

**Lagebericht  
der CEWE Stiftung & Co. KGaA,  
Oldenburg**

**1. Januar 2016 bis 31. Dezember 2016**

## GRUNDLAGEN VON CEWE

### Geschäftsmodell

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

#### Fotofinishing – das klassische CEWE-Hauptgeschäft mit Wachstum

Als Fotofinishing wird das Geschäft mit Fotoprodukten bezeichnet. CEWE ist europäischer Marktführer im Fotofinishing, früher auf Basis analoger Filme, heute auf Basis digitaler Daten. Dabei hat sich das CEWE FOTOBUCH als Hauptprodukt etabliert und als solches einzelne Fotos abgelöst. Darüber hinaus hat CEWE das Produkt-sortiment konsequent erweitert, so dass inzwischen auch CEWE KALENDER, CEWE CARDS, CEWE WANDBILDER und CEWE -SOFORTFOTOS zu wichtigen Umsatz- und Wachstumsträgern geworden sind.

CEWE entwickelt mit dem Produkt-Management aber nicht nur neue Produkte, sondern stärkt durch Produkt- und Markenkommunikation die Nachfrage und den Absatz. CEWEs Fotofinishing-Produkte können von Konsumenten bei Handelspartnern und in einigen Situationen auch direkt bei CEWE bezogen werden. Für den weitaus größten Teil der bei CEWE bestellten Fotofinishing-Produkte übernimmt CEWE die Auftragsannahme und die Kundenkommunikation.

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

#### Kommerzieller Online-Druck – ein neues Standbein

Im Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck wächst CEWE momentan mit der Produktion und Vermarktung von Werbedrucksachen über die Vertriebsplattform viaprinto. Die Wertschöpfungstiefe im Kommerziellen Online-Druck ist dem Fotofinishing sehr ähnlich. CEWE liefert hier jedoch keine Software zur Erstellung des Druckproduktes (anders als etwa beim CEWE FOTOBUCH).

### Organisation und Steuerungssysteme

#### Organisationsstruktur

Die Neumüller CEWE COLOR Stiftung wurde 2016 durch acht Vorstände vertreten. Die verbleibenden 1.521 Mitarbeiter waren in der CEWE Stiftung & Co. KGaA beschäftigt.

#### Rechtliche Struktur kombiniert Vorteile von Kapitalmarkt und Familie

Die Rechtsform der KGaA bietet für CEWE 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 das Unternehmen 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 CEWE 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.

#### Führung von CEWE durch Vorstand und Geschäftsführung

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

#### Regelmäßige Strategiearbeit: Wirtschaftliche Prognose basierend auf auszumachenden Trends

Die langfristige Strategie von CEWE wird durch Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung festgelegt. Diese orientiert sich an den Entwicklungen des Wettbewerbs-, Absatzmarkt- und Technologieumfelds. Seit der Analog-/Digital-Transformation ist dieses Umfeld von großer Dynamik geprägt, so dass der Vorstand mehrmals im Jahr die strategische

Ausrichtung überprüft und die sich daraus ergebenden taktischen und operativen Umsetzungsmaßnahmen diskutiert. An diesen Gesprächen nehmen bei Bedarf auch externe Experten teil.

#### Einbindung der Profitcenter-Leiter in die Planung

Basierend auf der strategischen Perspektive sowie den erwarteten Marktentwicklungen ermittelt CEWE einmal jährlich die Vorgaben der Planungsparameter, die den Leitern der Betriebsstätten und -Vertriebsgesellschaften als Planungsgrundlage zur Verfügung gestellt werden. Auf dieser Grundlage erstellen sie ihre Planung mit Schwerpunkt auf dem Folgejahr, aber inklusive einer weiter reichenden Perspektive mit gegebenenfalls mehreren Iterationen. Der fertiggestellte Unternehmensplan wird dann in seinen Eckwerten des Folgejahres der Öffentlichkeit präsentiert. Auf Basis dieser Planung sowie der Ist-Werte werden im Laufe des Jahres Plan/Ist-Vergleiche und Hochrechnungen für die wichtigsten Kennzahlen erstellt. Aufgrund der 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 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 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-Deckungsbeitragsrechnung etc. Auch die wichtigsten bei CEWE verwendeten nicht-finanziellen Kennzahlen sind im Abschnitt „Ziele und Strategien“ beschrieben.

#### Klare Meeting-Struktur

Die Führungsarbeit 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.

### Umsatz und EBIT operativ sehr eng verfolgt

CEWE verfolgt den Umsatz täglich und die Ergebnisse bis zum EBIT monatlich als wichtigste Steuergrößen.

### 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 Akquisitionsebenen – entschlossen zu nutzen.

### Ziel: Möglichst steigende Dividende

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

## Unternehmensfunktionen

### Forschung und Entwicklung

Wie auch beim erfolgreichen Transfer von analoger zu digitaler Fotografie hat sich CEWE auch mit den Auswirkungen der mobilen Fotografie auf die Bestellsysteme früh proaktiv auseinandergesetzt. Eine erste App zum Bestellen wurde schon 2010 auf der photokina vorgestellt und seither wurden viele zusätzliche Apps entwickelt und im Bereich Usability und Produktvielfalt kontinuierlich verbessert. Neben der Bestellmöglichkeit des CEWE-Portfolios mittels Apps und mobil optimierter Editoren wurden auch spezielle Apps für den mobilen Nutzer entwickelt: CEWE POSTCARD und CEWE FOTOS sind zwei solcher Anwendungen.

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

Smartphones generieren noch mehr Bilder als klassische digitale Kameras pro Gerät und Nutzer; deshalb hat CEWE die Funktion des Assistenten in der CEWE FOTOWELT in der aktuellen Version nochmals verbessert. Er unterstützt bei der Auswahl von Bildern aus einem Urlaub/Wochenende und vereinfacht so das Erzählen einer guten Geschichte im CEWE FOTOBUCH. Auch beim CEWE KALENDER haben wir eine Funktion zur Unterstützung eines schön gestalteten Kalenders implementiert.

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

### Meine CEWE FOTOWELT mobile

Auch im Berichtsjahr hat CEWE viele Auszeichnungen für das App-Portfolio erhalten. Seit der Einführung der CEWE FOTOWELT mobile zur photokina 2012 wird diese Software konstant weiterentwickelt. Dies betrifft die Verfügbarkeit von Produkten in der App (Handyhüllen und neue Kalenderformate wurden zusätzlich eingeführt), aber auch insbesondere die Benutzerfreundlichkeit bei der Bedienung. Hierzu analysiert CEWE kontinuierlich das Feedback der Konsumenten, aber auch die Ergebnisse mehrerer Usabilitytests und implementiert die gewonnenen Erkenntnisse mehrfach im Jahr mit neuen Versionen in den Appstores.

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

### Meine CEWE FOTOWELT

Ein CEWE FOTOBUCH wird von den Konsumenten in der Regel mit der Software „Meine CEWE FOTOWELT“ erstellt, die für Windows, Mac und Linux verfügbar ist. Diese Software wird von Neukunden genauso gerne genutzt wie von Bestandskunden, die oft Dutzende Produkte pro Jahr bestellen. Mit der Software ist es über den CEWE FOTOBUCH-Assistenten möglich, einen sehr schönen Vorschlag zu erhalten und diesen dann ggf. zu bearbeiten oder mit den vielen Gestaltungsmöglichkeiten Seite für Seite individuell zu gestalten. Außerdem können Kunden ein CEWE FOTOBUCH über eine Online-Software erstellen.

Neben dem CEWE FOTOBUCH können aber auch fast alle CEWE-Produkte mittels dieser Software bestellt werden. Diese sind in der neuen Version schon auf der Startseite deutlich einfacher zu finden; der Kunde kann sich daher von vielen Produkten inspirieren lassen. Auch die Produktvielfalt in einer Kategorie, wie die fünf unterschiedlichen Papiersorten beim CEWE FOTOBUCH, sind für den Benutzer einfacher zu finden und die Unterschiede werden besser erklärt und visualisiert. Nicht nur auf Smartphones gibt es sehr viele unterschiedliche Bildschirmformate und Auflösungen, auch bei den aktuellen Rechnern und Monitoren unterscheiden sich diese. Deshalb ist die neue Software auf diese unterschiedlichen Auflösungen besser optimiert und bietet damit ein noch attraktiveres Gesamtbild.

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

### COPS, das CEWE ONLINE PRINTING SYSTEM

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

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

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

### CEWE MYPHOTOS

CEWE MYPHOTOS findet bei unseren Bestandskunden erfreuliches Feedback. Diese Dienstleistung ermöglicht es in erster Linie, digitale Bilder in der Cloud sicher zu speichern, zu teilen, zu organisieren, zu bearbeiten und zu bestellen – und das immer, überall und mit jedem Gerät. CEWE liefert damit ein offenes ECO-System, bei dem Bilder über alle rechner- und mobilbasierten Betriebssysteme (Android, Apple und Windows Mobile) ausgetauscht werden können. Als unabhängiger Dienstleister bietet CEWE damit den Kunden einen Nutzen, den kein Hard- oder Softwarehersteller mit geschlossenen Systemen bieten will. Neu und gut für unsere Bestandskunden ist die Möglichkeit, Projekte (CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDER etc.) in CEWE MYPHOTOS zu speichern; das sichert wichtige Erinnerungen, macht das Nachbestellen auch aus der Cloud einfacher und ermöglicht es, Projekte einfach von einem Rechner auf den anderen zu kopieren.

- CEWE MYPHOTOS ist ein Service zur Sicherung und Organisation von Fotos. Dieser Service ermöglicht es einfach und sicher, die Bilder von allen Geräten in eines der CEWE Rechenzentren in Deutschland zu laden (das volle Handy z.B. zu entleeren).
- CEWE MYPHOTOS ist der Spezialist für Ordnung, Bearbeitung und Bestellung von Fotos und Fotoprodukten.
- Die bei CEWE MYPHOTOS gesicherten Fotos sind immer und überall, auf allen Endgeräten verfügbar (PCs und Notebooks, Smartphones, Tablets, Smart-TVs, CEWE Fotostationen).
- CEWE MYPHOTOS unterstützt plattformübergreifend Geräte mit allen gängigen Betriebssystemen (Windows, MacOS, Linux/Android, iOS, Windows Phone). Dazu kann CEWE MYPHOTOS per Desktop-Software, Browser und App genutzt werden.
- CEWE MYPHOTOS ist die Klammer über alle CEWE-Bestellwege. Im neuen Gruppenmodus können Bilder aus verschiedenen Quellen und von verschiedenen Nutzern in ein Album kopiert werden, und von dort kann dann das Produkt mit allen Bildern (gemeinsam) erstellt werden.
- CEWE MYPHOTOS erlaubt das sichere Teilen von Bildern mit Personen, die der Besitzer der Bilder eingeladen hat. Die Einladung kann befristet und, falls gewünscht, mit einem Passwort versehen werden. Stehen im EXIF Header der Bilddatei Daten, die man nicht teilen will, können diese vorher entfernt werden; dies entspricht dem Wunsch nach noch höherer Kontrolle über die eigenen Daten.

Diese neue Dienstleistung ist in Deutschland bei vielen Handelspartnern ausgerollt.

#### Leistungsstarkes Backend weiter optimiert

Auch in diesem Jahr war die Anzahl der Aufträge in der Spitzenwoche zu Weihnachten nochmals höher als im Vorjahr. Alle beschriebenen Applikationen liefern die erstellten Aufträge auf dem CEWE-Backend ab. Das Backend ist auf zwei unabhängige und redundante Rechenzentren verteilt. Dort und in allen Betriebsstätten wurden die Bandbreiten für diese Spitzen erweitert. Hardware wie Firewalls und Router wurden an diese gesteigerten Bandbreiten angepasst. Um diese Datenmengen schnell von den zentralen Rechenzentren in die Betriebe zu leiten, wurden die dazu notwendigen zusätzlichen Server rechtzeitig vor der Saison weiter optimiert (virtualisiert) bzw. neu installiert. Auch das Thema Nachhaltigkeit wurde von 2015 fortgesetzt und im Jahr 2016 weiter – speziell auch in den Betriebsstätten – optimiert. Durch die Virtualisierung und durch neue Server konnte der Strombedarf erneut gesenkt werden.

#### Marketing und Vertrieb

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

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

#### Vollumfassender Marketing-Ansatz

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

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

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

- **Hohe Produkt- und Servicequalität:** Das CEWE FOTOBUCH hat sich seit seiner Markteinführung zum beliebtesten

Fotobuch Europas entwickelt. Millionen von Kunden vertrauen auf die mehrfach ausgezeichnete Qualität des Bestsellers. Gleiches gilt auch für die anderen Markenprodukte von CEWE. Produkte aller Marken konnten auch im Jahr 2016 wieder zahlreiche Testsiege von unabhängigen Organisationen erringen. Hervorzuheben ist, neben über 60 weiteren Testsiegen, der Testsieg bei der Stiftung Warentest im November 2015, der für die Konsumenten auch im Jahr 2016 weiter von großer Relevanz war. Hier hat sich das CEWE FOTOBUCH mit seinen Partnern Saturn und Müller klar vor der Konkurrenz platziert. Großen Wert legt CEWE darüber hinaus auf den Bereich Kundenservice: Die im Jahr 2016 ausgebaute 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.

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

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

## IT

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

### IT weiter optimiert

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

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

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

Auspreisung / Lieferscheinerstellung in den Produktionsbetrieben sowie Stammdaten (Master Data Management).

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

## Produktion

### Verbesserung der Produktionseffizienz im Fotofinishing

Im Jahr 2016 standen die effiziente Nutzung der installierten Geräte, die Vermeidung von Ausschuss und die weitere Reduktion der Durchlaufzeit im Vordergrund. Insgesamt wurde der Maschinenpark in allen Betrieben kontinuierlich modernisiert und Prozesse weiter optimiert. Insbesondere wurden jetzt in allen nationalen Betrieben moderne Versandanlagen installiert, die Fehlsortierungen weitgehend unmöglich machen. So konnte die Zustellqualität weiter erhöht werden. Neben Maßnahmen, die der Qualitätsverbesserung dienen, wurden in den Betrieben die Grundlagen geschaffen, die Durchlaufzeiten bei Kernprodukten wie dem CEWE FOTOBUCH weiter zu reduzieren.

Zusätzlich hat die Produktion die Kapazitäten für das Produkt CEWE FOTOBUCH auf Fotopapier nochmals erweitert, um die steigende Nachfrage im In- und Ausland bedienen zu können. Das CEWE FOTOBUCH auf Fotopapier in der Premium Matt Qualität rundet jetzt das Portfolio nach oben ab. Ein weiteres Highlight ist der Anlauf der Produktion von veredelten Einbänden mit modernster digitaler Produktionstechnologie. Die Produktpalette für CEWE KALENDER wurde ebenfalls durch viele neue Produktvarianten wie z. B. digital gedruckte CEWE KALENDER im A2-Format und doppelseitig lackierte Kalender ergänzt. Daneben wurde eine Vielzahl neuer Fotoprodukte, wie zum Beispiel CEWE WANDBILDER mit Rahmen oder Fotoadventskalender, in die eigene Produktion integriert.

Alle elf Produktionsstandorte für fotobasierte Produkte sind komplett mit einheitlicher digitaler Produktionsstruktur ausgestattet und arbeiten mit derselben IT-Infrastruktur, deren Leistungsstärke 2016 weiter erhöht wurde. Dies ist die Basis, um Konsumenten und Handel auf einem hohen, identischen Qualitätsniveau und mit kürzesten Lieferzeiten mit digitalen Foto-Dienstleistungen zu versorgen. Fast 70 hochwertige 4-Farb-Digitaldruckmaschinen der drei führenden Hersteller sorgen in Verbindung mit effizienten Prozessen in den Betrieben dafür, dass die CEWE FOTOBÜCHER, CEWE KALENDER, CEWE WANDBILDER und CEWE CARDS in bester Qualität und mit hoher Liefertreue produziert werden können. Mit dieser hohen Anzahl an Maschinen – einmalig in Europa – hat CEWE auch ausreichend Kapazitäten, um die ausgeprägte Saison-Spitze in der Weihnachtszeit flexibel zu bewältigen. Kombiniert mit einer noch effektiveren Einarbeitung der Saisonkräfte in allen Betrieben sowie dem erfolgreichen Einsatz neuer Produktionsmethoden wie dem Lean-Management und 5S haben die CEWE-Betriebe 2016 eine hervorragende Lieferleistung für die Konsumenten und Handelspartner erzielt.

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

## Personal

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

### Personalstand

Im Jahresdurchschnitt 2016 waren 1.529 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei CEWE beschäftigt (Vorjahr: 1.431).

### Tarifpolitische Veränderungen

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

### Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wichtiger und fester Bestandteil des Arbeitsalltags in der CEWE-Gruppe. Wie in den Vorjahren zeichnete sich CEWE durch einen niedrigen Krankenstand



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

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

#### Ausbildungsquote kontinuierlich hoch

2016 bildete CEWE 86 Jugendliche (2015: 93) in Deutschland in 13 unterschiedlichen Berufen aus – zum Industriekaufmann bzw. zur Industriekauffrau, Fachkraft für Lagerlogistik, Fotograf, Elektroniker für Geräte und Systeme, Mechatroniker, Fotomedienfachmann, Fachinformatiker Anwendungs- / Systemtechnik, Bürokaufleute, Kaufmann für Dialogmarketing, Medientechnologie Druckverarbeitung, Medientechnologie Druck sowie Mediengestalter Digital und Print. Darüber hinaus wurde der Studiengang Wirtschaftsinformatik mit den Abschlüssen Bachelor of Science besetzt. Das entspricht weiterhin einer Ausbildungsquote von über 5 % aller Mitarbeiter in Deutschland.

#### Gute Zusammenarbeit

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

## Logistik

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

#### Belieferung des Endkunden über den Versandhandel wächst stetig weiter

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

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

Der Ausbau einer nachhaltigen Belieferung seitens CEWE wird weiter vorangetrieben. Alle CEWE-Sendungen werden CO<sub>2</sub>-neutral versandt. Dazu nutzt CEWE das Programm von Deutsche Post DHL „GoGreen“, das Programm „DPD Total Zero“ von DPD und das Programm „Carbon Neutral“ von UPS. CEWE beteiligt sich mit einem Cent-Betrag an jeder Sendung und unterstützt dadurch den Klimaschutz, da die bei der Auslieferung entstehenden CO<sub>2</sub>-Emissionen durch Klimaschutzprojekte auf der ganzen Welt ausgeglichen werden.

#### POS-Belieferung bleibt eine Säule der Logistik

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

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

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

## Einkauf und Materialwirtschaft

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

#### Zentraleinkauf sichert Ausbau der Kosten- / Qualitätsführerschaft

Die kontinuierliche Erweiterung des Produktportfolios und Herausforderungen über alle Stufen der Supply Chain hinweg bedingen eine ständige Optimierung der Lieferantenbasis. CEWE verfolgt das Ziel, mit starken innovativen Partnern gemeinsam eine Verbesserung der Kostensituation und die nachhaltige Sicherstellung der Produkt- und Servicequalität zu

erreichen. Hierbei entwickelt CEWE starke Lieferantenpartnerschaften. CEWE ist seinen Lieferanten ein verlässlicher, aber auch anspruchsvoller Partner.

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

#### Systematische Bearbeitung von Einkaufspotenzialen und -risiken

Durch eine noch einheitlichere IT-Basis in allen Geschäftsteilen ist CEWE in der Lage, allumfassend – pro Einzelkategorie – Potenziale wie auch etwaige Risiken im Portfolio zu erkennen. Durch spezifische Projektierungen konnten 2016 erneut Einkaufspotenziale realisiert und -risiken minimiert werden.

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

#### Zentraleinkauf verstärkt Innovationskraft von CEWE

Der Zentraleinkauf von CEWE ist integraler Bestandteil des Innovationsprozesses.

2016 konnten durch gemeinsame Projekte mit innovativen Partnern erfolgreiche Neuentwicklungen initiiert und gestaltet werden, um die Innovation und die Zukunft von CEWE aktiv mitzugestalten. Neben dem Einsatz von neuen Materialien und Produkten konnten auch Produktions- und Prozessoptimierungen mit bestehenden und neuen Lieferanten umgesetzt werden. Hier konnte im Bereich der Wandhalterung beispielsweise ein neuartiges Schienensystem mit weniger Verschnitt und optimierter Montage implementiert werden.

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

#### Prozessoptimierung und Transparenz

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

#### Nachhaltigkeit im Einkauf

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

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

Auch 2016 wurden erneut eigene Lieferantenaudits mit den Themenbereichen Qualität, Produktsicherheit und Social Compliance (Verbot der Kinderarbeit, hohe Arbeitssicherheit / aktiver Gesundheitsschutz) bei Lieferanten in Fernost für importierte Materialgruppen durchgeführt. CEWE konnte sich auch in diesen Audits davon überzeugen, dass über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg die Nachhaltigkeitsanforderungen eingehalten werden.

Für die Nachhaltigkeit im Einkauf ist auch der möglichst regionale Bezug von Material von besonderer Bedeutung. 2016 konnten Anteile der Materialgruppen für die Kiosksysteme auf europäische Bezugsquellen umgestellt werden.

#### Verbesserung der Materialversorgung durch moderne Logistikprozesse

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

## Finanzen

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

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

#### Moderne Rechnungslegung und Bilanzierung erfordern laufende Verbesserungen

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

#### Markt und CEWE-Geschäftsmodelle bestimmen die Controllingarbeit

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

#### Bereich Finanzen gestaltet neue Geschäftsmodelle mit

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

## WIRTSCHAFTSBERICHT

### Märkte

#### Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

##### Weltwirtschaft: Entwickelte Länder mit niedrigerem Wachstumstempo

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

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

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

#### Fotofinishing-Markt

##### Schnelle Smartphone-Fotografie immer beliebter

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

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

Beide Trends scheinen auf den ersten Blick gegensätzlich zu sein, doch tatsächlich basieren sie auf der gleichen Entwicklung: Die zunehmende Verbreitung von mobilen Endgeräten führt zu einem veränderten Fotografierverhalten. Die Zahl der Aufnahmen steigt durch mobile Endgeräte und auch das Interesse und die Begeisterung für Fotos wachsen. Jeder Smartphone Nutzer hat heute eine (immer hochwertigere) Kamera dabei. Und wer sich intensiver mit dem Thema Fotografie beschäftigt, entscheidet sich eher für höherwertige Digitalkameras, die weiter einen echten Qualitätsunterschied zu Smartphones bieten. Weiter anhalten dürfte hingegen der Marktrückgang bei klassischen Spiegelreflexkameras (SLR-Kameras).

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

In den vergangenen Jahren wurden mehr Fotos als jemals zuvor gemacht (IfD Allensbach, 2016). Die Freude am

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

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

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

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

### Online Druck-Markt

#### Wandel zum Online-Druck hält an

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

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

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

Im Laufe des Geschäftsjahres 2016 kam es zu keinen erkennbaren Engpässen an den relevanten Rohstoffmärkten. Insbesondere war die Verfügbarkeit von Druckpapieren und Druckplatten zu keiner Zeit gefährdet. Die Preisentwicklung im Bereich des Waren- und Leistungsbezuges kann als stabil eingeschätzt werden.

#### Online Druck-Markt: hohe Markteintrittsbarrieren

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

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

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden von relevanten Marktteilnehmern Preisanpassungen vorgenommen. Es ist weiterhin davon auszugehen, dass Preisbewegungen im Markt zu verzeichnen sind. Insbesondere besteht hierfür in den Auslandsmärkten noch einiges Potenzial aufgrund des teilweise höheren Preisniveaus.

## Resultate

### Geschäftsfeld Fotofinishing

#### Entwicklungen Fotofinishing

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

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

#### Innovation und Service

CEWE ist der Marktführer mit langjähriger und großer Foto-Expertise. Der Anspruch des Foto-Dienstleisters ist es, eine qualitativ hochwertige und umfangreiche Produktauswahl mit kontinuierlich neuen Gestaltungsvarianten (Cliparts, Hintergründen, Passepartouts etc.) anzubieten. Innovation im Allgemeinen und Produktinnovationen im Speziellen spielten 2016 eine sehr große Rolle. Die ohnehin hohe Wertigkeit des CEWE FOTOBUCH-Portfolios wurde mit dem Neuprodukt CEWE FOTOBUCH auf Premium-Fotopapier weiter erhöht. Das Neuprodukt-Highlight im Jahr 2016 war zweifellos die auf der photokina erstmals vorgestellte CEWE FOTOBUCH-Veredlung mit Gold-, Silber- und Effektlack. Der Einband wird mit erhabenen (und damit auch fühlbaren) Texten, Cliparts, Rahmen und Designs veredelt und wirkt besonders edel. Weiterhin wurden die sich sehr positiv entwickelnden Adventskalender und Handyhüllen um diverse Größen, Materialien und Modelle erweitert.

CEWE verfolgt seit vielen Jahren eine nachhaltige Klimaschutzstrategie, die unter anderem den klimaneutralen Versand beinhaltet. Jetzt hat CEWE die Strategie deutlich erweitert. Das CEWE FOTOBUCH und alle anderen CEWE-Markenprodukte werden ab sofort klimaneutral hergestellt, und das nachweislich und ohne Mehrkosten für den Kunden. CEWE übernimmt damit volle Klimaverantwortung und schützt die Umwelt. Die Kompensation von CO<sub>2</sub>-Emissionen erfolgt durch den Schutz bestehender Wälder in Kenia mit dem Projekt Kasigau Wildlife Corridor.

Zum Qualitätsanspruch von CEWE zählt auch eine hohe Service- und Kundenorientierung. Dazu gehören ein umfangreicher Kundenservice, die Zufriedenheitsgarantie für alle CEWE-Marken sowie vielfältige Bestellungs- und Abholungsmöglichkeiten für die Fotoprodukte. Liefergeschwindigkeit und -treue ist ein sehr wichtiges Anliegen der CEWE-Kunden. Der Express-Service für das CEWE FOTOBUCH wurde daher auf alle Produktgruppen erweitert. So hat der Kunde auch bei zeitkritischen Bestellungen die Möglichkeit, seine Produkte mindestens einen Tag früher zu erhalten als bei der normalen Bestellung.

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

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

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

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

#### Eine feste Größe: das CEWE FOTOBUCH

Das CEWE FOTOBUCH ist das beliebteste Fotobuch Europas. Um den hohen Erwartungen der Kunden gerecht zu werden, wird das Markenprodukt stetig weiterentwickelt und sichert so die Marktführerschaft nachhaltig. Das CEWE FOTOBUCH bietet mit über 40 Varianten die breiteste Produktauswahl, ist mit bis zu 178 Seiten erhältlich und lässt sich vielfältig zusammenstellen. Verschiedene Papierqualitäten, Einbände und Formate bieten für jeden Geschmack und jedes Projekt die

richtige Basis. Das CEWE FOTOBUCH zeichnet sich durch seine bedienungsfreundliche, für die Betriebssysteme Windows, Mac und Linux verfügbare Bestellsoftware aus. Mehr als 6.000 Designs und Cliparts sowie eine Vielzahl an Passepartouts, Hintergründen und Layouts unterstützen bei der Gestaltung und steigern die Wertigkeit nachhaltig.

Auch 2016 wurde CEWE seiner Rolle als Innovationsführer in der Fotofinishing-Branche gerecht. Das neue CEWE FOTOBUCH-Fotopapier Premium-Matt bietet höchste Bild- und Produktqualität für ganz besondere Ansprüche. Einzigartig ist die Möglichkeit, das CEWE FOTOBUCH-Cover zu veredeln. Die Einbände für die Formate Groß, Groß Panorama und XL erhalten durch Texte und Designs mit Gold-, Silber- sowie erhabenem Effektlack eine einzigartige Anmutung und Optik.

#### Gute Entwicklung: die weiteren Marken

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

Die CEWE WANDBILDER geben den großen Momenten einen perfekten Rahmen und verleihen den Räumlichkeiten eine persönliche Atmosphäre. Durch eine millimetergenaue Größenauswahl und eine exzellente Qualität kommt diese Kategorie sehr gut bei den Kunden an. Diese positive Entwicklung wurde zusätzlich durch vielfältige Innovationen gestärkt. Hier wurden unter anderem die Leinwand- und Poster-Collagen umfassend erweitert.

Mit den CEWE CARDS lassen sich Freude und Wertschätzung zu besonderen Anlässen zum Ausdruck bringen. Neben Produktqualität und einem breiten Portfolio sind wertige Designs entscheidend für den Erfolg dieser Kategorie. Über 1.900 Designs zu verschiedensten Anlässen wie Weihnachten, Hochzeit, Baby, Geburtstag etc. lassen beim Konsumenten bei der Gestaltung keine Wünsche offen. Im Jahr 2016 wurden Hunderte neuer Designs auf Basis der aktuellen Trends eingeführt. Der Schwerpunkt lag hier auf der Erweiterung der Designs mit Gold- / Silberveredlung sowie Effektlack. Diese verleihen den wunderschönen CEWE CARDS einen sichtbaren und fühlbaren 3D-Effekt. Als Portfolioergänzung wurde die Karte Quadratisch eingeführt. Besonders für Einladungen bietet sich diese moderne Variante an.

Der CEWE KALENDER bietet den passenden Rahmen dafür, ganz persönliche Momente festzuhalten, Monat für Monat wieder zu erleben oder an die Liebsten zu verschenken. Das breiteste Produktportfolio, die Wertigkeit und höchste Liefertreue auch in der Hochsaison vor Weihnachten führten zu einer sehr positiven Entwicklung im Jahr 2016. Der Wandkalender Premium-Matt in den Größen A4 und A3 ist in seiner edelmatten Anmutung ein besonders hochwertiges Weihnachtsgeschenk. Der neue Wandkalender im außergewöhnlich großen A2-Format bietet ausreichend Platz für die wirklich großen Momente des Jahres. Ein kompakter Begleiter für das ganze Jahr ist der neue Wandkalender A5. Er rundet das Wandkalenderportfolio mit einem attraktiven Einstiegspreis von unter zehn Euro ab.

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

Durch die individuellen Fotos der Kunden erhalten die Fotogeschenke eine einzigartige Persönlichkeit. Das umfangreiche Angebot (von der Zaubertasse bis zum Puzzle, von dem Smartphone Case bis zum Adventskalender und vor allem die Vielzahl an Handyhüllen) lässt keine Wünsche offen. Die Fotogeschenke wurden auch 2016 gezielt um wertige und trendige Produkte erweitert.

In der Produktgruppe der individuellen Handyhüllen (Smartphone Cases) wurden die bestehenden Materialien (Hard Case, Silicon Case, Tough Case, Sideflip- und Downflip-Tasche) um die Echt-Leder-Sleeve-Tasche erweitert. Die Modellauswahl von über 200 verschiedenen Modellen wird permanent aktualisiert und ausgebaut. Somit bietet CEWE das umfangreichste aktuelle Handyhüllen-Portfolio im Markt an.

Adventskalender liegen im Trend. Das Produktportfolio wurde im Jahr 2016 um hochwertige Foto-Schokoladenadventskalender mit Ferrero-Pralinen und Kinderschokolade in der Größe XXL erweitert. Auch der große Fotoadventskalender im A3-Format als die kalorienfreie Variante mit Bildern hinter jedem Türchen wurde eingeführt. Diese Neuprodukte erfreuten sich einer sehr hohen Beliebtheit bei den Endkunden.

Mit den modernen Art Prints können sie ihre Lieblingsmotive kreativ inszenieren. Diese besonders gestalteten Fotos werden in einer hochwertigen Schmuckverpackung geliefert und sind vor allem bei den jüngeren Kunden beliebt. Die trendige Kategorie wurde um die Mini Prints, Square Prints und Fine Art Prints erweitert. Neben der Auswahl von vielen innovativen Layouts ist jetzt auch eine kreative Rückseitengestaltung möglich.

#### CEWE in der mobilen Welt

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

Herzstück der mobilen Anwendungen ist die CEWE FOTOWELT App. Einmal auf dem Smartphone oder Tablet installiert, können Fotoprodukte von unterwegs oder zu Hause auf dem Sofa gestaltet und bestellt werden. 2016 fand ein umfassendes Software-Update der App statt. Seitdem können auch CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER mit der CEWE FOTOWELT erstellt und bestellt werden. In einem Vergleichstest des PC Tipp Magazins (Ausgabe 06 / 2016) wurde die CEWE

FOTOWELT App als beste Fotobuch-App ausgezeichnet.

Weitere Applikationen von CEWE sind beispielsweise die CEWE POSTCARD App oder die CEWE OPTIMIZE App. Die CEWE POSTCARD App ist eine kleine und selbständige App, die für den Versand der Postkarten gedacht ist. Mit der CEWE OPTIMIZE App können Fotos mit wenigen Klicks bearbeitet und optimiert werden. Weiterhin wurde im Jahr 2016 eine eigenständige CEWE FOTOS App eingeführt, mit der Nutzer anwenderfreundlich und schnell ihre Fotoabzüge bei CEWE bestellen können.

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

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

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

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

Auch 2016 war CEWE wieder auf vielen thematisch passenden Messen präsent. Von Fachmessen im Bereich Foto über Reise-, Hochzeits- und Buchmessen bis hin zu Verbrauchermessen hat CEWE die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten seiner Produkte gezeigt und ist in den Dialog mit Konsumenten getreten. Highlight im Messekalender war 2016 die photokina, die alle zwei Jahre stattfindende Leitmesse der Fotografie. Hier hat CEWE sich auf einem 1.200 m<sup>2</sup> großen Stand wieder mit seinem breiten Sortiment und vielen Innovationen den Fotointeressierten unter dem Motto „Freude am Foto“ präsentiert.

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

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

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

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



Kunden und Journalisten eingeladen, live an einem Rundgang durch die Labore teilzunehmen und selbst vor Ort zu erleben, wie ihre ganz persönlichen Geschenke produziert werden.

#### CEWE Fotowettbewerbe als zusätzlicher Kommunikationskanal

Jedes CEWE FOTOBUCH ist ein zeitgenössisches Dokument und bildet die Begeisterung der Menschen für das Medium Foto ab. Mit zahlreichen Wettbewerben zu Fotografie und rund um das CEWE FOTOBUCH bietet CEWE dieser Begeisterung in allen europäischen Märkten eine Plattform. Der Wettbewerb „Our world is beautiful“ gehörte bereits in der ersten Runde mit insgesamt über 94.000 Einreichungen von fast 12.000 aktiven Teilnehmern aus 19 Ländern zu Europas größten Fotowettbewerben. Die Bilder wurden tausendfach bewertet, kommentiert und über Social-Media-Kanäle geteilt – eine beeindruckende Resonanz. Daher wurde auf der photokina 2016 der Startschuss für die zweite Runde des Wettbewerbes gegeben. Auch bei diesem ist die Resonanz überwältigend – zum Jahresende 2016 wurden bereits über 40.000 Bilder eingereicht.

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

#### CEWE fördert das Kulturgut Fotografie

Die Förderung und Bewahrung des Kulturguts Fotografie liegt CEWE sehr am Herzen. Der Foto-Dienstleister pflegt Partnerschaften mit zahlreichen Institutionen aus der Fotoszene, die das Medium Fotografie in seinen unterschiedlichen Facetten erlebbar machen. Dazu gehören das Deutsche Fotomuseum in Leipzig, das NRW Forum in Düsseldorf, die Hauptsponsorenschaft der „Fürstenfelder Naturfototage“, die Premiumpartnerschaft mit der „Erlebniswelt Fotografie Zingst“ sowie die Partnerschaft mit dem „Oberstdorfer Fotogipfel“, auf welchem CEWE die höchste Fotoausstellung Europas auf dem Nebelhorn realisiert hat.

Die Zusammenarbeit mit den Deichtorhallen Hamburg / Haus der Photographie, besteht bereits seit Ende 2013. Mit dem führenden Ausstellungshaus für Fotografie in Europa führte CEWE auch im Jahr 2016 verschiedene Aktivitäten durch, die Alltagskultur und Kunst miteinander verbanden. So wurde unter anderem eine Outdoor-Ausstellung in Zusammenarbeit mit der kulturellen Bildung auf dem Vorplatz der Deichtorhallen präsentiert. Die Fotoausstellung bestand aus 40 großformatigen Exponaten im Format 100 x 150 cm und zeigte die Ergebnisse eines Workshops zum Thema „Invisible City“.

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

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

Ebenso macht die Zusammenarbeit mit dem NABU in Form gemeinsamer Fotowettbewerbe und Fotoausstellungen das Engagement von CEWE im Bereich Naturfotografie und Naturschutz deutlich.

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

## Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck

### Entwicklungen Kommerzieller Online-Druck

#### CEWE-PRINT nutzt hohe Markenbekanntheit der Marke -CEWE -FOTOBUCH

Im Geschäftsfeld „Kommerzieller Online-Druck“ ist es durch die Marke CEWE-PRINT.de gelungen, die akquirierte Marke „Saxoprint“ und die organisch gewachsene Marke „viaprinto“ mit der hohen Markenbekanntheit des sehr positiv besetzten CEWE FOTOBUCHs zu verbinden, so dass Synergien genutzt werden können: Erstens soll die bereits existierende Fotofinishing-Marke CEWE FOTOBUCH das Kommerzielle Online-Druck-Geschäft positiv beeinflussen. Zweitens sollen die zukünftigen Werbeaufwendungen effizient fokussiert werden. Aus diesen Gründen soll die Marke CEWE-PRINT im Kommerziellen Online-Druck die Dachmarke „CEWE“ nutzen und zugleich die Printkompetenz deutlich machen: In den Märkten, in denen eine starke Bekanntheit für das CEWE Fotobuch aufgebaut wurde, konnten CEWE-PRINT und die Website [www.cewe-print.de](http://www.cewe-print.de) von dieser Markenbekanntheit profitieren und strahlen ihrerseits auch positiv auf diese Marke ab.

#### Zielgruppenorientierte B2B-Vermarktung

Die Werbung im Umfeld der Fußball-Bundesliga wurde 2016 weiter ergänzt durch die zielgruppengenaue Vermarktung in

Fachmagazinen sowie Kooperationen mit dem Fokus auf dem Mittelstand. Die hohe Reichweite nutzte CEWE auch 2016, um die Marke CEWE-PRINT weiter bekannt zu machen. Darüber hinaus stehen gezielte Ansprachen von Neukunden mittels Online-Werbung, aber auch die Bestandskundenpflege per Newsletter und Mailing auf der Marketing-Agenda.

#### Kommerzieller Online-Druck weitet Produktprogramm aus

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

## Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage

### Ertragslage

Das operative Geschäft der CEWE KGaA stellt nur einen Ausschnitt der Geschäftstätigkeit der gesamten CEWE Gruppe dar, die folgenden Absätze beziehen sich auf den Einzelabschluss der CEWE Stiftung & Co. KGaA. Infolge des Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes mussten die Vergleichszahlen des Vorjahres angepasst werden und weichen infolgedessen von den bisher veröffentlichten ab. Zu den Auswirkungen dieser Anpassung wird auf den Anhang S. 28 ff. verwiesen.

Für die Ertragslage werden die Zahlen mit den durch das BilRuG angepassten Werten verglichen. Die Überleitung der Umsatzerlöse 2015 stellt sich wie folgt dar:

Umsatzerlöse	Angaben in TEuro	2016	2015 nach BilRUG	2015 testiert
Erlöse Fotofinishing		337.558	310.754	310.754
Erlöse Kommerzieller-Online Druck		12.288	10.263	10.263
Erlösschmälerungen und Werbungskostenzuschüsse		-38.343	-36.559	-36.559
Sonstige Erlöse		15.130	14.005	0
<b>Gesamt</b>		<b>326.633</b>	<b>298.463</b>	<b>284.458</b>

Umsatzerlöse	Angaben in TEuro	2016	2015 nach BilRUG	2015 testiert
Erlöse Inland		253.485	226.282	218.763
Erlöse Ausland		73.148	72.181	65.695
<b>Gesamt</b>		<b>326.633</b>	<b>298.463</b>	<b>284.458</b>

Die **Umsatzerlöse** erhöhten sich im Geschäftsjahr 2016 um 28,2 Mio. Euro bzw. 9,4 % auf 326,6 Mio. Euro. Wesentliche Ursache hierfür war das Wachstum des Geschäftsfeldes Fotofinishing.

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** in Höhe von 6,8 Mio. Euro (2015: 5,4 Mio. Euro) enthalten Erträge aus der Weiterberechnung von Kosten an Dritte in Höhe von 0,3 Mio. Euro (2015: 0,4 Mio. Euro) Mio. Euro sowie an verbundene Unternehmen von 1,0 Mio. Euro (2015: 1,1 Mio. Euro). Darüber hinaus sind insbesondere Erträge aus Nebengeschäften mit Dritten in Höhe von 1,8 Mio. Euro (2015: 1,8 Mio. Euro) enthalten. Übrige sonstige betriebliche Erträge betragen 3,7 Mio. Euro (2,1 Mio. Euro).

Der Anstieg der **Materialaufwendungen** um 9,6 Mio. Euro bzw. 12,5 % auf 86,9 Mio. Euro liegt leicht über dem gestiegenen Geschäftsvolumen, dadurch ist die Materialaufwandsquote im Vergleich zum Vorjahr leicht von 25,9 % auf 26,6 % gestiegen.

Die **Personalaufwendungen** liegen mit 85,1 Mio. Euro um 1,1 Mio. Euro über dem Vorjahr. Neben dem gestiegenen Geschäftsvolumen wirkt hier der gestiegene Personalbedarf im Bereich der Zentralfunktionen Marketing sowie Forschung und Entwicklung. Dennoch sinkt die Personalaufwandsquote leicht von 28,1 % auf 26,1 %.

Die **Abschreibungen** lagen mit 18,4 Mio. Euro um 0,5 Mio. Euro unter dem Vorjahr. Dies ist auf gesunkene außerplanmäßige Abschreibungen zurückzuführen.

Die **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** liegen mit 103,1 Mio. Euro (2015: 93,0 Mio. Euro) 10,1 Mio. Euro über dem Vorjahr. Sie sind dennoch nur von 31,2 % vom Umsatz auf 31,6 % vom Umsatz gestiegen.

Das **Finanzergebnis** sank von 2,1 Mio. Euro im Vorjahr auf -1,1 Mio. Euro und wird von den folgenden Einflüssen bestimmt: Die Erträge aus Beteiligungen betreffen die Gewinnausschüttungen von mittel- und unmittelbaren In- und ausländischen Tochtergesellschaften und sind um 1,6 Mio. Euro auf 8,5 Mio. Euro gestiegen. Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge

haben um 0,4 Mio. Euro bzw. 41,2 % auf 1,5 Mio. Euro zugenommen. Grundlage hierfür sind gestiegene Zinserträge aus Darlehen an verbundene Unternehmen. Insgesamt fielen Wertberichtigungen von Finanzanlagen in Höhe von 9,4 Mio. Euro an. Die Zinsen und ähnlichen Aufwendungen lagen nahezu unverändert bei 1,7 Mio. Euro. Die Aufwendungen aus Verlustübernahme resultieren aufgrund eines bestehenden Ergebnisabführungsvertrages und sind im Vergleich zum Vorjahr um 1,5 Mio. Euro auf 0,2 Mio. Euro gesunken.

Das **Ergebnis vor Ertragsteuern** stieg von 33,5 Mio. Euro auf 38,5 Mio. Euro und liegt bei 11,8 % vom Umsatz nach 11,2 % vom Umsatz im Vorjahr.

Die **Steuern vom Einkommen und vom Ertrag** lagen bei 11,8 Mio. Euro (2015: 9,9 Mio. Euro), infolgedessen ist die Ertragsteuerquote von 29,6 % auf 30,7 % gestiegen.

Der **Jahresüberschuss** beträgt somit 26,5 Mio. Euro (2015: 23,3 Mio. Euro) und liegt somit leicht gestiegen bei 8,1 % vom Umsatz (2015: 7,8 % vom Umsatz).

#### Vermögenslage

Die **Bilanzsumme** der CEWE KGaA erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 28,7 Mio. Euro.

Das **Anlagevermögen** lag mit 191,9 Mio. Euro (31.12.2015: 173,6 Mio. Euro) um 18,3 Mio. Euro über dem Vorjahreswert. Der Anstieg des Anlagevermögens ist dabei im Wesentlichen auf das um 11,5 Mio. Euro gestiegene Sachanlagenvermögen zurückzuführen. Die Finanzanlagen sind um 7,2 Mio. Euro auf 112,6 Mio. Euro gestiegenen.

Das **Umlaufvermögen** ist von 220,3 Mio. Euro um 9,8 Mio. Euro auf 230,0 Mio. Euro gestiegen. Der Anstieg des Umlaufvermögens resultiert im Wesentlichen aus den um 26,5 Mio. Euro auf 35,8 Mio. Euro gestiegenen liquiden Mitteln. Während die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände um 16,8 Mio. Euro auf 180,0 Mio. Euro gesunken sind, lagen die Vorräte nahezu unverändert bei 14,3 Mio. Euro.

Das **Eigenkapital** erhöhte sich im Wesentlichen um den erzielten Bilanzgewinn abzüglich der im Geschäftsjahr 2016 für 2015 gezahlten Dividende. Zu weiteren Erläuterungen wird auf den Anhang verwiesen.

Die **Rückstellungen** stiegen von 41,4 Mio. Euro um 8,7 Mio. Euro auf 50,1 Mio. Euro. Die Pensionsrückstellungen mussten hauptsächlich wegen Anpassungen der Versorgungszusagen gegenüber Vorstandsmitgliedern werden. Die Steuerrückstellungen zum 31. Dezember 2016 sind ergebnisgetrieben im Vergleich zum Vorjahr höher ausgefallen. Der Anstieg der sonstigen Rückstellungen ist unter anderem durch höhere Rückstellungen für Bonuszahlungen an Handelspartner sowie personalbezogene Rückstellungen und Rückstellungen für ausstehende Rechnungen zurückzuführen.

Die um 5,3 Mio. Euro auf 134,3 Mio. Euro gestiegenen **Verbindlichkeiten** sind im Wesentlichen erhöhte Cashpool-Verbindlichkeiten im Verbundbereich sowie gegenläufig durch die Rückführung von Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sowie sonstigen Verbindlichkeiten zurückzuführen.

#### Investitionen

Die Investitionen in das Anlagevermögen lagen bei 52,1 Mio. Euro. Hiervon wurden 31,0 Mio. Euro in Sachanlagen sowie 3,0 Mio. Euro in immaterielle Vermögensgegenstände investiert. Im Bereich der Sachanlagen wurden 11,3 Mio. Euro für die Präsenz am POS aufgewendet. In den Digitaldruck und dessen Weiterverarbeitung wurden 10,1 Mio. Euro investiert. Für den Ausbau der EDV-Infrastruktur wurden 3,0 Mio. Euro ausgegeben. Der Rest in Höhe von 6,6 Mio. Euro beinhaltet Investitionen in Gebäude, Fuhrpark und sonstige Einrichtungsgegenstände. Die übrigen Investitionen in Finanzanlagen lagen bei 18,2 Mio. Euro und betrafen Ausleihungen an verbundene Unternehmen sowie den Erwerb von Beteiligungen. Zum 31. Dezember 2016 bestand ein Bestellobligo von 2,9 Mio. Euro, das sich zu 2,6 Mio. Euro auf Sachanlagen und 0,3 Mio. Euro auf immaterielle Vermögensgegenstände aufteilt.

#### Finanzierung

Die bestehenden Kreditfazilitäten sichern CEWE einen erweiterten finanziellen Spielraum. Zum Jahresende lag die gesamte Kreditlinie der CEWE-Gruppe bei 106,3 Mio. Euro (Vorjahr: 116,2 Mio. Euro). Nach Abzug der gesamten Kreditinanspruchnahme (0,2 Mio. Euro, Vorjahr: 6,7 Mio. Euro) und unter Berücksichtigung der vorhandenen Liquidität (48,6 Mio. Euro, Vorjahr: 21,7 Mio. Euro) betrug das Liquiditätspotenzial insgesamt 154,7 Mio. Euro (Vorjahr: 131,2 Mio. Euro). Größere Einzelinvestitionen oder M & A-Projekte sind aktuell zwar nicht konkret geplant, doch gewährt die Finanzierungsstruktur einen großen strategischen Spielraum. Neben gezogenen Festkrediten (0,2 Mio. Euro, Vorjahr: 3,2 Mio. Euro) bestehen langfristig bis zu vier Jahren zugesagte, revolvingende Kreditlinien sowie laufend erneuerte Einjahres-Linien, die insgesamt der Finanzierung des unter-jährig saisonal stark schwankenden Liquiditätsbedarfs dienen; damit ist sichergestellt, dass CEWE jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.

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

unterschritten (Eigenkapital-Covenant: 49,5 %, Vorjahr: 46,3 % und Nettoverschuldungsgrad: –0,54, Vorjahr: –0,20). Im Jahresverlauf folgen die Kennzahlen dem Saisonverlauf und schwanken entsprechend. Die Bedingungen für die Kredite bewegen sich auf marktüblichem Niveau. Das laufende Investitionsbudget der CEWE-Gruppe wird vollständig aus dem operativen Cash Flow finanziert, so dass die Kreditfazilitäten neben dem unterjährigen Liquiditätsausgleich für strategisch größere Schritte zur Verfügung stehen.

Der nach DRS 21 ermittelte Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit lag im Geschäftsjahr 2016 bei 91,2 Mio. Euro (2015: 38,8 Mio. Euro) und überstieg damit den Cashflow aus der Investitionstätigkeit, der 2016 bei –48,6 Mio. Euro (2015: –38,5 Mio. Euro) lag. Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit lag bei –12,6 Mio. Euro (2015: –11,4 Mio. Euro), so dass der Finanzmittelfonds von 5,8 Mio. Euro um 29,9 Mio. Euro auf 35,8 Mio. Euro gestiegen ist.

## Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage

Auf Basis der Entwicklung im Geschäftsjahr 2016 beurteilt der Vorstand die wirtschaftliche Lage von CEWE positiv.

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.

Als drittes Geschäftsfeld hat CEWE den Kommerziellen Online-Druck identifiziert. Dies ist ein aufkommendes Marktsegment innerhalb des Druckmarktes, für das CEWE durch eine Reihe von bereits im Fotofinishing erworbenen Kompetenzen schon gut positioniert ist: Online-Marketing, Online-Bestellsysteme und -Auftragsannahme, Verarbeitung digitaler Aufträge, Digitaldruckproduktion, Mailorder-Versand sowie alle unterstützenden Systeme wie Online-Payments, Kundendienst auf diversen Kommunikationswegen usw. gehören im Bereich Fotofinishing seit Jahren zu den Kernkompetenzen von CEWE. Damit ist der Kommerzielle Online-Druck zu einem veritablen neuen Geschäftsfeld mit guter Zukunftsperspektive für CEWE geworden.

Die CEWE-Geschäftsentwicklung verlief auch zu Beginn des Jahres 2017 entsprechend den Erwartungen des Vorstandes.

## Nachhaltigkeit

CEWE setzt auf nachhaltigen Erfolg, der durch zahlreiche Maßnahmen in den Bereichen Ökonomie, Ökologie, Mitarbeiter und Gesellschaft kontinuierlich ausgebaut wird.

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

## Unternehmerische Verantwortung

### Verantwortung nach dem Vorbild des ehrbaren Kaufmanns

CEWE übernimmt Verantwortung mit langer Historie und orientiert sich dabei weitestgehend am Leitbild des ehrbaren Kaufmanns. Der ehrbare Kaufmann und damit das verantwortungsvolle Unternehmen lassen sich aus verschiedenen Verantwortungsdimensionen betrachten, die ihrerseits auf verschiedenste Weise zum ökonomischen Erfolg beitragen. So strebt CEWE neben der allgemeinen gesellschaftlichen Verantwortung insbesondere ehrenwertes Handeln gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und gegenüber Investoren an. CEWE fühlt sich dem fairen Wettbewerb

verpflichtet und erwartet auch, dass die geltenden Vorschriften in allen Belangen des Geschäfts beachtet werden. CEWE ist der Überzeugung, dass nur nachhaltiges Verhalten dauerhaft den Erfolg eines Unternehmens sichern kann.

Integrität, Ehrlichkeit und Verantwortung bestimmen auch das tägliche Handeln der ca. 3.400 Mitarbeiter. Die Compliance-Richtlinien zur Einhaltung von Verhaltensmaßregeln, Gesetzen und Richtlinien sind länderübergreifend definiert. Vorstand und Aufsichtsrat haben sich den Grundsätzen einer guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung und -überwachung verpflichtet, die sich am Deutschen Corporate Governance Kodex orientiert. Darüber hinaus steht CEWE im aktiven Dialog mit Stakeholdern, um den jeweiligen Erwartungen auf lokaler und internationaler Ebene zu entsprechen. Seit 2014 werden intern und extern angelegte Stakeholderbefragungen durchgeführt, um die wesentlichen Anforderungen an das Unternehmen noch konkreter definieren und planen zu können.

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

## Ökonomische Verantwortung

### Wertsteigerung durch Effizienz und Verantwortung

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

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

Mit dieser Ausrichtung hat CEWE klar die Optimierung der langfristigen Unternehmenssituation im Blick. Das Ergebnis eines Quartals und manchmal eines Jahres wird der langfristigen Stärke des Unternehmens untergeordnet. CEWE schöpft Wert im operativen Geschäft, nicht durch finanzielle Feinoptimierung. Das Finanzgebaren bei CEWE ist geprägt von einer konservativen und langfristigen Haltung und stärkt damit die operative Wertschöpfung in Forschung und Entwicklung, Marketing, Vertrieb und Produktion und allen anderen Funktionen, die frei von finanziellen Zwängen agieren können. Dazu wird bei der Finanzierung Wert gelegt auf eine hohe Eigenkapitalquote und auf eine solide Fremdkapitalversorgung mit einem starken Anteil langfristiger Linien. CEWE ist an Investoren mit langfristiger Perspektive interessiert. Eine Folge der langfristigen Perspektive bei CEWE ist zudem die grundsätzliche Investitionsfähigkeit und -bereitschaft. Jede Investition wird allerdings deutlich hinterfragt. Das entspricht dem ohnehin ausgeprägten, typisch mittelständischen Kostenbewusstsein bei CEWE.

### Qualitätsmanagement

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

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

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

Die Verfahren der fotografischen Verarbeitung und des 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 pigment-basierten Tinten verwendet, die einen maximalen Farbraum, bessere Zwischentöne und höchste Stabilität garantieren.

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

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

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

#### Materialien und Produktsicherheit

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

### Umweltverantwortung

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

#### Energie sparen und Kohlendioxid-Fußabdruck

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

Die von CEWE verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen werden jedes Jahr aktuell im Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht sowie im CDP-Report. Neben den direkt verursachten Emissionen durch Gasverbrauch zu Heizzwecken oder Stromverbrauch spielen diejenigen CO<sub>2</sub>-Emissionen eine große Rolle, die nicht von CEWE direkt verursacht, aber durch die Geschäftstätigkeit bedingt sind, z. B. für Warenanlieferung und Lieferlogistik.

Folgerichtig richtet sich das Energiesparmanagement nicht nur auf die betriebsinternen Prozesse aus, sondern befasst sich auch mit der Optimierung der Lieferantenlogistik sowie der Vertriebslogistik. Als Beispiel seien die Beteiligungen am klimaneutralen Postversand der Deutsche Post DHL GoGreen und der Carbon Neutral Versand von UPS genannt, durch die der Mailorder-Versand CO<sub>2</sub>-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 CO<sub>2</sub>-Emissionen um ca. 150 t/a erreicht. Das Rechenzentrum wurde im Jahre 2016 rezertifiziert.

Im Jahr 2014 wurden an den Standorten in Eschbach (Freiburg) und Germering (München) zwei Fotovoltaik-Anlagen mit einer Gesamtleistung von 250 kW-peak installiert und in Betrieb genommen. Im Jahr 2016 konnte CEWE hier eine Einsparung von gut 100 t CO<sub>2</sub>-Emissionen erzielen.

Als besondere Maßnahme werden alle CEWE-Markenprodukte seit der photokina 2016 klimaneutral angeboten. Damit wird der Umweltverantwortung von CEWE besonders Rechnung getragen. Denn viele CO<sub>2</sub>-Emissionen lassen sich derzeit noch nicht vermeiden. Daher unterstützt CEWE ein zertifiziertes Kompensationsprojekt in Kenia, den Kasigau Wildlife Corridor, bei dem Wald wieder angebaut und geschützt wird.

#### Wasser schützen

Wasser wird bei CEWE für die fotografische Entwicklung von Filmen und Fotopapier eingesetzt. Der Schutz von Wasser

verlangt dessen sparsamen Einsatz. So hat CEWE 2015 zum einen etwa 2,2 l Wasser pro m<sup>2</sup> Fotopapier verbraucht, was gegenüber dem Referenzjahr 2002 einer Reduzierung von 60 % entspricht. Zum anderen stehen die erfolgreichen Bemühungen, das Abwasser möglichst unbelastet einzuleiten. So werden alle relevanten Abwasserwerte aller Laborstandorte ständig vom zentralen Analyselabor im Oldenburger Betrieb überwacht.

#### Ressourcen schonen und produktionsintegrierter Umweltschutz

Im Oldenburger Betrieb werden auch die Proben der fotografischen Entwicklungsbäder aus allen CEWE-Betrieben analysiert. Neben dem Abgleich dieser analytischen Prozesskontrolle mit der sensitometrischen Prozesskontrolle, 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 Klebebindemaschinen 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 Flüssigtöner zum Einsatz, so dass die Entstehung von Feinstaub ausgeschlossen ist. Alle Digitaldruckmaschinen von CEWE besitzen integrierte Filtrationstechnologien, die die Emission von Ozon deutlich unter den Arbeitsplatzgrenzwert vermindern.

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

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

## Soziale Verantwortung

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

#### Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von CEWE

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

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

#### CEWE FORUM

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

gestaltet, dass sich Führungskräfte auf allen Ebenen und Fachkräfte in spezifisch konzipierten Seminaren wiederfinden und sich individuell austauschen können

#### Talent Management – CEWE-Junior-Management-Programm

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

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

#### Leadership – das Leitbild erleben

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

#### Ganzheitliche Gesundheitsvorsorge

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

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

#### Gesundheitstag – mit Mitarbeitern im Dialog

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

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

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

#### Seminare und Vorträge

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

#### Arbeitssicherheit

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

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

#### Beruf und Familie

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

Bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist es notwendig, mit verschiedenen Maßnahmen an ganz unterschiedlichen Stellen anzusetzen. Ein wichtiger Aspekt ist hier stets die Betreuung der Kinder während der Arbeitszeiten der Eltern. So



arbeitet CEWE weiterhin in Kooperation mit dem AWO Eltern- und Seniorenservice Oldenburg zusammen, der CEWE-Mitarbeitern kostenlose Beratungstermine anbietet, um die Unterbringung von Kindern – auch während der -Ferienzeiten – oder Senioren zu vermitteln.

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

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

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

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

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

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

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

## Gesellschaftliche Verantwortung

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

### Soziales Engagement

Bei den Sozialprojekten stehen insbesondere Familien und Kinder in Notsituationen im Mittelpunkt. Zu den Partnern von CEWE gehören unter anderem neben der Philipp Lahm-Stiftung auch Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen,

Kinder- und Jugendhospize sowie verschiedenste medizinische Versorgungsstationen. Auch 2016 hat CEWE seine Kooperation mit den SOS-Kinderdörfern mit zahlreichen Hilfsprojekten mit Leben erfüllt und dabei mehrere Standorte europaweit betriebsübergreifend eingebunden. Inzwischen bestehen Kooperationen an 12 Standorten von CEWE. Während die Betriebe in Germering, Eschbach und Mönchengladbach regionale Kinderdörfer unterstützen, hat sich der Oldenburger Betrieb zusätzlich auf Ghana konzentriert und fördert in Kumasi das Kinderdorf und die dazugehörige Schule. Über diese Kooperationen hinaus beteiligt sich CEWE an aktuellen Nothilfeprojekten. Im Jahr 2016 standen Hilfen für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge dabei im Mittelpunkt. 2016 hat CEWE erneut 250.000 Euro an die Organisation gespendet.

#### Kulturförderung

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

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

#### Bildung und Nachwuchsförderung

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

#### Sportsponsoring

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

## CHANCEN- UND RISIKOMANAGEMENT

Die Lage der CEWE Stiftung & Co. KGaA (im Folgenden: CEWE) ist geprägt von den engen Verzahnungen der wesentlichen Geschäftsfelder sowie den umfangreichen Dienstleistungen der Gesellschaft als Konzern- Muttergesellschaft gegenüber den in verschiedenen Marktsegmenten agierenden Tochtergesellschaften der CEWE-Gruppe. Insofern besteht ein konzernweites Chancen- und Risikomanagementsystem. Eine separate Chancen- und Risikobeurteilung auf Einzelabschlussenebene wird nicht vorgenommen, da für die Beurteilung der Lage des Unternehmens auch Informationen über die Tätigkeiten und Entwicklungen sowie das Umfeld des Konzernverbundes zu berücksichtigen sind. Daher wird im Lagebericht von CEWE insbesondere in den folgenden Abschnitten auch unmittelbar Bezug genommen auf Ausführungen des Konzernlageberichts der CEWE-Gruppe.

## PROGNOSE-, CHANCEN- UND RISIKOBERICHT

### Risikobericht

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

### Gesamtbeurteilung der Chancen und Risiken durch die Unternehmensleitung

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

Einzelne Risiken – oder solche in Wechselwirkung mit anderen – sollten derzeit nicht zu einer existenzgefährdenden Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der CEWE-Gruppe führen.

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

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

### Strategische Risiken

Die Kerngeschäftsbereiche Fotofinishing und Einzelhandel, das hinzugefügte Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck wie auch der Bereich Weiterentwicklung von Optionen für zukünftige Geschäftsfelder beinhalten strategische Risiken.

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

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

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

### Operative Risiken

Der Markt für Filme und analoge Bilder hat nur noch einen Anteil von unter 2,0 % am Gesamtumsatz und ist weiterhin rückläufig. Der hohe Bestand an Digitalkameras führt nicht zu einer Erhöhung des Printvolumens bei einzelnen Digitalfotos, da viele Digitalfotos auf den Festplatten verbleiben und nicht auf Fotopapier ausgedruckt werden. Die CEWE-Gruppe geht mit dem Produkt CEWE FOTOBUCH und anderen Mehrwertprodukten wie CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER davon aus, das Printvolumen dieser Produkte weiter zu erhöhen. Auch das Sofortprintvolumen am PoS legte zu. Im Internet konnte das Volumen von Kalendern und Grußkarten zum Jahresende nochmals gesteigert werden – trotzdem besteht grundsätzlich das Risiko von Umsatzrückgängen.

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

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

Auch im hinzugefügten Geschäftsfeld Online Druck ist CEWE mit CEWE-PRINT, Saxoprint und viaprinto gut aufgestellt. Die Produktion für den Online Druck unterliegt grundsätzlich dem Betriebsausfallrisiko; diesem Risiko wird durch organisatorische und technologische Maßnahmen entgegengewirkt.

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

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

Die Bedeutung von Großkunden steigt tendenziell weiter durch die zunehmende Konzentration im Einzelhandel. Dass die fünf größten Kunden mit ihren einzelnen Vertriebslinien bei CEWE einen Umsatzanteil von weniger als 28 % ausmachen, ist im Vergleich zu anderen Unternehmen positiv hervorzuheben. Trotzdem besteht durch den Ausfall von Großkunden ein mittleres Risiko. Gegenläufig wirkt ein zunehmender Anteil von Direktgeschäft mit Konsumenten, das CEWE in einigen Ländern tätigt.

Im Bereich des Umweltrisikos, das durch regelmäßige interne Kontrollen an allen Produktionsstandorten überwacht wird, sind auch 2016 keine Verstöße gegen Umweltauflagen zu vermelden; dieses Risiko wird als niedrig eingestuft.

Die CEWE-Gruppe ist auf eine Vielzahl von IT-Systemen angewiesen. Die laufend zunehmende Integration der IT-Systeme in die Geschäftsprozesse erhöht den Stellenwert der IT. Die Abhängigkeit von Verfügbarkeit und Qualität der Daten stellt ein mittleres Risikopotenzial dar. So kann die Nichtverfügbarkeit der kommerziellen oder der technischen IT-Systeme und Anwendungen direkte Auswirkungen auf die Produktion oder die Logistikabwicklung haben. Um diese Risiken zu minimieren, verfügt die CEWE-Gruppe anwenderspezifisch über stabile und überwiegend redundant ausgelegte IT-Systeme, Back-up-Verfahren, Viren- und Zugangsschutz, 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 der von Banken verbindlich zugesagten Kreditlinien hat CEWE Zugang zu umfangreichen liquiden Mitteln. Die Organisation des externen und des gruppeninternen Zahlungsverkehrs sowie die Struktur der Kreditfazilitäten sind auf das extrem saisongeprägte Geschäft und den entsprechenden Cash Flow zugeschnitten. Frühzeitig vor Ablauf alter Vereinbarungen verhandelt CEWE die Kreditverträge mit den Partnerbanken regelmäßig und schließt neue ab. Erreicht werden damit die Aufrechterhaltung der umfangreichen Kreditfazilitäten, langfristige, gestaffelte Laufzeiten sowie der guten Bonität entsprechende Kreditvergabebedingungen.

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

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

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

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

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

#### Rechtliche Risiken

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

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

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

#### Chancenbericht

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

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

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

Soweit es wahrscheinlich ist, dass die Chancen eintreten, hat CEWE sie in der Unternehmensplanung und dem Ausblick für 2017 berücksichtigt. Der folgende Chancenbericht konzentriert sich deshalb auf Ereignisse, die zu einer potenziellen positiven Abweichung von diesen Planzahlen führen könnten.

#### Chancen im Bereich Fotofinishing

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

#### Chancen im Bereich Einzelhandel

Im eigenen Einzelhandel in Norwegen, Schweden, Polen, Tschechien und in der Slowakei betreibt CEWE rund 143 eigene Läden. Den Webshop in Norwegen, Schweden und Polen hat CEWE in den vergangenen beiden Jahren auf IBM WebSphere Commerce umgestellt. Bei weiterer Optimierung dieser Applikationen und weiterer Verbreitung dieser Lösung sieht CEWE potenzielle Chancen auf weitere Umsatzsteigerungen und Erträge im Onlinebereich.

#### Chancen im Bereich Kommerzieller Online-Druck

Mit Saxoprint und CEWE-PRINT expandiert CEWE im Kommerziellen Online-Druck auch in benachbarte europäische Länder. Bei einem besseren Start der neuen Portale als in der Planung zugrunde gelegt könnte der Umsatz sich günstiger entwickeln als geplant.

#### Steuerliche Chancen

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

## Prognosebericht

### Langfristige Unternehmensentwicklung durch drei Elemente:

#### (1) Markenstärkung im Kerngeschäft Fotofinishing

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

#### (2) Entwicklung im Kommerziellen Online-Druck

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

#### (3) Weiterentwicklung von Optionen für zukünftige Geschäftsfelder

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

#### Weiterhin Fokus auf Europa

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

#### Permanente Arbeit an der Technologiebasis

Wie in der Vergangenheit wird CEWE auch in den nächsten Jahren daran arbeiten, Effektivitäts- und Effizienzpotenziale vor allem der Produktions- und Datentransfertechnologie zu heben. Anstöße dafür entstehen sowohl innerhalb des Unternehmens durch Best-Practice-Transfers zwischen den Betrieben als auch von außen, z. B. durch regelmäßige Benchmarks und den gezielten Einsatz von externen Beratern.

#### Ständige Innovation umfasst auch Produkte und Dienstleistungen

Das Portfolio der von CEWE angebotenen Produkte und Dienstleistungen wird dauerhaft weiterentwickelt. Innovationen waren bereits die wesentliche Triebkraft der Analog / Digital-Transformation. CEWE strebt danach, die gewonnene Innovationsdynamik in allen Geschäftsfeldern aufrechtzuerhalten, um auf dieser Basis die marktführende Position zu erhalten und auszubauen. Dazu gehören z. B. umfassende Software-Updates, neue Apps oder diverse Produktverfeinerungen.

#### Weltwirtschaft: höheres Wachstumstempo erwartet

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

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

Das gesamtwirtschaftliche Umfeld innerhalb Europas hat sich weiter gebessert, wenngleich sich für 2017 und 2018 ein moderates Wachstumstempo abzeichnet. In den für CEWE wesentlichen Märkten Zentraleuropas setzt sich voraussichtlich

der Trend moderat steigender privater Konsumausgaben fort, da das real verfügbare Einkommen wegen der steigenden Reallöhne und der niedrigen Inflation weiterhin zulegen und sich die Lage an den Arbeitsmärkten leicht aufhellen dürfte. In Deutschland wird der private Konsum weiter der wichtigste Wachstumsmotor für die Konjunktur sein, die Korrelation zur Nachfrage nach CEWE-Produkten bleibt jedoch nach der Überzeugung des Managements gering.

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

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

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

#### **Fotofinishing zukünftig weiter leicht steigend**

CEWE fördert den wachsenden Marktanteil von Mehrwertprodukten, um den Rückgang der produzierten Fotos im klassischen chemischen Silber-Halogenid-Verfahren auszugleichen. Neben dem inzwischen sehr weit fortgeschrittenen Rückgang der Analog-Fotos von Filmen ist damit auch der Rückgang der Einzelfotos von digitalen Daten gemeint. Mit dem europäischen Marktführer CEWE FOTOBUCH sowie den weiteren Mehrwertprodukten und den starken Internet-Kompetenzen ist CEWE hervorragend positioniert, um diesen Wandel aktiv zu fördern und möglicherweise sogar davon zu profitieren. Im Ergebnis dürfte der Trend zu Mehrwertprodukten das Fotofinishing auch 2017 stärken und bietet die Chance für eine stabile, vielleicht leicht ansteigende Marge.

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

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

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

##### **Entwicklung im Kommerziellen Online-Druck vermutlich unabhängig von Wirtschaftslage**

Der Kommerzielle Online-Druck bei CEWE bietet eine Reihe von Vorteilen für den Besteller: Qualitätsgewinn durch hochmoderne Druck-Großanlagen, die mit ihrer konstanten Qualität niedergelassenen Druckereien typischerweise überlegen sind, zusätzlich einen Zeitgewinn durch bedienerfreundliche Internet-Bestellung, schnelle Produktion und zügige Lieferung. Darüber hinaus haben Kunden auch die Möglichkeit, preisgünstige und bedarfsorientierte Kleinstauflagen zu nutzen, die mit den Digitaldruckkapazitäten von CEWE gefertigt werden. Die Besteller wollen sich diese Vorteile erschließen – mindestens unabhängig von der gesamtwirtschaftlichen Lage, vielleicht sogar gerade in wirtschaftlich schwierigen Situationen. Daher erwartet das Management auch für 2017 im Bereich Kommerzieller Online-Druck eine von der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung weitgehend unabhängige Umsatzentwicklung. Wichtiger als das Wachstum ist nun die Profitabilität.

#### **Kommerzieller Online-Druck soll „bottom-line“ zulegen**

Die für den Aufbau des Kommerziellen Online-Drucks notwendigen Marketingaufwendungen hatten bisher die Gewinn- und Verlustrechnung dieses Geschäftsfelds maßgeblich beeinflusst und noch bis 2015 zu einem negativen Ergebnis geführt. CEWE hatte die hohe Ertragskraft des etablierten Geschäftsfeldes Fotofinishing genutzt, um das potenzialstarke Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck schnell und entschlossen auszubauen. Im Jahr 2016 trug die erreichte Umsatzgröße erstmals dieses Niveau an Marketingausgaben und der Kommerzielle Online-Druck konnte das Geschäftsjahr mit einem klar positiven Ergebnis abschließen. Daneben trägt das Ergebnis des 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 2017 insgesamt noch rund 0,7 Mio. Euro). Der wesentliche Teil dieser Sonderbelastung wird nach fünf Jahren Abschreibungsdauer Ende 2017 wegfallen und die Ergebnissituation zusätzlich verbessern. Für das Jahr 2017 sieht sich das CEWE-Management darin bestärkt, dass der Kommerzielle Online-



Druck einen positiven Ergebnisbeitrag zum Konzernergebnis halten kann.

#### Höhere Umsatzsteuer auf Fotobücher in Deutschland ab 2017 wirksam

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

#### EBIT-Ergebniszielkorridor 2017: 33 Mio. Euro bis 39 Mio. Euro

Trotz der erhöhten Umsatzsteuer auf Fotobücher soll der Umsatz 2017 nach 326,6 Mio. Euro bei 315 Mio. Euro bis 330 Mio. Euro liegen. Das Ergebnis vor Steuern und Zinsen soll 2017 im Korridor von 33 Mio. Euro bis 39 Mio. Euro liegen.

#### Mindestens Dividenden-Kontinuität angestrebt

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

## INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

### Corporate-Governance-Bericht

#### CEWE hält hohe deutsche Standards weitgehend ein

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

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

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

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

Die Umsetzung des Corporate Governance Kodex wird regelmäßig überprüft und an etwaige Aktualitäten angepasst. Die CEWE Stiftung & Co. KGaA nimmt zu den Corporate-Governance-Grundsätzen auf ihrer Homepage <http://ir.cewe.de/cgi-bin/show.ssp?companyName=cewe&language=German&id=6000> für jedermann zugänglich Stellung.

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

#### Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG für das Geschäftsjahr 2016

Der Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung als persönlich haftende Gesellschafterin sowie der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA erklären, dass den vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 ab deren Bekanntmachung am 12. Juni 2015 mit der nachfolgenden Ausnahme seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung im Februar 2016 entsprochen wurde und zukünftig entsprochen wird:

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

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

#### Vorstand und Aufsichtsrat sowie deren Zusammenwirken

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

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

In der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates sind weiterhin die Aufgaben des Aufsichtsrates festgelegt. Eine wesentliche Aufgabe des Aufsichtsrates besteht in der Erörterung der Quartalsberichte, in der Prüfung des Jahresabschlusses und des

Konzernabschlusses der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie in der Vorbereitung des Beschlusses der Hauptversammlung zur Feststellung des Jahresabschlusses. Der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA wird nach den Bestimmungen des Mitbestimmungsgesetzes besetzt.

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

#### Vielfalt (Diversity)

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

#### Aufsichtsratsbesetzung

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

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

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

#### Vorstandsbesetzung

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

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

#### Besetzung von Führungspositionen

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA hat zur Umsetzung von Ziffer 4.1.5. des Deutschen Corporate Governance Kodex bereits eine Vielzahl von Maßnahmen umgesetzt, die Vielfalt (Diversity) – insbesondere einen höheren Anteil von Frauen – in Führungsfunktionen fördern sollen (Siehe S. 161).

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

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

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

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

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

Dieser Beschluss besitzt für die Vergabe von Führungspositionen weiterhin Gültigkeit.

#### Aktionäre und Hauptversammlung

Die Aktionäre werden regelmäßig durch einen Finanzkalender, der im Internet auf der Homepage unter <http://ir.cewe.de/cgi-bin/show.ssp?companyName=cewe&language=German&id=0> verfügbar ist, über wichtige Termine sowie in Quartals- und Jahresberichten über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und die Geschäftsentwicklung unterrichtet. Im Rahmen der Investor-Relations-Aktivitäten werden regelmäßige Treffen mit Analysten und Aktionären durchgeführt. In der Regel finden neben einer jährlichen Analystenkonferenz anlässlich der Veröffentlichung der Quartalszahlen Road Shows und Telefonkonferenzen für Analysten statt.

Die Aktionäre nehmen im Rahmen der satzungsmäßigen und nach Gesetz vorgesehenen Möglichkeiten ihre Rechte vor und

in der Hauptversammlung wahr. Organisation und Durchführung der jährlichen Hauptversammlung erfolgen seit Jahren mit der Maßgabe, sämtliche Aktionäre vor und während der Versammlung zügig, umfassend und effektiv zu informieren und ihnen die Ausübung ihrer Rechte zu erleichtern. Dazu gehört auch, dass CEWE den Aktionären rund um die Hauptversammlung den gewohnten Service zur Bevollmächtigung und Stimmrechtsweisung anbietet. Die Hauptversammlung fasst Beschlüsse zu allen ihr zugewiesenen Angelegenheiten.

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

#### Vergütungsbericht

Zur Vergütung des Vorstandes und des Aufsichtsrates im Geschäftsjahr 2016 verweisen wir auf unseren ausführlichen Vergütungsbericht, der als Bestandteil des Konzernlageberichts auf den Seiten 40 ff. abgedruckt ist.

#### Angaben über Aktienoptionspläne

Der von der CEWE COLOR Holding AG mit Beschluss der Hauptversammlung vom 30. Juni 2005 verabschiedete Aktienoptionsplan 2010 ist am 31. Mai 2015 abgelaufen. Am 1. September 2014 wurde durch den Vorstand und am 10. September 2014 durch den Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie am 11. September 2014 durch das Kuratorium der geschäftsführenden Neumüller CEWE COLOR Stiftung auf Basis des Hauptversammlungsbeschlusses vom 4. Juni 2014 der Aktienoptionsplan (AOP 2014) aufgelegt; 2015 kam der Aktienoptionsplan (AOP 2015) hinzu (Vorstandsbeschluss vom 17. August 2015, Beschluss des Aufsichtsrats vom 9. September 2015, Beschluss des Kuratoriums vom 8. September 2015). Im Berichtsjahr schließlich wurde der Aktienoptionsplan 2016 (AOP 2016) verabschiedet (Vorstandsbeschluss 23. Mai 2016, Beschluss des Aufsichtsrats 1. Juni 2016, Beschluss des Kuratoriums vom 16. Juni 2016). Alle Programme sind in gleicher Weise strukturiert. Die Optionen wurden der obersten Führungsebene im In- und Ausland zu einer Optionsprämie von jeweils Euro 0,50 je Option angeboten. Insgesamt wurden im Aktienoptionsplan 2016 an die Mitglieder des Vorstands 9.600 Optionen (AOP 2015: 10.800) und an die übrigen Führungskräfte 97.100 Optionen (AOP 2015: 92.920) vergeben. Nach Ablauf der vierjährigen Wartezeit dürfen die Optionen nur dann ausgeübt werden, wenn die Schlussauktionspreise der CEWE-Aktie im Xetra-Handel der Deutschen Börse AG an zehn aufeinanderfolgenden Börsenhandelstagen mindestens 120 % des Basispreises betragen haben. Die Aktienoptionspläne laufen über eine Laufzeit von jeweils fünf Jahren. Die Eckdaten der Aktienoptionspläne stellen sich wie folgt dar:

<b>Eckdaten der Aktienoptionspläne 2014, 2015 und 2016</b>	<b>Beginn der Laufzeit</b>	<b>Ende der Wartezeit</b>	<b>Ende der Laufzeit</b>	<b>Basispreis in Euro</b>	<b>Erfolgsziel in Euro</b>
AOP 2016	1. Januar 2017	31. Dezember 2020	31. Dezember 2021	74,00	92,50
AOP 2015	1. Januar 2016	31. Dezember 2019	31. Dezember 2020	52,00	62,40
AOP 2014	1. Januar 2015	31. Dezember 2018	31. Dezember 2019	53,00	63,60

#### Transparente Kommunikation

Um eine größtmögliche Transparenz zu gewährleisten, sollen alle Zielgruppen die gleichen Informationen zum gleichen Zeitpunkt zur Verfügung gestellt bekommen. Über das Internet können sich sowohl institutionelle Investoren als auch Privatanleger zeitnah über aktuelle Entwicklungen im Konzern informieren. Sämtliche Presse- und Ad-hoc-Mitteilungen sowie die Satzung der Gesellschaft werden auf der Homepage [www.cewe.de](http://www.cewe.de) publiziert. Alle Interessierten können ferner einen Newsletter abonnieren, der über Neuigkeiten aus dem Konzern informiert.

#### Anteilsbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat

Der Anteilsbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder an Aktien der CEWE Stiftung & Co. KGaA betrug zum 31. Dezember 2016 insgesamt 63.299 der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien. 62.550 Aktien werden von Vorstands- und 749 Aktien von Aufsichtsratsmitgliedern gehalten.

#### Angaben zu Directors' Dealings

Nach § 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) müssen Personen, die Führungsaufgaben wahrnehmen (insbesondere Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrates sowie bestimmte Mitarbeiter mit Führungsaufgaben), sowie Personen, die mit ihnen in enger Beziehung stehen, eigene Geschäfte mit Aktien und sich darauf beziehende Finanzinstrumente offenlegen, soweit die Gesamtsumme der von einer Person mit Führungsaufgaben und der mit dieser Person in einer engen Beziehung stehenden Personen getätigten Wertpapiergeschäfte innerhalb eines Kalenderjahres den Betrag von mindestens 5.000,00 Euro erreicht oder übersteigt. Die im Berichtsjahr 2016 und darüber hinaus bis heute getätigten meldepflichtigen Wertpapiergeschäfte sind auf der Homepage [www.cewe.de](http://www.cewe.de) einsehbar.

#### Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Zum Abschlussprüfer sowie zum Prüfer für eine etwaige prüferische Durchsicht des Halbjahresfinanzberichts 2016 der CEWE Stiftung & Co. KGaA für das Geschäftsjahr wurde die BDO AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hamburg, bestellt. Diese wird den Aufsichtsratsvorsitzenden über etwaige Ausschluss- oder Befangenheitsgründe, die während der Prüfung auftreten, unverzüglich unterrichten. Der Abschlussprüfer wird zudem über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrates wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse, die sich bei der Abschlussprüfung ergeben, unverzüglich berichten. Außerdem wird der Abschlussprüfer den Aufsichtsrat informieren, wenn er im Zuge der Abschlussprüfung Tatsachen

feststellt, die mit der von Vorstand und Aufsichtsrat nach § 161 AktG abgegebenen Entsprechenserklärung nicht vereinbar sind.

## Compliance

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

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

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

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

## Risikomanagementsystem

### Ziele und Strategie des Risikomanagementsystems

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

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

Aktien, die im Rahmen von Mitarbeiteraktienprogrammen an Mitarbeiter ausgegeben wurden, unterliegen einer Haltefrist bis zum Ende des der Übertragung folgenden Jahres. Für das Berichtsjahr sind davon insgesamt 8.445 Aktien betroffen. Darüber hinausgehende Stimmrechts- oder Übertragungsbeschränkungen im Sinne des § 315 Abs. 4 Nr. 2 HGB sind der Gesellschaft nicht bekannt.

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

Nach den veröffentlichten Mitteilungen und den 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	27,40%
Neumüller Beteiligungsgesellschaft mbH, Oldenburg (Erbengemeinschaft nach Senator h.c. Neumüller, Oldenburg)	indirekt	27,40%

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

Aktien mit Sonderrechten bestehen nicht.

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

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

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

Bei der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, liegen die Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnis in der Kompetenz der persönlich haftenden Gesellschafterin Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg (§ 8 der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA). Die Rechtsbeziehungen zwischen der Gesellschaft und der persönlich haftenden Gesellschafterin werden, soweit sie sich nicht zwingend aus Satzung oder Gesetz ergeben, durch gesonderte Vereinbarung geregelt; dabei wird die Gesellschaft durch den Aufsichtsrat vertreten. Das Ausscheiden der persönlich haftenden Gesellschafterin wird durch § 9 der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA geregelt. Danach hat die Neumüller CEWE COLOR Stiftung diese Stellung unabhängig von einer Vermögenseinlage, dass aber andererseits die zwingenden gesetzlichen Ausscheidungsgründe für die persönlich haftende Gesellschafterin unberührt bleiben (§ 9 Abs. 1 der Satzung). Im Falle des Ausscheidens hat sie keinen Anspruch auf ein Auseinandersetzungsguthaben (§ 9 Abs. 2 der Satzung). Für den Fall, dass die Neumüller CEWE COLOR Stiftung als persönlich haftende Gesellschafterin aus der Gesellschaft ausscheidet oder dass ihr Ausscheiden absehbar ist, enthält § 9 Abs. 3 zur Vermeidung einer Auflösung der CEWE Stiftung & Co. KGaA die folgende Regelung: Der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA ist berechtigt und verpflichtet, unverzüglich bzw. zum Zeitpunkt des Ausscheidens eine Kapitalgesellschaft, deren sämtliche Anteile von der CEWE Stiftung & Co. KGaA gehalten werden, als neue, allein geschäftsführungsbefugte und vertretungsberechtigte persönlich haftende Gesellschafterin in die CEWE Stiftung & Co. KGaA aufzunehmen (Satz 1). Scheidet die Neumüller CEWE COLOR Stiftung als persönlich haftende Gesellschafterin aus der Gesellschaft aus, ohne dass gleichzeitig eine solche neue persönlich haftende Gesellschafterin aufgenommen wird, soll die CEWE Stiftung & Co. KGaA übergangsweise von den Kommanditaktionären allein fortgesetzt werden (Satz 2). Der Aufsichtsrat soll in diesem Fall beim zuständigen Gericht unverzüglich die Bestellung eines Notvertreters beantragen, der die Gesellschaft bis zur Aufnahme einer neuen persönlich haftenden Gesellschafterin vertritt, insbesondere für den Fall, dass eine Kapitalgesellschaft für die Stellung als persönlich haftende Gesellschafterin von der

CEWE Stiftung & Co. KGaA erst noch erworben oder gegründet werden muss (Satz 3). Der Aufsichtsrat wird ermächtigt, die Fassung der Satzung entsprechend dem Wechsel der persönlich haftenden Gesellschafterin zu berichtigen (Satz 4).

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

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

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

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

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

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

In den mit den wesentlichen Bankpartnern abgeschlossenen Finanzierungsverträgen gibt es die üblichen Change-of-Control-Regelungen; diese machen unter Umständen eine Neuregelung der bestehenden Kreditverträge erforderlich. Darüber hinaus gibt es keine Vereinbarungen der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, mit Dritten, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebotens 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

### Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht erläutert entsprechend den gesetzlichen Vorgaben (§§ 285 Satz 1 Nr. 9, 289 Abs. 2 Nr. 5, 314 Abs. 1 Nr. 6 und 315 Abs. 2 Nr. 4 des Handelsgesetzbuches) und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 5. Mai 2015 die Grundzüge des Vergütungssystems für den Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung als Komplementärin der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie deren Aufsichtsrat. Darüber hinaus werden die einzelnen Vergütungen der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder dargestellt und erläutert. Im Berichtsjahr und im Vorjahr wurde kein externer Vergütungsexperte hinzugezogen, der die Angemessenheit der Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat beurteilt hätte.

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

Mit Wirkung ab dem 1. Januar 2016 wurden die Herren Dr. Christian Friege und Patrick Berkhouwer in den Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung berufen. Die Herren Andreas F. L. Heydemann und Harald Piwitz waren dagegen mit dem 31.12.2015 aus dem Vorstand ausgeschieden

### Vergütung des Vorstands

#### Vergütungssystem

#### Vergütungssystem

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

#### Bestandteile des Vergütungssystems für den Vorstand

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

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

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

Zur Einrichtung einer weiteren langfristigen, erfolgsabhängigen Vergütungskomponente, die den Berichtszeitraum betreffen, wurden in den Jahren 2014, 2015 und 2016 Aktienoptionsprogramme aufgelegt, an denen die jeweils aktiven Vorstandsmitglieder teilnehmen konnten. Alle Aktienoptionsprogramme (AOP 2014, AOP 2015 und AOP 2016) hatten und haben im Wesentlichen die gleichen Bedingungen. Die Teilnahme selbst und der Umfang des Optionserwerbs waren den Mitgliedern des Vorstandes bis zu einer maximalen Gesamtzahl freigestellt. An den Programmen AOP 2014, AOP 2015 und AOP 2016 haben alle Vorstandsmitglieder in dem ihnen angebotenen vollen Umfang teilgenommen. Basispreise, Erfolgsziele und Fair Value der Optionsrechte aus den zur Zeit laufenden Optionsprogrammen sind wie nachfolgend:

<b>Aktienoptionsprogramme, Zeitwerte Basispreise und Erfolgsziele</b>	<b>Anzahl Teilnehmer</b>	<b>Anzahl Ausgegebene Rechte</b>	<b>Zeitwert Euro/Opt.</b>	<b>Zeitwert in Euro</b>	<b>Basispreis Euro/Opt.</b>	<b>Erfolgsaufschlag</b>	<b>Erfolgsziel Euro/Opt.</b>
<b>AOP 2016</b> Vorstand	8	9.600	18,06	173.376,00	74,00	125%	92,50
<b>AOP 2015</b> Vorstand	9	10.800	9,16	98.928,00	52,00	120%	62,40
<b>AOP 2014</b> Vorstand	9	10.800	7,10	76.680,00	53,00	120%	63,60

Für alle Vorstände, Geschäftsführer und leitende Angestellte der CEWE-Gruppe im In- und Ausland unterhält die Gesellschaft eine Vermögensschadenhaftpflicht-Gruppenversicherung. Sie wird jährlich abgeschlossen bzw. verlängert. Die Versicherung deckt das persönliche Haftungsrisiko für den Fall ab, dass der Personenkreis bei Ausübung seiner Tätigkeit für Vermögensschäden in Anspruch genommen wird (D & O-Versicherung). Der Deckungsschutz für die Vorstandsmitglieder und die Aufsichtsratsmitglieder der CEWE Stiftung & Co. KGaA wurde so gestaltet, dass er den Anforderungen des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) entspricht. So verbleiben 10 % eines möglichen Schadens bis zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung bei dem Versicherten. Dem einzelnen Vorstandsmitglied bleibt es überlassen, privat auf eigene Rechnung für ergänzenden Deckungsschutz zu sorgen. Versicherungsschutz besteht außerdem im Rahmen einer Spezialstrafrechtsschutzversicherung für sämtliche Betriebsangehörige (Jahresgesamtaufwand 52 TEuro, Vorjahr: 52 TEuro). Mitversichert sind hier auch die gesetzlichen Vertreter und die Mitglieder des Aufsichtsrats gegen Verstöße, die sie in Ausübung ihrer dienstlichen Verrichtung begehen oder begangen haben sollen. Schließlich besteht eine Unfallversicherung (Jahresgesamtaufwand 6 TEuro, Vorjahr: 6 TEuro) für alle leitende Angestellte, in die auch alle Vorstandsmitglieder aufgenommen sind.

#### Individuelle Vergütung für den Vorstand für das Jahr 2016

Der nachfolgende Ausweis der Vergütungen des Geschäftsjahres 2016 berücksichtigt zusätzlich zu den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen auch die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). So orientiert sich die Darstellung der gewährten und der zugeflossenen Zuwendungen an den vom Kodex empfohlenen Mustertabellen. Dabei werden auch die Werte, die im Maximum erreicht werden können, angegeben; Ansprüche auf Minimalwerte bestehen außer den Festvergütungen nicht. In den beiden als Muster empfohlenen Tabellen soll unterschieden werden zwischen den möglichen und in Aussicht gestellten Bezügen (gewährten Zuwendungen) und den tatsächlich realisierten Bezügen für das Geschäftsjahr (zugeflossenen Zuwendungen). Die dargestellten Zeitwerte der gewährten aktienbasierten Vergütung wurden nach den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen ermittelt.

Die gewährten Gesamtvergütungen der Mitglieder des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Mutterunternehmen und in den Tochterunternehmen als feste und variable Vergütungen im Geschäftsjahr 2016 belaufen sich auf insgesamt 4.606 TEuro (Vorjahr: 3.124 TEuro). Für die einzelnen Vorstandsmitglieder gliedern sich die Bezüge wie folgt:

	Dr. Rolf Hollander Vorsitzender des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				Patrick Berkhouwer Vorstand Ausland und Expansion in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung seit 1. Januar 2016				Dr. Reiner Fageth Vorstand Technik und F&E in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung			
	2015	2016	Min 2016	Max 2016	2015	2016	Min 2016	Max 2016	2015	2016	Min 2016	Max 2016
<b>Gewährte Vergütungen</b> <i>Angaben in Euro</i>												
<b>Feste Vergütung</b>												
Festvergütung	480.000	480.000	480.000	480.000	0	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Nebenleistungen	22.550	23.497	23.497	23.497	0	23.898	23.898	23.898	11.281	13.072	13.072	13.072
<b>Feste Vergütung gesamt</b>	<b>502.550</b>	<b>503.497</b>	<b>503.497</b>	<b>503.497</b>	<b>0</b>	<b>263.898</b>	<b>263.898</b>	<b>263.898</b>	<b>251.281</b>	<b>253.072</b>	<b>253.072</b>	<b>253.072</b>
<b>Variable Vergütung</b>												
Einjährige variable Vergütung	246.194	309.353	0	384.000	0	92.263	0	192.000	73.426	92.263	0	192.000
Mehrfährige variable Vergütung												
Bonus bank	78.582	77.338	0	96.000	0	23.066	0	48.000	23.289	23.066	0	48.000
Aktienoptionsplan 2010 - 2015	8.520	10.992	0	10.992	0	10.992	0	10.992	8.520	10.992	0	10.992
<b>Variable Vergütung gesamt</b>	<b>333.296</b>	<b>397.683</b>	<b>0</b>	<b>490.992</b>	<b>0</b>	<b>126.321</b>	<b>0</b>	<b>250.992</b>	<b>105.235</b>	<b>126.321</b>	<b>0</b>	<b>250.992</b>
Versorgungsaufwand	2.000	0	0	0	0	224.753	224.753	224.753	203.000	229.323	229.323	229.323
<b>Gesamtvergütung (DCGK)</b>	<b>837.846</b>	<b>901.180</b>	<b>503.497</b>	<b>994.489</b>	<b>0</b>	<b>614.972</b>	<b>488.651</b>	<b>739.643</b>	<b>559.516</b>	<b>608.716</b>	<b>482.395</b>	<b>733.387</b>

Gewährte Vergütungen	Angaben in Euro	Dr. Christian Friege Vorstand Vertrieb In- und Ausland in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung seit 1. Januar 2016				Carsten Heitkamp Vorstand deutsche Betriebe in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				Dr. Olaf Holzkämper Vorstand Finanzen und Controlling in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung			
		2015	2016	Min 2016	Max 2016	2015	2016	Min 2016	Max 2016	2015	2016	Min 2016	Max 2016
<b>Feste Vergütung</b>													
Festvergütung		0	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Nebenleistungen		0	8.304	8.304	8.304	10.779	10.779	10.779	10.779	11.972	11.972	11.972	11.972
<b>Feste Vergütung gesamt</b>		0	<b>248.304</b>	<b>248.304</b>	<b>248.304</b>	<b>250.779</b>	<b>250.779</b>	<b>250.779</b>	<b>250.779</b>	<b>251.972</b>	<b>251.972</b>	<b>251.972</b>	<b>251.972</b>
<b>Variable Vergütung</b>													
Einjährige variable Vergütung		0	92.263	0	192.000	73.426	92.263	0	192.000	73.426	92.263	0	192.000
Mehrfährige variable Vergütung													
Bonusbank		0	23.066	0	48.000	23.501	23.066	0	48.000	23.289	23.066	0	48.000
Aktionsoptionsplan 2010 - 2015		0	0	0	0	8.520	10.992	0	10.992	8.520	10.992	0	10.992
<b>Variable Vergütung gesamt</b>		0	<b>115.329</b>	<b>0</b>	<b>240.000</b>	<b>105.447</b>	<b>126.321</b>	<b>0</b>	<b>250.992</b>	<b>105.235</b>	<b>126.321</b>	<b>0</b>	<b>250.992</b>
<b>Versorgungsaufwand</b>		0	<b>216.054</b>	<b>216.054</b>	<b>216.054</b>	<b>191.000</b>	<b>206.817</b>	<b>206.817</b>	<b>206.817</b>	<b>205.500</b>	<b>235.240</b>	<b>235.240</b>	<b>235.240</b>
<b>Gesamtvergütung (DCGK)</b>		0	<b>579.687</b>	<b>464.358</b>	<b>704.358</b>	<b>547.226</b>	<b>583.917</b>	<b>457.596</b>	<b>708.588</b>	<b>562.707</b>	<b>613.533</b>	<b>487.212</b>	<b>738.204</b>

Gewährte Vergütungen	Angaben in Euro	Thomas Mehls Vorstand Marketing und Akquisition in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				Frank Zweigle Vorstand Verwaltung der Stiftung in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				GESAMT Gewährte Vergütungen Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung			
		2015	2016	Min 2016	Max 2016	2015	2016	Min 2016	Max 2016	2015	2016	Min 2016	Max 2016
<b>Feste Vergütung</b>													
Festvergütung		240.000	240.000	240.000	240.000	48.000	84.000	84.000	84.000	1.488.000	2.004.000	2.004.000	2.004.000
Nebenleistungen		12.178	14.172	14.172	14.172	2.405	4.294	4.294	4.294	71.165	109.988	109.988	109.988
<b>Feste Vergütung gesamt</b>		<b>252.178</b>	<b>254.172</b>	<b>254.172</b>	<b>254.172</b>	<b>50.405</b>	<b>88.294</b>	<b>88.294</b>	<b>88.294</b>	<b>1.559.165</b>	<b>2.113.988</b>	<b>2.113.988</b>	<b>2.113.988</b>
<b>Variable Vergütung</b>													
Einjährige variable Vergütung		73.426	92.263	0	192.000	0	0	0	0	539.898	862.931	0	1.536.000
Mehrfährige variable Vergütung													
Bonusbank		23.713	23.066	0	48.000	0	0	0	0	172.374	215.734	0	384.000
Aktionsoptionsplan 2010 - 2015		8.520	10.992	0	10.992	8.520	10.992	0	10.992	51.120	76.944	0	76.944
<b>Variable Vergütung gesamt</b>		<b>105.659</b>	<b>126.321</b>	<b>0</b>	<b>250.992</b>	<b>8.520</b>	<b>10.992</b>	<b>0</b>	<b>10.992</b>	<b>763.392</b>	<b>1.155.609</b>	<b>0</b>	<b>1.996.944</b>
<b>Versorgungsaufwand</b>		<b>200.000</b>	<b>224.135</b>	<b>224.135</b>	<b>224.135</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>801.500</b>	<b>1.336.322</b>	<b>1.336.322</b>	<b>1.336.322</b>
<b>Gesamtvergütung (DCGK)</b>		<b>557.837</b>	<b>604.628</b>	<b>478.307</b>	<b>729.299</b>	<b>58.925</b>	<b>99.286</b>	<b>88.294</b>	<b>99.286</b>	<b>3.124.057</b>	<b>4.605.919</b>	<b>3.450.310</b>	<b>5.447.254</b>

Die Festvergütungen der zum 31. Dezember 2016 amtierenden Vorstandsmitglieder bleiben für die jeweiligen Vertragszeiträume unverändert. Herr Zweigle bezieht ausschließlich Festvergütungen; für ihn bestehen keine Bonusbankregelung und keine vorstandstypische Versorgungszusage. Die Herren Dr. Christian Friege und Patrick -Berkhouwer wurden mit Wirkung ab dem 1. Januar 2016 in den Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung berufen. Die Nebenleistungen enthalten die Kosten beziehungsweise den geldwerten Vorteil für die Bereitstellung von Dienstwagen, den Abschluss von Versicherungen sowie übergangsweise Wohnungs- und Umzugskosten.

Die variablen, erfolgsabhängigen Vergütungen für die aktiven Vorstandsmitglieder lagen im Berichtsjahr bei insgesamt 1.156 TEuro und damit 59,2 % über denen des Vorjahres (763 TEuro). Sie enthalten die ausgezahlten Anteile der Tantiemen. Bei den einjährigen variablen Vergütungen betreffen die gewährten Werte das Geschäftsjahr, in dem die Voraussetzungen für die tatsächlichen Ansprüche auf die Bezüge (hier das Vorsteuerergebnis und die Beträge der Abschreibungen) eingetreten sind. Die auf dieser Basis festgestellten Beträge fließen erst im Folgejahr zu. Als mehrjährige variable Vergütung betreffen sie den Anteil der Bonusbankbeiträge (Tantieme II) sowie den in den Jahren der Wartezeit für die Aktienoptionsprogramme gemäß IFRS 2.10 ff. erfassten Aufwand aus der Zugangsbewertung der aktienbasierten Vergütung; maßgeblich ist hier der beizulegende Zeitwert am Zusagetag. Von einem Dritten sind in Hinblick auf die Tätigkeit als Vorstandsmitglied keinem der Herren Leistungen gewährt worden. Die Vergütungen der Vorstandsmitglieder der Neumüller CEWE COLOR Stiftung für das Geschäftsjahr 2016 mit Auszahlung im Jahr 2017 (Tantieme I) werden in Höhe von 862 TEuro 59,8 % über denen des Jahres 2016 (539 TEuro) liegen.

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

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

\* Ausweis als kurzfristige übrige Verbindlichkeiten

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

Die nachfolgende Tabelle weist den Zufluss im beziehungsweise für das Geschäftsjahr 2016 aus Festvergütung, Nebenleistungen, einjähriger variabler Vergütung sowie mehrjähriger variabler Vergütung sowie den Versorgungsaufwand aus. Abweichend von der weiter oben dargestellten, für das Geschäftsjahr gewährten Vergütung beinhaltet diese Tabelle die tatsächlichen Beträge der in den Vorjahren gewährten und im Geschäftsjahr 2016 zugeflossenen Vergütungen.

Im Geschäftsjahr 2016 sind den aktiven Mitgliedern des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung Gesamtvergütungen als feste und variable Bestandteile von insgesamt 4.072 TEuro (Vorjahr: 3.355 TEuro) zugeflossen. Der Grund für den höheren Vorjahreswert bei der variablen Vergütung besteht darin, dass ein fälliges Bonusbankguthaben sowie noch Teile des Aktienoptionsplans 2010 im Geschäftsjahr 2015 ausgeübt und ausgezahlt wurden. Bei den gesamten festen Vergütungen entsprechen die zugeflossenen Beträge denen der gewährten Werte (siehe oben). Für die einzelnen Vorstandsmitglieder gliedern sich die Bezüge wie folgt:

<b>Zugeflossene Vergütungen</b>	Angaben in Euro	Dr. Rolf Hollander Vorsitzender des Vorstands der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Patrick Berkhouwer Vorstand Ausland und Expansion in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung seit 1. Januar 2016		Dr. Reiner Fageth Vorstand Technik und F&E in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Dr. Christian Friege Vorstand Vertrieb In- und Ausland in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung seit 1. Januar 2016	
		2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
<b>Feste Vergütung</b>									
Festvergütung		480.000	480.000	0	240.000	240.000	240.000	0	240.000
Nebenleistungen		22.550	23.497	0	23.898	11.281	13.072	0	8.304
<b>Feste Vergütung gesamt</b>		<b>502.550</b>	<b>503.497</b>	<b>0</b>	<b>263.898</b>	<b>251.281</b>	<b>253.072</b>	<b>0</b>	<b>248.304</b>
<b>Variable Vergütung</b>									
Einjährige variable Vergütung		219.765	246.194	0	50.000	65.544	73.426	0	32.000
Mehrjährige variable Vergütung									
Bonusbank 2010 - 2014		293.702	0	0	0	0	0	0	0
Aktienoptionsplan 2010 - 2015		112.604	0	0	0	29.832	0	0	0
Sonstiges		0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Variable Vergütung gesamt</b>		<b>626.071</b>	<b>246.194</b>	<b>0</b>	<b>50.000</b>	<b>95.376</b>	<b>73.426</b>	<b>0</b>	<b>32.000</b>
<b>Versorgungsaufwand</b>		<b>2.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>224.753</b>	<b>203.000</b>	<b>229.323</b>	<b>0</b>	<b>216.054</b>
<b>Gesamtvergütung (DCGK)</b>		<b>1.130.621</b>	<b>749.691</b>	<b>0</b>	<b>538.651</b>	<b>549.657</b>	<b>555.821</b>	<b>0</b>	<b>496.358</b>

	Angaben in Euro	Carsten Heitkamp Vorstand deutsche Betriebe in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Dr. Olaf Holzkämper Vorstand Finanzen und Controlling in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Thomas Mehls Vorstand Marketing und Akquisition in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Frank Zweigle Vorstand Verwaltung der Stiftung in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		GESAMT Zugeflossene Vergütungen Vorstand Neumüller CEWE COLOR Stiftung	
		2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
<b>Zugeflossene Vergütungen</b>											
<b>Feste Vergütung</b>											
Festvergütung		240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	48.000	84.000	1.488.000	2.004.000
Nebenleistungen		10.779	10.779	11.972	11.972	12.178	14.172	2.405	4.294	71.165	109.988
<b>Feste Vergütung gesamt</b>		<b>250.779</b>	<b>250.779</b>	<b>251.972</b>	<b>251.972</b>	<b>252.178</b>	<b>254.172</b>	<b>50.405</b>	<b>88.294</b>	<b>1.559.165</b>	<b>2.113.988</b>
<b>Variable Vergütung</b>											
Einjährige variable Vergütung		65.544	73.426	65.544	73.426	65.544	73.426	0	0	481.941	621.898
Mehrfährige variable Vergütung											
Bonusbank 2010 - 2014		0	0	0	0	0	0	0	0	293.702	0
Aktienoptionsplan 2010 - 2015		0	0	76.464	0	0	0	0	0	218.900	0
Sonstiges		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Variable Vergütung gesamt</b>		<b>65.544</b>	<b>73.426</b>	<b>142.008</b>	<b>73.426</b>	<b>65.544</b>	<b>73.426</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>994.543</b>	<b>621.898</b>
<b>Versorgungsaufwand</b>		<b>191.000</b>	<b>206.817</b>	<b>205.500</b>	<b>235.240</b>	<b>200.000</b>	<b>224.135</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>801.500</b>	<b>1.336.322</b>
<b>Gesamtvergütung (DCGK)</b>		<b>507.323</b>	<b>531.022</b>	<b>599.480</b>	<b>560.638</b>	<b>517.722</b>	<b>551.733</b>	<b>50.405</b>	<b>88.294</b>	<b>3.355.208</b>	<b>4.072.208</b>

Die im Jahr 2015 zugeflossenen Vergütungen aus dem Aktienoptionsplan 2010 stammen aus der Ausübung von Optionsrechten. Nach Ablauf der Wartezeit konnten ab dem 1. Juni 2014 die Optionsrechte für ein Jahr ausgeübt werden; die Laufzeit des AOP 2010 endete mit dem 31. Mai 2015. Entsprechend den Optionsbedingungen und den Beschlüssen von Vorstand und Aufsichtsrat konnte die Ausübung in Form des privilegierten Aktienkaufs sowie der Barabwicklung geschehen. Soweit die Barabwicklung gewählt wurde, hat die CEWE Stiftung & Co. KGaA die Zahlungsansprüche gegenüber den Optionsinhabern direkt erfüllt; dabei wurden die Beträge ordnungsgemäß versteuert. Soweit der privilegierte Aktienkauf gewählt wurde, wurden die fälligen Kaufpreise zeitnah und vollständig beglichen.

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

Optionsausübung Aktienoptionsplan 2010 Aktive Vorstandsmitglieder	Anzahl Opt 31.12.2014 in Stück	Ausübung 2015	Ausübung 2015	Ausübung 2015	Anzahl Opt 31.12.2015 in Stück	Ausübung 2015	Ausübung 2015	Ausübung 2015
		Aktienkauf in Stück	Barausgleich in Stück	Gesamt in Stück		Aktienkauf in Euro	Barausgleich in Euro	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
<b>Gesamt aktive Vorstandsmitglieder</b>	<b>8.000</b>	<b>-800</b>	<b>-7.200</b>	<b>-8.000</b>	<b>0</b>	<b>23.245</b>	<b>225.803</b>	<b>249.048</b>

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

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

Für die Mitglieder des Vorstandes bestehen Pensionszusagen. Die Höhe der Pensionsansprüche ermittelt sich aus zwei Fünfundvierzigsteln der zuletzt bezogenen Festbezüge für je ein Jahr Tätigkeit als Vorstand in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung. Insgesamt ist der Versorgungsanspruch auf zwei Drittel der zuletzt bezogenen Festbezüge begrenzt. Die Struktur der Altersversorgung gilt gleichermaßen für alle Vorstandsmitglieder der Neumüller CEWE COLOR Stiftung und damit auch für die seit dem 1. Januar 2016 neu bestellten Vorstandsmitglieder Dr. Christian Friege und Patrick Berkhouwer.

Eine Hinterbliebenenversorgung ist grundsätzlich nicht Teil der gegebenen Zusagen. Für die Herren Dr. Rolf Hollander, Dr. Reiner Fageth, Dr. Olaf Holzkämper und Patrick Berkhouwer wurde aber eine Hinterbliebenenversorgung eingerichtet, die unter versicherungsmathematischen Gesichtspunkten durch eine Absenkung der Altersleistungen im Vergleich zu den im Grundsatz bestehenden Regelungen kostenneutral ist. Der Dienstzeitaufwand für Altersversorgung im Jahr 2016 stellt sich unter einem Rechnungszins von 1,70 % (Vorjahr: 2,00 %) gemäß der Anwendung des Projected-Unit-Credit-Verfahrens nach IFRS wie unten gezeigt dar.

Über die Vorstandszusagen hinaus erhalten die Herren Pirwitz und Heydemann im Rahmen der betriebsüblichen Altersversorgung aus einer Direktzusage nach ihrem Ausscheiden ab dem 65. Lebensjahr eine Altersrente. Eingeschlossen ist hier jeweils eine Hinterbliebenenversorgung von 50 % der jeweiligen Rente. Die Herren Dr. Fageth und Dr. Holzkämper erhalten im Rahmen der betriebsüblichen Altersversorgung aus einer arbeitgeberfinanzierten Unterstützungskasse eine

wirtschaftlich gleichwertige Altersrente. Für diese Direktzusagen bzw. Unterstützungskassenzusagen bestehen Rückdeckungen in Form von Versicherungsverträgen.

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

Schließlich wird für die Herren Dr. Reiner Fageth und Dr. Olaf Holzkämper im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung zusätzlich eine Lebensversicherung mit Kapitalzahlung im vorzeitigen Todesfall als Hinterbliebenenversorgung oder im Erlebensfall als Altersversorgung über eine Versicherungssumme von jeweils 38 TEuro unterhalten. Die jährlichen Aufwendungen hierfür betragen pro Vorstandsmitglied jeweils 1 TEuro (Vorjahr: 1 TEuro). Kredite und Vorschüsse sind nicht gewährt worden. Des Weiteren wurden keine Haftungsverhältnisse zugunsten der Mitglieder des Vorstandes eingegangen.

Betriebliche Altersversorgung	Angaben in TEuro	2015			2016		
		Erworbenen Pensions- ansprüche	Pensions- ansprüche 31.12.2015	Dienstzeitauf- wand für Alters- versorgung	Erworbenen Pensions- ansprüche	Pensions- ansprüche 31.12.2016	Dienstzeitauf- wand für Alters- versorgung
<b>Vorstände der Neumüller CEWE COLOR Stiftung</b>							
Dr. Rolf Hollander (Vorsitzender)		0,0	3,0	2,0	0,0	0,0	0,0
Patrick Berkhouwer (seit 01.01.2016)		-	-	-	0,0	0,0	0,0
Dr. Reiner Fageth		0,0	3,0	2,0	0,0	3,0	2,0
Dr. Christian Friege (seit 01.01.2016)		-	-	-	0,0	0,0	0,0
Carsten Heitkamp		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dr. Olaf Holzkämper		0,0	3,0	3,5	0,0	3,0	3,5
Thomas Mehls		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Frank Zweigle		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Gesamt aktive Vorstände</b>		<b>0,0</b>	<b>9,0</b>	<b>7,5</b>	<b>0,0</b>	<b>6,0</b>	<b>5,5</b>
Andreas F.L. Heydemann (bis 31.12.2015)		0,0	3,0	2,0	0,0	3,0	2,0
Harald H. Pirwitz (bis 31.12.2015)		0,0	3,0	5,0	0,0	3,0	5,0
<b>Gesamt ausgeschiedene Vorstände</b>		<b>0,0</b>	<b>6,0</b>	<b>7,0</b>	<b>0,0</b>	<b>6,0</b>	<b>7,0</b>
<b>Gesamt CEWE Stiftung &amp; Co. KGaA</b>		<b>0,0</b>	<b>15,0</b>	<b>14,5</b>	<b>0,0</b>	<b>12,0</b>	<b>12,5</b>

Für den Fall der vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses gelten für die Vorstandsmitglieder folgende Regelungen: Bei einer Abberufung aus wichtigem Grund ist der Vertrag zum Zeitpunkt der Abberufung beendet. Erfolgt die Abberufung nicht aus wichtigem Grund oder hat das Vorstandsmitglied diesen nicht zu vertreten, so werden die Festbezüge bis zum Ende der Vertragslaufzeit gezahlt. Für die Auszahlung eines etwaigen positiven Bonusbankguthabens gelten Regeln für eine anteilige Auszahlung. Es bestehen keine Entschädigungsvereinbarungen mit den Mitgliedern des Vorstandes für den Fall eines Übernahmeangebotes (§ 315 Abs. 4 Nr. 9; siehe auch Seite 135).

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

### Vergütung des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat besteht aus zwölf Mitgliedern. Die Vergütung für die Aufsichtsratsmitglieder ergibt sich aus der Satzung und setzt sich aus einem festen und drei variablen Bestandteilen zusammen. Die feste Vergütung beläuft sich auf 6.000,00 Euro

jährlich, wobei der Vorsitzende des Aufsichtsrates das Doppelte und der Stellvertreter das Eineinhalbfache des genannten Betrages erhält. Weiterhin erhält jedes Aufsichtsratsmitglied ein Sitzungsgeld von 1.000,00 Euro für jede Sitzungsteilnahme. Diese Beträge sind nach Ablauf des Geschäftsjahres zahlbar.

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

Folgende Vergütungen sind an die Aufsichtsratsmitglieder gezahlt worden:

		2016 <sup>1</sup>						
<b>Aufsichtsrat Bezüge, Aktienbesitz, Optionsrechte</b>		Fest- vergütung in TEuro	Sitzungs- gelder in TEuro	Erfolgs- abhängige Vergütung in TEuro	Dividenden- abhängige Vergütung in TEuro	Bezüge gesamt in TEuro	Aktien- besitz Anzahl	Options- rechte Anzahl
<b>Aufsichtsrat der CEWE Stiftung &amp; Co. KGaA</b>								
Otto Korte	(Vorsitzender)	12,0	7,0	29,5	27,0	75,5	0	0
Prof. Dr. Hans-Jürgen Appelrath	(bis 05.08.2016)	4,0	0,0	14,8	13,5	32,3	0	0
Prof. Dr. Christiane Hipp		6,0	5,0	14,8	13,5	39,3	0	0
Corinna Linner		6,0	7,0	14,8	13,5	41,3	0	0
Prof. Dr. Michael Paetsch		6,0	4,0	14,8	13,5	38,3	0	0
Dr. Hans-Henning Wiegmann		6,0	4,0	14,8	13,5	38,3	0	0
<b>Zwischensumme</b>		<b>40,0</b>	<b>27,0</b>	<b>103,3</b>	<b>94,5</b>	<b>264,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Vera Ackermann	(stellvertretende Vorsitzende)	9,0	7,0	22,1	20,3	58,4	0	0
Michael Bühl	(bis 06.10.2015)	0,0	0,0	11,1	10,1	21,2	-	-
Dr. Christine Debus	(seit 07.10.2015)	6,0	5,0	3,7	3,4	18,1	205	900
Angelika Eßer		6,0	4,0	14,8	13,5	38,3	503	0
Philipp Martens	(seit 07.10.2015)	6,0	5,0	3,7	3,4	18,1	0	0
Udo Preuss	(bis 06.10.2015)	0,0	0,0	11,1	10,1	21,2	-	-
Markus Schwarz	(seit 07.10.2015)	6,0	5,0	3,7	3,4	18,1	22	0
Stefan Soltmann	(bis 06.10.2015)	0,0	0,0	11,1	10,1	21,2	-	-
Thorsten Sommer		6,0	7,0	14,8	13,5	41,3	39	900
<b>Zwischensumme</b>		<b>39,0</b>	<b>33,0</b>	<b>95,9</b>	<b>87,8</b>	<b>255,6</b>	<b>769</b>	<b>1.800</b>
<b>Aufsichtsrat CEWE Stiftung &amp; Co. KGaA</b>		<b>79,0</b>	<b>60,0</b>	<b>199,1</b>	<b>182,3</b>	<b>520,4</b>	<b>769</b>	<b>1.800</b>

<sup>1</sup> Festvergütung und Sitzungsgelder für 2016, zahlbar nach Geschäftsjahresende im Jahr 2017

Erfolgs- und dividendenabhängige Vergütung für das Geschäftsjahr 2015, zahlbar 10 Werktagen nach der Hauptversammlung im Jahr 2016

		2015 <sup>2</sup>						
Aufsichtsrat Bezüge, Aktienbesitz, Optionsrechte		Fest- vergütung in TEuro	Sitzungs- gelder in TEuro	Erfolgs- abhängige Vergütung in TEuro	Dividenden- abhängige Vergütung in TEuro	Bezüge gesamt in TEuro	Aktien- besitz Anzahl	Options- rechte Anzahl
<b>Aufsichtsrat der CEWE Stiftung &amp; Co. KGaA</b>								
Otto Korte	(Vorsitzender)	12,0	7,0	28,0	26,0	73,0	0	0
Prof. Dr. Hans-Jürgen Appelrath	(bis 05.08.2016)	6,0	5,0	14,0	13,0	38,0	0	0
Prof. Dr. Christiane Hipp		6,0	5,0	14,0	13,0	38,0	0	0
Corinna Linner		6,0	7,0	14,0	13,0	40,0	0	0
Prof. Dr. Michael Paetsch		6,0	5,0	14,0	13,0	38,0	0	0
Dr. Hans-Henning Wiegmann		6,0	5,0	14,0	13,0	38,0	0	0
<b>Zwischensumme</b>		<b>42,0</b>	<b>34,0</b>	<b>98,0</b>	<b>91,0</b>	<b>265,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Vera Ackermann	(stellvertretende Vorsitzende)	9,0	6,0	21,0	19,5	55,5	0	0
Michael Bühl	(bis 06.10.2015)	4,5	4,0	14,0	13,0	35,5	218	1.500
Dr. Christine Debus	(seit 07.10.2015)	1,5	1,0	0,0	0,0	2,5	200	600
Angelika Eißer		6,0	5,0	14,0	13,0	38,0	498	0
Philipp Martens	(seit 07.10.2015)	1,5	1,0	0,0	0,0	2,5	0	0
Udo Preuss	(bis 06.10.2015)	4,5	4,0	14,0	13,0	35,5	20	0
Markus Schwarz	(seit 07.10.2015)	1,5	1,0	0,0	0,0	2,5	17	0
Stefan Soltmann	(bis 06.10.2015)	4,5	4,0	14,0	13,0	35,5	0	0
Thorsten Sommer		6,0	7,0	14,0	13,0	40,0	34	600
<b>Zwischensumme</b>		<b>39,0</b>	<b>33,0</b>	<b>91,0</b>	<b>84,5</b>	<b>247,5</b>	<b>987</b>	<b>2.700</b>
<b>Aufsichtsrat CEWE Stiftung &amp; Co. KGaA</b>		<b>81,0</b>	<b>67,0</b>	<b>189,0</b>	<b>175,5</b>	<b>512,5</b>	<b>987</b>	<b>2.700</b>

<sup>2</sup> Festvergütung und Sitzungsgelder für 2015, zahlbar nach Geschäftsjahresende im Jahr 2016

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

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

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

### Vergütung früherer Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats

#### Vergütung ausgeschiedener Mitglieder des Vorstands

Die Vorstandsmitglieder Andreas F. L. Heydemann und Harald Pirwitz sind mit dem 31. Dezember 2015 ausgeschieden; insoweit betreffen die Angaben zu deren Bezüge im Jahr 2015 ihre Zeit als aktive Vorstandsmitglieder. Der Dienstvertrag mit Herrn Harald Pirwitz lief planmäßig zum 31. Dezember 2015 aus. Für die Jahre 2016 und 2017 erhält er eine monatliche Karenzentschädigung aus dem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot. Entsprechend den Bedingungen der Aktienoptionspläne hat Herr Pirwitz die Optionen aus den Programmen 2014 und 2015 behalten. Voraussichtlich mit dem Jahr 2018 wird Herr Pirwitz dann Ruhegeldbezüge aus der Direktzusage als Vorstand beziehen. Herr Heydemann wurde für das Geschäftsjahr 2016 bis zum Ende seiner vertraglichen Dienstzeit am 31.12.2016 freigestellt. Die Ansprüche, insbesondere Gehalt, Tantieme I und II und Nebenleistungen, wurden erfüllt. Für die Jahre 2017 und 2018 erhält Herr Heydemann eine monatliche Karenzentschädigung aus dem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot. Mit dem Jahr 2019 wird Herr Heydemann dann Ruhegeldbezüge aus der Direktzusage als Vorstand beziehen. Im Einzelnen stellen sich die Vergütungen für die beiden ehemaligen Vorstandsmitglieder insgesamt wie folgt dar:



Gewährte Vergütungen ehemalige Vorstände	Angaben in Euro	Andreas F.L. Heydemann Vorstand EDV und Recht in der der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bis 31. Dezember 2016				Harald H. Pirwitz Vorstand Vertrieb in der der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bis 31. Dezember 2016				Gesamtgewährte Vergütungen Ausgeschiedene Vorstandsmitglieder der Neumüller CEWE COLOR Stiftung			
		2015	2016	Min 2016	Max 2016	2015	2016	Min 2016	Max 2016	2015	2016	Min 2016	Max 2016
<b>Feste Vergütung</b>													
Festvergütung		201.667	220.000	220.000	220.000	225.000	0	0	0	426.667	220.000	220.000	220.000
Nebenleistungen		18.277	9.475	9.475	9.475	14.144	0	0	0	32.421	9.475	9.475	9.475
<b>Feste Vergütung gesamt</b>		<b>219.944</b>	<b>229.475</b>	<b>229.475</b>	<b>229.475</b>	<b>239.144</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>459.088</b>	<b>229.475</b>	<b>229.475</b>	<b>229.475</b>
<b>Variable Vergütung</b>													
Einjährige variable Vergütung		73.426	92.263	0	176.000	73.426	0	0	0	146.852	92.263	0	176.000
Mehrjährige variable Vergütung													
Bonusbank		23.289	23.066	0	44.000	23.925	0	0	0	47.214	23.066	0	44.000
Aktionsplan 2014 - 2015		8.520	10.992	0	10.992	8.520	0	0	0	17.040	10.992	0	10.992
<b>Variable Vergütung gesamt</b>		<b>105.235</b>	<b>126.321</b>	<b>0</b>	<b>230.992</b>	<b>105.871</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>211.106</b>	<b>126.321</b>	<b>0</b>	<b>230.992</b>
<b>Versorgungsaufwand</b>		<b>198.000</b>	<b>1.967</b>	<b>1.967</b>	<b>1.967</b>	<b>201.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>399.000</b>	<b>1.967</b>	<b>1.967</b>	<b>1.967</b>
<b>Gesamtvergütung (DCGK)</b>		<b>523.179</b>	<b>357.763</b>	<b>231.442</b>	<b>462.434</b>	<b>546.015</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.069.194</b>	<b>357.763</b>	<b>231.442</b>	<b>462.434</b>

Zugeflossene Vergütungen ehemalige Vorstände	Angaben in Euro	Andreas F.L. Heydemann Vorstand EDV und Recht in der der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bis 31. Dezember 2016		Harald H. Pirwitz Vorstand Vertrieb in der der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bis 31. Dezember 2016		Gesamtgewährte Ausgeschiedene Vorstandsmitglieder der Neumüller CEWE COLOR Stiftung	
		2015	2016	2015	2016	2015	2016
<b>Feste Vergütung</b>							
Festvergütung		201.667	220.000	225.000	0	426.667	220.000
Nebenleistungen		18.277	9.475	14.144	0	32.421	9.475
<b>Feste Vergütung gesamt</b>		<b>219.944</b>	<b>229.475</b>	<b>239.144</b>	<b>0</b>	<b>459.088</b>	<b>229.475</b>
<b>Variable Vergütung</b>							
Einjährige variable Vergütung		65.544	73.426	65.544	0	131.088	73.426
Mehrjährige variable Vergütung							
Aktionsplan 2010		0	0	30.148	0	30.148	0
Sonstiges		0	0	0	0	0	0
<b>Variable Vergütung gesamt</b>		<b>65.544</b>	<b>73.426</b>	<b>95.692</b>	<b>0</b>	<b>161.236</b>	<b>73.426</b>
<b>Versorgungsaufwand</b>		<b>198.000</b>	<b>1.967</b>	<b>201.000</b>	<b>0</b>	<b>399.000</b>	<b>1.967</b>
<b>Gesamtvergütung (DCGK)</b>		<b>483.488</b>	<b>304.868</b>	<b>535.836</b>	<b>0</b>	<b>1.019.324</b>	<b>304.868</b>

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

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

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

Die genannten Auszahlungsbeträge für Bonusbankguthaben verstehen sich einschließlich der vertraglichen Zinsen. Für Herrn Pirwitz wurde die fällige Bonusbank (Tantieme II) einschließlich der vertraglichen Verzinsung in Höhe von 54 TEuro im Juni 2016 ausgezahlt. Die Auszahlung des Bonusbankguthabens von Herrn Andreas F. L. Heydemann steht im Juni 2017 unter der Berücksichtigung der dann endgültigen Höhe einschließlich der fälligen Zinsen an.

#### Versorgungszusagen und Ruhegehälter ehemaliger Mitglieder des Vorstands

Für ehemalige Mitglieder des Vorstandes der ehemaligen CEWE COLOR Holding AG sowie der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bestanden zum Stichtag 31. Dezember 2016 Pensionsrückstellungen in Höhe von 11.180 TEuro (Vorjahr: 7.162 TEuro). Die Pensionsbezüge für das Geschäftsjahr 2016 beliefen sich auf 496 TEuro (Vorjahr: 495 TEuro). Mit Wirkung ab dem 1. April 2007 wurden die Pensionszusagen der zu diesem Zeitpunkt bereits im Ruhestand befindlichen ehemaligen Vorstände auf die CEWE COLOR Versorgungskasse e. V., Wiesbaden, übertragen. Sie wird in den Konzernabschluss einbezogen. Für die übrigen ehemaligen Vorstände wurden die Versorgungszusagen in Form einer Direktzusage beibehalten. Kredite, Vorschüsse und Haftungsverhältnisse wurden für ehemalige Mitglieder des Aufsichtsrates und des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, der ehemaligen CEWE COLOR Holding AG beziehungsweise der jetzigen CEWE Stiftung & Co. KGaA nicht gewährt.

Ehemaligen 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 all ihrer sich im Zusammenhang mit der Geschäftsführungstätigkeit ergebenden Aufwendungen, einschließlich der Vergütung und Pensionszahlungen ihrer Organe. Bei den Gehaltszahlungen wurde dies im Wege des verkürzten Verfahrens abgewickelt; das heißt, die CEWE Stiftung & Co. KGaA hat die Gehälter gegenüber den einzelnen Vorstandsmitgliedern direkt abgerechnet. Darüber hinaus erhält die Neumüller CEWE COLOR Stiftung für die Übernahme der Geschäftsführung und der persönlichen Haftung eine gewinn- und verlustunabhängige jährliche Vergütung in Höhe von 50.000 Euro zuzüglich etwaig anfallender Umsatzsteuer; für das Vorjahr 2015 belief sich der Anspruch ebenfalls auf insgesamt 50.000 Euro.

## ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

### Bericht zur Unternehmensführung

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 124 ff. und im Internet unter <http://ir.cewe.de/cgi-bin/show.ssp?companyName=cewe&language=German&id=0>

#### Zu den relevanten Angaben zu Unternehmensführungspraktiken

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

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

#### Integrität und rechtmäßiges Verhalten bestimmen das Handeln

Geschäftsbeziehungen sind sachbezogen und frei von unlauteren Methoden.

Konflikte zwischen den Interessen der CEWE-Gruppe und privaten Interessen werden vermieden. Missbrauch der eigenen Position zu persönlichem Vorteil, zugunsten Dritter oder zum Nachteil der CEWE-Gruppe wird nicht geduldet.

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

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

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA unterstützt ergänzend die Prinzipien der Compliance-Initiative des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME). Weitergehende Informationen zu den Prinzipien des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME) finden Sie unter [www.bme.de/Compliance](http://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 unternehmensintern geltenden Regelungen und wirkt auf deren Beachtung durch alle Gesellschaften der CEWE-Gruppe hin. Die Geschäftsleitung unterrichtet den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance und kommt somit seiner Berichtspflicht umfassend nach. Darüber hinaus berichtet die Geschäftsleitung regelmäßig schriftlich sowie mündlich umfassend und zeitnah über alle Vorgänge, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sind. Weitere Einzelheiten regeln die Geschäftsordnungen des Stiftungsvorstands und des Aufsichtsrates sowie die Satzung der Neumüller CEWE COLOR Stiftung.

#### Aufsichtsrat

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

- Corporate Governance
- Compliance
- Risikosituation des Unternehmens

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

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

Weitergehende Informationen können dem Bericht des Aufsichtsrates (im Geschäftsbericht auf den Seiten 14 ff. und im Internet unter <http://company.cewe.de/de/ueber-uns/compliance.html>) sowie dem Corporate-Governance-Bericht (im -Geschäftsbericht auf den Seiten 124 ff. und im Internet unter <http://ir.cewe.de/cgi-bin/show.ssp?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 1. Juni 2016 in Oldenburg durchgeführt. Hier verzeichnete man mit einer Anwesenheit von 60,6 % des Grundkapitals wiederum eine stabile Kapitalpräsenz. Die ordentliche Hauptversammlung beschließt insbesondere über die Feststellung des Jahresabschlusses, die Verwendung des Bilanzgewinns, die Entlastung der Mitglieder der Geschäftsleitung und der Mitglieder des Aufsichtsrats sowie die Wahl des Abschlussprüfers. Gleichzeitig steht der Hauptversammlung Beschlusskraft für Satzungsänderungen zu. Die Kommanditaktionäre der CEWE Stiftung & Co. KGaA nehmen ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr. Sie können ihr Stimmrecht persönlich, durch einen Bevollmächtigten oder einen Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft ausüben. Sämtliche Dokumente und Informationen zu anstehenden Hauptversammlungen (inklusive einer zusammenfassenden Darstellung der Rechte der Aktionäre) werden unter anderem auf der Website von CEWE zugänglich gemacht.

#### Zum Corporate-Governance-Bericht

Auch im Geschäftsjahr 2016 beschäftigten sich Geschäftsleitung und Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA intensiv mit der Thematik Corporate Governance, insbesondere dem Deutschen Corporate Governance Kodex. Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Führung und Kontrolle von Unternehmen. Deshalb werden nicht nur die Empfehlungen des Kodex nahezu vollständig umgesetzt, sondern auch dessen Anregungen. Die Grundsätze und Regeln des Kodex bestimmen auch die Unternehmensrichtlinien der CEWE Stiftung & Co. KGaA.

#### Zu den Quotenzielen

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

Die Geschäftsleitung hatte für die erste Führungsebene unterhalb der Geschäftsleitung als Ziel beschlossen, bis zum 30. Juni 2017 eine Quote von 20 % zu erreichen. Für die zweite Führungsebene hatte die Geschäftsleitung als Ziel beschlossen, bis zum 30. Juni 2017 eine Quote von 35 % zu erreichen. Im Berichtszeitraum konnten diese Ziele aufgrund der bestehenden arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen und der Organisationsstruktur der Unternehmensgruppe noch nicht erreicht werden.

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

## Schlusserklärung des Vorstandes der persönlich haftenden Gesellschafterin zum Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

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

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

## Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

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

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

Oldenburg, 15. März 2017

CEWE Stiftung & Co. KGaA

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



Dr. Rolf Hollander  
(Vorstandsvorsitzender)



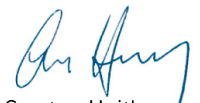
Patrick Berkhouwer



Dr. Reiner Fageth



Dr. Christian Friege



Carsten Heitkamp



Dr. Olaf Holzkämper



Thomas Mehls



Frank Zweigle