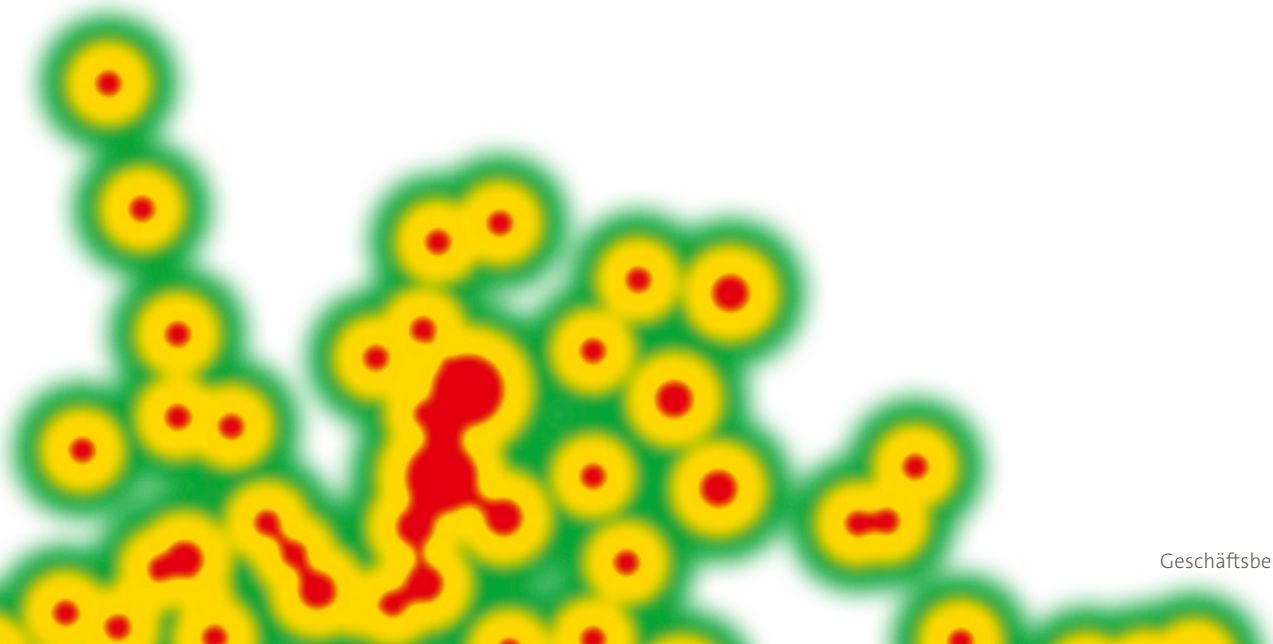
Ravensburger

SPIELERISCHE ENTWICKLUNG



SPIELERISCHE ENTWICKLUNG

Das Ravensburger Jahr 2018 6

Spielerische Entwicklung 8
Glossar 24

Berichterstattung 2018 27
Bericht des Aufsichtsrates 28
Lagebericht 30
Konzernabschluss 40
Bestätigungsvermerk 59

Mehrjahresüberblick 62

DAS RAVENSBURGER JAHR 2018

2018 war ein ereignisreiches Jahr für Ravensburger. Neben dem Tagesgeschäft haben wir uns intensiv mit unserer Organisation und Struktur befasst und eine neue Unternehmensstruktur auf den Weg gebracht. Als Resultat dieses Prozesses wechselt Ravensburger von einer divisionalen zu einer funktionalen Organisation. Neu richten wir Vertrieb, Marketing, Supply Chain und weitere Funktionen marken- und produktübergreifend aus.

Hintergrund dieser Neustrukturierung sind die anhaltenden Veränderungen im Konsumentenverhalten und deren Auswirkungen auf unsere Märkte und die Handelslandschaft. Auch mit Blick auf die wachsende Komplexität und Internationalität der Unternehmensgruppe markiert die Strukturanpassung einen weiteren konsequenten Schritt unserer strategischen Weichenstellungen.

Die laufenden Veränderungen sind notwendiger Teil unserer Führungsverantwortung im Hinblick auf eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens. Mit der gemeinsamen Organisation etwa des Vertriebs, der künftig Bücher und Spielwaren aller Ravensburger Marken vertritt, verschafft sich Ravensburger beim Handel mehr Gewicht und kann den Händlern einen effizienteren Service bieten.

Wirtschaftlich war 2018 für die Ravensburger Gruppe ein erfolgreiches Jahr. Wir konnten in allen wesentlichen Geschäftsbereichen zulegen und unseren Umsatz um 4,3 % (währungsbereinigt 4,9 %) auf 491,5 Mio. Euro steigern. Damit entwickelte sich Ravensburger positiver als die internationalen Spielwarenmärkte, die überwiegend stagnierten. Deutliche Zuwachsraten erzielten wir in Deutschland und vor allem in den USA, wo wir uns mit zwei Akquisitionen in den letzten Jahren eine stärkere Position aufgebaut haben.

Der Bestseller unter den Ravensburger Spielwaren war 2018 die Innovation „GraviTrax“, die nach ihrer Einführung in Deutschland auch international ein Erfolg wurde. Sehr gute Verkaufszahlen erzielten zudem das 3D Puzzle Porsche 911 R, das wir mit der Porsche AG entwickelten, sowie „tiptoi® create“, eine neue Produktreihe des audio-digitalen Lernstifts, die Kinderstimmen aufnimmt. Sechsstellige Absatzzahlen erreichten auch langjährig erprobte Kinderspiele wie die „Kakerlakak“-Reihe.

In Deutschland stieg der Umsatz der Ravensburger Spielwaren 2018 um 6,7 % auf 141,7 Mio. Euro. Den gleichen Zuwachs verzeichnete der Abverkauf aus dem Handel – deutlich mehr als das 2 %-Plus des deutschen Spielwarenmarkts.

Im Ausland legten Ravensburger Spielwaren um 4 % auf 276,5 Mio. Euro zu. Zwar litt die Entwicklung unter dem teils schwachen Marktumfeld in Europa, dafür konnten wir uns in den USA deutlich steigern. Hier wirkte sich die Akquisition von zwei kleineren amerikanischen Spieleherstellern positiv aus, die im Zuge unserer Internationalisierungsstrategie Teil der Ravensburger Gruppe wurden. Die Marke Wonder Forge war mit rund 250.000 verkauften Exemplaren ihres neuen Brettspiels „Disney Villainous“ in den USA erfolgreich. Auch die Denkspielmarke ThinkFun trug mit Titeln wie „Gravity Maze“ und „Rush Hour“ merklich zum Wachstum des Ravensburger USA-Geschäfts bei.

Der deutsche Kinder- und Jugendbuchmarkt legte im vergangenen Jahr um 3,2 % zu. Mit einem Plus von 7,8 % auf 68,7 Mio. Euro wuchs das Ravensburger Buchgeschäft noch stärker. Wesentlichen Anteil daran hatte die Sachbuchreihe „Guinness World Records 2019“, die in Lizenz bei Ravensburger erscheint. Steigende Nachfrage erzielte auch das Segment der Jugendromane, das Ravensburger in jüngster Zeit ausbaute.

2018 konnten wir zwei besondere Jubiläen feiern: Seit 20 Jahren beantwortet „Wieso? Weshalb?Warum?“ Kinderfragen auf Augenhöhe. Die erfolgreichste Kindersachbuchreihe im deutschsprachigen Raum begleitete ihr Jubiläum mit neuen Titeln und umfangreichen Marketingaktivitäten. Ebenfalls seit 20 Jahren lädt der Freizeitpark Ravensburger Spieleland Familien zu Abenteuer, Spiel und Action ein. Im Jubiläumsjahr, das mit zahlreichen neuen Attraktionen gefeiert wurde, kamen rund 400.000 Gäste.

Für ihren Anteil an einem erfolgreichen Ravensburger Jahr möchten wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danken. Insbesondere der intensive Umstrukturierungsprozess hat von allen Beteiligten außerordentliche Anstrengungen erfordert. Diesem Kraftakt gebührt unser Respekt, unsere Anerkennung und Wertschätzung. Ebenso gilt unser Dank den Mitgliedern des Betriebsrats, unseren Handelspartnern und Lieferanten für die gute Zusammenarbeit.

Auf die Frage „Wer wir sind, und wofür wir stehen“, gibt es eine klare Antwort: „Die Ravensburger Gruppe bietet sinnvolle Angebote für die spielerische Entwicklung von Menschen.“ Als Leitmotiv definiert „Spielerische Entwicklung“ unseren Auftrag; es beschreibt den Nutzen, den unsere Produkte stiften wollen. „Spielerische Entwicklung“ ist das Versprechen, das wir unseren Konsumenten geben. Für die Menschen im Unternehmen steht es zugleich als Bestätigung und Ansporn für eine Arbeit mit Anspruch und Sinn. Auf den folgenden Seiten wollen wir die wichtigsten Facetten unseres Leitmotivs näher beleuchten. Begleitet wird der Artikel von Bildern, die ihrerseits zum spielerischen Entdecken und Entwickeln einladen. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Der Vorstand

Zwischen Anfang und Zukunft: Spielerische Entwicklung als Leitmotiv

Seit 2013 ist „Spielerische Entwicklung“ Leitmotiv der Ravensburger Gruppe. Es definiert den Rahmen, in den wir unser Handeln stellen. Ausführlicher formuliert: Die Ravensburger Gruppe bietet sinnvolle Angebote für die spielerische Entwicklung von Menschen.

Das Leitmotiv kommt nicht von ungefähr. Es nimmt einen Anspruch auf, den der Verlag schon kurz nach der Gründung für seine Produkte geltend machte: „Sie bieten treffliche Unterhaltung, fördern die verschiedenen Kenntnisse und pflegen den Sinn fürs praktische Leben.“ Weitergeführt, formuliert „Spielerische Entwicklung“ als übergeordneter Begriff den Auftrag der Ravensburger Gruppe.

Seit 1883 haben wir uns weiterentwickelt. Insbesondere in den vergangenen fünf Jahren ist die Ravensburger Gruppe internationaler und digitaler geworden. Sie hat mehrere Unternehmen hinzugekauft, sie agiert in globaleren Märkten und hat es mit informierteren und vernetzteren Kunden zu tun.

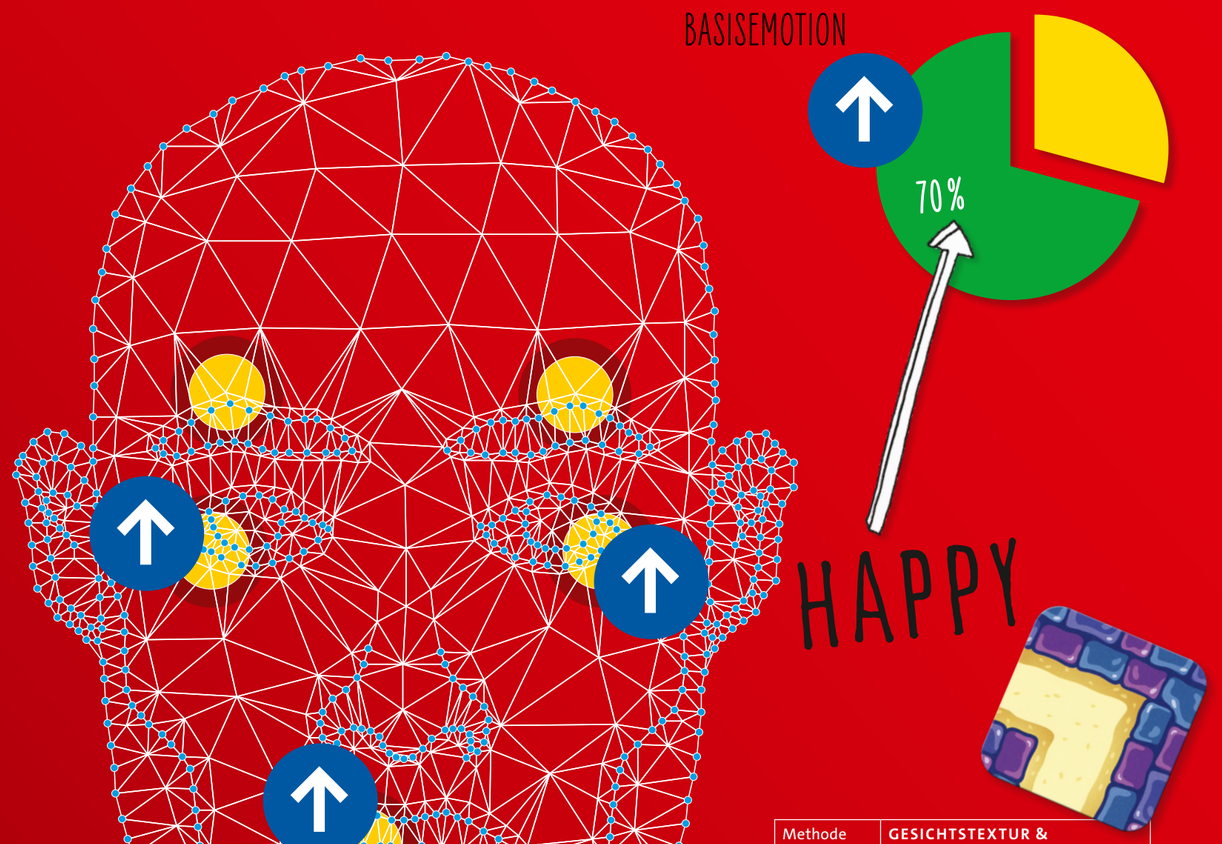
Umso wichtiger ist eine klare, einprägsame und unverwechselbare Positionierung. Eine Positionierung, die in der eigenen Geschichte gründet, in der Gegenwart Orientierung gibt und den Weg in die Zukunft weist. Ein Leitmotiv, das für alle Marken und Unternehmen der Gruppe gilt.

Denn in einer immer komplexeren Welt gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und ein Bildungsversprechen zu geben, bedarf einer glaubwürdigen, verständlichen Botschaft. Mit „Spielerische Entwicklung“ sagen wir, wer wir sind und welchen Nutzen wir mit unseren Angeboten stiften wollen.

Forschen wir auf den folgenden Seiten unserem Leitmotiv nach. Mit wissenschaftlichen Methoden* und spielerischer Entdeckungsfreude.

WISSEN-
SCHAFTLICHE
METHODEN
UND
SPIELERISCHE
ENTDECKUNGS-
FREUDE

* Die Spiele und Bücher wurden im Rahmen des Lehrprojekts „Angewandte Kommunikationsforschung" mit Studierenden des 5. Semesters im Zeitraum von Februar bis März 2019 getestet. Institut: Zentrum für empirische Kommunikationsforschung (ZEK) der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Ravensburg. Leitung: Prof. Dr. Simon Ottler.



Methode	**GESICHTSTEXTUR & EXPRESSION INTENSITY CHART[1]**
Spiel	**LABYRINTH JUNIOR**
Gespielt von	**NOAH | 8 JAHRE ALT**

Aus Bewegungen des Gesichts lässt sich auf bestimmte Emotionen schließen. Über die Modellierung einer künstlichen Gesichtstextur hat eine Software die emotionalen Gesichtsausdrücke berechnet. Ein Tortendiagramm zeigt die Ausdrucksstärke der jeweiligen Basisemotion.

Die ermittelte Basisemotion: Happy.
Genauer: 70 % Freude

Wie zeigt sich Spielerische Entwicklung?

Als Fortschritt vom ersten Tag an im Leben eines Kindes, in leuchtenden Augen, einem Lächeln, als Aha-Erlebnis, beim Versinken in einem Bilderbuch, beim Entdecken, wie ein Puzzleteil zum anderen passt, beim Finden von memory®-Pärchen, beim Konstruieren mit GraviTrax, im logischen Rausfinden aus dem Rush-Hour-Stau. Immer ist es ein unmerkliches Lernen mit Freude, Spannung und Spaß.

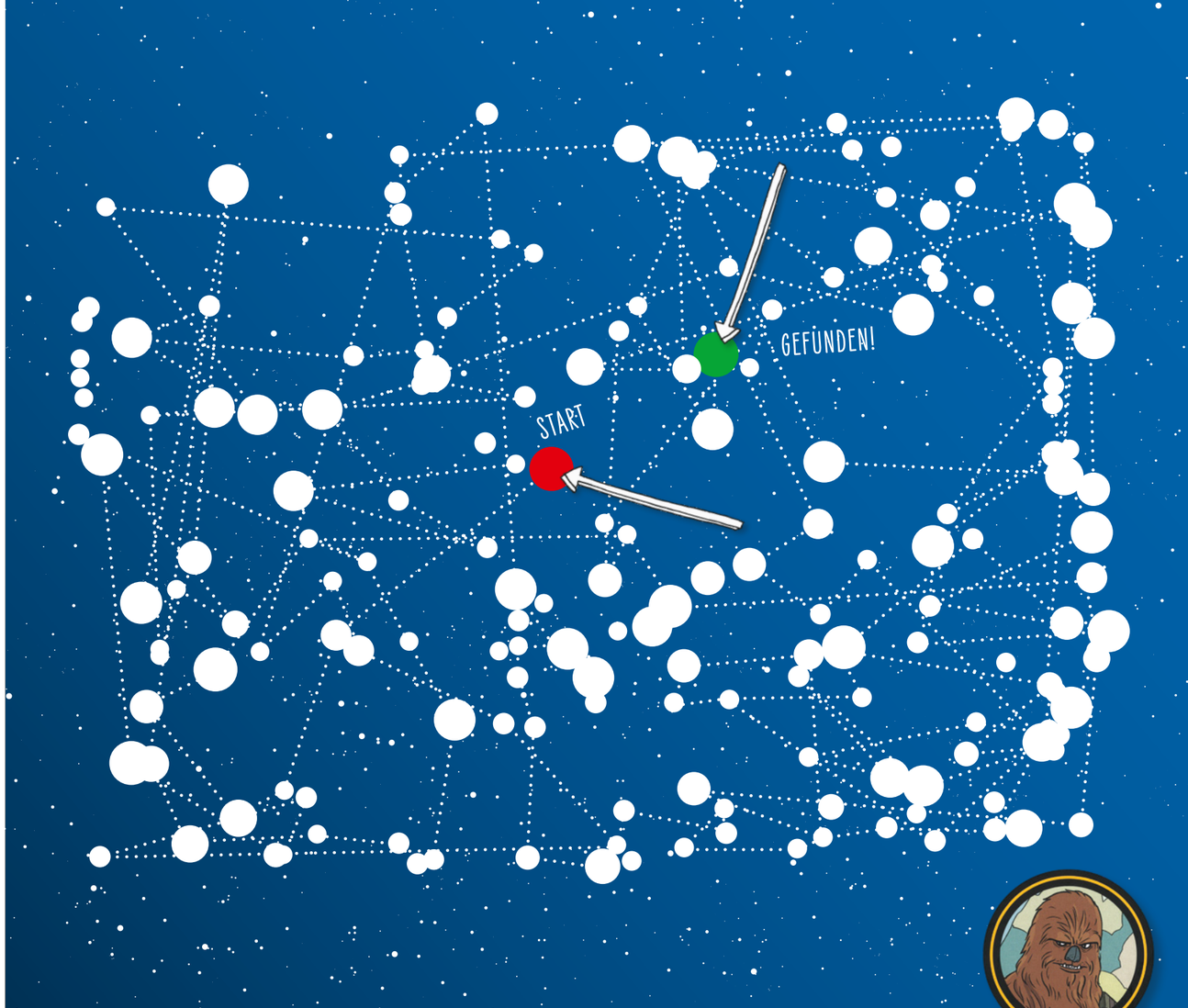
Wie kann man Spielerische Entwicklung sichtbar machen?

Statt Personen bei diesen Tätigkeiten zu zeigen, haben wir mit wissenschaftlichen Methoden erforscht, was eigentlich passiert, wenn Kinder spielen, lesen, puzzeln, Aufgaben lösen. Ein Beispiel: Mit der Methode des Eyetracking haben wir verfolgt, wie die Blicke der Testperson über eine Wimmelbuchseite wandern, um ein bestimmtes Motiv zu finden. Das Ergebnis zeigt, wie aufmerksam und intensiv gesucht wurde: Je größer die Kreise, desto länger weilte der Blick an einer Stelle. So wird der Test zu einem sprechenden Bild für intensives Eintauchen, Suchen und schließlich Finden – kurz: für spielerische Entwicklung. Andere Methoden und Spiele führten zu ähnlich aufschlussreichen Ergebnissen – egal, ob Gesichtsausdrücke, Puls- und Hautleitwerte oder Bilderskalen gemessen wurden.

Wie aus Testergebnissen ungewöhnliche Bilder entstehen

Je nach angewandter Methode wurden die Ergebnisse in Kurven, Diagrammen, Wärmebildern, codierten Gesichtsausdrücken oder Zitaten dargestellt. Diese haben wir dann spielerisch weiterentwickelt zu Collagen aus exakten Resultaten und illustrativen Elementen, um so Ernst und Spaß zu verbinden. Jedes der Bilder lädt seinerseits zum spielerischen Entschlüsseln ein. Der Bildtext nennt Produkt, Versuchsmethode sowie Namen und Alter der Versuchspersonen. Spätestens bei „Greta, 13 Jahre alt“ sieht man vor seinem geistigen Auge ein Mädchen auf dem Boden sitzen, in ein Wimmelbuch vertieft.

JEDES DER BILDER LÄDT ZUM SPIELERISCHEN ENTSCHLÜSSELN EIN



Methode	**EYETRACKING-BRILLE[2]**	Die visuelle Aufmerksamkeit – Reihenfolge und Dauer des Fixierens einzelner Elemente – wurde durch Aufzeichnen der Blickverläufe mittels Eyetracking-Brille untersucht.
Buch	**WO IST DER WOOKIEE?**	Was die Daten zeigen: wie stark Greta involviert war, wie aufmerksam und intensiv sie suchte. Übrigens fand sie den Wookiee nach knapp 180 Fixationen.
Gelesen von	**GRETA | 13 JAHRE**	

STAR WARS – Wo ist der Wookiee? / © & TM 2019 Lucasfilm Ltd.

Von den Anfängen zum Leitmotiv der Ravensburger Gruppe

Lange Tradition eines Zweiklangs

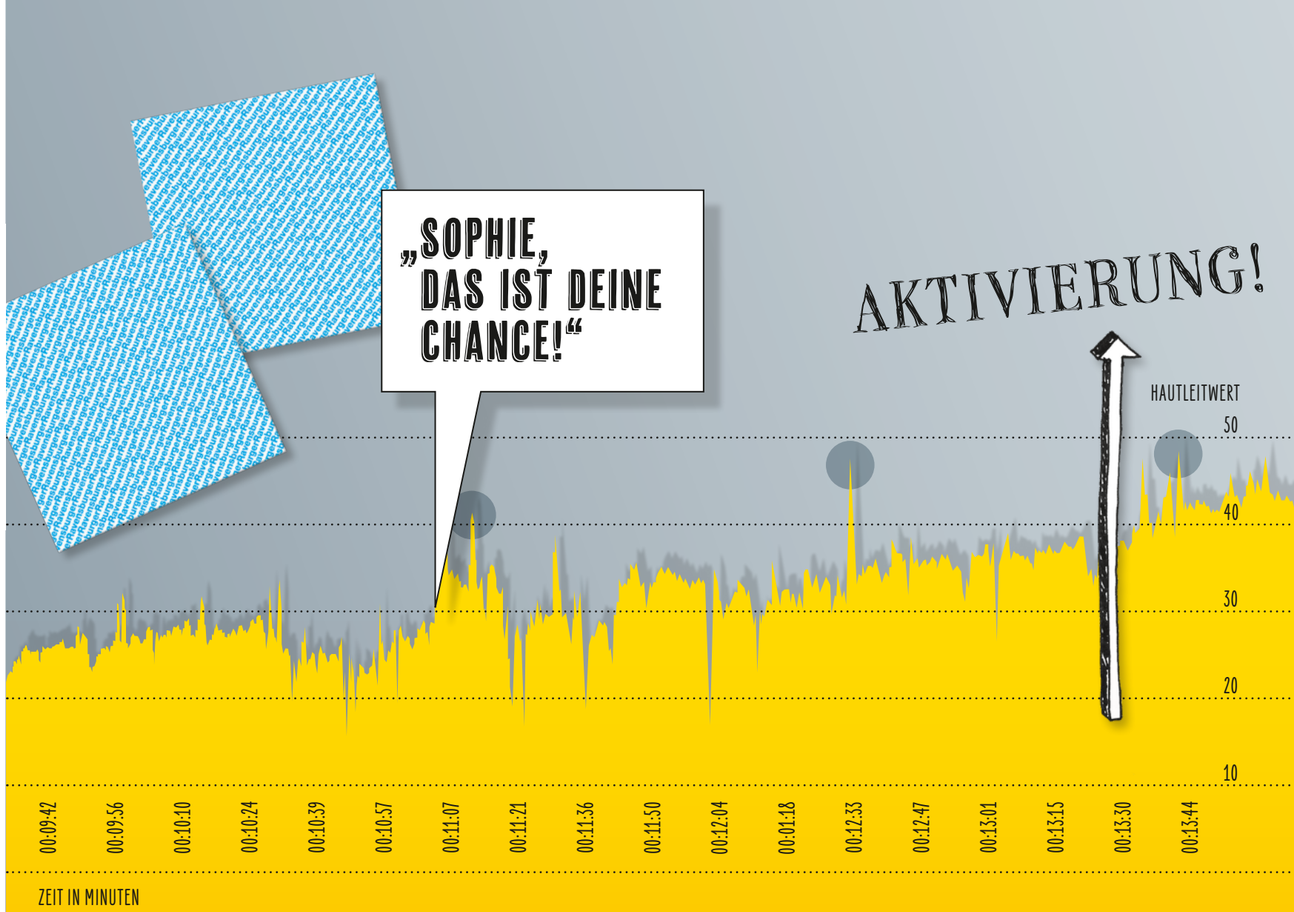
„Mit Kopf, Herz und Hand“: Die berühmte Losung der Reformpädagogik des 19. Jahrhunderts prägte den jungen Gründer Otto Maier und wurde wegweisend für seinen 1883 eingetragenen Verlag. Seine Produkte sollten „Spiel und Ernst“ vereinen. 136 Jahre und viele Tausend Spiele und Bücher später lautet das Leitmotiv der Ravensburger Gruppe „Spielerische Entwicklung“ und führt somit den Gründungsgedanken weiter.

EIN GRUND-GEDANKE ZIEHT SICH DURCH DIE ZEITEN

Entgegen einer damals weitverbreiteten Haltung, Lernen und Spielen strikt zu trennen, wollte Otto Maier seinen Produkten neben dem Pädagogischen immer auch Unterhaltsames mitgeben. Lernen sollte nicht mit erhobenem Zeigefinger geschehen, sondern in einer leichteren Form, auf eine spielerische Art und Weise.

In seinen verlegerischen Absichten greift Otto Maier die Gedanken der Reformpädagogik immer wieder auf und nutzt sie für seine Werbung. 1907 heißt es in einer Anzeige über „Lieblingsspiele für jung und alt“: „Diese Spiele vereinigen aufs glücklichste Ernst mit Scherz, Unterhaltung und Belehrung und der erzieherische Kern, der jedem dieser Spiele innewohnt, bietet im Verein mit Herz, Gemüt und Humor eine Fülle vergnüglicher Anregungen und Erholung. Die ‚Ravensburger Spiele‘ sind nach pädagogischen Grundsätzen ausgearbeitet und dem jugendlichen Gemüt und Verständnis trefflich angepasst. Sie bieten treffliche Unterhaltung, fördern die verschiedenen Kenntnisse und pflegen den Sinn fürs praktische Leben.“

Hier stehen sich zwei Seiten gegenüber: Herz, Scherz, Spiel, Unterhaltung und Kopf, Ernst, Geist, Lernen, Bildung. Dieser Zweiklang zieht sich durch die Zeiten und prägt Ravensburger bis heute. Oft wurde die Verbindung von Unterhaltung und Lernen, die Bildung von Herz und Geist als die Grundidee von Ravensburger bezeichnet. In den Unternehmensgrundsätzen, die seit 1985 gelten, heißt es: „Unser Leistungsbeitrag zur Gesellschaft ist es, Nutzen zu stiften für Unterhaltung und Bildung.“



Methode	**BIOFEEDBACK: HAUTLEITWERT[3]**	Mithilfe eines Biofeedback-Geräts und eines am Zeigefinger angebrachten Elektrodensensors wurden Messdaten für den Hautleitwert erhoben.
Spiel	**TIERKINDER MEMORY**	Über den Hautleitwert aufgedeckt: Beim Spielen ist Sophies Aktivierung kontinuierlich angestiegen. Maßvolle Aktivierung gilt als günstige Voraussetzung für Lernleistung und Gedächtnis, kurz: für spielerisches Lernen.
Gespielt von	**SOPHIE | 6 JAHRE**	

„Spielerische Entwicklung“: Aus dem Zweiklang wird ein Neues

Ravensburger bekennt sich mit dem Leitmotiv „Spielerische Entwicklung“ zu dem Auftrag, nicht nur zu unterhalten, sondern mit seinen Angeboten den Menschen zu fördern, weiterzubringen – vom ersten Tag an. Was dies beinhaltet, soll ein Blick auf die beiden Begriffe „Entwicklung“ und „spielerisch“ näher erläutern.

Was ist „Entwicklung“?

Psychologie und Pädagogik verstehen unter „Entwicklung“ einen Prozess der andauernden Entstehung und Veränderung – einen dynamischen Prozess. Gerade diese Definition zeigt das Leitmotiv auf der Höhe der Zeit. Spiegelt es doch in hohem Maße die Bedeutung des Lernens wider, welche die heutige Wissensgesellschaft und eine immer komplexere Welt erfordern und prägen.

Was steckt in „spielerisch“?

„Spielerisch“ ist viel mehr als das Eigenschaftswort zu „Spiel“ und „spielen“. Wir verstehen den Begriff im Sinne von frei, kreativ, initiativ, locker, unbekümmert, unbeschwert, ungezwungen, zwanglos, sich mit Fantasie und Leichtigkeit Themen erschließen und lernen.

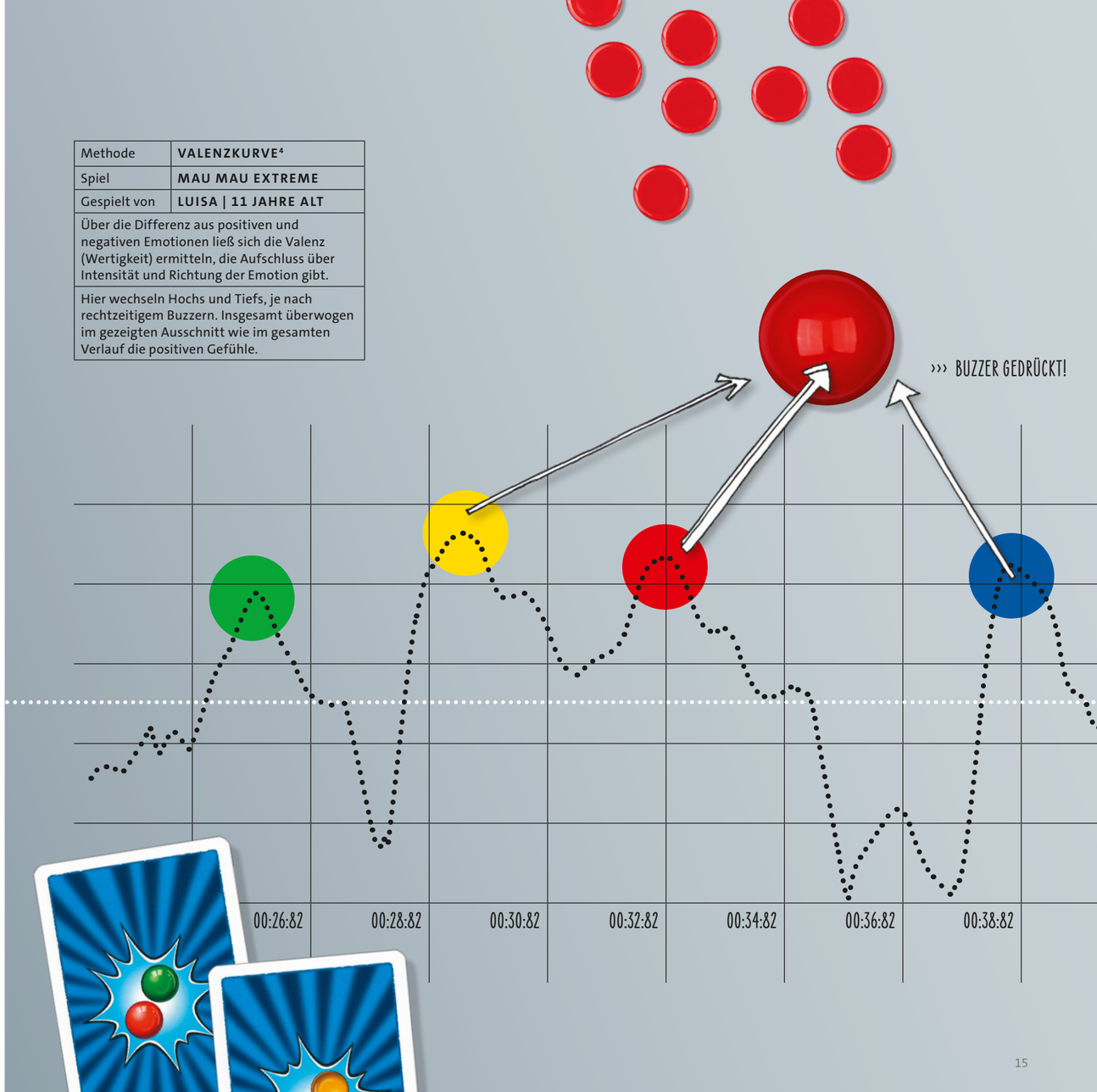
Konsequente Verbindung: „Spielerische Entwicklung“

Nach dem Blick auf die einzelnen Bestandteile des Leitmotivs fällt auf, dass die Begriffe nicht nur nah zusammengerückt, sondern miteinander verschmolzen sind. Denn „spielerisch“ und „Entwicklung“ beziehen sich aufeinander und laden sich gegenseitig auf: „Entwicklung“ setzt Ziel und Zweck, „spielerisch“ definiert, auf welche Art und Weise Entwicklung geschehen soll.

Im Ergebnis ist das Leitmotiv „Spielerische Entwicklung“ eine zeitgemäße Neuformulierung der Grundidee von Ravensburger, der Verbindung von Unterhaltung und Bildung. Denn die Entwicklung eines Menschen spielerisch zu begleiten und zu unterstützen, umfasst mehr als „nur" Lerninhalte und Spaß anzubieten.

BEKENNTNIS ZUM AUFTRAG, UNTERHALTUNG UND BILDUNG ZU VERBINDEN

Methode	**VALENZKURVE[4]**
Spiel	**MAU MAU EXTREME**
Gespielt von	**LUISA | 11 JAHRE ALT**
Über die Differenz aus positiven und negativen Emotionen ließ sich die Valenz (Wertigkeit) ermitteln, die Aufschluss über Intensität und Richtung der Emotion gibt.	
Hier wechseln Hochs und Tiefs, je nach rechtzeitigem Buzzern. Insgesamt überwogen im gezeigten Ausschnitt wie im gesamten Verlauf die positiven Gefühle.	



Ravensburger Marken und ihr Beitrag zum Leitmotiv

Ursprünglich aus der Ravensburger Grundidee heraus entstanden, ist „Spielerische Entwicklung“ heute ein Überbegriff, ein „Leitmotiv“ für die gesamte Gruppe. Das Unternehmenslogo verkörpert diesen Anspruch und spiegelt die Vielfalt der Marken durch die Quadrate und deren Farbigkeit wider. Diese erweiterte Gültigkeit macht es zur Voraussetzung für die Aufnahme weiterer Unternehmen und Marken.

So war auch bisher die Akquise von Firmen davon bestimmt, ob diese mit ihren Werten und Angeboten zu uns passten. Heute gehören zur Gruppe: Ravensburger mit dem blauen Dreieck, BRIO und Thinkfun, Wonder Forge, Alga, F.X. Schmid und Carlit. Sie alle bringen ihre Identität, ihre Produkte und Werte ein und leisten ihren spezifischen Beitrag zum gemeinsamen Leitmotiv.

Ein Blick auf die Besonderheiten der einzelnen Marken unterstreicht die Vielfalt, die hinter „Spielerische Entwicklung“ steht.

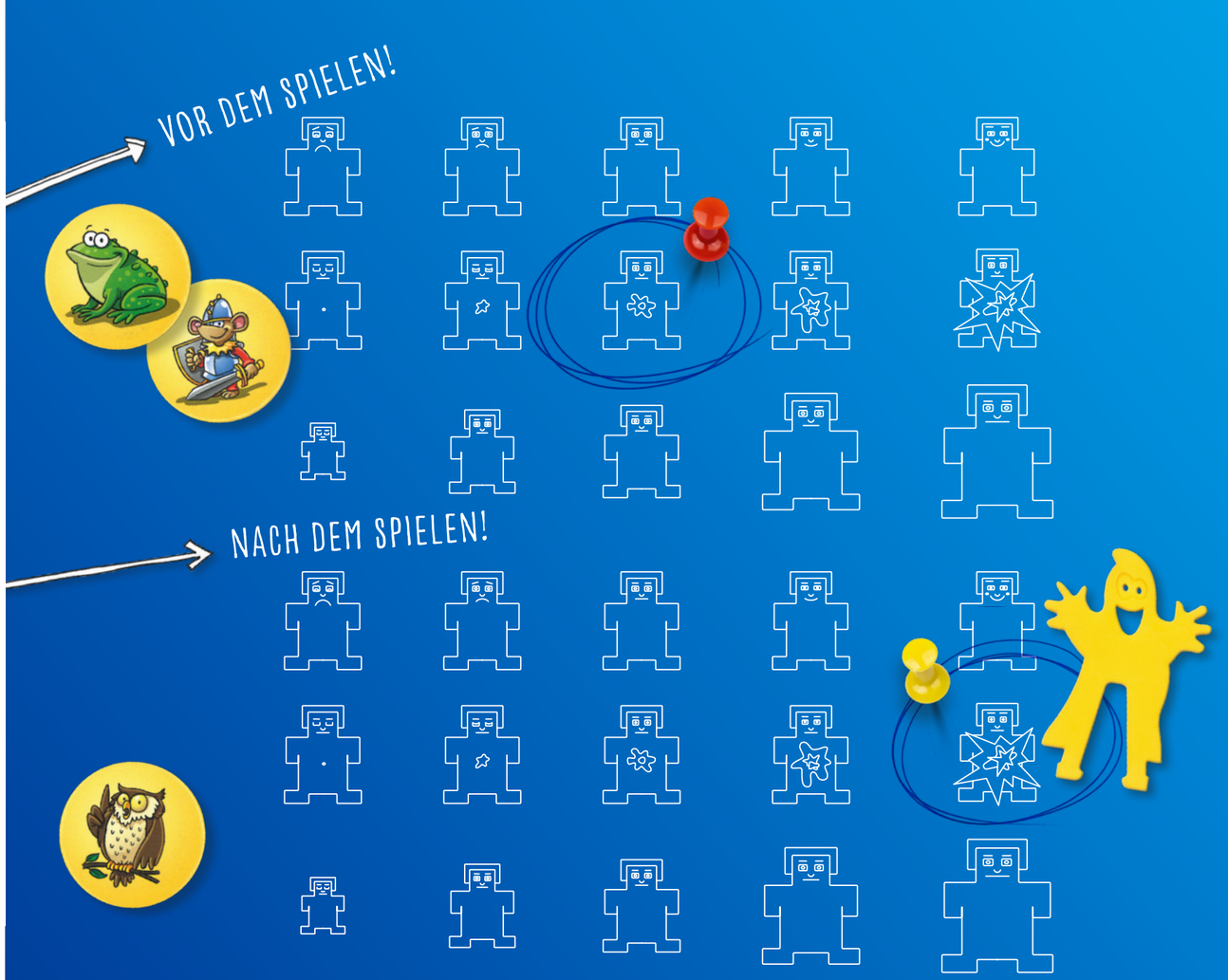
Ravensburger

HEUTE GEHÖREN RAVENSBURGER, BRIO, THINKFUN UND WEITERE MARKEN ZUR GRUPPE

BRIO®

Thinkfun®

Ravensburger



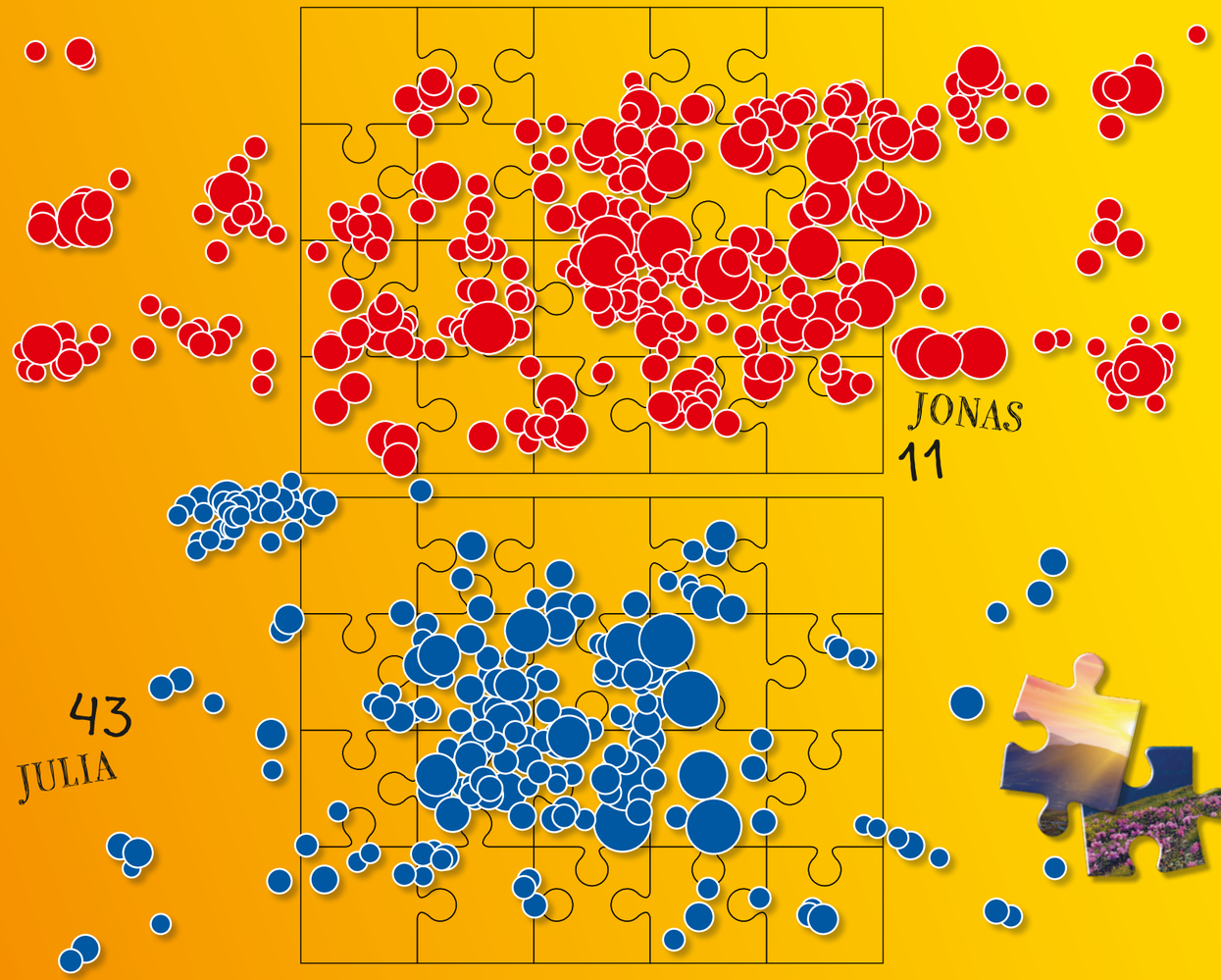
Methode	**SAM | SELF ASSESSMENT MANIKIN[5]**	Affektive Reaktionen lassen sich über eine Selbsteinschätzung einfangen. Mit SAM, einer kindgerechten Erhebungstechnik in Form von Piktogrammen, wurden die Dimensionen Freude, Erregung und Dominanz sprachfrei erhoben.
Spiel	**LABYRINTH JUNIOR + MAU MAU EXTREME**	
Gespielt von	**LINA | 6 JAHRE ALT**	Der Vorher-Nachher-Vergleich macht deutlich, dass die Erregung während des Spiels um zwei Skalenpunkte anstieg.

Ravensburger: Freude, Bildung, Gemeinsamkeit

Hervorgegangen aus dem von Otto Maier gegründeten Verlag, tritt Ravensburger seit 1974 mit dem blauen Dreieck auf. Dieses gilt als Gütezeichen für Ravensburger Spiele, Puzzles, Bücher und Beschäftigungsangebote; es steht auch für hohe inhaltliche und materielle Qualität.

Die Kernwerte „Freude, Bildung und Gemeinsamkeit“ finden sich, in unterschiedlicher Gewichtung, in allen Ravensburger Produkten: Bei Kinderspielen stehen Spaß und Spannung im Vordergrund, dennoch lernen Kinder ganz nebenbei vorauszudenken, Regeln einzuhalten und auch zu gewinnen und zu verlieren. Bilderbücher schulen das Sehen, Begreifen und Sprechen. Lernspiele vermitteln Kompetenzen, die Kinder heute brauchen, vielfältige Materialien regen zum spielerischen Lernen mit allen Sinnen an. Ravensburger Jugendbücher machen zum Thema, was die Altersgruppe bewegt, und begleiten sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung. Beschäftigungsprodukte und Puzzles fördern Konzentration, Fantasie und die Freude am Selbermachen. Gemeinsamkeit steht für das kreative Miteinander, wenn Kinder und Familien am Spieltisch zusammensitzen und ihre Begeisterung teilen, gemeinsam eifern, lachen und reden, gewinnen und verlieren – und dabei mit jedem Spielzug voneinander und miteinander lernen.

BESCHÄFTIGUNGS-PRODUKTE UND PUZZLES FÖRDERN KONZENTRATION, FANTASIE UND DIE FREUDE AM SELBERMACHEN



Methode	**REMOTE EYETRACKING[2]**	Die Augenbewegungen der Testpersonen wurden mit einer Kamera erfasst; diese war unauffällig in einen Computer integriert.
Puzzle	**URLAUBSTRÄUME, ONLINE-VERSION**	Ergebnis mit zwei Teilen: Das Kind ging intuitiv vor, versuchte das Puzzle ohne Hilfe zu lösen; die Erwachsene spielte zielgerichtet – und war schneller. Jedoch geht es beim Spielen nicht nur um Effizienz; vielmehr sind intuitives und spielerisches Lösen, inklusive Umwege, förderlich für das Lernen und machen es angenehm erlebbar.
Gespielt von	**JONAS | 11 JAHRE** **JULIA | 43 JAHRE**	

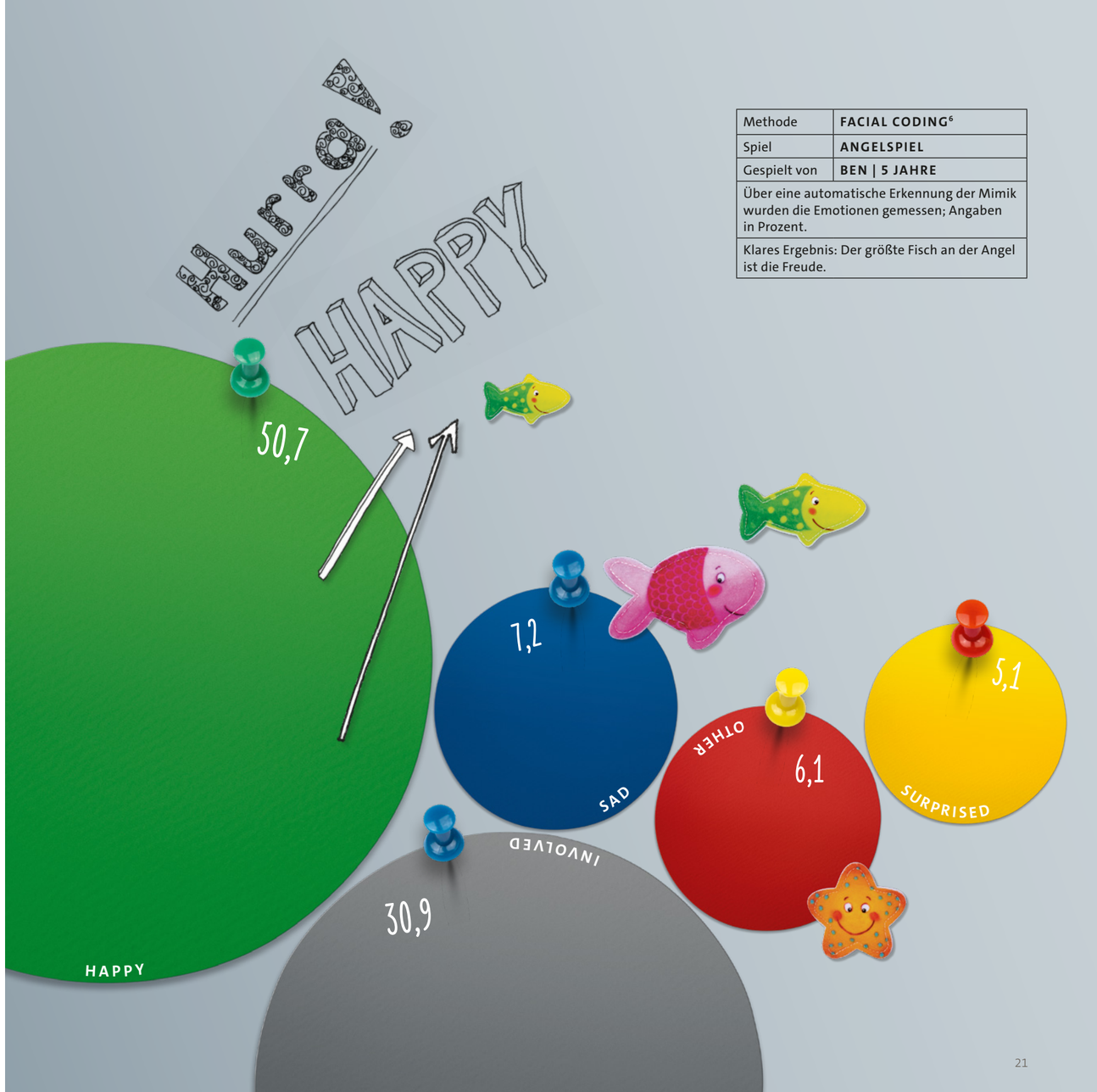
BRIO: Anregungen für junge Köpfe – seit 1884

BRIO®

GLÜCKLICHE KINDHEITS-ERINNERUNGEN SCHAFFEN

Seit 2015 Teil der Ravensburger Gruppe, lautet die Markenessenz des schwedischen Spielzeugherstellers: „Glückliche Kindheitserinnerungen schaffen“. „Freude und Vertrauen“ sind die Kernwerte der Marke. Mit ihrem Spielzeug-Klassiker Holzeisenbahn, die heute zur BRIO World gehört, bietet sie ein Musterbeispiel für „Spielerische Entwicklung“.

Seit Mitte der 1950er-Jahre auf dem Markt und stetig erweitert, eröffnet die BRIO World mit ihrem klaren, einfachen Design unendliche Spielmöglichkeiten: Schienen zusammenstecken, Lok draufstellen, Wagen anhängen, und los geht die Fantasiereise. Dank einem umfassenden Angebot an begleitenden Spielwaren wie Brücken, Gebäuden, Fahrzeugen und Spielfiguren lassen sich ganze Welten erschaffen, Geschichten erfinden und Abenteuer erleben. Damit steht die BRIO World exemplarisch für ein offenes, freies Spielkonzept, welches Konzentrations- und Koordinationsfähigkeit und Kreativität besonders fördert. Und sie ist auf der Höhe der Zeit: Durch den innovativen Einsatz von kombinierten Materialen wird der Spielwert kontinuierlich weiterentwickelt, damit die Marke so relevant bleibt wie in ihren Anfängen. Durch den Einsatz von neuen Technologien wie RFID (Radio-Frequency Identification) in Smart Tech bietet BRIO zusätzliche Lern- und Unterhaltungsfunktionen – für noch mehr Freude am Spielen.



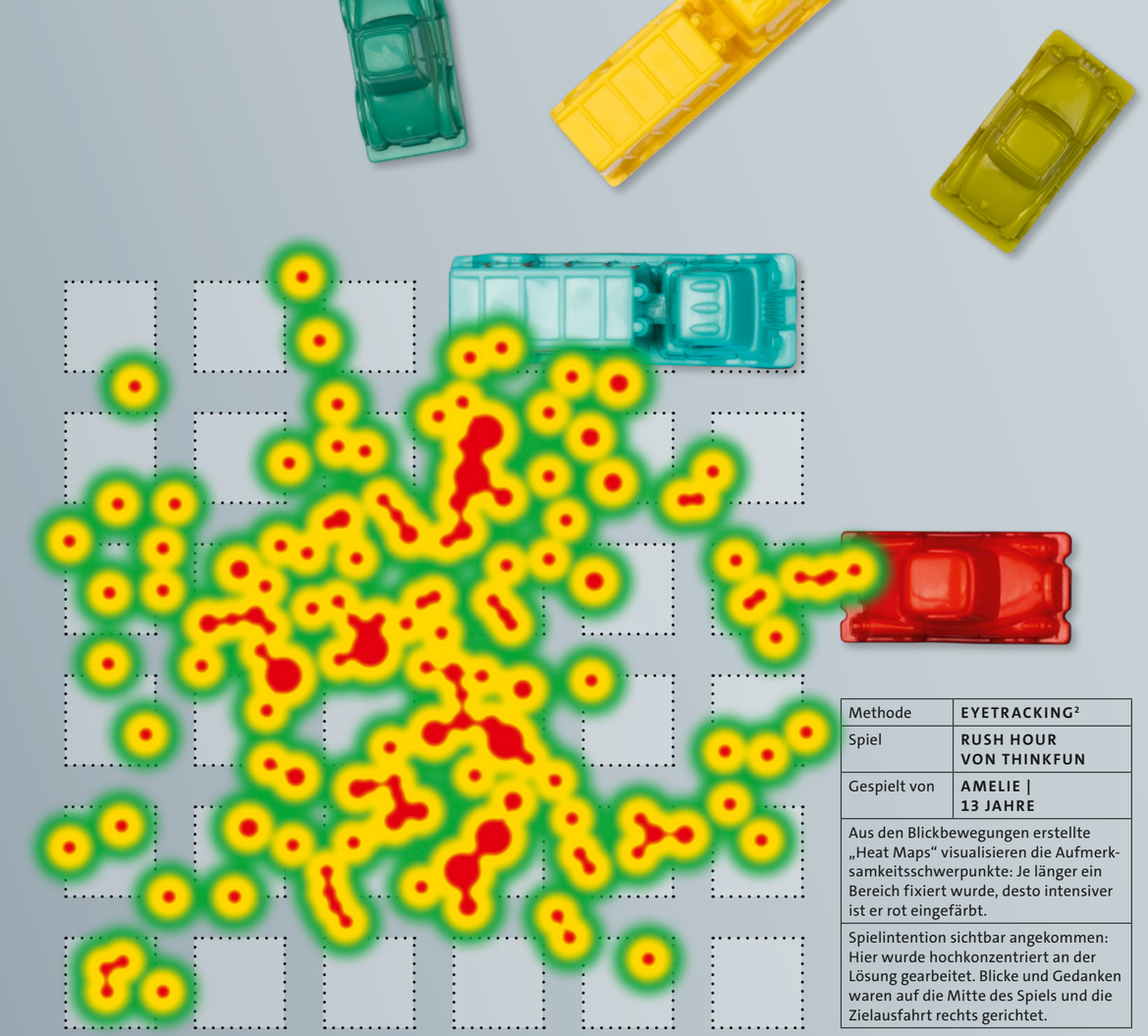
Methode	**FACIAL CODING[6]**
Spiel	**ANGELSPIEL**
Gespielt von	**BEN | 5 JAHRE**
Über eine automatische Erkennung der Mimik wurden die Emotionen gemessen; Angaben in Prozent.	
Klares Ergebnis: Der größte Fisch an der Angel ist die Freude.	

Thinkfun: Spielerisch den Verstand trainieren

Das US-Unternehmen Thinkfun entwickelt Denk- und Logikspiele mit hohem Spaßfaktor und gehört seit 2017 zur Ravensburger Gruppe. Seine Markenessenz steckt bereits im Namen Thinkfun: „It's Fun to Think!" – Denken macht Spaß. Dabei liegt der Fokus auf logisch strategischem Denken. Die Kernwerte lauten: „Die Freude an der Herausforderung, Ausdauer zahlt sich aus, Echtheit und Originalität". Seit der Gründung von Thinkfun 1985 gilt der Anspruch, „die Gedanken genialer Mathematiker, Ingenieure und Erfinder in einfachen Spielzeugen umzusetzen, an denen Mädchen und Jungen in aller Welt ihre Freude haben sollen."

Thinkfun möchte junge Menschen dazu inspirieren, sich mit logischem Denken auf spielerische Weise zu beschäftigen und sich somit Lernvorteile zu verschaffen. „Machs mit Köpfchen!", fordert Thinkfun auf, und dieser Beitrag zu „Spielerische Entwicklung" lässt sich an seiner bekanntesten Produktmarke exemplarisch zeigen: Bei Rush Hour® geht es darum, einem Auto einen Weg aus dem Stau zu bahnen. Bei 40 kniffligen Aufgaben gelingt das nur mit strategischem Denken; und das wird hier einfach, spielerisch und wie nebenbei trainiert. Logisch!

STRATEGISCHES DENKEN WIRD EINFACH, SPIELERISCH UND WIE NEBENBEI TRAINIERT. LOGISCH!



Methode	**EYETRACKING²**
Spiel	**RUSH HOUR VON THINKFUN**
Gespielt von	**AMELIE | 13 JAHRE**

Aus den Blickbewegungen erstellte „Heat Maps" visualisieren die Aufmerksamkeitsschwerpunkte: Je länger ein Bereich fixiert wurde, desto intensiver ist er rot eingefärbt.

Spielintention sichtbar angekommen: Hier wurde hochkonzentriert an der Lösung gearbeitet. Blicke und Gedanken waren auf die Mitte des Spiels und die Zielausfahrt rechts gerichtet.

Glossar

[1] GESICHTSTEXTUR & EXPRESSION INTENSITY CHART

Aus Bewegungen des menschlichen Gesichts (Heben der Augenbrauen, Rümpfen der Nase, Herabziehen der Mundwinkel etc.) lässt sich auf bestimmte Emotionen schließen. Über die Modellierung einer künstlichen Gesichtstextur berechnet eine Software die emotionalen Gesichtsausdrücke und ermöglicht die Identifikation von sechs Basisemotionen und einem neutralen Zustand. Eine „Expression Intensity Card“ kann die Ausdrucksstärke der Basisemotionen angeben.

[2] EYETRACKING-BRILLE

Um die visuelle Aufmerksamkeit zu erfassen, lässt sich das Blickverhalten mittels Eyetracking untersuchen. Die Aufzeichnung von Blickverläufen ermöglicht Aussagen darüber, welche Elemente eines Spiels wie lange wahrgenommen werden und in welcher Reihenfolge dies geschah.

Eyetracking-Brillen erlauben maximale Bewegungsfreiheit und sind deshalb ideal für die Erforschung von haptischen Spielen geeignet. Beim **REMOTE EYETRACKING** werden die Augenbewegungen mit einer Kamera erfasst, die unauffällig in einen Computer integriert ist. Die Blickregistrierung erfolgt mithilfe der Cornea-Reflex-Methode. Hierbei ist die Reflexion einer Infrarot-Lichtquelle auf der Hornhaut und deren Position zur Pupille Grundlage für die Berechnung der Blickbewegungen.

[3] HAUTLEITWERT

Mithilfe eines Biofeedback-Geräts lassen sich unter anderem Puls und Hautleitwert messen. Dazu wird am Zeigefinger ein Elektrodensensor angebracht. Bei Aktivierung wird die Leitfähigkeit der Haut durch Schweißabsonderung erhöht, womit der Hautwiderstand sinkt. Die elektrische Leitfähigkeit der Hautoberfläche gilt als gesicherter Indikator für die Aktivierung.

© & TM 2019 Lucasfilm Ltd.

[4] VALENZKURVE

Eine Darstellungsform des Facial Coding. Über die Differenz aus positiven und negativen Emotionen lässt sich die Valenz ermitteln, welche Aufschluss über Intensität und Richtung der Emotion gibt. So ist messbar, wie ein Spiel empfunden wird. In einer framegenauen Analyse wird die Intensität jeder Emotion mit einem Wert zwischen 0 (Emotion im Gesicht nicht erkennbar) bis 1 (Emotion vollständig präsent) ausgedrückt. Ob positiv oder negativ, dies zeigt die Differenz zwischen der gezeigten Freude und der maximalen Ausprägung der negativen Emotionen Trauer, Wut, Angst und Ekel.

[5] SELF ASSESSMENT MANIKIN (SAM)

Affektive Reaktionen – und damit Gefühle, Emotionen, Stimmungen – lassen sich auch über eine Selbsteinschätzung erfassen. Self Assessment Manikin (SAM) ist eine Bilderskala, mit der die Dimensionen Freude (Pleasure), Erregung (Arousal) und Dominanz (Dominance) sprachfrei erhoben werden. SAM besteht aus drei Reihen von stark schematisierten Darstellungen eines Menschen. Diese erfassen jeweils eine der drei Dimensionen auf einer fünfstufigen Skala.

[6] FACIAL CODING

Das Verfahren ermöglicht die Beschreibung von Emotionen über eine automatische Erkennung der Gesichtsmimik. Das Gesicht wird während des Spielens gefilmt und anschließend mithilfe einer Software analysiert. So lassen sich unter anderem sechs Basisemotionen nach dem Anthropologen und Psychologen Paul Ekman bestimmen: Freude, Trauer, Angst, Wut, Ekel, Überraschung und ein neutraler Zustand.

BERICHTERSTATTUNG 2018

BERICHT DES AUFSICHTSRATS DER RAVENSBURGER AG

Im **Geschäftsjahr 2018** nahm der Aufsichtsrat die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben pflichtgemäß wahr. Er hat den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens beraten und kontinuierlich überwacht. Der Aufsichtsrat wurde in drei ordentlichen Aufsichtsratssitzungen sowie anhand schriftlicher und mündlicher Berichte des Vorstands frühzeitig und eingehend über die Lage des Unternehmens, den Gang der Geschäfte und wichtige anstehende Entscheidungen unterrichtet. Zwischen den Gremiensitzungen stand das Aufsichtsratspräsidium in einem engen Austausch mit dem Vorstand und trat zu drei Sitzungen zusammen, um sich über wesentliche Entwicklungen zu informieren. Wichtige Erkenntnisse daraus wurden spätestens in der folgenden Aufsichtsratssitzung besprochen und entschieden.

Mit turnusmäßigen Berichten des Vorstands zur aktuellen Geschäftsentwicklung ist der Aufsichtsrat zeitnah informiert worden. Sie beinhalteten die wichtigsten finanzwirtschaftlichen Kennzahlen zur Umsatz-, Ergebnis-, Bestands- und Beschäftigungssituation, zum Risikomanagement und zur Risikolage sowie zur Auftrags-, Markt- und Finanzlage der Ravensburger Gruppe und deren Geschäftsbereiche. Diese wurden in den Aufsichtsratssitzungen vom Vorstand ausführlich erläutert, Abweichungen von den Planungen wurden im Detail dargelegt.

Im Fokus der Beratungen stand neben der Analyse des operativen Geschäfts die strategische Ausrichtung und organisatorische Weiterentwicklung des Unternehmens. Die Umsetzung der in den vergangenen Jahren getroffenen Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung und die dabei erzielten Fortschritte wurden intensiv diskutiert. Aufbauend auf der „360° Unternehmensstrategie“ sowie der 5-Jahres-Gruppenstrategie präsentierte der Vorstand auf der Strategiesitzung vom 26. Juli 2018 ein Projekt zur umfassenden Reorganisation des Unternehmens hin zu einer funktionalen und global ausgerichteten Organisation. Der Vorstand erläuterte in der Sitzung ausführlich die vorgeschlagenen Maßnahmen zur Erreichung der gemeinsam mit dem Aufsichtsrat definierten Ziele. Nach eingehender Erörterung gab der Aufsichtsrat weitere Empfehlungen und seine Zustimmung zur Umsetzung des Projekts.

In Zusammenhang mit der verabschiedeten Reorganisation erteilte der Aufsichtsrat in der Sitzung vom 14. Dezember 2018 seine Zustimmung zur Unternehmensverschmelzung, bewilligte den neuen Geschäftsverteilungsplan des Vorstands mit Wirkung zum 1. Januar 2019 und erklärte sich mit der vorgeschlagenen Besetzung von Geschäftsführer-Positionen in verbundenen Unternehmen einverstanden. Weiter befasste sich der Aufsichtsrat in dieser Sitzung auf Basis detaillierter Unterlagen mit dem Budget für das Geschäftsjahr 2019, dem Investitionsbudget und stimmte der Jahresplanung zu.

Personalia
Bei der satzungsgemäßen Neuwahl des Aufsichtsrats anlässlich der Hauptversammlung am 25. Juli 2018 kandidierte Herr Dr. Wolfram Freudenberg, seit 1998 Mitglied des Aufsichtsrats, nicht mehr. In seiner 20-jährigen Tätigkeit hat Herr Dr. Freudenberg das Unternehmen in allen Jahren starken Wachstums und auch in teils schwierigeren Zeiten mit Weitblick und hohem Engagement beraten. Die Aktionäre und die Mitglieder des Aufsichtsrats dankten Herrn Dr. Freudenberg für sein langjähriges verdienstvolles Wirken und die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Aufsichtsratsgremium. Die Hauptversammlung wählte als seinen Nachfolger Herrn Florian Haller, Hauptgeschäftsführer der Serviceplan Gruppe, in den Aufsichtsrat.

In der konstituierenden Sitzung des Aufsichtsrats im Anschluss an die Hauptversammlung wurden Herr Prof. Dr. Dieter Kurz als Vorsitzender und Herr Albert Hess als stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats bestätigt.

Prüfungsausschuss
Der neu gewählte Aufsichtsrat beschloss für die kommende Amtsperiode wieder die Einrichtung eines Prüfungsausschusses mit der Aufgabe der Überprüfung der Jahres- und Konzernabschlüsse der Ravensburger AG sowie der Teilnahme an den Bilanz-Schlussbesprechungen. Aus seinen Mitgliedern wählte der Aufsichtsrat Herrn Dr. Thomas Vollmoeller zum Vorsitzenden des Prüfungsausschusses, als weitere Ausschussmitglieder die Herren Prof. Dr. Dieter Kurz und Albert Hess.

Jahres- und Konzernabschlussprüfung
Die von der Hauptversammlung gewählte Ernst & Young GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, hat die Buchführung, den Jahresabschluss, den Konzernabschluss sowie den Lagebericht der Ravensburger AG, der mit dem Konzernlagebericht zusammengefasst ist, für das Geschäftsjahr 2018 gemäß § 317 HGB geprüft und jeweils mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dem vom Vorstand aufgestellten und vom Abschlussprüfer geprüften Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen gemäß § 312 AktG wurde vom Abschlussprüfer der uneingeschränkte Bestätigungsvermerk erteilt. Hiernach sind die tatsächlichen Angaben des Berichts korrekt. Bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften war die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch.

Die Bilanz-Schlussbesprechung mit dem Abschlussprüfer fand am 11. April 2019 im Rahmen einer Sitzung des Prüfungsausschusses statt. Sämtliche Abschlussunterlagen und Berichte lagen rechtzeitig vor.

In der Aufsichtsratssitzung vom 12. April 2019 berichtete der Vorsitzende des Prüfungsausschusses über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung des Jahresabschlusses, des Konzernabschlusses sowie des zusammengefassten Lageberichts durch den Abschlussprüfer und den Prüfungsausschuss und schlug dem Aufsichtsrat die Zustimmung zu den Prüfungsergebnissen und die Billigung des Jahresabschlusses vor. Der Abschlussprüfer stand für ergänzende Fragen und Auskünfte zur Verfügung. Der Aufsichtsrat stimmte den Prüfungsergebnissen zu und billigte den vom Vorstand vorgelegten Jahresabschluss, den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht der Ravensburger AG und des Konzerns. Der Jahresabschluss 2018 ist damit festgestellt.

Dem Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns hat sich der Aufsichtsrat angeschlossen. Ebenso hat er den Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen geprüft. Er erhebt nach dem abschließenden Ergebnis seiner Prüfung keine Einwendungen gegen die Schlusserklärung des Vorstands und stimmt dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zu. Schließlich hat der Aufsichtsrat seine Beschlussvorschläge zu den Tagesordnungspunkten der ordentlichen Hauptversammlung 2019 verabschiedet.

Der Aufsichtsrat spricht dem Vorstand für die hervorragende Arbeit in einem sich verändernden Marktumfeld mit unsicheren Rahmenbedingungen seinen Dank und seine Anerkennung aus. Er dankt darüber hinaus den Führungskräften und Mitarbeitern für ihr hohes Engagement und ihre Leistung. Sie alle haben mit ihrer Arbeit entscheidend zu diesem insgesamt sehr guten Gesamtergebnis im Geschäftsjahr 2018 der Ravensburger Gruppe beigetragen.

Ravensburg, den 12. April 2019

Der Aufsichtsrat der Ravensburger AG

Prof. Dr. Dieter Kurz
Vorsitzender

RAVENSBURGER AG, RAVENSBURG
ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT FÜR 2018

Überblick Ravensburger AG und Konzern

Der Ravensburger Konzern ist ein führender Hersteller von Puzzles, Spielen und Beschäftigungsprodukten in Europa sowie für Kinder- und Jugendbücher im deutschsprachigen Raum. Spielwaren mit dem blauen Dreieck, der bedeutendsten Marke des Konzerns, werden weltweit verkauft. Die internationalen Marken BRIO und ThinkFun ergänzen das Angebot.

Die Ravensburger AG ist die geschäftsleitende Holding des Ravensburger Konzerns. Verschiedene Funktionen des Konzerns werden von Fachbereichen der Ravensburger AG zentral wahrgenommen. Dies betrifft vor allem die Funktionen Zentrales Marketing, Kommunikation, Personalwesen, Finanzen, Gruppencontrolling, IT, Recht und Unternehmensentwicklung sowie Digital und Innovation.

Neben der Holdingfunktion überlässt die Ravensburger AG den Gesellschaften des Konzerns die Nutzung der Marke Ravensburger im Rahmen von Lizenzvereinbarungen und steuert das konzernweite Risikomanagementsystem. Zudem vermietet die Ravensburger AG die in Ravensburg gelegenen Grundstücke und Gebäude an die operativen Tochterunternehmen.

Das operative Geschäft des Ravensburger Konzerns wird durch die Tochtergesellschaften der Ravensburger AG wahrgenommen. Der Konzern ist in drei Geschäftsbereichen, dem Geschäftsbereich Spielwaren, dem Geschäftsbereich Kinder- und Jugendbuch und dem Geschäftsbereich Freizeit und Promotion tätig.

Der Geschäftsbereich Spielwaren entwickelt, produziert und vertreibt seine Produkte international mit Schwerpunkt in Europa und Nordamerika. In den großen europäischen Märkten wie Frankreich, England, Italien, Spanien, Belgien und Holland, Österreich und der Schweiz werden ebenso wie in den Vereinigten Staaten, in Japan und den skandinavischen Ländern Tochtergesellschaften unterhalten. Kleinere Märkte werden zumeist durch Exportgeschäfte bedient. Die Produkte werden zu großen Teilen in eigenen Werken in Deutschland und Tschechien produziert.

Der Geschäftsbereich Kinder- und Jugendbuch verlegt und vertreibt insbesondere Bilderbücher, Kindersachbücher und erzählende Kinder- und Jugendbücher speziell für die deutschsprachigen Märkte. Darüber hinaus werden auch Produkte des Geschäftsbereiches Spielwaren vertrieben.

Der Geschäftsbereich Freizeit und Promotion untergliedert sich in die Teilbereiche Freizeitpark Ravensburger Spieleland inklusive Übernachtungsmöglichkeiten, das Agenturgeschäft, das Museum Ravensburger sowie die Ravensburger Handelsgeschäfte.

Innerhalb des Vorstandes ist die Steuerung des Konzerns so aufgeteilt, dass Clemens Maier den Geschäftsbereich Spielwaren und Hanspeter Mürle den Geschäftsbereich Kinder- und Jugendbuch sowie Freizeit und Promotion verantwortet. Zudem sind zwischen den Vorständen die Funktionen des Konzerns aufgeteilt.

Jeder Geschäftsbereich wird gleichzeitig von einer eigenständigen Geschäftsführung geleitet, die Geschäftsführer berichten jeweils an den zuständigen Vorstand.

Geführt werden die Geschäftsbereiche nach einheitlichen Kennzahlen. Dies sind insbesondere Umsatz und Profitabilität (EBIT) der Geschäftsbereiche, deren jeweilige Investitionen und Net Working Capital.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr waren durchschnittlich 2.153 Vollzeitkräfte (Vorjahr 2.133) im Ravensburger Konzern beschäftigt. Hiervon betrug der Frauenanteil bei den inländischen Gesellschaften 57 %.

Entwicklung und Innovation

Produktneuheiten und Innovationen sind in den Bereichen der Spielware und dem Kinder- und Jugendbuch, wie in den meisten Konsumgüterbereichen üblich, von sehr hoher Bedeutung. Insbesondere Markenhersteller wie Ravensburger müssen deshalb kontinuierlich Innovationen entwickeln und vermarkten, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

Vor diesem Hintergrund investiert der Ravensburger Konzern jedes Jahr 30 bis 40 Mio. € in die Entwicklung neuer Produktangebote und Konzepte. Pro Jahr erscheinen dabei weit über 1.000 Neuheiten, mit denen der Konzern ein Viertel des Umsatzes bestreitet.

Für die Entwicklung neuer Produkte bedient sich Ravensburger sowohl externer als auch interner Quellen. Dabei werden zunehmend interne Ressourcen aufgebaut und genutzt, um Produkte und innovative Ideen schneller in Konzepte und Prototypen zu überführen. Dafür setzt Ravensburger in allen Geschäftsbereichen agile Innovationsmethoden wie Design Thinking oder Lean Start-up ein. Weiterhin besteht ein großes Netzwerk an externen Partnern und Dienstleistern für Konzeption, Design und technische Umsetzung, um neue Produkte und Konzepte zu entwickeln und diese zur Marktreife zu führen.

Wirtschaftsbericht

Marktentwicklung

Betrachtet man die wichtigsten europäischen Spielwarenmärkte 2018, so ergibt sich ein sehr unterschiedliches Bild: Während der deutsche Spielwarenmarkt um 2,1 % gewachsen ist, waren die wichtigsten Märkte in Europa rückläufig (Frankreich -5,1 %, UK -12,2 %, Italien -1,0 % und Spanien -5,4 %). In Summe betrug diese negative Entwicklung der fünf größten europäischen Spielwarenmärkte -5,1 % (Quelle: NPD EPoS Panels).
Die Gründe hierfür liegen unter anderem in der Konsolidierung der europäischen Handelslandschaft, die auch zur Insolvenz einiger bedeutender Spielwarenketten führte.

Ravensburger konnte hierbei mit +4,8 % Steigerung des „Rausverkaufs“ (Umsatz vom Handel an den Endkunden) als einziger Hersteller in den TOP 10 ein deutliches Wachstum verzeichnen und somit seinen Marktanteil steigern. Die TOP 5 der Branche mussten hingegen einen – teilweise zweistelligen – Verlust an Rausverkaufsanteilen notieren (Quelle: NPD EPoS Panels).

Der Buchmarkt in Deutschland hat sich mit +0,5 % zum Vorjahr leicht positiv entwickelt. Besonders erfreulich hat sich der Kinder- und Jugendbuchmarkt mit +4,4 % gezeigt.
Entgegen dem negativen Trend des Gesamtmarktes in Österreich (-0,9 %) und der Schweiz (-5,8 %) konnte sich auch dort der Kinder- und Jugendbuchmarkt positiv entwickeln (Österreich +4,4 %, Schweiz +1,4 %). Vor diesem Hintergrund konnte sich der Geschäftsbereich Kinder- und Jugendbuch ebenfalls sehr zufriedenstellend entwickeln und seinen Marktanteil leicht ausbauen.

Geschäftsverlauf

Unter diesen Rahmenbedingungen konnte der Ravensburger Konzern den Umsatz in Höhe von 491,5 Mio. € um 4,3 % gegenüber dem Vorjahr steigern. Wechselkursbereinigt steigt der Umsatz sogar um 4,9 % an. Bedingt durch die im Jahr 2017 getätigte Akquisition ThinkFun und der somit im Jahr 2018 erstmalig ganzjährigen Einbeziehung der Gesellschaft ist das Ausland mit 4,6 % stärker gewachsen als das Inland mit 4,0 %.

Das konsolidierte Jahresergebnis des Konzerns lag dabei mit 31,5 Mio. € über Vorjahr (23,7 Mio. €).

Auf den Geschäftsbereich Spielwaren entfiel ein Anteil von 85,1 % des Gesamtumsatzes, auf den Geschäftsbereich Kinder- und Jugend buch ein Anteil von 14,0 % und auf den kleinsten Geschäftsbereich, Freizeit und Promotion, ein Anteil von 4,2 % jeweils vor Konsolidierung.

Der Umsatz des Geschäftsbereiches Spielwaren betrug im Jahr 2018 418,3 Mio. €, wobei 141,7 Mio. € in Deutschland (+6,7 % zum Vorjahr) und 276,5 Mio. € im Ausland (+4,0 %) erwirtschaftet wurden. In Deutschland ist es somit gelungen, nach einer Stagnation 2017,

Wachstum über dem Marktniveau zu erzielen. In den ausländischen Märkten ist besonders das Wachstum der Gesellschaften auf dem US-Markt mit +28,9 % (währungsbereinigt +32,6 %) hervorzuheben, was zum Teil auch der ganzjährigen Integration von ThinkFun zu verdanken ist. Darüber hinaus konnte Ravensburger in den USA mit allen Marken ein sehr positives Wachstum realisieren, was vor dem Hintergrund eines stagnierenden US-Marktes zu betonen ist. Der nordamerikanische Markt ist somit nach Deutschland der zweitwichtigste Markt für den Ravensburger Konzern.

In den wesentlichen europäischen Märkten war in Summe ein leichter Rückgang des Umsatzes zu verzeichnen. Jedoch schnitt der Ravensburger Konzern in allen diesen Märkten besser ab als die jeweiligen Märkte im Durchschnitt.

Mit einem Umsatzplus von 7,8 % gegenüber dem Vorjahr entwickelte sich der Geschäftsbereich Kinder- und Jugendbuch sehr erfreulich. In Deutschland konnte mit einem leicht gestiegenen Marktanteil von 10,1 % die zweite Position am Markt erreicht werden. In Österreich und der Schweiz ist der Bereich jeweils Marktführer.

Der Geschäftsbereich Freizeit und Promotion verzeichnete im abgelaufenen Geschäftsjahr ein Minus von 4,7 % und somit einen konsolidierten Umsatz von 16,7 Mio. €. Diese Reduzierung ist auf ein Großprojekt im Jahr 2017 zurückzuführen, welches im aktuellen Geschäftsjahr nicht kompensiert werden konnte. Ansonsten entwickelten sich die Umsätze in den einzelnen Kategorien zufriedenstellend.

Lage des Ravensburger Konzerns

Ertragslage
Der Ravensburger Konzern verzeichnete im Jahr 2018 einen positiven Geschäftsverlauf mit Umsatzzuwächsen und einer Verbesserung im EBIT und Konzernergebnis. Der Umsatz stieg im Geschäftsjahr 2018 um 4,3 % auf 491,5 Mio. €.

Umsatzzuwächse konnten über alle Geschäftsbereiche hinweg erzielt werden. Der Umsatztreiber unter den Ravensburger Spielwaren war die Innovation „GraviTrax“, eine Eigenentwicklung, die nach ihrer Einführung in Deutschland auch international sehr gut angenommen wurde. Das Ravensburger Buchgeschäft konnte mit einem Plus von 7,8 %, insbesondere durch die Sachbuchreihe „Guinness World Records 2019“, zum Umsatzwachstum beitragen.

Das EBIT konnte im Vergleich zum Vorjahr um 10,0 Mio. € gesteigert werden. Dabei verbesserte sich aufgrund einer weitgehend stabilen Materialeinsatzquote der Rohertrag um 14,4 Mio. € auf 344,7 Mio. €. Der Personalaufwand stieg um 7,0 Mio. € auf 119,8 Mio. € an, bedingt durch einen höheren Personalstand, allgemeine Erhöhungen der Löhne und Gehälter sowie eine Reorganisationsrückstellung.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind durch zwei gegenläufige Effekte geprägt. Einerseits sind die Aufwendungen aufgrund höherer Beratungskosten für ein Reorganisationsprojekt sowie höherer Vertriebskosten um insgesamt 5,8 Mio. € gestiegen. Anderseits reduzierten sich die sonstigen Aufwendungen aufgrund von Zuführung von Rückstellungen für ungewisse Risiken im Vorjahr sowie von geringeren Währungsverlusten im laufenden Jahr um 9,0 Mio. €.

Das Finanzergebnis lag mit -1,9 Mio. € unter dem Vorjahr (-0,9 Mio. €), insbesondere durch einen höheren Abzinsungsaufwand bei den Pensionsrückstellungen und geringere Zinserträge.

In Summe liegt das Ergebnis vor Steuern mit 43,7 Mio. € deutlich über dem Vorjahr (34,7 Mio. €). Die Ertragsteuern belaufen sich im Berichtsjahr auf 11,6 Mio. € und liegen somit um 1,3 Mio. € über dem Vorjahr. Der Anstieg resultiert insbesondere aus dem höheren Ergebnis. Außerdem haben sich steuerliche Einmaleffekte im Vorjahr dabei niedergeschlagen. Aufgrund einer im Jahr 2018 abgeschlossenen Betriebsprüfung für die Jahre 2014-2016 ergab sich eine Steuererstattung in ähnlicher Größenordnung wie im Vorjahr für die Jahre 2011-2013.

Vermögenslage und Investitionen
Die Bilanzsumme des Konzerns zum 31.12.2018 lag mit 522,0 Mio. € um 22,0 Mio. € über dem Vorjahr (500,0 Mio. €).

Das Anlagevermögen stieg per saldo lediglich um 0,2 Mio. € auf 206,3 Mio. €. Im Geschäftsjahr 2018 wurden keine wesentlichen Investitionen in immaterielle Vermögensgegenstände vorgenommen. Aufgrund der planmäßigen Abschreibungen und einer Kaufpreisanpassung reduzierte sich daher deren Bilanzausweis um 8,0 Mio. € auf 48,4 Mio. €. Hingegen wurden in die Sachanlagen 16,6 Mio. € (2017: 6,8 Mio. €) investiert. Damit liegen die Investitionen um 144 % über Vorjahr. Diese verteilen sich insbesondere über die zwei Produktionsstandorte Ravensburg und Policka. Daneben wurde im Jahr 2018 das Ravensburger Spieleland generalüberholt und in neue Attraktionen investiert. Unter Berücksichtigung der Abschreibung auf Sachanlagen (9,1 Mio. €) sowie von Währungsdifferenzen erhöhten sich die Sachanlagen damit auf 82,2 Mio. €. Aufgrund der Wiederanlage von Erträgen in den Spezialfonds stieg das Finanzanlagevermögen um 1,0 Mio. € auf 75,7 Mio. €.

Das Umlaufvermögen erhöhte sich um 21,5 Mio. € auf 313,8 Mio. €. Die Vorräte sind gegenüber dem Jahresende 2017 um 3,3 Mio. € merklich gestiegen. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf eine Bestandsausweitung zurückzuführen, die eine hohe Lieferbereitschaft zum Weihnachtsgeschäft gewährleistete. Zudem hat der Eigenvertrieb der ThinkFun-Produkte durch die Ravensburger Vertriebsgesellschaften zu dem höheren Lagervolumen beigetragen. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich aufgrund geänderter Fälligkeitsstrukturen um 15,4 Mio. € und beliefen sich zum Stichtag auf 183,6 Mio. €.

Die Pensionsrückstellungen lagen mit 30,0 Mio. € um 1,7 Mio. € über dem Vorjahr (28,3 Mio. €). Dies ist begründet durch die weitere Absenkung des anzuwendenden Abzinsungszinssatzes und der erstmaligen Anwendung der neuen „Heubeck-Richttafeln 2018 G“. Die Steuerrückstellungen lagen mit 0,8 Mio. € um 2,7 Mio. € unter dem Vorjahr (3,5 Mio. €). Der Rückgang resultiert im Wesentlichen aus einer im Jahr 2018 für das Jahr 2016 geleisteten Steuernachzahlung sowie aus höheren Steuervorauszahlungen für das laufende Jahr. Die sonstigen Rückstellungen stiegen im abgelaufenen Geschäftsjahr um 8,0 Mio. €. Hierfür sind insbesondere umsatzbedingt die Rückstellungen für Handelskonditionen sowie eine Reorganisationsrückstellung verantwortlich.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen mit 34,8 Mio. € im Wesentlichen auf Vorjahresniveau. Die unter den Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen ausgewiesenen Verbindlichkeiten gegenüber der Ravensburger Holding GmbH & Co. KG lagen mit 7,5 Mio. € leicht unter Vorjahr. Diese Verbindlichkeit wurde Anfang des Jahres 2019 in voller Höhe bezahlt. Die sonstigen Verbindlichkeiten verringerten sich, u. a. aufgrund von Steuerabgrenzungen zum Jahresende, um 4,3 Mio. € auf 10,3 Mio. €.

Liquidität
Im Berichtszeitraum wurde ein Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit in Höhe von 35,5 Mio. € generiert (Vorjahr -3,8 Mio. €). Hierin hat sich neben dem höheren Jahresüberschuss vor Abschreibungen auch die Veränderung des Net Working Capital positiv niedergeschlagen. Dieses ist von 128,8 Mio. € auf 143,5 Mio. €, also um 14,7 Mio. € angewachsen. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich der Anstieg des Net Working Capital deutlich abgeschwächt, sodass der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit im Geschäftsjahr 2018 deutlich verbessert wurde. Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit lag bei -16,6 Mio. € und beinhaltet weitgehend die getätigten Investitionen in Sach- und Finanzanlagen.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit betrug -13,7 Mio. €. Hierin enthalten sind die Dividenden an die Aktionäre sowie die Tilgungen von Bankkrediten.

Der Finanzmittelfonds erhöhte sich daher auf 52,4 Mio. € (Vorjahr 47,3 Mio. €). Trotz stark saisonalen Geschäfts war die Liquidität jederzeit gegeben.

Finanzierungsstruktur
Die Finanzierung des Ravensburger Konzerns basiert über Jahre hinweg auf positiven operativen Cashflows sowie einer sehr guten Eigenkapitalausstattung mit 60,9 % zum 31.12.2018. Zur unterjährigen Finanzierung der Kapitalbindung aufgrund des saisonalen Geschäftsverlaufs stehen Rahmenkreditverträge mit den Hausbanken zur Verfügung. Langfristige Finanzierungen erfolgen über Bankdarlehen (Stand 31.12.2018: 44,0 Mio. €).

Die Finanzierung der Konzerngesellschaften erfolgt insbesondere durch die Ravensburger AG. Der Zahlungsverkehr innerhalb des Ravensburger Konzerns erfolgt über ein konzerninternes Clearingsystem der Ravensburger AG. Das zentrale Finanzmanagement durch die Ravensburger AG ermöglicht eine kosteneffiziente Fremdkapitalbeschaffung für den Konzern.

Lage der Ravensburger AG

Ertragslage
Die Ravensburger AG konnte im Jahr 2018 das EBIT um 6,2 Mio. € auf -2,6 Mio. € und das Jahresergebnis um 10,0 Mio. € auf 36,7 Mio. € steigern. Für die Verbesserung im EBIT sind maßgeblich die geringeren Währungsverluste gegenüber dem Vorjahr verantwortlich.

Das Finanzergebnis konnte um 7,1 Mio. € verbessert werden. Ursächlich hierfür ist eine Zuschreibung auf Anteile an verbundenen Unternehmen sowie ein höheres Ergebnis aus der Ergebnisabführung. Der Steueraufwand erhöhte sich um 3,3 Mio. € im Wesentlichen aufgrund des besseren Ergebnisses im Jahr 2018.

Vermögenslage und Investitionen
Die Bilanzsumme der Ravensburger AG zum 31.12.2018 lag mit 332,3 Mio. € um 22,7 Mio. € über dem Vorjahr (309,6 Mio. €). Das Sachanlagevermögen erhöhte sich um 2,7 Mio. € im Wesentlichen durch die Investitionen im Ravensburger Spieleland.

Das Finanzanlagevermögen stieg per saldo um 2,7 Mio. € auf 210,7 Mio. €. Werterhöhend wurde die Zuschreibung auf Anteile an verbundenen Unternehmen gebucht. Dagegen stehen Tilgungen von konzerninternen langfristigen Darlehen.

Die Forderungen gegen verbundene Unternehmen erhöhten sich um 18,4 Mio. € auf 52,8 Mio. € infolge höherer Forderungen gegenüber den deutschen Tochtergesellschaften.

Die Steuerrückstellungen reduzierten sich aufgrund einer in 2018 für das Jahr 2016 geleisteten Steuernachzahlung.

Die sonstigen Rückstellungen erhöhten sich insbesondere aufgrund der Bildung einer Reorganisationsrückstellung.

Die Veränderungen der sonstigen Vermögensgegenstände und sonstigen Verbindlichkeiten sind wesentlich auf Steuerabgrenzungen zum Jahresende zurückzuführen.

Gesamtaussage des Vorstandes zur wirtschaftlichen Lage 2018
Die Umsatzprognose aus dem Vorjahr wurde erreicht. Hinsichtlich des Ergebnisses wurde die Prognose übertroffen. Dies liegt insbesondere an dem besseren Verlauf des operativen Geschäfts sowie an einem positiven Währungsergebnis im Jahr 2018 im Vergleich zur Prognose. Die Geschäfte des Ravensburger Konzerns haben sich im Berichtsjahr insgesamt gut entwickelt. Der Vorstand ist daher mit dem Ergebnis des Geschäftsjahres zufrieden.

Prognosebericht

Der Vorstand geht bei einem im Vergleich zu den Vorjahren gedämpften gesamtwirtschaftlichen Wachstum für das Geschäftjahr 2019 davon aus, dass sich die für den Ravensburger Konzern relevanten Märkte für Spielwaren und Kinder- und Jugendbücher stabil bzw. leicht rückläufig entwickeln:

Die Veränderungen in der internationalen Handelslandschaft vergrößern den Druck insbesondere auf den stationären Handel. Somit könnten auch 2019 einzelne Kunden in finanzielle Schwierigkeiten bis hin zur Insolvenz geraten. Trotz umfangreicher Kreditversicherungen besteht somit ein erhöhtes Umsatz- und Forderungsausfallrisiko für solche Kunden.

Zudem weist der Vorstand darauf hin, dass die derzeit instabile politische Lage, beispielsweise bedingt durch den anstehenden „Brexit“ oder drohende Handelshemmnisse der USA, hohe Risiken z. B. auf die Währungsparitäten in sich birgt. Diese Risiken könnten außerordentliche Einflüsse auf den Umsatz und die Profitabilität des Ravensburger Konzerns haben.

Vorausgesetzt es gelingt, erfolgreich neue Produktkonzepte sowohl in den bestehenden als auch in neuen Segmenten zu platzieren, wird für den Ravensburger Konzern für das kommende Jahr eine leicht positive Umsatzentwicklung erwartet. Vor diesem Hintergrund wird das EBIT des Konzerns leicht über Vorjahresniveau erwartet. Die geplanten Investitionen werden deutlich unter Vorjahresniveau liegen, was durch umfangreiche Sanierungsmaßnahmen im Ravensburger Spieleland im Geschäftsjahr 2018 bedingt ist. Das Net Working Capital wird entsprechend des Umsatzverlaufs auf leicht höherem Niveau erwartet.

Um den Veränderungen im Handel Rechnung zu tragen und gleichzeitig die Strategieumsetzung zu unterstützen, bereitet der Vorstand eine umfangreiche Reorganisation des Ravensburger Konzerns vor, die Mitte 2019 umgesetzt werden soll. Dabei werden insbesondere Vertrieb und Supply Chain konzernweit und global organisiert. Die bisherigen drei Geschäftsbereiche gehen in Kategorien mit jeweils eigenständiger Umsatz- und Profitabilitätsverantwortung auf.

Die für 2019 geplanten Produktneuheiten im Geschäftsbereich Spielwaren wurden von den Handelspartnern positiv aufgenommen. So wurde beispielsweise die bevorstehende internationale Einführung von Google „kNOW“, dem ersten hybriden Gesellschaftsspiel, das Ravensburger zusammen mit Google entwickelt hat, wie auch die Neuheiten der 3D-Puzzles begrüßt. Auch der internationale Ausbau der Marke „GraviTrax“ steht im Fokus für das aktuelle Geschäftsjahr.

Der Geschäftsbereich Kinder- und Jugendbuch geht für das Geschäftsjahr 2019 von einer stabilen Entwicklung aus. Als wichtige Schritte für dieses Jahr werden unter anderem die Einführung des Imprints „Hummelburg“ sowie die Etablierung von tiptoi® Create, eine Weiterentwicklung des tiptoi® Stiftes, gesehen.

Für die Ravensburger AG erwartet der Vorstand ein EBIT auf Vorjahresniveau.

Chancen- und Risikobericht

Risikomanagement und internes Kontrollsystem

Unternehmerisches Handeln vollzieht sich im Spannungsfeld zwischen Chancen und Risiken. Der verantwortungsvolle Umgang mit Risiken ist eine Grundvoraussetzung für nachhaltigen geschäftlichen Erfolg. Risiken können sich sowohl aus den internen Abläufen und Handlungen, vor allem aber auch aus dem operativen Geschäft ergeben.

Das interne Kontrollsystem hat die Aufgabe, die Einhaltung aller gesetzlichen Vorschriften, internen Regelungen und Anweisungen sicherzustellen und Schaden durch betrügerische Handlungen zu verhindern. Dazu sind die ablauforganisatorischen Regelungen, Anweisungen und Richtlinien systematisch niedergelegt und zum größten Teil im Onlinezugriff verfügbar. Regelmäßig wird die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und interner Unternehmensregeln überprüft, teils durch eigene Untersuchungen, teils durch Beauftragung externer Beratungsunternehmen.

Das Risikomanagementsystem hat die Aufgabe, operative Risiken frühzeitig zu erkennen, um durch geeignete Maßnahmen drohenden Schaden vom Konzern abzuwenden und eine Bestandsgefährdung auszuschließen. So können Gefahren rechtzeitig erkannt, bewertet und ihnen begegnet werden. Überschaubare Risiken, die in einem angemessenen Verhältnis zu dem erwarteten Nutzen aus der Geschäftstätigkeit stehen, ist das Unternehmen bereit einzugehen.

Basis des Risikomanagementsystems ist, neben regelmäßig durchgeführten Risikobewertungen und Audits, die laufende Berichterstattung täglicher, wöchentlicher und monatlicher Kennzahlen sowie Abweichungsanalysen zu Plänen und Vergleichsperioden. Im Risikomanagementsystem werden die Risiken sowohl nach betragsmäßiger Auswirkung als auch nach Eintrittswahrscheinlichkeit kategorisiert.

Wesentliche Chancen und Risiken

Die folgenden wesentlichen Risiken für Ravensburger wurden im Rahmen der Risikoberichterstattung identifiziert:

Absatzmärkte
Das Risikomanagementsystem der Absatzmärkte basiert auf systematischen Analysen des Konsumentenverhaltens, der Vertriebswege und der Handelslandschaft. Marktchancen werden im Rahmen der eingeführten Systeme identifiziert und bearbeitet.

Die Veränderung und Konzentration der Handelslandschaft sowie die zunehmende Internationalisierung des Preisniveaus schreitet weiter fort. Eine wesentliche Rolle spielt hierbei der ständig anteilsmäßig wachsende Onlinehandel, der sich insbesondere auf wenige internationale Plattformen beschränkt. Diese verdrängen

in zunehmendem Maße den stationären Handel. Damit verbunden sind ein zunehmender Druck auf höhere Handelskonditionen und verbesserten Service, ebenso wie größere Clusterrisiken. Ravensburger arbeitet proaktiv daran, diese Risiken zu beherrschen. Durch die Entwicklung innovativer und attraktiver Produkte, auf die Handelslandschaft abgestimmte Vertriebsarbeit, ein Modell zur internationalen Preisharmonisierung, die Entwicklung des notwendigen Know-hows für den Internethandel sowie durch eine moderne, leistungsfähige Produktion und Logistik ergeben sich somit auch Wachstumschancen, die Ravensburger konsequent nutzt.

Beschaffungsmärkte
Währungsschwankungen stellen im Bereich der Beschaffung ein wesentliches Risiko dar. Insbesondere durch die Beschaffung von Produktionsmaterial, Halbfabrikaten und Fertigwaren in China ergibt sich ein negatives Netto-Exposure (Dollar short) gegenüber dem US-Dollar. Dieses belief sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf mehr als 20 Mio. US-Dollar. Bedingt durch die Fertigungsstätte am Standort Policka ergibt sich darüber hinaus ein negatives Netto-Exposure von über 600 Mio. Tschechischen Kronen. Die genannten Währungsrisiken werden durch systematisches Hedging soweit möglich minimiert. Details zum Währungshedging sind im Anhang beschrieben.

Die Kosten aus dem Hauptproduktionsstandort Policka wurden 2018 durch weitere starke Lohnsteigerungen negativ beeinflusst. Zur Absicherung der Personalverfügbarkeit im angespannten tschechischen Arbeitsmarkt wurden Initiativen zum Einsatz bulgarischer Zeitarbeiter (insbesondere in der Hochsaison) durchgeführt. Für 2019 ist auch die Anwerbung von Mitarbeitern aus der Ukraine geplant.

Die Rohstoffpreise sind 2018 nur leicht angestiegen. Im Segment Papier/Pappe konnten Preissteigerungen aus dem Jahr 2017 kompensiert werden. Kostenoptimierungen durch Qualifizierung und Einsatz neuer Alternativlieferanten wurden auch 2018 konsequent fortgeführt. Zur Sicherstellung der Rohstoffverfügbarkeit werden weiterhin für kritische Lieferanten und kritische Segmente Alternativlieferanten gesucht und qualifiziert. Ein professioneller Einkauf, das Vermeiden von Abhängigkeiten von einzelnen Zulieferern sowie das Denken in technischen Alternativen (Cost Engineering) und die Erwägung von alternativen Bezugsregionen sind weiterhin Voraussetzung für erfolgreiches Risikomanagement in den Beschaffungsmärkten. Der im Branchenvergleich hohe Eigenfertigungsanteil des Geschäftsbereiches Spielwaren und eine eigenständige Qualitätssicherungsorganisation minimieren die Risiken durch Qualitätsprobleme bei Produkten und bieten die Chance, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren.

Auf der Lieferantenseite des Kinder- und Jugendbuchmarktes entsteht zunehmend wirtschaftlicher Druck durch die rückläufige Gesamtmarktentwicklung, was sich in steigenden Beschaffungspreisen widerspiegelt. Zudem wird die hohe Abhängigkeit von einem Logistikdienstleister in Deutschland als Risiko gesehen.

Darüber hinaus steigen die Logistikkosten flächendeckend, auch wegen des wachsenden Onlinehandels, wovon insbesondere der Geschäftsbereich Spielwaren stark betroffen ist. Hier muss mit weiter steigenden Logistikkosten gerechnet werden.

Dem Risiko eines möglichen „Hard Brexit“ wurde durch Vorproduktion und verlängerte Vorlaufzeiten für A-Produkte des britischen Marktes Rechnung getragen.

Der Handelskonflikt zwischen China und den USA kann zu deutlich erhöhten Einfuhrzöllen und Beschaffungskosten für Spielwaren führen, die in China für die USA gefertigt werden. Durch die aktuellen Verhandlungen zwischen den USA und China hat sich das Risiko für 2019 entschärft. Die Supply Chain prüft gleichzeitig alternative Produktionsmöglichkeiten (z. B. Verlagerung Top-Produkte nach Policka).

Standortrisiken
Das momentan größte Risiko, insbesondere auch an den beiden personalstärksten Standorten Ravensburg und Policka, ist die angespannte Lage am Arbeitsmarkt. An beiden Standorten herrscht quasi Vollbeschäftigung. Dies gilt sowohl für den Bereich der gewerblichen Mitarbeiter als auch der Angestellten. Die Rekrutierung und das Halten bestehender Mitarbeiter stellt deshalb eine große Herausforderung dar. Ravensburger begegnet dem mit vielfältigen Maßnahmen im Bereich des Personal- und Sozialwesens und konnte somit die notwendigen, saisonal schwankenden Personalbedarfe weitestgehend decken.

Der Geschäftsbereich Spielwaren produziert einen großen Teil seiner Produkte selbst an den Produktionsstandorten Ravensburg und Policka (Tschechien). Die Produktionskapazitäten werden durch Investitionsmaßnahmen erweitert und dem Wachstum angepasst. Insbesondere wurde die Produktion am Standort Policka im Bereich Spritzgussfertigung durch Erweiterungsinvestitionen kapazitiv erhöht, um der gesteigerten Nachfrage, insbesondere nach dem Produkt „GraviTrax“, Rechnung zu tragen.

Für die Auslieferung am Standort Ravensburg wurde 2018 ein Plan weiterentwickelt, der das Wachstum für die nächsten Jahre absichern soll.

Moderne Technik und regelmäßige Wartung sowie ständige Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen sichern die Standorte bestmöglich gegen die Auswirkungen von Elementarrisiken. Eine moderne Insurance Policy regelt den Versicherungsschutz.

Ravensburger betreibt in UK eine eigene Logistik. Dadurch können Lieferengpässe, bedingt durch einen „harten Brexit“, zum Teil abgefedert werden.

Informationstechnologie
Einem Ausfall der kompletten Supply Chain oder anderer wichtiger Unternehmensabteilungen durch IT-Stillstand wird durch Einsatz virtueller Server, hardwareseitig gespiegelter Dateisysteme und standardisierter Securitytools entgegengewirkt.

Ein sich durch Digitalisierung, aber auch teilweise internationale, rechtliche Vorgaben veränderndes operatives Geschäft, wird durch eine stark standardisierte IT-Infrastruktur unterstützt. Soft- und Hardware werden im gesamten Konzern weitestgehend zentral ausgewählt, entwickelt und administriert.

Fortwährende Optimierung und strategische Weiterentwicklung von Prozessabläufen sowie die Nutzung aktueller IT-Infrastruktur werden durch interne IT-Experten sichergestellt. Externe, teilweise internationale Berater unterstützen die eigenen IT-Experten bei Bedarf.

Sichere Digitalisierung von Prozessen, Geschwindigkeit und Qualität bei Projekten für notwendige Veränderungen sowie Nutzung von internen und externen Datenbeständen zur Auswertung von Informationen durch Smart Data haben besondere Bedeutung innerhalb der Ravensburger Informationstechnologie.

Hohe Qualität und Performance der internen IT zu marktüblichen Kosten für eingesetzte Hard- und Software wird durch permanentes Benchmarking sichergestellt. Externe Audits für IT-Security, IT-Berechtigungs- und Datensicherungssysteme sichern organisatorisch, prozessual und softwareseitig Aktualität, Qualität und Nachhaltigkeit.

Die EU-Datenschutzgrundverordnung bildet dabei den gesetzlichen Rahmen und definiert die Schnittstelle zwischen Datenschutz und IT-Datensicherheit. Für Datenschutz und IT-Compliance ist neben der IT vor allem die Rechtsabteilung mit internem Datenschutzbeauftragten zuständig. Professionelle externe Berater sichern die Umsetzung und Einhaltung der EU-Datenschutzgrundverordnung im Unternehmen.

Finanzwirtschaft
Finanzwirtschaftliche Risiken werden vom Zentralen Treasury und dem Debitorenmanagement gesteuert. Im Wesentlichen werden Liquiditätsrisiken, Währungsrisiken, Anlagerisiken, Zahlungsausfallrisiken und Versicherungsrisiken zentral analysiert, bewertet und abgesichert.

Hierbei dienen derivative Finanzinstrumente ausschließlich der Sicherung operativer Grundgeschäfte. Währungsrisiken werden insbesondere durch Devisentermingeschäfte rollierend absteigend auf 36 Monate abgesichert. Diese Devisentermingeschäfte werden nur über Banken mit erstklassiger Bonität abgeschlossen um das Kontrahentenrisiko auszuschließen.

Debitorenrisiken werden in der Regel und soweit möglich durch Versicherungen abgedeckt. Im Jahr 2018 wurde der Haupt-Warenkreditversicherer gewechselt. Wechselkursrisiken werden durch systematisches Hedging reduziert.

Zur optimalen Steuerung der Liquidität des Konzerns wird diese im Rahmen eines Cash Pools bei der Ravensburger AG verwaltet. Bei kurzfristigen Liquiditätsüberschüssen werden nur Anlagen mit erstklassiger Bonität getätigt. Langfristige Liquiditätsüberschüsse

werden in einem Spezialfonds verwaltet, um ein professionelles Management der Anlagen zu gewährleisten.

Produktsicherheit
Für Ravensburger steht die Sicherheit der vertriebenen Produkte an oberster Stelle. Daher werden alle Produkte bei namhaften unabhängigen Prüfinstituten und in eigenen Laboren getestet.

Auf den Fall eines Konsumentenrückrufes hat sich Ravensburger mit einem speziell geschulten Krisenteam und einem Krisenraum, welcher innerhalb weniger Stunden mit Telefonen und Laptops als Callcenter ausgerüstet werden kann, sowie einer für den Konsumenten kostenlosen weltweiten Rückrufnummer aufgestellt.

Die jährliche Re-Auditierung durch TÜV Rheinland und DEKRA des Ravensburger-eigenen Prüflabors wurde auch 2018 erfolgreich abgeschlossen. Darüber hinaus wurde 2017 ein Projekt zur Erneuerung dieses Labors nach neuestem Stand der Sicherheit und Technik gestartet, das 2018 abgeschlossen wurde.

Die andauernde Veränderung der Gesetzeslage in Europa und den USA hat zu weiteren Verschärfungen und Ergänzungen geführt. Durch eine proaktive Vorgehensweise stellt Ravensburger die Einhaltung dieser Neuerungen meist schon vor Inkrafttreten sicher. Die strenger werdende Regulierung von chemischen Substanzen stellt die Supply Chain weiterhin vor Herausforderungen und bindet Ressourcen.

Die Tochtergesellschaften Ravensburger North America, Inc., ThinkFun, Inc. und BRIO AB, die jeweils über eine separate Supply Chain verfügen, befolgen unter eigener Regie die strikten Richtlinien und Vorgaben der jeweils gültigen Gesetze.

Gesamtrisiko und Chancen
Der Ravensburger Konzern hat alle erforderlichen Systeme und internen Regelungen, um größere, für den Konzern relevante Risiken zu erkennen und zu beherrschen. Die Kosten des Risikokontrollsystems stehen in angemessenem Verhältnis dazu.

Sowohl die Entwicklung und Einführung von neuen Produkten und Produktkategorien als auch die geografische Ausweitung der Vertriebsaktivitäten können einerseits Wachstumschancen eröffnen, andererseits können diese bei einer drohenden Abkühlung der Konjunktur dabei helfen, die Auswirkungen für den Ravensburger Konzern zu minimieren.

Ravensburg, 29. März 2019

Clemens Maier Hanspeter Mürle

Ravensburger AG, Ravensburg
Konzernbilanz zum 31. Dezember 2018

AKTIVA	31.12.2018	31.12.2017
	€	T€
A Anlagevermögen		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		
1. Entgeltlich erworbene Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	31.694.776,28	35.017
2. Geschäfts- oder Firmenwert	16.688.522,00	21.360
	48.383.298,28	**56.377**
II. Sachanlagen		
1. Grundstücke und Bauten	37.766.260,01	38.586
2. Technische Anlagen und Maschinen	18.257.806,27	15.436
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	25.455.615,65	19.588
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	765.150,36	1.380
	82.244.832,29	**74.990**
III. Finanzanlagen		
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	25.436,84	26
2. Beteiligungen	5.672.393,82	5.672
3. Wertpapiere des Anlagevermögens	69.987.912,45	68.988
	75.685.743,11	**74.686**
	206.313.873,68	**206.053**
B Umlaufvermögen		
I. Vorräte		
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	13.785.027,91	12.942
2. Unfertige Erzeugnisse	7.712.789,35	6.966
3. Fertige Erzeugnisse und Waren	41.602.678,29	39.460
4. Geleistete Anzahlungen	641.149,80	1.045
	63.741.645,35	**60.413**
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	183.582.618,27	168.247
2. Sonstige Vermögensgegenstände	14.131.925,96	16.396
	197.714.544,23	**184.643**
III. Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten	**52.400.855,21**	**47.315**
	313.857.044,79	**292.371**
C Rechnungsabgrenzungsposten	**1.857.582,09**	**1.549**
	522.028.500,56	**499.973**

PASSIVA	31.12.2018	31.12.2017
	€	T€
A Eigenkapital		
I. Gezeichnetes Kapital	12.480.000,00	12.480
II. Kapitalrücklage	39.050.000,00	39.050
III. Andere Gewinnrücklagen	230.736.177,04	216.592
IV. Eigenkapitaldifferenz aus Währungsumrechnung	4.280.800,45	3.950
V. Konzern-Jahresüberschuss	31.457.458,68	23.744
	318.004.436,17	**295.816**
B Rückstellungen		
1. Rückstellungen für Pensionen	30.033.391,73	28.334
2. Steuerrückstellungen	763.132,86	3.498
3. Sonstige Rückstellungen	67.276.166,11	59.325
	98.072.690,70	**91.157**
C Verbindlichkeiten		
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	44.006.785,00	47.067
2. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	779.366,07	763
3. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	34.742.354,09	33.181
4. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	7.561.209,24	8.031
5. Sonstige Verbindlichkeiten	10.313.972,83	14.622
	97.403.687,23	**103.664**
D Rechnungsabgrenzungsposten	**1.060.267,38**	**1.090**
E Passive latente Steuern	**7.487.419,08**	**8.246**
	522.028.500,56	**499.973**

Ravensburger AG, Ravensburg
Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung für 2018

		2018	2017
		€	T€
1.	Umsatzerlöse	491.456.215,58	471.059
2.	Verminderung (Vj. Erhöhung) des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	-141.777,91	5.308
3.	Andere aktivierte Eigenleistungen	350.409,39	252
4.	Sonstige betriebliche Erträge	7.121.112,60	6.635
		498.785.959,66	**483.254**
5.	Materialaufwand		
	a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	134.540.075,54	132.648
	b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	19.554.129,22	20.326
		154.094.204,76	**152.974**
		344.691.754,90	**330.280**
6.	Personalaufwand		
	a) Löhne und Gehälter	97.792.042,57	91.105
	b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung	18.899.361,46	17.860
	c) Aufwendungen für Altersversorgung	3.065.184,29	3.780
		119.756.588,32	**112.745**
7.	Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	16.850.816,64	16.024
8.	Sonstige betriebliche Aufwendungen	162.456.318,99	165.872
		299.063.723,95	**294.641**
		45.628.030,95	**35.639**
9.	Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens einschließlich Abgangsgewinnen und Zuschreibungserträgen	1.000.000,00	1.000
10.	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	507.816,47	890
		1.507.816,47	**1.890**
11.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	3.406.210,50	2.827
		-1.898.394,03	**-937**
		43.729.636,92	**34.702**
12.	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	11.609.135,63	10.270
13.	Ergebnis nach Steuern	**32.120.501,29**	**24.432**
14.	Sonstige Steuern	663.042,61	688
15.	**Konzern-Jahresüberschuss**	**31.457.458,68**	**23.744**

Ravensburger AG, Ravensburg
Konzern-Kapitalflussrechnung für 2018

	2018	2017
	T€	T€
1. Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		
Konzern-Jahresüberschuss	31.457	23.744
Abschreibungen/Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens und Wertpapiere des Umlaufvermögens	16.741	16.024
Zunahme der Pensionsrückstellungen und sonstiger langfristiger Rückstellungen	2.023	1.990
Zunahme (Vj. Abnahme) der Steuerrückstellungen und sonstiger kurzfristiger Rückstellungen	4.892	-5.088
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	-284	-3.306
Zunahme der Vorräte	-3.329	-247
Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-15.336	-27.874
Abnahme (Vj. Zunahme) der anderen Aktiva	1.956	-5.595
Zunahme (Vj. Abnahme) der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und erhaltener Anzahlungen	1.577	-1.350
Abnahme der anderen Passiva	-7.627	-1.725
Gewinn aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens und von Wertpapieren des Umlaufvermögens	38	23
Zinsaufwendungen/Zinserträge	2.898	1.937
Ertragsteueraufwand	11.609	10.270
Ertragsteuerzahlungen	-11.142	-12.599
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	**35.473**	**-3.796**
2. Cashflow aus der Investitionstätigkeit		
Auszahlungen für Investitionen in das immaterielle Anlagevermögen	-117	-193
Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Sachanlagevermögens	173	85
Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	-16.584	-6.792
Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen	-1.000	-3.665
Einzahlungen aus Kaufpreisanpassungen (Vj. Auszahlungen für Zugänge zum Konsolidierungskreis)	406	-27.142
Erhaltene Zinsen	496	841
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	**-16.626**	**-36.866**
3. Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit		
Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	0	31.000
Auszahlungen aus der Tilgung von Krediten	-3.060	-3.060
Gezahlte Zinsen	-575	-370
Gezahlte Dividende	-9.600	-14.400
Veränderung des Verrechnungskontos mit der Ravensburger Holding GmbH & Co. KG	-466	9
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	**-13.701**	**13.179**
4. Finanzmittelfonds am Ende der Periode		
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds	5.146	-27.483
Wechselkursbedingte Änderung des Finanzmittelfonds	-60	732
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	47.315	74.066
Finanzmittelfonds am Ende der Periode	**52.401**	**47.315**
5. Zusammensetzung des Finanzmittelfonds		
Liquide Mittel	**52.401**	**47.315**

KONZERNABSCHLUSS

Ravensburger AG, Ravensburg
Konzern-Eigenkapitalspiegel für 2018

	MUTTERUNTERNEHMEN					KONZERNEIGENKAPITAL
	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Andere Gewinnrücklagen	Eigenkapital-differenz aus Währungs-umrechnung	Konzern-Jahresüberschuss	
	T€	T€	T€	T€	T€	T€
1.1.2017	12.480	39.050	198.916	5.069	32.076	287.591
Umgliederung in die Gewinnrücklagen	0	0	32.076	0	-32.076	0
Dividende	0	0	-14.400	0	0	-14.400
Konzern-Jahresüberschuss	0	0	0	0	23.744	23.744
Übriges Jahresergebnis des Konzerns	0	0	0	-1.119	0	-1.119
31.12.2017	**12.480**	**39.050**	**216.592**	**3.950**	**23.744**	**295.816**
1.1.2018	12.480	39.050	216.592	3.950	23.744	295.816
Umgliederung in die Gewinnrücklagen	0	0	23.744	0	-23.744	0
Dividende	0	0	-9.600	0	0	-9.600
Konzern-Jahresüberschuss	0	0	0	0	31.457	31.457
Übriges Jahresergebnis des Konzerns	0	0	0	331	0	331
31.12.2018	**12.480**	**39.050**	**230.736**	**4.281**	**31.457**	**318.004**

RAVENSBURGER AG, RAVENSBURG
KONZERNANHANG FÜR 2018

I. Allgemeine Angaben
Der Konzernabschluss der Ravensburger AG, Ravensburg, für das Geschäftsjahr 2018 wurde gemäß §§ 290 ff. HGB aufgestellt.

Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ist nach dem Gesamtkostenverfahren gegliedert.

Um die Klarheit der Darstellung zu verbessern, wurden die Angaben zur Mitzugehörigkeit zu anderen Posten und die Davon-Vermerke im Anhang gemacht.

II. Registerinformationen
Das Mutterunternehmen ist unter der Firma Ravensburger AG mit Sitz in Ravensburg im Handelsregister des Amtsgerichts Ulm unter der Nummer HRB 551302 eingetragen.

III. Konsolidierungskreis
Der Konzernabschluss umfasst – neben der Ravensburger AG – sechs (Vj. sechs) inländische und 22 (Vj. 23) ausländische Tochter- bzw. Enkelunternehmen.

Nicht einbezogen wurden nach § 296 Abs. 2 HGB drei (Vj. drei) Unternehmen, die – auch zusammengefasst – für die Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns von untergeordneter Bedeutung sind.

Die Carlit AG, Würenlos/Schweiz, wurde zum 1. Januar 2018 auf die Carlit + Ravensburger AG, Würenlos/Schweiz, verschmolzen.

Im Berichtsjahr hat sich der Kaufpreis der im Vorjahr erstmalig in den Konzernabschluss einbezogenen ThinkFun, Inc., Alexandria, Virginia/USA, um 406 T€ reduziert. Die Anpassung der Wertansätze innerhalb der Kapitalkonsolidierung wurde im Einklang mit § 301 Abs. 2 Satz 2 HGB vorgenommen. Der nach der Verrechnung verbleibende Unterschiedsbetrag hat nicht zu einer Neubewertung der einzelnen Vermögensgegenstände oder Schulden geführt, sondern wurde vollständig dem Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet.

Die Differenz zwischen der Kaufpreisanpassung und den fortgeführten Werten des Geschäfts- oder Firmenwerts wurde erfolgswirksam erfasst. Die Kaufpreisanpassung erwirkte keine Neubeurteilung der Nutzungsdauer der Vermögensgegenstände.

IV. Konsolidierungsgrundsätze
Für Unternehmenserwerbe ab dem 1. Januar 2010 erfolgt die Kapitalkonsolidierung nach der Erwerbsmethode zum Zeitpunkt, zu dem das Unternehmen Tochterunternehmen geworden ist.

Dabei wird der Wertansatz der dem Mutterunternehmen gehörenden Anteile mit dem auf diese Anteile entfallenden Betrag des Eigenkapitals des Tochterunternehmens verrechnet. Das Eigenkapital wird mit dem Betrag angesetzt, der dem zum Konsolidierungszeitpunkt beizulegenden Zeitwert der in den Konzernabschluss aufzunehmenden Vermögensgegenstände, Schulden, Rechnungsabgrenzungsposten und Sonderposten entspricht. Ein nach der Verrechnung verbleibender Unterschiedsbetrag wird, wenn er auf der Aktivseite entsteht, als Geschäfts- oder Firmenwert und, wenn er auf der Passivseite entsteht, unter dem Posten Unterschiedsbetrag aus der Kapitalkonsolidierung nach dem Eigenkapital ausgewiesen. Der Unterschiedsbetrag wird ergebniswirksam aufgelöst, wenn die zum Zeitpunkt des Erwerbs der Anteile erwartete ungünstige Entwicklung der künftigen Ertragslage des Unternehmens eingetreten ist bzw. am Bilanzstichtag feststeht, dass er einem realisierten Gewinn entspricht.

Die Kapitalkonsolidierung für Gesellschaften, die vor dem 1. Januar 2010 erstmals konsolidiert wurden, erfolgte nach der Buchwertmethode oder der Neubewertungsmethode zu den Zeitpunkten des Erwerbs bzw. der erstmaligen Einbeziehung. Dabei entstandene aktivische Unterschiedsbeträge wurden nach Zuordnung von stillen Reserven zu einzelnen Vermögensgegenständen als Firmenwert offen mit den Rücklagen des Konzerns verrechnet. Die bei der Erstkonsolidierung zum Zeitpunkt der erstmaligen Einbeziehung vorhandenen passivischen Unterschiedsbeträge aufgrund von Gewinnthesaurierungen der Tochterunternehmen in früheren Jahren wurden in den Rücklagen des Konzerns erfasst.

Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen konsolidierten Unternehmen werden gegeneinander aufgerechnet. Differenzen aus der Schuldenkonsolidierung werden erfolgswirksam behandelt.

Die aus dem konzerninternen Liefer- und Leistungsverkehr resultierenden Zwischenergebnisse werden eliminiert.

Erträge und Aufwendungen zwischen den einbezogenen Unternehmen werden gegeneinander aufgerechnet bzw. umgegliedert, Beteiligungserträge werden storniert.

V. Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden
Die Abschlüsse der in den Konzernabschluss der Ravensburger AG einbezogenen Unternehmen wurden unverändert nach den folgenden einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden erstellt.

Die entgeltlich erworbenen immateriellen Vermögensgegenstände und Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten angesetzt und, soweit abnutzbar, um planmäßige Abschreibungen vermindert.

Der Abschreibungszeitraum entspricht den branchenüblichen Nutzungszeiten der Anlagegüter. Er beträgt bei entgeltlich erworbener Software, Lizenzen und ähnlichen Rechten drei bis 15 Jahre. Gebäude und Betriebsvorrichtungen werden zwischen zehn und 33 Jahre, technische Anlagen und Maschinen überwiegend in zwei bis zehn Jahren sowie andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung ebenfalls in zwei bis zehn Jahren abgeschrieben.

Die Anteile an verbundenen Unternehmen und die Beteiligungen werden zu Anschaffungskosten oder zum niedrigeren beizulegenden Wert am Abschlussstichtag bewertet.

Die Wertpapiere des Anlagevermögens sind zu Anschaffungskosten oder bei einer voraussichtlich dauernden Wertminderung zum niedrigeren beizulegenden Wert am Abschlussstichtag angesetzt.

Vorräte werden zu den aktivierungspflichtigen Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet. Die Herstellungskosten umfassen neben den Einzelkosten (Materialeinzelkosten, Fertigungslöhne zuzüglich Lohnnebenkosten sowie sogenannte Erstkosten) auch anteilige Material- und Fertigungsgemeinkosten sowie Abschreibungen. Weiterhin umfassen die Herstellungskosten auch die Vorausgaben bei der Buchherstellung (Kosten für noch im Stadium der Planung und Vorbereitung befindliche Bücher). Bestandsrisiken, die sich aus der Dauer der Lagerhaltung, einer geminderten Verwertbarkeit, niedrigeren Reproduktionskosten oder gesunkenen Wiederbeschaffungspreisen ergeben, werden durch angemessene Abwertungen berücksichtigt.

In allen Fällen wurde verlustfrei bewertet.

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände werden zu Nennwerten abzüglich angemessener Abschläge für alle erkennbaren Einzelrisiken angesetzt. Unverzinsliche oder valutierte Forderungen werden abgezinst. Für das allgemeine Kreditrisiko besteht außerdem eine Pauschalwertberichtigung.

Die Rückstellungen für Pensionen werden zum einen nach der „Projected Unit Credit Method“, zum anderen nach dem modifizierten Teilwertverfahren unter Verwendung der „Richttafeln 2018 G“ (Vj. „Richttafeln 2005 G“) ermittelt. Für die Abzinsung wurde pauschal der 10-jährige (Vj. 10-jährige) durchschnittliche Marktzinssatz bei einer restlichen Laufzeit von 15 bzw. 9 Jahren von 3,29 % bzw. 2,78 % (Vj. Laufzeit 15 bzw. 10 Jahren von 3,74 % bzw. 3,37 %) gemäß der Rückstellungsabzinsungsverordnung verwendet. Erwartete Gehaltssteigerungen wurden, sofern erforderlich, mit 2,0 % (Vj. 2,0 %) und erwartete Rentensteigerungen mit 1,0 % bis 1,5 % (Vj. 1,0 % bis 1,5 %) berücksichtigt. Die Fluktuation wurde beachtet.

Wertpapiergebundene Pensionszusagen sind nach § 298 Abs. 1 i. V. m. 253 Abs. 1 Satz 3 HGB mit dem beizulegenden Zeitwert der Wertpapiere bewertet, soweit dieser den garantierten Mindestbetrag (diskontierter Erfüllungsbetrag der Garantieleistung) übersteigt. Kongruent rückgedeckte Altersversorgungszusagen, deren Höhe

sich somit ausschließlich nach dem beizulegenden Zeitwert eines Rückdeckungsversicherungsanspruchs bestimmt, sind mit diesem bewertet, soweit er den garantierten Mindestbetrag (diskontierter Erfüllungsbetrag der Garantieleistung) übersteigt. Eine Rückdeckungsversicherung ist als kongruent zu bezeichnen, wenn die aus ihr resultierenden Zahlungen sowohl hinsichtlich der Höhe als auch hinsichtlich der Zeitpunkte mit den Zahlungen an den Versorgungsberechtigten deckungsgleich sind. Der beizulegende Zeitwert eines Rückdeckungsversicherungsanspruchs besteht aus dem sog. geschäftsplanmäßigen Deckungskapital des Versicherungsunternehmens zzgl. eines etwa vorhandenen Guthabens aus Beitragsrückerstattungen (sog. Überschussbeteiligung).

Für die Bewertung der Rückdeckungsversicherungen wurden in 2018 analog zum Vorjahr grundsätzlich dieselben Bewertungsparameter wie für die Bewertung der Pensionszusagen verwendet (korrespondierende Bewertung). Beim Rententrend wurde zum 31. Dezember 2018 eine im Vergleich zur Bewertung der Pensionsrückstellungen unterschiedliche Höhe angesetzt, wenn die Anpassung der laufenden Rente gemäß Versorgungszusage und die Anpassung der laufenden Versicherungsrente voraussichtlich unterschiedlich hoch sind. Der bei der Bewertung der Rückdeckungsversicherungen berücksichtigte Rententrend beträgt dabei 0,25 % bis 1,75 %.

Die Steuerrückstellungen und die sonstigen Rückstellungen sind in Höhe des nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendigen Erfüllungsbetrags (d. h. einschließlich zukünftiger Kosten- und Preissteigerungen) angesetzt. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr werden mit dem laufzeitadäquaten Zinssatz gemäß Rückstellungsabzinsungsverordnung abgezinst.

Die Verbindlichkeiten sind zum Erfüllungsbetrag passiviert.

Für die Ermittlung latenter Steuern aufgrund von temporären oder quasi-permanenten Differenzen zwischen den handelsrechtlichen Wertansätzen von Vermögensgegenständen, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten und ihren steuerlichen Wertansätzen oder aufgrund steuerlicher Verlustvorträge werden die Beträge der sich ergebenden Steuerbe- und -entlastung mit den unternehmensindividuellen Steuersätzen zum Zeitpunkt des Abbaus der Differenzen bewertet und nicht abgezinst. Dabei werden auch Differenzen, die auf Konsolidierungsmaßnahmen gemäß den §§ 300 bis 307 HGB beruhen, berücksichtigt. Aktive latente Steuerdifferenzen aus den Jahresabschlüssen der konsolidierten Unternehmen resultieren zum Bilanzstichtag im Wesentlichen aus den Vorräten, den Rückstellungen für Pensionen sowie den sonstigen Rückstellungen. Passive latente Steuerdifferenzen ergeben sich aus dem Anlagevermögen. Aktive und passive Steuerlatenzen werden verrechnet. Die Aktivierung latenter Steuern, die aus Differenzen in den Jahresabschlüssen der konsolidierten Unternehmen resultieren, unterbleibt in Ausübung des dafür bestehenden Ansatzwahlrechts.

Soweit Bewertungseinheiten gemäß § 254 HGB gebildet werden, kommen folgende Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze zur Anwendung:

Ökonomische Sicherungsbeziehungen werden durch die Bildung von Bewertungseinheiten bilanziell nachvollzogen. In Anwendung der „Einfrierungsmethode“ werden sich ausgleichende Wertänderungen aus dem abgesicherten Risiko nicht bilanziert. Die sich ausgleichenden positiven und negativen Wertänderungen sowohl des Grundgeschäfts als auch des Sicherungsinstruments werden ohne Berührung der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

VI. Währungsumrechnung

Auf fremde Währung lautende Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten wurden grundsätzlich mit dem Devisenkassamittelkurs zum Abschlussstichtag umgerechnet. Bei einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr wurden dabei das Realisationsprinzip und das Anschaffungskostenprinzip beachtet. Die im Anhang unter den Positionen sonstige betriebliche Erträge und sonstige betriebliche Aufwendungen ausgewiesenen Davon-Vermerke Währungsumrechnung enthalten sowohl realisierte als auch nicht realisierte Kursgewinne und -verluste.

Die Aktiv- und Passivposten der in ausländischer Währung aufgestellten Jahresabschlüsse wurden, mit Ausnahme des Eigenkapitals (gezeichnetes Kapital, Rücklagen, Ergebnisvortrag zu historischen Kursen), zum Devisenkassamittelkurs am Abschlussstichtag in Euro umgerechnet. Die Posten der Gewinn- und Verlustrechnung sind zum Durchschnittskurs in Euro umgerechnet. Die sich ergebende Umrechnungsdifferenz ist innerhalb des Konzerneigenkapitals unter dem Posten „Eigenkapitaldifferenz aus Währungsumrechnung“ ausgewiesen.

Infolge der Umrechnung mit den Stichtagskursen ergeben sich bei der Entwicklung des Anlagevermögens Umrechnungsdifferenzen, die im Anlagenspiegel separat gezeigt werden.

VII. Erläuterungen zur Konzernbilanz

Anlagevermögen

Die Entwicklung der einzelnen Posten des Anlagevermögens des Konzerns ist aus der gesonderten Übersicht „Entwicklung des Anlagevermögens 2018“ ersichtlich.

Die ausgewiesenen Geschäfts- oder Firmenwerte entstanden im Rahmen der Erstkonsolidierung des Teilkonzernabschlusses der BRIO AB, Malmö/Schweden, zum 1. Januar 2015 sowie im Rahmen der Erstkonsolidierung der ThinkFun, Inc., Alexandria, Virginia/USA, zum 1. Oktober 2017. Der Geschäfts- oder Firmenwert BRIO AB wird ab dem Jahr 2015 über einen Zeitraum von fünf Jahren linear abgeschrieben. Der Geschäfts- oder Firmenwert ThinkFun, Inc. wird seit dem 1. Oktober 2017 über einen Zeitraum von zehn Jahren linear abgeschrieben.

Angaben zum Anteilsbesitz

Die Angaben zum Anteilsbesitz sind in einer gesonderten Übersicht „Anteilsbesitz zum 31. Dezember 2018“ enthalten. Die Angaben zu einer einbezogenen und einer nicht einbezogenen Gesellschaft sind nach § 313 Abs. 3 Satz 1 HGB vollständig unterblieben, da sie geeignet wären, uns und diesen Gesellschaften einen erheblichen Nachteil zuzufügen.

Für drei im Anteilsbesitz gekennzeichnete inländische Tochterunternehmen werden die nach § 264 Abs. 3 HGB möglichen Erleichterungen hinsichtlich der Aufstellung eines Anhangs und eines Lageberichts sowie der Offenlegung in Anspruch genommen.

Anteile an Investmentvermögen

Der Konzern verfügt über mehr als 10 % der Anteile an inländischen Investmentvermögen. Die Informationen zu diesen Anteilen gemäß § 314 Abs. 1 Nr. 18 HGB sind folgender Tabelle zu entnehmen:

Fonds	Spezialfonds BW-Bank
Anlageziel	Vermögensanlage
Buchwert	69.988 T€
Marktwert	73.807 T€
Differenz	3.819 T€
Ausschüttung im Geschäftsjahr	1.000 T€
Tägliche Rückgabe möglich	ja
Unterlassene Abschreibung	nein

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

	31.12.2018	31.12.2017
	T€	T€
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	**183.583**	**168.247**
davon Restlaufzeit von mehr als einem Jahr	*2.382*	*0*
2. Sonstige Vermögensgegenstände	**14.132**	**16.396**
davon Restlaufzeit von mehr als einem Jahr	*208*	*372*
	197.715	**184.643**

Die sonstigen Vermögensgegenstände beinhalten größtenteils Forderungen gegen Finanzbehörden, Honorarvorauszahlungen auf Absatzhonorare, geleistete Anzahlungen an Lieferanten sowie Abgrenzungsposten.

Eigenkapital

Das gezeichnete Kapital von 12.480 T€ entspricht dem der Ravensburger AG. Das Grundkapital ist in 480.000 Stückaktien (Aktien ohne Nennbetrag) eingeteilt. Sämtliche Aktien lauten auf den Namen. Die Ravensburger Holding GmbH & Co. KG, Ravensburg, hält eine Mehrheitsbeteiligung an der Ravensburger AG.

Die Gewinnrücklagen umfassen neben denen der Ravensburger AG die Gewinnrücklagen und Bilanzergebnisse der in den Konzern einbezogenen verbundenen Unternehmen. Darüber hinaus enthält das Eigenkapital Beträge aus der Verrechnung sonstiger Konsolidierungsmaßnahmen.

Der Bilanzgewinn 2018 im Jahresabschluss der Ravensburger AG beläuft sich auf 188.752.499,37 €. Der Vorstand schlägt der Hauptversammlung vor, den Bilanzgewinn wie folgt zu verwenden:

	€
Dividende	9.600.000,00
Vortrag auf neue Rechnung	179.152.499,37
	188.752.499,37

Rückstellungen

Der Unterschiedsbetrag nach § 298 Abs. 1 i. V. m. § 253 Abs. 6 HGB beträgt 4.439 T€ und unterliegt grundsätzlich einer Ausschüttungssperre. Diese kommt aufgrund ausreichend freier Rücklagen nicht zum Tragen.

Der Unterschiedsbetrag, der bei Bewertung der Pensionsrückstellungen unter Berücksichtigung der „Richttafeln 2005 G“ entstanden wäre, beträgt 366 T€.

Die Pensionsrückstellungen für frühere Organmitglieder betragen 12.242 T€.

Für bestimmte Versorgungszusagen gegenüber Mitarbeitern und Vorständen hat die Gesellschaft Rückdeckungsversicherungen (Deckungsvermögen nach § 246 Abs. 2 Satz 2 HGB) abgeschlossen. Die Angaben zur Verrechnung nach § 298 Abs. 1 i. V. m. § 246 Abs. 2 Satz 2 HGB sind:

	T€
Erfüllungsbetrag der verrechneten Schulden	12.767
Anschaffungskosten der Vermögensgegenstände	15.280
Beizulegender Zeitwert der Vermögensgegenstände	12.352
Verrechnete Aufwendungen	746
Verrechnete Erträge	746

Die sonstigen Rückstellungen beinhalten insbesondere Rückstellungen für Verpflichtungen aus Werbekostenzuschüssen, Kundenboni, Tantiemen und Mitarbeiterboni, Remittenden/Retouren, Urlaubs- und Gleitzeitansprüche, Abfindungen, ungewisse Risiken, ausstehende Rechnungen sowie Mitarbeiterjubiläen.

Verbindlichkeiten

	Restlaufzeit			Gesamt
	Unter 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre	
	T€	T€	T€	T€
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	**4.030**	**29.321**	**10.656**	**44.007**
(Vorjahr	*3.060*	*29.476*	*14.531*	*47.067)*
2. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	**780**	**0**	**0**	**780**
(Vorjahr	*763*	*0*	*0*	*763)*
3. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	**34.742**	**0**	**0**	**34.742**
(Vorjahr	*33.181*	*0*	*0*	*33.181)*
4. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	**7.561**	**0**	**0**	**7.561**
(Vorjahr	*8.031*	*0*	*0*	*8.031)*
5. Sonstige Verbindlichkeiten	**10.314**	**0**	**0**	**10.314**
(Vorjahr	*14.599*	*23*	*0*	*14.622)*
davon aus Steuern	**6.301**			
(Vorjahr	*8.122)*			
davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	**724**			
(Vorjahr	*943)*			
	57.427	**29.321**	**10.656**	**97.404**
(31.12.2017	*59.633*	*29.500*	*14.531*	*103.664)*

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind durch Grundschulden gesichert.

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen stammen aus kurzfristigen Darlehen und aus Cash-Pooling.

Latente Steuern

	31.12.2018	31.12.2017
	T€	T€
Latente Steuern auf Differenzen bilanzieller Wertansätze für:		
Sachanlagen	-1.333	-1.200
Vorräte	178	61
Rückstellungen	100	266
Latente Steuern aus Konsolidierungsmaßnahmen		
Fortführung Erstkonsolidierung (immaterielle Vermögensgegenstände BRIO AB)	-6.602	-7.202
Fortführung Erstkonsolidierung (immaterielle Vermögensgegenstände ThinkFun, Inc.)	-2.644	-2.947
Schuldenkonsolidierung	-22	-11
Zwischengewinneliminierung	2.836	2.787
	-7.487	**-8.246**

Der Berechnung wurde für inländische Steuern ein Steuersatz von 30 % zugrunde gelegt. Für ausländische Steuern kamen folgende Steuersätze zur Anwendung: 19 %, 21,4 % und 30 %.

Die erfolgswirksamen Konsolidierungsmaßnahmen wurden im Rahmen der Fortführung der Erstkonsolidierung des Teilkonzernabschlusses der BRIO AB, Malmö/Schweden, der Fortführung der Erstkonsolidierung der ThinkFun, Inc., der Zwischengewinneliminierung bei den Vorräten und dem Anlagevermögen sowie bei der Eliminierung konzerninterner Schulden durchgeführt.

Entwicklung der latenten Steuern

Die latenten Steuern haben sich wie folgt entwickelt:

	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern	Saldo
	T€	T€	T€
31.12.2017	3.617	-11.863	-8.246
31.12.2018	3.496	-10.983	-7.487
Veränderung	**-121**	**880**	**759**

VIII. Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

Umsatzerlöse

Die Gliederung nach Regionen zeigt folgendes Bild:

	Mio. €
Bundesrepublik Deutschland	200,4
EU-Ausland	190,1
Übriges Ausland	101,0
	491,5

Die Aufgliederung nach Geschäftsbereichen ergibt:

	Mio. €
Spielwaren	431,7
Kinder- und Jugendbuch	68,7
Freizeit und Promotion	20,8
Sonstiges	0,2
Konsolidierung über alle Geschäftsbereiche	-30,0
	491,5

Sonstige betriebliche Erträge

Die Erträge aus der Währungsumrechnung betragen im Geschäftsjahr 2018 insgesamt 2.854 T€ (Vj. 4.180 T€).

Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die Aufwendungen aus der Währungsumrechnung betragen im Geschäftsjahr 2018 insgesamt 2.133 T€ (Vj. 5.983 T€).

Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens einschließlich Abgangsgewinnen und Zuschreibungserträgen.

Die ausgewiesenen Beträge betreffen Ausschüttungen aus den Spezialfonds.

Zinsen und ähnliche Aufwendungen
Die Aufwendungen aus der Aufzinsung von Rückstellungen betragen 2.823 T€ (Vj. 2.414 T€).

Auf verbundene Unternehmen entfallen 8 T€ (Vj. 5 T€).

Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
Aus der Veränderung bilanzierter latenter Steuern sind Erträge in Höhe von 759 T€ enthalten.

IX. Erläuterungen zur Konzernkapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung wurde nach dem deutschen Rechnungslegungsstandard DRS 21 aufgestellt.

Die Konzernkapitalflussrechnung zeigt, wie sich die flüssigen Mittel des Konzerns durch Mittelzu- und -abflüsse im Laufe des Geschäftsjahres verändert haben. Entsprechend DRS 21 wird zwischen Zahlungsströmen aus laufender Geschäftstätigkeit und aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit unterschieden.

Die Cashflows aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit werden zahlungsbezogen ermittelt. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit wird demgegenüber ausgehend vom Jahresüberschuss des Konzerns indirekt abgeleitet.

Die Veränderung des Verrechnungskontos mit der Ravensburger Holding GmbH & Co. KG wird im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit ausgewiesen.

X. Sonstige Angaben

Haftungsverhältnisse

	T€
Wechselobligo	48

Das Risiko der Inanspruchnahme wird aufgrund der stabilen Verhältnisse der Bezogenen als sehr gering eingeschätzt.

Sonstige finanzielle Verpflichtungen
Das Obligo aus fest vereinbarten Lizenzkäufen und Garantiehonoraren beläuft sich zum 31. Dezember 2018 auf 7.293 T€.

Die zukünftigen Verpflichtungen aus Miet- und Leasingverträgen (EDV und Fuhrpark) belaufen sich auf:

	T€
2019	4.921
2020-2023	11.296
2024 ff.	538

Daneben besteht ein langfristiger Mietvertrag mit einer Laufzeit bis zum Jahr 2057 mit einer jährlichen Verpflichtung von 220 T€.

Zum 31. Dezember 2018 beläuft sich das Bestellobligo aus erteilten Investitionsaufträgen auf 13.899 T€. Außerdem bestehen zum Stichtag Abnahmeverpflichtungen in Höhe von 6.180 T€.

Derivative Finanzinstrumente
Der Konzern setzt zur Absicherung zukünftiger Fremdwährungs-Zahlungsströme in US-Dollar, Schwedischen und Tschechischen Kronen, Schweizer Franken, Britischen Pfund und Hongkong-Dollar Devisentermingeschäfte (Kauf/Verkauf) ein. Das Gesamtvolumen der Devisentermingeschäfte setzt sich zum 31. Dezember 2018 wie folgt zusammen:

Art/Kategorie	Nominalbetrag	Beizulegender Zeitwert
	T€	T€
Devisenterminkäufe		
Positive Marktwerte	84.340	1.598
Negative Marktwerte	29.655	-297
Devisenterminverkäufe		
Positive Marktwerte	12.422	120
Negative Marktwerte	3.895	-71

Da es sich bei den zugrunde liegenden Geschäften um geschlossene Positionen handelt, ergab sich kein Rückstellungsbedarf.
Der Zeitwert der Devisentermingeschäfte wird mittels des Zero-Kupon-Spot-Verfahrens ermittelt.

Bewertungseinheiten

Grundgeschäft/ Sicherungs-instrument	Risiko/Art der Bewertungseinheit		Einbezogener Betrag in TLW	Höhe des abgesicherten Risikos in T€
Zukünftige Fremdwährungs-Cashflows/ Devisentermin-geschäfte	Währungsrisiko/ antizipativer Macro-Hedge	TUSD	44.000	0
		TSEK	21.500	-42
		TCZK	1.970.000	-255
		TGBP	8.600	0
		TCHF	6.500	-71
		THKD	10.500	0

Es ist Unternehmenspolitik, Währungsrisiken durch den Abschluss von Sicherungsgeschäften zu begrenzen beziehungsweise auszuschließen. Alle notwendigen Sicherungsmaßnahmen werden durch das Konzern-Treasury zentral durchgeführt bzw. koordiniert.

Für die geplanten Umsätze sowie für die geplanten Beschaffungen des folgenden Geschäftsjahres, die in US-Dollar, in Schwedischen und in Tschechischen Kronen, Schweizer Franken, Britischen Pfund und Hongkong-Dollar fakturiert werden, wurden Devisentermingeschäfte abgeschlossen. Angesichts des zuverlässig planbaren Umfangs und zeitlichen Anfalls der Grundgeschäfte wurden zwischen diesen und den genannten Sicherungsinstrumenten antizipative Bewertungseinheiten gebildet.

Die gegenläufigen Zahlungsströme von Grund- und Sicherungsgeschäft gleichen sich in vollem Umfang im Sicherungszeitraum aus, weil den Devisentermingeschäften Grundgeschäfte in gleicher Höhe gegenüberstehen. Damit ist die prospektive Wirksamkeit auf Basis der „Critical Terms Match Method“ gegeben.

Gleiches gilt für die rückwirkende Ermittlung der bisherigen Unwirksamkeit, da alle wertbestimmenden Faktoren zwischen dem Grundgeschäft und dem Sicherungsinstrument übereinstimmen. In diesen Fällen kann keine bilanziell relevante Unwirksamkeit bezogen auf die Bewertungseinheit entstehen.

Aufsichtsrat

Prof. Dr. Dieter Kurz, Lindau
Vorsitzender
Mitglied des Prüfungsausschusses
Vorsitzender des Stiftungsrats der Carl-Zeiss-Stiftung, Heidenheim an der Brenz und Jena

Albert Hess, München
Stellvertretender Vorsitzender
Mitglied des Prüfungsausschusses
Geschäftsführer Ravensburger Holding GmbH & Co. KG, Ravensburg

Dr. Wolfram Freudenberg, Stuttgart (bis 25. Juli 2018)
Ehemaliger Vorsitzender des Gesellschafterausschusses Freudenberg & Co. Kommanditgesellschaft, Weinheim

Florian Haller, München (ab 25. Juli 2018)
Hauptgeschäftsführer der Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG, München

Claus-Dietrich Lahrs, Stuttgart
Vorstandsvorsitzender, Bottega Veneta, Lugano, Schweiz

Dr. Valerie Maier, Hafnarfjördur, Island
Biochemikerin, Universität Island, Reykjavik, Island

Dr. Thomas Vollmoeller, Hamburg
Vorsitzender des Prüfungsausschusses
Vorstandsvorsitzender, XING SE, Hamburg

Die Vergütung für den Aufsichtsrat betrug im Jahr 2018 327 T€.

Vorstand

Clemens Maier, Langenargen
Vorsitzender
Geschäftsbereich Spielwaren
Digital Center
Zentrales Marketing
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Hanspeter Mürle, Neu-Ulm
Geschäftsbereich Kinder- und Jugendbuch
Geschäftsbereich Freizeit und Promotion
Finanzen & Controlling
Personal
IT
Recht

Mitarbeiter

Die Anzahl der Beschäftigten wird als Monatsdurchschnitt der Vollzeitkräfte angegeben.

Im Jahresdurchschnitt 2018 wurden beschäftigt:

	Mitarbeiter
Angestellte	975
Gewerbliche	1.116
	2.091
Auszubildende	62
	2.153

Des Weiteren waren im Jahr 2018 bei der Ravensburger Freizeit und Promotion GmbH 72 Saisonarbeitskräfte beschäftigt (Monatsdurchschnitt über den Öffnungszeitraum des Freizeitparks).

Honorar des Abschlussprüfers

Das Abschlussprüferhonorar setzt sich wie folgt zusammen:

	T€
Abschlussprüfung	234
Steuerberatungsleistungen	380
Sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen	2
Sonstige Leistungen	2
	618

Der Posten Abschlussprüfung umfasst die Honorare für die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses der Ravensburger AG und die Prüfung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen deutschen Tochtergesellschaften.

Die anderen Positionen umfassen ebenfalls die Honorare für die Ravensburger AG und für die in den Konzernabschluss einbezogenen deutschen Tochtergesellschaften.

Konzernverhältnisse

Die Ravensburger AG erstellt einen Konzernabschluss für den kleinsten Kreis der Unternehmen. Dieser wird im Bundesanzeiger veröffentlicht.

Einen Konzernabschluss für den größten Kreis der Unternehmen wird von der Ravensburger Holding GmbH & Co. KG, Ravensburg, erstellt und im Bundesanzeiger offengelegt.

Nachtragsbericht

Nach dem Bilanzstichtag sind keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten, die wesentliche finanzielle Auswirkungen haben.

Ravensburg, 29. März 2019

Der Vorstand

Clemens Maier Hanspeter Mürle

KONZERNABSCHLUSS

Ravensburger AG, Ravensburg
Entwicklung des Konzern-Anlagevermögens 2018

	Anschaffungs- und Herstellungskosten							Abschreibungen						
	1.1.2018	Währungskurs-differenzen	Zugänge	Umbuchungen	Abgänge	31.12.2018	Zuschreibungen	1.1.2018	Währungskurs-differenzen	Zugänge	Abgänge	31.12.2018	**Bilanzwert 31.12.2018**	Bilanzwert 31.12.2017
	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€
I. Immaterielle Vermögensgegenstände														
1. Entgeltlich erworbene Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	42.487	-36	117	0	84	42.484	0	7.470	-9	3.446	118	10.789	31.695	35.017
2. Geschäfts- oder Firmenwert	37.966	0	0	0	407	37.559	0	16.606	0	4.265	0	20.871	16.688	21.360
	80.453	**-36**	**117**	**0**	**491**	**80.043**	**0**	**24.076**	**-9**	**7.711**	**118**	**31.660**	**48.383**	**56.377**
II. Sachanlagen														
1. Grundstücke und Bauten	124.439	285	647	0	0	125.371	110	85.853	226	1.636	0	87.715	37.766	38.586
2. Technische Anlagen und Maschinen	39.550	-179	5.055	1.187	507	45.106	0	24.114	-97	3.338	507	26.848	18.258	15.436
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	69.198	129	10.121	83	3.145	76.386	0	49.610	115	4.166	2.961	50.930	25.456	19.588
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	1.380	-47	761	-1.270	59	765	0	0	0	0	0	0	765	1.380
	234.567	**188**	**16.584**	**0**	**3.711**	**247.628**	**110**	**159.577**	**244**	**9.140**	**3.468**	**165.493**	**82.245**	**74.990**
III. Finanzanlagen														
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	26	0	0	0	0	26	0	0	0	0	0	0	26	26
2. Beteiligungen	5.817	0	0	0	0	5.817	0	145	0	0	0	145	5.672	5.672
3. Wertpapiere des Anlagevermögens	68.988	0	1.000	0	0	69.988	0	0	0	0	0	0	69.988	68.988
	74.831	**0**	**1.000**	**0**	**0**	**75.831**	**0**	**145**	**0**	**0**	**0**	**145**	**75.686**	**74.686**
	389.851	**152**	**17.701**	**0**	**4.202**	**403.502**	**110**	**183.798**	**235**	**16.851**	**3.586**	**197.298**	**206.314**	**206.053**

Ravensburger AG, Ravensburg
Anteilsbesitz zum 31. Dezember 2018

Name und Sitz der Gesellschaft		Anteil am Kapital[1]
		%
I. Neben dem Mutterunternehmen einbezogene Unternehmen		
Inland		
Ravensburger Spieleverlag GmbH, Ravensburg	k. O.	100,0
Ravensburger Buchverlag Otto Maier GmbH, Ravensburg	k. O.	100,0
Ravensburger Freizeit und Promotion GmbH, Ravensburg	k. O.	100,0
RPS Handels GmbH, München		100,0 [2]
BRIO GmbH, Schwabach		100,0 [3]
Ausland		
Alga AB, Malmö/Schweden		100,0 [3]
BRIO AB, Malmö/Schweden		100,0
BRIO AS, Sem/Norwegen		100,0 [3]
BRIO Danmark ApS, Kopenhagen/Dänemark		100,0 [3]
BRIO S.A.S., Paris/Frankreich		100,0 [3]
BRIO Toy Oy, Turku/Finnland		100,0 [3]
BRIO Hong Kong Ltd., Hongkong/China		100,0 [3]
BRIO Japan KK, Tokyo/Japan		100,0 [3]
Carlit + Ravensburger AG, Würenlos/Schweiz		100,0 [4]
Jeux Ravensburger S.A.S., Pfastatt/Frankreich		100,0
Ravensburger B.V., Amersfoort/Holland		100,0 [4]
Ravensburger CEE s.r.o., Prag/Tschechien		100,0 [4]
Ravensburger Gesellschaft m.b.H., Wiener Neudorf/Österreich		100,0 [4]
Ravensburger Hong Kong Ltd., Hongkong/China		100,0 [5]
Ravensburger Iberica S.L.U., Madrid/Spanien		100,0 [4]
Ravensburger Karton s.r.o., Polička/Tschechien		100,0 [4]
Ravensburger Ltd., Bicester/Großbritannien		100,0 [4]
Ravensburger North America, Inc., Seattle, Washington/USA		100,0 [6]
Ravensburger S.A./N.V., Brüssel/Belgien		100,0 [4]
Ravensburger s.r.l., Mailand/Italien		100,0 [7]
Ravensburger USA, Inc., Newton, New Hampshire/USA		100,0 [4]
ThinkFun, Inc., Alexandria, Virginia/USA		100,0 [6]
II. Nach § 296 Abs. 2 HGB nicht einbezogene Unternehmen		
F.X. Schmid Unterstützungskasse GmbH, Prien		100,0 [4]
F.X. Schmid GmbH, Bernau		100,0

Die mit k. O. (keine Offenlegung) gekennzeichneten Unternehmen werden ihren Jahresabschluss unter Inanspruchnahme der Erleichterungen des § 264 Abs. 3 HGB nicht offenlegen.
[1] Unmittelbar und mittelbar.
[2] Anteile werden von Ravensburger Buchverlag Otto Maier GmbH, Ravensburg, gehalten.
[3] Anteile werden von BRIO AB, Malmö/Schweden, gehalten.
[4] Anteile werden von Ravensburger Spieleverlag GmbH, Ravensburg, gehalten.
[5] 99,9 % gehalten von Ravensburger Spieleverlag GmbH, Ravensburg, 0,1 % gehalten von Ravensburger AG, Ravensburg.
[6] Anteile werden von Ravensburger USA, Inc., Newton, New Hampshire/USA, gehalten.
[7] 60 % gehalten von Ravensburger Spieleverlag GmbH, Ravensburg, 40 % gehalten von Ravensburger AG, Ravensburg.

BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

An die Ravensburger AG

Prüfungsurteile
Wir haben den Konzernabschluss der Ravensburger AG, Ravensburg, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2018, der Gewinn- und Verlustrechnung, der Kapitalflussrechnung und dem Eigenkapitalspiegel für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 sowie dem Anhang, einschließlich der Darstellung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der Ravensburger AG für das Geschäftsjahr 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018, der mit dem Lagebericht der Gesellschaft zusammengefasst ist, geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2018 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 und

- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Lageberichts des Konzerns geführt hat.

Grundlage für die Prüfungsurteile
Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter für den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht
Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie in Übereinstimmung mit den deutschen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können;

- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben;

- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben;

- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann;

- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt;

- holen wir ausreichende, geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile;

- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns;

- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Ravensburg, 29. März 2019

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

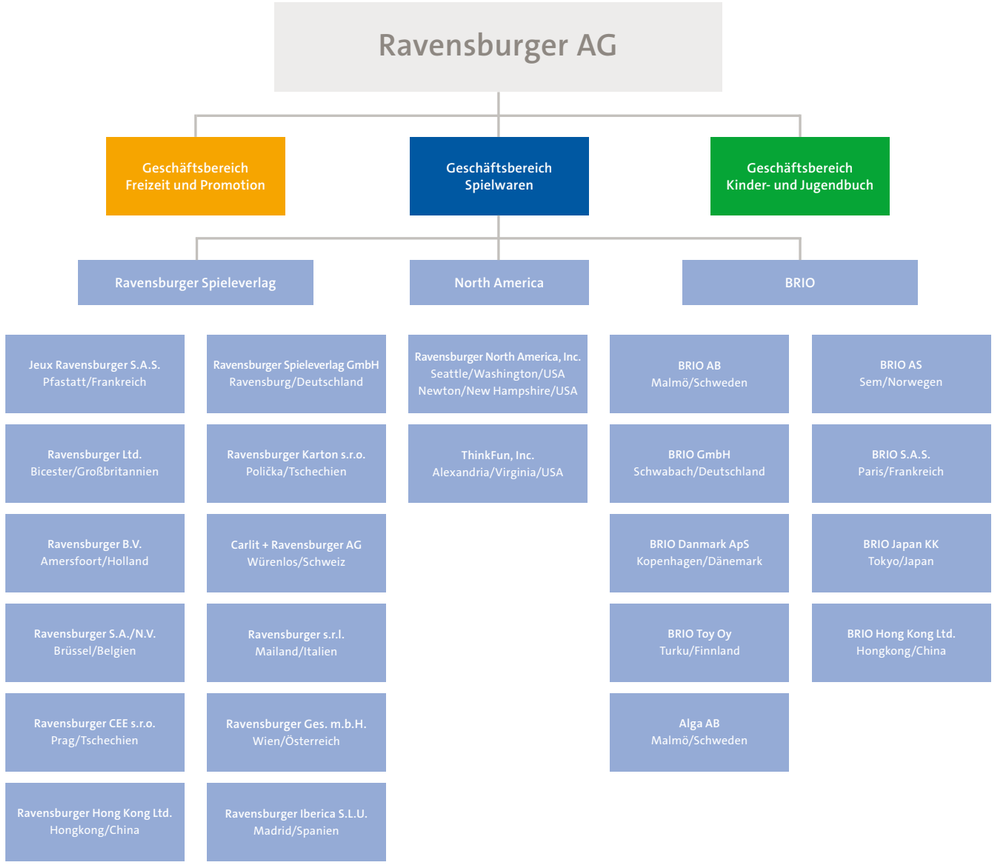
Bürkle	Garde
Wirtschaftsprüfer	Wirtschaftsprüfer

MEHRJAHRESÜBERBLICK

Mehrjahresüberblick des Ravensburger Konzerns

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Umsatz	293.255	311.660	319.521	329.873	358.676	373.153	443.998	473.544	471.059	**491.456**
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (ab 2016 Ergebnis vor Steuern)	44.662	45.928	31.913	47.863	46.181	53.069	49.806	55.565	34.702	**43.730**
in % vom Umsatz	15,2%	14,7%	10,0%	14,5%	12,9%	14,2%	11,2%	11,7 %	7,4%	**8,9%**
Jahresüberschuss*	34.027	35.250	24.659	33.537	33.156	37.565	33.520	32.076	23.744	**31.457**
Nachsteuerrendite in % vom Umsatz	11,6%	11,3%	7,7%	10,2%	9,2%	10,1%	7,5%	6,8 %	5,0%	**6,4%**
Jahresüberschuss* vor Abschreibung Goodwill/Marke	34.027	35.250	24.659	33.537	34.790	39.199	39.829	38.385	30.715	**38.731**
Cashflow**	38.247	39.817	31.168	40.077	41.695	46.843	22.332	43.386	-3.796	**35.473**
in % vom Umsatz	13,0%	12,8%	9,8%	12,1%	11,6%	12,6%	5,0%	9,2 %	-8,1%	**7,2%**
Bilanzsumme	261.877	289.928	299.143	332.834	353.015	384.965	437.657	461.919	499.973	**522.029**
Eigenkapital	161.897	183.689	193.918	213.823	230.111	255.357	270.350	287.591	295.816	**318.004**
in % von Bilanzsumme	61,8%	63,4%	64,8%	64,2%	65,2%	66,3%	61,8%	62,3 %	59,2%	**60,9%**
Mitarbeiterzahl (Jahresdurchschnitt)***	1.405	1.471	1.640	1.667	1.719	1.838	2.007	2.109	2.133	**2.153**
Investitionen in Sachanlagen	5.108	11.300	8.003	6.907	3.700	8.942	15.083	22.001	6.792	**16.584**
Abschreibungen auf Sachanlagen	5.060	5.476	6.309	6.549	5.681	5.681	6.110	7.882	8.653	**9.140**

* Konzernanteil am Jahresüberschuss
** operativer Cashflow vor Working Capital und Rückstellungen;
bis 2014 ermittelt nach DRS2 (Deutscher Rechnungslegungsstandard Nr. 2)
ab 2015 ermittelt nach DRS21 (Deutscher Rechnungslegungsstandard Nr. 21)
*** in Vollzeitkräften


Ravensburger AG
Geschäftsbereich Freizeit und Promotion
Geschäftsbereich Spielwaren
Geschäftsbereich Kinder- und Jugendbuch
Ravensburger Spieleverlag
North America
BRIO
Jeux Ravensburger S.A.S. Pfastatt/Frankreich
Ravensburger Spieleverlag GmbH Ravensburg/Deutschland
Ravensburger Ltd. Bicester/Großbritannien
Ravensburger Karton s.r.o. Polička/Tschechien
Ravensburger B.V. Amersfoort/Holland
Carlit + Ravensburger AG Würenlos/Schweiz
Ravensburger S.A./N.V. Brüssel/Belgien
Ravensburger s.r.l. Mailand/Italien
Ravensburger CEE s.r.o. Prag/Tschechien
Ravensburger Ges. m.b.H. Wien/Österreich
Ravensburger Hong Kong Ltd. Hongkong/China
Ravensburger Iberica S.L.U. Madrid/Spanien
Ravensburger North America, Inc. Seattle/Washington/USA Newton/New Hampshire/USA
ThinkFun, Inc. Alexandria/Virginia/USA
BRIO AB Malmö/Schweden
BRIO AS Sem/Norwegen
BRIO GmbH Schwabach/Deutschland
BRIO S.A.S. Paris/Frankreich
BRIO Danmark ApS Kopenhagen/Dänemark
BRIO Japan KK Tokyo/Japan
BRIO Toy Oy Turku/Finnland
BRIO Hong Kong Ltd. Hongkong/China
Alga AB Malmö/Schweden

Geschäftsbericht 2018
Ravensburger AG
Ravensburg, im Mai 2019

Herausgeber:
Ravensburger AG
Postfach 18 60
88188 Ravensburg

presse@ravensburger.de

Hinweis:
Der Geschäftsbericht liegt
auch in englischer Sprache vor.