

A group of cyclists in white and red uniforms are racing on a track. The lead cyclist is in the foreground, leaning forward, with a determined expression. The background shows other cyclists in a line, slightly out of focus. The track is light-colored with a blue line.

# Effizienter werden

Geschäftsbericht 2019

# Auf einen Blick

## Ausgewählte Kennzahlen

in Mio. €	2015	2016	2017	2018	2019
Umsatz	3.162	3.322	3.383	3.537	3.606
Ergebnis vor Steuern	200	162	163	105	116
Eigenkapitalquote	29 %	28 %	26 %	23 %	21 %
Eigenkapitalquote ohne Finanzdienstleistungen	69 %	71 %	72 %	70 %	67 %

## Umsatz nach Unternehmensbereichen

in Mio. €	2015	2016	2017	2018	2019
Baustoffe	1.318	1.314	1.358	1.450	1.417
Konsumgüter	763	849	809	751	741
Finanzdienstleistungen	1.019	1.108	1.204	1.305	1.431
Sonstige	63	68	28	48	37
Konsolidierung	- 1	- 17	- 16	- 17	- 20
	3.162	3.322	3.383	3.537	3.606

## Mitarbeiter nach Unternehmensbereichen

	2015	2016	2017	2018	2019
Baustoffe	4.375	4.385	4.456	4.548	4.530
Konsumgüter	3.976	4.329	4.414	4.371	4.465
Finanzdienstleistungen	792	847	923	977	1.044
Sonstige	248	271	138	265	174
	9.391	9.832	9.931	10.161	10.213



„Was wünscht der Kunde? Wie entscheidet er? Wo kauft er? Was bindet ihn? Erfolgreich sein heißt heute, Produkte, Dienstleistungen, Strategien und Prozesse konsequent am Kunden auszurichten. Das bedeutet zwingend eine Veränderung der Organisation, um weiterhin Wertschöpfung zu sichern. Und es bedeutet, Effizienz eine andere Richtung zu geben: In allen Geschäftsbereichen und Einheiten der Werhahn-Gruppe müssen wir unsere Kunden schneller und genauer verstehen und dieses Wissen unmittelbarer umsetzen.“

**PAOLO DELL' ANTONIO**, SPRECHER DES VORSTANDS

„Effizienter werden heißt nicht nur, schneller zu werden, sondern vor allem intelligenter voranzukommen. Wertvolle Ressourcen wie Arbeitskraft, Kreativität, Zeit und finanzielle Mittel müssen wir bestmöglich nutzen. Dabei auch Fehler zulassen, daraus zu lernen und dadurch besser zu werden. Als Unternehmensgruppe arbeiten wir bei Werhahn – jeder in seinem Bereich und unterstützt durch digitale Werkzeuge – an dem gemeinsamen Ziel, nachhaltig profitabel zu bleiben, Wachstum über dem Wettbewerb zu generieren, um Marktanteile auszubauen und – in der Konsequenz – uns als Unternehmen immer wieder neu und besser aufzustellen.“

**ALEXANDER BOLDYREFF**, MITGLIED DES VORSTANDS

# INHALT

04

Unternehmens-  
struktur

06

Interview Vorstand

08

Schlaglichter 2019

10

/// Natursteine

Effizienzpotenzialen  
auf der Spur

14

/// Natursteine

Optimierter  
Rohstoffzugang

15

/// Natursteine

Der Klang der Steine

16

/// Schiefer

Neu gedacht:  
Schiefer mit System

## Werhahn-Gruppe

- 38 Unternehmensgrundsätze
- 39 Verwaltungsrat und Vorstand
- 40 Bericht des Verwaltungsrats
- 42 Corporate Governance-Bericht

**18** /// Zwilling Küche  
Double Eleven –  
Eine Punktlandung

**22** /// Zwilling Küche  
Die Netzwerker

**23** /// Zwilling Küche  
Mit Künstlicher Intelligenz  
gegen Fälscher

**24** /// Zwilling  
Beauty Group  
Follow the Sun

**26** /// Friseurbedarf  
Jaguar/Tondeo  
Ganz ohne Umwege

**28** /// abcfinance  
Besser als googeln

**32** /// Bank11  
5 Schritte bis  
zum Autokredit

**34** /// Yareto  
Im Sprintmodus

## Konzernlagebericht

- 48 Vorbemerkung
- 50 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung
- 54 Geschäftsentwicklung und Ertragslage
- 58 Unternehmensbereiche
- 80 Vermögens- und Finanzlage
- 85 Personal
- 89 Risikobericht
- 95 Forschung und Entwicklung
- 98 Nachhaltigkeit
- 101 Prognose- und Chancenbericht

## Konzernabschluss

- 106 Konzernbilanz
- 107 Gewinn- und Verlustrechnung
- 108 Anlagenspiegel des Konzerns
- 110 Kapitalflussrechnung des Konzerns
- 112 Eigenkapitalspiegel des Konzerns
- 114 Konzernanhang
- 121 Erläuterungen zur Bilanz
- 126 Erläuterungen zur Gewinn-  
und Verlustrechnung
- 130 Anteilsbesitzliste
- 140 Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung
- 141 Sonstige Angaben
- 144 Bestätigungsvermerk
  
- 148 Anschriften
- 150 Impressum

# Unternehmensstruktur

## Baustoffe

**abcfinance**  
Der Geschäftsbereich abcfinance hat sich auf maßgeschneiderte Finanzdienstleistungen für den Mittelstand spezialisiert. Er zählt mit seinen Geschäftsfeldern Leasing und Factoring zu den führenden Anbietern unter den hersteller- und bankenunabhängigen Gesellschaften.

**Bank11**  
Die Bank11 für Privatkunden und Handel GmbH bietet dem mittelständischen Kfz-Handel Absatz- und Einkaufsfinanzierungen und Versicherungen für dessen Kunden an. Über das Internet vertreibt sie einfache und günstige Kredit- und Anlageprodukte an Privatkunden.

## Konsumgüter

### **Natursteine**

Der Geschäftsbereich Natursteine vereint unter der Führung der Basalt-Actien-Gesellschaft die vier Geschäftsfelder Mineralische Rohstoffe, Asphaltmischgut, Baustoffrecycling/-deponie sowie Bauchemie.

### **Schiefer**

Der Geschäftsbereich Schiefer bietet ein breites Sortiment von Deckarten für Dach und Wand, entwickelt Systemlösungen für innovative Fassadengestaltungen und liefert Werksteine sowohl für den Innenbereich als auch für den Garten- und Landschaftsbau.

# Finanzdienstleistungen

### **Zwilling Küche**

Zu den hochwertigen Markenprodukten des Geschäftsbereichs Zwilling Küche gehören Messer, Kochgeschirr, Scheren und Küchenhelfer.

### **Zwilling Beauty Group**

Die Zwilling Beauty Group produziert und vermarktet unter den Marken ZWILLING, TWEEZERMAN und QVS Pinzetten sowie Instrumente zur Maniküre und Pediküre.

### **Friseurbedarf Jaguar/Tondeo**

Der Geschäftsbereich Friseurbedarf Jaguar/Tondeo verkauft professionelle Friseurprodukte.

# INTE

Die Corona-Pandemie verändert das Leben weltweit in einem unbekanntem Ausmaß. Die Menschen erleben gravierende Eingriffe in ihren Alltag. Politik und gesellschaftliche Systeme haben immense Herausforderungen zu meistern, und die globale Wirtschaft sieht sich mit Auswirkungen konfrontiert, die in ihrer Dimension zum gegenwärtigen Zeitpunkt kaum auszuloten sind. Wie ist die Werhahn-Gruppe in dieser schwierigen Phase aufgestellt, wie schützt sie sich und ihre Mitarbeiter und wie agiert sie in der Krise? Der Vorstand der Werhahn KG beantwortet hierzu wichtige Fragen.

Das Interview gibt den Kenntnisstand vom 23. April 2020 wider.



**PAOLO DELL' ANTONIO,**  
SPRECHER DES VORSTANDS



**ALEXANDER BOLDYREFF,**  
MITGLIED DES VORSTANDS

## **Die Bundesregierung spannt einen milliarden-schweren Rettungsschirm für die deutsche Wirtschaft auf. Viele Unternehmen befürchten, in Schieflage zu geraten. Wo liegen bei Werhahn die Stärken, um sich der Krise entgegenzustemmen?**

**Paolo Dell' Antonio:** Die Werhahn-Gruppe ist mit ihren drei Unternehmensbereichen Baustoffe, Konsumgüter und Finanzdienstleistungen breit aufgestellt. Diese Risikodiversifikation bewährt sich gerade in dieser außergewöhnlichen Situation, denn die jeweiligen Geschäftsbereiche sind bisher in unterschiedlichem Ausmaß von der Krise betroffen. Zudem verfügt Werhahn über eine sehr gute Kapitalausstattung und hat stets umsichtig gewirtschaftet. Das ist für uns ein weiterer Vorteil und gibt uns die Möglichkeit, angemessen auf die Herausforderungen zu reagieren. Am wichtigsten ist es aber, gerade jetzt zu wissen, dass wir als Familienunternehmen auf den unbedingten Rückhalt unserer Gesellschafter bauen können.

## **Mit seinen verschiedenen Unternehmensbereichen ist Werhahn dezentral strukturiert. Wie ist das Krisenmanagement organisiert?**

**Paolo Dell' Antonio:** Wir haben im letzten Jahr unser Krisensystem deutlich optimiert, was uns jetzt zugute kommt. In jedem Geschäftsbereich sowie in der Zentrale gibt es einen Krisenstab mit jeweils einem Krisenmanager und Vertretern aus Schlüsselfunktionen wie etwa Recht, Personal und IT sowie der Geschäftsleitung. Zwischen den Krisenstäben findet ein intensiver Austausch statt, um Synergien zu nutzen und Stellschrauben zu optimieren. So konnten zum Beispiel die anderen Geschäftsbereiche von den frühen Corona-Erfahrungen von Zwilling Küche in China profitieren.

## **Kaum jemals zuvor wurden Unternehmen dermaßen in die Pflicht genommen, wenn es darum ging, Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern zu zeigen. Welche Maßnahmen hat Werhahn zu ihrem Schutz ergriffen?**

**Alexander Boldyreff:** In dieser besonderen Situation hat die Gesundheit unserer Mitarbeiter absolut oberste Priorität. Die wichtigste Maßnahme zu ihrem Schutz ist jetzt das Arbeiten

# RVIEW

von zu Hause aus, was inzwischen konzernweit nach Möglichkeit umgesetzt wurde – auch zum Schutz unserer Kunden. Darüber hinaus wurden Hygiene und Aufklärung in der Gruppe intensiviert. Selbstverständlich befolgen wir auch die Empfehlungen des RKI.

## **Neben der Fürsorge gegenüber den Mitarbeitern gilt es aber auch, die Funktionsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Was sind die wichtigsten Maßnahmen, die in den Unternehmensbereichen umgesetzt werden?**

**Alexander Boldyreff:** Eine der wichtigsten Maßnahmen ist die Intensivierung der Kommunikation. Zur Routine gehören inzwischen zum Beispiel regelmäßige virtuelle Meetings, um die Transparenz gegenüber Mitarbeitern, Teams und Geschäftsbereichen zu erhöhen. Absolut notwendig war die Digitalisierung wesentlicher Prozesse, die wir mit Hochdruck weiter vorangetrieben haben. Um Arbeitsplätze zu erhalten, wurde in den Bereichen zum Teil Kurzarbeit eingeführt. In vielen Betrieben – zum Beispiel in der Logistik bei ZWILLING in Solingen – wird zurzeit vermehrt im Zwei-Schichtsystem gearbeitet, damit weniger Leute vor Ort sind und der gebotene Abstand eingehalten werden kann. Insgesamt kommt es bei allem darauf an, dass wir unsere Kräfte bündeln können, wenn das Schlimmste überstanden ist.

## **Die Corona-Pandemie zwingt die Menschen, Länder und Staatengemeinschaften zu einem starken Miteinander. Darin liegt auch ein erhebliches Potenzial. Gibt es bei Werhahn Synergien, die zuvor nicht oder jetzt besser genutzt werden?**

**Paolo Dell' Antonio:** Die gemeinsame Krisenerfahrung stärkt das Gemeinschaftsgefühl und den Zusammenhalt in der Gruppe. Wir rücken näher zusammen, agieren schneller und effektiver. Wir tauschen uns in der Gruppe besser aus. So teilen zum Beispiel die Finanzdienstleister ihre Erfahrungen im Umgang mit Stundungen oder den Anforderungen der Bundesanstalt für Finanzaufsicht. Im Konsumgüterbereich tauscht man sich zu Fragen der Betriebserlaubnis in den USA oder zum Thema Kurzarbeit aus. Dies führt zu Effizienzsteigerungen, höherem Vertrauen und zahlt letztendlich positiv auf die Kultur der Gruppe ein.

## **Dass in jeder Krise auch Chancen stecken, ist bekannt. Zeichnen sich bei Werhahn schon jetzt positive Effekte ab, die nach Corona weiterwirken könnten?**

**Alexander Boldyreff:** Das digitale Arbeiten hat einen enormen Vorschub geleistet, von dem die ganze Werhahn-Gruppe profitiert. Die jetzt verstärkt genutzten digitalen Werkzeuge werden akzeptiert. Die positiven Erfahrungen mit virtuellen Meetings statt Präsenztreffen werden dazu beitragen, dass wir schneller werden und zugleich die Reisetätigkeit reduzieren können. Wie ich meine, ein wichtiger Beitrag zum Thema Nachhaltigkeit. Im Ergebnis fließen alle gewonnenen Erfahrungen in die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle ein, und wir können unsere Wettbewerbsfähigkeit nochmals erhöhen.

## **Eine persönliche Frage zum Schluss: Was sind bisher Ihre wichtigsten Learnings?**

**Alexander Boldyreff:** Mit einem motivierten und unternehmerisch handelnden Team ist das fast Udenkbare möglich. Vertrauen in Mitarbeiter wird vielfach zurückgegeben. Wir haben unglaublich viele Talente in der Werhahn-Gruppe. Das ist ein starkes Fundament für die Zeit nach der Krise.

**Paolo Dell' Antonio:** Gerade wenn sich die Ereignisse überschlagen, sind besonnenes Handeln, gute Vorbereitung und engmaschige Vernetzung wichtig. Die Schlüsselbegriffe sind Kommunikation, Information und Transparenz, um das Vertrauen von Mitarbeitern, Gesellschaftern und Geschäftspartnern zu bewahren und gemeinsam nach vorne zu gehen. Das hohe Engagement und das unternehmerische Zupacken aller Mitarbeiter zeigt die Verbundenheit zu Werhahn. Mit diesen Voraussetzungen sind wir gut gerüstet, die vor uns liegenden Herausforderungen anzugehen.

# Schlaglichter 2019



## Digital Campus

Als Kompetenzzentrum für datenbasiertes Kundenwissen weicht **Zwilling Küche** im Juni 2019 den Digital Campus in einer ehemaligen Lagerhalle auf dem Werksgelände in Solingen ein. Die 600 Quadratmeter große, offene und flexibel nutzbare Fläche bespielt die Abteilung Digital Services mit ihren insgesamt 24 Arbeitsplätzen, die sich auf zwei Teams verteilen: Das E-Commerce-Team kümmert sich um den Aufbau der Systeminfrastruktur für die digitale Kundenkommunikation. Die zweite Unit ist für den Kundendialog per E-Mail, die Social Media-Aktivitäten und das Performance Marketing zuständig. Hier wird das datenbasierte Wissen über die Konsumenten und ihr Nutzerverhalten analysiert, das **Zwilling Küche** in den Online-Shops, im stationären Handel und in den sozialen Netzwerken sammelt. Daneben ist der Digital Campus auch ein Ort, an dem neue Formen des Projektmanagements und Problemlösens erprobt werden – auch und gerade in der engen Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen.

## Top-Ranking

Das einschlägige Fachmedium „Autohaus“ fragt in einem jährlichen Bankenmonitor Kfz-Händler aller Marken nach ihrer Zufriedenheit mit ihren Finanzierungspartnern. Als einzige unter den unabhängigen Autobanken konnte **Bank11** eine Steigerung der Händlerzufriedenheit verzeichnen und sich 2019 auf Rang 3 vorschieben. Dabei ist Bank11 in einigen Bereichen sogar Benchmark, insbesondere bei der Schnelligkeit von Kreditentscheidungen und der Dauer der Auszahlung. Die Produkte und Konditionen im Gebrauchtwagen-sektor bewerteten die Händler ebenfalls mit Bestnoten.

## Ende und Neubeginn

Am 31. März 2019 geht eine Ära zu Ende: **Rathscheck Schiefer** stellt die Förderung von **Moselschiefer®** im Bergwerk Katzenberg ein. Die Schließung der Lagerstätte war notwendig geworden, weil die geologische Situation unter Tage einen rentablen Abbau hinsichtlich Menge und Qualität nicht mehr zuließ. Ein gravierender Einschnitt, gilt **Moselschiefer®** doch als das „Gold“ der Eifel, das als Altdeutsche Deckung die Dächer vieler historischer Bauwerke ziert und daher vor allem in der Denkmalpflege Anwendung findet. Dieser baukulturellen Bedeutung trägt **Rathscheck** Rechnung und hat mit **MONUMENTUM®** ein neues Premiumprodukt auf den Markt gebracht, das in den Produktionsstätten der spanischen Tochtergesellschaften in Galicien gewonnen wird. **MONUMENTUM®** steht der Marke **Moselschiefer®** qualitativ in nichts nach und ist damit absolut geeignet, die Tradition fortzuführen.

## Launch E-Commerce-Präsenz

Der Geschäftsbereich **Zwilling Beauty Group** launcht Ende 2019 für die Marken **ZWILLING Beauty** und **TWEEZERMAN** einen eigenen E-Commerce-Auftritt in Europa. Im eigenen Online-Shop können die Produkte jetzt direkt präsentiert werden. Die Seiten bieten eine zielgruppengenaue Consumer Experience, um den Kundenkontakt zu intensivieren und die Markenbekanntheit weiter zu erhöhen. Der neue E-Commerce-Auftritt ist ein wichtiger Baustein im strategischen Gesamtkonzept, mit dem sich die Zwilling Beauty Group auf die aktuellen Markttrends ausrichtet.

## Auf neuen Wegen

Die Rheinische Provinzial-Basalt-und Lavawerke GmbH & Co. oHG, eine Beteiligungsgesellschaft des Geschäftsbereichs **Natursteine**, hat einen natürlichen, zusatzfreien und hochstabilen Baustoff für Wege und Plätze entwickelt und auf den Markt gebracht: **BALASTAN** besteht aus nichts weiter als Basaltgestein und Spezialsanden. Mit der Zugabe von Wasser beim Einbau erlangt der Baustoff durch spezielle Kornformungen eine dauerhafte Verfestigung und hohe Widerstandsfähigkeit zum Beispiel gegen Spurrillen, Schlaglöcher oder Erosionsschäden. Zugleich ist **BALASTAN** wasser- und luftdurchlässig, sodass Flächen nicht versiegelt werden und Wurzeln weiterwachsen können. Insgesamt schließt der innovative Materialmix eine Marktlücke, indem er eine völlig neuartige Wegebauart ermöglicht, recyclingfähig ist und sich auch für den Einsatz in Wasserschutzgebieten eignet.

## Go to market

Die 2018 von **abcfinance** gegründete **abcfinlab GmbH** ist 2019 mit zwei digitalen, inhouse entwickelten Produktinnovationen bereit für den Markteintritt: Die Applikation **Lease Seven** ermöglicht es Vertriebspartnern innerhalb von zehn Minuten einen vollständigen digitalen Leasingvertrag abzuschließen, inklusive Bonitätsprüfung und rechtssicherer Unterschrift. Im Bereich **Factoring** bietet **abcfinlab** mit **Cashfox** ein einfaches Tool an, das speziell für kleine Unternehmen die Vorteile der Übertragung von offenen Forderungen interessant und gut nutzbar macht. Beide Produkte haben die Pilotphase erfolgreich durchlaufen, sodass nun die Skalierung im Markt beginnt.



## Aufsteiger des Jahres

Bei der Wahl der besten Finanzdienstleister im Kfz-Handel erreicht das Autokredit-Vergleichsportal **Yareto** auf Anhieb den 4. Platz und wird damit zum Aufsteiger des Jahres gekürt. Seit 2005 ermittelt der Branchendienst „markt intern“ jährlich die Bestenliste aus Sicht des Fachhandels. Auf Anregung der Autohäuser wurden 2019 erstmals auch Kfz-Finanzportale in den bundesweiten Leistungsvergleich einbezogen.



## Großer Markenrelaunch

Mehr Gefühl und Wertigkeit zeigen. Mit dieser Intention richtet der Geschäftsbereich **Friseurbedarf Jaguar/Tondeo** den Auftritt seiner Scheren-Premiummarke **Tondeo** komplett neu aus. Ausgangspunkt ist der neue Claim „Tondeo. You feel it“. Logo, Produktkataloge, Verpackungsdesign, Internetpräsenz und Messestand – alles wird entsprechend umgestaltet. Mit dem modernen Look allein gibt man sich jedoch nicht zufrieden. Eine innovative Schneiden-Technologie rundet den Relaunch der **Tondeo**-Scheren ab. Premiere ist im März 2019 auf der internationalen Friseurfachmesse „Top Hair“ in Düsseldorf.

# + 2,7 Mio. €

ZUSÄTZLICHES ERGEBNIS LÄSST SICH ERZIELEN, WENN DIE ASPHALTGRANULAT-QUOTE IM GESAMTEN GESCHÄFTSBEREICH NATURSTEINE BEREITS UM EINEN PROZENTPUNKT ANSTEIGT.



# Effizienz- potenzialen auf der Spur

Unter den 77 Steinbrüchen und 171 Asphaltmischwerken des Geschäftsbereichs Natursteine im Inland gleicht kein Betrieb dem anderen. Wie es dennoch gelingt, mithilfe eigener Expertenteams und einer standardisierten Vorgehensweise gruppenweit Verbesserungsprozesse anzustoßen, zeigt das Projekt EffEff. Der Name steht für Effektivität und Effizienz in Asphaltmischanlagen und Steinbrüchen der Basalt AG.

Es ist ein kühler und windiger Oktobermorgen, als das Audit-Team im Asphaltmischwerk Köln-Porz eintrifft. Die sechsköpfige Expertengruppe, bestehend aus Maschinen- und Asphalttechnikern sowie dem Leiter Controlling der Basalt AG, ist angereist, um die rund 40.000 Quadratmeter große Anlage im Südosten Kölns in Augenschein zu nehmen. Doch bevor es hinaus aufs Werksgelände geht, dreht sich zunächst alles um Zahlen, Daten und Fakten.

## Die Realität hinter den Kennzahlen

Betriebsleiter Karsten Heinrich und Markus Schramm, der für die Region zuständige technische Leiter, sind gut vorbereitet. Schon einige Tage zuvor haben sie in Abstimmung mit dem Audit-Team wichtige standortspezifische Eckdaten zusammengetragen. Die Projektmappe, die allen Teilnehmern vorliegt, enthält technische und betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Luftaufnahmen sowie ein Fließschema, das die Prozesse von der Lagerung über die Produktion bis zur Verladung detailgetreu nachzeichnet. Auf dieser Basis werden anhand eines vorgegebenen Rasters systematisch offene Fragen angesprochen, um ein stimmiges Gesamtbild zu erhalten.

„Jedes Mischwerk hat spezifische Standortfaktoren, was technische Ausstattung, Alter, geografische Lage, Kundenstruktur und marktspezifische Anforderungen angeht. Aus diesem Grund reicht es nicht aus, alle Anlagen über einen Kamm zu scheren. Wir wollen vielmehr begreifen, was sich hinter den Kennzahlen verbirgt“, so Auditor Norbert Lankes, Leiter Controlling der Basalt AG. >>

### Auf internen Sachverstand setzen

Das Audit-Team hat die strukturierte Vorgehensweise zuvor schon bei etlichen Steinbrüchen des Geschäftsbereichs eingesetzt und damit gute Erfahrungen gemacht. Gerade die intensiven Gespräche auf Augenhöhe mit den Verantwortlichen vor Ort ermöglichen es, die ausschlaggebenden Kennzahlen zu identifizieren und daraus konkrete Optimierungspotenziale und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Bewusst hat sich der Geschäftsbereich Natursteine dabei gegen externe Unternehmensberater entschieden. „Die Experten aus dem eigenen Haus kennen das Geschäft, die Marktbedingungen und Herausforderungen wie niemand sonst. Außerdem ist die Akzeptanz höher, wenn die Berater aus den eigenen Reihen kommen und sich nicht als Außenstehende zu standortspezifischen Fragen äußern“, hat Norbert Lankes festgestellt. Die wechselnde Besetzung des Teams sorgt schließlich dafür, dass immer wieder neue Ideen und Impulse in die Audits einfließen.

### Asphaltgranulatquote im Fokus

Die Anlage in Köln-Porz gehört mit einer Jahresproduktionsmenge von rund 190.000 Tonnen im Jahr 2019 zu den großen Mischwerken des Geschäftsbereichs Natursteine. Je nach Kundenanforderung werden Basalt, Grauwacke sowie Diabas zu Asphaltmischgut verarbeitet. Damit einher geht eine überdurchschnittlich hohe Sortenvielfalt verbunden mit zahlreichen Rezepturwechseln und entsprechenden Umrüstzeiten. Die Nähe zum Ballungszentrum Köln/Bonn führt dazu, dass neben gut planbaren Großproduktionen auch viele



Selbstabholer – oft unangemeldet – Kleinstmengen von lediglich ein oder zwei Tonnen Mischgut benötigen. In Summe erklärt dies den vergleichsweise hohen Energieverbrauch und Handlungsaufwand des Betriebs.

Eine der bedeutendsten Kennzahlen in den Asphaltmischwerken ist die Asphaltgranulatquote: Je mehr Recyclingasphalt als Fräsgut oder Asphaltgranulat in den Produktionsprozess anstelle von Primärgestein und -bitumen eingebracht wird, desto höher fällt die Stoffkostensparnis aus. In der bisherigen Asphaltgranulatquote im Mischwerk Köln-Porz sieht das Team auch aufgrund der Ausstattung mit Paralleltrommel noch ein ungehobenes Potenzial. Dieses soll im Rahmen des Projekts analysiert und nutzbar gemacht werden. Neben den standortspezifischen

Besonderheiten und den Verbesserungspotenzialen erkennt das Audit-Team auch die Stärken des Standorts: So zeichnet er sich durch gute anlagentechnische Voraussetzungen und hochmotivierte Mitarbeiter aus, die es ermöglichen flexibel Klein- und Großkunden zu bedienen. Hierdurch können auch herausfordernde Baumaßnahmen wie beispielsweise die eng getimte Generalsanierung der Start- und Landebahn des Flughafens Köln/Bonn fristgerecht und in hoher Qualität umgesetzt werden.

### Von der Theorie zur Praxis

Nach intensiver Datenanalyse steht am Nachmittag die Anlagenbegehung auf dem Programm. Dabei folgen die Auditoren dem Materialstrom – angefangen beim Rohstofflager und der Aufbereitungsanlage für das Fräsgut



bis zu den Doseuren und Förderbändern für Splitt und Sand. Sie klettern in die Paralleltrommel, inspizieren den Mischturm und die Verladeanlage für die Lkw und lassen sich auch die Technik im Steuerstand erklären. So lassen sich mögliche Effizienzpotenziale direkt vor Ort erkennen und diskutieren.

### Blick nach vorne

Nach dem Live-Erlebnis startet die Feedback-Runde, in der alle Teilnehmer ihre Eindrücke und Erkenntnisse schildern, Schlussfolgerungen ziehen und Empfehlungen abgeben. Von soviel Know-how und echtem Interesse für seinen Standort ist Betriebsleiter Karsten Heinrich angetan: „Anstatt rückwärtsgewandt nur Ursachenforschung zu betreiben, ist der Blick nach vorne gerichtet – auf die Chancen, Verbesserungspotenziale und

Lösungen.“ Nach dem anstrengenden, aber ergiebigen Audit-Tag ist es Aufgabe des Expertenteams, das gemeinsam erarbeitete Maßnahmenpaket zu einem Steckbrief zusammenzufassen. Dieser dient als To-do-Liste für den Standort, der die Umsetzung künftig einmal jährlich in einem Maßnahmen-Monitoring dokumentiert.

### Ansteigende Lernkurve

Nach dem Vorbild des Mischwerks Köln-Porz wurden bisher 19 weitere Mischanlagen besucht. Parallel läuft das EffEff-Projekt nach gleichem Drehbuch in den Steinbrüchen ab. Mit zunehmender Zahl der Audits steigt die Lernkurve an. Standortübergreifend wächst das Verständnis für die weitreichenden Effekte betrieblicher Schlüsselfaktoren. Über die einzelnen Anlagenbesuche hinaus ist zudem ein gruppenweiter Austausch über das Projekt EffEff in Gang gekommen. Auf große Resonanz stößt zudem das „Best-of“ – eine Aufstellung mit Ideen und Lösungsansätzen, die besonders erfolgreich und wirksam sind. Diese sind im Idealfall direkt auf andere Standorte übertragbar. Im Mischwerk Köln-Porz sind schon wenige Monate nach dem Audit erste Fortschritte erkennbar: Unter anderem werden kleine Auftragsvolumina jetzt stärker gebündelt und im Verbund abgearbeitet. Durch ein verbessertes Granulatmanagement erhöhte sich zugleich die Asphaltgranulatquote um vier Prozentpunkte. Der Standort peilt jetzt die 40 Prozentmarke an – ein ambitioniertes Ziel, aber mit dem Coaching durch die Auditoren in absehbarer Zeit machbar. ●



Interner Sachverstand statt Unternehmensberatung: Die eigenen Experten kennen das Geschäft und die Herausforderungen aus dem EffEff.



Eine Projektmappe mit Kennziffern, Luftaufnahmen und einem Fließschema bildet die Grundlage für das Audit.



Beim jährlichen Maßnahmen-Monitoring geben die Niederlassungen einen Statusreport zum Stand der Umsetzung.

„Die Verlegung des Vorbrechers ist nicht nur unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten wichtig, sondern auch ein Beitrag zu Klimaschutz und Ökoeffizienz.“

**Bernd Sengstock,**  
Geschäftsführer Norddeutsche Naturstein GmbH

# Optimierter Rohstoffzugang

Das Hartsteinwerk Flechtingen in Sachsen-Anhalt hat in den vergangenen Jahren den gesamten Steinbruchbetrieb auf Energie- und Prozesseffizienz ausgerichtet. Dazu gehört auch die Verlagerung der Vorbrecheranlage näher an die Rohstoffvorräte.

**E**s sind große Brocken vulkanischen Gesteins, die die 60 Tonnen fassenden Schwerlastkraftwagen von der Tagebausohle zur ersten Aufbereitungsstation, dem Vorbrecher, transportieren. Von hier aus gelangt das zerkleinerte Material per Förderband zu den nachgeschalte-

ten Brechern und Siebmaschinen. Um die innerbetrieblichen Fahrwege zu verkürzen und die genehmigten Rhyolithvorkommen effizienter freilegen zu können, wurde der Vorbrecher jetzt neu platziert – an den sogenannten Massenschwerpunkt der Lagerstätte. Der mit einer Hightech-Steuerung ausgestattete Kegelbrecher ist vollständig eingehaust. Die 34 Meter hohe Hülle aus Stahl und Beton sorgt dafür, dass Lärm- und Staubemissionen auf ein Minimum reduziert werden. ●

**50 %**  
weniger Fahrwege müssen die Schwerlastkraftwagen durch die Verlegung des Vorbrechers zurücklegen.

**750 t**  
Gestein zerkleinert der Kegelbrecher pro Stunde.



**35.000 kg**  
CO<sub>2</sub>-Emissionen weniger werden pro Jahr durch die Einsparung von Dieselkraftstoff ausgestoßen.

**222.600 kg**  
CO<sub>2</sub> können perspektivisch pro Jahr eingespart werden, wenn aufgrund der verkürzten Fahrwege ein Schwerlastkraftwagen weniger eingesetzt werden muss.



# Der Klang der Steine

**Sprung nach vorne im Steinbruch**  
**Jettenbach:** Der Betrieb nutzt erstmals einen digitalen Geoscanner, um die Korngröße des Gesteins im laufenden Materialstrom zu analysieren. Durch die Verarbeitung dieser Daten im Aufbereitungsprozess lassen sich Edelsplitte in einer Qualität herstellen, die die vorgegebenen Normwerte deutlich übertrifft.

**W**egen seiner wirtschaftlichen Bedeutung wurde Andesit erst jüngst zum Gestein des Jahres gewählt. Ergiebige Vorkommen dieser hochwertigen Ressource lagern im Steinbruch Jettenbach bei Kaiserslautern, der daraus Edelsplitt erster Güteklasse herstellt. In vollautomatischen Brechern und Siebmaschinen der neuesten Generation werden die Gesteinsbrocken zunächst zerkleinert und in verschiedene Korngrößenklassen eingeteilt. Bestimmte Schwankungen der Korngrößen innerhalb einer Klasse toleriert zwar die Norm, aber dennoch beeinträchtigen sie die Edelsplitt-Qualität. Um möglichst homogene Produkte zu erreichen, setzt Jettenbach als Steinbruchbetrieb erstmals einen Geoscanner ein.

## Ein Qualitätssprung

Herzstück des Scanners ist ein Metallstab mit Sensortechnik. Er ist auf dem Förderband installiert, auf dem das zuvor zerkleinerte Gestein in die Siebanlage transportiert wird. Stoßen die Steine an den metallischen Stab, so erzeugen sie Schwingungen und akustische Signale. Jeder Stein hat einen spezifischen Klang und ein unverwechselbares Schallverhalten. Diesen Impuls nimmt der Geoscanner auf – im Sekundentakt erfasst er Tausende von Informationen und analysiert so die Zusammensetzung und Korngrößenverteilung auf dem Förderband. Die Daten werden an die Steuerungseinheit der Siebmaschine weitergeleitet, die so ihre Funktionen flexibel auf den Materialstrom einstellen kann. Schwankungen innerhalb einer Korngrößenklasse lassen sich deutlich reduzieren, die produzierten Edelsplitte liegen deutlich über den branchenüblichen Qualitäten. Die neue Technologie treibt die Digitalisierung im Steinbruchbetrieb weiter voran und sichert dem Geschäftsbereich Natursteine zugleich eine Alleinstellung im wettbewerbsintensiven Marktumfeld. ●



Mit innovativer Brecher-, Sieb- und Messtechnik produziert der Steinbruch Jettenbach Edelsplitte allerhöchster Güte.

# Neu gedacht: Schiefer mit System

Im gehobenen Objekt- und Wohnungsbau hat Schiefer seit jeher seinen festen Platz. Ganze neue Zielgruppen spricht der Geschäftsbereich Schiefer jetzt mit einer bahnbrechenden Innovation an: Das Rathscheck Schiefer-System. Es lässt sich einfacher, schneller und kostengünstiger montieren als bisherige Schieferdeckarten. Damit rückt Naturschiefer in ein Preissegment vor, das auch für Bauherren mit schmaleren Budgets interessant ist.

**D**er deutsche Schiefermarkt hat seine eigenen Gesetze: Während der Naturbaustoff in vielen europäischen Ländern längst massentauglich ist, haftet ihm hierzulande noch immer das Image an, er sei teuer und aufwendig in der Montage. Grund dafür sind die traditionellen Deckarten, bei denen jeder Stein mit Nägeln oder Schrauben befestigt und die Steine für Anschlussdetails vom Schieferdecker manuell in die richtige Form gebracht werden müssen. Doch mittlerweile ist Bewegung in den Markt gekommen. Große, geradlinige Deckstein-Formate für Fassaden und

Dächer sowie standardisierte Verlegetechniken haben sich in der modernen Architektur etabliert. Einen weiteren Sprung nach vorne bedeutet hier das Rathscheck Schiefer-System, das hohe Qualitätsansprüche mit einer rationalen Modulbauweise verbindet.

## Ein Dach als Baukastensystem

Metallschienen anbringen, Verbindungselemente einklicken und die Schiefersteine einhängen: Das neue Verlegeprinzip funktioniert völlig anders als die bisherige Stück-für-Stück-Deckmethode. Als Unterkonstruktion auf dem Dach dienen ähnlich wie bei einem Ziegeldach Tragprofile, jedoch nicht aus Holz, sondern aus feuerverzinktem Metall. Auf diesen werden die vorgefertigten Rechteck-Schiefersteine ohne jegliche Bohrung einfach mithilfe von Verbindungselementen und Edelstahlclips fixiert. Die Konstruktion ist nicht nur wind- und wetterfest, auch anfallendes Regenwasser wird sicher abgeleitet. Weil das Baukastensystem zudem schon vorkonfektioniert auf die Baustelle geliefert wird, entfallen insgesamt 70 Prozent des

herkömmlichen Montageaufwands. Ein durchschnittliches Ein- oder Zweifamilienhaus ist so innerhalb von circa zwei Arbeitstagen fertig eingedeckt. Ein weiterer Vorteil gegenüber der klassischen Decktechnik: Bislang konnte eine Schieferdeckung nur von speziell ausgebildeten Dachdeckern ausgeführt werden. Doch diese Fertigkeit beherrschen nicht alle Handwerker. Die neue Systembauweise erfordert dagegen keinerlei Spezialkenntnisse. Mit einem Schlag wächst so die Zahl der potenziellen Dachdecker, die Schiefereindeckungen anbieten, um ein Vielfaches – ein neuer Markt kann entstehen. ●

Die Architektin Rafaele Arens aus dem sauerländischen Olpe legt großen Wert auf ökologisches Bauen, das auch bezahlbar ist. Für die Asbestsanierung ihres eigenen Hauses setzte sie erstmals das neue Rathscheck Schiefer-System ein – in Kombination mit einer natürlichen Holzfaserdämmung. Binnen weniger Tage verwandelte sich das zuvor stark belastete Problemdach in ein Naturdach.





Andreas Harnacke aus Schmalleben im Hochsauerlandkreis gehört zu den Spezialisten von Dachdeckern, die die klassischen Schieferdeckarten beherrschen. So sehr er mit dem Traditionshandwerk verbunden ist, Stillstand ist seine Sache nicht.

## Drei Fragen an Andreas Harnacke

### Was halten Sie als erfahrener Schieferdecker von dem neuen System?

**Andreas Harnacke:** Das Rathscheck Schiefer-System ist eine der größten Innovationen auf dem deutschen Bedachungsmarkt der letzten Jahrzehnte. Endlich gibt es eine echte Alternative zur Eindeckung mit Ziegeln oder Betonsteinen, die auch bezahlbar ist. Damit steht Bauherren ein naturbelassener Baustoff mit einer werthaltigen Eindeckung zur Verfügung, die zudem langlebiger ist als die meisten anderen Bedachungsmaterialien.

### Könnte die traditionelle Bauweise damit nicht ins Hintertreffen geraten?

**Andreas Harnacke:** Überhaupt nicht. Die klassischen Deckarten haben weiterhin ihre Berechtigung und werden von Spezialbetrieben ausgeführt. Die neue Systembauweise aber erweitert für Schiefer das Anwendungsspektrum und bietet die Chance von einem Nischenprodukt zum Bestseller zu werden. Davon profitieren alle, auch wir Schieferdecker.

### Immer häufiger dient das Dach zur Stromerzeugung – Stichwort Energiedach ...

**Andreas Harnacke:** ... eine erfreuliche Entwicklung. Aber meistens sind Solaranlagen optische Störfaktoren auf dem Dach. Auch hier überzeugt das neue Rathscheck Schiefer-System. Die Solarmodule passen sich optisch und im Format perfekt den Schiefersteinen an und fügen sich nahezu unsichtbar und bündig in das Dach ein. Kein herausstehendes Element stört die Ästhetik.



Gegenüber der traditionellen Verlegetechnik lässt sich das Rathscheck Schiefer-System dreimal so schnell installieren.



+ 40 %

UMSATZSTEIGERUNG GEGENÜBER DEM  
SINGLES' DAY 2018 – DIE BILANZ EINES  
TAGES KANN SICH SEHEN LASSEN.



544.000  
Bestellungen / Sek.

# Double Eleven – Eine Punktlandung

Dieser Tag stellt alles in den Schatten: Der chinesische Singles' Day am 11.11. hat sich zum größten Shopping-Event weltweit entwickelt – verbunden mit hohem Umsatzpotenzial für Markenhersteller wie den Geschäftsbereich Zwilling Küche. Maßgeblich für den Erfolg ist jedoch eine genau auf die Zielgruppen abgestimmte Digitalstrategie und eine generalstabsmäßige Planung.

Jedes Jahr im November gehen Konsumenten rund um den Globus auf Shopping-Tour: Galten bisher Black Friday und Cyber Monday als konsumstärkste Aktionstage, so schlägt der chinesische Singles' Day am 11.11. – die Eins symbolisiert den Single – mittlerweile alle anderen Events um Längen. Anfang der 1990er Jahre von Studenten der Nanjing-Universität ins Leben gerufen, wurde der Tag mit den vier

Einsen – daher auch Double Eleven genannt – vom chinesischen Online-Händler Alibaba 2009 zum Shopping-Event nach amerikanischem Vorbild aufgebaut. Und das mit durchschlagendem Erfolg. Zum zehnjährigen Jubiläum 2019 hat die E-Commerce-Plattform allein in den ersten zwei Minuten Waren im Wert von umgerechnet mehr als eine Milliarde Euro umgesetzt. In der Spitze bewältigte das System 544.000 Bestellungen – pro Sekunde. Am Ende des Tages summierten sich die Umsätze auf fast 35 Milliarden Euro – mehr als doppelt so viel wie am Black Friday und Cyber Monday zusammen. >>



### **Günstige Ausgangsbasis mit starken Marken**

Auch der Geschäftsbereich Zwilling Küche nutzt die Zugkraft des Singles' Day. Das Unternehmen bearbeitet den chinesischen Markt bereits seit 25 Jahren mit eigenem Vertriebsnetz und zahlreichen Shops, darunter einem Flagship-Store mit Restaurant in der Millionenmetropole Shanghai. 2019 hat der Hersteller von Premium-Messern und -Haushaltswaren seine E-Commerce-Präsenz deutlich ausgebaut und sich, auch mit Hilfe von Beratern und Market Intelligence Instrumenten, intensiv auf den Singles' Day vorbereitet. Die Herausforderung bestand darin, auf überfüllten Online-Marktplätzen inmitten eines Feuerwerks an Marketing- und Rabatt-

### **Trefferichere Digitalstrategie und Ressourcenplanung**

Ein attraktives Sortiment schafft Nachfrage – doch ohne eine treffsichere Digitalstrategie und intelligente Ressourcenplanung verpufft sie. Ob Suchmaschinenoptimierung, Plattform-Banner-Anzeigen, Coupons oder Influencer-Marketing: Nur mithilfe von datenbasiertem Kundenwissen finden Produkte entlang der Customer Journey ihre potenziellen Zielgruppen – zugleich sinkt das Risiko kostenintensiver Streuverluste. Wurden bislang Datenmanagement und Logistik über einen einzigen Dienstleister abgewickelt, so schaltete Zwilling Küche jetzt spezielle Datenanalysten ein – auch als Schnittstelle zum digitalen Ökosystem von Alibaba, das weit über den Online-Handel hinausreicht: Es umfasst unter anderem Cloud-Services, ein Video-Portal, das Twitter-Pendant Weibo und vor allem den mobilen Bezahlendienst Alipay, über den in China heute ein Großteil aller Einkäufe abgewickelt wird.



**Statussymbol und Trend in China:  
Die Messerserie ZWILLING Now.**

aktionen aus der Masse herauszuragen und für potenzielle Kunden sichtbar zu sein. Immerhin wetteifern an diesem Tag mehr als 180.000 Marken um die Aufmerksamkeit von rund 700 Millionen Konsumenten. Ein Schlüsselfaktor sind dabei die ZWILLING Produkte selbst, die in China eine hohe Markenbekanntheit besitzen und traditionell als Statussymbol gelten. Auch bei jüngeren Online-Shoppern rangieren hochwertige Markenartikel „made in Germany“ auf der Beliebtheitsskala weit oben.

Eine weitere Besonderheit: Anders als am Black Friday zählen beim Singles' Day nicht nur Rabattaktionen, sondern auch emotionale Markeninszenierungen und hochklassige Angebote. Entsprechend hat Zwilling Küche sein Sortiment in den virtuellen Flagship-Stores auf Tmall, der B2C-Plattform von Alibaba, speziell auf die kaufkräftigen Zielgruppen der chinesischen Metropolen ausgerichtet. Neben farbigen Messern und Trinkflaschen der Trendserie ZWILLING Now standen Produktinnovationen im Fokus, insbesondere Elektrokleingeräte, die unmittelbar



### Pretty in Pink – Der Schlüssel zur Zielgruppe

In China ist Xiao Zhan ein großer Popstar. 23 Millionen Chinesen folgen dem Schauspieler und Sänger auf dem Kurznachrichtendienst Weibo, vergleichbar mit Twitter. Der 29-Jährige zählt zugleich zu den populärsten Influencern, sogenannten Key Opinion Leaders. Sie werden als Stilikonen verehrt und haben vielfach größeren Einfluss auf das Kaufverhalten ihrer Follower als Influencer hierzulande. Für den Singles' Day konnte der Geschäftsbereich Zwilling Küche Xiao Zhan als Werbeträger gewinnen. In verschiedenen Videos präsentierte er eine eigens für diesen Tag entwickelte Hot Water Station, die heißes Wasser zum Trinken bereitstellt. Wasser hat in der chinesischen Kultur einen besonderen Stellenwert und so sind Spender an vielen öffentlichen Plätzen und in fast jedem Haushalt zu finden. Doch die Hot Water Station von ZWILLING ist alles andere als gewöhnlich. Aus dem traditionellen Gebrauchsgegenstand wurde ein modernes Hightech-Gerät, speziell für die aktuelle Kampagne in einem rosafarbenen Design. Pink ist nicht nur die Lieblingsfarbe von Xiao Zhan, sondern auch Trendfarbe in China. So war es nicht verwunderlich, dass die Verkaufszahlen für die ZWILLING Hot Water Station am Singles' Day in die Höhe schnellten.

# 544.000

**Bestellungen pro Sekunde wurden  
am Singles' Day aufgegeben.**

vor dem 11.11. gelauncht worden waren, darunter Reiskocher und eine Hot Water Station. Die Strategie ging auf: Gegenüber dem Singles' Day 2018 erzielte der Geschäftsbereich Zwilling Küche an diesem Tag ein Umsatzplus von 40 Prozent. Genauso hoch wie der monetäre Erfolg sind die Erfahrungswerte und Lerneffekte einzuschätzen: Über den Tag hinaus nutzt der Geschäftsbereich die gewonnene Digitalkompetenz, um die Sichtbarkeit der ZWILLING Marken auf allen digitalen Marktplätzen nachhaltig zu erhöhen. ●

**Mark Bogdahn,**  
Teamleiter Performance Marketing  
& Social Media

Viele Konsumenten kaufen ZWILLING Produkte über E-Commerce-Plattformen und Händlerportale. Erst durch die Registrierung haben wir die Chance, die Käufer kennenzulernen und mit ihnen – unabhängig von externen Plattformen – in Kontakt zu treten.



**Kolja Ferda,**  
Teamleiter E-Commerce und Web

In unserem gemeinsamen Projekt wurde schnell klar, dass die IT das geringste Problem darstellt: Wir nutzen für die Registrierung das beste Trägermedium, das wir haben – unser Produkt. Und wir verwenden das Gerät, das die Konsumenten immer zur Hand haben – das Mobiltelefon. Mit QR-Code und Web App ersparen wir den Usern aufwendige Downloads und können die Kundendaten direkt in unser CRM einfließen lassen.



**Karsten Beck,**  
Global Head of  
Logistics Management

Schwieriger zu lösen waren die logistischen Fragen. Wann sollen die Registrierungskarten in die Verpackung integriert werden? Direkt bei der Herstellung oder erst beim Versand im Zielland? Soll es für jede Marke und jedes Land einheitliche Informationen geben oder jeweils individuelle? Wir haben im Team sämtliche Alternativen gegenübergestellt und gemeinsam eine praktikable und kosteneffiziente Lösung gefunden.



# Die Netzwerker

Es sind besondere Momente, wenn Kunden die bestellte Ware auspacken und zum ersten Mal in Händen halten. Mit einer Online-Produktregistrierung kann aus diesem Moment eine dauerhafte Kundenbeziehung entstehen. In den USA bereits erfolgreich getestet, plant der Geschäftsbereich Zwilling Küche jetzt den globalen Roll-out – eine komplexe Aufgabe, bei der vernetztes Denken und Handeln gefragt ist.

**H**ier laufen die Fäden zusammen. Im Digital Campus auf dem Solinger Werksgelände arbeiten ZWILLING Experten für alle E-Commerce- und Online-Marketing-Disziplinen daran, die Kunden mithilfe von Datenanalysen besser kennenzulernen und persönliche Beziehungen aufzubauen. Immer öfter vernetzen sie sich dabei mit anderen Abteilungen des Unternehmens.

Vom Produktmanagement über das Marketing und die Digital Services bis zur Logistik und Rechtsabteilung: Bei der weltweiten Einführung einer Pro-

duktregistrierung ist fast die gesamte Produktions- und Lieferkette eingebunden. Im US-amerikanischen Markt bietet ZWILLING diesen Service bereits an. Der Produktverpackung liegt dort eine Karte mit einem QR-Code bei. Damit können sich Käufer mit wenigen Eingaben online registrieren. Im Gegenzug erhalten sie Zugriff auf eine Garantieverlängerung und weitere Vorteile. Binnen eines Jahres haben sich bei ZWILLING USA nahezu 50.000 Käufer registriert. So einfach die Anwendung in einem einzelnen Markt umsetzbar ist, so komplex ist der globale Roll-out in zahlreichen Ländern mit unterschiedlichen Sprachen und gesetzlichen Regularien. Im abteilungsübergreifenden Team werden die verschiedenen Lösungsoptionen durchgespielt und auf ihre Machbarkeit überprüft. Weil IT, Produktentwicklung, Vertrieb und Logistik alle Fragen direkt im Gespräch miteinander klären, entfallen zeitintensive Abstimmungsrunden. 2020 wird es eine Lösung geben, die alle Anforderungen erfüllt: Im Produktionsprozess wird den Verpackungen ein

**Guido Weishaupt,**  
CEO ZWILLING USA

In den USA haben wir sehr positive Erfahrungen mit der Produktregistrierung gemacht. Durch die enge Zusammenarbeit mit dem Solinger Headquarter können wir dieses effiziente Tool jetzt weltweit einsetzen. Damit erreichen wir ein neues Level der Kundenbindung und -betreuung.



einheitliches Falblatt mit verschiedenen Sprachen und einem einzigen QR-Code beigelegt. Scannt der User diesen Code, wird er per Progressive Web App auf die länderspezifische Website weitergeleitet. Hier kann er sich bequem in der jeweiligen Landessprache registrieren. ●

# Mit Künstlicher Intelligenz gegen Fälscher

Der weltweit boomende Online-Handel hat eine Kehrseite: Die digitalen Marktplätze sind nicht nur Umsatztreiber, sondern auch Einfallstor für Produktfälscher und Markenpiraten. Um der wachsenden Gefahr effizient zu begegnen, hat ZWILLING seine Abwehrstrategien angepasst und technologisch aufgerüstet.

## Welche Anforderungen stellt der Online-Handel an den IP-Schutz?

**Natalie McLachlan:** Gefälscht wird, was erfolgreich ist. Das gilt in der analogen ebenso wie in der digitalen Welt. Mit dem Online-Handel nehmen die Delikte jedoch exponentiell zu. Über die E-Commerce-Plattformen können Fälscher innerhalb weniger Tage einen internationalen Vertrieb aufbauen und ihre Produktfälschungen mit einer einzigen Präsenz rund um den Globus anbieten.

**Carsten Schaal:** Sowohl auf Online-Marktplätzen, aber auch in den sozialen Netzwerken und auf Händler-Websites haben wir es zudem immer häufiger mit Marken- und Bildrechtsverletzungen zu tun. Die hohe Bekanntheit und das gute Markenimage von ZWILLING werden dabei widerrechtlich für eigene Werbezwecke ausgenutzt. Betreiber von Online-Shops kopieren unautorisiert unsere Markenlogos und Produktabbildungen für ihre Produktseiten.

## Wie lassen sich solche Betrugsfälle im World Wide Web verhindern?

**Natalie McLachlan:** Die Digitalisierung hat die Risiken erhöht, erleichtert aber auch die Verfolgung der Täter. Die von Dienstleistern in diesem Bereich eingesetzte „intelligente Detektionstechnologie“ nutzt maschinelles Lernen mit Hilfe von Algorithmen, Big Data-Analyseverfahren und einen Multi-Channel-Ansatz, um unter Millionen von Produktbeschreibungen Verletzungsfälle ausfindig zu machen. Die sogenannte Bilddaten-Clusterbildung der nächsten Generation dient zur Priorisierung und Identifizierung von ähnlichen Verstößen – einschließlich Urheberrechtsverletzungen und Fälschungen. Mit dieser modernen Technologie durchforsten wir permanent alle digitalen Kanäle, Online-Marktplätze und Webshops nach Verstößen gegen unsere Hauptmarken ZWILLING, STAUB, TWEEZERMAN sowie Jaguar und Tondeo.

**Carsten Schaal:** In den vergangenen vier Jahren haben wir auf diese Weise insgesamt rund 10.500 Fälle von Markenpiraterie, Nachahmungen sowie Bildrechtsverletzungen aufgespürt und die entsprechenden Online-Angebote löschen lassen.

**Natalie McLachlan:** Auch wenn der Account gelöscht ist, bleibt das Produkt noch immer auf dem Markt. Deshalb ist es entscheidend, Online- und Offline-Aktivitäten zu verknüpfen, das heißt die Herkunft der Fälschungen ausfindig zu machen und die realen Produktions- und Vertriebswege zu kappen. Nur so können wir unsere über viele Jahre aufgebauten Markenwerte und damit auch das Kundenvertrauen langfristig sichern.



Sie verfolgen für ZWILLING weltweit Marken- und Produktpiraten: Natalie McLachlan, Global Head of Legal/Compliance/IP, und Carsten Schaal, Head of Intellectual Property.

# Follow the Sun

## 24/7

Zentral und doch ganz nah: Im neu installierten Ticketing-System können User IT-Probleme mit nur wenigen Eingaben in ihrer Muttersprache melden. Um einfache Fragen kümmern sich IT-Experten direkt vor Ort, komplexe Aufgaben werden nach dem Follow the Sun-Prinzip bearbeitet. Ein Ticket wird dabei flexibel an das IT-Büro weitergeleitet, das in einer Zeitzone gerade verfügbar ist. Tritt in Deutschland in den Abendstunden ein IT-Problem auf, kann es vom US-Team über Nacht behoben werden. Das verkürzt die Supportdauer und erhöht die Reaktionsfähigkeit.

Unternehmensweit ein einheitliches ERP-System einzuführen, ist ein organisatorischer wie technologischer Kraftakt. Doch der Aufwand lohnt sich, wenn dadurch Teamwork, Kundennähe und Innovationskraft auf ein neues Level gehoben werden.

Zentral oder dezentral – für die Zwilling Beauty Group war das keine Frage. Der weltweit tätige Hersteller von Beauty-Tools hat die bisherigen Insellösungen schrittweise

durch eine einheitliche, cloudbasierte IT-Infrastruktur ersetzt. Über das gemeinsame globale Netzwerk sind alle Niederlassungen künftig miteinander verbunden. Ob in der Warenwirtschaft, in der Lagerhaltung, im Vertrieb oder im Rechnungswesen: Die einheitliche, transparente Datenbasis verbessert den Workflow im gesamten Unternehmen und ermöglicht Datenanalysen in Echtzeit. Das Cloud-Rechenzentrum selbst befindet sich in Deutschland, sodass die hier geltenden hohen Datenschutz-

standards weltweit gewährleistet sind. Einmal installiert, lassen sich auf dem IT-Fundament weitere Anwendungen integrieren – etwa ein Ticketing- oder Kollaborations-System. Parallel zur Einführung des zentralen ERP-Systems haben sich die lokalen IT-Abteilungen neu aufgestellt – zu einem globalen Kompetenzteam, das sein gebündeltes Know-how rund um die Uhr bereitstellt. ●

## Beauty-Tools in Serie

Ob Pinzette, Schere oder Gesichtsbürste: Entscheidend ist, die Vielzahl an Produktinnovationen schnell auf den Markt zu bringen. In die IT-Infrastruktur wurde dazu ein Kollaborations-Tool integriert. Statt Produktspezifikationen per E-Mail auszutauschen, können Produktentwickler über Ländergrenzen hinweg auf die gemeinsame Plattform zugreifen und sich zugleich engmaschig mit Marketing, Vertrieb und Logistik vernetzen.

## Turbo für die Lieferkette

Valide Artikelstammdaten und Produktinformationen sind die Voraussetzung für eine reibungslose Lieferkette und ein funktionierendes E-Commerce. Über die Cloudlösung wird das Stammdatenmanagement jetzt konsistent über alle Gesellschaften hinweg organisiert. Und auch der elektronische Datenaustausch – von der Bestellung bis zur Rechnung – läuft intern über die globale Plattform, während die 65 EDI-Handelspartner mit ihren angeschlossenen Filialen nach wie vor auf regionale Interfaces zugreifen können.



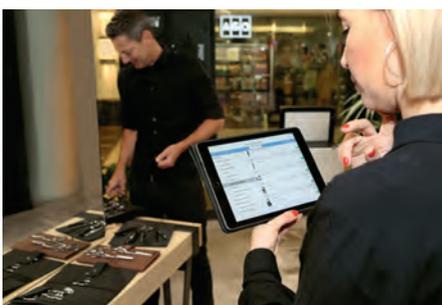
Mit den Marken ZWILLING, TWEEZERMAN und QVS deckt die Zwilling Beauty Group ein breites Produktspektrum ab. Gesteuert werden die Aktivitäten von sieben Gesellschaften mit insgesamt 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Europa, China, Indien und in den USA.

# Ganz ohne Umwege



Angesichts des boomenden Online-Handels auf den klassischen Direktvertrieb zu setzen, erscheint auf den ersten Blick unzeitgemäß. Im B2B-Handel mit Premium-Haarscheren hat sich aber dieser Marketingkanal als effizientester Weg zum Kunden bewährt und sogar zum Wachstumsmotor im Geschäftsbereich Friseurbedarf Jaguar/Tondeo entwickelt.

**S**ima Torbali ist Dauergast in Friseursalons. Von Linz am Rhein über Gummersbach im Oberbergischen bis nach Krefeld am Niederrhein: Bis zu 120 Friseure besucht die Gebietsleiterin NRW des Geschäftsbereichs Friseurbedarf Jaguar/Tondeo jeden Monat – neben vielen Bestandskunden auch zahlreiche Neukunden. Immer im Gepäck hat die gelernte Friseurin Mustermappen mit unterschiedlichen Tondeo-Scherenmodellen, Rasiermessern sowie elektrische Tools, beispielsweise Glätteisen, Föhne und Haartrimmer.



**30 %**  
des weltweiten  
Umsatzes von Tondeo  
werden über den  
deutschen Direkt-  
vertrieb erzielt.

### Gegen den Trend

Während andere Unternehmen ihren Außendienst zurückfahren, hat Tondeo 2019 im Zuge seines neuen Markenauftritts ganz bewusst in den Direktvertrieb investiert. Über ganz Deutschland verteilt kümmern sich insgesamt 16 Vertriebsmitarbeiter um die persönliche Kundenberatung vor Ort in den Salons. Die Idee dahinter: Die Emotionalität und Wertigkeit der Tondeo-Produkte können im individuellen Verkaufsgespräch viel überzeugender dargestellt werden als im reinen Online-Vertrieb oder im Großhandel.

### Wo Qualität ein Muss ist

„Eine hochwertige Tondeo Schere für bis zu 1.300 Euro bestellt kein Friseur aus dem Katalog. Man muss sie anfassen, fühlen und ausprobieren“, weiß auch Sima Torbali. Entscheidend ist der persönliche Kundenkontakt und das enge Vertrauensverhältnis; mehrmals im Jahr hat sie Termine vor Ort bei ihren Bestandskunden. Einer von ihnen ist Marco Overath, Geschäftsführer der Image Hair Group in zweiter Generation in Düsseldorfer Top-Lage. Der erfahrene Friseurmeister nutzt seit langem fast ausschließlich Tondeo Scheren. „Bei jedem Haarschnitt bewegen wir die Schere bis zu 500 Mal. Dabei auf Qualität zu achten, ist kein Luxus, sondern ein Muss.“ Eine Haltung, die Marco Overath an seine Mitarbeiter weitergibt. Gerade erst hat sich eine seiner Auszubildenden



für ein Scherenmodell aus der Mustermappe von Sima Torbali entschieden und kann es kaum erwarten, ihre eigene Tondeo in Händen zu halten. Der Auftrag wird dann mit einer neuen Vertriebs-App komplett digital abgewickelt, die jeder Tondeo Kundenberater auf dem Tablet hat. Zudem lassen sich damit die Tourenplanung optimieren und Kundenanalysen in Echtzeit erstellen.

### Umsatztreiber Nummer Eins

Den direkten Feedbackkanal zum Kunden nutzt Tondeo auch bei wichtigen strategischen Fragen. Ob bei der Entwicklung innovativer Technologien oder bei der Gestaltung des aktuellen Markenauftritts – die Wünsche und Anforderungen der Salonbetreiber werden unmittelbar aufgegriffen und berücksichtigt. So ist es kein Zufall, dass die neueste Scherentechnologie CONBLADE in Kombination mit dem Kampagnen-Motto „You feel it“ genau den Nerv der Friseure trifft. Das belegen auch die Zahlen: Die neuen CONBLADE

„Mit Tondeo zu arbeiten, hat für mich klare Vorteile. Es ist ein regional ansässiges Unternehmen, das zugleich auf höchstem Niveau arbeitet. Ich habe mir die Produktion vor Ort angeschaut und war beeindruckt von der Qualität des Schliffes und der Materialien. Außerdem ist Tondeo immer am Puls der Zeit und bringt regelmäßig Innovationen auf den Markt, die mich in meiner Arbeit perfekt unterstützen.“

**Marco Overath,**  
Geschäftsführer  
Image Hair Group

Modelle entwickeln sich mehr und mehr zum Bestseller. Zugleich werden bereits 30 Prozent des weltweiten Umsatzes der Marke Tondeo allein über den deutschen Direktvertrieb erzielt. Künftig wird das Erfolgsmodell auf weitere Märkte ausgedehnt. Erste Testläufe mit Kundenbesuchen finden bereits in Österreich und Frankreich statt. ●

# 360 GRAD

PERSPEKTIVE BEDEUTET, DAS GESCHÄFT  
MIT DEN AUGEN DER KUNDEN SEHEN



# Besser als googeln

Sie verstehen sich als Problemlöser und Ratgeber in allen unternehmerischen Finanzierungsfragen. Gerade deshalb werden abcfinance-Berater von ihren Kunden geschätzt – und regelmäßig mit Bestnoten bewertet. In der neu gegründeten abcfinance advise GmbH können die Vertriebsmitarbeiter ihre Stärken jetzt noch gezielter einbringen.

So verschieden die Erfahrungshintergründe und Arbeitsgebiete von Miriam Hurtig und Thomas Günter sind – eines verbindet die beiden Vertriebsexperten: Was für sie zählt, sind stabile Kundenbeziehungen, die auf Nähe, Verständnis und Vertrauen basieren. Statt auf austauschbare Standardlösungen setzen sie auf individuelle, passgenaue Finanzierungsangebote.

So war es für die langjährigen abcfinance-Mitarbeiter nur folgerichtig, als die deutschen Vertriebsaktivitäten 2019 aus der abcfinance ausgegliedert und in die abcfinance advise GmbH überführt wurden. Vom Standort in Köln-Ossendorf sowie von bundesweit 15 regionalen Niederlassungen aus betreuen die rund 170 Berater vor allem mittelständische Unternehmen in allen Phasen ihrer Entwicklung. Über ein Netzwerk von Kooperationspartnern können sie dabei auch Finanzierungen anbieten, die über das bisherige Portfolio an Leasing- und Factoringlösungen hinausgehen. >>



Die Vertriebsexperten Miriam Hurtig und Thomas Günter stehen ihren Kunden in allen unternehmerischen Finanzierungsfragen zur Seite.

### **Erst der Mensch, dann das Produkt**

Das advise-Prinzip: Den Kunden mit seinem konkreten Anliegen verstehen, auf die aktuelle Situation angepasste Finanzierungslösungen entwickeln und so die Grundlage für Investitionen und Wachstum schaffen. Doch was heißt das genau? Wie wird dieser Beratungsansatz in der jeweiligen Kundenbeziehung praktisch umgesetzt? Für die in München ansässige Miriam Hurtig gehört dazu vor allem eine profunde Branchenkenntnis. Die studierte Juristin und Leasingexpertin hat sich auf Unternehmen aus dem Medienbereich spezialisiert. Zu ihren Kunden zählen freischaffende Kameraleute und DJs ebenso wie TV-Produktionsfirmen sowie Anbieter von Medien-, Übertragungs- und Eventtechnik.

**250**  
Factoring-  
kunden betreut  
Thomas Günter in  
Mitteldeutschland.



In der Branche üblich sind kurzfristige Auftragsvergaben und schnelle Technologiesprünge mit hohem Investitionsbedarf bei Hard- und Software. „Von ihrer Hausbank werden Medienschaffende, oft freiberuflich tätig, häufig als wenig kreditwürdig eingestuft. Wir aber erkennen das Potenzial, das in den Unternehmen steckt“, so Miriam Hurtig. Erst jüngst hat sie einen Anbieter von Veranstaltungstechnik betreut, der die legendäre Woodstock-Bühne für eine Karlsruher Ausstellung nachgebaut hat. Finanziert wurde die gesamte Bühnentechnik über einen Leasingvertrag von abcfinance.

**Miriam Hurtig hat sich auf Unternehmen aus der Medienbranche spezialisiert.**

### **Von der Eigeninitiative zur Strategie**

Miriam Hurtig hat sich schon immer viel Zeit genommen, um sich ein vollständiges Bild von ihren Kunden zu machen und ganzheitlich zu beraten – auch über Leasing hinaus. Bei abcfinance advise ist diese Herangehensweise jetzt offiziell Programm. Über den wachsenden Pool



an Netzwerkpartnern kann sie je nach aktuellem Bedarf auf ein breiteres Finanzierungsangebot zurückgreifen und ihre Kunden etwa auch bei Immobilienkrediten im gesamten Antrags- und Abwicklungsprozess begleiten.

„Aus dieser Form von Cross-Selling ergeben sich ganz neue Potenziale – für uns und unsere Kunden. Gleichzeitig werden wir dadurch weniger austauschbar und unabhängiger vom Preisdruck im Markt“, ist Thomas Günter überzeugt. Sein Spezialgebiet ist Factoring. Von Pohlheim bei Gießen aus betreut er rund 250 Unternehmen in ganz Mitteldeutschland.

Mit der Neupositionierung verändert sich die Sichtweise der Kunden, hat der gelernte Industrie- und Handelsfachwirt festgestellt. „Ich werde nicht mehr nur als Factoringexperte wahrgenommen, sondern als Berater in allen Finanzierungsfragen.“ Das war auch beim Geschäftsführer eines metallverarbeitenden Betriebs so, der sein Forderungsmanagement seit fünf Jahren über abcfinance abwickelt und damit gute Erfahrungen gemacht hat. Auf der Suche nach einer geeigneten Lagerfinanzierung startet er nicht etwa eine Online-Recherche über Google, sondern wendet sich direkt an Thomas Günter. „Wer uns als zuverlässigen Partner kennengelernt hat, vertraut uns auch in allen anderen Belangen.“

### Raum für neue Ideen

Die 360-Grad-Sicht auf den Kunden öffnet auch Spielräume für innovative Lösungsansätze. Als der Geschäftsführer einer Investorengesellschaft ein Factoringangebot für eine österreichische Spedition anfragt, ist Thomas Günter im ersten Moment ratlos. Denn abcfinance

## Angekommen in der Zukunft

Mit überdurchschnittlichen Renditen und fairen Konditionen hat sich die Kölner abcbank bei Privat- wie bei Geschäftskunden deutschlandweit einen Namen gemacht. Um insbesondere beim Online-Banking mit Direktbanken und digitalen Start-ups Schritt zu halten, wurde die bisherige IT-Infrastruktur samt Benutzeroberfläche im vergangenen Jahr von einer zeitgemäßen Technologie und einem modernen Design abgelöst.

Nach Monaten intensiver Planung und Projektarbeit ging das neue System Ende August 2019 an den Start: Durch direkte Schnittstellen zum Kernbankensystem stehen Kunden heute sämtliche Umsätze und Kontobewegungen in Echtzeit zur Verfügung. Alle Vorgänge können bequem via mTAN oder PushTAN bestätigt werden. Die Daten, die der Kunde im Front-End eingibt, laufen automatisch in das Kernbankensystem ein und müssen nicht mehr händisch nacherfasst werden. Der hohe Automatisierungsgrad erleichtert so auch die internen Prozesse im Spar- und Einlagengeschäft – Online-Banking auf der Höhe der Zeit.

besitzt keine Factoringlizenz für das Nachbarland. Doch dann setzt er alle Hebel in Bewegung, nutzt seine Kontakte und schafft es schließlich, eine Kooperationsvereinbarung mit einem österreichischen Factoringpartner abzuschließen. So entsteht echte Kundenbindung – weit über das einzelne Finanzierungsprodukt hinaus. Ob auf Jahresmeetings oder Branchentreffen: Erfolgsgeschichten wie diese machen bei den Kundenberatern schnell die Runde und sorgen dafür, dass die advise-Strategie nicht nur auf dem Papier steht, sondern sich immer mehr mit Leben füllt. ●



# 5 Schritte bis zum Autokredit

## 1.

Für ihren direkten Draht zum Autohandel ist Bank11 bekannt. Auch bei der Digitalisierung hat der Geschäftsbereich ein beachtliches Tempo vorgelegt und verfügt heute über die branchenweit schnellste, durchgehend digitale Antragsstrecke für Kfz-Kredite.

Herzstück der Technologie ist Victor 3.0, ein hauseigenes webbasiertes Händlerportal, auf dem sich mittlerweile mehr als 13.000 Kfz-Händler registriert haben. Diese können darüber ihr gesamtes Absatzfinanzierungsgeschäft abwickeln. Das Online-Tool ist intuitiv zu bedienen und kommt mit nur wenigen Eingabefeldern aus. So wird die zu erfassende Datenmenge auf ein Minimum begrenzt. In den vergangenen Jahren hat Bank11 die Software laufend um neue Anwendungen erweitert. Mit der Web-Identifikation, der

qualifizierten elektronischen Signatur und dem Online-Kontocheck zur Bonitätsprüfung läuft jetzt der gesamte Kredit-Bearbeitungsprozess voll elektronisch ab – von der Anfrage über die Genehmigung bis zur Auszahlung. So viel Innovationsstärke spricht sich herum. Für den ADAC, Europas größten Automobilclub, waren die durchgängig digitalen Prozesse so überzeugend, dass er eine Kooperation mit Bank11 eingegangen ist. Daher können auch ADAC-Mitglieder die Schnellstraße zum Kfz-Kredit von Bank11 nutzen. •

### Der Online-Antrag

Beim digitalen Kreditassistenten Victor 3.0 muss der Kfz-Händler nur wenige Eingabefelder ausfüllen – das reduziert den Zeitaufwand erheblich.



### Smarte Kontrolle per App

Einfach digital: Die Bestandskontrolle bei der Einkaufsfinanzierung, auch Floorcheck genannt, war bislang ein zeitaufwendiger, bürokratischer Prozess. Vor Ort im Autohaus mussten alle fremdfinanzierten Fahrzeuge von den Banken persönlich überprüft werden. Mit dem neuen smartFloorcheck von Bank11 kann der Kfz-Händler die Prüfung jetzt selber zeitsparend und flexibel per App durchführen.

- Sobald ein Floorcheck geplant ist, informiert Bank11 den Kfz-Händler per E-Mail.
- Der Händler aktiviert die App und dokumentiert die Existenz und den Zustand der Fahrzeuge mit Fotos. Statt feste Prüftermine abzustimmen, kann er den Floorcheck flexibel in seinen Arbeitstag integrieren – und jederzeit unterbrechen, wenn ein Kundengespräch ansteht.
- Die App übermittelt automatisch alle beim Floorcheck gesammelten Daten und Informationen wie Fahrgestellnummern und Fahrzeugbilder an Bank11.

Anfang 2019 eingeführt, kommt der Service im Markt gut an. Die Kfz-Händler bestätigen, dass der bürokratische Aufwand deutlich sinkt und sie mehr Zeit für den Verkauf und die Kundenbetreuung haben.





2.

### Der digitale Kontocheck

Per E-Mail erhält der Kunde eine Einladung zum Kontocheck des Gehaltseingangs. Über den zugesendeten Link kann er seine Kontodaten eingeben. Der Gehaltseingang wird anonym maschinell geprüft. Binnen Sekunden erfolgt die Kreditentscheidung.

3.

### Die Legitimation

Über den zertifizierten Service WebID Solutions kann der Kunde sich online per Video-Legitimation identifizieren. Das erspart das zeitaufwendige Post-Ident-Verfahren.

4.

### Die qualifizierte elektronische Signatur

Mit der qualifizierten elektronischen Signatur kann der Kunde den Vertrag bequem von zuhause unterzeichnen. Das spart nicht nur Zeit, sondern auch Papier. Der Händler sieht wiederum sofort, wenn der Kunde die qualifizierte elektronische Signatur abgeschlossen hat.

5.

### Die Auszahlung

Über Victor 3.0 wird der Vertrag automatisch und digital an Bank11 weitergeleitet. Die Auszahlung erfolgt noch am gleichen Tag.

# Im Sprintmodus

Für das IT-Entwicklerteam von Yareto ist agiles Projektmanagement längst Routine, das Vertriebscenter aber betritt damit 2019 Neuland. Nach den ersten Gehversuchen zeigen sich erstaunliche Effekte. Durch die transparente und klar strukturierte Arbeitsorganisation kommen die Mitarbeiter bei ihren Aufgaben schneller und besser zum Ziel.

So viel Energie ist ansteckend: Jeden Morgen treffen sich die Software-Entwickler zum Stand-up-Meeting und stimmen sich auf die nächsten Sprints ein. Innerhalb weniger Wochen werden so bei Yareto, dem Kreditvergleichsportale für Autohändler, komplette Software-Pakete gelauncht. Davon inspiriert, organisiert jetzt auch das Vertriebscenter seine Händlerbetreuung und Neukundenakquise mithilfe agiler Methoden. Alle zwei Wochen plant das 13-köpfige Team gemeinsam neue Vertriebsaufgaben in Form von User Storys, verteilt diese mit entsprechenden Zeitvorgaben an die Mitarbeiter und arbeitet sie in zweiwöchigen Sprints ab. Für jeden sichtbar werden die User Storys auf einem Scrum-Board fixiert. Durch eine bessere Steuerung der eingehenden Händleranrufe gewinnen die Mitarbeiter jetzt den nötigen Freiraum, um sich voll und ganz auf Vertriebsaufgaben zu konzentrieren. Am Ende jedes Sprints findet eine Retrospektive statt, bei der das Team die Ergebnisse bewertet und daraus für die Zukunft lernt.

Kleiner Aufwand, große Wirkung: Die enge Abstimmung im Team und das permanente Visualisieren der Projektfortschritte führen dazu, dass die Mitarbeiter heute deutlich stringenter arbeiten und zugleich motivierter sind als zuvor. Auch der Außendienst profitiert von der neuen Arbeitsweise. Braucht er beispielsweise Vertriebsunterstützung in einer bestimmten Region, so fließt diese Anforderung direkt in eine User Story ein und wird umgesetzt. Spätestens im nächsten Sprint. ●



**13** Teammitglieder planen und verteilen alle zwei Wochen neue Vertriebsaufgaben.

MARVIN 

MAX 

MICHELLE 

TO DO

DONE

✓  
3 Tage

Marvin hat die User Story „Kaltakquise“ übernommen.  
**Das Ziel:** 25 neue Kfz-Händler in der Vertriebsregion West registrieren. 3 Tage sind dafür innerhalb des zweiwöchigen Sprints vorgesehen. Sobald er die User Story **erfolgreich abgeschlossen** hat, **wandert sie auf dem Scrum-Board nach unten** in den Bereich „erledigt“.

✓  
3 Tage

**Max** hat seine User Story zum Onboarding von Neukunden **vorzeitig erledigt** und noch ein Zeitkontingent von 3 Tagen im aktuellen Zwei-Wochen-Sprint. Deshalb **übernimmt er die User Story „Einkaufsfinanzierung“**. Dabei informiert er eine bestimmte Zahl an Kfz-Händlern gezielt über die Möglichkeiten dieser Kreditoption.

✓  
2 Tage

Michelle widmet sich im aktuellen Sprint einer User Story, die aus dem Marketing an das Team herangetragen wurde. Um die **Kundenzufriedenheit zu messen**, integriert sie die klassische Weiterempfehlungsfrage in ihre Telefonate: „Auf einer Skala von 1 bis 10 – **wie wahrscheinlich ist es, dass Sie uns weiterempfehlen?**“ Die im Team kollektiv vereinbarte Zeitvorgabe: 2 Tage.



## /// Werhahn-Gruppe ///

- 38 Unternehmensgrundsätze
- 39 Verwaltungsrat und Vorstand
- 40 Bericht des Verwaltungsrats
- 42 Corporate Governance-Bericht

# Unternehmens- grundsätze

- Dezentral unternehmerisch führen
- Eigenverantwortlich und flexibel handeln
- Kundennutzen sichern

Im Verlauf von mehr als 175 Jahren hat sich Werhahn zu einer Unternehmensgruppe mit vielfältigen Aktivitäten im In- und Ausland entwickelt. Markt- und Kundennähe, Verlässlichkeit und soziale Verantwortung sind die Werte, die unser mittelständisch geprägtes Familienunternehmen seit den Anfängen pflegt und lebt.

Die Wilh. Werhahn KG ist dezentral ausgerichtet. Die in der Regel rechtlich selbstständigen Gesellschaften der Unternehmensgruppe sind in drei Unternehmensbereichen und sieben Geschäftsbereichen organisiert. Ihre flache Führungsstruktur mit kurzen und unbürokratischen Entscheidungswegen gewährt Handlungsspielraum. Dadurch können die Anforderungen des Marktes schnell und flexibel erfüllt werden – zum Nutzen der Kunden. Für jeden einzelnen Mitarbeiter bedeutet dies ein hohes Maß an Motivation, aber auch an Eigenverantwortung.

Die zentrale Unternehmenssteuerung liegt unmittelbar bei der Wilh. Werhahn KG. Sie umfasst unter anderem die langfristige strategische Ausrichtung sowie die Finanzierung und Erfolgskontrolle der einzelnen Gesellschaften. Mit dem Ziel einer kontinuierlichen Sicherung und Weiterentwicklung der Unternehmensgruppe wird im Interesse der Risikostreuung ein konjunktureller und struktureller Ausgleich der Risiken angestrebt.

Die Wilh. Werhahn KG ist ein Unternehmen für Unternehmer, eine Familiengesellschaft, die Wert auf vertrauensvollen Umgang mit ihren Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern legt. Die darauf basierende Unternehmenskultur ist die entscheidende Grundlage unseres Erfolgs.

# Verwaltungsrat und Vorstand

## Verwaltungsrat

**Anton Werhahn**  
(Vorsitzender)

**Gabriela-Maria Baum-D'Ambra**  
(stellvertretende Vorsitzende)

**Lambert Goder**

**Paul Josten**

**Wilhelm Josten**

**Dr. Wolfgang Klein**

**Prof. Dr. Alexander Kolb**

**Clemens Maier**  
(ab 26.09.2019)

**Fritz Oidtmann**

**Dr. Johannes Velling**

**Heribert Werhahn**

**Dr. Michael Werhahn**

**Ruth Werhahn**

## Vorstand

**Paolo Dell' Antonio**  
(Sprecher des Vorstands)

**Alexander Boldyreff**

**Kathrin Dahnke**  
(bis 31.12.2019)

**Stephan Kühne**  
(ab 11.05.2020)

# Bericht des Verwaltungsrats

## **Sehr geehrte Gesellschafterinnen, sehr geehrte Gesellschafter,**

der Verwaltungsrat hat im Geschäftsjahr 2019 die ihm nach Gesetz und Gesellschaftsvertrag obliegenden Aufgaben und Pflichten wahrgenommen und den Vorstand bei der Leitung der Werhahn-Gruppe fortlaufend begleitet und beraten.

Hierfür hat der Vorstand den Verwaltungsrat anhand schriftlicher und mündlicher Berichte regelmäßig über die Lage und Entwicklung sowie bedeutsame Geschäftsvorfälle der Unternehmensbereiche und der gesamten Gruppe informiert.

Der Verwaltungsrat kam im Jahr 2019 zu vier Sitzungen zusammen. In den Verwaltungsratssitzungen wurden neben der regelmäßigen Erörterung der geschäftlichen Lage und Entwicklung der Gruppe unter anderem folgende Themen behandelt: die Lage, Situation und Aufstellung in den einzelnen Geschäftsbereichen, der Status von Akquisitionen und Projekten, der Abgleich der Geschäftsentwicklung mit der Strategie der Werhahn-Gruppe, Fragen zu Compliance, IT-Sicherheit, Datenschutz, Digitalisierung, zur Revision und zum Risikomanagement, die Verabschiedung der operativen Unternehmensplanung sowie Vorstandsangelegenheiten. In den Sitzungen hat der Verwaltungsrat auch über die nach dem Gesellschaftsvertrag zustimmungspflichtigen Geschäfte entschieden.

Außerhalb der Sitzungen stand der Verwaltungsratsvorsitzende in engem Kontakt mit den Vorstandsmitgliedern. In regelmäßigen Gesprächen mit ihnen und im Gespräch mit dem Abschlussprüfer hat er sich jeweils ein umfassendes Bild von der wirtschaftlichen, finanziellen und rechtlichen Situation verschafft. In die Vorbereitungen zu den Verwaltungsratssitzungen war auch die stellvertretende Verwaltungsratsvorsitzende eingebunden. Zur Unterstützung des Verwaltungsrats bestehen ein Bilanz- und ein Personalausschuss. In den Ausschüssen wurden die entsprechenden Themen vorbereitet, anstehende Beschlüsse vorab geprüft und gegebenenfalls beschlossen beziehungsweise Empfehlungen zur Beschlussfassung des Verwaltungsrats gegeben. Zu den behandelten Themen im Bilanzausschuss zählten im vergangenen Jahr unter anderem der Jahres- und der Konzernabschluss 2018, Berichte zur Rechts-, Compliance-, Datenschutz- und Revisionstätigkeit in der Werhahn-Gruppe sowie im Personalausschuss Vorstandsangelegenheiten. Die Ausschussvorsitzenden informierten die Mitglieder des Verwaltungsrates über die Inhalte und Ergebnisse der Ausschusssitzungen.

Am 11. Mai 2019 wurde in der ordentlichen Gesellschafterversammlung die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf,

zum Abschlussprüfer für den Jahres- und den Konzernabschluss wiedergewählt. Der Auftrag wurde nach entsprechender Beschlussfassung durch den Verwaltungsrat erteilt, der sich vorab von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt hatte.

Der Konzernabschluss einschließlich Konzernlagebericht sowie der Jahresabschluss der Wilh. Werhahn KG für das Geschäftsjahr 2019 sind nach Aufstellung durch den Vorstand vom Abschlussprüfer geprüft worden und haben den uneingeschränkten Bestätigungsvermerk gemäß § 322 HGB erhalten. Der Verwaltungsrat hat nach Vorprüfung durch den Bilanzausschuss beide Abschlüsse in seiner Sitzung am 23. April 2020 gebilligt. Damit ist der Jahresabschluss der Wilh. Werhahn KG zum 31. Dezember 2019 festgestellt. An der Besprechung des Jahres- und Konzernabschlusses sowie an allen Bilanzausschusssitzungen hat der Abschlussprüfer teilgenommen und ergänzende Fragen beantwortet.

Im September 2019 wurde Herr Clemens Maier, Vorstandsvorsitzender der Ravensburger Gruppe, von den familienangehörigen Mitgliedern des Verwaltungsrats in den Verwaltungsrat berufen. Mit Wirkung zum Ablauf des 31. Dezember 2019 schied Frau Kathrin Dahnke auf eigenen Wunsch in Abstimmung mit dem Verwaltungsrat aus dem Vorstand der Gesellschaft aus, um sich neuen beruflichen Herausforderungen zuzuwenden. Der Verwaltungsrat dankt Frau Dahnke für ihre langjährige, stets engagierte und erfolgreiche Arbeit und wünscht ihr für die Zukunft alles Gute. Schließlich bestellte der Verwaltungsrat Herrn Stephan Kühne mit Wirkung zum 11. Mai 2020 als Nachfolger von Frau Dahnke zum weiteren Mitglied des Vorstands der Wilh. Werhahn KG.

Der Verwaltungsrat dankt dem Vorstand sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Werhahn-Gruppe für ihren Einsatz und ihre gute und erfolgreiche Arbeit im vergangenen Jahr.

Neuss, 23. April 2020

**Der Verwaltungsrat**

Anton Werhahn

Vorsitzender des Verwaltungsrats

# Corporate Governance-Bericht

Vorstand und Verwaltungsrat berichten in Anlehnung an Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex über die Corporate Governance in der Werhahn-Gruppe. Der Vorstand bestand bis zum 30. April 2019 aus zwei, für den Zeitraum vom 1. Mai 2019 bis zum 31. Dezember 2019 aus drei familienfremden Mitgliedern; der Verwaltungsrat der Wilh. Werhahn KG bestand bis zum 25. September 2019 aus zehn familienangehörigen und zwei familienfremden Mitgliedern, seit dem 26. September 2019 aus zehn familienangehörigen und drei familienfremden Mitgliedern.

Ein verantwortungsbewusster Umgang mit Risiken gehört zur Corporate Governance in der Werhahn-Gruppe. Vorstand und Verwaltungsrat der Wilh. Werhahn KG legen daher Wert darauf, dass eine gute Corporate Governance auf allen Gruppenebenen ein wesentliches Element des strategischen Denkens und Handelns ist. Den Empfehlungen des Governance Kodex für Familienunternehmen entsprechen die für die Wilh. Werhahn KG geltenden Regelungen des Gesellschaftsvertrags bereits weitgehend.

## **Verantwortungsvoller Umgang mit Risiken**

Zu einer guten Corporate Governance gehört für uns ein umfassendes systematisches Management von Risiken im Rahmen der Unternehmensführung. Hierzu orientieren wir uns an dem Modell der drei Abwehrlinien.

Die erste Abwehrlinie liegt dort, wo Risiken entstehen können, also in den jeweiligen Unternehmen der Werhahn-Gruppe. Dazu werden die Risiken in den Geschäftsbereichen jeweils identifiziert, ermittelte Risikopotenziale mit quantitativen Messgrößen analysiert und bewertet und Maßnahmen zur Risikoreduktion berücksichtigt. Hierzu gehören auch Kontrollen, die durch das dortige Management in den Geschäftsprozessen implementiert werden. Diese Vorgehensweise dient der Früherkennung von Risiken. Etwaige bestandsgefährdende Risiken werden unverzüglich außerhalb der turnusmäßigen Berichterstattung an die Aufsichtsgremien in den Geschäftsbereichen sowie an die Wilh. Werhahn KG gemeldet.

Die zweite Abwehrlinie, die – unter anderem – durch die Funktionen Controlling oder Compliance wahrgenommen wird, setzt den Rahmen für die Ausgestaltung des Risikomanagementsystems und des Compliance-Management-Systems beispielsweise durch Richtlinien und Arbeitsanweisungen. Gleichzeitig überwachen diese Funktionen die Risikolandschaft aus übergeordneter Gruppensicht. Dabei streben wir eine enge Verzahnung der Funktionen an, um einen möglichst hohen Wirkungsgrad bei der Vermeidung und beim Management von Risiken zu gewährleisten. Unser Risikomanagementsystem stellen wir ausführlich im Konzernlagebericht dar.

Um die Gesamtrisikolage der Gruppe darstellen zu können, bewerten wir auf der Grundlage der Berichte aus den Geschäftsbereichen die einzelnen lokalen und zentralen Risiken sowie die Gruppeneffekte. Vorstand und Verwaltungsrat werden jährlich über die sich daraus ergebende aktuelle Gesamtrisikolage der Gruppe und der einzelnen Geschäftsbereiche sowie ad-hoc über außerordentliche Entwicklungen informiert. Sie erörtern umfassend die Ursachen der aktuellen Risikolage und die dementsprechend ergriffenen Maßnahmen.

Der Bilanzausschuss des Verwaltungsrats beschäftigt sich außerhalb der Beratung zum Jahres- und Konzernabschluss vertiefend in einer Sitzung mit dem Risikomanagementsystem und der Risikobewertung unter Einbeziehung der Erkenntnisse aus den Bereichen Revision, Compliance und Datenschutz durch schriftliche Berichterstattung und persönliche Anhörung der Verantwortlichen.

Als dritte interne Instanz überwacht der Zentralbereich Revision durch unabhängige Prüfungen die Angemessenheit und Wirksamkeit der im Rahmen der ersten beiden Abwehrlinien implementierten Prozesse und Systeme zum Risikomanagement im weitesten Sinne. Der Zentralbereich Revision berichtet direkt an den Vorstandssprecher.

Das Modell wird durch die externe Überwachung des Abschlussprüfers, der die Ergebnisse der Prüfungen durch den Zentralbereich Revision in seine Beurteilung einbezieht, abgerundet. Es wird kontinuierlich weiterentwickelt und entsprechend der sich wandelnden Rahmenbedingungen laufend angepasst.

### **Zusammenwirken der Gremien**

Vorstand und Verwaltungsrat arbeiten zum Wohl des Unternehmens eng zusammen. Der Vorstand stimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Verwaltungsrat ab und informiert ihn regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Geschäftsentwicklung sowie der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance. Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen der Gruppe werden erläutert und begründet.

Der Gesellschaftsvertrag sieht für eine Vielzahl von wesentlichen Geschäftsvorgängen für den Vorstand Zustimmungsvorbehalte des Verwaltungsrats vor, und zwar unabhängig davon, ob es sich um einen Geschäftsvorfall in der Wilh. Werhahn KG selbst oder einem Gruppenunternehmen handelt.

## **Vermeidung von Interessenkonflikten**

Vorstand und Verwaltungsrat sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Die Mitglieder des Vorstands und des Verwaltungsrats dürfen bei ihren Entscheidungen und im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen. Der Vorstand hat den für die gesamte Werhahn-Gruppe geltenden Verhaltenskodex ausdrücklich auch für sich als verbindlich anerkannt.

## **Compliance**

Die Werhahn-Gruppe hat einen Verhaltenskodex, der weltweit in allen Gruppengesellschaften und für alle Mitarbeiter gültig ist und unter anderem deren Verhalten gegenüber Dritten regelt. Der Verhaltenskodex wird durch einen allgemeinen Leitfaden sowie einen speziellen Leitfaden zum Kartellrecht ergänzt und durch elektronische Schulungstools zum Verhaltenskodex insgesamt sowie zum Kartellrecht im Besonderen weiter konkretisiert. Verhaltenskodex und beide Leitfäden sind in 15 Sprachen verfügbar.

In der Wilh. Werhahn KG sowie in allen Geschäftsbereichen wurden Compliance-Beauftragte ernannt, die gemeinsam mit dem Leiter des Zentralbereichs Revision das Compliance-Committee bilden. Das für Compliance zuständige Mitglied des Vorstands nimmt ebenfalls an den Sitzungen des Compliance-Committees teil, die mehrmals jährlich stattfinden. Die Compliance-Beauftragten in den Geschäftsbereichen berichten unter anderem an den zentralen Compliance-Beauftragten der Wilh. Werhahn KG. Dieser berichtet wiederum an den Vorstand. In einem Compliance-Konzept sind die Rechte und Pflichten der Compliance-Beauftragten festgelegt. Der zentrale Compliance-Beauftragte wendet sich direkt an den Vorsitzenden des Verwaltungsrats, wenn er den Verdacht hat, dass der Vorstand selbst sich nicht regelkonform verhalten hat.

Die Aufstellung von Compliance-Regeln ist unverzichtbarer Teil eines Compliance-Systems, mindestens genauso wichtig ist es jedoch, die Menschen, die die Regeln einhalten sollten, von dieser Notwendigkeit zu überzeugen. Daher wurde ein umfangreiches Schulungsprogramm entwickelt. Einen Schwerpunkt unserer Compliance-Aktivitäten bilden Schulungen im Bereich Kartell und Antikorruption, die als Präsenzs Schulungen weltweit durch erfahrene Rechtsanwälte oder die Compliance-Beauftragten durchgeführt werden. Zudem wurden die Compliance-Beauftragten Anfang des Jahres in Bezug auf ihre Aufgaben sowie zur Antikorruptions-Richtlinie geschult. Das Compliance-Committee beschäftigte sich parallel auch mit weiteren Risikoanalysen und Maßnahmen, unter anderem im Bereich Antikorruption. Erkenntnisse aus den Diskussionen und Schulungen wurden auch dazu genutzt, Geschäftsprozesse vorbeugend zu untersuchen.

Da das Bewusstsein für Compliance auch entscheidend davon abhängt, wie das Top-Management hierzu kommuniziert, wurden in das Schulungstool zum Verhaltenskodex aktualisierte Videobotschaften des Vorstands sowie – individualisiert für die Geschäftsbereiche – eigene Statements der Vorsitzenden/ Sprecher der Geschäftsbereiche aufgenommen.

Ein in Abstimmung mit dem Vorsitzenden des Verwaltungsrats 2016 von einer namhaften und erfahrenen deutschen Kanzlei durchgeführtes Compliance-Audit ergab, dass das implementierte Compliance-Management-System inhaltlich und konzeptionell angemessen ist, um Verstöße gegen kartell- und korruptionsrechtliche Vorschriften mit hinreichender Sicherheit zu verhindern beziehungsweise wesentlich zu erschweren und eingetretene Verstöße zu erkennen. Außerdem wurde der Werhahn-Gruppe eine überdurchschnittlich stark ausgeprägte Compliance-Kultur bescheinigt.

Inzwischen unterstützen insgesamt 27 Compliance-Beauftragte in den Geschäftsbereichen den zentralen Compliance-Beauftragten bei der Entwicklung des Compliance-Systems und sorgen für die Umsetzung der Maßnahmen in ihrem Verantwortungsbereich. Jeder Mitarbeiter kann bei Fragen zu Compliance-Themen entweder den jeweiligen lokalen Compliance-Beauftragten oder den zentralen Compliance-Beauftragten ansprechen.

2018 wurde die seit Anfang 2014 bestehende Helpline auf eine neue Plattform umgestellt. Die Mitarbeiter können die Helpline auch weiterhin weltweit in der jeweiligen Landessprache kostenlos erreichen. Zusätzlich ist jetzt auch bei anonymer Meldung ein Dialog mit dem Hinweisgeber über ein anonymes Postfach möglich.

Insbesondere in den von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) beaufsichtigten Unternehmen gibt es darüber hinaus eine Vielzahl weiterer Aktivitäten im Bereich Compliance.

### **Rechnungslegung und Abschlussprüfung**

Mit dem Abschlussprüfer, der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf, wurde auch für das Berichtsjahr vereinbart, dass der Vorsitzende des Verwaltungsrats und der Vorsitzende des Bilanzausschusses unverzüglich über wesentliche Feststellungen und Vorkommnisse, die sich bei der Durchführung der Jahresabschluss- und Konzernabschlussprüfung ergeben, informiert werden.



## /// Konzernlagebericht ///

- 48 Vorbemerkung
- 50 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung
- 54 Geschäftsentwicklung und Ertragslage
- 58 Unternehmensbereiche
  - 58 Baustoffe
  - 66 Konsumgüter
  - 73 Finanzdienstleistungen
  - 78 Neue digitale Geschäftsmodelle
- 80 Vermögens- und Finanzlage
- 85 Personal
- 89 Risikobericht
- 95 Forschung und Entwicklung
- 98 Nachhaltigkeit
- 101 Prognose- und Chancenbericht

# Vorbemerkung

Seit Ende des Jahres 2019 breitete sich zunächst in China und seit Anfang des Jahres 2020 auch weltweit, ein neuartiges Coronavirus (SARS-CoV-2) aus. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Lageberichts hat sich dieser Virus in einer bisher nicht gekannten Dynamik verbreitet. Nach dem derzeitigen Stand sind medizinische Mittel zur Prävention oder Behandlung der damit verbundenen Infektion noch nicht verfügbar, sodass von einer weiteren Verbreitung des Virus auszugehen ist. Die Maßnahmen, mit denen die Verbreitungsdynamik reduziert werden sollen, führen zu Restriktionen des öffentlichen Lebens und haben zusammen mit den Folgen der Erkrankungen einen erheblichen negativen Einfluss auf die Weltwirtschaft. Auch wenn erste Erfolge dieser Maßnahmen erkennbar sind und in verschiedenen Ländern bereits eine Lockerung der restriktiven Maßnahmen erfolgt, so fehlt es derzeit an einer belastbaren Grundlage für eine Prognose des weiteren Verlaufs.

Die derzeit vorliegende IWF Prognose über die gesamtwirtschaftlichen Folgen für Deutschland, Europa oder die Weltwirtschaft basiert auf der Annahme einer Normalisierung der wirtschaftlichen Verhältnissen ab dem dritten Quartal, wobei der IWF die Dauer der Pandemie als größte Unbekannte bezeichnet. Die wesentlichen Ausführungen des Lageberichts zur zukünftigen Entwicklung einzelner Geschäftsbereiche oder des Gesamtkonzerns beruhen auf Prognosen, die zu einem Zeitpunkt erstellt wurden, an dem das Coronavirus noch nicht bekannt war. Dass der Konzern von den Auswirkungen dieses Virus betroffen sein wird, ist angesichts der weltweiten Aktivitäten und der Diversifikation in sehr unterschiedlichen Branchen unvermeidbar.

Vor dem dominierenden Hintergrund der außerordentlichen Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung der Coronakrise, sind die wirtschaftlichen Folgen für den Konzern nicht verlässlich einzuschätzen. Dabei kann die Nachfrage nach Produkten und Leistungen des Konzerns ebenso negativ beeinflusst werden, wie die Verfügbarkeit notwendiger Rohstoffe oder fertiger Produkte. Die wirtschaftlichen Auswirkungen können zu einem Anstieg der Forderungsausfälle sowie zu Zinsverlusten führen. Die Coronakrise kann einen

Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Konzerns in der Weise haben, dass sich durch präventive Maßnahmen oder Erkrankungen Beschränkungen der Verfügbarkeit ergeben. Dieser Entwicklung soll durch präventive Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ansteckung und zur Aufrechterhaltung der Unternehmenstätigkeit entgegengewirkt werden. Weiterhin reagiert der Konzern durch verschiedene organisatorische Maßnahmen auf die jeweils aktuellen Rahmenbedingungen, um die wirtschaftlichen Auswirkungen der Coronakrise zu minimieren. Hierzu gehört u. a. die Möglichkeit der Kurzarbeit.

Die gute finanzielle Situation der Unternehmensgruppe sowie die regionale und operative Diversifikation des Konzerns stellen dabei eine solide Grundlage für die Bewältigung der Coronakrise und ihrer Folgen dar.

# Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Die Weltwirtschaft büßte 2019 erneut an Dynamik ein und wuchs weniger stark als viele Konjunkturbeobachter zu Jahresbeginn vorausgesagt hatten. Nach Berechnung des Internationalen Währungsfonds (IWF) war das global erwirtschaftete Bruttoinlandsprodukt (BIP) lediglich 2,9 % höher als im Jahr zuvor. Das war das niedrigste Wachstum seit Beginn der globalen Finanzkrise 2008. Im Jahr 2018 war die Weltwirtschaft noch um 3,6 % gewachsen. Der Handelsstreit zwischen den USA und China, geopolitische Spannungen sowie die Sorge vor einem unregelmäßigen Austritt Großbritanniens aus der EU verunsicherten viele Akteure. In der Folge verloren die Industrieproduktion und der Welthandel im Jahresverlauf zunehmend an Schwung. Dagegen erwies sich ein lebhafter Konsum in vielen Ländern als verlässliche Konjunkturstütze.

Insbesondere in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften verlor die Konjunktur nach einer Analyse des Instituts für Weltwirtschaft (IfW) im vergangenen Jahr nahezu im Gleichklang an Schwung. Dagegen stabilisierte sich die wirtschaftliche Dynamik in vielen Schwellenländern. Eine Ausnahme markierte die Entwicklung in Indien. Dort verlor die Wirtschaft ab Sommer stark an Schwung nachdem es zu Problemen im Bereich der Schattenbanken gekommen war, die für die Finanzierung wichtiger Bereiche der indischen Wirtschaft große Bedeutung besitzen.

## **Deutsche Wirtschaft ohne Schwung**

Die deutsche Wirtschaft wuchs 2019 im zehnten Jahr in Folge – allerdings mit stark gedrosseltem Tempo. Das Bruttoinlandsprodukt nahm nach Angaben des Statistischen Bundesamtes preisbereinigt nur noch um 0,6 % zu, nach einem Plus von 1,5 % im Jahr zuvor. Im Durchschnitt der fünf vorangegangenen Jahre war das BIP sogar um 2 % gewachsen. Massiv gebremst wurde die deutsche Konjunktur 2019 von der Schwäche der Industrie (ohne Bauwirtschaft), die für gut ein Viertel der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung steht. Deren Wirtschaftsleistung brach im vergangenen Jahr um 3,6 % ein. Verantwortlich dafür war insbesondere die schwache Produktionsleistung der Automobilindustrie. In ihrer Entwicklung gedämpft zeigten sich aber auch andere stark exportgeprägte Schlüsselbranchen wie der Maschinenbau oder die Elektro- und Chemieindustrie. Sie litten unter der hohen Unsicherheit, die von den Handelskonflikten mit den USA sowie dem Brexit ausgingen. Dagegen herrschte in der deutschen Bauwirtschaft vor allem dank hoher Investitionen in den Verkehrswegebau unverändert Hochkonjunktur. Starke Impulse kamen auch vom privaten Konsum. Vor dem Hintergrund der spürbar gestiegenen verfügbaren Einkommen und einer Rekordbeschäftigung erhöhte sich die Kaufkraft der Verbraucher. Nach Angaben des Handelsverbands Deutschland (HDE) verzeichnete der Einzelhandel 2019 ein Umsatzplus von 3,2 %.

Ungeachtet des abgeschwächten Wirtschaftswachstums erwirtschaftete der Bund 2019 einen Rekordüberschuss von 13,5 Mrd. €. Das war der höchste Wert seit der Wiedervereinigung vor 30 Jahren. Aufgrund der niedrigen Zinsen musste der Bund vergleichsweise wenig für den Schuldendienst aufwenden. Zudem profitierte er von nicht abgerufenen Bundeszuschüssen bei öffentlichen Investitionsvorhaben aufgrund knapper Planungskapazitäten oder langer Genehmigungsdauer sowie höheren Steuereinnahmen.

### **Starker Konsum in Europa**

Die Wirtschaft in Europa blieb 2019 auf Wachstumskurs, doch sie verlor verglichen mit der Entwicklung im Jahr zuvor weiter an Schwung. Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung begründete dies neben einem verschlechterten konjunkturellen Ausblick mit politischen Unsicherheiten im Zusammenhang mit Konflikten im Welthandel. Aufgrund eines gesunkenen Vertrauens in die weitere Entwicklung der Konjunktur hätten viele Unternehmen ihre Investitionen zurückgestellt. Positive Wachstumsbeiträge lieferten dagegen insbesondere der private und der staatliche Konsum. Die verbesserte Situation auf dem Arbeitsmarkt sorgte dafür, dass Löhne und Gehälter wieder stärker stiegen. Gleichzeitig zog die Inflation, insbesondere aufgrund gesunkener Energiepreise, nur moderat an. Beide Entwicklungen führten dazu, dass sich der finanzielle Spielraum vieler Verbraucher vergrößerte.

Nach Angaben von Statista erwirtschafteten die 19 Länder des Euroraums 2019 ein um 1,1 % höheres BIP als im Jahr zuvor. Schlusslicht war erneut Italien mit einem Plus von lediglich 0,1 %. Streit in der Regierung über die Ausrichtung der Wirtschaftspolitik sowie eine hohe Staatsverschuldung verhinderten eine bessere Entwicklung. Das kräftigste Wachstum unter den Ländern des Euroraums verzeichnete Irland (5,6 %), gefolgt von Litauen (3,8 %) und Estland (3,2 %). Die 28 zur Europäischen Union gehörenden Länder steigerten das BIP Statista zufolge im vergangenen Jahr um 1,4 %. Als Stütze der Konjunktur erwies sich dabei häufig die Binnennachfrage. Stark aufwärts ging es 2019 insbesondere in Osteuropa. So erreichte beispielsweise die ungarische Wirtschaft ein Wachstum von 4,6 %. In Polen und Rumänien war das BIP um 4,1 % höher als im Jahr zuvor.

Angesichts der Unsicherheit über die Gestaltung des Brexits steuerte die Konjunktur in Großbritannien 2019 einen Schlingerkurs. Der ursprünglich für März terminierte Austritt aus der EU beflügelte die Produktion und den Lageraufbau im ersten Quartal. Im weiteren Jahresverlauf verflachte das Wachstum. Dabei verlor nicht nur die Entwicklung im verarbeitenden Gewerbe an

Schwung. Zusätzlich schwächte sich der für die Wirtschaft des Vereinigten Königreichs besonders bedeutende Dienstleistungsbereich ab.

### **Dämpfer für China und die USA**

Vor dem Hintergrund des Handelskonflikts mit den USA und einer allgemein schwächeren Konjunktur verzeichnete Chinas Wirtschaft 2019 das geringste Wachstum seit rund 30 Jahren. Nach Angaben des nationalen Statistikamtes betrug der Zuwachs 6,1 %. Keine andere große Volkswirtschaft wuchs im vergangenen Jahr in einem ähnlichen Tempo. Aber gemessen an der Entwicklung im Jahr zuvor, in der das Wachstum 6,6 % betragen hatte, verlor die Konjunktur in China zuletzt an Schwung. Im Zuge des Handelskonflikts waren zeitweise gut zwei Drittel der US-amerikanischen Importe aus China von Sonderzöllen betroffen. Zum anderen trübte sich dem Statistikamt zufolge auch das Konsumklima im Jahresverlauf ein. Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung begründet das niedrigere Wachstumstempo zudem mit der strukturellen Verschiebung der chinesischen Wirtschaft hin zum Dienstleistungsbereich. Dort sei der Produktivitätsrückstand gegenüber westlichen Ländern deutlich größer als in der Industrie.

Nach einem sehr starken Wachstum in den beiden vorangegangenen Jahren schwächte sich die konjunkturelle Dynamik in den USA 2019 ab. Das Bruttoinlandsprodukt legte um 2,3 % zu, nach 2,9 % im Jahr zuvor. Ungeachtet günstiger Finanzierungsmöglichkeiten investierten die amerikanischen Unternehmen 2019 zurückhaltender. Analysten begründeten dies mit der eingeschränkten Planungssicherheit: Handelspolitische Streitigkeiten, nicht nur mit China, sowie eine globale Konjunkturabkühlung hätten Zweifel an einer Fortsetzung des Aufschwungs gestreut. Auch die schwache Entwicklung des Ölpreises bremste die Investitionsdynamik, weil weniger Geld für Ölbohrungen (Fracking) ausgegeben wurde. Nach Beobachtung von German Trade & Invest (GTAI), der Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing, verloren 2019 zudem die aus der vorangegangenen Steuerreform resultierenden Impulse an Wirkung, allen voran die damals eingeräumten kurzfristigen Abschreibungsmöglichkeiten für Investitionen. Exportorientierte Unternehmen litten unter der Währungsentwicklung. Der starke US-Dollar schmälerte ihre Wettbewerbsfähigkeit, zumal Sonderzölle die eingeführten Vorprodukte verteuerten. Vor dem Hintergrund einer hohen Beschäftigung, gestiegener Löhne und Gehälter sowie einer niedrigen Inflation leistete der private Konsum dennoch erneut einen starken Beitrag zur Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts.

### Langsamer aufwärts in Russland und Japan

Die wirtschaftliche Entwicklung in Russland büßte im vergangenen Jahr deutlich an Tempo ein. Das Bruttoinlandsprodukt erhöhte sich nach Angaben des IWF lediglich um 1,1 %, nachdem es 2018 noch um 2,3 % gewachsen war. Zur Begründung verwies German Trade & Invest (GTAI) insbesondere auf ausgebliebene private Investitionen. Angesichts von Rechtsunsicherheit und Korruption im Land seien viele Unternehmer zurückhaltend. Sie schütteten Gewinne lieber aus oder bildeten Rücklagen, anstatt in neue Projekte zu investieren. In einer Umfrage des Föderalen Schutzdienstes hätten etwa 70 % der befragten Unternehmen angegeben, Russland sei nicht sicher genug, um Geschäfte zu machen. Trotz gestiegener Löhne blieb die reale Kaufkraft 2019 nahezu unverändert. Erneut finanzierten mehr Russen ihren Lebensunterhalt mit Krediten. Aus Sorge, dass viele von ihnen die geliehenen Gelder nicht zurückzahlen können, verschärfte die Zentralbank im Herbst die Regeln zur Vergabe von ungesicherten Verbraucherkrediten. Der Einzelhandel in Russland verzeichnete im vergangenen Jahr ein Umsatzplus von rund 1,4 %. Die weniger dynamische Weltkonjunktur und verschärfte Handelskonflikte bremsen den russischen Außenhandel empfindlich. Dagegen steigerte Russland mit seinem wichtigsten Handelspartner China das Handelsvolumen leicht.

Die seit Jahren schwache Aufwärtsentwicklung der japanischen Wirtschaft verlor im Jahresverlauf 2019 weiter an Schwung. Das Bruttoinlandsprodukt verzeichnete ein Plus von 0,6 %. Exportorientierte Unternehmen wurden durch den internationalen Handelsstreit ausgebremst, und auch von der Binnenkonjunktur gingen nur wenige Impulse aus. Die durch die Vorbereitung der Olympischen Sommerspiele 2020 ausgelöste Sonderkonjunktur flachte ab und der öffentliche Konsum sowie die öffentlichen Ausgaben legten kaum noch zu. Infolge einer Erhöhung der Mehrwertsteuer von 8 % auf 10 % und nur gering gestiegener Löhne verlor auch der private Konsum an Dynamik. Zum Jahresende beschloss die japanische Regierung ein insgesamt 220 Mrd. € schweres Konjunkturprogramm. Die Mittel sollen einerseits den Konsum ankurbeln und andererseits zum Wiederaufbau der durch verschiedene Naturkatastrophen beschädigten Infrastruktur verwendet werden.

# Geschäftsentwicklung und Ertragslage

Vielfalt ist ein prägendes Merkmal des Unternehmens Werhahn. Die operativen Aktivitäten der Gruppe sind in drei Unternehmensbereiche – Baustoffe, Konsumgüter und Finanzdienstleistungen – mit sieben Geschäftsbereichen zusammengefasst.

Wesentliche Steuerungsgrößen der Unternehmensbereiche sind die Kennzahlen Umsatz, operatives Ergebnis (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und nichtoperativen Abschreibungen<sup>1</sup>) und das Ergebnis vor Steuern.

Im Jahr 2019 erwirtschaftete die Werhahn-Gruppe einen konsolidierten Umsatz in Höhe von 3.606 Mio. € (i. Vj. 3.537 Mio. €). Das Umsatzwachstum von 2 % lag nur geringfügig unter den Erwartungen. Deutliche Zuwächse erzielte erneut der Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen. Rückläufig waren die Umsatzerlöse in den Unternehmensbereichen Konsumgüter und Baustoffe.

Sowohl der Inlandsumsatz als auch der Auslandsumsatz lagen leicht über dem Vorjahresniveau. Der Anteil des Auslandsumsatzes am konsolidierten Umsatz blieb mit 30 % gegenüber dem Vorjahr unverändert. Der Auslandsumsatz betrug 1.096 Mio. € (i. Vj. 1.075 Mio. €). Die Entwicklung des Umsatzes in Euro ist insgesamt durch Wechselkursänderungen positiv beeinflusst. Treiber dieser Entwicklung waren der US-Dollar sowie der Japanische Yen.

## Umsatzerlöse nach Geschäftsbereichen

in Mio. €	2019	2018	Veränderung
Natursteine	1.351	1.383	- 32
Schiefer	67	67	-
Zwilling Küche	645	658	- 13
Zwilling Beauty Group	85	84	1
Friseurbedarf Jaguar/Tondeo	23	23	-
abcfinance	1.291	1.200	91
Bank11	140	105	35
Sonstige	37	50	- 13
Konsolidierung	- 33	- 33	-
	<b>3.606</b>	<b>3.537</b>	<b>69</b>

<sup>1</sup> Zu den nichtoperativen Abschreibungen zählen Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte und auf im Zuge der Neubewertung bei Akquisitionen aufgedeckte stille Reserven sowie Differenzen zwischen linearer und degressiver Abschreibung.

## Ausgewählte Kennzahlen

	2019	2018
Materialaufwandsquote	53 %	53 %
Personalaufwandsquote	15 %	15 %
Investitionsquote	115 %	107 %
Steuerquote	37 %	50 %
Ergebnis vor Steuern (in Mio. €)	116	105

Der Materialaufwand der Werhahn-Gruppe erhöhte sich um 1 % auf 1.904 Mio. € (i. Vj. 1.876 Mio. €). Die Position enthält Aufwendungen des Baustoffe- und Konsumgüterbereichs. Des Weiteren sind im Materialaufwand aus dem Finanzdienstleistungsbereich die Refinanzierungskosten, Restbuchwerte verkaufter Leasinggegenstände, Einstandskosten für Mietkaufobjekte sowie Vermittlungsprovisionen aus dem Bank- und Leasinggeschäft erfasst. Der absolute Anstieg ergibt sich im Wesentlichen wachstumsbedingt bei unveränderter Materialaufwandsquote<sup>2</sup> im Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen. Der Unternehmensbereich Baustoffe konnte bei gesunkenen Materialaufwendungen die Materialaufwandsquote verbessern, während sich im Unternehmensbereich Konsumgüter sowohl absolut als auch relativ die Materialaufwendungen erhöht haben.

Der Personalaufwand lag mit 528 Mio. € um 1 % über dem Vorjahr (523 Mio. €). Neben den üblichen Tarifsteigerungen resultierte der Anstieg hauptsächlich aus einer höheren Mitarbeiterzahl in den Unternehmensbereichen. Die Personalaufwandsquote<sup>3</sup> stieg nur im Unternehmensbereich Konsumgüter an. In den Unternehmensbereichen Baustoffe und Finanzdienstleistungen korrespondierte die Entwicklung des Personalaufwands mit dem Umsatzanstieg.

Die Abschreibungen auf Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen betrugen im Geschäftsjahr 154 Mio. € und lagen somit leicht unter dem Vorjahreswert von 163 Mio. €. Der Anstieg der Abschreibungen auf Leasinggegenstände von 507 Mio. € auf 558 Mio. € resultierte aus der Ausweitung des Leasingneugeschäfts.

<sup>2</sup> Die Materialaufwandsquote ergibt sich aus der Division des Materialaufwandes durch die Umsatzerlöse.

<sup>3</sup> Die Personalaufwandsquote ergibt sich aus der Division des Personalaufwandes durch die Umsatzerlöse.

Im Jahr 2019 haben sich die Sonstigen betrieblichen Erträge von 58 Mio. € auf 67 Mio. € entwickelt. Der Anstieg ergibt sich im Wesentlichen aus höheren Erträgen aus dem Abgang von Sachanlagevermögen.

Die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen stiegen um 1 % auf 437 Mio. € (i. Vj. 433 Mio. €). Im Vergleich zu 2018 haben sich insbesondere die Aufwendungen für externe Dienstleistungen erhöht. Weiterhin sind korrespondierend zur Ausweitung des Geschäftsvolumens die Aufwendungen für Wertberichtigungen auf Forderungen aus Finanzdienstleistungen gestiegen. Gegenläufig wirkten sich primär geringere Kursverluste sowie rückläufige Aufwendungen für Marketing aus. Innerhalb der Sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind Instandhaltungsaufwendungen (84 Mio. €), externe Dienstleistungen (84 Mio. €) und Marketing (52 Mio. €) die bedeutendsten Einzelpositionen.

Im Geschäftsjahr 2019 ist das Beteiligungsergebnis um 5 Mio. € auf 22 Mio. € angestiegen.

In 2019 lag das operative Ergebnis der Werhahn-Gruppe deutlich über dem Vorjahr, aber unter den Erwartungen. Während das operative Ergebnis im Vorjahr durch Sondereffekte negativ belastet war, konnte der Unternehmensbereich Baustoffe mit einer deutlichen Ertragssteigerung zur Verbesserung beitragen. Gegenläufig haben sich die Ergebnisbeiträge der Unternehmensbereiche Konsumgüter und Finanzdienstleistungen ausgewirkt.

Für 2019 konnte der Unternehmensbereich Baustoffe seine Rohmarge deutlich steigern und auch bei gesunkenen Umsatzerlösen eine Ergebnisverbesserung erzielen. Das operative Ergebnis des Unternehmensbereichs Baustoffe war im Vorjahr insbesondere aufgrund von Aufwendungen für eine Standortschließung im Geschäftsbereich Schiefer belastet. Im operativen Ergebnis des Geschäftsbereichs Zwilling Küche wirkte sich hauptsächlich das schwächere Kerngeschäft trotz gegenläufiger Wechselkurseffekte aus. Dabei konnten die leicht gestiegenen Umsatzerlöse des Geschäftsbereichs Zwilling Beauty Group nicht zu einer Verbesserung des Ergebnisses führen, das unter dem Vorjahresergebnis blieb. Im Geschäftsbereich Friseurbedarf Jaguar/Tondeo blieben die Umsatzerlöse auf dem Vorjahresniveau, jedoch war auch hier ein Ergebnisrückgang zu verzeichnen. Der Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen leistete weiterhin einen spürbaren Beitrag zum insgesamt positiven Ergebnis, das gegenüber dem Vorjahr wachstumsbedingt sowie aufgrund gesteigerter Risikokosten niedriger ausfiel.

Das Zinsergebnis inklusive der Erträge aus Wertpapieren des Anlage- und Umlaufvermögens betrug – 13 Mio. € (i. Vj. – 11 Mio. €).

Das Ergebnis vor Steuern lag mit 116 Mio. € spürbar über dem Ergebnis des Vorjahres (105 Mio. €). Die Erwartungen wurden jedoch deutlich verfehlt.

Das Ergebnis vor Steuern des Vorjahres enthielt hohe steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen sowie nicht verrechenbare Verluste und hat somit die Steuerquote<sup>4</sup> in 2018 außerordentlich belastet, die sich damit in 2019 deutlich reduziert hat.

Insgesamt konnte die Werhahn-Gruppe in 2019 einen Konzernjahresüberschuss von 74 Mio. € erzielen, der damit um 21 Mio. € über dem Ergebnis des Vorjahres liegt.

Der Vorstand dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem Jahr zunehmender Veränderung für ihren engagierten Einsatz und ihren Beitrag zum Erfolg der Werhahn-Gruppe.

<sup>4</sup> Die Steuerquote ergibt sich aus der Division des Steueraufwandes durch das Ergebnis vor Steuern.

# Baustoffe

Der Unternehmensbereich Baustoffe umfasst die in Deutschland und anderen europäischen Ländern tätigen Geschäftsbereiche Natursteine und Schiefer. Der Geschäftsbereich Natursteine gewinnt und verarbeitet mineralische Rohstoffe für die Bauindustrie. Der Geschäftsbereich Schiefer produziert und vermarktet hochwertige Gesteine für Dächer und Fassaden.

## Natursteine

Der Geschäftsbereich Natursteine bündelt unter der Führung der Basalt-Actien-Gesellschaft (BAG) vier Geschäftsfelder: Mineralische Rohstoffe, Asphaltmischgut, Baustoffrecycling/-deponie sowie Bauchemie. Neben Deutschland, Schweden und den Benelux-Staaten ist der Geschäftsbereich in den mittel- und osteuropäischen Ländern Polen, Russland, Ukraine, Tschechien und Ungarn tätig. Zu den Kunden zählen im Wesentlichen Unternehmen des Verkehrswegebbaus sowie darüber hinaus Tief-, Wasser- und Gleisbauunternehmen, private und öffentliche Bauträger sowie Steinwollehersteller.

Im Geschäftsfeld Mineralische Rohstoffe werden in 91 eigenen Steinbrüchen Hartgesteine gewonnen, aufbereitet und regional vermarktet. Ein wesentlicher Teil der Rohstoffe wird zudem für die Produktion von Asphaltmischgut in 177 eigenen Anlagen verwendet. Im Geschäftsfeld Baustoffrecycling/-deponie werden unbelastete Baurestmassen bearbeitet, vermarktet und eingelagert. Das Geschäftsfeld Bauchemie produziert und vertreibt überwiegend bituminöse Abdichtungsstoffe für den Straßen- und Hochbau.

## Verkehrswegebau treibt Bauwirtschaft an

Der Geschäftsbereich Natursteine profitierte 2019 im In- und Ausland von einem überwiegend guten konjunkturellen Umfeld. Allerdings trübten sich die Rahmenbedingungen ab der zweiten Jahreshälfte auf vielen Märkten ein.

Die Bauwirtschaft in Deutschland erhielt Rückenwind von der insgesamt stabilen wirtschaftlichen Entwicklung sowie von den anhaltend hohen Investitionen im Verkehrswegebau. Nach Angaben des Hauptverbands der Deutschen Bauindustrie erwirtschaftete das Baugewerbe im vergangenen Jahr ein Umsatzplus von nominal 8,2 %, preisbereinigt betrug der Zuwachs 3,1 %. Schwächer verlief die Entwicklung in dem für den Geschäftsbereich wichtigen Bereich des öffentlichen Straßenbaus. Nur aufgrund kostenindizierter Preisadjustierungen ergab sich ein nominaler Zuwachs von 6,5 %. Unter Berücksichtigung von Preissteigerungen betrug das Wachstum lediglich 0,4 %. Bei den

Auftragseingängen im öffentlichen Straßenbau ergab sich ein nominaler Zuwachs von 3,9 %, der unter Berücksichtigung von Preissteigerungen einen realen Rückgang von 2,3 % bedeutet. Dabei schwächte sich die Baumaterialnachfrage trotz hoher Budgets ab der Jahresmitte deutlich ab. Ein Grund dafür war die anhaltend schwache Personalausstattung von Planungs- und Genehmigungsbehörden, die dazu führte, dass Aufträge nur schleppend vergeben wurden. Verzögerungen ergaben sich zudem durch den Übergang der Auftragsverwaltung der Länder zurück zum Bund, zur neu gegründeten Autobahn GmbH. Hinzu kam, dass insbesondere Kommunen aufgrund gestiegener Preise zögerlicher in neue Projekte investierten und es Etatverschiebungen vom Straßenbau hin zu Bau- bzw. Entsorgungsleistungen oder in den Brückenbau gegeben hat. Somit blieb das Marktvolumen im Asphaltstraßenbau hinter den Erwartungen zurück.

In den ausländischen Märkten, in denen der Geschäftsbereich vertreten ist, entwickelte sich die Bauwirtschaft 2019 überwiegend positiv. In Polen, dem wichtigsten Auslandsmarkt, konnte der vom Infrastrukturministerium prognostizierte Höchststand der Straßenbauausgaben aufgrund starker Kostensteigerungen und zahlreicher Verzögerungen nicht erreicht werden. Neuausschreibungen und auch Stornierungen von Bauvorhaben dämpften das Bauvolumen. Die russische Bauwirtschaft wuchs im vergangenen Jahr nur langsam. Ein Grund dafür war, dass die Realisierung großer Infrastrukturprojekte sehr viel langsamer vorankam als geplant. Begünstigt von hohen Investitionen in die nationale Infrastruktur legten die Bauleistungen in der Ukraine 2019 erneut zu. In Tschechien setzte sich die Aufwärtsentwicklung der Bauwirtschaft fort. Dabei profitierten die Unternehmen unter anderem von zahlreichen Initiativen zur Sanierung von Straßen. Fördergelder der Europäischen Union (EU) für die Realisierung verschiedener Infrastrukturprojekte schoben den Straßen- und Tiefbau in Ungarn an. In Schweden sorgten hohe Preise für ein nur noch leichtes Wachstum der Bauwirtschaft.

Auf den Beschaffungsmärkten erhöhten sich die Preise für Energie sowie Ersatz- und Verschleißteile in 2019 insgesamt moderat. Dabei sorgte eine vorausschauende Absicherung für eine Entlastung bei den Strom-, Diesel- und Bitumenkosten. Temporäre Ausfälle von Raffinerien verursachten in der ersten Jahreshälfte Versorgungsschwierigkeiten und Preissteigerungen bei Bitumen, dem wichtigsten Einsatzstoff bei der Asphaltproduktion. Ab Juli verbesserte sich die Versorgungssituation. Insgesamt stiegen die Kosten für Bitumen, blieben aber leicht unter dem erwarteten Niveau.

### **Höhere Erlöse für Rohmaterial und Mischgut**

Der Umsatz des Geschäftsbereichs Natursteine verringerte sich 2019 im Vergleich zum Vorjahr um 2,3 % auf 1.351 Mio. € und blieb damit knapp hinter dem erwarteten Niveau zurück.

Verantwortlich dafür war der geringere Absatz von Rohmaterial und Mischgut. Gegenläufig wirkten gestiegene Erlöse.

Der Absatz von Rohmaterial verfehlte im Inland sowohl das Vorjahresniveau als auch den Planwert spürbar, dafür konnten jedoch Preiszuwächse erzielt werden. Im Ausland wurde der hohe letztjährige Wert nur knapp nicht erreicht, der Plan jedoch leicht übertroffen. Vor allem die polnischen Betriebe verfehlten aufgrund der Ausfälle von Bauprojekten die Absatzzahlen des Vorjahres erheblich. Dagegen übertrafen die Absatzzahlen in den meisten anderen Ländern die Vergleichswerte. Die Betriebe in Russland erwirtschafteten entgegen dem Markttrend ein erhebliches Plus und verzeichneten einen neuen Absatzrekord. Der vornehmlich auf den Export ausgerichtete Betrieb in der Ukraine setzte trotz weiter geltender Ausfuhrbeschränkungen für Hartgestein nach Russland deutlich mehr ab als im Jahr zuvor. Ein lebhaftes Exportgeschäft sorgte dafür, dass die Betriebe in Schweden ungeachtet der verhaltenen Entwicklung im Inland ihren Absatz kräftig steigerten. Die Betriebe in Tschechien verfehlten die hohen Absatzzahlen des Vorjahres spürbar, übertrafen jedoch die Erwartungen.

Die seit der Jahresmitte deutlich abgeschwächte Nachfrage im Inland führte dazu, dass der Absatz von Mischgut den Vorjahres- und Planwert spürbar verfehlte. Positiven Einfluss auf den Umsatz hatten dagegen gesteigerte Erlöse. Dies gelang durch aktive Maßnahmen zur Verbesserung der Absatzpreise, mit denen auf regionale Nachfragesituationen differenziert reagiert wurde, und dadurch dass gestiegene Beschaffungskosten konsequent weitergegeben wurden.

Trotz starkem Wettbewerb gelang es daher, die Margen zu steigern und so im Ergebnis die geringeren Absatzmengen zu überkompensieren. Weiterhin begünstigt durch die gute Entwicklung der Auslandsgesellschaften und einige Sondereffekte, übertraf das operative Ergebnis sowohl das Niveau des Vorjahres als auch die Planung deutlich. Dabei wurden gestiegene Personal- und Instandhaltungsaufwendungen verkraftet. Die Ergebnisse der Bauchemie-Aktivitäten verbesserten sich zum Vorjahr leicht, blieben aber unter den Erwartungen. Die Auslandsgesellschaften verzeichneten mit Ausnahme von

## Umsatzentwicklung Unternehmensbereich Baustoffe

in Mio. €

– 2,3 %



Polen und der Ukraine deutliche Ergebniszuwächse und übertrafen – abgesehen von der ukrainischen Gesellschaft – die Erwartungen teilweise signifikant. Einmalige positive Effekte für das Ergebnis resultieren unter anderem aus den Verkäufen von Betrieben, die zu Buchgewinnen führten.

Das Ergebnis vor Steuern lag analog der operativen Entwicklung erheblich über Plan und Vorjahr.

### Bauwirtschaft bleibt Stütze der Konjunktur

Nach Einschätzung der wirtschaftlichen Forschungsinstitute wird die Bauwirtschaft auch 2020 eine Stütze der Konjunktur in Deutschland sein. Sie erwarten, dass die Bauinvestitionen weiter zulegen werden, wenngleich mit deutlich abnehmender Dynamik. Der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie und der Zentralverband des Deutschen Baugewerbes prognostizieren für das Bauhauptgewerbe ein Umsatzplus von 5,5 %. Unter Berücksichtigung des erwarteten Preisanstiegs von 4,1 % ergibt sich ein möglicher realer Zuwachs von 1,4 %. Impulse werden 2020 in erster Linie vom Wohnungsbau ausgehen, für den die Fachverbände ein Plus von nominal 7 % voraussagen. Dagegen soll der öffentliche Bau nur noch um 4 % zulegen. Gestützt wird die Nachfrage weiterhin durch den deutlichen Nachholbedarf bei der Sanierung und dem Ausbau des Verkehrswegenetzes sowie hohe Planvorgaben für die Ausgabe von Budgets im Infrastrukturbau. Auch der Bund hält die Haushaltsansätze im Fernstraßenbau 2020 stabil. Höhere Ausgaben sind in den Folgejahren angekündigt. Kapazitätsengpässe bei Ausschreibungsbehörden sowie hohe Ausgaben u. a. für Brückenbaumaßnahmen können die Perspektiven des für den Geschäftsbereich Natursteine wichtigen Asphaltstraßenbaus im laufenden Jahr eintrüben.

Auf den Auslandsmärkten bleibt das Umfeld überwiegend günstig. In Polen ist nach zahlreichen Auftragsstornierungen im vergangenen Jahr mit einer Wiederbelebung der Nachfrage in 2020 zu rechnen. Der Investitionsbedarf in die Verkehrsinfrastruktur ist unverändert hoch. Zudem drängt die Zeit, verbleibende EU-Mittel abzurufen. In Russland will der Staat im Rahmen des nationalen Projekts „Sichere und hochwertige Straßen“ in den nächsten Jahren deutlich mehr Geld für den Ausbau von Verkehrswegen bereitstellen. Die Bauwirtschaft in der Ukraine wird davon profitieren, dass sich die neue Regierung zum Ziel gesetzt hat, bis 2024 etwa 24.000 Kilometer Nationalstraßen zu erneuern. Auch Ungarn will in erheblichem Umfang in den Straßenbau investieren und plant, insbesondere sein Schnellstraßennetz auszubauen. Dennoch wird sich das zuletzt hohe Bauwachstum 2020 voraussichtlich abschwächen, weil der EU-Fördertopf bald ausgeschöpft sein wird. Bremsend wirken auch knappe Baukapazitäten sowie höhere Preise für Baustoffe und Bauleistungen. In Tschechien werden Straßensanierungen und der Bau von Schienenwegen zu einem weiteren Wachstum der Bauwirtschaft führen. In Schweden sieht der nationale Transportplan bis 2029 Investitionen von rund 70 Mrd. € vor. Das sorgt für Impulse im Infrastrukturbau, während andere Bereiche der Bauwirtschaft 2020 an Dynamik verlieren.

Auf der Basis steigender Erlöse und eines leicht höheren Rohmaterialabsatzes erwartet der Geschäftsbereich Natursteine 2020 ein moderates Umsatzplus. Das operative Ergebnis und das Ergebnis vor Steuern werden unter Berücksichtigung der positiven Sondereffekte in 2019 das Niveau des Vorjahres voraussichtlich nicht erreichen können.

Die vorstehend beschriebene Einschätzung über die erwartete wirtschaftliche Entwicklung des Geschäftsbereichs basiert auf einer Planung, die zu einem Zeitpunkt erstellt wurde, an dem das Coronavirus und seine Verbreitung noch nicht bekannt waren. Aufgrund der außerordentlichen Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Coronakrise ist eine Prognose der wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf nicht möglich.

### **Schiefer**

Der Geschäftsbereich Schiefer fördert und verarbeitet in Spanien hochwertigen Schiefer für die Gestaltung ästhetischer Lebensräume. Das Produktspektrum umfasst ein breites Sortiment von Deckarten für Dach und Fassade sowie

speziell für die moderne Architektur kreierte Systemlösungen für innovative Fassadengestaltungen. Ergänzt wird das Angebot durch Werksteine für den Innenbereich sowie für den Garten- und Landschaftsbau. Der Geschäftsbereich verfügt über einen flächendeckenden Vertrieb in West- und Mitteleuropa und ist seit 2018 auch mit einer eigenen Vertriebsorganisation in Nordamerika vertreten.

### **Fachkräftemangel im Handwerk bremst Absatz**

Ungeachtet der guten Wohnungsbaukonjunktur standen die Unternehmen der Bedachungsindustrie 2019 in Deutschland vor erheblichen Herausforderungen. Gebaut wurden vor allem Mehrfamilienhäuser, mit der Folge, dass sich die Dachfläche pro erstellter Wohneinheit erneut verringerte. Zudem setzte sich der Trend zu Flachdächern fort. Materialien für Steildächer, wie Schiefer, waren somit im Neubau weniger gefragt. Auch das Sanierungsgeschäft sorgte nicht für Impulse. Ein Grund dafür waren die fehlenden Kapazitäten im Dachdeckerhandwerk. In diesem Marktumfeld konnte Schiefer dennoch seine Position behaupten und den Absatz stabilisieren.

Die Produktion des Geschäftsbereichs war aufgrund eines nicht zu erwartenden temporären Ausfalls in einem spanischen Bergwerk sowie zeitweiser geologischer Störungen in einer anderen Gewinnungsstätte eingeschränkt. Infolgedessen waren einzelne Produkte nicht im nachgefragten Maße verfügbar. Daraus resultierten Lieferausfälle. Aus diesem Grund verzeichnete der Geschäftsbereich im Inland neben einem Absatzzrückgang auch leichte Marktanteilsverluste. Verbesserte Durchschnittserlöse sorgten dafür, dass der fehlende Absatz weniger stark auf den Umsatz durchschlug.

In Frankreich, dem wichtigsten Auslandsmarkt des Geschäftsbereichs, zog die Neubautätigkeit 2019 nur leicht an. Qualitative Probleme bei Flachdächern führten dazu, dass geneigte Dächer wieder stärker gefragt waren. Der Geschäftsbereich profitierte davon aufgrund seiner eingeschränkten Produktionsleistung allerdings wenig und verlor leicht Marktanteile. In den Benelux-Ländern verbuchte Schiefer einen spürbaren Umsatzanstieg und gewann Marktanteile. In Großbritannien war die Nachfrage hoch, da viele Händler ihre Bestände mit Blick auf den Brexit aufstockten. Allerdings fragten viele Kunden aus Preisgründen vor allem günstigere Qualitäten nach. Das hatte zur Folge, dass die Durchschnittserlöse vergleichsweise gering waren. In den USA ver-

zeichnete der Geschäftsbereich dank der neuen Vertriebsgesellschaft ein Absatzplus. Allerdings wurde das gesteckte Absatzziel wegen eingeschränkter Materialverfügbarkeit nicht erreicht.

Der Umsatz des Geschäftsbereichs Schiefer verfehlte mit 67 Mio. € knapp das Vorjahresniveau. Er blieb jedoch spürbar hinter dem erwarteten Wert zurück. Verantwortlich dafür war insbesondere die eingeschränkte Verfügbarkeit von Materialien. Verbesserte Erlöse in einigen Auslandsmärkten, aber auch bei wichtigen Produkten im Inland stabilisierten den Umsatz. Sonderverkaufsaktionen stützten Absatz und Umsatz, drückten jedoch die Durchschnittserlöse auf dem Heimatmarkt. Hohe Einmalaufwendungen im Zusammenhang mit dem Deckeneinbruch in einer Abbaukammer in einem spanischen Bergwerk belasteten das Ergebnis. Nach dem positiven Ausgang eines langjährigen Geschmacksmuster-Rechtstreits konnten die hierfür gebildeten Rückstellungen aufgelöst werden. Insgesamt lag das operative Ergebnis oberhalb des Vorjahreswertes und der Erwartungen. Bereinigt um sämtliche Sondereffekte verfehlten das operative Ergebnis und auch das Ergebnis vor Steuern das Vorjahresniveau sowie die Erwartungen erheblich.

### **Auftragsrückstände werden zügig abgearbeitet**

Das Marktumfeld für Unternehmen der Bedachungsindustrie bleibt auch 2020 schwierig. In Deutschland wird die Zahl der Wohnungsfertigstellungen voraussichtlich weniger stark steigen als im Jahr zuvor. Dabei werden erneut Flachdächer dominieren. Eine spürbare Belebung des Sanierungsmarktes ist nicht zu erwarten. Aufgrund verbesserter Produktionsbedingungen in Spanien wird der Geschäftsbereich in der Lage sein, Auftragsrückstände zügig abzuarbeiten. Erwartet werden ein Absatzplus und die Rückgewinnung von Marktanteilen.

In Frankreich bleiben die Voraussetzungen für eine Belebung des Geschäfts günstig. Der für Schiefer wichtige Modernisierungsmarkt wird als stabil eingeschätzt. Mögliche Engpässe bei der grundsätzlichen Versorgung des Marktes mit hochwertigem Schiefer bieten die Chance, eine erneute Preisanpassung durchzusetzen. In den Niederlanden wechseln vermehrt Kirchen in Privatbesitz, um in luxuriöse Apartments umgestaltet zu werden. Das eröffnet dem Geschäftsbereich neue Möglichkeiten in einem Nischenmarkt. Die Entwicklung in Großbritannien hängt in hohem Maße von der Gestaltung des Brexits ab und ist schwer zu prognostizieren. Unter der Voraussetzung, dass die Produktion mindestens wieder das Niveau des Jahres 2018 erreicht, erwartet der Geschäftsbereich ein Umsatzplus.

Beim operativen Ergebnis und dem Ergebnis vor Steuern wird das Vorjahresniveau erwartet. Bereinigt um Sondereffekte soll das operative Ergebnis erheblich besser ausfallen.

Die vorstehend beschriebene Einschätzung über die erwartete wirtschaftliche Entwicklung des Geschäftsbereichs basiert auf einer Planung, die zu einem Zeitpunkt erstellt wurde, an dem das Coronavirus und seine Verbreitung noch nicht bekannt waren. Aufgrund der außerordentlichen Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Coronakrise ist eine Prognose der wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf nicht möglich.

# Konsumgüter

Der Unternehmensbereich Konsumgüter umfasst die drei Geschäftsbereiche Zwilling Küche, Zwilling Beauty Group und Friseurbedarf Jaguar/Tondeo. Sie produzieren hochwertige Markenartikel für Küche und Körperpflege und sind mit ihren Sortimenten weltweit auf allen wichtigen Märkten vertreten.

## Zwilling Küche

Der Geschäftsbereich Zwilling Küche bietet Premiumprodukte für die moderne Wohnküche an. Das Sortiment umfasst unter den Marken ZWILLING, STAUB, Ballarini, Demeyere und Miyabi vor allem Messer, Kochgeschirr, Bestecke, Scheren und Küchenhelfer. Die wichtigsten Absatzmärkte sind neben Deutschland und anderen Ländern in Europa, China, Nordamerika und Japan.

## Starker Strukturwandel im Einzelhandel

Der Einzelhandel befindet sich weltweit in einem Strukturwandel, der Auswirkungen auf das Geschäft von Zwilling Küche hat. Ladengeschäfte klagen über eine kontinuierlich zurückgehende Frequenz, die sie zwingt, ihre Standortpolitik anzupassen. Dagegen verbuchen Online-Händler rasant steigende Umsätze. Nach Zahlen des HDE Handelsverband Deutschland haben Internet-Verkäufer hierzulande im vergangenen Jahr erstmals mehr als 70 Mrd. € umgesetzt. Immer größere Bedeutung gewinnen, sowohl im klassischen Einzelhandel als auch im E-Commerce, Aktionstage wie Black Friday oder Cyber Monday. An diesen Tagen bieten viele Händler Teile ihres Sortiments preisreduziert an. In Deutschland kauften Verbraucher am Black Friday und Cyber Monday 2019 für mehr als 3 Mrd. € ein. Das entsprach einem Plus von 22 % gegenüber dem Jahr zuvor. In den USA bestellten Online-Käufer allein am Black Friday Waren für knapp 7,5 Mrd. \$ – ein Fünftel mehr als am gleichen Tag 2018. Größere Marktanteile gewinnen Pure Player: Internet-Verkäufer, die sich auf eine Warengruppe spezialisiert haben und hohe Stückzahlen absetzen. Auch im stationären Geschäft muss sich der klassische Einzelhandel immer stärker einer neuen Konkurrenz erwehren. Factory Outlet Center (FOC) locken mehr Kunden an. Gleichzeitig wird das FOC-Netz dichter. In Europa gibt es mehr als 180 solcher Center, in Deutschland sind es 15. Weitere Standorte befinden sich im Bau oder in der Planung.

Neben den Veränderungen in der Handelslandschaft ist Zwilling Küche in hohem Maße von der Entwicklung des Konsumklimas in seinen Absatzmärkten abhängig. In China, dem wichtigsten Markt des Geschäftsbereichs, trübte sich die Konjunktur 2019 insbesondere aufgrund des Handelskonflikts mit den USA ein. Das Wachstum verlangsamte sich, erreichte aber ein nach wie vor hohes Niveau. Gleichzeitig beschleunigte sich der Strukturwandel im Einzelhandel

## Umsatzentwicklung Unternehmensbereich Konsumgüter

in Mio. €

**- 1,3 %**



weiter. Ladengeschäfte, und hier insbesondere Warenhäuser, büßten erneut Marktanteile ein. Dagegen setzte der Online-Handel sein dynamisches Wachstum fort. In den USA verloren 2019 sowohl die Konjunktur als auch der private Konsum nach einem starken Vorjahr leicht an Schwung. Eine ähnliche Entwicklung zeigte sich im Euroraum. Allerdings war hier die Tendenz in einzelnen Ländern unterschiedlich. Während das Bruttoinlandsprodukt in Deutschland nur leicht zulegte, verzeichneten viele kleinere Länder deutlich höhere Wachstumsraten. Allerdings war die Konsumneigung in Deutschland sehr ausgeprägt. Das Statistische Bundesamt registrierte einen nominal um 3,4 % höheren Umsatz im Einzelhandel. Parallel zu dem im vergangenen Jahr wieder stärkeren Wachstum der Gesamtwirtschaft in Japan erhöhten auch die Verbraucher dort ihre Konsumausgaben.

### Umsatz- und Ergebnisziele nicht erreicht

Der Umsatz des Geschäftsbereichs Zwilling Küche verfehlte mit 645 Mio. € nur knapp den Vorjahreswert, blieb aber spürbar unter dem Planwert. Verantwortlich dafür war insbesondere ein kräftiger Rückgang des im Jahr zuvor noch stabilen Sondergeschäfts mit Kundenbindungsprogrammen. Dagegen blieb das Kerngeschäft trotz eines spürbaren Rückgangs in China insgesamt nur leicht hinter dem 2018 erreichten Niveau zurück. Der Plan wurde jedoch spürbar verfehlt. Die Entwicklung der Wechselkurse begünstigte dagegen den Umsatz. Gegenläufig wirkte sich die Umgliederung umsatzabhängiger Werbeaufwendungen in Nordamerika aus, die nunmehr als Erlösminderung den Umsatz reduzieren.

In China verzeichnete Zwilling Küche im vergangenen Jahr erneut einen spürbaren Umsatzeinbruch. Der Planwert im Kerngeschäft wurde sogar deutlich

verfehlt. Unter Druck standen vor allem die eigenen ZWILLING-Shops sowie Warenhäuser. Auch das B2B-Geschäft konnte nicht an die guten Ergebnisse des Vorjahres anknüpfen. Das Wachstum im Online-Handel fiel weniger stark aus als erwartet.

Bereinigt um die Umgliederung des umsatzabhängigen Werbeaufwands verzeichnete Zwilling Küche in den USA, seinem zweitwichtigsten Markt, ein moderates Umsatzplus. Wachstumstreiber waren neben selbst betriebenen Shops vor allem Online-Verkäufe. Auch das Geschäft mit B2B-Kunden entwickelte sich positiv. Erneut rückläufig waren dagegen die Umsätze in Warenhäusern und Läden anderer Einzelhandelsketten. Insgesamt hatte sich der Geschäftsbereich in den USA höhere Ziele gesteckt. Der geplante Umsatz wurde vor allem deshalb spürbar verfehlt, weil das Geschäft im stationären Handel hinter den Erwartungen zurückblieb.

Der Umsatz in Deutschland erreichte das Niveau des Vorjahres und verfehlte den Plan spürbar. Dabei entwickelte sich der Online-Handel weniger dynamisch als erwartet. Unter Plan blieben auch die Geschäfte in Warenhäusern. Zuwächse verzeichneten dagegen die selbst betriebenen Shops. In Japan konnten höhere Umsätze im Online-Handel sowie in eigenen Shops rückläufige Geschäfte im Catering sowie im Kataloggeschäft nicht ausgleichen. Insgesamt blieb der Umsatz knapp unter dem Niveau des Vorjahres, aber spürbar unter Plan.

Das operative Ergebnis unterschritt sowohl den Vorjahreswert als auch den Plan erheblich. Hauptursache war der Margenrückgang. Zum einen sorgte der verstärkte Wettbewerb auf Internet-Plattformen für einen höheren Preisdruck. Zum anderen wurde ein deutlich höherer Umsatzanteil durch marginenschwächere saisonale Promotions erzielt. Ergebnisbelastend wirkten auch die im Jahresverlauf stark schwankende Auslastung der Werke und die Kosten des Transformationsprozesses. Zudem waren Sondereffekte zu verkraften, wie zum Beispiel die Vorsorge für Restrukturierungsmaßnahmen. Das Ergebnis vor Steuern gab 2019 weniger stark nach als das operative Ergebnis. Ausschlaggebend dafür waren insbesondere Ausgleichszahlungen im Zusammenhang mit dem positiven Abschluss von zwei Schiedsgerichtsverfahren.

### **Transformation geht weiter**

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung des gesamten Geschäftsmodells hat der Geschäftsbereich im Vorjahr einen Transformationsprozess begonnen, der auf eine konsequente Ausrichtung auf den Kunden zielt. Dies führt zu grundlegenden Veränderungen der Vertriebswege, der Kommunikation mit den Kundengruppen sowie des Produktportfolios.

Für 2020 rechnet der Geschäftsbereich mit einem nur geringfügig höheren Umsatz als im Vorjahr. Bereinigt um die erwarteten negativen Währungseinflüsse soll das Wachstum im Kerngeschäft jedoch spürbar ausfallen. Impulse erwartet Zwilling Küche insbesondere von der Forcierung des eigenen Retailgeschäfts (online wie stationär) sowie von dem übrigen Internethandel. Dagegen wird sich der klassische stationäre Handel voraussichtlich weiter rückläufig entwickeln.

Für einen Wachstumsschub soll die weltweite Einführung der Produkte im Geschäftsfeld „Electrics“ sorgen. Dessen Sortiment umfasst Küchenkleingeräte sowie Vakuumpierprodukte. Zudem wird Zwilling Küche das Produktspektrum im mittleren Preissegment durch den Aufbau der „Global Value Brand“ Ballarini erweitern.

Der 2020 konsequent fortzusetzende Transformationsprozess konzentriert sich neben der Weiterentwicklung der Digitalisierung auf die Optimierung von Kosten und Margen. Die eingeleiteten Maßnahmen im Kerngeschäft sowie eine bessere und gleichmäßigere Auslastung der Werke sollen zu Ergebnisverbesserungen führen. Das Sondergeschäft wird sich voraussichtlich weiter rückläufig entwickeln. Insgesamt sollen sowohl das operative Ergebnis als auch das Ergebnis vor Steuern spürbar höher ausfallen als im Jahr 2019.

Die vorstehend beschriebene Einschätzung über die erwartete wirtschaftliche Entwicklung des Geschäftsbereichs basiert auf einer Planung, die zu einem Zeitpunkt erstellt wurde, an dem das Coronavirus und seine Verbreitung noch nicht bekannt waren. Aufgrund der außerordentlichen Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Coronakrise ist eine Prognose der wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf nicht möglich.

### **Zwilling Beauty Group**

Der Geschäftsbereich Zwilling Beauty Group produziert und vertreibt unter den Marken ZWILLING und TWEEZERMAN hochwertige Maniküre- und Pediküre-Sortimente sowie Pinzetten, Wimpernzangen, Kosmetikpinsel und andere Beauty-Tools. Ergänzt wird das Angebot durch Produkte der QVS-Gruppe, die Beauty-Tools unter den Marken QVS, UBU sowie Handels- und Exklusivmarken im „Value-for-money“-Sortiment vertreibt. Die wichtigsten Absatzmärkte sind Nordamerika, China, Deutschland und Großbritannien.

### **Konsumneigung entwickelt sich unterschiedlich**

Ähnlich dem Geschäftsbereich Zwilling Küche ist auch die Entwicklung der Zwilling Beauty Group in erheblichem Umfang von der Konsumstimmung in den jeweiligen Märkten abhängig. In den USA schränkten die Verbraucher ihre Konsumausgaben leicht ein. In Deutschland und China erwies sich der private Konsum wiederum als Stütze der Konjunktur. Ungeachtet der konjunkturellen Abkühlung infolge des Brexits hielten die Konsumenten in Großbritannien ihre Ausgaben im Verlauf des vergangenen Jahres auf hohem Niveau.

Begünstigt durch Wechselkurseffekte übertraf der Umsatz des Geschäftsbereichs Zwilling Beauty Group mit 85 Mio. € leicht das Vorjahresniveau. In den USA, dem mit Abstand wichtigsten Markt, hinterließ der beschleunigte Strukturwandel im Einzelhandel tiefe Spuren: Großkunden des stationären Fachhandels verloren weitere Marktanteile und bauten dementsprechend ihre Bestände an Produkten der Zwilling Beauty Group ab. In Deutschland sorgten höhere Umsätze in den ZWILLING-Shops sowie einer Drogeriemarktkette für eine Geschäftsbelebung. Auch in Großbritannien stiegen die Umsätze gegenüber dem Vorjahr an. In China führte eine engere Zusammenarbeit mit Exklusiv- und Privat-Label-Kunden zu einem erheblichen Umsatzplus. Insgesamt lagen die Umsätze des Geschäftsbereichs unter der Planung.

Das operative Ergebnis des Geschäftsbereichs verfehlte 2019 sowohl den Vorjahreswert als auch den Plan erheblich. Neben umsatzbedingten Effekten waren dafür insbesondere Kosten für den Organisationsaufbau, höhere US-Zölle für chinesische und indische Produkte sowie Restrukturierungsaufwendungen verantwortlich.

Das Ergebnis vor Steuern verfehlte analog zur operativen Entwicklung ebenfalls das Vorjahres- und Planniveau erheblich.

Für 2020 strebt Zwilling Beauty Group bei nahezu gleichbleibenden Umsätzen aufgrund von verbesserten Kostenstrukturen ein gegenüber dem Vorjahr erheblich gesteigertes Ergebnis an. Ziel ist es, die Online-Aktivitäten deutlich zu stärken und das Geschäft mit Eigenmarken insbesondere in den USA, Deutschland und China weiter auszubauen. Größte Wachstumschancen sieht der Geschäftsbereich in China.

Die vorstehend beschriebene Einschätzung über die erwartete wirtschaftliche Entwicklung des Geschäftsbereichs basiert auf einer Planung, die zu einem Zeitpunkt erstellt wurde, an dem das Coronavirus und seine Verbreitung noch nicht bekannt waren. Aufgrund der außerordentlichen Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Coronakrise ist eine Prognose der wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf nicht möglich.

### **Friseurbedarf Jaguar/Tondeo**

Der Geschäftsbereich Friseurbedarf Jaguar/Tondeo bietet über den Fachhandel dem Friseurhandwerk professionelle Werkzeuge wie insbesondere Scheren, Rasiermesser und elektrische Haarschneidemaschinen an. Die Produkte werden unter den Marken Jaguar und Tondeo weltweit vertrieben. Neben Deutschland liegen die wichtigsten Märkte in Zentraleuropa, Russland sowie Nord- und Südamerika.

### **Tiefgreifende Umstrukturierung mit Verzögerungen**

Mit knapp 23 Mio. € Umsatz hat der Geschäftsbereich fast das Vorjahresniveau erreicht. In Deutschland entwickelte sich das Geschäft mit Direktkunden sehr positiv dank des im April eingeleiteten kompletten Relaunches der führenden Friseurmarke Tondeo sowie einer Reihe von Produktneuheiten auf Basis der innovativen Technologie CONBLADE. Zudem konnten mit der Marke Jaguar neue Potenziale in den Exportregionen Indien, USA und Arabien erschlossen werden. Demgegenüber entwickelte sich das Geschäft mit einigen Großkunden in Westeuropa nicht wie erhofft, zudem dämpften negative Währungseffekte und die politische Situation in Südamerika die Entwicklung.

Das operative Ergebnis und auch das Ergebnis vor Steuern verfehlten das Vorjahr und den Plan allerdings deutlich. Ursächlich dafür waren die restrukturierungsbedingten Kosten in den Bereichen Produktion und Logistik. Der geplante Transfer eines Teils der Produktion aus China nach Solingen gestaltete sich vor dem Hintergrund des Facharbeitermangels im lokalen Arbeitsmarkt schwieriger als erwartet, sodass nicht nur die Lieferfähigkeit beeinträchtigt wurde, sondern auch geplante Produktivitätsgewinne nicht erzielt werden konnten. Mittlerweile – wenn auch mit Verzögerungen – produziert die Fertigung den ursprünglich geplanten Output.

Vor dem Hintergrund der weiter sinkenden Zahl der Fachkräfte im Friseurhandwerk geht der Geschäftsbereich für 2020 nur von einem geringen Wachstum des Marktes für Friseurwerkzeuge in den wichtigsten zentraleuropäischen Märkten aus. Auf Basis einer deutlich verbesserten Lieferfähigkeit sowie durch den Ausbau des Direktvertriebs in Deutschland werden wieder erste Wachstumspulse erwartet. Im Bereich der Fertigung werden erhebliche Investitionen in die Infrastruktur bzw. die maschinelle Ausstattung sowie diverse Prozessverbesserungen für eine Steigerung der Produktivität sorgen. Zudem wurden bereits im zweiten Halbjahr 2019 Maßnahmen zur Reduzierung der Fixkosten eingeleitet. Umsatz und Ergebnis werden sich in 2020 somit spürbar verbessern, wenngleich damit die langfristigen Erwartungen noch nicht erfüllt werden.

Die vorstehend beschriebene Einschätzung über die erwartete wirtschaftliche Entwicklung des Geschäftsbereichs basiert auf einer Planung, die zu einem Zeitpunkt erstellt wurde, an dem das Coronavirus und seine Verbreitung noch nicht bekannt waren. Aufgrund der außerordentlichen Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Coronakrise ist eine Prognose der wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf nicht möglich.

# Finanzdienstleistungen

Zum Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen gehört der Geschäftsbereich abcfinance zusammen mit der abcbank als Leasing- und Factoringanbieter sowie der auf Kfz-Finanzierung spezialisierte Geschäftsbereich Bank11.

## **abcfinance**

abcfinance zählt mit maßgeschneiderten Finanzdienstleistungen für den Mittelstand zu den führenden hersteller- und bankenunabhängigen Anbietern in Deutschland. Im Geschäftsfeld Leasing finanziert abcfinance mobile Wirtschaftsgüter, inklusive gebrauchter, geringwertiger und immaterieller Objekte wie Software oder Lizenzen. Im Geschäftsfeld Factoring kauft abcfinance Forderungen an und schafft so finanzielle Freiräume für seine Geschäftspartner. Im Geschäftsfeld Absatzfinanzierung entwickelte abcfinance passgenaue Finanzierungen und Zusatzservices zur Vertriebsunterstützung von Herstellern und Händlern. Zum Kundenkreis gehören mehr als 80.000 Mittelständler in Deutschland, den Niederlanden und Österreich.

Die abcbank ist auf die Refinanzierung von Forderungen des Leasing- und Factoringgeschäfts der abcfinance spezialisiert. Die Bank refinanziert sich über institutionelle Anleger und Einlagen von Privatkunden in Form von Tages- und Festgeldern sowie Sparbriefen. Zudem nimmt sie an Offenmarktgeschäften der Europäischen Zentralbank (EZB) teil und verbrieft über eine Zweckgesellschaft ausgewählte Forderungen.

## **Leasing als Motor für Investitionen**

Ungeachtet des weiter abgeschwächten Wirtschaftswachstums und verstärkter politischer Unsicherheiten haben viele Unternehmen in Deutschland auch 2019 in hohem Maße in Maschinen, Fahrzeuge, IT-Equipment und andere Wirtschaftsgüter investiert. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes waren die gesamtwirtschaftlichen Ausrüstungsinvestitionen um 0,4 % höher als im Jahr zuvor. Die Leasingwirtschaft verzeichnete eine deutlich positivere Entwicklung und erwies sich damit als Investitionsmotor der deutschen Wirtschaft. Der Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen (BDL) verzeichnete für die Branche ein Neugeschäft von 74,4 Mrd. € (+ 7,5 %). Davon entfielen 65,3 Mrd. € auf Leasing und 9,1 Mrd. € auf das Mietkaufgeschäft. Der Leasinganteil an den Ausrüstungsinvestitionen erhöhte sich auf 24 %; von den außenfinanzierten Investitionen wurden 54 % über Leasing realisiert. Als Treiber des Wachstums erwies sich im vergangenen Jahr erneut das Fahrzeugleasing, das mehr als drei Viertel des Leasingmarktes ausmachte. Aufgrund von Nachholeffekten im Zusammenhang mit dem 2018 eingeführten Abgasmessstandard

(WLTP) war das Plus mit 9 % spürbar stärker als im Jahr zuvor. Dagegen führten rückläufige Auftragseingänge im Maschinenbau zu einem leichten Minus in diesem, für die Leasingwirtschaft zweitwichtigsten Bereich. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung stockten viele Unternehmen ihre Budgets für IT-Investitionen deutlich auf. Davon profitierte die Leasingwirtschaft mit einem Wachstumsplus von 13 % in diesem Segment.

Der Mittelstand setzte auch 2019 verstärkt auf Factoring als alternative Form der Unternehmensfinanzierung. Erneut verschafften sich mehr Unternehmen durch den Verkauf von Forderungen einen größeren finanziellen Spielraum. Die Mitgliedsunternehmen des Deutschen Factoring-Verbands steigerten ihren Umsatz im ersten Halbjahr 2019 insbesondere aufgrund zahlreicher neuer Kunden aus dem Gesundheitsbereich um knapp 12 % auf 132,8 Mrd. €.

Die Refinanzierungskosten der auf Leasing und Factoring spezialisierten Finanzdienstleister waren infolge der niedrigen Kapitalmarkt- und Kreditzinsen auch 2019 unverändert günstig.

abcfinance baute seine Marktposition 2019 sowohl im Leasing als auch im Factoring weiter aus. Die intensive Betreuung der Kunden sowie ein konsequenter Ausbau der Vertriebswege insbesondere im Ausland sorgten dafür, dass Marktanteile gewonnen wurden. Die stärkste Kundengruppe waren Dienstleister, gefolgt von Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe. Im Geschäftsfeld Leasing konnte abcfinance das Neugeschäft um 9,3 % steigern. Im Geschäftsfeld Factoring wurden 14,7 % mehr Forderungen angekauft als im Jahr zuvor. Insgesamt steigerte abcfinance den Umsatz um 7,6 % und übertraf damit leicht den Plan.

Das wirtschaftliche Ergebnis EBITA – wie im Branchenverband BDL definiert – war 2019 trotz erfreulicher Neugeschäftsentwicklung und günstiger Refinanzierungsmöglichkeiten erheblich niedriger als im Vorjahr und verfehlte den Planwert spürbar. Auch das Ergebnis vor Steuern blieb erheblich hinter dem Vorjahreswert und dem Planwert zurück. Gründe dafür waren neben hohem Margendruck eine deutlich höhere Risikovorsorge sowie gestiegene Personal- und Sachkosten.

### **Digitalisierung sorgt für Impulse**

Die anhaltenden außenwirtschaftlichen Unsicherheiten werden die Entwicklung im verarbeitenden Gewerbe voraussichtlich auch 2020 prägen. Vor diesem Hintergrund prognostiziert das ifo-Institut einen Anstieg der Ausrüstungsinvestitionen um lediglich real 1,6 %. Noch konservativer ist die Schätzung des

## Umsatzentwicklung Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen

in Mio. €

# + 9,7 %



Branchenverbands BDL, der von einem Zuwachs von weniger als 1 % ausgeht. Leasing und Factoring sind nicht zuletzt in konjunkturell schwierigen Phasen wichtige Mittel der Unternehmensfinanzierung. Sie garantieren Sicherheit und verschaffen finanzielle Flexibilität. Somit erwartet die Branche auch vor dem Hintergrund einer abgeschwächten Investitionsneigung für 2020 ein stabiles Wachstum. Impulse liefern dabei neue Finanzierungs- und Servicemodelle, die mit der Digitalisierung einhergehen. Mittel- und langfristig wird die Leasingbranche nach Einschätzung des Branchenverbands BDL vom Wandel zu einer nachhaltigeren Wirtschaft profitieren.

abcfinance sieht 2020 sowohl im Leasing als auch im Factoring gute Wachstumschancen und will sein Neugeschäft in beiden Geschäftsfeldern spürbar steigern. Treiber im Leasinggeschäft werden dabei voraussichtlich vor allem die Auslandsmärkte sein. Auch im Factoring erwartet die abcfinance vor allem in den Niederlanden Rückenwind.

Durch Digitalisierung und Prozessoptimierung bei unverändert wachsendem Neugeschäft im Leasing und Factoring, jedoch einer konjunkturell bedingten höheren Risikovorsorge, erwartet die abcfinance ein spürbar höheres wirtschaftliches Ergebnis sowie im Ergebnis vor Steuern einen erheblichen Anstieg.

Die vorstehend beschriebene Einschätzung über die erwartete wirtschaftliche Entwicklung des Geschäftsbereichs basiert auf einer Planung, die zu einem Zeitpunkt erstellt wurde, an dem das Coronavirus und seine Verbreitung noch nicht bekannt waren. Aufgrund der außerordentlichen Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Coronakrise ist eine Prognose der wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf nicht möglich.

## **Bank11**

Die Bank11 für Privatkunden und Handel GmbH ist ein Spezialist für Absatz- und Einkaufsfinanzierungen. Sie bietet dem mittelständischen Kfz-Handel einfache und günstig kalkulierte Finanzierungen und Versicherungen für dessen Kunden an. Über Einkaufsfinanzierungen eröffnet die Bank11 Handelspartnern zusätzlich die Möglichkeit, ihren Lagerbestand an neuen und gebrauchten Fahrzeugen zu finanzieren. Zur Refinanzierung des eigenen operativen Geschäfts bietet die Bank11 privaten und institutionellen Anlegern Sparbriefe und Tagesgelder an.

## **Online-Vertrieb beschleunigt das Wachstum**

Der deutsche Kfz-Markt verzeichnete im vergangenen Jahr nach Angaben des Kraftfahrt-Bundesamts ein Plus in der Anzahl der in Deutschland verkauften Neuwagen von 5 % gegenüber dem Vorjahr; es wurden 3,6 Mio. Pkw neu zugelassen. Der Handel mit gebrauchten Pkw bewegte sich mit wiederum 7,2 Mio. Besitzumschreibungen auf einem konstant hohen Niveau. Das Geschäft der auf Pkw-Finanzierungen spezialisierten Banken profitierte unverändert davon, dass ein großer Teil der privat genutzten Neu- und Gebrauchtwagen finanziert wurde. So verzeichneten die im Bankenfachverband organisierten Institute in den ersten drei Quartalen 2019 im Kreditneugeschäft mit privaten Kfz-Finanzierungen ein Plus von 1,6 %.

Die Bank11 wuchs in einem wettbewerbsintensiven Umfeld auch 2019 deutlich stärker als der Branchendurchschnitt. Dabei profitierte sie von einem weiter ausgebauten Online-Vertrieb und steigerte das Neugeschäft in der Kfz-Finanzierung auf 2,4 Mrd. €. Das Kreditvolumen wuchs um 26,2 %. Die Zahl der Handelspartner erhöhte sich von 11.500 auf 13.100. Dabei erwies sich die seit langem erfolgreiche Zusammenarbeit mit Verbänden des Kfz-Gewerbes und Kfz-Handels als starke Stütze. Zudem profitierte die Bank11 von ihrer Innovationskraft sowie der schnellen und kompetenten Betreuung von Kfz-Händlern und Kunden. Für zusätzlichen Schub sorgte die Kooperation mit dem ADAC im Bereich Fahrzeugfinanzierung, die 2019 erstmals für ein volles Geschäftsjahr zu Buche schlug.

Trotz verschiedener Sonderbelastungen verbesserte die Bank11 im vergangenen Jahr sowohl das operative Ergebnis als auch das Ergebnis vor Steuern deutlich. Zinsüberschuss und Provisionsüberschuss stiegen volumenbedingt gegenüber 2018 spürbar an. Die Ergebnisziele wurden erreicht, obwohl das deutlich über Plan liegende Neugeschäft mit höheren Provisionsaufwendungen verbunden war, denen 2019 noch keine entsprechenden Erträge gegenüberstanden.

### Weitere Ergebnisverbesserung im Visier

Im Jahr 2020 wird sich das Umfeld für die Bank11 voraussichtlich eintrüben. Der Zentralverband des deutschen Kraftfahrzeuggewerbes (ZDK) erwartet mit 3,26 Mio. Neuzulassungen einen deutlich niedrigeren Wert als 2019. Zur Begründung verweist der Verband auf die steigende Verunsicherung der Konsumenten durch den Abbau von Arbeitsplätzen bei Autoherstellern und -händlern. Die Besitzumschreibungen werden den Prognosen zufolge 2020 erneut knapp unter dem Niveau des Vorjahres liegen.

Die Bank11 will sowohl ihr Neugeschäft als auch ihren Kreditbestand weiter steigern und Marktanteile gewinnen. Treiber dieser Entwicklung sollen insbesondere eine weiter verstärkte Digitalisierung sowie die fortgesetzte kundenorientierte Optimierung von Prozessen sein. Mit diesen Maßnahmen will die Bank11 negativen Effekten aus dem anhaltend niedrigen Zinsniveau entgegenwirken. Insgesamt erwartet sie 2020 eine erneut deutliche Verbesserung sowohl des operativen Ergebnisses als auch des Ergebnisses vor Steuern.

Die vorstehend beschriebene Einschätzung über die erwartete wirtschaftliche Entwicklung des Geschäftsbereichs basiert auf einer Planung, die zu einem Zeitpunkt erstellt wurde, an dem das Coronavirus und seine Verbreitung noch nicht bekannt waren. Aufgrund der außerordentlichen Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Coronakrise ist eine Prognose der wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf nicht möglich.

# Neue digitale Geschäftsmodelle

## **Yareto**

Yareto hat sich seit seinem Start im Sommer 2016 zum marktführenden Kreditvergleichsportal für den deutschen Autohandel entwickelt. Es ermöglicht dem Kfz-Händler, aus einer Vielzahl von Finanzierungsalternativen schnell das passende Angebot für seine Kunden auszuwählen. In einer klar strukturierten Übersicht stellt das Portal das tagesaktuell beste Angebot der Partnerbanken zur Verfügung.

Im vergangenen Jahr steigerte Yareto das vermittelte Kreditvolumen kräftig auf 240 Mio. €. Die Zahl der auf der Plattform registrierten Kfz-Händler erhöhte sich ebenfalls erheblich auf mehr als 13.000. Der Umsatz erhöhte sich stark, verfehlte aber knapp das gesetzte ambitionierte Ziel. Auch die angestrebte starke Reduzierung der Vertriebskosten wurde nicht ganz erreicht.

Für 2020 plant Yareto eine kräftige Steigerung des vermittelten Kreditvolumens. Ergänzt durch weitere Produktportfolios sollen der Umsatz, das operative Ergebnis sowie das Ergebnis vor Steuern erheblich über dem Niveau des Vorjahres liegen. Erreicht werden soll das vor allem durch eine quantitative und qualitative Verstärkung des Vertriebsteams, die Akquisition weiterer Händler sowie die Anbindung weiterer Banken an das Vergleichsportal.

Die vorstehend beschriebene Einschätzung über die erwartete wirtschaftliche Entwicklung des Geschäftsbereichs basiert auf einer Planung, die zu einem Zeitpunkt erstellt wurde, an dem das Coronavirus und seine Verbreitung noch nicht bekannt waren. Aufgrund der außerordentlichen Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Coronakrise ist eine Prognose der wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf nicht möglich.

## **abcfi**lab

Mit abcfi lab hat die Werhahn-Gruppe 2018 ein Unternehmen gegründet, das digitale Finanzprodukte im Bereich Leasing und Factoring für Geschäftskunden entwickelt. In enger Zusammenarbeit mit abcfi nance brachte abcfi lab im vergangenen Jahr zwei konkrete Produkte zur Marktreife. Zum einen wurde mit Cashfox eine Factoringlösung realisiert, die es Kleinunternehmen und Selbstständigen ermöglicht, ihre Forderungen digital über die Plattform zu verkaufen. Zum anderen entwickelte abcfi lab mit Lease Seven eine Applikation, mit der Vertriebspartner einen Leasingvertrag digital innerhalb weniger Minuten rechtsgültig und im Rahmen aller regulatorischen Anforderungen mit einem Leasingnehmer abschließen können. Die konzeptionelle Weiterentwicklung des Geschäftsmodells führte in 2019 zu Anlaufverlusten, die über denen des Vorjahres, aber unter den Erwartungen lagen.

abfinlab hat, wie erwartet, im vergangenen Jahr noch keine Erträge realisiert. Auch 2020 werden aufgrund weiterer Ausgaben für die Entwicklung marktreifer Innovationen Anlaufverluste erwartet.

Die vorstehend beschriebene Einschätzung über die erwartete wirtschaftliche Entwicklung des Geschäftsbereichs basiert auf einer Planung, die zu einem Zeitpunkt erstellt wurde, an dem das Coronavirus und seine Verbreitung noch nicht bekannt waren. Aufgrund der außerordentlichen Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Coronakrise ist eine Prognose der wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf nicht möglich.

# Vermögens- und Finanzlage

Die konsolidierte Bilanzsumme stieg im Jahr 2019 um 1.025 Mio. € von 8.344 Mio. € auf 9.369 Mio. €. Dabei veränderten sich die einzelnen Bilanzposten wie folgt:

## Aktiva

in Mio. €	31.12.2019	Veränderung
Anlagevermögen	2.897	116
davon Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen	1.821	109
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	5.023	789
Vorräte	428	13
Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände (inkl. Rechnungsabgrenzungsposten)	331	- 38
Wertpapiere und Flüssige Mittel	686	142
Aktive latente Steuern	4	3
	<b>9.369</b>	<b>1.025</b>

## Passiva

in Mio. €	31.12.2019	Veränderung
Eigenkapital	1.934	25
Unterschiedsbetrag aus der Kapitalkonsolidierung	-	-
Rückstellungen	381	15
Verpflichtungen aus Finanzdienstleistungen	6.645	921
Verbindlichkeiten (inkl. Rechnungsabgrenzungsposten)	409	64
	<b>9.369</b>	<b>1.025</b>

in %	31.12.2019	31.12.2018
Eigenkapitalquote	21 %	23 %
Eigenkapitalquote ohne FDL	67 %	70 %
Anlagendeckung	67 %	69 %
Kurzfristiger Schuldendeckungsgrad	84 %	85 %

Das Anlagevermögen der Werhahn-Gruppe erhöhte sich von 2.781 Mio. € im Vorjahr auf 2.897 Mio. € zum Bilanzstichtag. Es umfasste 856 Mio. € Sachanlagevermögen (i. Vj. 837 Mio. €), 129 Mio. € Immaterielle Vermögensgegenstände (i. Vj. 146 Mio. €), 91 Mio. € Finanzanlagen (i. Vj. 86 Mio. €) sowie Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen von 1.821 Mio. € (i. Vj. 1.712 Mio. €).

Insgesamt erhöhte sich das Anlagevermögen ohne Leasinggegenstände gegenüber dem Vorjahr um 7 Mio. €. Dabei überstiegen die Investitionen die Abschreibungen und Nettoabgänge des Jahres.

Die Immateriellen Vermögensgegenstände verminderten sich um 17 Mio. €. Die Verminderung resultiert im Wesentlichen aus Abschreibungen von 42 Mio. € sowie Anlagenabgängen von 8 Mio. €, die überwiegend auf eine nachträgliche Kaufpreisanpassung entfallen, denen Investitionen von 32 Mio. € gegenüberstanden.

Von den Abschreibungen waren 26 Mio. € planmäßige und außerplanmäßige Firmenwertabschreibungen.

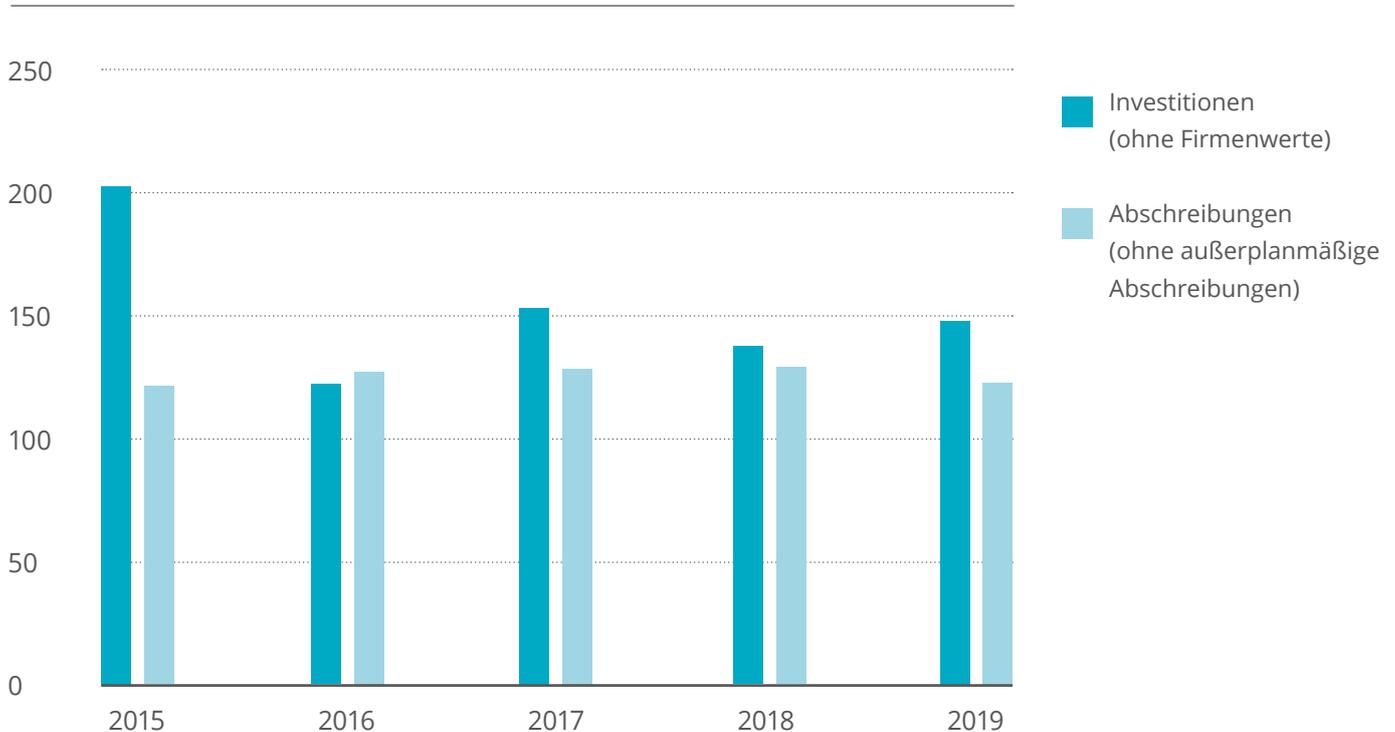
Das Finanzanlagevermögen stieg um 5 Mio. €. Maßgeblich hierfür waren mit 15 Mio. € vor allem Investitionen in Beteiligungsgesellschaften. Gegenläufig hatten sich der Abgang von Wertpapieren des Anlagevermögens mit 5 Mio. € sowie Abgänge im Beteiligungsbereich ausgewirkt.

Das Sachanlagevermögen stieg im Vergleich zum Vorjahr um 19 Mio. €. Den Investitionen des Geschäftsjahres von 130 Mio. € standen im Wesentlichen Abschreibungen von 111 Mio. € und laufende Nettoabgänge von 6 Mio. € gegenüber.

Im Folgenden sind die Investitionen in das Sachanlagevermögen, in Immaterielle Vermögensgegenstände (ohne Firmenwerte) sowie die Nettoinvestitionen aus Akquisitionen den Abschreibungen des jeweiligen Geschäftsjahres gegenübergestellt:

### Investitionen und Abschreibungen

in Mio. €



In 2019 wurden insgesamt Investitionen in das Sachanlagevermögen, in Immaterielle Vermögensgegenstände (ohne Firmenwerte) zuzüglich Nettoinvestitionen aus Akquisitionen von 147 Mio. € (i. Vj. 138 Mio. €) getätigt. Die Investitionen lagen über den Abschreibungen. Der wesentliche Teil der Investitionen entfiel auf den anlageintensiven Geschäftsbereich Natursteine, der in etwa in Höhe des Vorjahres investierte. Auch im Unternehmensbereich Konsumgüter waren die Investitionen nahezu auf Vorjahresniveau. Die Investitionen im Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen lagen hingegen deutlich über dem Vorjahreswert.

Die erneute Ausweitung des Leasinggeschäfts im Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen führte zu einer Erhöhung der Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen. Im Berichtsjahr wurden bei Abschreibungen von 558 Mio. € und Nettoabgängen von 117 Mio. € zusätzlich 784 Mio. € investiert.

Der Anstieg der Forderungen aus Finanzdienstleistungen um 789 Mio. € auf 5.023 Mio. € resultierte aus dem Wachstum des Neugeschäfts im Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen.

Die Vorräte sind gegenüber dem Vorjahr geringfügig um 13 Mio. € auf 428 Mio. € gestiegen. Der leichte Anstieg beruhte im Wesentlichen auf Veränderungen in den Unternehmensbereichen Konsumgüter und Baustoffe.

Die Forderungen und Sonstigen Vermögensgegenstände (inklusive Rechnungsabgrenzungsposten) betragen insgesamt 331 Mio. € (i. Vj. 369 Mio. €). Dabei waren die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um fast 25 Mio. € auf 224 Mio. € rückläufig. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen lagen insbesondere in den Geschäftsbereichen Zwilling Küche und Natursteine deutlich unter dem Vorjahreswert. Im Geschäftsbereich Natursteine beruhte der Rückgang auf in 2018 enthaltenen Sondereffekten, die sich in 2019 nicht in gleicher Höhe wiederholt haben. Beim Geschäftsbereich Zwilling Küche haben sich ein geänderter Kundenmix und eine Verkürzung der Forderungslaufzeiten insbesondere im Ausland ausgewirkt. Darüber hinaus war in 2018 noch ein Anstieg der Forderungen aufgrund von Sondergeschäften verursacht, die in 2019 nicht in gleichem Umfang enthalten waren. Ebenso haben sich die Sonstigen Vermögensgegenstände um 16 Mio. € vermindert.

Die Unternehmensbereiche Baustoffe und Konsumgüter erwirtschafteten einen positiven operativen Cashflow von insgesamt 190 Mio. € (i. Vj. 165 Mio. €) vor Konsolidierung. Der Free Cashflow nach Abzug der Investitionen betrug für diese Unternehmensbereiche 75 Mio. €, nach 69 Mio. € im Vorjahr.

Die Wertpapiere und Flüssigen Mittel stiegen um 142 Mio. € auf 686 Mio. € an. Hiervon sind 540 Mio. € in Finanzdienstleistungsinstituten gebunden. Der Anstieg ist auf ein signifikant höheres Zentralbankguthaben sowie gestiegene Guthaben bei Kreditinstituten zurückzuführen, während der Bestand an Wertpapieren des Umlaufvermögens nahezu unverändert war.

Aufgrund der Regelungen des DRS 21 zur Darstellung der Finanzierung des Geschäftsbereichs Finanzdienstleistungen hat die Kapitalflussrechnung der Werhahn-Gruppe nur eine begrenzte Aussagekraft.

Die Nettoliquidität<sup>5</sup> betrug zum 31. Dezember 2019 517 Mio. €. Darüber hinaus standen ausreichend Kreditlinien bei verschiedenen Banken zur Verfügung, um den Finanzierungsbedarf der Planung abzudecken.

<sup>5</sup> Die Nettoliquidität beinhaltet die Bilanzposition ‚Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten, Schecks‘ vermindert um etwaig bestehende Verfügungsbeschränkungen bei dieser Bilanzposition sowie vermindert um Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten.

Zum Stichtag ergab sich ein Aktivüberhang bei den latenten Steuern von 4 Mio. € (i. Vj. 1 Mio. €). Die Werhahn-Gruppe verzichtet weiterhin auf die Bilanzierung Aktiver latenter Steuern aus Einzelgesellschaften im Rahmen des Wahlrechts.

Das Eigenkapital der Gruppe stieg von 1.909 Mio. € auf 1.934 Mio. €. Das entspricht einer Eigenkapitalquote von 21 %. Ohne Konsolidierung der Finanzdienstleistungsgesellschaften belief sich die Eigenkapitalquote auf 67 % (i. Vj. 70 %). Der Anteil der Minderheitsgesellschafter am Eigenkapital betrug am Stichtag 60 Mio. € (i. Vj. 64 Mio. €). Dieser Betrag der Anteile enthält in geringem Umfang positive Währungsumrechnungsdifferenzen. Die Veränderungen im Eigenkapital werden im Eigenkapitalspiegel detailliert dargestellt.

Die Rückstellungen erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 15 Mio. € auf 381 Mio. €. Sie umfassten im Wesentlichen Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen von 117 Mio. € (i. Vj. 114 Mio. €), Rückstellungen für Rekultivierungsverpflichtungen im Unternehmensbereich Baustoffe von 74 Mio. € (i. Vj. 69 Mio. €) und sonstige Personalrückstellungen von 62 Mio. € (i. Vj. 60 Mio. €). Weitere wesentliche Rückstellungen waren Rückstellungen für Rabatte und Boni, für zum Bilanzstichtag ausstehende Rechnungen, für künftige Steuerzahlungen sowie für Gewährleistungen und Garantien. Der Anstieg der Pensionsrückstellungen beruhte im Wesentlichen auf dem Effekt aus der Verringerung des gesetzlich vorgeschriebenen Abzinsungssatzes. Gegenüber dem Vorjahr haben sich die Rückstellungen für künftige Steuerzahlungen aufgrund der unterjährigen Zahlungen sowie der Zuführungen des Jahres 2019 leicht erhöht.

In den Verpflichtungen aus Finanzdienstleistungen werden die Refinanzierung des Unternehmensbereichs Finanzdienstleistungen sowie die Verbindlichkeiten der Bankhaus Werhahn GmbH aus dem Bankgeschäft ausgewiesen. Der Anstieg der Verpflichtungen aus Finanzdienstleistungen um 921 Mio. € auf 6.645 Mio. € resultierte vor allem aus der Ausweitung des Neugeschäfts im Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen.

Die Verbindlichkeiten (inklusive Rechnungsabgrenzungsposten) der Werhahn-Gruppe stiegen im Berichtsjahr um 64 Mio. € auf 409 Mio. € an. Der Anstieg beruhte im Wesentlichen auf deutlich höheren Verbindlichkeiten bei Kreditinstituten im Rahmen der Konzernfinanzierung. Gegenläufig hatten sich geringere Ertragsteuerverbindlichkeiten ausgewirkt, die den Anstieg der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten jedoch nur teilweise ausglich.

# Personal

Im Berichtsjahr stieg die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Werhahn-Gruppe um insgesamt 52 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf 10.213.

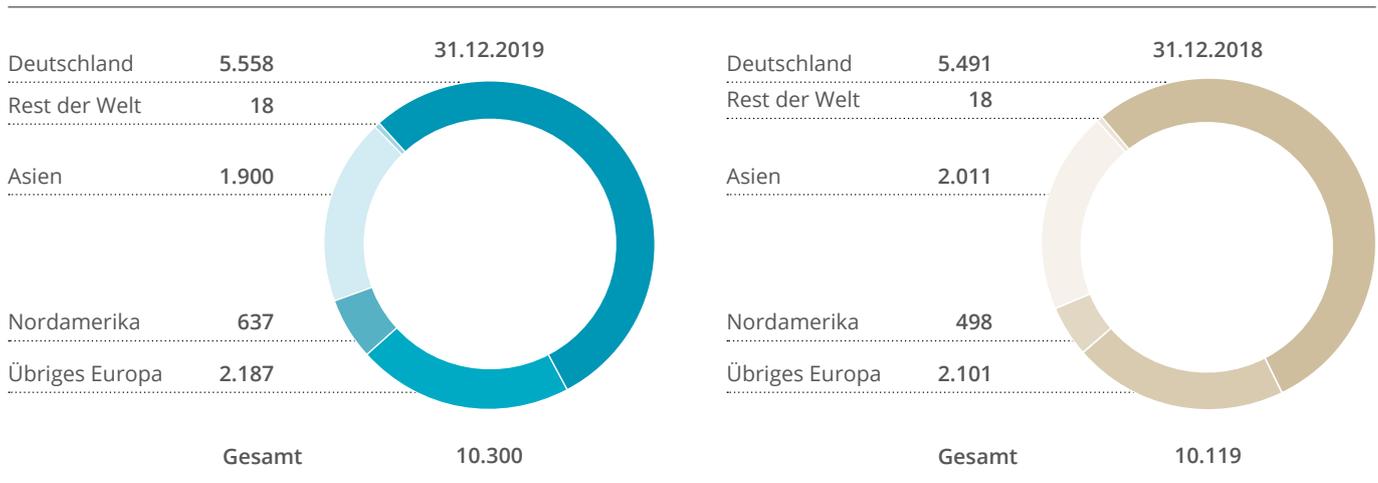
Während im operativen Unternehmensbereich Baustoffe die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rückläufig war, sind sowohl im Unternehmensbereich Konsumgüter als auch im Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen Steigerungen zu verzeichnen. Da im Vorjahr aufgrund des Verkaufs von alessandro die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis Dezember 2018 im Bereich Sonstige enthalten waren, sind die Angaben für diesen Bereich nur eingeschränkt vergleichbar.

Die Entwicklung der durchschnittlichen Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spiegelt sich grundsätzlich, mit Ausnahme der sonstigen Bereiche, auch in der Veränderung der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Stichtag wieder. Dabei waren zum 31. Dezember 2019 die Beschäftigtenzahlen in den Unternehmensbereichen Konsumgüter und Finanzdienstleistungen höher als die durchschnittliche Anzahl im Geschäftsjahr.

Die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt sich wie folgt auf die einzelnen Unternehmensbereiche:

	Durchschnitt 2019	Durchschnitt 2018	31.12.2019	31.12.2018
Baustoffe	4.530	4.548	4.505	4.549
Konsumgüter	4.465	4.371	4.543	4.413
Finanzdienstleistungen	1.044	977	1.068	995
Sonstige	174	265	184	162
<b>Gruppe gesamt</b>	<b>10.213</b>	<b>10.161</b>	<b>10.300</b>	<b>10.119</b>
Angestellte	5.061	4.919	5.189	4.928
Gewerbliche	4.890	5.006	4.837	4.935
<b>Arbeitnehmer</b>	<b>9.951</b>	<b>9.925</b>	<b>10.026</b>	<b>9.863</b>
Auszubildende	262	236	274	256

Am Bilanzstichtag waren mit 5.558 Personen rund 54 % (i. Vj. 54 %) der Mitarbeiter der Werhahn-Gruppe in Deutschland beschäftigt.



Unsere Mitarbeiter bilden mit ihrem Engagement, ihren Fähigkeiten und ihrer Loyalität die Grundlage für den langfristigen Erfolg der Werhahn-Gruppe. Auf der Basis einer vorausschauenden Personalplanung sind die Schwerpunkte der Personalarbeit die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der Belegschaft, die gezielte Identifikation und Förderung von Leistungsträgern sowie die Gewinnung und Bindung von Talenten.

### Aus- und Weiterbildung

Die Anzahl der Auszubildenden in der Gruppe lag zum Jahresende bei 274 und damit leicht über dem Vorjahreswert von 256. Der mit Abstand größte Ausbilder ist dabei weiterhin der Geschäftsbereich Natursteine, dessen Ausbildungszahlen leicht zurückgingen, während sie in drei anderen Geschäftsbereichen etwas anstiegen.

Ausgebildet wurde in 28 Berufsbildern, einschließlich dualer Studiengänge, was die große Vielfalt an benötigten Qualifikationen in der Werhahn-Gruppe widerspiegelt. Dabei haben sich die Berufsbilder, in denen ausgebildet wird, seit 2018 nur geringfügig geändert. Zum Standardangebot in der Ausbildung gehören mittlerweile die dualen Studiengänge sowohl mit kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen als auch mit technisch-ingenieurwissenschaftlichen Schwerpunkten. Dabei werden sowohl Studiengänge parallel zu einer beruflichen Erstausbildung gefördert als auch solche, in denen die Studierenden längere Praxisphasen in den Unternehmen absolvieren.

In den Geschäftsbereichen werden ergänzend zur Erstausbildung zahlreiche Anstrengungen unternommen, die Mitarbeiter kontinuierlich durch Qualifizierung auf dem aktuellen Wissensstand zu halten sowie sie auf neue Herausforderungen vorzubereiten. Im Mittelpunkt stehen dabei produkt-, fach- und technologiebezogene Weiterbildungsmaßnahmen. Die Aktivitäten der Geschäftsbereiche werden ergänzt durch das Werhahn-Exzellenz-Programm, das Seminare in Themen wie Führung, Kommunikation und Arbeitstechniken für alle Führungskräfte und Mitarbeiter der Gruppe anbietet. Das gemeinsame Lernen mit Kollegen aus anderen Geschäftsbereichen beschreiben die Teilnehmer neben der hohen Qualität der Inhalte und der Professionalität der externen Trainer und Dozenten als besonderen Nutzen des Programms. Das Programm wird jährlich überprüft und ausgerichtet an dem sich verändernden Bedarf aktualisiert. Der Nutzen des Erlernten im Alltag für die Teilnehmer sowie die Orientierung an Zukunftsthemen stehen dabei im Vordergrund. Im letzten Jahr wurde das Portfolio um drei neue Themen, davon eines aus dem Bereich Agile Methodik, ergänzt.

Zur Bindung der Mitarbeiter und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wurde in den Geschäftsbereichen und der Zentrale im Berichtszeitraum wieder eine Vielzahl von neuen Maßnahmen und Angeboten entwickelt und implementiert. Einen Schwerpunkt bilden dabei Konzepte zur Erhaltung und Förderung der physischen und psychischen Gesundheit der Mitarbeiter. Einige Geschäftsbereiche sowie die Wilh. Werhahn KG stellen ihren Mitarbeitern das sogenannte „Employee Assistance Programme“ (EAP) zur Verfügung. Durch das EAP erhalten alle Mitarbeiter, Führungskräfte und deren Familienangehörige bei Bedarf eine kostenlose, professionelle Beratung durch externe Experten: telefonisch, in einem persönlichen Gespräch oder online. Anlass für die Beratung können akute berufliche oder persönliche Krisensituationen, aber auch andere, unterschiedliche Fragestellungen von Pflege- bis hin zur Rechtsthemen sein. Dabei werden Lösungen unmittelbar entwickelt oder die Berater veranlassen die Überleitung der Betroffenen in weiterführende Hilfesysteme.

### **Vergütung**

In den tarifgebundenen Unternehmen der Gruppe gelten die branchenspezifischen Tarifverträge. Unabhängig davon werden Fach- und Führungskräfte leistungsorientiert vergütet. Dazu gehören sowohl feste als auch an die Erreichung jährlicher Ziele gebundene Entgelte. Für die Finanzdienstleister der Gruppe ist die Institutsvergütungsverordnung (Instituts-VergV) eine weitere Vorgabe, die sowohl für die Vergütungen der Geschäftsleiter als auch für die Mitarbeiter anzuwenden ist.

## **Talentmanagement**

Die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern auf allen Ebenen genießt in der Werhahn-Gruppe weiterhin hohe Priorität. Die Qualität der Führungskräfte erweist sich gerade angesichts sich immer schneller verändernder Rahmenbedingungen als zentraler Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Führungskräfteentwicklungsprogramme in den Geschäftsbereichen und ein differenziertes, zielgruppenspezifisches Angebot an Führungsseminaren im Werhahn-Exzellenz-Programm leisten wichtige Beiträge zur kontinuierlichen Entwicklung der Führungskräfte auf allen Ebenen. Auch die obersten Führungskräfte der Gruppe aus den Geschäftsbereichen und der Zentrale setzten sich in einer Folge von Workshops auf der Führungskräfte-Tagung des vergangenen Jahres intensiv mit Fragen der Führung auseinander.

In der Gewinnung von Mitarbeitern aller Qualifikationsgrade wurde 2019 der Einsatz neuer Kommunikationskanäle wie „Social Media“ weiter ausgebaut. Daneben wurden bewährte Konzepte weitergeführt, die auf die möglichst frühe Bindung von Mitarbeitern setzen. Im Mittelpunkt stehen dabei Ausbildung und duales Studium, aber auch individualisierte Traineeprogramme, Praktikumsmöglichkeiten, die Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten oder die Beteiligung an Stipendienprogrammen haben sich als geeignete Instrumente erwiesen. Gemeinsam präsentierten sich Personalverantwortliche aus den Geschäftsbereichen und der Zentrale die Werhahn-Gruppe mittlerweile zum sechsten Mal als attraktiver Arbeitgeber bei einer Messe, bei der sich nur familiengeführte Unternehmen interessierten Kandidaten präsentieren.

## **Attraktiver Arbeitgeber**

Zur Bindung der Mitarbeiter und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wurde in der Werhahn-Gruppe im Berichtszeitraum wieder eine Vielfalt von neuen Maßnahmen und Angeboten entwickelt und implementiert wie beispielsweise Konzepte, die das Miteinander der Mitarbeiter fördern sowie Aktivitäten im Gesundheitsbereich.

Im Fokus steht verstärkt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese wird beispielsweise gefördert durch Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung, Teilzeitbeschäftigung und den Betriebskindergarten in Solingen.

# Risikobericht

Die Werhahn-Gruppe ist mit ihrer nach Branchen und nach Regionen diversifizierten Struktur unterschiedlichen Geschäftsrisiken ausgesetzt. Der Umgang mit diesen Risiken ist wesentlicher Bestandteil der unternehmerischen Führung. Der Betrachtungszeitraum entspricht dem Prognosezeitraum.

## Risikomanagement

Das Risikomanagementsystem besteht aus den folgenden drei Elementen: dem unternehmensspezifischen Handbuch des Risikomanagements, einer Risikoinventur sowie dem Risikoberichtswesen auf Ebene der Gruppe und der Einzelgesellschaften. Im Rahmen der Unternehmensplanung wird jährlich in allen Geschäftsbereichen eine Risikoinventur durchgeführt. Die dabei identifizierten Einzelrisiken werden von den Geschäftsbereichen beschrieben und anhand ihrer maximalen Schadenshöhe und prozentualen Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Gleichzeitig werden, soweit möglich, geeignete Maßnahmen zum Umgang mit diesen Risiken definiert. Die Entwicklung der Einzelrisiken wird laufend von den Geschäftsbereichen beobachtet und zu festgelegten Terminen in den verschiedenen Gremien der Geschäftsbereiche sowie im Vorstand der Wilh. Werhahn KG berichtet. Darüber hinaus werden neue wesentliche Risiken im Rahmen des laufenden Berichtswesens bzw. durch Ad-hoc-Berichte auch außerhalb der festgelegten Termine umgehend an die zuständigen Gremien gemeldet. Zusätzlich zum Risikomanagement werden interne und externe Revisionen durchgeführt.

Der Geschäftsverlauf sowie die Risiken und Chancen aus dem laufenden Geschäft werden in Vorstands- und in Verwaltungsratssitzungen besprochen.

Für die Finanzdienstleistungsunternehmen der Gruppe, die der Aufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) unterliegen, werden darüber hinaus die in den Mindestanforderungen für das Risikomanagement (MaRisk) enthaltenen Anforderungen an das Risikomanagement umgesetzt und laufend kontrolliert.

Nachfolgend werden die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess beschrieben:

Aufgabe des internen Kontrollsystems im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess ist die Sicherstellung eines regelkonformen Abschlussprozesses durch die Implementierung entsprechender Grundsätze, Verfahren und Kontrollen.

Grundlage für den Konzernrechnungslegungsprozess ist die Accounting-Richtlinie der Werhahn-Gruppe. Sie beinhaltet detaillierte Regelungen zur Sicherstellung der einheitlichen Bilanzierung in der Werhahn-Gruppe, zur Befüllung der Reporting Packages sowie zur Konsolidierung. Die Accounting-Richtlinie wird jährlich aktualisiert und vom Vorstand freigegeben und ist für alle Verbundenen konsolidierten Unternehmen der Werhahn-Gruppe verbindlich anzunehmen.

Neben den vorgegebenen Regelungen zur Bilanzierung wird die Aufgabentrennung zwischen der Eingabe von Vorgängen sowie deren Prüfung und Freigabe im Rahmen des Konzernabschlussherstellungsprozesses durch organisatorische Maßnahmen, wie zum Beispiel die Begrenzung von Zugriffsberechtigungen sichergestellt.

Der Konzernrechnungslegungsprozess umfasst die folgenden Schritte:

Die Rechnungslegung der in den Konzernabschluss einbezogenen Verbundenen konsolidierten Unternehmen erfolgt unter Berücksichtigung der Accounting-Richtlinie lokal durch die Gesellschaften. Die Einzelabschlüsse werden in das zentrale Konsolidierungssystem eingegeben. Auf Geschäftsbereichsebene wird die Ordnungsmäßigkeit der von den Tochterunternehmen eingegebenen Einzelabschlüsse überprüft und der Teilkonzernabschluss auf Geschäftsbereichsebene erstellt. Nach Überprüfung der Teilkonzernabschlüsse und Finalisierung aller Konsolidierungsschritte durch den Zentralbereich Rechnungswesen der Wilh. Werhahn KG, wird der Konzernabschluss der Wilh. Werhahn KG erstellt. Der Konzernlagebericht wird auf Basis von Informationen der Geschäftsbereiche sowie der jeweiligen Zentralbereiche der Wilh. Werhahn KG erstellt. Die Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts erfolgt durch den Vorstand.

### **Risiken in der Werhahn-Gruppe**

Die Werhahn-Gruppe teilt Risiken in folgende Kategorien ein: externe, leistungswirtschaftliche, finanzielle und interne Risiken.

**Externe Risiken** bestehen in Form politischer oder rechtlicher Umstände sowie durch Naturereignisse und konjunkturelle Entwicklungen. Hierzu gehört besonders eine mögliche Einschränkung der Geschäftstätigkeit in einzelnen Ländern wie zum Beispiel die Erhebung von Zöllen in den USA und China. Ein weiteres Risiko ist, dass geplante Investitionen in solchen Ländern aufgrund einer wirtschaftlichen Instabilität oder einer Finanzkrise nicht durchgeführt

werden. Bestehende Länderrisiken sind, soweit von Bedeutung, durch Hermes-Garantien gedeckt. Seit Ende des Jahres 2019 breitete sich zunächst in China und seit Anfang des Jahres 2020 auch weltweit ein neuartiges Coronavirus (SARS-CoV-2) aus. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Lageberichts hat sich dieser Virus in einer bisher nicht gekannten Dynamik verbreitet. Nach dem derzeitigen Stand sind medizinische Mittel zur Prävention oder Behandlung der damit verbundenen Infektion noch nicht verfügbar, sodass von einer weiteren Verbreitung des Virus auszugehen ist. Vor dem dominierenden Hintergrund der außerordentlichen Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung der Coronakrise, sind die wirtschaftlichen Folgen für den Konzern nicht verlässlich einzuschätzen und im vorliegenden Risikobericht daher noch nicht abgebildet.

**Leistungswirtschaftliche Risiken** bestehen in der Werhahn-Gruppe hauptsächlich in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Absatz.

Im Bereich **Beschaffung** bestehen die größten Risiken in Form möglicher Verteuerung von Einsatzstoffen wie Energie, Treibstoff und Bitumen sowie von Refinanzierungsmitteln. Vor allem Bitumen ist ein für den Geschäftsbereich Natursteine und dessen Produktion von Asphaltmischgut für den Verkehrswegebau äußerst bedeutsamer Einsatzstoff. Dem wird durch risikoreduzierende Maßnahmen wie Festpreiskontingente für Bitumen und die Reduzierung der Bitumeneinsatzquote durch eine Erhöhung der Zugabequote von Recyclingasphalt Rechnung getragen. Im Konsumgüterbereich bestehen im Bereich Beschaffung vor allem das Risiko eines hohen Materialpreisanstiegs und das Risiko des Ausfalls eines Lieferanten, der zu einem Produktionsstillstand führen könnte. Dem wird durch eine Vielzahl alternativer Bezugsquellen entgegengewirkt. Zur Beschaffung gehört auch die Refinanzierung im Finanzdienstleistungsbereich. Hier bestehen grundsätzliche Risiken in Form einer Verschlechterung der Refinanzierungskonditionen oder des Wegfalls von Kreditlinien. Risikobegrenzende Maßnahmen bestehen in einer stetigen Überprüfung der Refinanzierung und Identifikation neuer Refinanzierungsquellen.

**Produktionsrisiken** wird mit vorbeugenden Instandhaltungs- und Qualitätssicherungsmaßnahmen sowie einer vorausschauenden Investitionsplanung begegnet. Dieses Vorgehen gewährleistet, dass Produktionskapazitäten zuverlässig zur Verfügung stehen und Schäden aus Produktionsausfällen vermieden werden können. Dabei haben auch die Belange des Umweltschutzes und der Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert.

Im Bereich **Absatz** gibt es eine Reihe von Risiken. Diese sind vor allem durch eine schwächere konjunkturelle Entwicklung bedingt. Hierdurch kann die Nachfrage in den einzelnen Branchen oder Märkten unter Umständen schwanken. Eine schwächere Nachfrageentwicklung birgt zusätzlich das Risiko für das Entstehen eines starken Wettbewerbs- und Preisdrucks. So besteht im Baustoffbereich aufgrund einer Investitionszurückhaltung der öffentlichen Haushalte das Risiko einer rückläufigen Nachfrage nach Produkten für den Verkehrswegebau. Auch im Bereich Konsumgüter kann die Nachfrage konjunkturbedingt zurückgehen und Schwankungen unterliegen. Im Finanzdienstleistungsbereich besteht das Risiko, dass die Kunden bei einem konjunkturellen Abschwung ihren finanziellen Verpflichtungen nicht mehr nachkommen. Entsprechend wird sowohl beim Leasing- und Factoringgeschäft als auch bei der Kfz-Absatzfinanzierung ein besonderer Fokus auf die Risikoentwicklung und -überwachung gelegt. Entsprechend besteht in den Unternehmensbereichen Baustoffe und Konsumgüter das Risiko von Kundeninsolvenzen, dem durch ein konsequentes Forderungsmanagement, Besicherungen und teilweise durch entsprechende Ausfallversicherungen entgegengewirkt wird.

Bestandsrisiken können sich zum Beispiel aus einer geänderten Nachfrage des Kunden oder aus der Lagerdauer und einer damit unter Umständen verminderten Verwertbarkeit von Vorräten ergeben. Insofern werden die Bestände kontinuierlich überwacht, gegebenenfalls sind Abwertungen vorzunehmen oder höhere Preisnachlässe zu gewähren.

**Finanzielle Risiken** bestehen im Rahmen der internationalen Geschäfte insbesondere in Form von Währungsrisiken sowie Zins- und Rohstoffpreissrisiken. Rahmenbedingungen und Vorgehensweise im Umgang mit finanziellen Risiken sind in der Richtlinie Finanzielles Risiko-Management geregelt, die jährlich überprüft wird. Ziel ist die Begrenzung der Risiken auf ein Ausmaß, welches auch bei wesentlichen negativen Entwicklungen Bestand, Wert und Bonität der Gruppe nicht gefährdet. Währungsrisiken werden durch die vollständige Sicherung von kontrahierten Verträgen und geplanten Cashflows eines festgelegten Zeitraums reduziert. Gegebenenfalls festgelegte Limits für ungesicherte Währungspositionen werden laufend überwacht und über externe Sicherungsgeschäfte gesteuert, wobei ausschließlich konservative Finanzinstrumente zum Einsatz kommen. Zinsrisiken können in Form von Cashflow- und Barwert-Risiken bestehen. Da diese beiden Risikoarten nicht ausgeschlossen oder vollständig gesichert werden können, wird in Abhängigkeit vom Grundgeschäft entschieden, welches Risiko am ehesten getragen und gegebenenfalls durch

die Weitergabe an Dritte kompensiert werden kann. Die im Rahmen der Finanzstrategie festgelegten Limits werden kontinuierlich überwacht und durch externe Sicherungsgeschäfte gesteuert.

Zu den **internen Risiken** zählen Personal- und Organisationsrisiken sowie IT-, Rechts- und Compliance-Risiken.

Der Umgang mit **Personalrisiken** erfolgt durch eine Vielzahl personalpolitischer Instrumente wie erfolgsabhängiger Vergütungen, Programmen zur Qualifizierung von Nachwuchskräften, flächendeckender Weiterbildungsmaßnahmen und ganz besonders dem allgemeinen Schutz der Mitarbeiter. Darüber hinaus gibt es in der Werhahn-Gruppe das sogenannte Employee Assistance Programm (EAP). Hierbei handelt es sich um einen unabhängigen Beratungsdienst für berufliche sowie persönliche, familiäre und finanzielle Fragen der Werhahn-Mitarbeiter.

**Organisationsrisiken** wird durch eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten sowie durch organisatorische Regelungen Rechnung getragen. Die geschäftsbereichsbezogenen internen Kontrollsysteme werden systematisch überprüft und weiterentwickelt.

Um die zur reibungslosen Abwicklung der Geschäftsprozesse notwendigen **IT-Systeme** vor unberechtigten Zugriffen und Datenverlusten zu schützen, werden gruppenweit zahlreiche technische und organisatorische Maßnahmen ergriffen und durch externe Audits überprüft. Darüber hinaus werden die IT-Strukturen der einzelnen Bereiche laufend dem Stand der Technik angepasst. Besonderes Augenmerk liegt auch auf der Einhaltung der Datenschutzbestimmungen. Zudem werden laufend umfassende Maßnahmen zur Umsetzung der EU-Datenschutzgrundverordnung ergriffen.

Die **Compliance-Systeme** der Werhahn-Gruppe werden laufend aktualisiert. In den Geschäftsbereichen der Gruppe sind Compliance-Verantwortliche benannt. Diese Beauftragten kommen mit dem zuständigen Vorstand, dem zentralen Compliance-Beauftragten und der Revision zu regelmäßigen Sitzungen zusammen. Darüber hinaus ist eine Helpline eingerichtet, an die sich Mitarbeiter jederzeit, gegebenenfalls auch anonym, wenden können.

Im Rahmen der geschäftlichen Aktivitäten ergeben sich unter Umständen Risiken aus **Rechtsstreitigkeiten und -verfahren**. Hierzu gehören beispielsweise Risiken in Bezug auf das Patentrecht, die Produkthaftung, das Steuerrecht, das Vertragsrecht sowie das Wettbewerbsrecht. Derartige Risiken werden so weit wie möglich im Vorfeld durch umfassende rechtliche Beratung und interne

Richtlinien begrenzt. Weiterhin bestehen für verschiedene rechtliche Risiken entsprechende Versicherungen. Bei schwebenden Verfahren wird, sofern eine Versicherungsdeckung nicht oder nicht in vollem Umfang besteht, finanzielle Vorsorge im Rahmen kaufmännischer Vorsicht vorgenommen. Die Steuererklärungen werden mit großer Sorgfalt erstellt. Gleichwohl kann es im Rahmen von Betriebsprüfungen zu Risiken durch Steuernachforderungen kommen.

Sonstige Risiken der künftigen Entwicklung bzw. wesentliche Risiken werden nicht gesehen.

### **Risikobeurteilung und -ausblick**

Wie bei der Beschreibung der Einzelrisiken erläutert, sind die wirtschaftlichen Folgen der Coronakrise für den Konzern aktuell nicht verlässlich einzuschätzen und im vorliegenden Risikobericht daher noch nicht abgebildet. Ansonsten ist das Risikoniveau in der Werhahn-Gruppe unverändert niedrig. Die Risiken betragen gewichtet mit ihrer prozentualen Eintrittswahrscheinlichkeit insgesamt 5,3 % des Konzerneigenkapitals, wovon die gewichteten drei größten Einzelrisiken 1,7 % ausmachen. Diese größten Einzelrisiken betreffen Veränderungen des Bitumenpreises, eine verringerte Nachfrage der öffentlichen Haushalte sowie das Adressrisiko im Bereich Finanzdienstleistungen. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Risikolage, ausgedrückt in der Summe der gewichteten Eintrittswahrscheinlichkeiten, etwas angestiegen.

Aus heutiger Sicht sind keine Risiken zu erkennen, die den Fortbestand der Werhahn-Gruppe gefährden könnten.

# Forschung und Entwicklung

Forschung und Entwicklung (F&E) sind Treiber des technologischen Fortschritts und besitzen in den Unternehmen der Werhahn-Gruppe einen hohen Stellenwert. Die Mitarbeiter in der Forschung antizipieren Kundenwünsche, die in den Entwicklungsabteilungen in marktreife Produkte umgesetzt werden. Darüber hinaus arbeitet die Entwicklung daran, Produktionsprozesse weiter zu optimieren und die Digitalisierung voranzutreiben.

Der Aufbau von Straßen aus Asphalt wird in Zukunft über eine rechnerische Dimensionierung erfolgen, die an Leistungskriterien orientiert ist. Damit gehören zum Beispiel die in den öffentlichen Regelwerken bislang festgeschriebenen Schichtdicken, die von empirisch erarbeiteten Tabellen ausgehen, der Vergangenheit an. Die neuen Standards erfordern aufwändige Prüfungen zur Bestimmung der Gebrauchseigenschaften einzelner Asphaltrezepturen. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, hat das TechnologieCentrum der Basalt AG (BAG) 2019 eine neue hydraulische Prüfanlage in Betrieb genommen, mit der sich die Elastizitätsmodule sowie die Ermüdungsbeständigkeit von Asphalt bestimmen lassen. Damit kann die BAG alle notwendigen Untersuchungen und Berechnungen für die rechnerische Dimensionierung durchführen. Asphaltrezepturen können getestet und gezielt optimiert werden. Das gilt auch mit Blick auf ihre Dauerhaftigkeit. Die BAG ist nunmehr in der Lage, auf der Basis eigenen Know-hows zielgerichtet am Aufbau eines neuen Regelwerks mitzuwirken.

Das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) hat im vergangenen Jahr einen gemeinsamen Forschungsauftrag an die Ruhr-Universität Bochum sowie die BAG vergeben. Ziel ist die Entwicklung von Performance-Kriterien zur Beurteilung des Gebrauchsverhaltens von Asphalt bei Zugabe von Asphaltgranulat. Auf diese Weise soll das Einsatzgebiet von Ausbauasphalt deutlich erweitert werden, wodurch auch die Nachhaltigkeit der Asphaltbauweise weiter gestärkt wird.

Die Gewinnung von hochqualifiziertem Schiefer setzt die Verfügbarkeit von wirtschaftlich und technisch erschließbaren natürlichen Lagerstätten mit entsprechenden Volumina und Qualitäten voraus. Die Steinstände in den Gewinnungsstätten entscheiden nicht nur über die Wirtschaftlichkeit der Produktion, sondern auch darüber, welche Formate und Qualitäten produziert werden können. Neue hochwertige Abbaufelder sind rar. Deshalb analysiert und prüft der Geschäftsbereich Schiefer kontinuierlich Gewinnungsstätten. Die Reform der Flächen-Einteilung der Bergbaukonzessionen in Spanien, bei der sogenannte Demasias (Erweiterungen) für aktuelle Konzessionen vergeben werden, erbrachte dem Geschäftsbereich Schiefer 2019 zusätzliche Baufelder. Sie werden aktuell geologisch untersucht.

Ein wichtiges Entwicklungsprojekt für die Produktion von Schiefer ist die Installation von zwei Robotik-Linien in Spanien. Sie machen die Produktion von Schiefer im Altdeutsch-Format ohne wesentliche manuelle Bearbeitungsschritte möglich. Nach entsprechenden Vorarbeiten im vergangenen Jahr wurden die Anlagen Anfang 2020 in Betrieb genommen.

Der Geschäftsbereich Zwilling Küche trägt mit seinen Forschungsaktivitäten dem Einzug der Digitalisierung in die moderne Wohnküche Rechnung und entwickelt kontinuierlich neue Produkte. Im vergangenen Jahr wurde das Sortiment um die Serie ZWILLING Enfinigy® mit langlebigen elektronischen Küchengeräten erweitert und enthält nun einen Hochleistungsstandmixer, dessen Klingen in Solingen entwickelt wurden und dort produziert werden. Die Serie wurde im Dezember 2019 in den USA eingeführt und ging Anfang 2020 in Europa in den Verkauf.

Zudem beschäftigte sich der Geschäftsbereich intensiv mit der Entwicklung eines elektronischen Vakuumsystems zur Aufbewahrung von Lebensmitteln, die durch das Vakuum bis zu fünf Mal länger frisch bleiben. In Verbindung mit einer hierfür entwickelten App unterstützt das System Verbraucher bei der Organisation des Kühl- und Gefrierfachs und bietet Rezepte zur Verwendung der vakuumierten Lebensmittel.

Im Produktsegment Messer entwickelte Zwilling Küche einen hochwertigen, innovativen Messerschärfer, für den mehrere Patente angemeldet sind.

Die Zwilling Beauty Group führte einen neuen, globalen Produktentwicklungsprozess mit elektronischem Freigabeworkflow ein. Mit dessen Hilfe sollen Projekte schneller und effizienter umgesetzt werden. Um die Ideenfindung und deren Bewertung zu standardisieren, erarbeitete der Geschäftsbereich zudem einen gruppenweiten „Ideation“-Prozess. Im vergangenen Jahr wurden verschiedene neue Produkte entwickelt, darunter ein elektronischer Gesichtshaar-Trimmer sowie ein Rasierer, dessen Griff im Metallpulverspritzgieß-Verfahren hergestellt wurde.

Ende März dieses Jahres präsentierte sich die Marke Tondeo auf der Messe „Top Hair“ mit der innovativen Technik CONBLADE. Sie steht für ein Zusammenspiel aus einem auffallend konvexen Blatt und extremen Hohlchliff, was den Scheren außergewöhnliche Stabilität, Langlebigkeit und Schärfe verleiht.

Die Marke Jaguar präsentierte die Weihnachtsscheren-Kollektion „Find your passion“: Die besonderen optischen Effekte der beiden Scheren wurden durch ein innovatives Beschichtungsverfahren mit Lasertechnik erzielt.

Bank11 ergänzte ihre bereits 2016 entwickelte Branchenlösung für die Kreditanfrage am Point-of-Sale im vergangenen Jahr um weitere Features wie die Einführung neuer Konditionenmodelle. Die Weiterentwicklung erfolgte in agiler Programmierung – hierbei arbeiteten Anwendungsentwickler und Marktverantwortliche der Bank11 im engen Austausch, um die Kundenbedürfnisse zielgenau und kurzfristig umzusetzen.

Auf gleicher technischer Basis und ebenfalls agil entwickelt, arbeitet die Online-Strecke der Bank, die es Interessenten erlaubt, Kreditanträge unmittelbar zu stellen. Die ursprünglich für die Kooperation mit dem ADAC neu gestaltete Antragsstrecke wurde 2019 weiter verbessert, was bei einer deutlich niedrigeren Abbruchquote zu einem höheren Geschäftsaufkommen führte.

Im Bereich des Risikomanagements wurden erstmals Scorekarten eingesetzt, die mit Unterstützung des sogenannten „machine learning“ erstellt wurden – wodurch sich ihre Aussagekraft erhöhte.

In enger Kooperation mit abcfinance arbeitete abcfinlab 2019 an der Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle. Zwei digitale Produkte wurden zur Marktreife gebracht. Zum einen „Lease Seven“, eine Applikation, die es dem Kunden ermöglicht, minutenschnell einen vollständig digitalen Leasingvertrag abzuschließen, inklusive Bonitätsprüfung und rechtssicherer Unterschrift. Dabei wird auch der komplette Prozess zur Verhinderung von Geldwäsche erstmals vollständig digital und damit ohne Medienbruch abgebildet. Der Personalausweis des Leasingnehmers kann innerhalb der Applikation fotografiert und datenschutzkonform gespeichert werden. Zum anderen realisierte abcfinlab eine digitale Factoring-Lösung, die unter dem Namen Cashfox vermarktet wird. Sie hilft Unternehmen, liquide zu bleiben, indem sie Rechnungen online einreichen und innerhalb von 24 Stunden Liquidität erhalten. Gleichzeitig haben Vertriebspartner die Möglichkeit, ihre Kunden in einem gemeinsamen Termin digital sowie konform mit dem Geldwäschegesetz für das Produkt zu registrieren.

# Nachhaltigkeit

Verantwortungsvolles und nachhaltiges Wirtschaften gehört zu den grundlegenden Werten der Werhahn-Gruppe. Um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im Ganzen zu erhalten, nehmen alle Geschäftsbereiche ihre ökonomische, ökologische, soziale und gesellschaftliche Verantwortung überaus ernst. So führen sie kontinuierlich Maßnahmen zur Verbesserung der Ökoeffizienz entlang der gesamten Prozesskette durch. Ziel ist es, natürliche Ressourcen möglichst sparsam einzusetzen und die Belastungen für die Umwelt zu reduzieren.

Der Geschäftsbereich Natursteine ist als Baustoffproduzent unmittelbar auf die Ressourcen der Natur angewiesen. Denn die Gewinnung wertvoller Natursteine ist immer mit temporären Eingriffen in die Ökologie und das Landschaftsbild verbunden. Noch bevor der erste Stein bewegt wird, erarbeitet der Geschäftsbereich gemeinsam mit öffentlichen Entscheidungsträgern, Fachverbänden und anderen Institutionen Pläne zum Abbau sowie zur Rekultivierung- und Renaturierung. Bereits während der Abbauphase können Steinbrüche höchst lebendige Orte sein. Schroffe Abbrüche, zerklüftete Felshänge, Geröllhalden, Klein- und Kleinstgewässer in Senken, Rinnen und alten Fahrspuren sowie Steinbruchweiher bieten einer Vielzahl von seltenen Tieren und Pflanzen einen geeigneten Lebensraum. Oft ist bereits vor dem letzten Abbau ein Mosaik unterschiedlicher ökologischer Nischen entstanden, sodass sich natürlich gewachsene Biotope als Refugien seltener und vom Aussterben bedrohter Arten finden. Dies zeigt, dass im beiderseitigen Einvernehmen zwischen Naturschutz und Wirtschaft ein effektiver Artenschutz gelingen kann.

Zur Schonung der natürlichen Rohstoffbasis praktiziert der Geschäftsbereich bereits seit vielen Jahren mit Erfolg die Wiederverwendung von Baustoffen. So weist beispielsweise Ausbauasphalt mittlerweile eine Wiederverwendungsquote von mehr als 85 % aus. Weiterhin wird in vielen Steinbrüchen und Asphaltmischanlagen Bauschutt zu einem qualifizierten Material aufbereitet und neuen Verwendungen zugeführt.

Im vergangenen Jahr hat der Geschäftsbereich Natursteine im Rahmen der Ausweitung seines Programms zur Verbesserung von Effektivität und Effizienz (EffEff) an Asphaltmischanlagen noch unerschlossene weitere Potenziale erkannt, um Energie zu sparen und Prozesse zu optimieren. Auf Grundlage der bei einer ersten Überprüfung im Jahr zuvor gewonnenen Erkenntnisse wurden 2019 entsprechende Optimierungen durch mehrere Maßnahmen umgesetzt. So gelang es, die Wiederverwendungsrate von Ausbauasphalt anlagenbezogen noch einmal zu erhöhen und gleichzeitig weniger Ausschuss zu produzieren. Das steigerte die Effizienz der Asphaltmischanlagen und reduzierte deren Belastung für die Umwelt.

Interne Kompetenzteams analysierten auch im vergangenen Jahr die Prozessabläufe in Steinbrüchen und erarbeiteten Verbesserungsvorschläge. Erkenntnisse vergangener Jahre wurden übertragen beziehungsweise multipliziert und auf internen Schulungsveranstaltungen als „best practice“ kommuniziert. Für alle Empfehlungen, insbesondere die mit Investitionen verbundenen Maßnahmen, wurde ein systematisches Monitoring ins Leben gerufen. Besonders im Fokus stand 2019 unternehmensweit die Optimierung der Lagerstätten-Nutzung z. B. durch Aufbereitung der Vorbrecher-Absiebung. An einem Standort wurden versuchsweise Abraumhalden aufbereitet, um die Lebensdauer des Steinbruchs zu verlängern.

Der Geschäftsbereich Schiefer investierte 2019 in verschiedenen Bearbeitungshallen verstärkt in den Gesundheits- und Arbeitsschutz. Um Staubbückschlag bei der Zurichtung des Schiefers zu vermeiden, wurden neue Schneidemaschinen für die Kantenbearbeitung eingesetzt. Zur Renaturierung der bei der Schiefergewinnung entstandenen Abraumhalden hat der Geschäftsbereich auch im vergangenen Jahr zahlreiche Flächen mit neuem Erdreich versehen, um so mit diesen nährstoffreichen Böden für nachhaltigen Pflanzenbewuchs zu sorgen, damit eine Rückführung in die Ökosysteme erfolgen kann.

Der Geschäftsbereich Zwilling Küche betreibt für die Wiederverwendung des im Herstellungsprozess anfallenden Abwassers ein produktionsintegriertes Wasser- und Abwassermanagement. Ziel ist es, einen Großteil des Brauch- und Prozesswassers als Sekundärrohstoff zurückzugewinnen. Am Stammsitz in Solingen betreibt Zwilling Küche eine Vakuumdestillationsanlage, die Fabrikationsabwässer behandelt. Bei diesem Prozess fallen etwa 94 % Destillat und 6 % Konzentrat an. Während das Konzentrat entsorgt wird, kann das Destillat wieder eingesetzt werden, zum Beispiel zum Befüllen der Nassabscheider. Aktuell wird geprüft, ob zumindest die Wärmerückgewinnung des Abwassers zur Erwärmung des Nachspeisewassers realisierbar ist. Das Energiemanagementteam hat auch 2019 Maßnahmen umgesetzt, die den verantwortungsbewussten Umgang mit der Ressource Energie kontinuierlich verbessern.

Demeyere hat im November vergangenen Jahres eine Energiescan-Analyse durchgeführt, um weitere Optimierungsmaßnahmen für die Folgejahre zu definieren. Zudem wurde eine Nachhaltigkeitsstrategie erarbeitet, die die Wertschöpfungskette vom Lieferanten zum Kunden unter ökologischen Gesichtspunkten untersucht.

Am Staub-Standort in Merville wurden die Umweltstandards im Bereich Abluft erhöht. Zwei neu eingebaute Filter reduzieren die Metallpartikelemissionen. 2020 ist der Einbau eines weiteren Filters vorgesehen.

Ballarini installierte auf dem Dach zweier Lagergebäude eine Solaranlage, deren Betrieb etwa 15 % des gesamten Strombedarfs liefert. Im Werk wurden an einzelnen Produktionslinien und Maschinen zusätzliche Strom- und Gaszähler installiert und mit einer Software verbunden, um das Energiemanagement zu optimieren.

Der Geschäftsbereich Zwilling Beauty Group setzte im vergangenen Jahr für alle Lieferungen von Schwämmen, Bürsten und PVC/PPT-Beuteln der Marke QVS in China wiederverwendbare Kunststoffbehälter ein – anstatt einmal zu gebrauchende Kartonschachteln. Das führte zu einer deutlichen Verringerung des Abfallmaterials. In den USA startete Tweezerman 2019 eine Initiative zur Entfernung von Plastiktüten aus den Verpackungen. Nachdem die Kunden in einer Befragung große Zustimmung zu diesem Vorhaben geäußert hatten, erfolgt die Umstellung im Verlauf dieses Jahres. Ziel ist es, bis 2021 sämtliche Verpackungskunststoffe zu entfernen.

Der Geschäftsbereich Friseurbedarf Jaguar/Tondeo setzte im vergangenen Jahr Investitionen um, die nicht nur der Verbesserung der Produktivität und des Arbeitsschutzes dienen, sondern auch die Energiebilanz nachhaltig verbessern. So wurde ein neuer energieeffizienter Härteofen installiert und die Elektroausstattung in der Produktion vollständig überholt.

Das digitale Geschäftsmodell von Yareto basiert auf schlanken, smarten Prozessen sowie einer nachhaltigen Unternehmensführung. Yareto nutzt zu 100 % Ökostrom. Da der Energieverbrauch proportional zum rasant wachsenden Kunden- und Datenvolumen steigt, hat sich Yareto bereits beim Betrieb des Portals für eine ressourcenschonende Cloud-Lösung entschieden. Durch eine effiziente Serverauslastung kann die Cloud die gleichen Aufgaben wie eine hauseigene IT mit vergleichsweise wenig Energie ausfüllen. Zudem kann die Datenverarbeitung an das dynamische Wachstum angepasst werden und auf neue technologische Anforderungen flexibel reagieren.

Auch für mittelständische Unternehmen ist ein nachhaltiger Umgang mit natürlichen Ressourcen immer wichtiger. abcfinance hat mit der green-energy-solutions ein Kompetenzteam geschaffen, das diesem Trend Rechnung trägt. Das Team erstellt Finanzierungskonzepte für Photovoltaikanlagen zur Eigenstromproduktion. Mithilfe der Anlagen können Unternehmen ihren Stromverbrauch teilweise oder sogar komplett decken.

# Prognose- und Chancenbericht

## Gesamtwirtschaftliche Prognose

Der IWF geht in seiner ursprünglichen Prognose für 2020 aus dem Januar 2020 in der mögliche Auswirkungen der Coronakrise noch nicht berücksichtigt waren, für die Weltkonjunktur für 2020 von einem leicht niedrigeren Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 3,3 % aus. Die Entwicklung ist dabei regional unterschiedlich. Im Euroraum wird für 2020 mit 1,3 % ein leicht niedrigerer Anstieg erwartet. Für die USA rechnet der IWF ebenso mit einem verringerten Wachstum von 2,0 %. Für China wird mit einem Anstieg der Konjunktur von 6,0 % gerechnet. Insgesamt wird in den sogenannten „emerging markets and developing economies“ ein Wachstum von 4,4 % erwartet.

Für den deutschen Markt erwartet der IWF im Jahr 2020 ein Wachstum des BIP von 1,1 % (i. Vj. 1,3 %). Trotz des anhaltenden Konsolidierungsdrucks auf die öffentlichen Haushalte ergeben sich damit weiterhin positive Impulse aus der konjunkturellen Entwicklung. Die Größenordnung ist dabei aber gegenüber den letzten Jahren etwas niedriger.

In seiner Anfang April 2020 veröffentlichten Prognose, in der erstmalig die Auswirkungen der Coronakrise berücksichtigt sind, geht der IWF davon aus, dass bei einer beginnenden Erholung der Wirtschaft im zweiten Halbjahr 2020 das Bruttoinlandsprodukt (BIP) der Weltwirtschaft in 2020 um 3,3 % sinken wird. Dabei werden nach Einschätzung des IWF die westlichen Industrienationen mit einem Konjunkturerückgang von mehr als 6,0 % betroffen sein. Während für die USA ein Rückgang in dieser Größenordnung erwartet wird, geht der IWF für Deutschland und weitere europäische Länder von einem noch stärkeren Rückgang in Höhe von 7,0 % aus. Für China wird trotz der Auswirkungen der Corona-Pandemie ein Anstieg der Konjunktur von 1,2 % durch das IWF erwartet. Der IWF weist auf die erhebliche Unsicherheit der Prognose hin, die sich aus der unverändert bestehenden Ungewissheit über die Dauer der Pandemie ergibt. Sollte die Pandemie weiter anhalten und eine Kehrtwende nicht im zweiten Halbjahr erfolgen, würde der Konjunkturrückgang in 2020 noch deutlicher ausfallen und sich in 2021 fortsetzen.

## Chancen der zukünftigen Entwicklung

In der Werhahn-Gruppe bestehen in den einzelnen Geschäftsbereichen eine Reihe von Chancen für eine gegenüber der Jahresplanung bessere Entwicklung der geschäftlichen Lage.

Im Geschäftsbereich Natursteine bestehen Chancen darin, dass der Zustand des deutschen Straßennetzes sowie das steigende Verkehrsaufkommen zusätzliche Investitionen in die Verkehrswege mehr denn je erforderlich machen.

Der Haushalt für Bundesfernstraßen zeigt steigende Werte und bei einem wachsenden Bruttoinlandsprodukt könnten sich finanzielle Handlungsspielräume bei Ländern und Kommunen eröffnen. Außerdem ergeben sich Wachstumschancen durch die vorhandene Marktpräsenz, modernisierte Werke und Logistik sowie durch die Nutzung von Geschäftschancen infolge des Einzugs der Digitalisierung in die Geschäftsprozesse des Straßenbaus.

Im Geschäftsbereich Schiefer bestehen Chancen vor allem in einem Ausbau neuer Anwendungsgebiete (Fassadensysteme) und einem Abbau des Modernisierungstaus (Sanierung alter Asbestdächer). Weitere Chancen können durch eine stärkere Nachfrage nach den Marken MONUMENTUM® und InterSIN® sowie die intensive Bearbeitung der ausländischen Märkte entstehen.

Im Unternehmensbereich Konsumgüter ergeben sich zusätzliche Chancen durch einen Abbau von globalen Handelsstreitigkeiten und wegfallende Zölle. Zusätzliche Chancen könnten durch den forcierten Ausbau eigener Distributionskanäle sowohl im Online-Bereich als auch im Offline-Bereich durch eigene Shops entstehen. Weitere Chancen eröffnen sich durch Produktinnovationen und fallweise durch großvolumige Projektgeschäfte. Außerdem bestehen Chancen durch eine besser als erwartete Entwicklung der relevanten Währungskurse.

Im Finanzdienstleistungsbereich wird der Absatzmarkt für die angebotenen Leistungen weiterhin als attraktiv eingeschätzt. Darüber hinaus bieten sich Chancen für weiteres internes sowie akquisitorisches Wachstum. Auslandsaktivitäten und strategische Kooperationen bieten zusätzliche Wachstumschancen. Darüber hinaus eröffnen sich zusätzliche Geschäftschancen durch die in diesem Bereich schnell voranschreitende Digitalisierung.

Die Geschäftsentwicklung der Werhahn-Gruppe wird traditionell in den ersten Monaten des Jahres besonders von dem jahreszeit- und witterungsabhängigen Baustoffbereich beeinflusst. Die Entwicklung zum Jahresauftakt lag dort auf dem Niveau des Vorjahres, wie auch bei den Unternehmensbereichen Konsumgüter und Finanzdienstleistungen. Die Aussagekraft der ersten Monate für das Gesamtjahr ist jedoch begrenzt.

Für das Gesamtjahr 2020 erwartete der Vorstand ursprünglich einen moderaten Anstieg des Umsatzes, eine spürbare Steigerung des Ergebnisses vor Steuern sowie eine um positive Sondereffekte aus 2019 bereinigte moderate Verbesserung des EBITA.

Die vorstehend beschriebene Einschätzung über die erwartete wirtschaftliche Entwicklung des Konzerns basiert auf einer Planung, die zu einem Zeitpunkt erstellt wurde, an dem das Coronavirus und seine Verbreitung noch nicht bekannt waren. Aufgrund der außerordentlichen Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Coronakrise ist eine verlässliche Prognose der wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf zum aktuellen Zeitpunkt nicht möglich. Nach dem bisherigen Verlauf der Krise erscheint es jedoch wahrscheinlich, dass die formulierten Jahresziele nicht erreicht werden.



## /// Konzernabschluss ///

- 106 Konzernbilanz
- 107 Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns
- 108 Anlagenspiegel des Konzerns
- 110 Kapitalflussrechnung des Konzerns
- 112 Eigenkapitalpiegel des Konzerns
- 114 Konzernanhang
  - 121 Erläuterungen zur Bilanz
  - 126 Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung
  - 130 Anteilsbesitzliste zum 31.12.2019
  - 140 Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung
  - 141 Sonstige Angaben
  - 144 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

# Konzernbilanz

## Aktiva

in T €	Anhang	31.12.2019	31.12.2018
Immaterielle Vermögensgegenstände		128.928	146.194
Sachanlagen		856.443	837.247
Finanzanlagen		90.636	85.875
<b>Anlagevermögen ohne Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen</b>		<b>1.076.007</b>	<b>1.069.316</b>
Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen		1.820.802	1.711.849
<b>Anlagevermögen</b>	<b>(1)</b>	<b>2.896.809</b>	<b>2.781.165</b>
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	(2)	5.023.225	4.234.261
Vorräte	(3)	427.768	414.366
Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände	(4)	323.615	361.680
Wertpapiere	(5)	10.488	10.451
Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	(6)	675.811	533.101
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>6.460.907</b>	<b>5.553.859</b>
Rechnungsabgrenzungsposten		7.826	7.114
Aktive latente Steuern	(7)	3.537	1.332
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung		180	68
		<b>9.369.259</b>	<b>8.343.538</b>

## Passiva

in T €	Anhang	31.12.2019	31.12.2018
Kapitalanteile der Wilh. Werhahn KG		147.790	147.790
Kapitalrücklage		68.273	68.273
Gewinnvortrag des Konzerns		1.616.660	1.609.229
Eigenkapitaldifferenz aus der Währungsumrechnung		- 11.301	- 13.725
Konzerngewinn		52.281	33.336
Nicht beherrschende Anteile		60.260	63.832
<b>Eigenkapital</b>	<b>(8)</b>	<b>1.933.963</b>	<b>1.908.735</b>
Unterschiedsbetrag aus der Kapitalkonsolidierung		445	170
Rückstellungen	(9)	380.761	366.406
Verpflichtungen aus Finanzdienstleistungen	(10)	6.645.263	5.724.126
Verbindlichkeiten	(11)	407.777	342.745
<b>Fremdkapital</b>		<b>7.433.801</b>	<b>6.433.277</b>
Rechnungsabgrenzungsposten		1.050	1.355
		<b>9.369.259</b>	<b>8.343.538</b>

# Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns

in T €	Anhang	2019	2018
Umsatzerlöse	(12)	3.605.710	3.537.412
Bestandsveränderungen		8.879	1.048
Andere aktivierte Eigenleistungen		7.416	5.742
<b>Gesamtleistung</b>		<b>3.622.005</b>	<b>3.544.202</b>
Sonstige betriebliche Erträge	(13)	66.848	58.029
Materialaufwand	(14)	1.904.365	1.876.310
Personalaufwand	(15)	528.458	523.311
Abschreibungen auf Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen		153.613	162.874
Abschreibungen auf Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen		557.892	507.383
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(16)	436.976	433.194
Beteiligungsergebnis	(17)	22.362	17.200
Abschreibungen auf Finanzanlagen und Wertpapiere des Umlaufvermögens		941	298
Zuschreibungen auf Finanzanlagen		9	55
Zinsergebnis	(18)	- 12.836	- 10.668
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>116.143</b>	<b>105.448</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	(19)	42.615	52.996
<b>Ergebnis nach Steuern/Konzernjahresüberschuss</b>		<b>73.528</b>	<b>52.452</b>
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn		21.247	19.116
<b>Konzerngewinn</b>		<b>52.281</b>	<b>33.336</b>

# Anlagenpiegel des Konzerns (Anlage zum Anhang)

## Anschaffungs- und Herstellungskosten

in T €	Stand 1.1.2019	Änderungen im Konsoli- dierungskreis u.a.	Zugänge	Abgänge	Um- buchungen	Stand 31.12.2019
Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	218.628	792	9.585	1.164	1.648	229.489
Geschäfts- oder Firmenwerte	408.133	549	15.644	7.617	-	416.709
Geleistete Anzahlungen	2.650	39	6.318	36	- 1.129	7.842
<b>Immaterielle Vermögensgegenstände</b>	<b>629.411</b>	<b>1.380</b>	<b>31.547</b>	<b>8.817</b>	<b>519</b>	<b>654.040</b>
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	964.792	4.368	15.923	12.569	6.351	978.865
Technische Anlagen und Maschinen	1.244.605	7.543	38.150	36.585	36.727	1.290.440
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	454.367	1.218	39.063	22.910	- 2.427	469.311
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	57.731	217	36.744	50	- 41.170	53.472
<b>Sachanlagen</b>	<b>2.721.495</b>	<b>13.346</b>	<b>129.880</b>	<b>72.114</b>	<b>- 519</b>	<b>2.792.088</b>
Anteile an Verbundenen Unternehmen	72.801	- 1.987	185	308	898	71.589
Anteile an Assoziierten at-equity Unternehmen	36.620	-	213 <sup>1</sup>	1.158 <sup>1</sup>	-	35.675
Anteile an Sonstigen assoziierten Unternehmen und Sonstigen Beteiligungen	77.604	-	14.232	1.308	- 898	89.630
Ausleihungen an Verbundene Unternehmen	1.111	-	-	245	-	866
Sonstige Ausleihungen	1.461	-	116	102	-	1.475
Wertpapiere des Anlagevermögens	5.132	-	-	5.132	-	-
<b>Finanzanlagen</b>	<b>194.729</b>	<b>- 1.987</b>	<b>14.746</b>	<b>8.253</b>	<b>-</b>	<b>199.235</b>
<b>Anlagevermögen ohne Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen</b>	<b>3.545.635</b>	<b>12.739</b>	<b>176.173</b>	<b>89.184</b>	<b>-</b>	<b>3.645.363</b>
<b>Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen</b>	<b>2.882.744</b>	<b>-</b>	<b>783.812</b>	<b>551.230</b>	<b>-</b>	<b>3.115.326</b>
<b>Anlagevermögen</b>	<b>6.428.379</b>	<b>12.739</b>	<b>959.985</b>	<b>640.414</b>	<b>-</b>	<b>6.760.689</b>

<sup>1</sup> Davon aus Equity-Bewertung

213

733

Kumulierte Abschreibungen						Buchwerte		
Stand 1.1.2019	Änderungen im Konsoli- dierungskreis u.a.	Zugänge	Zu- schreibungen	Abgänge	Um- buchungen	Stand 31.12.2019	Stand 31.12.2019	Stand 31.12.2018
156.459	480	16.220	-	907	112	172.364	57.125	62.169
326.562	- 95	26.051	-	-	-	352.518	64.191	81.571
196	34	-	-	-	-	230	7.612	2.454
<b>483.217</b>	<b>419</b>	<b>42.271</b>	<b>-</b>	<b>907</b>	<b>112</b>	<b>525.112</b>	<b>128.928</b>	<b>146.194</b>
471.882	1.812	25.355	2.452	9.375	- 20	487.202	491.663	492.910
1.059.645	6.526	49.639	184	35.399	3.163	1.083.390	207.050	184.960
352.640	852	36.322	59	21.556	-3.246	364.953	104.358	101.727
81	2	26	-	-	- 9	100	53.372	57.650
<b>1.884.248</b>	<b>9.192</b>	<b>111.342</b>	<b>2.695</b>	<b>66.330</b>	<b>- 112</b>	<b>1.935.645</b>	<b>856.443</b>	<b>837.247</b>
67.639	- 919	-	-	175	785	67.330	4.259	5.162
15.740	-	72 <sup>1</sup>	-	-	-	15.812	19.863	20.880
25.257	-	836	-	-	- 785	25.308	64.322	52.347
-	-	-	-	-	-	-	866	1.111
156	-	2	9	-	-	149	1.326	1.305
62	-	31	-	93	-	-	-	5.070
<b>108.854</b>	<b>- 919</b>	<b>941</b>	<b>9</b>	<b>268</b>	<b>-</b>	<b>108.599</b>	<b>90.636</b>	<b>85.875</b>
<b>2.476.319</b>	<b>8.692</b>	<b>154.554</b>	<b>2.704</b>	<b>67.505</b>	<b>-</b>	<b>2.569.356</b>	<b>1.076.007</b>	<b>1.069.316</b>
<b>1.170.895</b>	<b>-</b>	<b>557.892</b>	<b>-</b>	<b>434.263</b>	<b>-</b>	<b>1.294.524</b>	<b>1.820.802</b>	<b>1.711.849</b>
<b>3.647.214</b>	<b>8.692</b>	<b>712.446</b>	<b>2.704</b>	<b>501.768</b>	<b>-</b>	<b>3.863.880</b>	<b>2.896.809</b>	<b>2.781.165</b>

# Kapitalflussrechnung des Konzerns

in T €	2019	2018
Periodenergebnis (Konzernjahresüberschuss einschließlich Ergebnisanteile anderer Gesellschafter)	73.528	52.452
+/- Abschreibungen/Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens (ohne Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen)	151.850	161.507
+/- Zunahme/Abnahme der Rückstellungen	6.878	3.293
+/- Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge	5.451	24.023
-/+ Zunahme/Abnahme der Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie andere Aktiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	13.763	-31.774
+/- Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie andere Passiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	-1.609	-9.496
-/+ Gewinn/Verlust aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens	-9.700	-2.482
+/- Zinsaufwendungen/Zinserträge	12.836	10.668
- Sonstige Beteiligungserträge	-22.362	-17.200
+/- Aufwendungen/Erträge von außergewöhnlicher Größenordnung oder außergewöhnlicher Bedeutung	-	10.127
+/- Ertragsteueraufwand/-ertrag	42.615	52.996
- Auszahlungen im Zusammenhang mit Aufwendungen von außergewöhnlicher Größenordnung oder außergewöhnlicher Bedeutung	-	-121
-/+ Ertragsteuerzahlungen	-56.915	-40.348
+/- Abschreibungen/Zuschreibungen auf Leasinggegenstände	557.892	507.383
+ Einzahlungen aus Abgängen von Leasinggegenständen	116.967	113.255
- Auszahlungen für Investitionen in Leasinggegenstände	-783.811	-777.855
-/+ Zunahme/Abnahme der Wertpapiere bei Finanzdienstleistungsgesellschaften (soweit nicht Finanzanlagen)	-3	-10.060
-/+ Zunahme/Abnahme der Forderungen an Kunden aus Finanzdienstleistungen	-781.513	-648.071
-/+ Zunahme/Abnahme der Forderungen an Kreditinstitute aus Finanzdienstleistungen	-5.631	-40.100
+/- Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten gegenüber Kunden aus Finanzdienstleistungen	768.242	268.385
+/- Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten aus Finanzdienstleistungen	-104.219	156.824
+/- Zunahme/Abnahme der übrigen Verbindlichkeiten aus Finanzdienstleistungen	255.071	390.390
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>239.330</b>	<b>173.796</b>

in T €	2019	2018
+ Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Immateriellen Anlagevermögens	7.970	184
- Auszahlungen für Investitionen in das Immaterielle Anlagevermögen	- 16.442	- 15.470
+ Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Sachanlagevermögens	15.484	7.130
- Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	- 126.865	- 121.922
+ Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Finanzanlagevermögens	7.262	3.276
- Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen	- 15.249	- 14.406
+ Einzahlungen aus Abgängen aus dem Konsolidierungskreis	-	- 3.702
- Auszahlungen für Zugänge zum Konsolidierungskreis	- 18.170	- 5.356
- Auszahlungen im Zusammenhang mit Aufwendungen von außergewöhnlicher Größenordnung oder außergewöhnlicher Bedeutung	- 2.344	- 2.000
+ Erhaltene Zinsen	2.626	1.933
+ Erhaltene Dividenden	22.292	14.850
<b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>- 123.436</b>	<b>- 135.483</b>
+ Einzahlungen aus Eigenkapitalzuführungen von anderen Gesellschaftern	649	-
+/- Einzahlungen/Auszahlungen aus der Aufnahme/Tilgung von Anleihen und Finanzkrediten	- 25.748	10.808
+ Einzahlungen aus erhaltenen Zuschüssen/Zuwendungen	2.204	3.163
- Gezahlte Zinsen	- 7.048	- 5.753
- Gezahlte Dividenden an Gesellschafter des Mutterunternehmens	- 21.176	- 35.139
- Gezahlte Dividenden an andere Gesellschafter	- 24.381	- 20.735
<b>Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>- 75.500</b>	<b>- 47.656</b>
<b>Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds</b>	<b>40.394</b>	<b>- 9.343</b>
+/- Wechselkurs- und bewertungsbedingte Veränderung des Finanzmittelfonds	857	- 299
+/- Konsolidierungskreisbedingte Änderungen des Finanzmittelfonds	1	-
+ <b>Finanzmittelfonds am Anfang der Periode</b>	<b>504.208</b>	<b>513.850</b>
<b>Finanzmittelfonds am Ende der Periode</b>	<b>545.460</b>	<b>504.208</b>

Der Finanzmittelfonds setzt sich aus den folgenden Posten zusammen:

in T €	2019	2018
Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	675.811	533.101
Jederzeit fällige Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sowie andere kurzfristige Kreditaufnahmen, die zur Disposition der liquiden Mittel gehören	- 130.351	- 28.893
<b>Finanzmittelfonds am Ende der Periode</b>	<b>545.460</b>	<b>504.208</b>

# Eigenkapitalspiegel des Konzerns

## Mutterunternehmen

in T €	Kapitalanteile der Wilh. Werhahn KG	Kapitalrücklage	Gewinnvortrag des Konzerns	Eigenkapital- differenz aus der Währungs- umrechnung	Konzerngewinn
<b>Stand 1.1.2019</b>	<b>147.790</b>	<b>68.273</b>	<b>1.609.229</b>	<b>- 13.725</b>	<b>33.336</b>
Erhöhung der Kapitalanteile	-	-	-	-	-
Ausschüttung	-	-	- 25.932	-	-
Währungsumrechnung	-	-	-	2.428	-
Einstellung in/ Entnahme aus Rücklagen	-	-	33.336	-	- 33.336
Sonstige Veränderungen	-	-	27	-	-
Änderungen im Konsolidierungskreis	-	-	-	- 4	-
Konzernjahresüberschuss	-	-	-	-	52.281
<b>Stand 31.12.2019</b>	<b>147.790</b>	<b>68.273</b>	<b>1.616.660</b>	<b>- 11.301</b>	<b>52.281</b>

**Nicht beherrschende Anteile**

Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Kapital	Auf nicht beherrschende Anteile entfallende Eigenkapital-differenz aus der Währungsumrechnung	Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn	Konzerneigenkapital
<b>43.469</b>	<b>1.247</b>	<b>19.116</b>	<b>1.908.735</b>
649	-	-	649
-24.295	-	-	-50.227
-	302	-	2.730
19.116	-	-19.116	-
-1.673	198	-	-1.448
-	-	-	-4
-	-	21.247	73.528
<b>37.266</b>	<b>1.747</b>	<b>21.247</b>	<b>1.933.963</b>

# Konzernanhang

## Allgemeine Angaben

Der Konzernabschluss der Wilh. Werhahn KG, mit Sitz in Neuss, eingetragen im Handelsregister des Amtsgerichts Neuss unter der Nummer HRA 4096, ist nach den Vorschriften der §§ 13 ff. Publizitätsgesetz (PublG) – unter Verzicht auf die Erleichterungen nach § 13 Abs. 3 Satz 1 und 2 PublG – in Verbindung mit den §§ 294 ff. Handelsgesetzbuch (HGB) aufgestellt und wird im Bundesanzeiger veröffentlicht.

Gemäß § 297 Abs. 1 HGB besteht der Konzernabschluss aus der Konzernbilanz, der Konzerngewinn- und -verlustrechnung, dem Konzernanhang, der Kapitalflussrechnung sowie dem Eigenkapitalpiegel.

Die Deutschen Rechnungslegungs Standards (DRS) wurden angewendet, sofern gesetzliche Anforderungen an die Rechnungslegung durch einen DRS konkretisiert werden und es sich dabei um Auslegung der allgemeinen gesetzlichen Grundsätze handelt.

Der Konzernabschluss wurde in Tausend Euro aufgestellt. Zur besseren Übersicht sind in der Bilanz und in der Gewinn- und Verlustrechnung verschiedene Posten zusammengefasst und im Anhang erläutert. Darüber hinaus wurde die Bilanz wie in den Vorjahren um gesonderte Posten des Finanzdienstleistungsgeschäfts erweitert.

## Konsolidierungskreis

Der Anteilsbesitz ist auf den Seiten 130 bis 139 aufgeführt. In den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2019 werden sämtliche dort unter **1. Verbundene konsolidierte Unternehmen** ausgewiesene Gesellschaften einbezogen. Der Konsolidierungskreis umfasst neben der Wilh. Werhahn KG 94 inländische (i. Vj. 100) sowie 48 ausländische (i. Vj. 53) Gesellschaften. Im Berichtsjahr wurden zwei Gesellschaften erstmals einbezogen. Die Unternehmen wurden neu gegründet. Von den insgesamt 13 Abgängen des Berichtsjahres entfallen 10 auf Unternehmen, die auf konsolidierte Tochtergesellschaften verschmolzen wurden, sodass deren Vermögenswerte den Konsolidierungskreis nicht verlassen haben. Drei Unternehmen wurden wegen untergeordneter Bedeutung entkonsolidiert.

Gemäß § 296 Abs. 2 HGB werden 72 Verbundene Unternehmen nicht konsolidiert, da deren Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns auch insgesamt von untergeordneter Bedeutung ist. Auf eine Equity-Bewertung wird ebenfalls wegen untergeordneter Bedeutung verzichtet. Der Umsatz dieser Gesellschaften beträgt zusammen weniger als 4 % des Konzernumsatzes, und die Vermögensgegenstände betragen zusammen weniger als 2 % der Konzernbilanzsumme. In den rechtlichen und geschäftlichen Beziehungen zu diesen Unternehmen ergeben sich keine Besonderheiten.

Alle 15 unter **2. Assoziierte at-equity Unternehmen** aufgeführten Gesellschaften werden nach der Equity-Methode bewertet. Weitere Assoziierte Unternehmen sind in Bezug auf Umsatz und Bilanzsumme und in Bezug auf deren Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wegen ihrer insgesamt untergeordneten Bedeutung nicht at-equity in den Abschluss einbezogen.

## Konsolidierungsgrundsätze

Die **Verbundenen konsolidierten Unternehmen** werden zum Zeitpunkt der Erlangung der Beherrschung, ihrer Gründung oder bei Überschreitung von Größenkriterien, sofern bisher auf eine Einbeziehung wegen untergeordneter Bedeutung verzichtet wurde, in den Konzernabschluss einbezogen. Die Kapitalkonsolidierung der Gesellschaften erfolgt nach der Neubewertungsmethode durch Verrechnung der Anschaffungskosten mit dem Konzernanteil an deren neubewertetem Eigenkapital. Ein nach der Aufdeckung stiller Reserven verbleibender aktiverischer Unterschiedsbetrag wird als Geschäfts- oder Firmenwert ausgewiesen.

Die Abschreibung der Geschäfts- oder Firmenwerte erfolgt linear über ihre individuelle betriebliche Nutzungsdauer. Die Abschreibungsdauern der wesentlichen Geschäfts- oder Firmenwerte des Konzerns werden in der folgenden Tabelle in Gruppen zusammengefasst und erläutert:

## Nutzungsdauer der Geschäfts- oder Firmenwerte

	Nutzungsdauer	Begründung
Geschäftsbereich Natursteine	15 Jahre	Langfristige Verfügbarkeit der Standorte in Verbindung mit langfristig nutzbarem Anlagevermögen sowie langfristig etablierten Kundenbeziehungen in regional begrenzten Märkten
Geschäftsbereich Schiefer	5 Jahre	Entsprechend der durchschnittlichen Laufzeit der Kundenbeziehungen
Geschäftsbereich Zwilling Küche (Staub-Gruppe und Demeyere G.C.V.)	15 Jahre	Hohe Stabilität und Bestandsdauer der Branche, Stabilität der Marken und langer Lebenszyklus der Produkte
Geschäftsbereich Zwilling Küche (Ballarini-Gruppe)	7 Jahre	Verhältnismäßig hohe Stabilität und Bestandsdauer der Branche und mittelmäßig langer Lebenszyklus der Produkte
Geschäftsbereich Zwilling Beauty Group	5 Jahre	Entsprechend des vergleichsweise kurzen Lebenszyklus der Produkte
Geschäftsbereich abcfinance	5 Jahre	Entsprechend der durchschnittlichen Laufzeit der Leasingverträge und Kundenbeziehungen

Werden nach Erlangung der Beherrschung weitere Anteile an Verbundenen konsolidierten Unternehmen ohne Statusveränderung erworben oder veräußert, werden diese Transaktionen nach der Erwerbsmethode konsolidiert.

**Assoziierte Unternehmen** werden nach der Buchwertmethode at-equity bewertet. Die Ermittlung des Unterschiedsbetrags aus der Equity-Bilanzierung erfolgt zu dem Zeitpunkt, zu dem das Unternehmen assoziiertes Unternehmen geworden ist bzw. zum Zeitpunkt der erstmaligen Einbeziehung, sofern bisher wegen untergeordneter Bedeutung auf eine Einbeziehung verzichtet wurde. Ein bei erstmaliger Equity-Bewertung entstehender Geschäfts- oder Firmenwert

wird innerhalb der Anteile an Assoziierten at-equity Unternehmen geführt und planmäßig über 15 Jahre abgeschrieben. Die Geschäfts- oder Firmenwerte aus der Equity-Bewertung betragen zum Bilanzstichtag 328 T €, bei Abschreibungen von 37 T €. Vor Durchführung der Equity-Bewertung bestand eine Differenz zwischen den Beteiligungsbuchwerten und dem anteiligen Eigenkapital der Assoziierten at-equity Unternehmen von 10.640 T € bzw. – 2.121 T €.

Die vollkonsolidierten einbezogenen Abschlüsse der in- und ausländischen Tochtergesellschaften werden nach den in der Werhahn Accounting-Richtlinie vorgegebenen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden einheitlich aufgestellt.

Forderungen und Verbindlichkeiten, Umsätze, Aufwendungen und Erträge sowie Zwischenergebnisse zwischen konsolidierten Unternehmen werden eliminiert. Bei den nach der Equity-Methode bewerteten Unternehmen werden ebenfalls Zwischenergebnisse im Anlage- und Umlaufvermögen eliminiert.

### Währungsumrechnung

Die Berichtswährung der Werhahn-Gruppe ist der Euro. Bei Abschlüssen konsolidierter Tochterunternehmen, die in fremder Währung aufgestellt sind, werden die Bilanzposten zum Devisenkassamittelkurs des Bilanzstichtags in Euro bewertet. Ausnahme ist das Eigenkapital, das zum historischen Kurs angesetzt wird. Posten der Gewinn- und Verlustrechnung werden zum Jahresdurchschnittskurs in Euro umgerechnet.

Durch die Währungsumrechnung bedingte Differenzen werden erfolgsneutral innerhalb des Konzerneigenkapitals in der Eigenkapitaldifferenz aus der Währungsumrechnung ausgewiesen.

Die für die Werhahn-Gruppe wichtigsten Wechselkurse sind:

1 € =	Durchschnittskurs		Stichtagskurs	
	2019	2018	2019	2018
US-Dollar	1,1197	1,1813	1,1234	1,1450
Kanadischer Dollar	1,4858	1,5302	1,4598	1,5605
Polnischer Zloty	4,2968	4,2605	4,2568	4,3014
Chinesischer Renminbi	7,7322	7,8061	7,8205	7,8751
Japanischer Yen	122,0896	130,3827	121,9400	125,8500

## Befreiung von Offenlegungspflichten

Die nachfolgende Personengesellschaft ist gemäß § 264b HGB durch die Einbeziehung in den vorliegenden Konzernabschluss von der Verpflichtung des § 264a Abs. 1 HGB befreit:

- ETL Leasing GmbH & Co. KG, Dortmund.

Für folgende Tochtergesellschaften wird von der Befreiung gemäß § 264 Abs. 3 HGB in Verbindung mit § 264 Abs. 4 HGB Gebrauch gemacht:

- abcfinance GmbH, Köln<sup>6</sup>
- abcfinance advise GmbH, Köln
- abcfinance Holding GmbH, Neuss
- abcfinlab GmbH, Köln
- Bank11 Holding GmbH, Neuss
- Charlie Acquisition GmbH, Monheim am Rhein
- C.O.I.N. Lease + Rent Leasing und Miete GmbH, Köln
- Delta Acquisition GmbH, Monheim am Rhein
- DeTeWe Finance GmbH, Köln
- Golf Acquisition GmbH, Neuss
- Hako Finance GmbH, Köln
- Schneiderei Finance GmbH, Köln
- Sechste Werhahn Beteiligungen GmbH, Neuss
- Stuart VV GmbH, Monheim am Rhein
- Werhahn Beteiligungs- und Projektgesellschaft mbH, Neuss
- WW Achtzehnte Acquisition GmbH, Monheim am Rhein
- WW Dreizehnte Acquisition GmbH, Monheim am Rhein
- WW Vierzehnte Acquisition GmbH, Monheim am Rhein
- WW Sechzehnte Acquisition GmbH, Monheim am Rhein
- WW Siebte Acquisition GmbH, Monheim am Rhein
- WW Siebzehnte Acquisition GmbH, Monheim am Rhein
- WW Zehnte Acquisition GmbH, Monheim am Rhein
- Yareto GmbH, Neuss
- Zweite Werhahn Projekte GmbH, Neuss

## Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Die Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze der Wilh. Werhahn KG gelten auch für den Konzernabschluss. Abschlüsse einbezogener Tochterunternehmen, die nach abweichenden Grundsätzen bilanzieren, werden angepasst. Nur in unwesentlichen Fällen unterbleibt eine Anpassung. Aktivierungswahlrechte werden grundsätzlich nicht in Anspruch genommen.

<sup>6</sup> Die Gesellschaft nimmt auch die Befreiungsvorschriften des § 291 Abs. 2 HGB für den Konzernabschluss in Anspruch.

**Immaterielle Vermögensgegenstände** einschließlich der Geschäfts- oder Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung werden mit den Anschaffungskosten abzüglich planmäßiger und außerplanmäßiger Abschreibungen bewertet. Die Abschreibungen erfolgen nach der linearen Methode pro rata temporis über Nutzungsdauern von drei bis zehn Jahren. Die Nutzungsdauer für Geschäfts- oder Firmenwerte beträgt fünf bis 15 Jahre.

**Sachanlagen** werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet, bei abnutzbaren Gegenständen abzüglich planmäßiger Abschreibungen auf Basis der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer von zwei bis 50 Jahren. Abschreibungen auf Vermögensgegenstände, die vor dem 1. Januar 2010 angeschafft wurden, werden – soweit im Konzernabschluss zulässig – auf der Grundlage der steuerlich zulässigen Höchstbeträge vorgenommen. Danach erworbene Vermögensgegenstände werden linear pro rata temporis abgeschrieben. Außerplanmäßige Abschreibungen werden vorgenommen, soweit der Ansatz mit einem niedrigeren Wert erforderlich ist. Zinsen für die Aufnahme von Fremdkapital finden keine Berücksichtigung in den Herstellungskosten.

**Anteile an Verbundenen nicht konsolidierten Unternehmen, Sonstigen assoziierten Unternehmen und Sonstigen Beteiligungen** sind zu Anschaffungskosten bzw. fortgeführten niedrigeren Buchwerten bilanziert. Wesentliche Beteiligungen an **Assoziierten Unternehmen** werden at-equity nach der Buchwertmethode in den Konzernabschluss einbezogen. **Ausleihungen** sind mit dem Nennbetrag oder dem niedrigeren Barwert angesetzt. **Wertpapiere des Anlagevermögens** werden zu Anschaffungskosten angesetzt. Außerplanmäßige Abschreibungen werden vorgenommen, soweit der Ansatz mit einem niedrigeren Wert erforderlich ist.

**Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen** werden zu Anschaffungskosten abzüglich planmäßiger und außerplanmäßiger Abschreibungen angesetzt. Leasinggegenstände werden nach der linearen Methode über die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Die Abschreibung von vor 2015 angeschafften Leasinggegenständen erfolgt über die Vertragslaufzeit.

**Forderungen aus Finanzdienstleistungen** werden mit ihren Nennbeträgen angesetzt. Sowohl Einzelrisiken als auch das allgemeine Kreditrisiko werden durch angemessene Wertabschläge berücksichtigt.

Bei den **Vorräten** werden die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und Waren zu ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet. Die Bewertung der unfertigen und fertigen Erzeugnisse erfolgt zu Herstellungskosten. Die Herstellungskosten bestehen aus den Material- und Fertigungseinzelkosten sowie den Sondereinzelkosten der Fertigung. Daneben werden auch notwendige Material- und Fertigungsgemeinkosten sowie der Werteverzehr von Anlagevermögen, soweit dies durch die Herstellung des Wirtschaftsguts veranlasst ist, einbezogen. Bestandsrisiken, die sich aus der Lagerdauer sowie geminderter Verwendbarkeit ergeben, finden durch angemessene Wertabschläge Berücksichtigung. Der verlustfreien Bewertung wird Rechnung getragen.

Der Ansatz der **Forderungen** und **Sonstigen Vermögensgegenstände** erfolgt zu den jeweiligen Nennbeträgen. Möglichen Risiken wird durch individuelle Abschreibungen und Pauschalwertberichtigungen Rechnung getragen. Die Umrechnung der langfristigen Fremdwährungsforderungen erfolgt zum Einbuchungs- bzw. zum ungünstigeren Kurs des Bilanzstichtags. Kurzfristige Fremdwährungsforderungen werden grundsätzlich zum Devisenkassamittelkurs des Bilanzstichtags umgerechnet.

**Wertpapiere des Umlaufvermögens** sind zu Anschaffungskosten oder niedrigeren Tageswerten angesetzt.

**Kassen- und Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks** werden mit dem Nominalwert angesetzt. Bestände in Fremdwährung werden zum Devisenkassamittelkurs des Bilanzstichtags umgerechnet.

**Latente Steuern** werden für zeitliche Unterschiede zwischen den handelsrechtlichen und steuerlichen Wertansätzen von Vermögensgegenständen, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten gebildet. Zusätzlich werden latente Steuern auf steuerliche Verlust- und Zinsvorträge, die voraussichtlich innerhalb der nächsten fünf Jahre genutzt werden können, aktiviert. Von dem Wahlrecht zur Saldierung von aktiven und passiven latenten Steuern wird Gebrauch gemacht. Verbleibt anschließend ein Aktivüberhang aus dem Einzelabschluss, so wird dieser im Konzernabschluss nicht gebucht. Soweit sich ein Passivüberhang ergibt und weitere aufrechnungsfähige und unbeschränkt vortragsfähige Verlust- und Zinsvorträge bestehen, werden darauf bis zur Höhe des passiven Überhangs weitere latente Steuern aktiviert.

Auf Geschäfts- oder Firmenwerte, die erst durch die Kapitalkonsolidierung entstehen, werden keine latenten Steuern passiviert. Nicht erfasst werden ebenfalls Latenzen auf Differenzen aus dem steuerlichen Wertansatz an einem Verbundenen konsolidierten oder Assoziierten at-equity Unternehmen und dem handelsrechtlichen Wert des im Konzernabschluss angesetzten Nettovermögens. Latente Steuern gemäß § 306 HGB werden mit denen aus Einzelabschlüssen gemäß § 274 HGB zusammengefasst.

Es kommen die unternehmensindividuellen Steuersätze zur Anwendung, die zum Zeitpunkt der Auflösung der zeitlichen Differenzen voraussichtlich gelten. Die Steuersätze liegen zwischen 9 % und 34 %.

**Rückstellungen** werden mit dem nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung erforderlichen Erfüllungsbetrag angesetzt und bei einer Restlaufzeit von über einem Jahr mit dem von der Deutschen Bundesbank für die jeweilige Laufzeit ermittelten Marktzinssatz abgezinst.

Der Erfüllungsbetrag von **Pensionsrückstellungen** wird, soweit vorhanden, mittels zukünftig zu erwartender Gehalts- und Rententrends von 0 % bis 3,5 % sowie Annahmen über zukünftige Mitarbeiterfluktuationen errechnet. Soweit zulässig, wird das Teilwertverfahren auf Basis der Richttafeln 2018 G von Prof. Dr. Heubeck angewendet. Zur Abzinsung der Pensionsrückstellungen wird der von der Deutschen Bundesbank ermittelte durchschnittliche Marktzinssatz der letzten zehn Jahre angewendet, der sich bei einer angenommenen Restlaufzeit von 15 Jahren ergibt. Bei der Bewertung der Pensionsrückstellungen wurde zum 31. Dezember 2019 ein Zinssatz von 2,7 % herangezogen. Bei Vorliegen von Vermögensgegenständen, die dem Zugriff aller übrigen Gläubiger entzogen sind und ausschließlich der Erfüllung von Altersversorgungsverpflichtungen oder vergleichbaren langfristig fälligen Verpflichtungen dienen (Deckungsvermögen), erfolgte eine Verrechnung mit den Rückstellungen. Der beizulegende Zeitwert des Deckungsvermögens wird mittels externer Bewertungsgutachten oder kursnotierter Marktpreise ermittelt. In der Position Pensionsrückstellungen werden außerdem die Verpflichtungen der US-Tochtergesellschaften für die Krankenversicherung der Mitarbeiter nach Eintritt in den Ruhestand berücksichtigt.

In dem gesondert ausgewiesenen Posten **Verpflichtungen aus Finanzdienstleistungen** werden die Verbindlichkeiten der Finanzdienstleistungsgesellschaften mit den jeweiligen Erfüllungsbeträgen bilanziert. Daneben werden Abgrenzungen aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft erfasst.

**Verbindlichkeiten** werden mit dem Erfüllungsbetrag bilanziert. Langfristige Verbindlichkeiten in fremden Währungen werden zum Kurs des Einbuchungs- bzw. zum ungünstigeren Kurs des Bilanzstichtags umgerechnet. Abweichend davon werden kurzfristige Verbindlichkeiten grundsätzlich zum Devisenkassamittelkurs des Bilanzstichtags bewertet.

### **Stichtag der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen**

Die in den Konzernabschluss einbezogenen vollkonsolidierten Tochterunternehmen bilanzieren grundsätzlich zum 31. Dezember. Ausnahmen sind die Gesellschaften Tweezerman (India) Pvt. Ltd., Ital Beauty Nippers (India) Pvt. Ltd. und ZWILLING Kitchen India Pvt. Ltd., deren Abschlussstichtag der 31. März des Kalenderjahres ist. Diese Gesellschaften werden mit einem Zwischenabschluss in den Konzernabschluss der Werhahn-Gruppe einbezogen.

Stichtag der Assoziierten at-equity Unternehmen ist der 31. Dezember.

# Erläuterungen zur Bilanz

## 1 Anlagevermögen

Die Aufgliederung und Entwicklung des Immateriellen und des Sachanlagevermögens, der Finanzanlagen sowie der Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen sind auf den Seiten 108/109 dargestellt.

Die Geschäfts- oder Firmenwerte stammen überwiegend aus der Kapitalkonsolidierung.

Das Anlagevermögen beinhaltet Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen von 1.820.802 T € (i. Vj. 1.711.849 T €).

In den Abschreibungen sind außerplanmäßige Abschreibungen von 88.196 T € (i. Vj. 74.548 T €) enthalten. Davon entfallen 85.594 T € auf Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen und 2.015 T € auf Geschäfts- oder Firmenwerte.

## 2 Forderungen aus Finanzdienstleistungen

in T €	31.12.2019	davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr	31.12.2018	davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr
Forderungen gegen Kreditinstitute aus Finanzdienstleistungen	457.896	-	452.274	-
Gekaufte Forderungen	1.532	60	3.029	846
Forderungen aus Bankgeschäft	3.379.701	2.321.596	2.678.632	1.816.754
Forderungen aus Factoringgeschäft	271.993	-	267.606	-
Mietkaufforderungen	876.131	539.260	796.486	495.659
Sonstige Forderungen aus Finanzdienstleistungen	34.950	3.554	32.191	1.272
Abgrenzungen	1.022	170	4.043	3.191
	<b>5.023.225</b>		<b>4.234.261</b>	

## 3 Vorräte

in T €	31.12.2019	31.12.2018
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	83.152	88.864
Unfertige Erzeugnisse und Leistungen	66.870	62.101
Fertige Erzeugnisse und Leistungen	276.107	262.141
Geleistete Anzahlungen	1.639	1.260
	<b>427.768</b>	<b>414.366</b>

#### 4 Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände

in T €	31.12.2019	davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr	31.12.2018	davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	223.704	886	248.204	943
Forderungen gegen Verbundene Unternehmen	2.386	–	3.131	–
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	19.326	–	16.241	–
Sonstige Vermögensgegenstände	78.199	6.598	94.104	5.000
	<b>323.615</b>		<b>361.680</b>	

Aus Lieferungs- und Leistungsbeziehungen resultieren 556 T € der Forderungen gegen Verbundene Unternehmen und 1.238 T € der Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht.

#### 5 Wertpapiere

Bei den Wertpapieren handelt es sich mit insgesamt 10.063 T € überwiegend um Schuldverschreibungen, die im Wesentlichen von einem Finanzdienstleistungsinstitut gehalten werden. Aktien werden nicht gehalten.

#### 6 Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks

Von dem Bestand an Kassen- und Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks in Höhe von 675.811 T € unterliegen 1.851 T € einer Verfügungsbeschränkung.

In dieser Position sind Kassen- und Bundesbankguthaben des Unternehmensbereichs Finanzdienstleistungen und der Bankhaus Werhahn GmbH von 540.357 T € enthalten.

#### 7 Aktive latente Steuern

Nach Saldierung mit Passiven latenten Steuern ergab sich im Konzernabschluss ein Überhang an Aktiven latenten Steuern von 3.537 T €. Passivüberhänge aus den Tochtergesellschaften in Höhe von 5.887 T € wurden von den Aktiven latenten Steuern aus Konsolidierungsmaßnahmen überkompensiert.

Unsalidiert ergeben sich Passive latente Steuern von 12.097 T € sowie Aktive latente Steuern von 15.634 T €. Dabei haben sich im Geschäftsjahr die Aktiven latenten Steuern um 40 T € erhöht und die Passiven latenten Steuern um 2.165 T € reduziert.

Die Passiven latenten Steuern resultieren überwiegend aus Sachanlagen und Immateriellen Vermögensgegenständen, wohingegen die Aktiven latenten Steuern im Wesentlichen bei Vorräten und Forderungen aus Finanzdienstleistungen entstanden sind. Latente Steuern auf Verlustvorträge sind nur in geringem Umfang enthalten. Aktivüberhänge aus den Einzelgesellschaften werden nicht angesetzt. Die Berücksichtigung der Aktivüberhänge hätte im Konzern zu Aktiven latenten Steuern von 95.115 T € geführt.

## 8 Eigenkapital

Das Eigenkapital im Konzernabschluss beinhaltet neben dem ausgewiesenen Eigenkapital der Wilh. Werhahn KG und dem Gewinnvortrag im Konzern den Konzernjahresüberschuss und die nicht beherrschenden Anteile am Eigenkapital der in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmen. Diese betreffen überwiegend außenstehende Gesellschafter in den Unternehmensbereichen Baustoffe und Konsumgüter. Die Anteile von nicht beherrschenden Gesellschaftern am Gewinn und Verlust betragen 21.866 T € bzw. 619 T €.

Die Entwicklung des Konzerneigenkapitals ist im Eigenkapitalpiegel dargestellt.

Zum Bilanzstichtag lagen Ausschüttungssperren nach deutschem Recht in Höhe von 10.114 T € und nach lokalem Recht in Höhe von 334 T € vor.

## 9 Rückstellungen

in T €	Stand 1.1.2019	Verbrauch	Auflösung	Zuführung	Sonstige Änderungen	Stand 31.12.2019
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	113.967	7.754	1.261	5.741	6.087	116.780
Steuerrückstellungen	20.260	10.052	622	11.926	26	21.538
Sonstige Rückstellungen						
Personalkosten	60.018	49.462	1.704	52.694	456	62.002
Rekultivierung	68.893	872	2.990	6.860	2.083	73.974
Gewährleistung und Garantie	10.156	1.949	863	3.271	27	10.642
Ausstehende und fehlende Rechnungen	21.868	17.446	2.128	26.355	24	28.673
Übrige sonstige Rückstellungen	71.244	46.954	11.576	54.362	76	67.152
	<b>366.406</b>	<b>134.489</b>	<b>21.144</b>	<b>161.209</b>	<b>8.779</b>	<b>380.761</b>

Mit den Pensionsrückstellungen und mit den Rückstellungen für Personalkosten sind Vermögensgegenstände zur Deckung von Altersversorgungs- und ähnlichen Verpflichtungen mit Zeitwerten von insgesamt 2.681 T € bzw. 887 T € verrechnet worden. Die historischen Anschaffungskosten des Deckungsvermögens beziffern sich auf 2.844 T € bzw. 1.066 T €. Ohne Verrechnung hätten die Pensionsrückstellungen 119.461 T € und die Rückstellungen für Personalkosten 62.889 T € betragen.

Der Unterschiedsbetrag zwischen der Bewertung der Pensionsrückstellungen mit dem 10-Jahresdurchschnittszinssatz und dem 7-Jahresdurchschnittszinssatz beträgt zum Bilanzstichtag 10.359 T €.

## 10 Verpflichtungen aus Finanzdienstleistungen

in T €	31.12.2019	davon mit einer Rest- laufzeit bis zu 1 Jahr	davon mit einer Rest- laufzeit über 1 Jahr
Anleihen aus Finanzdienstleistungen	891.831	185.242	706.589
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten aus Finanzdienstleistungen	1.496.499	961.499	535.000
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden aus Finanzdienstleistungen	4.217.851	2.603.845	1.614.006
Abgrenzungen	39.082	12.541	26.541
	<b>6.645.263</b>		

in T €	31.12.2018	davon mit einer Rest- laufzeit bis zu 1 Jahr	davon mit einer Rest- laufzeit über 1 Jahr
Anleihen aus Finanzdienstleistungen	642.558	122.812	519.746
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten aus Finanzdienstleistungen	1.598.787	857.049	741.738
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden aus Finanzdienstleistungen	3.449.497	2.319.397	1.130.100
Abgrenzungen	33.284	11.489	21.795
	<b>5.724.126</b>		

Die Verpflichtungen aus Finanzdienstleistungen dienen der Refinanzierung der Gesellschaften des Unternehmensbereichs Finanzdienstleistungen. Bei den Abgrenzungen handelt es sich vorwiegend um Rechnungsabgrenzungsposten für noch nicht fällige Einnahmen im Leasinggeschäft.

Zum Stichtag lagen Verpflichtungen aus Finanzdienstleistungen mit einer Restlaufzeit von über fünf Jahren in Höhe von 679.969 T € (i. Vj. 393.569 T €) vor.

## 11 Verbindlichkeiten

in T €	31.12.2019	davon mit einer Restlaufzeit bis zu 1 Jahr	davon mit einer Restlaufzeit über 1 Jahr
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	156.538	145.294	11.244
Erhaltene Anzahlungen	2.656	2.656	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	116.238	116.193	45
Verbindlichkeiten gegenüber Verbundenen Unternehmen	10.847	10.847	-
Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	42.167	41.162	1.005
Sonstige Verbindlichkeiten (davon aus Steuern) (davon im Rahmen der sozialen Sicherheit)	79.331 (35.592) (4.210)	76.808	2.523
	<b>407.777</b>		

in T €	31.12.2018	davon mit einer Restlaufzeit bis zu 1 Jahr	davon mit einer Restlaufzeit über 1 Jahr
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	78.506	62.055	16.451
Erhaltene Anzahlungen	1.798	1.798	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	116.481	116.441	40
Verbindlichkeiten gegenüber Verbundenen Unternehmen	12.471	12.471	-
Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	39.235	38.230	1.005
Sonstige Verbindlichkeiten (davon aus Steuern) (davon im Rahmen der sozialen Sicherheit)	94.254 (43.176) (3.766)	89.042	5.212
	<b>342.745</b>		

Zum Stichtag lagen Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von über fünf Jahren in Höhe von 1.820 T € (i. Vj. 3.442 T €) vor. Für Verbindlichkeiten in Höhe von 15.881 T € sind Sicherheiten in Form von Grundpfandrechten, Sicherungsübereignungen und sonstigen Rechten bestellt.

Ursächlich für 1.458 T € der Verbindlichkeiten gegenüber Verbundenen Unternehmen und 4.833 T € der Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, waren Lieferungs- und Leistungsbeziehungen.

# Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

Die Gewinn- und Verlustrechnung wurde nach dem Gesamtkostenverfahren erstellt.

## 12 Umsatzerlöse

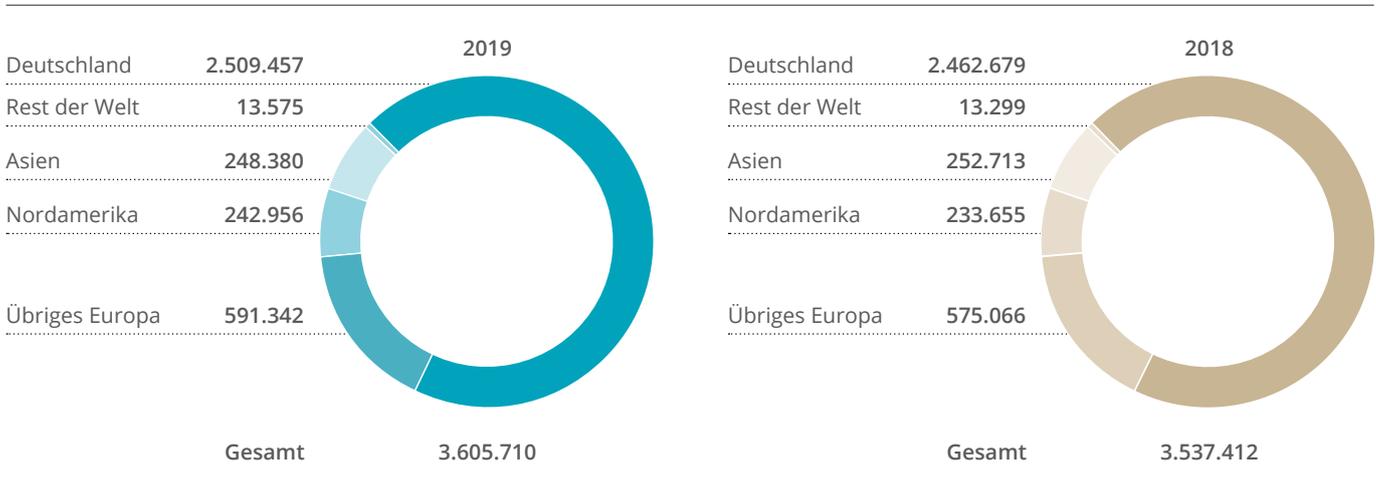
Der Umsatz enthält Erlöse aus dem Verkauf von Produkten, vermindert um Skonti und Preisnachlässe, sowie aus der Vermietung oder Verpachtung und der Erbringung von Dienstleistungen. Des Weiteren wird in dieser Position der Umsatz aus dem Bank- und Leasinggeschäft ausgewiesen.

Seit 2019 werden sämtliche umsatzabhängige Werbeaufwendungen im Unternehmensbereich Konsumgüter von den Umsatzerlösen abgesetzt. Im Vorjahr wurden umsatzabhängige Werbeaufwendungen in Höhe von 10.353 T € brutto ausgewiesen.

### nach Unternehmensbereichen

in T €	2019	2018
Baustoffe	1.416.650	1.449.723
Konsumgüter	741.060	750.644
Finanzdienstleistungen	1.431.110	1.305.618
Sonstige	36.873	48.486
Konsolidierung	- 19.983	- 17.059
	<b>3.605.710</b>	<b>3.537.412</b>

### nach Regionen



### 13 Sonstige betriebliche Erträge

In diesem Posten sind im Wesentlichen die aperiodischen Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen (19.260 T €), Gewinne aus dem Abgang von Anlagevermögen (11.672 T €) sowie Zuschreibungen im Anlage- und Umlaufvermögen (2.703 T €) und Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen (1.114 T €) enthalten.

Die Sonstigen betrieblichen Erträge beinhalten zudem unter anderem Kursgewinne (4.227 T €, i. Vj. 6.139 T €).

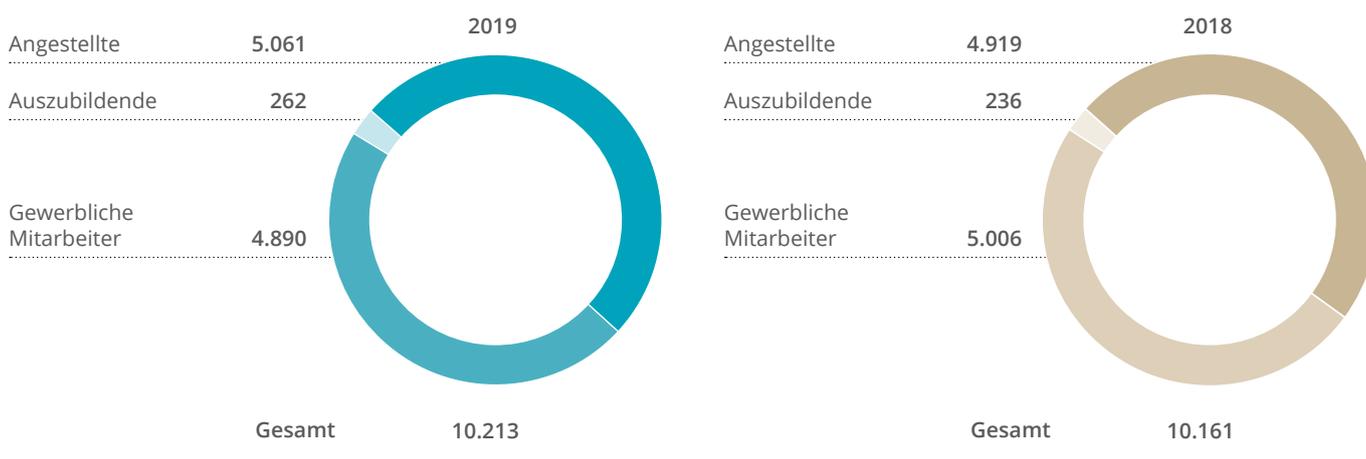
### 14 Materialaufwand

Der Materialaufwand betrug 1.904.365 T € (i. Vj. 1.876.310 T €), wovon 793.558 T € (i. Vj. 810.679 T €) für Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe und Waren und 87.341 T € (i. Vj. 84.868 T €) für bezogene Leistungen aufgewandt wurden. Zusätzlich enthält der Materialaufwand insbesondere Refinanzierungskosten aus dem Bank- und Leasinggeschäft, Einstandskosten für Mietkaufobjekte, den Aufwand für Ausgangsfrachten, abgegangene Restbuchwerte der verkauften Leasinggegenstände, Energieaufwand sowie Vermittlungsprovisionen aus dem Bank- und Leasinggeschäft.

### 15 Personalaufwand

in T €	2019	2018
Löhne und Gehälter	433.629	422.694
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung	89.054	86.775
Aufwendungen für Altersversorgung	5.775	13.842
	<b>528.458</b>	<b>523.311</b>

Durchschnittlich waren während des Geschäftsjahres an Mitarbeitern beschäftigt:



Die Organbezüge für den Verwaltungsrat betragen im Berichtsjahr 0,9 Mio. € (i. Vj. 0,9 Mio. €). Die Rückstellungen für Pensionen ehemaliger Vorstände bzw. deren Hinterbliebenen beliefen sich auf 44,9 Mio. € (i. Vj. 42,3 Mio. €). Für Bezüge und Pensionen wurden an ehemalige Vorstandsmitglieder bzw. deren Hinterbliebene 1,8 Mio. € (i. Vj. 1,6 Mio. €) gezahlt.

Auf die Angabe der Gesamtbezüge des Vorstandes wird gemäß § 314 Abs. 3 i.V.m § 286 Abs. 4 HGB verzichtet.

## 16 Sonstige betriebliche Aufwendungen

Der Posten Sonstige betriebliche Aufwendungen umfasst unter anderem externe Dienstleistungen (84.374 T €), Instandhaltungsaufwendungen (83.612 T €), Werbung (52.348 T €) sowie Leasing- und Mietaufwendungen (42.100 T €). Darüber hinaus sind Aufwendungen aus Wertberichtigungen auf Forderungen (29.805 T €), Versicherungsaufwendungen (13.274 T €) und Kursverluste (4.663 T €, i. Vj. 7.813 T €) enthalten. Außerdem werden in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen sonstige Steuern in Höhe von 8.172 T € (i. Vj. 7.452 T €) ausgewiesen.

Die aperiodischen Aufwendungen betragen insgesamt 31.777 T € (für Wertberichtigungen auf Forderungen und für Verluste aus dem Abgang von Anlagevermögen).

Das inländische Gesamthonorar an den Konzernabschlussprüfer PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft betrug im Berichtsjahr 2.251 T €. Davon betrafen das Honorar für Abschlussprüfungsleistungen 2.011 T €, für Steuerberatungsleistungen 3 T €, für andere Bestätigungsleistungen 134 T € und für sonstige Leistungen 103 T €.

## 17 Beteiligungsergebnis

in T €	2019	2018
Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen	-	231
Aufwendungen aus Ergebnisabführungsverträgen	18	10
	- 18	221
Erträge aus Verbundenen Unternehmen	1.631	1.162
Aufwendungen aus Verbundenen Unternehmen	315	245
	1.316	917
Erträge aus Assoziierten at-equity Unternehmen	12.079	11.691
Aufwendungen aus Assoziierten at-equity Unternehmen	108	-
	11.971	11.691
Erträge aus Sonstigen assoziierten Unternehmen und Sonstigen Beteiligungen	9.222	4.433
Aufwendungen aus Sonstigen assoziierten Unternehmen und Sonstigen Beteiligungen	129	62
	9.093	4.371
	22.362	17.200

Das Ergebnis aus Assoziierten at-equity Unternehmen entspricht grundsätzlich dem Konzernanteil am Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag dieser Unternehmen. Hierin ist auch die Eliminierung von Zwischenergebnissen berücksichtigt.

## 18 Zinsergebnis

in T €	2019	2018
Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens (davon aus Verbundenen Unternehmen)	559 (21)	407 (22)
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge (davon aus Verbundenen Unternehmen)	3.538 (212)	4.534 (216)
Zinsen und ähnliche Aufwendungen (davon aus Verbundenen Unternehmen)	16.933 (38)	15.609 (59)
	<b>- 12.836</b>	<b>- 10.668</b>

Im Zinsergebnis sind Aufwendungen aus der Aufzinsung von Rückstellungen in Höhe von 9.415 T € (i. Vj. 9.471 T €) sowie Erträge aus der Abzinsung von Rückstellungen in Höhe von 1.360 T € (i. Vj. 2.960 T €) enthalten. Zinserträge (23 T €) aus Deckungsvermögen wurden mit den Aufwendungen aus der Aufzinsung verrechnet.

## 19 Steuern vom Einkommen und Ertrag

Bei den Steuern vom Einkommen und Ertrag handelt es sich im Wesentlichen um in- und ausländische Körperschaftsteuer sowie inländische Gewerbeertragsteuer. Darüber hinaus ist in der Position ein latenter Steuerertrag in Höhe von 2.468 T € (i. Vj. 3.478 T €) enthalten.

## 20 Erträge und Aufwendungen von außergewöhnlicher Größenordnung oder außergewöhnlicher Bedeutung

Im Geschäftsjahr sind keine Geschäftsvorfälle von außergewöhnlicher Größenordnung oder Bedeutung entstanden, die betragsmäßig wesentliche Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben. Der im Cashflow aus der Investitionstätigkeit aufgeführte Betrag von 2.344 T € betrifft die Abwicklung eines derartigen Sachverhalts aus dem Vorjahr.

# Anteilsbesitzliste zum 31.12.2019

## 1. Verbundene konsolidierte Unternehmen

Baustoffe Natursteine	Sitz	Anteil in %
Basalt-Actien-Gesellschaft	Linz am Rhein	100
AK Asphaltmischwerke Kaiserslautern GmbH	Ramstein-Miesenbach	75
Allgemeine Baustoff-Handels-Contor GmbH	Erfurt	100
AMB Asphalt-Mischwerk Bischofsheim GmbH & Co. KG	Bischofsheim	80
AME Asphalt-Mischwerk Eging GmbH	Eging am See	82
AML-Asphaltmischwerke GmbH Leipzig	Taucha	80
AMM Asphalt-Mischwerke Münsterland GmbH & Co.KG	Cappeln	100
AMW Asphalt-Mischwerke Würzburg GmbH & Co. KG	Würzburg	87
AO KP-Gabbro	Petrazavodsk, Russische Föderation	100
Asphalt-Mischwerke Osnabrück GmbH. & Co.KG.	Osnabrück	53
Asphalt-Mischwerke Rhein-Pfalz GmbH & Co. KG	Albersweiler	52
Atlas Industriebeteiligungsgesellschaft mbH	Linz am Rhein	83
AWE Asphaltmischwerk GmbH	Cappeln-Nutteln	77
AWE Asphaltmischwerk Walschleben GmbH & Co. KG	Walschleben	80
BASALT CZ s.r.o.	Zabrušany, Tschechien	100
Basalt Eastern Europe GmbH	Linz am Rhein	100
Basalt International GmbH	Linz am Rhein	100
Basalt Minerals GmbH	Linz am Rhein	100
Basalt s.r.o.	Zabrušany, Tschechien	97
BASALTKER Építőanyag Kereskedelmi Kft.	Uzsa, Ungarn	100
Basalt-Középkő Kőbányák Kft.	Uzsa, Ungarn	75
Basalt-Union Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Linz am Rhein	76
Basaltwerk Pechbrunn, Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Pechbrunn	76
Bayerische Asphaltmischwerke GmbH & Co. Kommanditgesellschaft für Straßenbaustoffe	Hofolding	52
Bergisch-Westerwälder Hartsteinwerke, Zweigniederlassung der Basalt-Actien-Gesellschaft	Linz am Rhein	100
Bitumina Handel GmbH & Co. KG	Linz am Rhein	100
Bitumina Spedition GmbH & Co. KG	Linz am Rhein	100
BMH – Basalt- und Mischwerk Herschbach GmbH & Co. Kommanditgesellschaft	Herschbach	51
BORNIT-Werk Aschenborn GmbH	Zwickau	62
BVG Baustoff-Vertriebs-Gesellschaft mbH & Co. KG	Kirn	100
BWH Basaltwerk Mittelherwigsdorf GmbH & Co. KG	Mittelherwigsdorf	51
DEUMA Mischwerke GmbH & Co. KG	Taucha	70
DEUTAG Nord Zweigniederlassung der Basalt-Actien-Gesellschaft	Hannover	100
DEUTAG Ost Zweigniederlassung der Basalt-Actien-Gesellschaft	Berlin	100

**Baustoffe****Natursteine**

	Sitz	Anteil in %
DEUTAG West Zweigniederlassung der Basalt-Actien-Gesellschaft	Duisburg	100
Diabaswerk Hirzenhain GmbH & Co. KG	Linz am Rhein	55
Diabaswerk Nesselgrund GmbH & Co. KG	Floh-Seligenthal	80
Dortmunder Gussasphalt GmbH & Co. KG	Dortmund	70
Ems-Jade-Mischwerke GmbH KG. für Straßenbaustoffe	Cappeln	81
GAB Gesellschaft zur Aufbereitung von Baustoffen mbH	Berlin	100
GBH-Gesellschaft für Baustoff-Aufbereitung und Handel mit beschränkter Haftung	Brunnthal	100
GbR Asphaltmischwerk Karlsruhe	Karlsruhe	75
Hansa-Asphaltmischwerke GmbH & Co. Kommanditgesellschaft für Straßenbaustoffe	Dortmund	100
Hartsteinwerke Bayern-Mitteldeutschland Zweigniederlassung der Basalt-Actien-Gesellschaft	Erfurt	100
Hollweg, Kämpers & Comp., Zweigniederlassung der Basalt-Actien-Gesellschaft	Rheine	100
HWR Hartsteinwerk Rattenberg GmbH	Brunnthal	100
Isoliererzeugnisse Großröhrsdorf GmbH	Großröhrsdorf	100
Kopalnie Surowców Skalnych w Bartnicy Sp. z o.o.	Świerki, Polen	100
Mischwerke Lautzenbrücken GmbH & Co. KG	Lautzenbrücken	100
Norddeutsche Naturstein GmbH	Flechtingen	100
ODRA-ASFALT Sp. z o.o.	Szczecin, Polen	67
OOO "Basalt"	St. Petersburg, Russische Föderation	100
OOO "Karjer Sheleiki"	Podporozhskiy rajon, Russische Föderation	100
Porphyrwerke Weinheim-Schriesheim Aktiengesellschaft	Weinheim	100
Sauerländer Asphaltmischwerke GmbH. & Co., Kommanditgesellschaft	Brilon	73
Schweden Splitt AB	Karlshamn, Schweden	100
Śląskie Kruszywa Naturalne Sp. z o.o.	Krapkowice, Polen	100
Südhessische Asphalt-Mischwerke GmbH & Co. KG für Straßenbaustoffe	Hanau	100
Südwestdeutsche Hartsteinwerke Zweigniederlassung der Basalt-Actien-Gesellschaft	Kirn	100
SWA Südwest Asphalt GmbH & Co. KG	Iffezheim	65
T E W E Bauchemiegesellschaft mbH	Vierlinden	100
TOV Vyrivskij Karjer	Granitne, Ukraine	100
V D Mischwerk und Recycling GmbH.	Offenburg	100
Werhahn & Nauen SE & Co. OHG	Neuss	100
Westdeutsche Grauwacke-Union Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Linz am Rhein	100
Wm. Hilgers GmbH & Co. KG	Düsseldorf	100

**Baustoffe****Schiefer**

	Sitz	Anteil in %
Rathscheck Schiefer und Dach-Systeme Zweigniederlassung der Wilh. Werhahn KG in Neuss	Mayen	100
Canteras Fernandez S.L. Elaboracion S.COM	El Barco, Spanien	100
Canteras Fernandez S.L. Explotación S.Com.	El Barco, Spanien	100
Canteras Fernandez S.L. Extracción S.COM	El Barco, Spanien	100
Castrelos Elaboración S.L.S.COM.	El Barco, Spanien	100
I.B. Rathscheck Söhne KG Moselschiefer-Bergwerke	Mayen	100
North American Slate LLC	Dover, USA	100
Werhahn International Schiefer GmbH	Mayen	100
Werhahn International Schiefer GmbH Sucursal en España	El Barco, Spanien	100

**Konsumgüter****Zwilling Küche**

	Sitz	Anteil in %
ZWILLING J. A. Henckels Aktiengesellschaft	Solingen	100
Compagnie de la Fecht et du Goût SAS	Merville, Frankreich	100
Demeyere G.C.V.	Herentals, Belgien	100
Demeyere Zwilling Nederland B.V.	Roermond, Niederlande	100
JV ZWILLING-RM GmbH	Solingen	70
OOO "ZWILLING J.A. HENCKELS Rus"	Moskau, Russische Föderation	100
Staub Fonderie SARL	Merville, Frankreich	100
ZWILLING BALLARINI ITALIA (vormals Ballarini Paolo & Figli S.p.A.)	Rivarolo Mantovano, Italien	100
Zwilling Demeyere Belgium BVBA	Herentals, Belgien	100
ZWILLING International GmbH	Solingen	100
ZWILLING J A Henckels MUTFAK VE GÜZELLİK ÜRÜNLERİ LİMİTED ŞİRKETİ	Istanbul, Türkei	100
ZWILLING J.A. HENCKELS (UK) Limited	Hitchin, Großbritannien	100
ZWILLING J.A. HENCKELS Brasil Produtos de Cozinha e Beleza Ltda.	São Paulo, Brasilien	100
ZWILLING J.A. HENCKELS Canada Ltd.	Markham, Ontario, Kanada	100
ZWILLING J.A. Henckels Deutschland GmbH	Solingen	100
ZWILLING J.A. HENCKELS Iberia S.A.	Cornellá de Llobregat, Spanien	100
ZWILLING J.A. HENCKELS Japan Ltd.	Seki-shi, Japan	100
ZWILLING J.A. HENCKELS Kitchenware (Shanghai) Ltd.	Minhang, Shanghai, China	70
ZWILLING J.A. HENCKELS LLC	Wilmington, USA	100
ZWILLING J.A. Henckels Retail GmbH	Solingen	100
ZWILLING J.A. HENCKELS Scandinavia A/S	Ballerup, Dänemark	100
ZWILLING J.A. HENCKELS Shanghai Ltd.	Pudong, Shanghai, China	70

**Konsumgüter****Zwilling Küche**

	Sitz	Anteil in %
ZWILLING J.A. HENCKELS Taiwan Ltd.	Taipei, Taiwan	100
ZWILLING Kitchen India Pvt. Ltd.	Chennai, Indien	80
ZWILLING STAUB FRANCE SAS	Paris, Frankreich	100
ZWILLING Trading GmbH (vormals Zwilling Minority GmbH)	Solingen	100

**Konsumgüter****Zwilling Beauty Group**

	Sitz	Anteil in %
ZWILLING Beauty Group GmbH	Solingen	100
Ital Beauty Nippers (India) Pvt. Ltd.	Puducherry, Indien	90
Personal Care International Ltd.	Hongkong, China	100
QVS Global China	Dongguan, China	100
QVS Global UK Ltd.	Nottingham, Großbritannien	75
Tweezerman (India) Pvt. Ltd.	Puducherry, Indien	90
Tweezerman International, LLC	Wilmington, USA	100
Tweezerman Minority LLC	Wilmington, USA	100
Zwilling Beauty Trading (Shenzhen) Ltd.	Shenzhen, China	100

**Konsumgüter****Friseurbedarf Jaguar/Tondeo**

	Sitz	Anteil in %
United Salon Technologies GmbH	Solingen	100

## Finanzdienstleistungen

### abcfinance

	Sitz	Anteil in %
abcfinance GmbH	Köln	100
abc Holding GmbH	Neuss	100
abc SME Lease Germany SA	Luxemburg, Luxemburg	0
abcbank GmbH	Köln	100
abcfinance advise GmbH (vormals debcash Forderungsmanagement GmbH)	Köln	100
abcfinance B.V.	Eindhoven, Niederlande	100
abcfinance GmbH	Wien, Österreich	100
C.O.I.N. Lease + Rent Leasing und Miete GmbH	Köln	100
DeTeWe Finance GmbH	Köln	100
ETL Leasing GmbH & Co. KG	Dortmund	51
ETL Leasing Verwaltungsgesellschaft mbH	Dortmund	51
Hako Finance GmbH	Köln	100
milon financial services GmbH	Köln	69
Schneiderei Finance GmbH	Köln	100

## Finanzdienstleistungen

### Bank11

	Sitz	Anteil in %
Bank11 für Privatkunden und Handel GmbH	Neuss	100
Bank11 Holding GmbH	Neuss	100
RevoCar 2017 UG (haftungsbeschränkt)	Frankfurt am Main	0
RevoCar 2018 UG (haftungsbeschränkt)	Frankfurt am Main	0
RevoCar 2019 UG (haftungsbeschränkt)	Frankfurt am Main	0
RevoCar 2019-2 UG (haftungsbeschränkt)	Frankfurt am Main	0

## Sonstige

	Sitz	Anteil in %
Wilh. Werhahn KG	Neuss	
abcfinance Holding GmbH (vormals WW Neunte Acquisition GmbH)	Neuss	100
abcfinlab GmbH	Köln	100
Bankhaus Werhahn GmbH	Neuss	100
Charlie Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
Delta Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
Golf Acquisition GmbH	Neuss	100
Sechste Werhahn Beteiligungen GmbH (vormals BI Bakery Ingredients Holding GmbH)	Neuss	100
Stuart VV GmbH	Monheim am Rhein	100
Werhahn Beteiligungs- und Projektgesellschaft mbH	Neuss	100

Sonstige	Sitz	Anteil in %
Werhahn Industrieholding SE	Neuss	100
Wilh. Werhahn KG Zweigniederlassung Haus & Grund	Neuss	100
WW Achtzehnte Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
WW Dreizehnte Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
WW Holding KG	Neuss	100
WW Sechzehnte Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
WW Siebte Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
WW Siebzehnte Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
WW Vierzehnte Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
WW Zehnte Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
Yareto GmbH	Neuss	100
Zweite Werhahn Projekte GmbH	Neuss	100

## 2. Assoziierte at-equity Unternehmen

	Sitz	Anteil in %
AEL-Abfallentsorgungsanlage Lösenbach GmbH	Lüdenscheid	49
amb Asphalt- und Bitumen-Mischwerke GmbH	Augsburg	50
AMH Asphaltmischwerk Hauneck GmbH & Co. KG	Hauneck	50
AMK Asphalt-Mischwerk Kirchheimbolanden GmbH & Co. KG	Kirchheimbolanden	50
AMK Asphalt-Mischwerke Kraichgau GmbH	Gemmingen	45
AMM Asphalt-Mischwerke-Mosel GmbH & Co.KG	Neumagen-Dhron	50
Arcos Hermanos S.A.	Albacete, Spanien	49
DAM Deutzer Asphaltmischwerke GmbH & Co. KG	Köln	60
DWA Donau-Wald Asphaltmischwerke GmbH & Co. KG	Plattling	50
H&B Grundstoffen C.V.	Capelle aan den IJssel, Niederlande	48
Natursteinwerke im Nordschwarzwald NSN GmbH & Co.KG	Mühlacker-Enzberg	50
NHB Nahe-Hunsrück Baustoffe GmbH & Co. KG.	Kirn	50
Rheinische Provinzial-Basalt- und Lavawerke GmbH & Co. oHG	Sinzig	50
Trapobet Transportbeton GmbH Kaiserslautern Kommanditgesellschaft	Kaiserslautern	50
VAMA Vereinigte Asphalt- Mischwerke Aachen GmbH & Co. Kommanditgesellschaft	Alsdorf	45

### 3. Verbundene nicht konsolidierte Unternehmen

	Sitz	Anteil in %
AML Asphaltmischwerk Langenthal GmbH & Co. KG	Langenthal	70
AML Asphaltmischwerk Langenthal Verwaltungs-GmbH	Langenthal	70
AMW Asphalt-Mischwerke Würzburg Verwaltungs-GmbH	Würzburg	87
Asphalt - Mischwerke Rhein-Pfalz Beteiligungs-GmbH	Albersweiler	52
Asphalt Mischwerk Oyle GmbH	Oyle	100
Asphalt-Mischwerk Bischofsheim Verwaltung GmbH	Bischofsheim	86
Asphalt-Mischwerke Münsterland Verwaltungs-GmbH	Ladbergen	100
AWE Asphaltmischwerk Walschleben Verwaltung GmbH	Walschleben	80
B V G Baustoff-Vertriebs- u. Verwaltungsgesellschaft mbH	Kirn	100
Ballarini North America Inc.	Horsham, USA	100
Basalt Ukraine TOV	Kiew, Ukraine	100
Basalt- und Mischwerk Herschbach GmbH	Herschbach	51
Bayerische Asphaltmischwerke Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Hofolding	52
Beteiligungsgesellschaft Asphalt-Mischwerke Osnabrück mit beschränkter Haftung	Osnabrück	53
Bitumina Handel Verwaltungs GmbH	Linz am Rhein	100
Bitumina Spedition Verwaltungs GmbH	Linz am Rhein	100
BRP-Baustoffaufbereitungs- und Recycling-Gesellschaft in Pforzheim mbH	Pforzheim	100
BW Baustoffkontor Wiesbaden Verwaltungs-GmbH	Wiesbaden	100
BWH Basaltwerk Mittelherwigsdorf Verwaltungs-GmbH	Mittelherwigsdorf	51
Canteras Fernandez S.L.	El Barco, Spanien	100
Canteras Fernandez S.L. Geologia S.COM	El Barco, Spanien	75
Castrelos Elaboración S.L.	El Barco, Spanien	100
DEUMA Beteiligungs-GmbH	Taucha	70
Diabaswerk Hirzenhain Verwaltungs-GmbH	Linz am Rhein	55
Diabaswerk Nesselgrund Verwaltungs-GmbH	Floh-Seligenthal	80
Dortmunder Gußasphalt Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Dortmund	70
Dritte Werhahn Projekte GmbH	Neuss	100
Ems-Jade-Mischwerke GmbH	Cappeln	81
Fünfte Werhahn Beteiligungen GmbH	Neuss	100
Fünfte Werhahn Projekte GmbH	Neuss	100
GfR-Gesellschaft für Rekultivierung mbH	Linz am Rhein	78
H + W Mischwerke Verwaltungs GmbH	Berlin	100
Hansa-Asphaltmischwerke Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Dortmund	100
Hessentor Gesellschaft für Unternehmensbeteiligungen mbH	Neuss	100
Hilgers Beteiligungsgesellschaft mbH	Düsseldorf	100
Inn-Asphalt-Mischwerke GmbH.	Nußdorf am Inn	75

	Sitz	Anteil in %
Jaguar Japan Inc.	Seki-shi, Japan	100
LAJTA-KAVICS Bányászati Kft.	Darnózseli, Ungarn	100
Marsdorfer Asphaltwerke Gesellschaft mit beschränkter Haftung i. L.	Linz am Rhein	57
MAW-Marsdorfer Asphaltwerke Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Co. Kommanditgesellschaft i. L.	Linz am Rhein	57
Mischwerke Lautzenbrücken Verwaltungsgesellschaft mbH	Lautzenbrücken	100
Mischwerke Mühlhausen GmbH	Mühlhausen	76
Mühle Cottbus GmbH i.L.	Neuss	100
N2 SRG GmbH (vormals DEUTAG Verwaltung GmbH)	Linz am Rhein	100
Norddeutsche Naturstein Rail GmbH	Flechtingen	100
Obertor Immobilien GmbH	Neuss	100
OOO "Basalt Management"	St. Petersburg, Russische Föderation	100
Rathscheck Schiefer und Dach-Systeme Verwaltungs GmbH	Mayen	100
Rheintor Immobilienholding GmbH	Neuss	100
Sauerländer Asphaltmischwerke GmbH	Brilon	72
Secato Style GmbH	Solingen	100
Senftenberger Kohlenwerke GmbH	Neuss	100
Stephan Beratungs-GmbH	Linz am Rhein	70
Stichting Derdengelden ABC finance	Eindhoven, Niederlande	0
Südhessische Asphalt-Mischwerke Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Hanau	100
Südwest Asphalt Verwaltungs GmbH	Iffezheim	65
TEBI Asphalt-Baustoffe Verwaltungsgesellschaft mit beschränkter Haftung	Höxter-Bosseborn	100
Thaler Baustoff-Betriebe Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Falkenstein / Harz	100
Verwaltungsgesellschaft Wilh. Werhahn mit beschränkter Haftung	Neuss	100
Vierte Werhahn Projekte GmbH	Neuss	100
VV Eins Verwaltungs-GmbH i.L.	Neuss	100
WAW Asphalt GmbH	Linz am Rhein	100
Werhahn Bakery Products Holding GmbH i. L.	Neuss	100
Werhahn Flour Mills GmbH i.L.	Neuss	100
WMW GmbH	Linz am Rhein	100
ZWILLING Cooking Studio LLC	Wilmington, USA	100
ZWILLING Cooking Studio Minority LLC	Wilmington, USA	100
ZWILLING J.A. HENCKELS (Vietnam) Ltd.	Ho Chi Minh City, Vietnam	100
ZWILLING J.A. Henckels Austria GmbH	Parndorf, Österreich	100
ZWILLING J.A. Henckels Ireland Ltd.	Dublin, Irland	100
ZWILLING J.A. Henckels Portugal, Lda.	Alcochete, Portugal	100
ZWILLING J.A. Henckels Schweiz AG	Zürich, Schweiz	100

#### 4. Sonstige assoziierte Unternehmen

	Sitz	Anteil in %
„RKS“ Kies- und Splittwerke Eckelsheim GmbH & Co. KG	Eckelsheim	50
„RKS“ Kies- und Splittwerke GmbH	Eckelsheim	50
Adrian Basalt GmbH & Co. KG	Enspel	50
Adrian Basalt Verwaltungsgesellschaft mbH	Enspel	50
AMH Asphaltmischwerk Hauneck Verwaltungs GmbH	Hauneck	50
AMH Asphaltmischwerk Hellweg Gesellschaft mit beschränkter Haftung i. L.	Erwitte	50
AMK Asphalt-Mischwerk Kirchheimbolanden Verwaltungs-GmbH	Kirchheimbolanden	50
AMM Asphalt-Mischwerke-Mosel Verwaltungs-GmbH	Neumagen-Dhron	50
Cuciniale GmbH	Lindau	25
DAM Deutzer Asphaltmischwerke Verwaltungs-GmbH	Köln	60
DWA Donau-Wald Asphaltmischwerke Verwaltungs- GmbH	Plattling	50
H&B Grundstoffen B.V.	Capelle aan den IJssel, Niederlande	50
Herbert Willersinn Steinbruch- Verwaltungs GmbH	Heßheim	50
Herkenrath Beteiligungsgesellschaft mbH	Solingen	24
Hugo Herkenrath GmbH & Co. KG	Solingen	24
J. u. G. Giro Nachf. Willersinn GmbH & Co KG Steinbruchbetrieb	Bolanden	50
Natursteinwerke im Nordschwarzwald NSN Verwaltungsgesellschaft mit beschränkter Haftung	Mühlacker	50
NHB Nahe-Hunsrück Baustoffe und Verwaltungsgesellschaft mbH	Kirn	50
Plattform Dach.de Gesellschaft des bürgerlichen Rechts	Hamburg	20
Rheinische Provinzial-Basalt- und Lavawerke Verwaltungs-GmbH	Sinzig	50
SC Diabas Bata s.r.l.	Timisoara, Rumänien	50
Schillathöhle GmbH	Hessisch Oldendorf-Langensfeld	49
Schuhmacher & Heuser GmbH	Katzenelnbogen	50
STA Asphaltmischwerk Strahlungen GmbH	Strahlungen	25
Steinbruch Breidenbach Verfüllungsgesellschaft mbH	Breidenbach	50
Steinbruch Spittergrund GmbH	Erfurt	50
Südharz-Asphalt GmbH & Co. KG i.L.	Bad Harzburg	38
Südharz-Asphalt Verwaltungsgesellschaft mbH i.L.	Herzberg am Harz	38
VAMA Vereinigte-Asphalt-Mischwerke Aachen, Verwaltungsgesellschaft mit beschränkter Haftung	Alsdorf	45
Verwaltungsgesellschaft mit beschränkter Haftung TRAPOBET Transportbeton Kaiserslautern	Kaiserslautern	50

## 5. Sonstige Beteiligungen

	Sitz	Anteil in %	Eigenkapital in T €	Jahresergebnis in T €
AME Asphalt-Mischwerke Eifel GmbH & Co. KG	Sinzig	33	465 <sup>1</sup>	201 <sup>1</sup>
Asphalt-Mischwerke Eifel Verwaltungsgesellschaft mbH	Sinzig	33	41 <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>
DEBUS Naturstein GmbH & Co. KG	Untersiemau	49	1.924 <sup>1</sup>	1.155 <sup>1</sup>
Debus Naturstein Verwaltungs-GmbH	Untersiemau	49	29 <sup>1</sup>	3 <sup>1</sup>
Escombrera Sobreido S.L.	Carballeda de Valdeorras, Spanien	22	107 <sup>1</sup>	29 <sup>1</sup>
Hartsteinwerke Burgk GmbH & Co. OHG	Schleiz	27	3.940 <sup>1</sup>	496 <sup>1</sup>
HWB Hartsteinwerke Burgk Verwaltungs-GmbH	Schleiz	27	70 <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>
INTERASPHALT Sp. z o.o.	Obornik, Polen	48	849 <sup>1</sup>	52 <sup>1</sup>
ThyssenKrupp MillServices & Systems GmbH	Duisburg	32	39.873	3.299

<sup>1</sup>Angaben aus Vorjahren

Für weitere Gesellschaften wurde die Befreiungsvorschrift des § 313 Abs. 3 S. 1 HGB in Anspruch genommen.

# Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung wird nach DRS 21 erstellt und zeigt, wie sich der Finanzmittelbestand der Werhahn-Gruppe während des Berichtsjahres durch Mittelzu- und -abflüsse verändert hat. Das Mindestgliederungsschema ist um Positionen des Finanzdienstleistungsgeschäfts erweitert.

Zu den Verfügungsbeschränkungen innerhalb des Finanzmittelfonds verweisen wir auf Tz. 6 des Konzernanhangs.

Nachfolgend eine Kurzdarstellung der Kapitalflussrechnung:

in T €	2019	2018
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	239.330	173.796
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	- 123.436	- 135.483
<b>Free Cashflow</b>	<b>115.894</b>	<b>38.313</b>
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	- 75.500	- 47.656
<b>Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds</b>	<b>40.394</b>	<b>- 9.343</b>
Sonstige Veränderung des Finanzmittelfonds	858	- 299
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	504.208	513.850
<b>Finanzmittelfonds am Ende der Periode</b>	<b>545.460</b>	<b>504.208</b>

# Sonstige Angaben

140 // 141

## Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen erfolgen grundsätzlich zu marktüblichen Bedingungen. Für Mitarbeiter und Gesellschafter bestehen in wenigen Geschäftsbereichen standardisierte Rabatte auf spezifische Werhahn-Produkte. Die Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen resultieren im Wesentlichen aus dem normalen Lieferungs- und Leistungsaustausch.

## Nachtragsbericht

Die Folgen der Coronakrise werden in 2020 auch den wirtschaftlichen Erfolg des Werhahn-Konzerns beeinträchtigen. Die Fähigkeit des Konzerns zur Fortsetzung der Unternehmenstätigkeit ist aufgrund der guten finanziellen Situation der Unternehmensgruppe sowie der regionalen und operativen Diversifikation des Konzerns gegeben.

Nach dem Bilanzstichtag sind in den Unternehmen der Werhahn-Gruppe auch darüber hinaus keine Ereignisse eingetreten, von denen eine wesentliche Bedeutung für die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der Werhahn-Gruppe erwartet wird. Im Hinblick auf die mit der Coronakrise verbundene erhöhte Prognoseunsicherheit wird auf die Ausführungen im Lagebericht verwiesen.

## Nicht in der Konzernbilanz enthaltene Geschäfte

in T €	2019	2018
Verbindlichkeiten aus der Begebung und Übertragung von Wechseln	80	73
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften, Wechsel- und Scheckbürgschaften	3.669	4.013
(davon gegenüber Verbundenen Unternehmen)	(418)	(418)
(davon gegenüber Assoziierten Unternehmen)	(1.431)	(1.541)
Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen	219	865
Verpflichtungen aus Bestellobligo	127.664	146.899
(davon gegenüber Assoziierten Unternehmen)	(263)	(200)
Barwert langfristiger Verpflichtungen aus Miet-, Pacht- und Leasingverträgen	105.278	102.864
(davon gegenüber Verbundenen Unternehmen)	(526)	(236)
(davon gegenüber Assoziierten Unternehmen)	(153)	(-)
Verpflichtungen aus Kreditzusagen	256.673	199.060
(davon gegenüber Verbundenen Unternehmen)	(100)	(-)
Sonstige finanzielle Verpflichtungen	19.252	14.470
(davon gegenüber Verbundenen Unternehmen)	(3.730)	(3.252)
(davon gegenüber Assoziierten Unternehmen)	(189)	(196)

Über die dargestellten Haftungsverhältnisse und Sonstigen finanziellen Verpflichtungen hinausgehende außerbilanzielle Geschäfte, die für die Beurteilung der Finanzlage des Konzerns erforderlich sind, bestehen nicht. Für alle erkennbaren Risiken aus Inanspruchnahme von Bürgschaften sind ausreichend Rückstellungen gebildet worden. Darüber hinaus wird mit keiner Inanspruchnahme gerechnet.

### **Derivative Finanzinstrumente**

Bewertungseinheiten wurden in der Werhahn-Gruppe gemäß § 254 HGB gebildet. Wertänderungen von Grund- und Sicherungsgeschäften werden unter Anwendung der Einfrierungsmethode nicht bilanziert. Die Beurteilung der Effektivität der Bewertungseinheiten erfolgt über die Critical-Terms-Match-Methode und wird zu jedem Bilanzstichtag prospektiv festgestellt. Derivative Finanzinstrumente werden nach der Mark-to-Market-Methode bewertet.

Zur Refinanzierung ausländischer Tochtergesellschaften werden Fremdwährungsdarlehen in lokaler Währung vergeben. Das aus Konzernsicht resultierende Währungsrisiko aus Tilgungs- und Zinszahlungen wird über Devisentermingeschäfte abgesichert. Devisentermingeschäfte werden auch zur Absicherung des Währungsrisikos aus bereits kontrahierten Beschaffungsgeschäften in fremder Währung eingesetzt. Dabei handelt es sich jeweils um Micro Hedges mit einer Restlaufzeit von bis zu einem Jahr.

Die routinemäßige Beschaffung von Waren des operativen Geschäfts in Fremdwährung wird für einen bestimmten Zeitraum im Voraus geplant. Die sich aus diesen mit hoher Wahrscheinlichkeit erwarteten Transaktionen ergebende Nettofremdwährungsposition wird im Rahmen von Portfolio-Hedges ebenfalls gegen Währungsrisiken abgesichert.

Für den Produktionsprozess benötigte Rohstoffe für abgeschlossene Absatzgeschäfte werden über physische Lieferkontrakte auf Termin beschafft. Soweit die Lieferkontrakte variable Preise aufweisen, werden zur Vermeidung von Preisrisiken aus diesen Geschäften Commodity Swaps eingesetzt. Dabei handelt es sich überwiegend um Portfolio-Hedges mit Restlaufzeiten von bis zu drei Jahren.

Im Rahmen einer Verbriefungstransaktion emittierte eine Zweckgesellschaft variabel verzinsten Anleihen zur Refinanzierung eines festverzinslichen Kreditportfolios. Zur Begrenzung des Zinsänderungsrisikos wurde ein amortisierender Zinsswap mit einer Restlaufzeit von drei bzw. vier Jahren als Micro Hedge abgeschlossen.

Sowohl bei den Micro als auch Portfolio-Hedges werden die Grundgeschäfte zu 100 % abgesichert.

Die nachfolgend genannten Grundgeschäfte sind in Bewertungseinheiten einbezogen:

Art des Grundgeschäfts	Art des abgesicherten Risikos	Abgesicherter Betrag des Grundgeschäfts in T€ (Buchwert, erwarteter Wert)	Abgesichertes Risiko in T€	Positive Zeitwerte in T€	Negative Zeitwerte in T€
Konzerninterne Refinanzierung	Währungsrisiko	129.820	2.307	807	- 1.500
Mit hoher Wahrscheinlichkeit erwartete Transaktionen	Währungsrisiko	74.090	736	356	- 380
Schwebende Geschäfte	Beschaffungspreisrisiken	4.467	592	281	- 311
Variabel verzinsten Anleihen	Zinsänderungsrisiko	543.962	2.549	-	- 2.549

Neuss, 23. April 2020

Wilh. Werhahn KG



Paolo Dell' Antonio



Alexander Boldyreff

# Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

**An die Wilh. Werhahn KG, Neuss**

## **Prüfungsurteile**

Wir haben den Konzernabschluss der Wilh. Werhahn KG, Neuss, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2019, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, dem Konzerneigenkapitalspiegel und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 sowie dem Konzernanhang, einschließlich der Darstellung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der Wilh. Werhahn KG für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den nach § 13 PubLG anzuwendenden 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 2019 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 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 Konzernlageberichts geführt hat.

## **Grundlage für die Prüfungsurteile**

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 14 PubLG 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.

## Sonstige Informationen

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen den Geschäftsbericht – ohne weitergehende Querverweise auf externe Informationen –, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses, des geprüften Konzernlageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungs-schlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zum Konzernlagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

## Verantwortung der gesetzlichen Vertreter für den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den nach § 13 PubliG anzuwendenden 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 § 14 PubliG 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 aufmerk-

sam 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.

Düsseldorf, den 23. April 2020

PricewaterhouseCoopers GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Uwe Rittmann  
Wirtschaftsprüfer

ppa. Greta Berndmeyer  
Wirtschaftsprüferin

# Anschriften

## Natursteine

Basalt-Actien-Gesellschaft  
Linzhausenstraße 20, 53545 Linz am Rhein  
Tel.: 02644 563-0  
Fax: 02644 563-165  
E-Mail: [info@basalt.de](mailto:info@basalt.de)  
[www.basalt.de](http://www.basalt.de)

## Geschäftsaktivitäten/Produkte

Produktion und Vertrieb von Zuschlagstoffen aus Naturstein und bituminösem Mischgut, Logistik-Dienstleistungen, Annahme und Recycling von wiederverwertbaren Baurestmassen, Deponierung von inertem Erdaushub

## Schiefer

Rathscheck Schiefer und Dach-Systeme  
ZN der Wilh. Werhahn KG  
St.-Barbara-Straße 3, 56727 Mayen-Katzenberg  
Tel.: 02651 955-0  
Fax: 02651 955-100  
E-Mail: [info@rathscheck.de](mailto:info@rathscheck.de)  
[www.rathscheck.de](http://www.rathscheck.de)

## Geschäftsaktivitäten/Produkte

Schiefer für Dach, Fassaden und den Innenbereich, Aufsparrendämmsysteme, Dachwerkzeuge und -geräte

## Zwilling Küche

ZWILLING J.A. Henckels AG  
Grünwalder Straße 14-22, 42657 Solingen  
Tel.: 0212 882-0  
Fax: 0212 882-347  
E-Mail: [info@zwilling.com](mailto:info@zwilling.com)  
[www.zwilling.com](http://www.zwilling.com)

## Geschäftsaktivitäten/Produkte

Messer, Scheren, Kochgeschirr, Küchenhelfer, Bestecke

## Zwilling Beauty Group

ZWILLING Beauty Group GmbH  
Am Schönenkamp 45, 40599 Düsseldorf  
Tel.: 0211 5380-3300  
Fax: 0211 9991-7937  
E-Mail: [info@ZwillingBeautyGroup.de](mailto:info@ZwillingBeautyGroup.de)  
[www.zwilling-beauty.com](http://www.zwilling-beauty.com)

## Geschäftsaktivitäten/Produkte

Maniküre, Pediküre, Pinzetten und andere Beauty-Tools

## Friseurbedarf Jaguar/Tondeo

United Salon Technologies GmbH  
Ketzberger Straße 34, 42653 Solingen  
Tel.: 0212 25207-0  
Fax: 0212 25207-77  
E-Mail: [info@ust-germany.com](mailto:info@ust-germany.com)  
[www.jaguar-solingen.com](http://www.jaguar-solingen.com), [www.tondeo.com](http://www.tondeo.com)

### Geschäftsaktivitäten/Produkte

Haarscheren, Elektro-Friseurbedarf

## abcfinance

abcfinance GmbH  
Kamekestraße 2-8, 50672 Köln  
Tel.: 0221 57908-0  
Fax: 0221 57908-126  
E-Mail: [info@abcfinance.de](mailto:info@abcfinance.de)  
[www.abcfinance.de](http://www.abcfinance.de)

### Geschäftsaktivitäten/Produkte

Leasingfinanzierungen von mobilen Wirtschaftsgütern,  
Miet- und Mietkaufverträge, Factoring

## Bank11

Bank11 für Privatkunden und Handel GmbH  
Hammer Landstraße 91, 41460 Neuss  
Tel.: 02131 6098-0  
Fax: 02131 6098-133  
E-Mail: [mail@bank11.de](mailto:mail@bank11.de)  
[www.bank11.de](http://www.bank11.de)

### Geschäftsaktivitäten/Produkte

Absatz- und Einkaufsfinanzierung für den mittelständischen Kfz-Handel in Deutschland

## Wilh. Werhahn KG

Wilh. Werhahn KG  
Königstraße 1  
41460 Neuss  
Postfach 10 16 38  
41416 Neuss

Tel.: 02131 916-0  
Fax: 02131 916-400  
E-Mail: [info@werhahn.de](mailto:info@werhahn.de)  
[www.werhahn.de](http://www.werhahn.de)

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Wilh. Werhahn KG  
Königstraße 1  
41460 Neuss

### **Sprachgebrauch**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in den Texten des Berichts vorwiegend die männliche Sprachform verwendet. Diese schließt die weibliche Sprachform ein.

### **Rundungshinweis**

Bei der Verwendung von gerundeten Beträgen und Prozentangaben können aufgrund kaufmännischer Rundung geringe Abweichungen auftreten.

### **Produktion**

Edelman GmbH, Köln

### **Druckproduktion**

Schmitz druck & medien GmbH + Co. KG, Brüggen

### **Fotonachweis**

Titel: Getty Images/Clerkenwell

Seite 1: Getty Images/DrAfter123; Getty Images/Enis Aksoy

Seite 6: Wilh. Werhahn KG

Seite 8: ZWILLING J.A. Henckels AG

Seite 9: Rathscheck Schiefer und Dach-Systeme ZN der Wilh. Werhahn KG, ZWILLING Beauty Group GmbH

Seite 10/11, 12/13, 26, 27, 28, 30: Ute Kaiser Fotografie

Seite 13: Getty Images/Enis Aksoy

Seite 14/15: Basalt-Actien-Gesellschaft

Seite 16/17: Rathscheck Schiefer und Dach-Systeme ZN der Wilh. Werhahn KG; Getty Images/Enis Aksoy

Seite 18: Getty Images/Meilun; Getty Images/dowell; Getty Images/fotografia

Seite 20, 21, 22, 23: ZWILLING J.A. Henckels AG

Seite 24/25: Getty images/AF-studio, Getty Images/Enis Aksoy

Seite 31: Getty Images/Alexander Spatari

Seite 32: Getty Images/Maskot

Seite 33: Getty Images/Pras Broonwong EyeEm

Seite 34: Yareto GmbH

Seite 35: Getty images/yuanyuan yan



**Herausgeber**

Wilh. Werhahn KG

Königstraße 1

41460 Neuss