diversifiziert
fokussiert
wandlungsfähig

GESCHÄFTSBERICHT 2016

Werhahn KG

Konzernabschluss 2016

AUSGEWÄHLTE KENNZAHLEN

in Mio. €	2012	2013	2014	2015	**2016**
Umsatz	3 028	3 167	3 192	3 162	**3 322**
Ergebnis vor Steuern	62	54	144	200	**162**
Eigenkapitalquote	41 %	34 %	33 %	29 %	**28 %**
Eigenkapitalquote ohne Finanzdienstleistungen	71 %	70 %	72 %	69 %	**71 %**

UMSATZ NACH UNTERNEHMENSBEREICHEN

in Mio. €	2012	2013	2014	2015	**2016**
Baustoffe	1 374	1 384	1 410	1 318	**1 314**
Konsumgüter	545	537	651	763	**849**
Finanzdienstleistungen	642	784	883	1 019	**1 108**
Sonstige	12	12	72	63	**68**
Back-Produkte	461	452	179	–	**–**
Konsolidierung	*–6*	*–2*	*–3*	*–1*	***–17***
	3 028	3 167	3 192	3 162	**3 322**

MITARBEITER NACH UNTERNEHMENSBEREICHEN

	2012	2013	2014	2015	**2016**
Baustoffe	4 325	4 318	4 373	4 375	**4 385**
Konsumgüter	3 492	3 727	3 752	3 976	**4 329**
Finanzdienstleistungen	500	668	728	792	**847**
Sonstige	90	97	255	248	**271**
Back-Produkte	922	728	347	–	**–**
	9 329	9 538	9 455	9 391	**9 832**

Inhalt

4 | Unternehmensstruktur
6 | Besondere Ereignisse 2016

10 | Werhahn-Gruppe

12 | Unternehmensgrundsätze
13 | Organe
14 | Bericht des Verwaltungsrats
16 | Corporate Governance Bericht

20 | Diversifiziert

46 | Konzernlagebericht

48 | Gesamtwirtschaftliche Entwicklung
51 | Geschäftsentwicklung und Ertragslage
53 | Unternehmensbereiche
- 53 | Baustoffe
- 57 | Konsumgüter
- 61 | Finanzdienstleistungen

64 | Vermögens- und Finanzlage
68 | Personal
71 | Risikobericht
74 | Forschung und Entwicklung
76 | Umwelt und Nachhaltigkeit
77 | Sicherungsgeschäfte und Bewertungseinheiten
78 | Prognose- und Chancenbericht

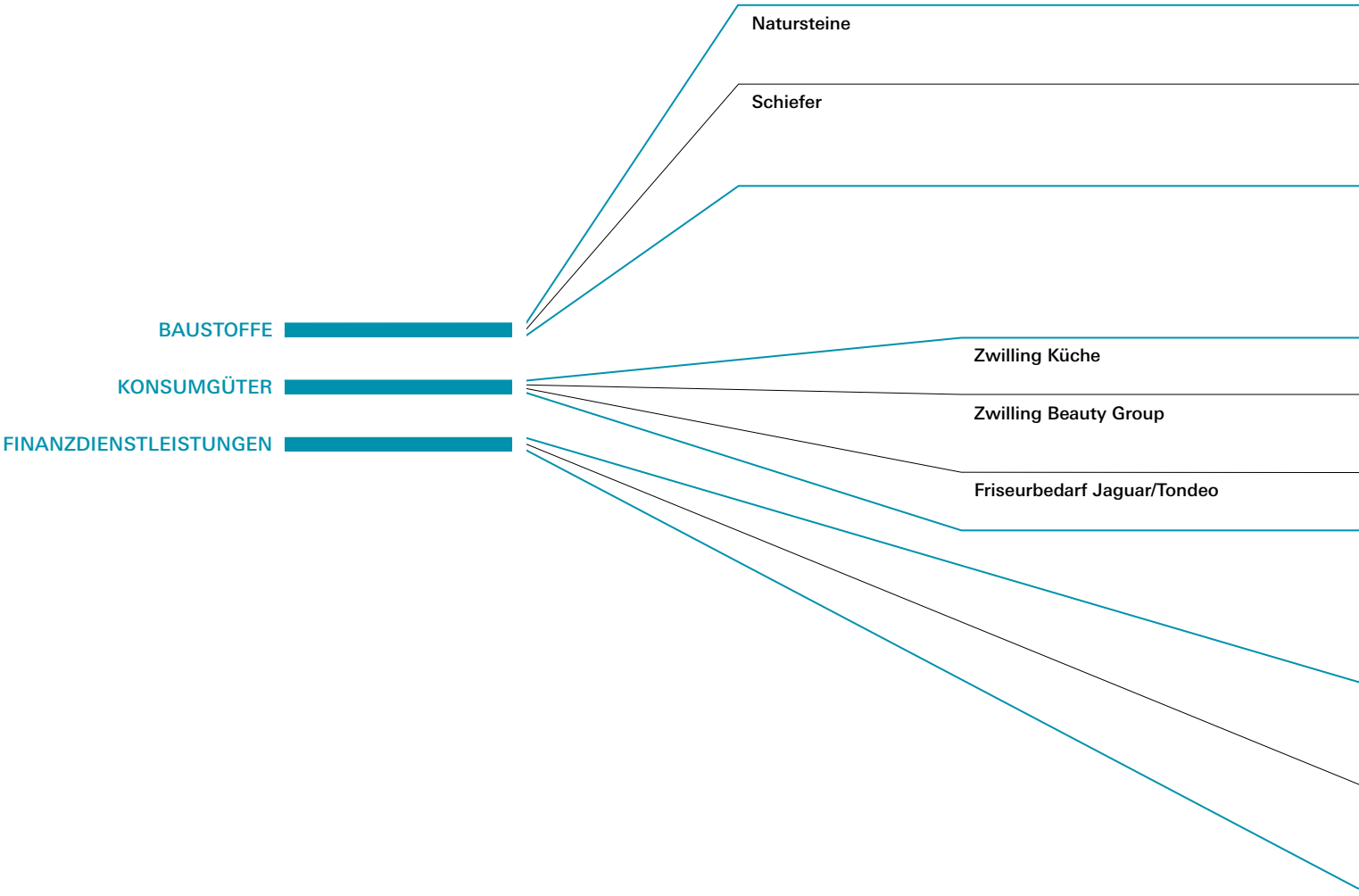
80 | Konzernabschluss

82 | Konzernbilanz
83 | Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns
84 | Anlagenspiegel des Konzerns
86 | Kapitalflussrechnung des Konzerns
88 | Eigenkapitalspiegel des Konzerns
89 | Konzernanhang
- 96 | Erläuterungen zur Bilanz
- 103 | Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung
- 108 | Anteilsbesitzliste zum 31.12.2016
- 121 | Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung
- 121 | Sonstige Angaben
- 123 | Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

124 | Anschriften

Unternehmensstruktur

Vielfalt ist ein prägendes Merkmal der Werhahn-Gruppe. Ihre Aktivitäten sind in drei Unternehmensbereichen – Baustoffe, Konsumgüter und Finanzdienstleistungen – mit sieben Geschäftsbereichen zusammengefasst.



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

	Zu den hochwertigen Markenprodukten des Geschäftsbereichs Zwilling Küche gehören Messer, Kochgeschirr, Scheren und Küchenhelfer.
	Die Zwilling Beauty Group produziert und vermarktet unter den Marken ZWILLING und Tweezerman Pinzetten sowie Instrumente zur Maniküre und Pediküre.
	Der Geschäftsbereich Friseurbedarf Jaguar/Tondeo verkauft professionelle Friseurprodukte.

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 Absatzfinanzierungen und Versicherungen für dessen Kunden an. Die Bank11direkt GmbH vertreibt über das Internet einfache und günstige Kredit- und Anlageprodukte an Privatkunden.

Besondere Ereignisse 2016

Jubiläum: 175 Jahre Werhahn

Mit einem Festakt und über 800 Gästen feierte die Wilh. Werhahn KG am 6. Mai 2016 ihr 175-jähriges Bestehen. Das von Wilhelm Werhahn in Neuss gegründete Familienunternehmen weist eine nachhaltig erfolgreiche Entwicklung auf – von der ursprünglichen Holzhandlung hin zu einer auch international gut aufgestellten Unternehmensgruppe mit vielfältigen Aktivitäten. Bei allem Stolz auf das Erreichte lag der Fokus im Jubiläumsjahr jedoch auf der unternehmerischen Zukunft von Werhahn und ihrer Weiterentwicklung. Chancen wahrnehmen, Risiken ausgleichen, auf Vielfalt der Geschäftstätigkeit setzen, anpassungsfähig, vorausschauend, verlässlich und reell sein – mit diesem, in 175 Jahren bewährten Stil der Unternehmensführung geht Werhahn anstehende und künftige Herausforderungen an. Das immerwährende Ziel, Wert und Bestand des Unternehmens zu mehren und an die nächste Generation weiterzugeben, fest im Blick.

Gemeinschaftsprojekt für Präzision und Eleganz

ZWILLING | SCHIEFER Der Neubau des ZWILLING Headquarters in Pleasantville bei New York wurde als Kooperationsprojekt der beiden Werhahn-Geschäftsbereiche Zwilling und Schiefer durchgeführt. ZWILLING USA entschied sich für die Zusammenarbeit mit dem Schwesterunternehmen aus der Eifel, weil Schiefer von Rathscheck für Qualität, Beständigkeit und Modernität gleichermaßen steht. Somit eignete sich dieser Baustoff ganz besonders, um die Gestaltungsidee umzusetzen: Der neue Gebäudekomplex sollte die Präzision und Eleganz eines international führenden Anbieters von Premiumhaushaltswaren zum Ausdruck bringen und zugleich Transparenz und Offenheit für Kommunikation sowie Teamwork vermitteln.

Mehr internationale Schlagkraft

ZWILLING BEAUTY GROUP Mehr Schlagkraft auf den globalen Märkten und ein dynamischeres Wachstum durch starke Marken – mit diesem Ziel wurde der Geschäftsbereich Zwilling Beauty Group neu geformt. Zum Jahresende 2016 war der grundlegende Umbau abgeschlossen. Er stellt die umfassendste und weitreichendste Veränderung in der Organisationsstruktur des Geschäftsbereichs dar. Mehr Holdingaufgaben, ein globales IT-Projekt, der Aufbau einer eigenen Logistik, der Umzug an einen neuen Standort und die Erweiterung des operativen Teams in Deutschland waren nur einige der zu stemmenden Aufgaben. Perspektivisch von zentraler Bedeutung sind der Aufbau und die Pflege einer eigenen Markenkommunikation sowie die Übernahme der vollen Kundenverantwortung.

Agile Methoden für die digitale Transformation

ABCFINANCE Um Wachstumspotenziale durch digitale Transformation auszuschöpfen, hat der Kölner Finanzdienstleister im Juli 2016 das Digital Office gegründet. Die hauseigene Innovationsschmiede arbeitet ausschließlich mit agilen Methoden wie etwa Scrum oder Lean Start Up. Damit lassen sich marktreife Entwicklungen in kürzester Zeit herausbringen und Erfahrungen schnell für neue Digitalprojekte nutzen. Mit diesen Quick-Win-Projekten setzt abcfinance am Markt Zeichen und behauptet sich im digitalen Wettbewerb mit sogenannten FinTechs und anderen Finanzdienstleistern.

Neuartige Dienstleistung für Friseure

FRISEURBEDARF JAGUAR | TONDEO Im Juni 2016 hat der Geschäftsbereich das Thermoschneidesystem THE CARECUT eingeführt. Die Produktinnovation unterstützt eine Kräftigung des Haars, versiegelt die Spitzen, beugt damit Spliss vor und erhält die Farbbrillanz. THE CARECUT ist insbesondere für Langhaarkunden, die eher selten einen Salon besuchen, ein interessantes Angebot. Der Nutzen für den Friseur liegt auf der Hand: Er kann mit diesem neuen Service Zusatzumsätze generieren, Kundenbindungen festigen und sich vom Wettbewerb abgrenzen. Zur Markteinführung von THE CARECUT setzte der Geschäftsbereich erstmals auf eine flankierende Endverbraucherkampagne, um auch von dieser Seite Nachfrage zu erzeugen.

Neues Technologiezentrum bündelt Asphalt-Kompetenz

NATURSTEINE Der Geschäftsbereich hat Ende 2016 sein neues Technologiezentrum für Asphalt und Bitumen in Köln-Porz fertiggestellt. Damit bündelt er an einem Standort die Fachkompetenzen des Zentralbereichs Technik und Asphalt, der Gesellschaft Bitumina Handel und des zuvor in Berlin ansässigen Zentrallabors. Ziel dieser Know-how-Konzentration ist es, die Effizienz bei der Qualitätssicherung nachhaltig weiter zu steigern sowie die Entwicklung innovativer Bitumen- und Asphaltprodukte noch forcierter voranzutreiben. Das nach dem neuesten Stand der Technik ausgestattete Zentrallabor wird künftig auch die Durchführung sogenannter performanceorientierter Qualitätsprüfungen ermöglichen. Mit diesen neuartigen Verfahren können dann erstmals auch die Gebrauchseigenschaften von Asphalten getestet werden. Solche Prüfungen werden zunehmend eine entscheidende Rolle spielen, etwa bei Public-private-Partnership-Projekten.

Online-Plattform der neuen Generation

BANK11 Weniger Aufwand, einfache Bedienung, klare Übersicht – mit der Version 3.0 des Kredit-Assistenten Victor vereinfachte Bank11 die Arbeit des Kfz-Händlers noch weiter. Für Kreditentscheidungen ist jetzt nur noch rund die Hälfte der Angaben erforderlich, die Benutzeroberfläche ist intuitiv, und es gibt eine intelligente Suchfunktion. Zudem funktioniert Victor 3.0 auf allen Endgeräten, sodass der Händler mit der Erfassung von Kundendaten schon während des Verkaufsgesprächs am Auto beginnen kann. Auch diese neue Generation der Online-Plattform wurde nach Bank11-Vorgaben entwickelt.

Werhahn gründet Start-up

HOLDING Die Wilh. Werhahn KG revolutioniert mit Yareto, ihrer jüngsten Neugründung, den Markt für Kfz-Finanzierungen. Das Vergleichsportal wurde speziell für Händler geschaffen und bietet ihnen eine Auswahl tagesaktueller Autokreditangebote aus einer Hand – Antrag und Abwicklung inklusive. Yareto ist das erste und zurzeit einzige Portal dieser Art am Markt für Kfz-Händler. Es arbeitet mit den Methoden eines Start-up-Unternehmens und wird auch entsprechend geführt. Einfach. Mehr. Transparenz. Mit diesem Slogan betrat Yareto am 1. Juli 2016 offiziell den Markt. Seitdem gingen bereits Autokreditanfragen in Höhe von mehr als 100 Mio. Euro ein.

Yareto

Kick-off für bundesweite Bauherren-Werbekampagne

SCHIEFER Nach Branchenangaben und einer Schätzung des Geschäftsbereichs Schiefer müssen in den kommenden Jahren in Deutschland voraussichtlich über 700 Mio. Quadratmeter Dachfläche, die heute noch mit gefährlichem Asbestzement bekleidet sind, neu eingedeckt werden. Mit einer groß angelegten, langfristigen Werbekampagne für private Hausbesitzer will der Geschäftsbereich Schiefer an diesem Marktpotenzial partizipieren. Kampagnenstart war im November 2016. Die Marketingmaßnahmen bedienen Print-, Online- und audiovisuelle Medien. Neben einem einmaligen Bonus von bis zu 500 Euro, die der Geschäftsbereich sanierenden Bauherren zahlt, schafft der sogenannte Wunsch-Kredit Schiefer einen weiteren Anreiz. Er wurde in Kooperation mit der Volksbank RheinAhrEifel e. G. entwickelt.

Werhahn-Gruppe

12 | Unternehmensgrundsätze
13 | Organe
14 | Bericht des Verwaltungsrats
16 | Corporate Governance Bericht

Unternehmensgrundsätze

- 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 Gruppe 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

Dr. Dr. Peter Bettermann
(Vorsitzender)

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

Lambert Goder

Paul Josten

Wilhelm Josten

Dr. Wolfgang Klein

Prof. Dr. Alexander Kolb

Bernhard Simon

Prof. Dr. Klaus Trützschler

Dr. Johannes Velling

Heribert Werhahn

Dr. Michael Werhahn

Ruth Werhahn

Vorstand

Anton Werhahn
(Sprecher des Vorstands)

Kathrin Dahnke

Bericht des Verwaltungsrats

**SEHR GEEHRTE GESELLSCHAFTERINNEN,
SEHR GEEHRTE GESELLSCHAFTER,**

der Verwaltungsrat hat im Geschäftsjahr 2016 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 2016 zu fünf 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 Unternehmensbereichen, beabsichtigte Akquisitionen, Fragen zu Compliance, 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 einer Vielzahl von Gesprächen mit ihnen und im Gespräch mit dem Abschlussprüfer hat er sich 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 Verwaltungsrates gegeben. Zu den behandelten Themen zählten im vergangenen Jahr unter anderem der Jahres- und der Konzernabschluss 2015, Fragen zur zukünftigen Organisation des Jahres- und Konzernabschlusses, Berichte zur Rechts-, Compliance-, Datenschutz- und Revisionstätigkeit in der Werhahn-Gruppe sowie Vorstandsangelegenheiten. Die Ausschussvorsitzenden informierten die Mitglieder des Verwaltungsrates über die Inhalte und Ergebnisse der Ausschusssitzungen.

Am 7. Mai 2016 wurde in der ordentlichen Gesellschafterversammlung die Pricewaterhouse-Coopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf, zum Abschlussprüfer für den Jahres- und den Konzernabschluss wiedergewählt. Der Auftrag wurde durch den Verwaltungsratsvorsitzenden erteilt, der sich vorab von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt hatte.

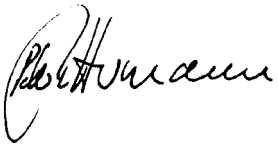
Der Konzernabschluss einschließlich Konzernlagebericht sowie der Jahresabschluss der Wilh. Wer-

hahn KG für das Geschäftsjahr 2016 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 5. April 2017 gebilligt. Damit ist der Jahresabschluss der Wilh. Werhahn KG zum 31. Dezember 2016 festgestellt. An der Besprechung des Jahres- und Konzernabschlusses sowie an allen Bilanzausschusssitzungen hat der Abschlussprüfer teilgenommen und ergänzende Fragen beantwortet.

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

Neuss, 5. April 2017

DER VERWALTUNGSRAT



Dr. Dr. Peter Bettermann
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 im Werhahn-Konzern. Der Vorstand besteht aus einem familienangehörigen und einem familienfremden Mitglied, der Verwaltungsrat der Wilh. Werhahn KG aus neun familienangehörigen und vier familienfremden Mitgliedern.

Ein verantwortungsbewusster Umgang mit Risiken gehört zur Corporate Governance im Werhahn-Konzern. Vorstand und Verwaltungsrat der Wilh. Werhahn KG legen daher Wert darauf, dass eine gute Corporate Governance auf allen Konzernebenen 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 Gesellschaftsvertrages bereits weitgehend.

VERANTWORTUNGSVOLLER UMGANG MIT RISIKEN

Zu einer guten Corporate Governance gehört ein umfassendes systematisches Management von Risiken im Rahmen der Unternehmensführung. Hierzu erfolgt eine Orientierung an dem Model der drei Abwehrlinien.

Die erste Abwehrlinie liegt dort, wo Risiken entstehen können, also in den jeweiligen Unternehmen des Werhahn-Konzerns. Dazu werden die Risiken in den Unternehmens-/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 Unternehmens-/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 Konzernsicht. Dabei wird eine enge Verzahnung der Funktionen angestrebt, um einen möglichst hohen Wirkungsgrad bei der Vermeidung und beim Management von Risiken zu gewährleisten.

Das Risikomanagementsystem des Werhahn-Konzerns besteht aus den folgenden drei Elementen: dem unternehmensspezifischen Handbuch des Risikomanagements, einer Risikoinventur im Rahmen der durch die Unternehmens-/Geschäftsbereiche erstellten Unternehmensplanung mit Risikobewertung nach maximaler Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit sowie Angabe möglicher Maßnahmen und schließlich der Reportingstruktur des Konzerns in Form des regelmäßigen Risikoberichtswesens (dreimal jährlich

inklusive Risikoinventur) auf der Ebene des Konzerns und der Einzelgesellschaften.

Um die Gesamtrisikolage des Konzerns darstellen zu können, werden auf der Grundlage der Berichte aus den Unternehmens-/Geschäftsbereichen die einzelnen lokalen und zentralen Risiken sowie die Konzerneffekte bewertet. Vorstand und Verwaltungsrat werden jährlich über die sich daraus ergebende aktuelle Gesamtrisikolage des Konzerns und der einzelnen Unternehmensbereiche 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 Bereichsleiter beziehungsweise des zentralen Datenschutzbeauftragten.

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 VON VORSTAND UND VERWALTUNGSRAT

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 des Konzerns 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 Konzernunternehmen handelt.

VERMEIDUNG VON INTERESSENKONFLIKTEN

Vorstand und Verwaltungsrat sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Die Mitglieder des Vorstands und des Verwaltungsrats dürfen bei ihren Entscheidungen und in 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

Der Werhahn-Konzern hat einen Verhaltenskodex, der weltweit in allen Konzerngesellschaften und für alle Mitarbeiter gültig ist und unter anderem deren Verhalten gegenüber Dritten regelt. Der Verhaltenskodex wird durch einen Leitfaden ergänzt und durch elektronische Schulungstools zum Verhaltenskodex insgesamt sowie zum Kartellrecht im Besonderen weiter konkretisiert. Verhaltenskodex und Leitfaden 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. Der Sprecher des Vorstands nimmt ebenfalls an den regelmäßigen Sitzungen des Compliance-Committees teil. 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 compliant verhalten hat.

Die Aufstellung von Compliance-Regeln ist unverzichtbarer Teil eines Compliance-Systems, mindestens genauso wichtig ist es jedoch, die Menschen, die Regeln einhalten sollten, von dieser Notwendigkeit zu überzeugen. Daher wurde ein umfangreiches Schulungsprogramm entwickelt. Einen Schwerpunkt unserer Compliance-Aktivitäten bilden Schulungen im Kartellrecht, die als Präsenzschulungen weltweit durch erfahrene Rechtsanwälte mit Unterstützung der Compliance-Beauftragten durchgeführt werden. Das Compliance-Committee beschäftigte sich parallel auch mit weiteren Risikoanalysen und Maßnahmen unter anderem im Bereich Anti-Korruption. 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.

Um sicherzugehen, dass das installierte Compliance-System für die geschäftlichen Anforderungen der Werhahn-Gruppe geeignet, ordentlich implementiert und tatsächlich effektiv ist, wurde in Abstimmung mit dem Vorsitzenden des Verwaltungsrats 2015 ein Compliance-Audit bei einer namhaften und erfahrenen deutschen Kanzlei in Auftrag gegeben. Das Audit wurde 2016 mit dem

Ergebnis abgeschlossen, 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.

Insgesamt 25 Compliance-Beauftragte in den Unternehmens-/Geschäftsbereichen unterstützten 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. Im Jahr 2016 fand erstmals eine gemeinsame Tagung aller Compliance-Beauftragten der Werhahn-Gruppe statt, auf der zentrale Fragen des Compliance-Systems, aber auch dessen Weiterentwicklung sowie die stärkere Unterstützung der lokalen Compliance-Beauftragten thematisiert wurden.

Zudem ist eine Helpline eingerichtet, die Mitarbeiter – gegebenenfalls auch anonym – kontaktieren können. Die Helpline ist weltweit in der jeweiligen Landessprache des Anrufers kostenlos erreichbar.

Insbesondere in den von der 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.

Der Leiter Revision, der Leiter Recht/Compliance-Beauftragte sowie der Datenschutzbeauftragte berichten jährlich in einer Sitzung des Bilanzausschusses über die Schwerpunkte ihrer Tätigkeit.

diversifiziert
fokussiert
wandlungsfähig

Nachhaltig erfolgreich seit 175 Jahren: Die Entwicklung von Werhahn zu einer auch international tätigen und dennoch mittelständisch geprägten Unternehmensgruppe basiert über Generationen hinweg auf dem Mut und der Fähigkeit zum Wandel sowie der Konzentration auf die Werte und Kernkompetenzen des Familienunternehmens. Diese beiden Prinzipien – Wandlungsfähigkeit und Fokussierung – werden bei Werhahn durch eine dritte Eigenschaft – Diversifikation – komplettiert. Ihr ist der Geschäftsbericht 2016 gewidmet.

Werhahn wurde vor 175 Jahren als Holzhandlung gegründet. Schon bald stieg man auch in den Handel mit Basalt und in das Mühlengeschäft ein. Im Laufe der Unternehmensgeschichte kamen weitere Aktivitäten hinzu – manche werden heute noch betrieben, von anderen trennte man sich wieder. Eins blieb jedoch unverändert: Werhahn hat nie nur eine einzige Geschäftstätigkeit betrieben, sondern war stets in unterschiedlichen Branchen aktiv.

Heute bilden die drei Unternehmensbereiche Baustoffe, Konsumgüter und Finanzdienstleistungen mit den sieben Geschäftsbereichen Natursteine, Schiefer, Zwilling Küche, Zwilling Beauty Group, Friseurbedarf Jaguar/Tondeo, abcfinance und Bank11 die Werhahn-Gruppe. Ihre Produkte und Dienstleistungen bedienen in unterschiedlichen Regionen sowohl private wie gewerbliche Kunden. Und der Erfolg insgesamt zeigt, dass sich das Beibehalten der Diversifikation bewährt hat.

Diversifikation bei Werhahn bedeutet die Ausweitung des Leistungsspektrums auf neue Produkte und neue Märkte mit dem Ziel, Wachstumspotenziale zu erschließen, Wettbewerbsvorteile zu schaffen und Risiken zu verteilen. Die Geschäftsbereiche der Werhahn-Gruppe verfolgen dazu ganz unterschiedliche Strategien.

Konsumenten erwarten heute authentische Markenerlebnisse auf allen Kanälen entlang des Informations- und Kaufprozesses. Um emotionale Produktwelten zu erschaffen und mit den Kunden unmittelbar ins Gespräch zu kommen, nutzt der Unternehmensbereich Konsumgüter neben klassischen Handelspartnern zunehmend eigene Absatzkanäle und ungewöhnliche Kommunikationswege.

Bekanntes Terrain zu verlassen und neue Märkte zu besetzen, ist immer ein Wagnis. Wer jedoch die Marktanforderungen mit erstklassigen Produkten, Technologien oder Dienstleistungen aufgreift, kann für sich und seine Kunden echten Mehrwert schaffen.

Nachhaltiges Erfolgsmuster im globalen Wettbewerb

Um im globalen Wettbewerb nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen beweglich, vorausschauend und auch mutig sein. Was bringt dem Kunden einen neuen oder zusätzlichen Nutzen? Welche Trends zeichnen sich ab? Akquisition oder Entwicklung – wie lässt sich das Produktangebot systematisch erweitern? Erreichen die Vertriebswege noch ihr Ziel oder braucht es neue, kreative Ideen zur Kundenansprache? Öffnen sich Chancen, erfolgreich in ganz neue Märkte vorzudringen? Fragen, mit denen sich alle Werhahn-Geschäftsbereiche immer wieder befassen und für die immer wieder Lösungen gefunden werden müssen.

Mobilität ist das Tagesgeschäft des Geschäftsbereichs Natursteine – die Anforderungen der Verkehrsinfrastruktur von morgen seine Perspektive. Intelligent, sicher und energiesparend – die Straße der Zukunft soll ein verkehrstechnisches Multitalent werden. Wenn es nach den Plänen des Bundesverkehrsministeriums geht, sollen Fahrbahnen künftig deutlich mehr Aufgaben übernehmen, als nur den Waren- und Personenverkehr von A nach B zu ermöglichen. Die Hightechtrasse von morgen beobachtet sich laufend selbst, gibt detailliert Auskunft über Witterungsverhältnisse und Fahrbahnbeschaffenheit, kommuniziert mit selbststeuernden Autos und versorgt diese sogar während der Fahrt mit Strom. Möglich machen soll dies ein ganzes Arsenal an Sensorik, das in den Straßenkörper eingebettet ist.

Wann dieses Zukunftsszenario flächendeckend Realität wird, ist offen. Fest steht, dass sich die Funktion der Straße wandelt – mit gravierenden Folgen für die Asphalt- und Gesteinsindustrie. Bislang besteht eine Fahrbahn aus einem mehrschichtigen Aufbau. Die oberste Asphaltdeckschicht gewährleistet die Verkehrssicherheit durch eine ebene und griffige Oberfläche. Die mittlere Binderschicht leitet die Schubkräfte und Erschütterungen von der Straßenoberfläche in die untere Schicht, die ›

Asphaltrezepturen für die Straße der Zukunft werden schon heute entwickelt.

Tragschicht, weiter. Diese sichert mit ihrer grobkörnigen Gesteinsmischung die gleichmäßige Verteilung der Lasten. Die Straße der Zukunft wird dagegen nicht mehr nur Verkehrs-, sondern auch Datenträger sein. Verschiedene Sensoren zur Erfassung und Übertragung von Verkehrs- und Witterungsdaten könnten dann mit den Fahrassistenzsystemen kommunizieren und wichtige Informationen übermitteln, etwa über das aktuelle Verkehrsaufkommen, über Staus und Unfälle entlang der Strecke ebenso wie Daten zur Fahrbahnbeschaffenheit. Dadurch lassen sich Verkehrsströme besser lenken, Gefahrensituationen minimieren oder ganz ausschließen. Auch das kabellose Auftanken von Elektroautos könnte demnächst über die Straße erfolgen. Die zur Energieübertragung notwendigen Induktionsspulen müssten ebenfalls in die Fahrbahndecke integriert werden.

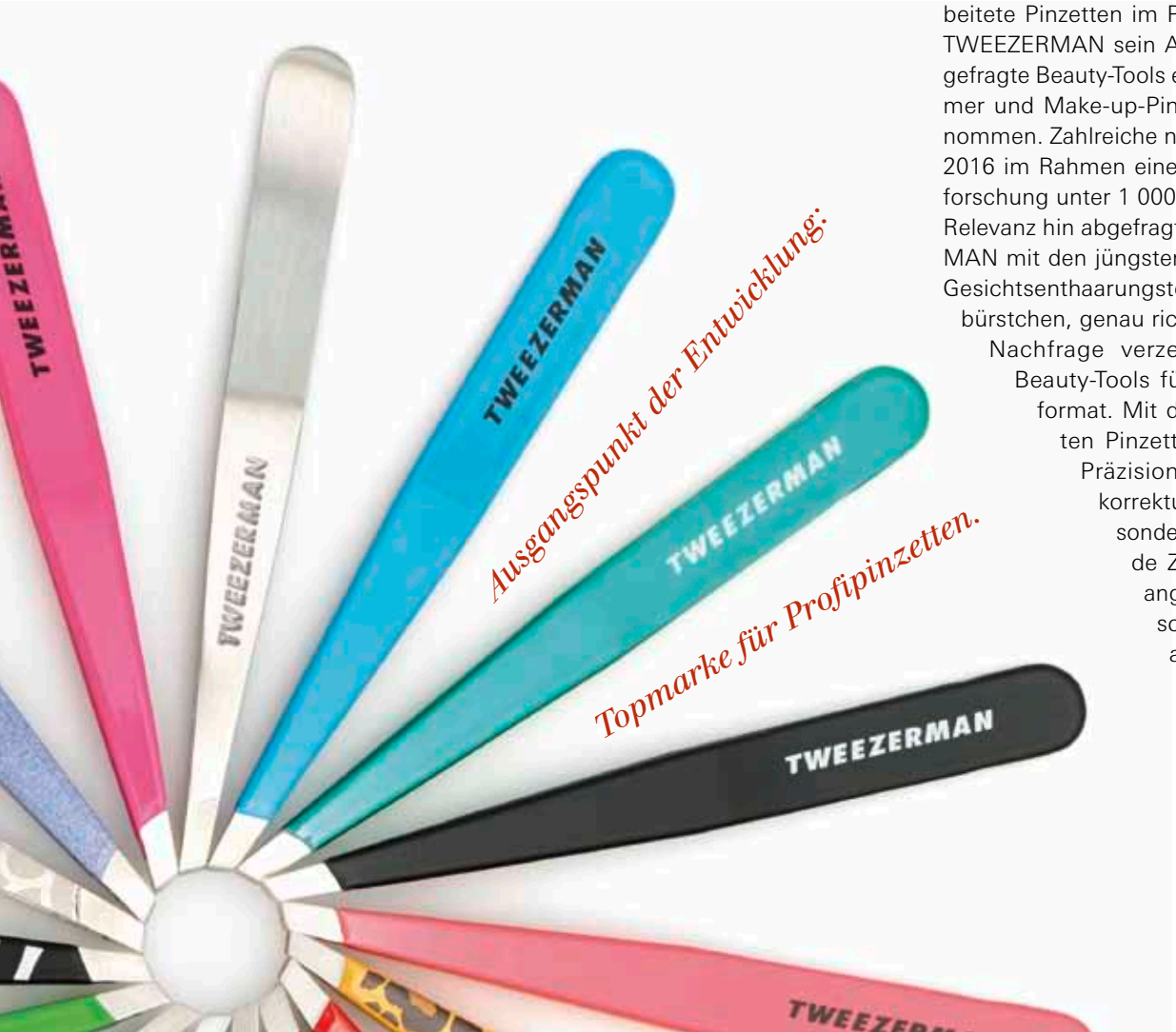
Noch steckt die Entwicklung energieautarker Mikrosensoren in den Kinderschuhen. Ungeklärt ist auch, wie künftig mit Hightechmaterialien bestückte Schichten zuverlässig in den Straßenaufbau integriert werden können. Dazu braucht es einerseits robustere Sensoren, andererseits müsste auch der Asphalt mit deutlich niedrigerer Temperatur als derzeit üblich verarbeitet werden. Herausforderungen, denen sich der Geschäftsbereich Natursteine bereits heute stellt. So ist das Unternehmen in das 2012 vom Bundesverkehrsministerium initiierte Forschungsprogramm „Straße des 21. Jahrhunderts“ eingebunden. Einen Schwerpunkt der Forschungsarbeit bildet die Entwicklung neuartiger Asphalte, die gegenüber bisherigen Rezepturen langlebiger, emissionsärmer und zugleich zu 100 Prozent recycelbar sind. Vielversprechende Ergebnisse erzielte der Geschäftsbereich mit unterschiedlichen Additivmischungen, durch die sich die Verarbeitungstemperatur von rund 190 Grad Celsius auf immerhin schon bis zu 120 Grad Celsius absenken lässt. Das drosselt den Energieverbrauch und den Ausstoß von Treibhausgasen sowie Schadstoffen in den Mischanlagen ebenso wie auf den Baustellen.

Nie mehr Spurrinnen, Risse oder Schlaglöcher im Asphalt? Ein Fahrbahnbelag, der sich selbst wartet und repariert? Einen Teilerfolg auf dem Weg zur witterungsbeständigen Straße erzielte jetzt das Chemische Institut der Universität Osnabrück. Dort gelang es, durch Zugabe von Nanopartikeln das Haftungsvermögen und die Verformungsbeständigkeit des Bindemittels Bitumen deutlich zu verbessern. Und auch hier war der Sachverstand des Geschäftsbereichs Natursteine gefragt. Um das im Laborversuch modifizierte Bitumen im großtechnischen Maßstab umzusetzen, wurden etliche Tonnen des neuartigen Straßenbelags in der Asphaltmischanlage Köln-Porz produziert. Bevor der „Nano-Asphalt“ aber in die industrielle Anwendung geht, sind weitere Untersuchungen und Performance-Studien notwendig. Diese finden unter anderem auf einem bislang ungenutzten Gelände am Autobahnkreuz Köln-Ost statt. Auf einer Fläche von rund 200 000 Quadratmetern hat die Bundesanstalt für Straßenwesen im Frühjahr 2016 hier ein sogenanntes Demonstrations-, Untersuchungs- und Referenzareal errichtet. Auf unterschiedlichen Teststrecken werden Baustoffe unter praxisnahen Bedingungen erprobt und Oberflächeneigenschaften wie Griffigkeit, Geräuschemission und Rollwiderstand gemessen. Als Hauptlieferant für die verschiedenen Asphaltrezepturen arbeitet der Geschäftsbereich Natursteine auch hier ganz praktisch an der Straße der Zukunft mit.

In Zukunft werden die Straßen nicht mehr nur Verkehrswege, sondern auch Datenträger sein. Dazu muss der Asphalt mit deutlich niedrigerer Temperatur als derzeit üblich verarbeitet werden.

UNWEIT VON DIESEM TESTAREAL HAT DER GESCHÄFTSBEREICH ENDE 2016 SEIN NEUES TECHNOLOGIEZENTRUM IN BETRIEB GENOMMEN. Am Standort in Köln-Porz werden künftig alle Aktivitäten rund um die Asphalt- und Bitumenentwicklung gebündelt. Das ebenfalls hier untergebrachte Zentrallabor arbeitet an neuen, stärker performanceorientierten Asphalt-Prüfverfahren, die nicht mehr nur die Qualität und Zusammensetzung der Rezepturen analysieren, sondern schon im Vorfeld Aussagen zu den konkreten Gebrauchseigenschaften der Fahrbahn zulassen. Von Köln-Porz aus wird zudem in enger Zusammenarbeit mit den Mischwerken die optimierte Abstimmung zwischen Asphaltproduktion, Logistik und Baustelle vorangetrieben. Auf der intelligenten Baustelle der Zukunft soll ein reibungsloser, effizienter Bauablauf ohne Störungen und Wartezeiten gewährleistet

sein. Über eine elektronische Informationsplattform könnten künftig alle Prozesse von der Asphaltmischanlage über den Transport bis zum Einbauort miteinander vernetzt, überwacht und gesteuert werden. Planungsdaten, Maschinensteuerungsdaten und aktuelles Baugeschehen würden abgeglichen und laufend angepasst werden. Damit diese Vision Wirklichkeit wird, braucht es jedoch gemeinsame Schnittstellen und Kommunikationsstandards. Treibende Kraft ist auch hier der Geschäftsbereich Natursteine. So wurde auf sein Betreiben hin erstmals ein einheitlicher, in der Branche abgestimmter Industriestandard für Lieferscheine entwickelt und durchgesetzt. Bislang nutzte nahezu jedes Mischwerk sein eigenes Formular. Der jetzt auf dem Lieferschein aufgedruckte QR-Code kann entlang der Lieferkette von jeder Baufirma ausgelesen werden – ein wesentlicher Vorteil gegenüber individuellen Insellösungen. Und ein wichtiger Schritt, damit das Mischgut künftig stets zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort ankommt.



ZWILLING Beauty. Perfectly Yours. Der Slogan der aktuellen Werbekampagne zeigt die Verbundenheit mit der Traditionsmarke ZWILLING und betont zugleich das eigene Markenprofil im Beauty-Segment. Parallel zum neuen Markenauftritt wurde 2016 der Umbau des Geschäftsbereichs Zwilling Beauty Group vorangetrieben. Eine wichtige Weichenstellung, mit der der Beauty-Bereich seine Position auf einem der am härtesten umkämpften Märkte weiter ausbauen kann. Das beste Produkt in jeder Preiskategorie – mit seinen Kernmarken TWEEZERMAN, ZWILLING, QVS und der jungen Trendmarke Urban Beauty United ist der Geschäftsbereich gut aufgestellt, um dieses Leistungsversprechen einzulösen. Der Schlüssel zu Erfolg versprechenden Produktinnovationen liegt in der Verbindung von Lifestyle, Hightech und handwerklichem Können – ob im Premiumbereich, im mittleren Preis- oder im Preiseinstiegssegment.

Für TWEEZERMAN sind Innovationen zentraler Wachstumstreiber. Als Topmarke für handgearbeitete Pinzetten im Profibereich gestartet, hat TWEEZERMAN sein Angebot kontinuierlich um gefragte Beauty-Tools erweitert und Wimpernformer und Make-up-Pinsel ins Programm aufgenommen. Zahlreiche neue Produktideen wurden 2016 im Rahmen einer groß angelegten Marktforschung unter 1 000 Konsumentinnen auf ihre Relevanz hin abgefragt. Danach liegt TWEEZERMAN mit den jüngsten Innovationen, speziellen Gesichtsenthaarungstools und Hautreinigungsbürstchen, genau richtig. Eine anhaltend hohe Nachfrage verzeichnen darüber hinaus Beauty-Tools für die Reise im Miniaturformat. Mit der neuen LED-beleuchteten Pinzette, die eine noch höhere Präzision bei der Augenbrauenkorrektur ermöglicht, wird insbesondere die beständig wachsende Zielgruppe der Best Ager angesprochen. Computer, Taschen, Schmuck, Schuhe – am Farbton Roségold kommt derzeit niemand vorbei. Auch diesen Trend kann TWEEZERMAN mit einem stimmigen Angebot an hochwertigen Beauty-Tools bedienen. ›

Zwilling Küche gewinnt mit Ballarini Technologiekompetenz.

ZWILLING BEAUTY, DIE PREMIUMMARKE DES GESCHÄFTSBEREICHS MIT SCHWERPUNKT MANIKÜRE- UND PEDIKÜREINSTRUMENTE, GREIFT EINE ENTWICKLUNG AUF, DIE SICH ZUNEHMEND ZUM GLOBALEN LIFESTYLE AUSWEITET: Für Anhänger der veganen Lebensweise wurde ein Maniküreset in einem Etui aus Kork herausgebracht. Diese Erweiterung des Produktporfolios findet insbeondere im Travel-Retail-Business der Airlines positiven Anklang. Maniküre spielt im Beauty-Segment auch bei der Zielgruppe Männer eine immer größere Rolle. Gepflegte Hände gewinnen im geschäftlichen wie privaten Umfeld an Bedeutung. ZWILLING Beauty bietet hierfür unter TWINOX eine speziell auf die männliche Zielgruppe zugeschnittene Manikürereserie, die sich in maskulinem Design mit mattschwarzer Beschichtung präsentiert. Produktneuheiten, die von TWEEZERMAN und ZWILLING Beauty erfolgreich im Premiumsegment auf den Markt gebracht wurden, greifen QVS und Urban Beauty United auf und adaptieren sie für das mittlere und untere Preissegment. Die Fähigkeit, rasch auf Trends zu reagieren und diese in marktfähige Produkte umzusetzen, hat den Geschäftsbereich zudem zu einem begehrten Kooperationspartner für Handelsunternehmen gemacht. Gerade im wettbewerbsintensiven Private-Label-Geschäft setzt die Zwilling Beauty Group verstärkt auf computergesteuerte Technologien. Prototypen etwa lassen sich im 3-D-Druck schnell und kostengünstig erstellen und damit die Entwicklungszyklen deutlich verkürzen.

Das antihaftversiegelte Aluminiumkochgeschirr von Ballarini komplettiert das ZWILLING Sortiment in einem Wachstumsmarkt.

Als Universalkochgeschirr für das schonende Braten von Fleisch, Fisch oder Omeletts haben sie in fast jeder Küche ihren festen Platz: Aluminiumpfannen gelten als eines der umsatzstärksten Produkte im Bereich Haushaltswaren. Rund 90 Prozent aller verkauften Pfannen sind antihaftversiegelt. So breit gefächert das Produktspektrum des Geschäftsbereichs Zwilling Küche auch bislang schon war, Aluminiumpfannen gehörten nicht dazu. Das änderte sich Ende 2015 mit der Übernahme von Ballarini, einem der führenden Hersteller von antihaftversiegeltem Kochgeschirr aus Aluminium. Damit schließt Zwilling Küche die Sortimentslücke in dem ungebrochen wachstumsstarken Aluminiumpfannensegment.

Ebenso wie ZWILLING blickt auch Ballarini auf eine lange Familientradition zurück. 1889 begann Paolo Ballarini in der norditalienischen Gemeinde Rivarolo Mantovano damit, Küchenartikel aus lackiertem Fein- und Weißblech zu fertigen. Das Unternehmen war in Italien mittlerweile erfolgreich etabliert, als die dritte Generation 1967 mit der Produktion von antihaftversiegeltem Kochgeschirr startete. Heute verfügt Ballarini über eine große technische Kompetenz in der Metallverarbeitung sowie Antihaftbeschichtung und gilt als Technologieführer. Bis zu 40 000 Pfannen und Töpfe werden derzeit vor allem für den italienischen und deutschen Markt produziert.

ZWILLING KÜCHE PROFITIERT VOM BALLARINI-KNOW-HOW UND KOMPLETTIERT DAMIT DIE EIGENE PRODUKTKOMPETENZ. Aluminiumkochgeschirr ist eine Alternative zu Edelstahl. Entscheidend für Qualität und Lebensdauer ist die Beschichtung. Kratzfest, hitzebeständig, pflegeleicht und vor allem überzeugende Bratergebnisse – diese Anforderungen realisiert Ballarini mit verschiedenen Technologien. Neben der klassischen Antihaftbeschichtung, die auf Kunststoff basiert, gibt es die keramische Antihaftversiegelung, die besonders kratzbeständig ist. Eine echte Ballarini-Spezialität ist die sogenannte Granitiumbeschichtung. Bei diesem Verfahren werden mineralische Partikel miteingebracht. Diese Aluminiumpfannen zeichnen sich durch eine sehr robuste Oberfläche mit erstklassigen Antihafteigenschaften und hoher Abriebfestigkeit aus. Zudem lassen die mineralischen Partikel eine unverwechselbare Granitoptik entstehen.

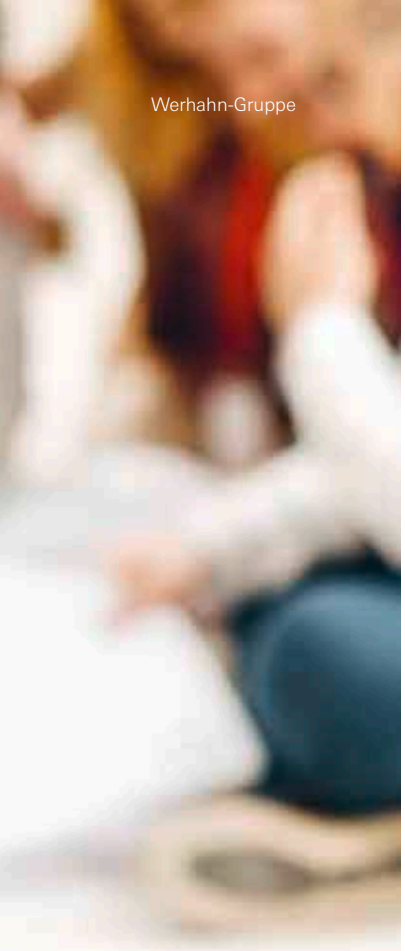
Wie Zwilling Küche Erfahrung und Fachwissen von Ballarini im Aluminiumsegment konkret nutzt, zeigt die Entwicklung der Produktserie ZWILLING Marquina Plus, bei der die Granitiumtechnologie auf ZWILLING Pfannen übertragen wurde. Eine weitere Kochgeschirrserie aus Aluminium – dann mit keramischer Beschichtung – ist aktuell in der Entwicklung. Das weltweit gespannte Vertriebsnetz des Geschäftsbereichs Zwilling Küche gewährleistet eine globale Vermarktung des neuen Sortiments und damit eine optimale Ausschöpfung des Potenzials eines Wachstumsmarktes. ›

Nur 48 Stunden nach Rechnungslegung den Geldbetrag in Händen halten, und das unabhängig vom Zahlungsziel – für viele Gewerbetreibende und Handwerksbetriebe ist dies ein Wunschtraum. Während Großunternehmen schon lange von Factoringlösungen und einer höheren Liquidität profitieren, hat sich die Finanzierungsalternative im deutschen Mittelstand bislang kaum durchgesetzt. Ende 2015 nutzten nach Angaben des Deutschen Factoring-Verbands lediglich rund 21 000 mittelständische Unternehmen ein professionelles Forderungsmanagement, bei einer Gesamtzahl von rund 3,6 Mio. kleinen und mittleren Betrieben (KMU) in Deutschland ein verschwindend geringer Anteil. Gründe sind meist Unwissenheit, fehlende Akzeptanz oder einfach ein Mangel an passenden Angeboten. Hier Abhilfe zu schaffen und systematisch ein neues Marktsegment zu erschließen, ist Ziel der Deutschen Verrechnungsstelle (DV). Die gemeinsame Initiative des Geschäftsbereichs abcfinance und der Deutschen Vermögensberatung hat ein speziell auf die Bedürfnisse von kleinen Gewerbetreibenden und Handwerksbetrieben zugeschnittenes Dienstleistungspaket entwickelt. Damit können Firmen ihr gesamtes Rechnungs- und Forderungsmanagement auf professionelle Beine stellen.

DAS FÄNGT SCHON BEI DER AUFTRAGSERTEILUNG AN. EINEN WESENTLICHEN MEHRWERT BIETET VOR ALLEM DIE BONITÄTSPRÜFUNG VON NEUKUNDEN. Ist der Auftrag abgewickelt, wird die Rechnung im Online-Portal der Deutschen Verrechnungsstelle hochgeladen. Ausdruck und Versand übernimmt die DV ebenso wie das gegebenenfalls erforderliche Mahnverfahren. Betriebe profitieren von schnelleren Zahlungseingängen und weniger Zahlungsausfällen. Gleichzeitig reduziert sich der Verwaltungsaufwand – der Inhaber hat mehr Zeit für sein Kerngeschäft.

Mit dem von abcfinance entwickelten DV Factoring können Kleinunternehmen mit einem Jahresumsatz bis 2,5 Mio. Euro zusätzlich ein professionelles Forderungsmanagement nutzen – ohne großen bürokratischen Aufwand. Alle laufenden Forderungen werden innerhalb von 48 Stunden an den Betrieb ausbezahlt – egal, ob der Endkunde die Rechnung schon beglichen hat oder nicht. Über das DV-Online-Portal haben sie zudem stets den Überblick über ihre Finanzen und Rechnungen, können jederzeit eingreifen und

Voll im Bild: abcfinance punktet im Mittelstand mit Branchenkenntnis und maßgeschneiderten Finanzierungslösungen.



das Rechnungsmanagement auch weiterhin individuell steuern. Die Bilanz kann sich sehen lassen: Binnen zwölf Monaten verzeichnete die Deutsche Verrechnungsstelle im Herbst 2016 mehr als 6 000 Anfragen von KMU. Daraus ergaben sich bislang 422 Factoringverträge mit einem erwarteten Jahresumsatzvolumen von mehr als 170 Mio. Euro.

Wie es abcfinance gelingt, durch Kundennähe und Innovationsstärke zu überzeugen, wird auch am Beispiel der Teltec AG deutlich. Seit nahezu einem Vierteljahrhundert ist Teltec konstant auf Wachstumskurs – und das auf einem sich ständig verändernden Markt. 1993 im hessischen Wiesbaden als Anbieter technischer Service- und Wartungsleistungen für die standortnahen TV-Sender gegründet, zählt das Unternehmen heute zu den führenden Systemlieferanten für professionelle Medien- und Übertragungstechnik. Von Hightech-Camcordern und -Monitoren über Ausrüstungen für die Bild- und Tonbearbeitung bis zum kompletten Sendestudio: Im Online-Shop bietet Teltec mehr als 11 000 Produkte von über 350 Herstellern an. Kunden, darunter Kameraleute ebenso wie Produktionsfirmen und Sendeanstalten, schätzen die Angebotsbreite und -tiefe zu günstigen Einkaufskonditionen. Ein Geschäftsmodell, das jedoch gerade in der Startphase auf erheblichen Widerstand stieß. Damals diktierten einige wenige Hersteller mit einem Weltmarktanteil von 80 bis 90 Prozent sämtliche Preise, Standards und Lieferzeiten. Händler waren darauf angewiesen, Exklusivverträge mit einer dieser Marken abzuschließen. Teltec brach mit diesen fest verankerten Handelsabwicklungen und positionierte sich ganz bewusst herstellerunabhängig. Als der erste Flyer mit Produktangeboten und klar ausgewiesenen Preisen erschien, ging ein Aufschrei durch die Branche. Eine derart preisbezogene Werbung war bislang verpönt. Doch die Strategie ging auf. Teltec hatte vorausgesehen, dass sich parallel zur Deregulierung und Aufsplitterung der Medienbranche ein grundlegender Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt vollzog. Damit einher gingen mehr Wettbewerb, eine höhere Angebotsvielfalt und mehr Preistransparenz. Während viele Händler vom Markt verschwanden, die ausschließlich auf den regionalen Vertrieb einer Herstellermarke gesetzt hatten, nahm Teltec Kurs auf die Marktführerschaft in Deutschland und Europa. Zum Unternehmensverbund gehört heute ein Netz von neun Partnerniederlassungen. Dies ermöglicht über den Online-Vertrieb hinaus eine bundesweite Präsenz – ebenfalls ein wichtiger Faktor beim Handel mit teils hochpreisigen Investitionsgütern. In den Teltec-Showrooms erhalten Kunden vor Ort eine ausführliche Beratung und können die Produkte verschiedener Hersteller testen.

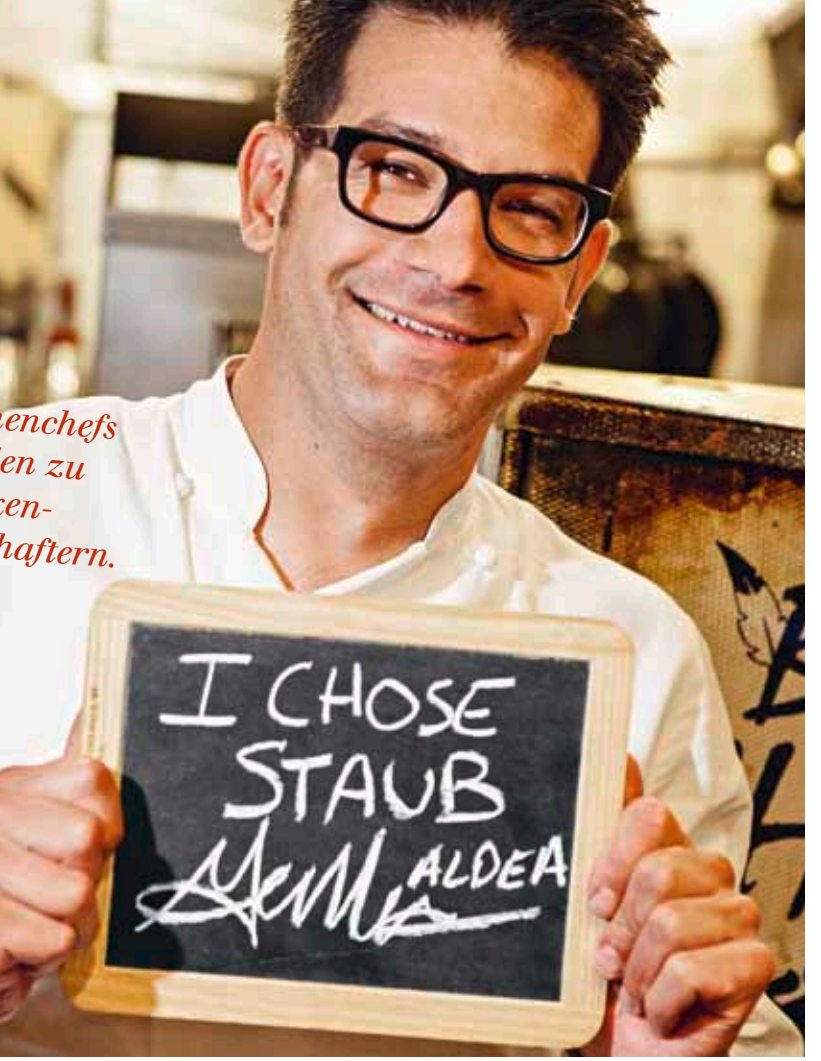
TELTEC WAR ES AUCH, DER ENDE DER 1990ER-JAHRE ALS EINER DER ERSTEN ANBIETER ANSTELLE DES BRANCHENWEIT ÜBLICHEN PRODUKTKAUFS UND LIEFERANTENKREDITS EINE LEASINGFINANZIERUNG ERMÖGLICHTE. Damit setzte das Unternehmen erneut Maßstäbe, erlaubt doch der Mietkauf überschaubare Raten statt hoher einmaliger Kaufsummen, die die Liquidität einschränken und die Eigenkapitalquote belasten. Als Finanzierungspartner für das Absatzleasing kamen langfristig nur Anbieter mit umfassendem Branchen-Know-how infrage. Die Wahl fiel sehr bald auf abcfinance – mit jahrzehntelanger Leasing- und Branchenerfahrung eine feste Größe im Medienbereich. Die Branche ist geprägt von einer vielfach kurzfristigen Auftragsvergabe, aufwendigen Produktionen mit zahlreichen Lieferanten und Dienstleistern und permanenten Investitionen in Hard- und Software-Updates. Mit abcfinance Media Solutions hat der Mittelstandsfinanzierer eigens eine Branchenlösung geschaffen. Besonders attraktiv ist die Rahmenvereinbarung abc standby. Die garantierte Finanzierungszusage erweitert die finanziellen Handlungsspielräume und ermöglicht ohne weitere Absprachen spontane Investitionsentscheidungen.

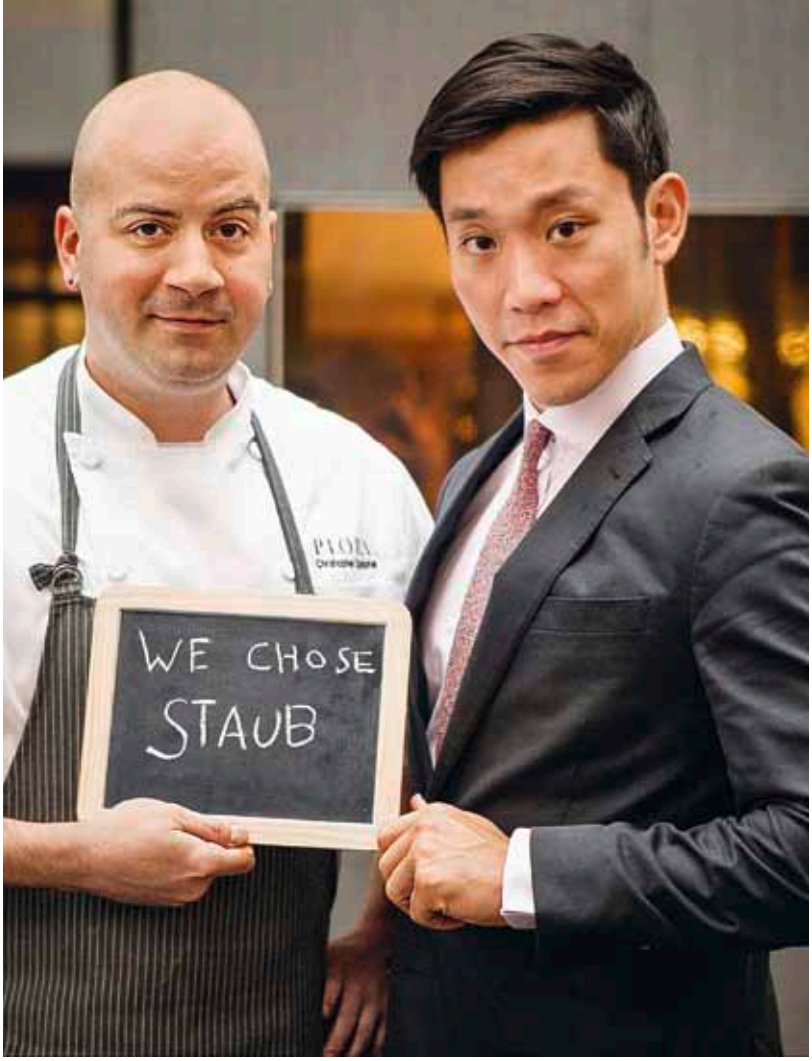
Das Paket aus Sortimentsvielfalt, Kundenservice und maßgeschneiderten Finanzierungslösungen kommt im Markt gut an. Mit zunehmender Kundenzahl und steigendem Buchungsaufwand stand irgendwann die Frage nach einem professionellen Forderungsmanagement im Raum. Hatte Teltec zunächst noch Vorbehalte, konnte abcfinance das Unternehmen binnen Kurzem von den Vorteilen des Factoring überzeugen. Vor allem, weil die Kölner kein Angebot von der Stange, sondern ein auf die Anforderungen des Unternehmens zugeschnittenes Konzept vorlegten. Um etwa der besonderen Klientel des Medienmarktes gerecht ›

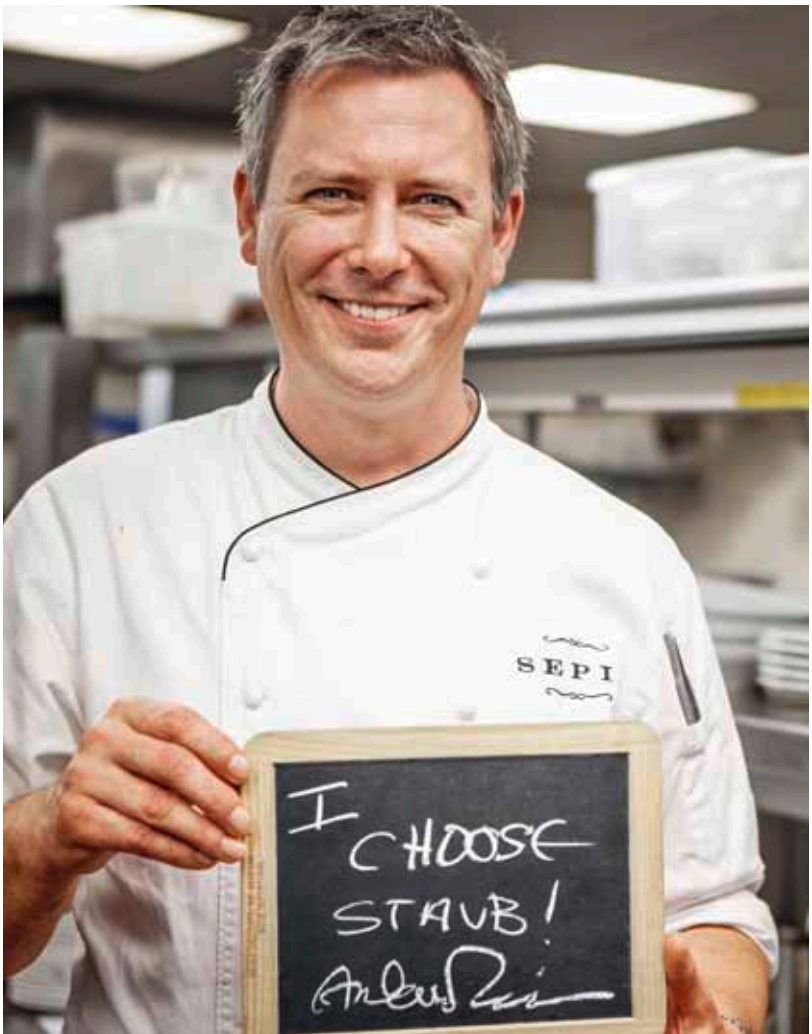
zu werden, kann Teltec Mahnungen von Fall zu Fall mitsteuern. Zum beiderseitigen Vorteil, hat doch die individuelle Kundenansprache das Renommee des Unternehmens weiter gestärkt. Gleichzeitig stieg das Factoringvolumen – von anfänglich 200 000 Euro im Jahr 2008 auf 20 Mio. Euro in 2016.

Die gleiche Sprache sprechen, die Marktmechanismen verstehen und je nach Kundennachfrage spezifische Finanzierungslösungen entwickeln – das sind die Faktoren, die die Partnerschaft zwischen Teltec und abcfinance bis heute auszeichnen. Jetzt haben die langjährigen Partner ihre Zusammenarbeit auf eine neue Basis gestellt. Mit dem Start einer strategischen Allianz zwischen den beiden Partnern soll die Absatzfinanzierung einen zusätzlichen Schub erhalten. Die Kooperation wird künftig nicht nur klassisches Leasing ermöglichen, sondern vor allem Mietlösungen in Verbindung mit kompletten Servicepaketen. Auch mit Managed-Service-Verträgen wird die Partnerschaft den Marktverschiebungen von einer reinen Film- und Fernseh- hin zu einer Bewegtbildbranche Rechnung tragen. Gerade aus eher medienfernen Branchen wie der Automobilindustrie, dem Gesundheits- oder Sicherheitssektor kommen zunehmend Anfragen nach digitalisierten Rundum-Dienstleistungen aus einer Hand. Statt die komplexe Aufnahme- und Wiedergabetechnologie zu erwerben, wird sie angemietet und das entsprechende Bedienpersonal inklusive technischem Support gleich dazu. Eine klassische Win-win-Situation zeichnet sich ab: Teltec und abcfinance können mit der Kooperationsform Wachstumspotenziale heben und Projekte realisieren, die für keines der beiden Unternehmen allein zu stemmen wären.

Küchenchefs werden zu Markenbotschaftern.







Die Marke mit allen Sinnen erleben

Die Digitalisierung des Alltags und das veränderte Mediennutzungsverhalten haben zu einer Vervielfachung der Möglichkeiten geführt, Kunden und Marken miteinander in Kontakt zu bringen. Ob Vertriebskanäle in der physischen oder in der virtuellen Welt: entscheidend ist, die Menschen dort zu erreichen, wo sie sich vernetzen, austauschen, Freunde finden und konsumieren. Hier setzt der Geschäftsbereich Zwilling Küche an und knüpft mithilfe einer kreativen Markenkommunikation vielfältige neue Beziehungen.

Er wird gefeiert wie ein Rockstar und gilt als Pionier der neuen kalifornischen Küche. Der 1950 in Berkley geborene Jonathan Waxman zählt zu den einflussreichsten Köchen seines Landes und wurde erst jüngst als bester Küchenchef von New York ausgezeichnet. Die unter seiner Regie betriebenen Restaurants sind Anziehungspunkte für ein mondänes Metropolenpublikum ebenso wie für erlebnishungrige Touristen. Das 2016 eröffnete Waxman's in San Francisco, das JAMS in Manhattan oder das Adele´s in Nashville: Überall in den Küchen und Servicebereichen kommen heute Töpfe, Pfannen, Keramikschüsseln, Messer und Bestecke aus dem ZWILLING Sortiment zum Einsatz. Waxman ist einer von mittlerweile rund 40 Profiköchen, die der Geschäftsbereich Zwilling Küche allein in den USA als Kooperationspartner gewinnen konnte. Darunter sind auch 20 Küchenchefs, die sich ganz besonders für die STAUB Produkte begeistern. Einer von ihnen ist Georges Mendes, der in New York das mit einem Michelin-Stern ausgezeichnete Aldea betreibt. Aus Überzeugung nutzt er das Kochgeschirr aus Frankreich und bringt es auch auf dem gedeckten Tisch prominent zur Geltung. International zählen bereits rund 200 Restaurant- und Hotelbetreiber zu den Markenbotschaftern von ZWILLING. Die Idee dahinter: Ein Restauranterlebnis schafft emotionale und nachhaltige Berührungspunkte, insbesondere mit den Marken STAUB und ZWILLING, und vermittelt vielfältige Inspirationen und Impulse für das Kochen zu Hause. Impulse, die in der realen wie digitalen Welt aufgegriffen und verstärkt werden.

Aus Überzeugung: Einflussreiche Köche wie Jonathan Waxman bringen die ZWILLING Welt einem Millionenpublikum in allen Medien näher.

PROFIKÖCHE WIE JONATHAN WAXMAN UND GEORGES MENDES SIND NICHT NUR IN IHREM DIREKTEN UMFELD WICHTIGE FÜRSPRECHER FÜR ZWILLING, SONDERN WEIT DARÜBER HINAUS. Als gefragte TV-Köche und Buchautoren geben sie einem Millionenpublikum Einblick in ihre Philosophie, vermitteln Ideen, Trends und Anregungen. Als Betreiber einer Website oder Blogger verfügen sie mit ihrer Präsenz im Netz, auf Facebook, Instagram und Twitter über großen Einfluss bei ihren Anhängern. Aber es sind nicht nur Profiköche, die für virtuelle Begegnungen mit der Marke ZWILLING sorgen. Auch zahlreiche versierte Hobbyköche, die einflussreiche Food Blogs betreiben, teilen ihre Rezeptideen und Kocherfahrungen im Netz und werden so zu überzeugten Markenbotschaftern. In den USA kooperiert Zwilling Küche derzeit mit rund 100 Bloggern und erzielt eine durchschnittliche Reichweite von 42 Mio. Besuchern im Monat. Weltweit berichten Hunderte Blogs regelmäßig über die Qualität und vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von ZWILLING Produkten. Und die Möglichkeiten sind längst nicht ausgereizt: Für das Jahr 2020 werden international Kooperationen mit rund 1 000 Bloggern anvisiert, die ihrer Fangemeinde die ZWILLING Welt näherbringen sollen.

Jeder Berührungspunkt mit der Marke ZWILLING hinterlässt Spuren – ob auf Social-Media-Kanälen, beim Restaurantbesuch, bei Online-Suchanfragen oder im Ladengeschäft. Vom Wecken des ersten Interesses über weitere Markenkontakte und einer fundierten Beratung bis zum Kauf und anschließenden Service: Wo immer ein Konsument auf ZWILLING trifft, erwartet ihn heute ein stimmiges Markenerlebnis. Zu Beginn der Reise sorgt eine systematische Suchmaschinen-Optimierung in Verbindung mit hochwertigen Inhalten für ein prominentes Ranking und die schnelle Auffindbarkeit im Netz. Verstärkt wird dieser Effekt durch die von zahlreichen Food Blogs auf ihren Seiten platzierten Verlinkungen. Gelangt der Konsument auf den Online-Shop, erschließt sich ihm die komplette ZWILLING Welt mit Produktinformationen, Rezeptideen und Anwendungsempfehlungen. Für die ansprechende Gestaltung und die hohe Nutzerfreundlichkeit wurde der ZWILLING Online-Shop 2016 als einer der besten Markenshops ausgezeichnet. Gleichzeitig werden die Filialen vor Ort zunehmend mit dem Online-Vertrieb zu Multi-Channel-Shops vernetzt. Wer etwa beim Besuch eines Concept Shops die hochwertige Qualität eines ZWILLING Kochmessers oder einer STAUB Cocotte erlebt hat und vom geschulten Personal umfassend über Funktionsweise und Materialien informiert wurde, kann sich das Produkt einfach kostenfrei nach Hause liefern lassen.

Die Interessen und Wünsche der Menschen in ihrem jeweiligen Kontext erfassen und individuell darauf reagieren – das schließt auch die Betreuung nach dem Kauf ein. Als Mitglied im Kundenclub profitieren Konsumenten von speziellen Angeboten und persönlichen Einladungen zu Koch-Events. Seit Kurzem können zudem individuelle Initiale und Logos auf Messer und Beste-

cke graviert werden. Möglich macht dies eine neuartige, korrosionsbeständige und zugleich spülmaschinenfeste Lasertechnik, die die Informationen aus dem digitalen Auftrag direkt auf die ZWILLING Produkte aufbringt.

Kaum etwas ist individueller und persönlicher als ein Haarschnitt – eine optimal geschliffene, leichtgängige und langlebige Schere gehört zur Grundausstattung jedes Friseurs. Der Vertrieb von Profihaarscheren war allerdings bislang ein reines B2B-Geschäft. Mit der Markteinführung der neuesten Generation eines Thermoschneidesystems im Frühjahr 2016 haben sich die Vorzeichen grundlegend verändert. Erstmals hat der Geschäftsbereich Friseurbedarf Jaguar/Tondeo den Endverbraucher als wichtigen Multiplikator in das Produktmarketing eingebunden. Dafür sprach nicht zuletzt der überraschende Verkaufserfolg des Vorgängermodells auf dem russischen Markt. Dort hatte der Importeur verstärkt auf Endverbrauchermarketing gesetzt und eine anhaltende Nachfrage nach elektrisch erwärmten Scheren in den Friseursalons ausgelöst. Eine daraufhin für den deutschen Markt durchgeführte repräsentative Kundenbefragung bestätigte die Relevanz einer gezielten Endverbraucheransprache und zeigte zugleich produkttechnische Verbesserungspotenziale auf.

DIE NEUE, KOMPLETT ÜBERARBEITETE SCHERENGENERATION VERBINDET DIE VORZÜGE ELEKTRISCH ERWÄRMTER UND KLASSISCHER PROFIHAARSCHEREN. Statt einer Kunststoffoberfläche besitzt THE CARECUT eine Metalloberfläche, das Design ist deutlich filigraner als beim Vorgängermodell, das signalrote Stromkabel zugleich leichter und beweglicher. Der Geschäftsbereich hält das internationale Patent auf die Technologie und das Werkzeug selbst. Für den Friseur sind die Handhabung und Qualität vergleichbar mit seinem bislang eingesetzten Werkzeug – alle Schnitttechniken lassen sich damit bewerkstelligen. THE CARECUT ist aber nicht nur eine weitere Produktinnovation, sondern vielmehr eine Friseurdienstleistung mit hohem Zusatznutzen. Beim Schnitt mit der elektrischen Schere werden die Haarspitzen erwärmt und die Schnittflächen durch das haareigene Keratin versiegelt. So können die Fasern nicht mehr ausfransen, das Haar wird insgesamt kräftiger und der Spliss dauerhaft beseitigt. Zu überschaubaren Investitionskosten und bei raschem Return on Invest können Friseure ihr Angebotsniveau deutlich anheben, neue Kunden anziehen und ihren Umsatz steigern. Ein Gutachten durch einen öffentlich bestellten und vereidigten Sachverständigen geht sogar noch weiter. Die Technologie werde das Haareschneiden revolutionieren und sich als Friseurdienstleistung, insbesondere für Langhaarfrisuren, langfristig durchsetzen, so die Prognose des Gutachters (Quelle: Ingo Wertenbruch: Produktgutachten zur Arbeitsweise und deren Auswirkung auf das menschliche Haar).

Der Endverbraucher wird zum Multiplikator im Marketing.

In einem mehrstufigen Rollout startete die Markteinführung im Frühjahr 2016 zunächst in Deutschland, Österreich, der Schweiz sowie Frankreich und den Beneluxländern. Als äußerst zugkräftig erwies sich der Mix aus systematischer B2B-Ansprache auf Fachmessen, über die Fachpresse und den Friseurfachhandel sowie einer groß angelegten Endverbraucherkampagne. Vor allem die Blogger- und Presseveranstaltungen in den Image-Salons von mod's hair in Düsseldorf und Paris im Juli 2016 sorgten für große Aufmerksamkeit in Publikumsmedien und sozialen Netzwerken. Die weltweite Präsenz, das stylische Salonambiente und die hohe Dienstleistungsqualität machen mod's hair zu einem erstklassigen Marketingpartner für THE CARECUT. Aber auch kleinere Salons in München und Hamburg haben mit ihrer Erfahrung und Kundennähe zum Erfolg der Einführungskampagne beigetragen. Die Bilanz 2016 kann sich sehen lassen: Innerhalb eines halben Jahres erzielte die Berichterstattung in Presse, Hörfunk und TV inklusive der Online-Medien eine Reichweite von mehr als 100 Mio. Ausgezahlt haben sich auch der Aufbau einer eigenen Website und Facebook-Präsenz für THE CARECUT, auf der ein Austausch zwischen Hersteller, Salons und Kunden stattfindet. Mit zunehmender Kundennachfrage ist die Zahl der registrierten Salons bis Ende 2016 auf mittlerweile rund 400 gestiegen. Eine Umfrage, die der Geschäftsbereich unter den beteiligten Friseuren durchführte, zeigt: 97 Prozent sind von der Anwendung überzeugt und bewerten die Reaktion ihrer Kunden positiv.

Über die eigenen Grenzen hinauswachsen

Die Erschließung neuer Märkte mit einem attraktiven Produkt- oder Dienstleistungsangebot erfordert nicht nur Weitsicht, sondern vor allem genaue Marktkenntnis und Kundennähe. Fähigkeiten, die die Geschäftsbereiche der Werhahn-Gruppe immer wieder beweisen. Dabei kann es auch von Vorteil sein, eine in der Vergangenheit erworbene Expertise mittels eines zeitgemäßen Geschäftsmodells wieder aufzugreifen, wenn der Markt dafür reif ist.

Natursteinpaneele zieren die Brüstungsmauer des neugestalteten Drachenfels-Plateaus in Königswinter. Das 1 000 Quadratmeter große Foyer eines internationalen Konsumgüterherstellers erhält demnächst Fußbodenplatten aus skandinavischem Naturstein. Ein ähnliches Material setzt eine Reederei für die Innenausstattung eines Kreuzfahrtschiffes ein. Lieferant ist in allen drei Fällen der Geschäftsbereich Schiefer. Mit einem mittlerweile beachtlichen Naturwerksteinsortiment stößt einer der renommiertesten Anbieter von Dach- und Fassadenschiefer in neue Marktsegmente im Garten- und Landschaftsbau sowie im Interieurbereich vor. Dabei entstand die Idee für die Produktpalette nicht am Reißbrett, sondern im engen Austausch mit Bauherren und Architekten, die sich über den klassischen Fassaden- und Dachschiefer hinaus weitere Formate und Anwendungsfelder für Schiefer wünschten.

Um die Jahrtausendwende begann der Geschäftsbereich damit, verstärkt geradlinige Deckarten für moderne Architektur als Alternative zu den traditionellen Eindeckungen zu entwickeln. Dabei kamen auch immer großformatigere Schieferplatten zum Einsatz; bei der Symmetrischen Deckung wurden sie schließlich gänzlich ohne Höhen- und Seitenüberlappung eingebaut. Das veränderte das traditionelle Bild der Schieferfassade. Die geraden Formen und klaren Linien der matt schimmernden Schieferflächen vermitteln zurückhaltende Eleganz und gehorchen den ästhetischen Prinzipien der zeitgemäßen Architektur. Waren zunächst nur Schiefersteine bis zu einer Größe von 60 x 60 Zentimetern lieferbar, so stellen heute selbst Maße von einem Quadratmeter und mehr kein Problem mehr dar. Die Platten werden mit unsichtbaren Ankern in die Unterkonstruktion eingehängt – eine Weiterentwicklung der Befestigungsmethode vom ›

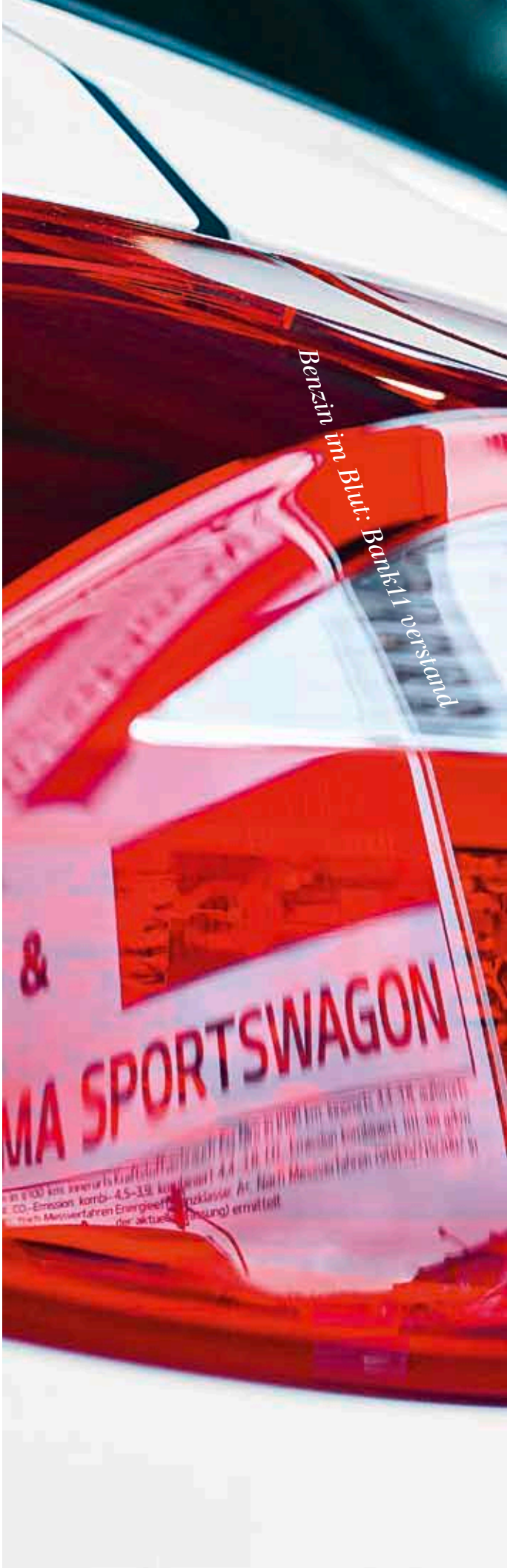
Neues Terrain betreten: Der Geschäftsbereich Schiefer etabliert Werksteine für Wand und Boden im Sortiment.

Geschäftsbereich Schiefer. Gegenüber gängigen Natursteinfassaden mit ihren drei bis vier Zentimeter dicken Steinen zeichnen sich die nur höchstens halb so dicken Schieferplatten durch ihr geringes Gewicht aus. Dies erlaubt leichtere und kostengünstigere Aluminiumtragwerke anstelle aufwendigerer und weit weniger effektiven Edelstahlverankerungen.

INZWISCHEN EXISTIERT EINE VIELZAHL VON OBJEKTEN, DIE DIE MODERNITÄT, WERTIGKEIT UND DAS BREITE EINSATZSPEKTRUM DES BAUSTOFFS DEMONSTRIEREN. Darunter finden sich nicht nur Wohnhäuser, sondern auch zahlreiche öffentlich genutzte Gebäude und Firmenzentralen. Ein gelungenes Beispiel dafür ist das Schauspielhaus Basel mit einer Fassade aus mittelgroßen Schieferplatten, die mit breiten Edelstahlklammern fixiert sind und sich wie ein festlich schimmernder Umhang um das Gebäude legen. Die mit großformatigen Schieferplatten gedeckte Fassade des neuen ZWILLING Headquarters im US-amerikanischen Pleasantville strahlt die Modernität eines international führenden Konsumgüterherstellers aus und vermittelt zugleich Transparenz und Offenheit. Auch der Neubau am Rathscheck Unternehmenssitz in Mayen zeigt überzeugend die ästhetische Wirkung von Schieferwerksteinen in der modernen Architektur. Der monolithische Gebäudekubus ohne vorspringende Bauteile erzeugt eine Anmutung wie aus einem Guss. Ausgehend von diesen und anderen viel beachteten Bauprojekten begab sich der Geschäftsbereich Schiefer weiter auf neues Terrain und nahm zunehmend Werksteine für Wände und Böden ins Sortiment. Mit den natürlichen, spaltrauen Wand- und Bodenfliesen greift der Geschäftsbereich erneut eine Stilrichtung im Bauwesen auf. Natursteine mit lebhaften und naturbelassenen Oberflächen liegen im Trend. Immer mehr Architekten und Innenausstatter bevorzugen darüber hinaus eine durchgängig geradlinige Formensprache und verwenden Materialien aus dem Außenbereich gleichzeitig zur Innengestaltung.

Im neuen Geschäftsfeld gelten andere Regeln. Deshalb kümmert sich ein eigenes Vertriebsteam für Werksteine um die spezifischen Kundengruppen und betreut die Vermarktung des Sortiments.

Im neuen Geschäftsfeld gelten die alten Vertriebsmuster nicht mehr. Statt mit Dachdeckern hat es das Unternehmen mit Steinmetzen, Fliesenlegern, Fassadenbauern und Naturwerksteinspezialisten zu tun. Der Kundenfokus liegt nicht mehr nur auf Hochbauarchitekten, sondern auch auf Innenarchitekten/-ausstattern, Garten- und Land-



schaftsplanern sowie dem Natursteinhandel. Ein eigenes Vertriebsteam kümmert sich deshalb um die Vermarktung des Sortiments und den systematischen Aufbau der Vertriebswege. Bei der Fertigung arbeitet der Geschäftsbereich mit Partnerunternehmen zusammen, die die Werksteine nach individuellen Anforderungen bearbeiten und konfektionieren. Auch Material, das beim Abbau des wertvollen Moselschiefers anfällt, wird über den neuen Vertriebskanal vermarktet. So sind unregelmäßig geformte, sogenannte polygonale Schiefersteine als Gartenplatten gefragt, gebrochener Moselschiefer wiederum findet als Zierkies für die Weg- und Beetgestaltung Verwendung und ist sowohl optisch wie funktional eine echte Alternative zu Rindenmulch. Und der Geschäftsbereich geht noch einen Schritt weiter: Über den Baustoff Schiefer hinaus wird das Produktspektrum um zusätzliche Spaltgesteine wie Quarzite und Phyllite aus Skandinavien sowie andere Natursteinarten erweitert. Keine Massenprodukte, sondern hochwertige, exklusive Natursteine, die unter der Marke RocaNEX vermarktet werden und damit ganz den Premiumanspruch des Geschäftsbereichs erfüllen. Einem breiten Fachpublikum wurde das Werksteinsortiment auf der GaLaBau 2016 in Nürnberg vorgestellt, der europaweit führenden Fachmesse für den Garten- und Landschaftsbau. Der Geschäftsbereich konnte die zahlreich vertretenen Garten- und Landschaftsbauer, Fachhändler und Landschaftsarchitekten vom breiten Einsatzspektrum der Naturwerksteine überzeugen.

Vom Newcomer des Jahres 2011 zum erfolgreichen Player im Kfz-Markt: Als Bank11 vor sechs Jahren an den Start ging, war sie die einzige herstellerunabhängige Autobank, die von einem deutschen mittelständischen Unternehmen getragen wurde. Die Werhahn-Gruppe betrat mit der Gründung allerdings kein völliges Neuland, sondern knüpfte an das Geschäftsmodell der Autokreditbank AKB an, die 2002 veräußert worden war. Knapp zehn Jahre später standen die Zeichen für eine Neugründung im Markt für Kfz-Finanzierungen erneut günstig, wurden doch von den rund drei Mio. zugelassenen Kraftfahrzeugen gut die Hälfte über Kredit finanziert. Mit einem klaren Fokus auf den Kfz-Handel und einfachen, günstigen Finanzierungsangeboten legte Bank11 vom Start weg ein hohes Tempo vor. Binnen fünf Jahren schnellte die Zahl der Handelspartner von einigen Hundert im ersten Quartal 2011 auf mehr als 8 000 in 2016 hoch.

Das Erfolgsrezept: Bei Bank11 greifen persönliche Beratung und automatisierte Prozesse marktgerecht ineinander. Die Händlerbbetreuung vor Ort erfolgt online über „Victor", mit dem Kreditanfragen schnell und effizient bearbeitet werden. 2016 wurde die Plattform von einem Team aus Vertriebsspezialisten, IT-Profis und Risikoexperten komplett überarbeitet und die Nutzerfreundlichkeit verbessert. So bietet die neue Version Victor 3.0 eine intuitive Bedienung und kommt mit wenigen Eingabefeldern aus. Ein effizientes Projektmanagement sorgt dafür, dass das Programm laufend weiter optimiert und um neue Funktionen ergänzt wird. Eine solche Kundenorientierung goutiert der Kfz-Handel mit Bestnoten. Im direkten Leistungsvergleich zwischen herstellerunabhängigen Instituten und Industriebanken durch den Branchendienst „markt intern" schneidet Bank11 in der Gesamtbewertung von Jahr zu Jahr besser ab. Das Ranking wird jährlich per Umfrage im Kfz-Handel ermittelt. Als Aufsteigerbank in 2011 bereits auf einem beachtlichen vierten Platz gestartet, belegte das Unternehmen 2016 unter 28 Banken bereits den zweiten Platz.

2016 FORCIERTE BANK11 DIE ABSATZUNTERSTÜTZUNG FÜR ELEKTROFAHRZEUGE. PARALLEL ZU DER IM MAI EINGEFÜHRTEN KAUFPRÄMIE DER BUNDESREGIERUNG RÄUMTE BANK11 IHREN PARTNERHÄNDLERN ATTRAKTIVE SONDERKONDITIONEN EIN. Für den Absatz von Elektroautos bis zu einem Anschaffungspreis von 50 000 Euro konnten Kfz-Händler ihren Kunden eine Finanzierung zu einem effektiven Jahreszins von 0,99 Prozent anbieten. Damit leistete der Geschäftsbereich seinen Beitrag, um die Elektromobilität in Schwung zu bringen und den Absatz von Elektrofahrzeugen anzukurbeln. Als Trendsetter mit starkem Wachstumsfokus ist Bank11 zugleich ein gefragter Kooperationspartner in der Kfz-Branche. Durch die strategische Zusammenarbeit mit WM SE, einem europaweit tätigen Großhändler für Kfz-Teile, Reifen und Werkstattausrüstungen, konnte der Geschäftsbereich insbesondere den Absatz seiner Zubehör- und Reparaturfinanzierung EvoRepair ›

deutlich steigern. Und mit der TECHNO-Einkauf GmbH hat Bank11 zugleich Deutschlands größte markengebundene Autohaus-Kooperation als Partner gewonnen.

Start-ups, die einer neuen Geschäftsidee zum Durchbruch verhelfen, haben ihren Sitz längst nicht mehr nur im Silicon Valley. Das erste und bislang einzige Online-Vergleichsportal zur Kfz-Finanzierung für den Autohandel operiert seit Mitte 2016 vom rheinischen Neuss aus. Unter dem Namen Yareto sorgt die jüngste Aktivität der Werhahn-Gruppe für mehr Auswahl in einem über lange Zeit eher abgeschotteten Markt. Hatten Kfz-Händler bislang allenfalls die Alternative zwischen Angeboten ihrer Herstellerbank und einer weiteren Autobank, so eröffnet ihnen Yareto den Zugang zu einer Vielzahl von Banken mit attraktiven Finanzierungsoptionen. Darunter auch Institute, die bisher noch nicht beim Autohandel als Kfz-Finanzierer vertreten waren. Das belebt den Wettbewerb und sorgt für mehr Transparenz.

Im Unterschied zu Vergleichsportalen für Hotelbuchungen, Versicherungen oder Immobilienkredite richtet sich Yareto ausschließlich an den Kfz-Handel. Nachdem sich ein Händler auf der Internetseite des Unternehmens registriert hat, kann er sich mit seinen Zugangsdaten über jedes Endgerät einloggen, seine Anfrage einreichen oder sich über den Status von bereits gestellten Anträgen informieren. Der Händler sieht in einer übersichtlichen Darstellung alle verfügbaren Banken mit den entsprechenden tagesaktuellen Konditionen. Mit wenigen Eingaben stellt er online den Kreditantrag für seinen Kunden bei der gewünschten Bank. Die Kreditentscheidung der jeweiligen Bank erfolgt automatisch und dauert lediglich ein paar Minuten. Lehnt das Institut den Antrag ab, kann der Händler die Kreditanfrage ohne zusätzlichen Erfassungsschritt direkt an die nächste Bank seiner Wahl weitersenden. Nach einer Zusage schickt das Autohaus die erforderlichen Unterlagen direkt an Yareto. Die Dokumente werden geprüft und an die finanzierende Bank weitergeleitet, die dann unverzüglich den Kreditbetrag an den Händler überweist.

BEI DER ENTWICKLUNG DER SOFTWARE LEGTE YARETO BESONDERES AUGENMERK AUF EINE INTUITIVE, EINFACHE UND KOMFORTABLE BENUTZERFÜHRUNG. Nach dem Prinzip „mobile first" sind alle Anwendungen für die Smartphone-Nutzung ausgelegt und passen sich automatisch Endgeräten wie Laptops oder PCs an. Das Portal verfügt über eine Livechat-Funktion sowie einen Express-Button, über den ein Händler einen abgelehnten Antrag mit nur zwei Klicks an eine andere Bank weiterleiten kann. Ein Team junger IT-Experten hat die Software komplett im eigenen Hause entwickelt. In flexibler, eigenverantwortlicher Projektarbeit wird monatlich eine neue, optimierte Softwareversion aufgespielt, die laufend aktuelle Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden berücksichtigt.

In der Pilotphase übertraf die Unternehmensentwicklung alle Erwartungen. Bereits in den ersten acht Monaten gingen bei Yareto Autokreditanfragen in Höhe von mehr als 100 Mio. Euro ein. Mehr als 3 400 Kfz-Händler sind für die Nutzung des Portals registriert. Bei der Innovationskraft und Entwicklungsdynamik des Unternehmens stehen die Chancen gut, mögliche Nachahmer auf Abstand zu halten und zu einem weiteren Beispiel für eine gelungene Diversifikation innerhalb der Werhahn-Gruppe zu werden.

Das Start-up Yareto
arbeitet nach dem
Prinzip „mobile first“.

Konzernlagebericht

48 | Gesamtwirtschaftliche Entwicklung
51 | Geschäftsentwicklung und Ertragslage
53 ↓ Unternehmensbereiche
- 53 | Baustoffe
- 57 | Konsumgüter
- 61 | Finanzdienstleistungen

64 | Vermögens- und Finanzlage
68 | Personal
71 | Risikobericht
74 | Forschung und Entwicklung
76 | Umwelt und Nachhaltigkeit
77 | Sicherungsgeschäfte und Bewertungseinheiten
78 | Prognose- und Chancenbericht

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Die Weltwirtschaft wuchs in 2016 erneut. Das Wachstum fiel nach Berechnungen des Instituts für Weltwirtschaft mit einem Anstieg des Bruttoinlandsproduktes (BIP) von knapp 3,1 % nur geringfügig schwächer aus als im Jahr zuvor. Die Entwicklungen auf den internationalen Finanzmärkten zu Jahresbeginn 2016 und das unerwartete Ergebnis der Volksbefragung in Großbritannien im Sommer 2016 wirkten sich auf das Wachstumstempo der Weltwirtschaft im vergangenen Jahr nicht spürbar aus.

Während die konjunkturelle Dynamik in den Industrieländern weiterhin moderat war, wuchs die Wirtschaft in vielen Schwellenländern wieder stärker. Nach einem schwachen Jahresbeginn nahm vor allem in China das BIP dank einer konjunkturfördernden Wirtschaftspolitik im Jahresverlauf wieder stärker zu. Aufgrund der Stabilisierung der Rohstoffpreise verbesserte sich die Situation in Russland so weit, dass nach Einschätzung des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ein Ende der Rezession näher rückt. In den USA beschleunigte sich die wirtschaftliche Dynamik nach einem schwachen ersten Halbjahr ab dem Sommer zunächst deutlich, verlor zum Jahresende jedoch an Tempo. Japan profitierte ebenfalls von einer lockeren Geld- und Fiskalpolitik und verzeichnete ein höheres BIP als im Jahr zuvor. Die Konjunktur in Großbritannien zeigte sich nach dem Schock des Votums für einen Austritt aus der EU (Brexit) robust. Im Euroraum zog die Konjunktur in nahezu allen Ländern an. Dabei erzielten in der zweiten Jahreshälfte insbesondere Staaten mit großen wirtschaftlichen Problemen wie Portugal und Griechenland überdurchschnittliche Zuwachsraten.

Der Finanzmarkt war auch in 2016 durch die expansive Geldpolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) und einer weiteren Verbesserung der ohnehin schon günstigen Finanzierungsbedingungen gekennzeichnet. Das Kreditvolumen der Banken an private Haushalte und Unternehmen hat gegenüber dem Vorjahr zugenommen.

KONSUM LIEFERTE IMPULSE IN DEUTSCHLAND

Die deutsche Wirtschaft entwickelte sich 2016 weit besser als von vielen Experten erwartet und verzeichnete das stärkste Wachstum seit fünf Jahren. Das BIP war nach Angaben des Statistischen Bundesamtes preisbereinigt um 1,9 % höher als 2015. Damit wuchs die deutsche Wirtschaft im europäischen Vergleich leicht überdurchschnittlich. Stütze des Aufschwungs war einmal mehr der Konsum. Vor dem Hintergrund einer guten Beschäftigungssituation steigerten die privaten Haushalte ihre Ausgaben um 2 %. Bund, Länder und Gemeinden gaben sogar 4,2 % mehr aus, unter anderem für die Unterbringung und Versorgung Hunderttausender Flüchtlinge. Niedrige Zinsen und gute Absatzaussichten ermutigten die Unternehmen, erneut mehr in Maschinen und Fahrzeuge zu investieren. Die Bauwirtschaft verzeichnete nach Angaben des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie 2016 ein Umsatzplus von 6,3 %. Impulse lieferte auch der Außenhandel. Nach Angaben des Ifo-Instituts verzeichnete Deutschland im vergangenen Jahr den weltweit größten Exportüberschuss.

Die gute Konjunktur füllte zudem die öffentlichen Kassen. Bund, Länder, Gemeinden und Sozialversicherungen beendeten das Jahr nach Zahlen des Statistischen Bundesamts mit einem Überschuss von knapp 24 Mrd. Euro. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt verbesserte sich im vergangenen Jahr weiter.

ERHOLUNG IM EURORAUM

Die 19 Länder der Eurozone erwirtschafteten 2016 nach Angaben des Statistikamtes Eurostat ein um 1,7 % höheres BIP als im Jahr zuvor. Dabei legte die Wirtschaftsleistung in sämtlichen Ländern des Währungsraums zu. Die Wirtschaft in Großbritannien entwickelte sich ungeachtet der Entscheidung für den Brexit leicht besser als der Durchschnitt der EU. Die zuletzt schwache Wirtschaft in Frankreich nahm 2016 leicht Fahrt auf. Sie litt jedoch weiter unter hoher Arbeitslosigkeit und steigenden Staatsschulden.

Nach Einschätzung des Sachverständigenrats hat 2016 vor allem die lockere Geldpolitik der EZB zur wirtschaftlichen Erholung im Euroraum beigetragen. Die Experten haben deshalb Zweifel, dass die konjunkturelle Erholung selbsttragend ist. Infolge der verbesserten Beschäftigung entwickelte sich auch die Einkommenssituation vieler Haushalte positiv. Davon profitierte wiederum der private Konsum. Der Abbau der Verschuldung kam nach Beobachtung des Sachverständigenrats 2016 in vielen Ländern nicht voran. Nahezu alle Staaten stellten ihre Bemühungen um die Konsolidierung der öffentlichen Haushalte ein.

WIRTSCHAFT IN CHINA IM UMBRUCH

Die Wirtschaft in China verlor 2016 erneut an Schwung. Nach Angaben des Instituts für Weltwirtschaft an der Universität Kiel verzeichnete das BIP ein Plus von 6,7 % nach 6,9 % im Jahr zuvor. Das war die niedrigste Wachstumsrate seit 1990. In den vergangenen zwei Jahrzehnten hatten die Zuwachsraten des BIP im Durchschnitt knapp 10 % betragen. Im Vergleich mit anderen Industrieländern ist das Wachstumstempo in China jedoch nach wie vor herausragend. Im Laufe des vergangenen Jahres profitierte die Konjunktur nach Beobachtung des Instituts für Weltwirtschaft sehr stark von konjunkturfördernden geld- und fiskalpolitischen Maßnahmen der Regierung in Peking. Sie stützte damit den Umbruch, in dem sich die Wirtschaft in China befindet: weg von Schwerindustrie und Billigprodukten, hin zu Dienstleistungen und höherwertigen Waren. Das Wachstum der nicht staatlichen Anlageinvestitionen ist dem Institut für Weltwirtschaft zufolge dagegen 2016 fast zum Erliegen gekommen. Der Außenhandel trug kaum zum Anstieg des BIP bei. Grund dafür war unter anderem der hohe Kurs des Renminbi. In der Liste der Länder mit dem höchsten Exportüberschuss verlor China seinen Spitzenplatz an Deutschland. Dagegen trug der private Konsum, wie von der chinesischen Regierung gewünscht, mehr zum Wirtschaftswachstum bei. Die Einzelhandelsumsätze legten offiziellen Angaben zufolge in zweistelligem Tempo zu, obwohl die privaten Einkommen zuletzt nicht mehr stark stiegen. Getragen wurde das Wachstum im Einzelhandel vor allem durch die gestiegene Nachfrage nach Autos, Telekommunikationsprodukten, Lebensmitteln, Kleidung und anderen Waren des täglichen Bedarfs.

WIRTSCHAFT IN USA VERLOR AN SCHWUNG

Nach einem schwachen Wachstum im ersten Halbjahr und einer guten Entwicklung im dritten Quartal verlor die Wirtschaft in den USA zum Jahresende 2016 überraschend wieder an Schwung. Im Gesamtjahr verzeichnete sie nach Angaben des US-Handelsministeriums ein Plus von 1,6 %. Das war die niedrigste Zuwachsrate seit fünf Jahren. Grund dafür war vor allem ein schwacher Außenhandel. Die deutliche Aufwertung des US-Dollars bremste die Exportnachfrage und trug damit auch dazu bei, dass viele Unternehmen ihre Investitionspläne überprüften. Eine Stütze der Konjunktur war dagegen über weite Strecken des Jahres der private Konsum. Aufgrund der guten Situation auf dem Arbeitsmarkt verfügten viele

Haushalte über einen größeren finanziellen Spielraum. Positiv auf die Konsumnachfrage wirkte nach Beobachtung des Instituts für Weltwirtschaft auch die verbesserte Vermögenssituation vieler Verbraucher. Dazu hatten gestiegene Aktienkurse und Immobilienpreise beigetragen.

BESSERUNG IN RUSSLAND UND JAPAN

Die Wirtschaft in Russland entwickelte sich 2016 sehr viel positiver als von vielen Experten erwartet. So korrigierten der Internationale Währungsfonds (IWF) und die Weltbank ihre Einschätzungen im Jahresverlauf mehrfach nach oben. Insgesamt schrumpfte das BIP offiziellen Angaben zufolge jedoch noch einmal um 0,6 %, nach einem Minus von 3,7 % in 2015. Im vierten Quartal 2016 verzeichnete die russische Wirtschaft indes ein Plus. Der IWF begründet die verbesserte Situation vor allem mit Maßnahmen der Regierung wie einer flexibleren Wechselkurspolitik, Kapitalhilfen für Banken und finanzpolitischen Impulsen. Maßgeblichen Einfluss hatte auch die Stabilisierung der Rohstoffpreise. Die russischen Unternehmen investierten jedoch erneut weniger als im Jahr zuvor. Die Inflationsrate erreichte 2016 mit 5,4 % den niedrigsten Stand seit 25 Jahren. Dennoch fiel der private Konsum als Wachstumstreiber aus. Germany Trade & Invest (GTAI) zufolge bewegten sich die Durchschnittslöhne in Russland im vergangenen Jahr auf dem Niveau von 2009.

Die Konjunktur in Japan nahm 2016 wieder Fahrt auf. Verantwortlich dafür waren gemäß des Sachverständigenrats vor allem die deutlich gestiegenen privaten Konsumausgaben. Erstmals seit der Mehrwertsteuererhöhung im Jahr 2014 gaben die Verbraucher wieder mehr Geld aus. Hintergrund war zum einen eine stark verbesserte Beschäftigungssituation. Zum anderen sorgte die Geld- und Fiskalpolitik für Impulse. So wurde die bereits vom Jahr 2015 auf 2017 verschobene Erhöhung der Mehrwertsteuer auf 2019 vertagt. Anders als in den Vorjahren fiel der Außenhandel als Wachstumstreiber 2016 aus. Ursachen dafür waren die schwächere Nachfrage aus China sowie die deutliche Aufwertung des japanischen Yen.

Geschäftsentwicklung und Ertragslage

Die Wilh. Werhahn KG ist eine diversifizierte Unternehmensgruppe mit Aktivitäten im In- und Ausland. Die Aktivitäten sind in den drei Unternehmensbereichen 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[1]) und das Ergebnis vor Steuern.

Im Jahr 2016 erwirtschaftete die Werhahn-Gruppe einen konsolidierten Umsatz in Höhe von 3 322 Mio. € (i. Vj. 3 162 Mio. €). Der Umsatzanstieg von 5 % erfüllte die Erwartungen und beruht auf den deutlichen Zuwächsen der Unternehmensbereiche Finanzdienstleistungen und Konsumgüter. Der Unternehmensbereich Baustoffe verzeichnete hingegen aufgrund gefallener Beschaffungs- und Absatzpreise einen leichten Umsatzrückgang. Sowohl der Inlands- als auch der Auslandsumsatz sind angestiegen. Der Auslandsumsatz betrug nominal 1 054 Mio. € (i. Vj. 961 Mio. €). Der Anteil des Auslandsumsatzes am konsolidierten Umsatz wuchs geringfügig von 30 % auf 32 %. Die Entwicklung des Umsatzes in Euro ist durch Wechselkursänderungen negativ beeinflusst. Auswirkungen hatte hier der schwächere chinesische Renminbi. Der stärkere japanische Yen konnte dies nur teilweise kompensieren.

Der Materialaufwand der Werhahn-Gruppe erhöhte sich um 5 % auf 1 738 Mio. € (i. Vj. 1 659 Mio. €). Die Position enthält sowohl Aufwendungen des Baustoff- und Konsumgüterbereichs als auch Aufwendungen des Finanzdienstleistungsbereichs. Hierzu zählen Refinanzierungskosten und Vermittlungsprovisionen aus dem Bank- und Leasinggeschäft sowie Einstandskosten für Mietkaufobjekte und Restbuchwerte verkaufter Leasinggegenstände. Der absolute Anstieg resultierte im Wesentlichen aus dem Wachstum des Unternehmensbereichs Finanzdienstleistungen sowie der erstmaligen Berücksichtigung der im Dezember 2015 akquirierten Firma Ballarini für ein gesamtes Kalenderjahr. Die Materialaufwandsquote lag im Unternehmensbereich Baustoffe leicht unter dem Vorjahr, in den Unternehmensbereichen Konsumgüter und Finanzdienstleistungen ist sie hingegen moderat angestiegen.

Der Personalaufwand lag mit 473 Mio. € um 3 % über dem Vorjahr (458 Mio. €). Neben den üblichen Tarifsteigerungen resultierte der Anstieg hauptsächlich aus der erstmaligen Berücksichtigung von Ballarini für ein gesamtes Kalenderjahr. Eine geringfügige Steigerung der Personalaufwandsquote ergab sich lediglich im Unternehmensbereich Baustoffe. In den Unternehmensbereichen Konsumgüter und Finanzdienstleistungen ging sie leicht zurück.

Die Abschreibungen auf Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen betrugen im Geschäftsjahr 167 Mio. € und lagen somit spürbar über dem Vorjahreswert von 158 Mio. €. Dies ist hauptsächlich auf die planmäßige Abschreibung des Firmenwertes und der durch die Erstkonsolidierung aufgedeckten stillen Reserven von Ballarini zurückzuführen. Der Anstieg der Abschreibungen auf Leasinggegenstände von 397 Mio. € auf 416 Mio. € resultierte aus der Ausweitung des Leasingneugeschäfts.

Im Jahr 2016 betrugen die Sonstigen betrieblichen Erträge 57 Mio. € nach 109 Mio. € in 2015. Der erhebliche Rückgang ist vor allem auf die deutlich nied-

[1] Zu den nichtoperativen Abschreibungen zählen Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte und auf im Zuge der Neubewertung bei Akquisitionen gehobene stille Reserven sowie Differenzen zwischen linearer und degressiver Abschreibung.

rigeren Erträge aus dem Abgang von Vermögensgegenständen des Anlagevermögens und der gemäß dem Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (BilRUG) erfolgten Umgliederung von im Vorjahr unter den Sonstigen betrieblichen Erträgen ausgewiesenen Positionen in die Umsatzerlöse zurückzuführen.

Die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erhöhten sich nur geringfügig um 1 % auf 422 Mio. € (i. Vj. 417 Mio. €). Höhere Instandhaltungs-, Leasing-, Miet- und Pachtaufwendungen wurden durch geringere Kursverluste nahezu vollständig kompensiert. Innerhalb der Sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind Instandhaltungsaufwendungen (80 Mio. €), externe Dienstleistungen (70 Mio. €) und Marketing (68 Mio. €) die bedeutendsten Einzelpositionen.

Das Beteiligungsergebnis ist mit 13 Mio. € erwartungsgemäß deutlich niedriger als im Vorjahr (33 Mio. €). In 2015 waren hohe Ausschüttungen einer sonstigen Beteiligung enthalten.

Das operative Ergebnis der Werhahn-Gruppe übertraf die Erwartungen leicht. An das hohe Niveau des Vorjahres konnte plangemäß nicht angeknüpft werden. Das operative Ergebnis des Unternehmensbereichs Baustoffe ging gegenüber dem Vorjahr zurück. In 2015 waren einmalige Sondereffekte enthalten. Zudem belasteten Margenverluste bei bituminösem Mischgut im Inland das operative Ergebnis. Die Unternehmensbereiche Konsumgüter und Finanzdienstleistungen konnten ihr operatives Ergebnis gegenüber dem Vorjahr steigern. Treiber beim Unternehmensbereich Konsumgüter war vor allem der Geschäftsbereich Zwilling Küche. Dieser profitierte insbesondere vom Sondergeschäft mit Kundenbindungsprogrammen. Der Geschäftsbereich Zwilling Beauty erreichte das hohe Niveau des Vorjahres, während der Geschäftsbereich Friseurbedarf Jaguar/Tondeo aufgrund einer strategischen Neuausrichtung einen Ergebnisrückgang verzeichnete. Im Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen führten die erneute Geschäftsausweitung und eine weiterhin niedrige Risikoquote zu der Verbesserung des operativen Ergebnisses.

Im Juli 2016 ging nach sechsmonatiger Entwicklungszeit das Vergleichsportal Yareto.de an den Markt. Über das Vergleichsportal können Kfz-Händler die tagesaktuellen Ratenkonditionen und Leistungsangebote von namhaften Banken vergleichen und ihren Kunden das bestmögliche Angebot vorlegen. Das über das Vergleichsportal abgewickelte Finanzierungsvolumen hat sich in 2016 wie erwartet entwickelt.

Das Zinsergebnis inklusive Erträgen aus Wertpapieren des Anlage- und Umlaufvermögens verbesserte sich um 5 Mio. € auf –12 Mio. €. Maßgeblich hierfür waren hauptsächlich der niedrigere Zinsaufwand aus der Abzinsung von Rückstellungen sowie der Wegfall von Zinseffekten aus abgeschlossenen steuerlichen Betriebsprüfungen des Vorjahres.

Das Ergebnis vor Steuern liegt vor allem aufgrund des erläuterten Wegfalls von Sondereffekten des Jahres 2015 mit 162 Mio. € erheblich unter dem Vorjahr (200 Mio. €) und hat die Erwartungen nicht voll erfüllt.

Die Steuerquote hat sich erwartungsgemäß in 2016 aufgrund gesellschaftsrechtlicher Umstrukturierungen und niedrigerer Erträge aus latenten Steuern aufgrund des Wegfalls eines Sondereffekts in 2015 erhöht.

Insgesamt verringerte sich der Konzernjahresüberschuss der Werhahn-Gruppe um 42 Mio. € auf 106 Mio. €.

Der Vorstand dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihre engagierte und erfolgreiche Mitarbeit im vergangenen Jahr.

Baustoffe

Zum Unternehmensbereich Baustoffe gehören die in Deutschland und anderen europäischen Ländern tätigen Geschäftsbereiche Natursteine und Schiefer. Der Geschäftsbereich Natursteine bündelt die Hartgestein- und Asphaltmischgut-Aktivitäten. Der Geschäftsbereich Schiefer produziert Schiefer in Premiumqualität für Dächer und Fassaden.

NATURSTEINE

Der Geschäftsbereich Natursteine wird von der Basalt-Actien-Gesellschaft geführt und umfasst vier Geschäftsfelder: Mineralische Rohstoffe, Asphaltmischgut, Baustoffrecycling/-deponie sowie Bauchemie. Er ist in Deutschland, Polen, Russland, der Ukraine, Tschechien, Ungarn und Schweden tätig. Kunden sind meist Hoch- und Tiefbauunternehmen mit Schwerpunkt im Verkehrswegebau.

Mineralische Rohstoffe sind überwiegend Hartgesteine, die in den etwa 100 eigenen Steinbrüchen gewonnen, aufbereitet und regional vermarktet werden. Ein Teil der Rohstoffe wird zudem für die Produktion von Asphaltmischgut in den knapp 190 zum Geschäftsbereich gehörenden Asphaltmischanlagen verwendet. Damit gehört der Geschäftsbereich zu den größten Produzenten von mineralischen Rohstoffen und Asphalt in Deutschland. Darüber hinaus recyceln und vermarkten die Gesellschaften des Geschäftsbereichs Baurestmassen. Für unbelastete Baurestmassen stehen eigene und fremde Deponien zur Verfügung. Die Sparte Bauchemie produziert und vertreibt überwiegend bituminöse Abdichtungsstoffe für den Hoch- und Straßenbau.

Rohölbasierte Einsatzstoffe deutlich verteuert

Die Bauwirtschaft in Deutschland profitierte 2016 von der guten Gesamtkonjunktur. Nach Angaben des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie verzeichnete die Branche im vergangenen Jahr ein Umsatzplus von 6,3 %. Der Zuwachs im öffentlichen Bau betrug 6,4 %. In dem für den Geschäftsbereich Natursteine maßgeblichen Bereich des öffentlichen Straßenbaus war der Umsatz um 5,6 % höher als 2015.

In den ausländischen Märkten, in denen der Geschäftsbereich vertreten ist, entwickelte sich die Bauwirtschaft 2016 nicht überall so gut wie in Deutschland. So warteten im wichtigsten ausländischen Markt Polen große EU-finanzierte Infrastrukturprojekte weiter auf ihre Realisierung. Nach dem Regierungswechsel wurden öffentliche Aufträge nur zögerlich vergeben, somit flossen auch neue EU-Mittel nur langsam. Dank des neuen Basaltwerks Jawor Mecinka, das die Produktion im August mit einer modernen Aufbereitungsanlage aufnahm, erwirtschafteten die polnischen Betriebe 2016 eine erheblich höhere Absatzmenge als im Vorjahr.

In Ungarn kam es aufgrund eines geringeren Zuflusses von EU-Mitteln zu dem erwarteten Rückgang im Tiefbau. Entsprechend verzeichneten die ungarischen Betriebe des Geschäftsbereichs einen deutlichen Absatzrückgang, der aber schwä-

cher ausfiel als geplant. In Russland führten weiter gesunkene Staatseinnahmen zu umfangreichen Sparmaßnahmen auch im Autobahnbau. Eine Ausnahme bildete lediglich der Zielmarkt Moskau. Dennoch steigerten die russischen Betriebe des Geschäftsbereichs ihren Absatz erheblich. Der stark auf den Export ausgerichtete Betrieb in der Ukraine spürte auch 2016 Ausfuhrbeschränkungen für Hartgestein nach Russland. Die Erschließung des lokalen Marktes führte trotzdem zu einem deutlichen Absatzplus. Die tschechischen Betriebe des Geschäftsbereichs litten unter der kaum wachsenden Bauproduktion und verzeichneten eine spürbar niedrigere Verkaufsmenge. Der Betrieb in Schweden profitierte von gestiegenen Bauinvestitionen im Land und höheren Exporten.

Auf den Beschaffungsmärkten profitierte die Baubranche zu Jahresbeginn 2016 von zunächst weiter gesunkenen Preisen für rohölbasierte Einsatzstoffe. Im Jahresverlauf verteuerte sich jedoch insbesondere Bitumen, der wichtigste Einsatzstoff bei der Asphaltproduktion, erheblich. Dies hatte negative Folgen für die Entwicklung der Marge.

Absatzplus bei Rohmaterial und Mischgut

Der Umsatz des Geschäftsbereichs Natursteine verringerte sich 2016 gegenüber dem Vorjahr leicht um 1 % auf 1 243 Mio. € und verfehlte damit knapp das geplante Niveau. Grund hierfür war insbesondere die unbefriedigende Erlössituation beim Asphaltmischgut. Positiv auf den Umsatz wirkten sich dagegen gestiegene Rohmaterial- und Mischgutabsätze in Deutschland aus. Bereinigt um die verkaufte ungarische Kiesgesellschaft war auch der Auslandsabsatz von Rohmaterial höher als 2015 und erreichte nahezu das erwartete Niveau.

Der Auslandsanteil am Umsatz betrug 9,2 %. Dabei belastete der Verfall der durchschnittlichen Wechselkurse, insbesondere des russischen Rubel, der ukrainischen Griwna und der schwächere polnische Zloty, den Umsatz.

Sowohl das operative Ergebnis als auch das Ergebnis vor Steuern blieben erwartungsgemäß hinter dem durch Sondereffekte begünstigten Vorjahr zurück, übertrafen aber das geplante Niveau. Im Inland belasteten 2016 Margenverluste bei bituminösem Mischgut das operative Ergebnis erheblich. Im Ausland war die Ergebnisentwicklung uneinheitlich, jedoch insgesamt positiv. Während die Gesellschaften in Russland und Schweden ihre Ergebnisse steigerten, blieben insbesondere die Betriebe in Polen hinter dem Niveau des Vorjahres zurück.

Inlandskonjunktur stützt Geschäftsaussichten

In Deutschland gibt es nach wie vor einen deutlichen Nachholbedarf bei der Sanierung und beim Ausbau des Verkehrswegenetzes. Die Bundeshaushalte sehen für 2017 und 2018 höhere Haushaltsansätze im Fernstraßenbau vor. Allerdings kann es 2017 trotz aufgestockter Budgetansätze zu einem geringeren Ausschreibungsvolumen kommen. Grund sind die begrenzten Kapazitäten der ausschreibenden Länderbehörden. Die Kommunen werden 2017 voraussichtlich in ähnlichem Umfang wie im Vorjahr investieren. Der Zentralverband Deutsches Baugewerbe erwartet 2017 insgesamt spürbare Impulse für den öffentlichen Bau und prognostiziert für diesen Bereich ein Umsatzplus von 5,0 %.

Die Perspektiven in den Auslandsmärkten sind unterschiedlich. In Polen sollen in den nächsten Jahren seit Längerem geplante, EU-finanzierte Verkehrswegeprojekte zu einer Belebung führen. Dagegen dämpfen weiter geltende Exportbeschränkungen nach Russland und starker Preisdruck die Perspektiven des ukrainischen Betriebs. In Tschechien könnten die Gesellschaften von einer leicht belebten Baukonjunktur profitieren. In Schweden wird eine gute Nachfrage erwartet. Sinkende Staatseinnahmen werden in Russland voraussichtlich zu weiteren Einsparungen im Tief- und Infrastrukturbau führen. Dennoch strebt der Geschäftsbereich dort eine positive Entwicklung an.

Der Geschäftsbereich erwartet insgesamt für 2017 ein moderates Umsatzwachstum. Impulse liefern dabei vor allem ein Mengenwachstum im Ausland und kosteninduzierte Erlössteigerungen. Das operative Ergebnis und das Ergebnis vor Steuern sollen das Niveau des Vorjahres leicht übertreffen.

SCHIEFER

Der Geschäftsbereich Schiefer gewinnt, fertigt und vermarktet Qualitätsschiefer für Dächer und Fassaden. Dabei ermöglichen speziell für die moderne Architektur entwickelte Systemlösungen innovative Fassadengestaltungen. Ergänzt wird das Produktangebot durch Werksteine für den Innenbereich sowie für den Garten- und Landschaftsbau. Das Unternehmen Rathscheck fördert im deutschen Bergwerk Katzenberg den hochwertigen Baustoff „Moselschiefer". Die spanischen Tochtergesellschaften produzieren über und unter Tage Schiefer der Marke „InterSIN". Mit diesem Produktangebot gehört der Geschäftsbereich zu den führenden Anbietern von Schiefer in Europa. Die wichtigsten Auslandsmärkte sind Frankreich, Benelux und Großbritannien.

Umsatzentwicklung
Unternehmensbereich Baustoffe

in Mio. €

–0,3 %

Absatz in schwierigem Umfeld gesteigert

Trotz guter Wohnungsbaukonjunktur war 2016 erneut ein schwieriges Jahr für die Bedachungsbranche in Deutschland. Branchenschätzungen zufolge schrumpfte der Bedachungsmarkt um 2 %. Das hatte mehrere Gründe. Zum einen wurden 2016 vor allem verstärkt Mehrfamilienhäuser gebaut. Somit verringerte sich die Dachfläche pro erstellter Wohneinheit deutlich. Zum anderen ging auch das Sanierungsgeschäft zurück. Hausbesitzer investierten weniger in die energetische Sanierung ihrer Immobilien. Betroffen war vor allem der für den Geschäftsbereich Schiefer relevante Markt der Sanierung von Steildächern für Ein- und Zweifamilienhäuser. Entsprechend verzeichnete der Schiefermarkt nach Branchenangaben einen Mengenrückgang zwischen 4 und 6 %. Infolge weiterhin bestehender Überkapazitäten ging damit auch ein weiterer Rückgang der Preise einher.

Die für die Rathscheck-Gruppe wichtigen westeuropäischen Märkte entwickelten sich 2016 unterschiedlich. Der Wohnungsbau in Großbritannien und Benelux verzeichnete ein leichtes Wachstum. Der Brexit zeigte bisher keine Folgen. Dagegen war die Entwicklung in Frankreich erneut schwierig. Der Wohnungsbau dort stagnierte. Vor diesem Hintergrund verschärfte sich die Wettbewerbs-

situation nochmals. Im wichtigen Beschaffungsmarkt Spanien stagnierte die Gesamtproduktion. Der Konsolidierungsprozess setzte sich dort auch 2016 fort.

Mit einem spürbar erhöhten Absatz festigte die Rathscheck-Gruppe 2016 ihre Marktposition in Deutschland. In allen für den Geschäftsbereich wichtigen Auslandsmärkten gelang es sogar, den Marktanteil moderat zu steigern. Der Umsatz war mit 71 Mio. € leicht höher als im Vorjahr, verfehlte aber unter anderem aufgrund der unbefriedigenden Erlössituation die Planung spürbar. Das Auslandsgeschäft trug mit knapp 44 % zu den Gesamterlösen bei.

Das operative Ergebnis übertraf aufgrund eines positiven Sondereffekts das Vorjahr deutlich, blieb aber dennoch hinter den Erwartungen zurück. Verantwortlich dafür waren unter anderem Einmaleffekte wie ein Brandschaden im Bergwerk Katzenberg, der zu einer zeitweiligen Unterbrechung der Förderung führte. Auch ist die Produktivität im Bergwerk Katzenberg aufgrund der dortigen schwierigen geologischen Situation nach wie vor nicht zufriedenstellend. Maßnahmen zur Verbesserung wurden planmäßig fortgeführt. Das Ergebnis vor Steuern lag aufgrund des positiven Sondereffekts deutlich über dem Vorjahr, verfehlte die Planung allerdings erheblich.

Verstärkte Marketing- und Vertriebsaktivitäten

In Deutschland bewegt sich die Rathscheck-Gruppe auch 2017 in einem schwierigen Umfeld. Der Schieferabsatz wird voraussichtlich weiter stagnieren. Das hat vor allem zwei Gründe: Im Sanierungsgeschäft ist keine Belebung zu erwarten, und bei Neubauten entscheiden sich Bauherren immer häufiger für Flachdächer anstatt für Steildächer. Somit wird der Wettbewerbsdruck weiter anhalten.

Der Geschäftsbereich wird erneut verschiedene Vertriebs- und Marketingmaßnahmen starten, um seine Position weiter nachhaltig zu stärken. Zudem werden die Aktivitäten im Denkmalschutz intensiviert. Als Ergebnis werden moderate Absatzerhöhungen erwartet.

Auf den wichtigsten Auslandsmärkten werden die Absatzmengen 2017 allenfalls in Frankreich leicht steigen. Dagegen ist sowohl in Großbritannien als auch in Benelux mit einem stagnierenden Absatz zu rechnen.

Insgesamt erwartet der Geschäftsbereich Schiefer für 2017 eine moderate Umsatzsteigerung. Bereinigt um den Sondereffekt in 2016 sollen sich das operative Ergebnis und das Ergebnis vor Steuern leicht verbessern.

Konsumgüter

Der Unternehmensbereich Konsumgüter ist mit hochwertigen Markenartikeln für Küche und Körperpflege weltweit auf allen wichtigen Märkten präsent. Er besteht aus drei Geschäftsbereichen: Zwilling Küche, Zwilling Beauty Group und Friseurbedarf Jaguar/Tondeo.

Zwilling Küche bietet Premiumprodukte für die moderne Wohnküche. Dazu zählen die Produktsegmente Messer, Kochgeschirr, Bestecke, Scheren und Küchenhelfer, die unter den Marken ZWILLING, Staub, Ballarini, Demeyere und Miyabi verkauft werden. Die wichtigsten Märkte des Geschäftsbereichs sind neben dem Heimatmarkt Deutschland China, Nordamerika, Japan und das übrige Europa.

Zwilling Beauty Group produziert und vermarktet unter den Marken Tweezerman und ZWILLING Pinzetten und Instrumente zur Maniküre und Pediküre. Absatzmärkte sind vor allem Nordamerika, China, Deutschland und das übrige Europa. Ergänzt wird das Angebot durch Produkte der QVS-Gruppe, die Beauty-Tools im „Value-for-Money"-Segment etwa unter den Marken QVS, UBU sowie Handels- und Exklusivmarken vertreibt. Im Produktsegment Hand-, Nagel- und Fußkosmetik bietet die Marke alessandro ein umfangreiches Sortiment. Abnehmer sind neben professionellen Nagelstudios auch Parfümerie-Einzelhändler in Deutschland und anderen europäischen Ländern.

Der Geschäftsbereich Friseurbedarf Jaguar/Tondeo bietet dem Friseurhandwerk professionelle Friseurwerkzeuge wie Scheren, Föhne, elektrische Haarschneidemaschinen, Bürsten und Kämme. Die beiden Marken Jaguar und Tondeo werden weltweit vertrieben. Die wichtigsten Märkte sind Deutschland, das übrige Europa, Nordamerika und China.

Gute Konjunktur stärkte Konsumklima

Wichtig für die Geschäftsentwicklung des Unternehmensbereichs ist das weltweite Konsumklima. 2016 war die Entwicklung in den für den Unternehmensbereich Konsumgüter wichtigen Märkten sehr unterschiedlich. In Deutschland versetzten eine gute Konjunktur sowie eine stabile Situation auf dem Arbeitsmarkt die Verbraucher in Kauflaune. Nach Angaben des Handelsverbandes Deutschland (HDE) verzeichnete der deutsche Einzelhandel 2016 ein Umsatzplus von 2,5 %. Die privaten Konsumausgaben trugen in China stärker zum Wirtschaftswachstum bei. In den USA zogen die privaten Konsumausgaben, begünstigt von einem soliden Wirtschaftswachstum und verbesserter Beschäftigung, deutlich an. Die 19 Länder der Eurozone entwickelten sich nicht homogen. Insgesamt zeigte sich insbesondere bei der Konsumnachfrage der privaten Haushalte eine positive Entwicklung. In Russland gingen Konsumausgaben weiterhin zurück, während sie in Japan das Vorjahresniveau nach Zahlen des Instituts für Weltwirtschaft um 0,4 % übertrafen. Infolge politischer Unruhen und Terroranschlägen gingen in vielen Ländern die Touristenzahlen zurück. Dies führte zu niedrigeren Umsätzen im Touristenfachhandel, insbesondere in Europa.

Der Unternehmensbereich Konsumgüter steigerte den Umsatz im Geschäftsjahr 2016 erneut um 11 % auf 849 Mio. € und übertraf damit auch die Erwartungen. Verantwortlich dafür waren neben der Ende 2015 akquirierten Firma Ballarini eine

gute Entwicklung im Kerngeschäft sowie zusätzliche Sonderumsätze mit Kundenbindungsprogrammen. Bereinigt um Ballarini, die im Jahr 2016 erstmals für ein gesamtes Jahr einbezogen wurden, und negative Währungseffekte betrug das Umsatzwachstum 7 %. Die Ausweitung des Geschäftsvolumens führte zu einer leichten Steigerung des operativen Ergebnisses und des Ergebnisses vor Steuern. Haupttreiber war dabei vor allem das Sondergeschäft. Ergebnisbelastend im Kerngeschäft waren vor allem Restrukturierungsmaßnahmen im Geschäftsbereich Friseurbedarf Jaguar/Tondeo. Das Ergebnis vor Steuern lag geringfügig über den Erwartungen. Aufgrund planmäßiger Firmenwertabschreibungen infolge der Ende 2015 getätigten Akquisition Ballarini lag das Ergebnis vor Steuern unter Vorjahr.

Zwilling Küche übertraf Plan und Vorjahr

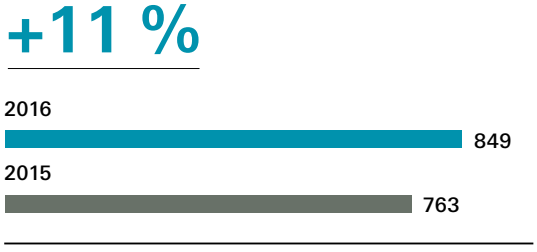
Zwilling Küche verzeichnete 2016 erneut eine positive Entwicklung. Der Geschäftsbereich steigerte seinen Umsatz um 15 % auf 693 Mio. € und übertraf damit den Plan leicht. Auch unter Berücksichtigung, dass Ballarini 2016 erstmalig für ein volles Jahr in die Umsätze eingeflossen ist, wurde der Vorjahreswert übertroffen. Der Anstieg resultierte sowohl aus einem Plus im Kerngeschäft als auch aus einer guten Entwicklung der Sondergeschäfte, insbesondere in China. Gegenläufig wirkten sich insbesondere Währungseffekte aus.

Bedeutendster Markt für Zwilling Küche war 2016 erneut China. Allerdings verzeichnete der Geschäftsbereich dort wie erwartet nur ein moderates Wachstum. Während Sondergeschäfte und Internetverkäufe stark zulegten, war der Absatz über TV-Verkaufskanäle rückläufig. Das Retail-Geschäft stabilisierte sich, wobei rückläufige Absatzzahlen in Warenhäusern durch Verkäufe in eigenen Shops und Factory-Outlet-Centern kompensiert wurden. In den USA weitete Zwilling Küche sein Sortiment bei Großkunden aus, gewann zahlreiche neue Kunden und profitierte von der Eröffnung von drei neuen Factory-Outlet-Centern. Insbesondere der Verkauf von Kochgeschirr der Marke Staub sowie Messern der Marken ZWILLING und Miyabi führten zu einem deutlichen Umsatzwachstum. In Japan verzeichnete der Geschäftsbereich trotz des vergleichsweise schwachen Konsumklimas ein kräftiges Umsatzplus. Treiber waren dabei ein stark gewachsenes Sondergeschäft sowie eine weiter anhaltende positive Entwicklung im Kerngeschäft, vor allem in eigenen Shops. In Deutschland profitierte Zwilling Küche von der Akquisition von Ballarini. Aber auch ohne diesen Effekt erwirtschaftete der Geschäftsbereich hier gegenüber 2015 ein leichtes Umsatzplus. Schwächere Verkäufe im Touristenfachhandel sowie im Retail-Geschäft in eigenen Shops und Factory-Outlet-Centern wurden durch höhere Umsätze in Einrichtungshäusern sowie im Online-Handel kompensiert. Im übrigen Europa verzeichnete Zwilling Küche in nahezu allen Märkten Zuwächse, vor allem aber in Skandinavien und Spanien.

Operatives Ergebnis und Ergebnis vor Steuern übertrafen den Plan und das Vorjahresniveau deutlich. Impulse lieferte insbesondere das Sonderge-

Umsatzentwicklung
Unternehmensbereich Konsumgüter

in Mio. €



schäft mit Kundenbindungsprogrammen. Das Kerngeschäft wuchs ebenfalls, insbesondere in den USA und in Deutschland wurden deutliche Ergebniszuwächse erreicht. In der Türkei wurde dagegen der Plan und der Vorjahreswert verfehlt.

Zwilling Beauty Group auf Kurs

Nach einem kräftigen Sprung im Jahr zuvor blieben die Umsatzerlöse 2016 im Geschäftsbereich Zwilling Beauty Group mit 130 Mio. € auf Vorjahresniveau. Der Planwert wurde knapp verfehlt. Wachstum wurde mit den Sortimenten der QVS-Gruppe, vor allem im Private-Label-Bereich in Deutschland und den USA generiert. Auch Produkte der Marke Tweezerman verzeichneten dank guter Nachfrage aus USA, Kanada und Europa ein moderates Umsatzplus. Dagegen gingen die Umsätze der Marke ZWILLING spürbar zurück. Gründe waren geringere Verkaufszahlen im Touristenfachhandel und in eigenen Shops in Deutschland sowie in den Märkten China und Russland. Im deutschen Fachhandel wurden die Umsätze gesteigert. Ein Nachfragerückgang im Studio- und Exportgeschäft führte dazu, dass auch die Sortimente der alessandro-Gruppe Umsatz einbüßten.

In 2016 erwarb die Zwilling Beauty Group die restlichen Anteile an den QVS-Gesellschaften in China, Hongkong und Australien sowie der alessandro International GmbH.

Das operative Ergebnis übertraf den Plan und lag leicht über Vorjahresniveau. Das Ergebnis vor Steuern des Geschäftsbereichs unterschritt den Plan und das Vorjahr aufgrund von Firmenwertabschreibungen infolge der zusätzlichen Anteilserwerbe.

Friseurbedarf Jaguar/Tondeo mit Verlust

Der Geschäftsbereich Friseurbedarf Jaguar/Tondeo bewegte sich auch 2016 in einer schwierigen Marktsituation. Der Umsatz des Geschäftsbereichs erreichte mit 26 Mio. € nicht das Vorjahresniveau und blieb so erheblich hinter den Erwartungen zurück. Insbesondere die Märkte in Deutschland, Frankreich und in Belgien entwickelten sich nicht wie erhofft. Um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, hat der Geschäftsbereich 2016 eine Neuausrichtung eingeleitet. Die damit verbundenen Maßnahmen belasteten das operative Ergebnis und das Ergebnis vor Steuern. Beide Größen verfehlten sowohl den Plan- als auch den Vorjahreswert deutlich und waren negativ.

Wachstum im Visier

Der Unternehmensbereich Konsumgüter erwartet eine positive Konjunkturentwicklung in den relevanten Märkten. Allerdings gibt es eine Reihe von Unsicherheitsfaktoren. So könnte eine zunehmende Terrorismusgefahr das für den Unternehmensbereich wichtige Geschäft mit Touristen beeinträchtigen. Auch ist nicht abzusehen, welche Folgen die in mehreren europäischen Ländern anstehenden Wahlen sowie der beschlossene Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union haben werden. Zudem sind die Konsequenzen des Regierungswechsels in den USA für die künftige Wirtschafts- und Freihandelspolitik unklar.

Die zum 1. Januar 2017 umgesetzten organisatorischen Veränderungen der Geschäftsbereiche haben Einfluss auf die Aufteilung der Umsätze und in geringem Umfang auf die Ergebnisverteilung zwischen den Geschäftsbereichen Zwilling Küche und Zwilling Beauty Group. Für den Unternehmensbereich Konsumgüter ergeben sich hieraus keine Umsatz- und geringfügige Ergebnisauswir-

kungen. Allerdings ist für die betroffenen Geschäftsbereiche ein Vergleich der geplanten Größen mit dem Vorjahr einmalig nicht sinnvoll.

Zwilling Küche plant mit Impulsen aus dem Kerngeschäft. In den USA werden gute Verkäufe von Kochgeschirr, vor allem der Marke Staub, erwartet. Eine verstärkte Social-Media-Präsenz der Kernmarken soll den Online-Handel beflügeln. In Deutschland erwartet Zwilling Küche von der Forcierung der Vertriebskanäle Internet sowie Waren- und Einrichtungshäuser positive Auswirkungen. Neue Factory-Outlet-Center und Flagship-Stores sollen das Geschäft in China verbessern. Auch in Japan, Europa und den Überseemärkten ist ein kontinuierliches Wachstum geplant. Die Sondergeschäfte werden voraussichtlich nicht an das hohe Vorjahresniveau anknüpfen.

In der Zwilling Beauty Group sollen die Marken QVS in China sowie Private Label in den USA, Deutschland und anderen europäischen Ländern wachsen. Tweezerman erwartet ein moderates Wachstum in den USA. Unter der Marke ZWILLING möchte der Geschäftsbereich seine Verkäufe vor allem in China steigern. Wachstum, vor allem in Deutschland, soll alessandro zu einem insgesamt höheren Absatz verhelfen.

Der Geschäftsbereich Friseurbedarf Jaguar/Tondeo erwartet, dass sich in einem weiter schwierigen Marktumfeld die Einführung von Produktinnovationen sowie neue Vertriebspartner in China positiv auf die Geschäftsentwicklung auswirken. Wachstum verspricht auch die intensivere Zusammenarbeit mit Tweezerman in den USA. Das operative Ergebnis und das Ergebnis vor Steuern sollen von der beschlossenen Neuausrichtung profitieren, und der Geschäftsbereich plant das Erreichen der Gewinnzone.

Der Unternehmensbereich Konsumgüter rechnet insgesamt mit einer Seitwärtsentwicklung im Umsatz bei einem leicht rückläufigen Ergebnis. Dies soll sich auf dem deutlich angestiegenen Ertragsniveau der letzten Jahre bewegen. Bei einem stabilen Kerngeschäft werden sich niedrigere Umsätze im Sondergeschäft auf das operative Ergebnis und das Ergebnis vor Steuern auswirken.

Finanzdienstleistungen

Zum Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen gehören zwei Geschäftsbereiche: abcfinance mit seinen Geschäftsfeldern Leasing und Factoring und der abcbank sowie der Kfz-Finanzierer Bank11.

abcfinance

abcfinance hat sich auf maßgeschneiderte Finanzdienstleistungen für den Mittelstand spezialisiert und agiert seit 40 Jahren erfolgreich am Markt. Mit seinen Geschäftsfeldern zählt das Unternehmen zu den führenden hersteller- und bankenunabhängigen Gesellschaften in Deutschland. Im Bereich Leasing finanziert abcfinance vor allem Fahrzeuge, Maschinen und IT-Technologien. Im Bereich Factoring kauft abcfinance Forderungen an. Zum Kundenkreis gehören etwa 69 000 Mittelständler in Deutschland, den Niederlanden und in Österreich.

Zur Refinanzierung der Geschäftstätigkeit bietet die zum Geschäftsbereich abcfinance gehörende abcbank privaten, gewerblichen und institutionellen Anlegern Tages- und Festgelder sowie Sparbriefe an. Darüber hinaus nimmt die abcbank an Offenmarktgeschäften der Europäischen Zentralbank (EZB) teil und verbrieft Forderungen (Asset Backed Securities – ABS-Bonds). In der zweiten Jahreshälfte 2016 wurde erneut ein ABS-Bond am Markt platziert.

Starkes Neugeschäft im Leasing und Factoring

Die anhaltend gute Konjunktur führte in 2016 bei großen Teilen der deutschen Wirtschaft zu einer anhaltenden Investitionsbereitschaft. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes lag das Investitionsvolumen der Unternehmen für neue Maschinen, Fahrzeuge und Geräte 1,7 % über dem Vorjahr. Der Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen (BDL) verzeichnete für die Branche 2016 ein Neugeschäft von 64 Mrd. €. Davon entfielen 57 Mrd. € auf Leasing (+8 %) und 7 Mrd. € auf das Mietkaufgeschäft (+9 %). Wachstumstreiber waren dabei das Leasing von Pkw und Nutzfahrzeugen, das 75 % des Leasingmarkts ausmacht, sowie das Leasing von Produktionsmaschinen. Dagegen war das Geschäft mit Büromaschinen, Computern, Servern und IT-Ausstattung 2016 weiter rückläufig.

Wie die Leasingbranche profitierten im vergangenen Jahr auch die Anbieter von Factoring davon, dass Mittelständler bei ihrer Finanzplanung auch in der Niedrigzinsphase Alternativen zum klassischen Bankkredit suchen. Immer häufiger verschaffen sie sich dabei durch den Verkauf von Forderungen einen größeren finanziellen Spielraum. Nach Angaben des Deutschen Factoring-Verbandes steigerten die Factoringanbieter ihren Umsatz im ersten Halbjahr 2016 um 4 % auf 105 Mrd. €. Die Refinanzierungskosten der auf Leasing und Factoring spezialisierten Anbieter waren infolge der geringen Kapitalmarkt- und Kreditzinsen weiterhin günstig.

In diesem Umfeld baute abcfinance seine Position im Wettbewerb weiter aus. Möglich war dies durch eine intensive Betreuung der Kunden und einen konsequenten Ausbau des Vertriebs, insbesondere im Ausland. So verzeichnete das Geschäftsfeld Leasing ein Plus von 9 % im Neugeschäft und das Geschäftsfeld Factoring ein um 15 % erhöhtes Ankaufvolumen. Der Geschäftsbereich abcfinance steigerte den Umsatz um 8 % auf 1 029 Mio. € und übertraf damit die Planungen spürbar. Das wirtschaftliche Ergebnis – wie vom BDL definiert – und das Ergebnis vor Steuern übertrafen Plan und Vorjahr. Zurückzuführen war dies auf die erfolgreich umgesetzten strategischen Maßnahmen wie die Ausweitung der Leasingaktivitäten im Ausland. Weiterhin sorgten die gute Risikosituation und das günstige Refinanzierungsumfeld für die positive Entwicklung.

Mittelstand schätzt Leasing und Factoring

Für 2017 erwartet abcfinance ein weiterhin stabiles wirtschaftliches Umfeld. Für die Ausrüstungsinvestitionen wird ein leichter Anstieg von real 1,2 % prognostiziert. Zudem wird abcfinance 2017 von den zuletzt verstärkten Vertriebsaktivitäten im In- und Ausland profitieren. Sowohl im Leasing als auch im Factoring erwartet der Geschäftsbereich einen moderaten Anstieg des Neugeschäfts. Das wirtschaftliche Ergebnis wird das gute Niveau des Vorjahres voraussichtlich nicht ganz erreichen, da abcfinance für 2017 von einer leicht steigenden Risikovorsorge ausgeht.

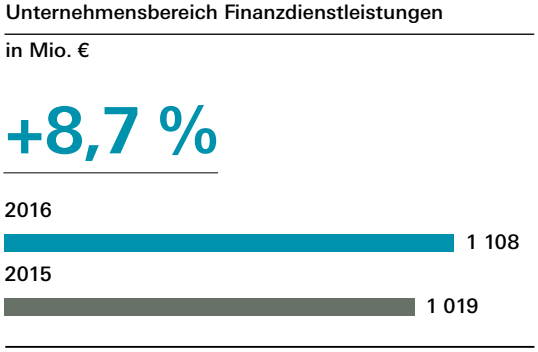
BANK11

Die Bank11 für Privatkunden und Handel GmbH ist ein Spezialist für Absatz- und Einkaufsfinanzierungen. Das 2011 gegründete Institut unterstützt den Kfz-Handel in Deutschland durch Finanzierungs- und Versicherungsangebote. Im Mittelpunkt stehen Angebote zur Förderung des Absatzes von Kraftfahrzeugen. Durch Einkaufsfinanzierungen eröffnet die Bank11 Kfz-Handelspartnern zusätzlich die Möglichkeit, ihr Angebot an neuen und gebrauchten Fahrzeugen zu finanzieren. Die bis September 2016 in der Bank11direkt GmbH, einer Tochtergesellschaft der Bank11, vertriebenen Kredit- und Anlageprodukte werden seitdem teilweise von der Bank11 angeboten.

Zur Refinanzierung des Geschäftsbereichs werden privaten und institutionellen Anlegern Sparbriefe und Tagesgelder angeboten. Ergänzend strukturierte die Bank11 in 2016 erneut EZB-fähige ABS-Anleihen, die als Sicherheit zur Teilnahme an Offenmarktgeschäften dienen.

Umsatzentwicklung
Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen

in Mio. €



Starkes Wachstum im Neugeschäft

Der deutsche Kfz-Markt entwickelte sich im vergangenen Jahr erneut dynamisch. Das Kraftfahrt-Bundesamt registrierte für 2016 rund 3,35 Mio. Neuzulassungen. Das entsprach einem Plus von 4,5 % gegenüber dem Vorjahr. Ein hoher Anteil der privat genutzten Neufahrzeuge wurde finanziert, was wiederum das Geschäft der Autobanken belebte. Die im Bankenfachverband zusammengeschlossenen Institute steigerten ihr Kreditneugeschäft in der Kfz-Finanzierung in den ersten drei Quartalen 2016 um 6,4 %. Der Kreditbestand war Ende September 2016 um 11,3 % höher als zum gleichen Zeitpunkt 2015.

Die Bank11 verzeichnete 2016 trotz weiter verschärften Wettbewerbs wiederum ein deutlich über dem Branchendurchschnitt liegendes Wachstum. Sie steigerte das Neugeschäft in der Kfz-Finanzierung um 24 % auf 1,2 Mrd. €. Das Kreditvolumen wuchs um 30 %. Die Zahl der Handelspartner erhöhte sich von 6 800 auf mehr als 8 000. Dabei profitierte die Bank11 auch von der erfolgreichen Zusammenarbeit mit Verbänden des Kfz-Gewerbes und Kfz-Handels. Die exklusive Partnerschaft mit Tesla, dem amerikanischen Hersteller von Elektroautos, wurde erfolgreich weitergeführt. Einen positiven Einfluss auf den Vertrieb über Kfz-Händler hatte der Einsatz des neu entwickelten Front-End-Systems, das im Laufe des Jahres eingeführt wurde und bei den Kfz-Händlern auf breite Zustimmung stößt.

Operatives Ergebnis und Ergebnis vor Steuern erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr erheblich, blieben aber aufgrund des Margendrucks sowie der mit dem starken Neugeschäft verbundenen Provisionsaufwendungen deutlich hinter den Planungen zurück.

Ergebnis soll sich 2017 weiter verbessern

Das Umfeld im Kfz-Markt bleibt voraussichtlich weiter günstig. Besitzumschreibungen werden bei anhaltend stabiler Konjunktur nach Expertenschätzungen wieder das hohe Niveau des Vorjahres erreichen; Neuwagenzulassungen werden dagegen voraussichtlich geringfügig auf 3,2 Mio. sinken. Die Bank11 will in diesem Umfeld ihr Neugeschäft und ihren Kreditbestand 2017 weiter steigern. Die fortgesetzte kundenorientierte Optimierung von Prozessen wird sich positiv auf die Geschäftsentwicklung auswirken.

Das angestrebte weitere Wachstum wird die negativen Effekte, die aus dem starken Wettbewerb und den anhaltend niedrigen Zinsen resultieren, überkompensieren. Der Geschäftsbereich erwartet daher, das operative Ergebnis und das Ergebnis vor Steuern 2017 deutlich zu verbessern.

Vermögens- und Finanzlage

Die konsolidierte Bilanzsumme stieg im Jahr 2016 von 6 142 Mio. € um 602 Mio. € auf 6 744 Mio. €. Dabei veränderten sich die einzelnen Bilanzposten wie folgt:

AKTIVA

in Mio. €	31.12.2016	Veränderung
Anlagevermögen	**2 541**	113
davon Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen	***1 415***	*152*
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	**2 900**	436
Vorräte	**418**	–11
Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände (inkl. Rechnungsabgrenzungsposten)	**340**	22
Wertpapiere und Flüssige Mittel[1]	**545**	42
	6 744	602

PASSIVA

in Mio. €	31.12.2016	Veränderung
Eigenkapital	**1 871**	61
Unterschiedsbetrag aus der Kapitalkonsolidierung	**1**	1
Rückstellungen	**352**	–32
Verpflichtungen aus Finanzdienstleistungen	**4 195**	608
Verbindlichkeiten (inkl. Rechnungsabgrenzungsposten)	**324**	–33
Passive latente Steuern	**1**	–3
	6 744	602

	31.12.2016	31.12.2015
Eigenkapitalquote	**28 %**	29 %
Eigenkapitalquote ohne FDL	**71 %**	69 %
Anlagendeckung	**74 %**	75 %
Kurzfristiger Schuldendeckungsgrad	**94 %**	89 %

[1] Die Flüssigen Mittel umfassen Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks.

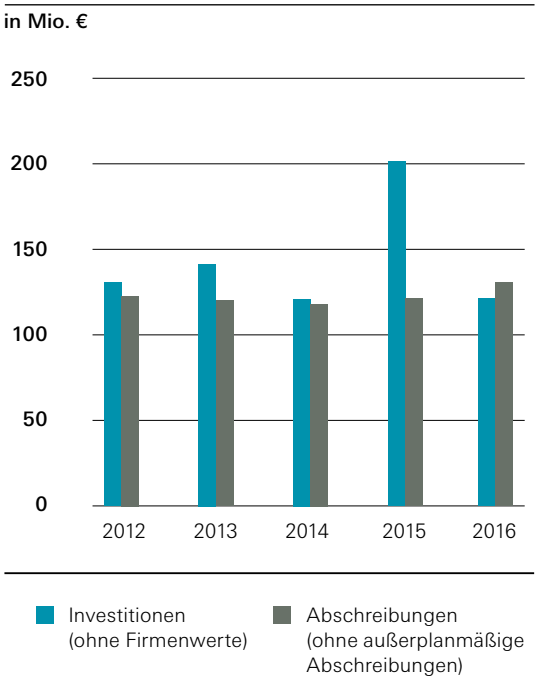
Das Anlagevermögen der Werhahn-Gruppe erhöhte sich von 2 428 Mio. € im Vorjahr auf 2 541 Mio. € zum Bilanzstichtag. Es umfasste 841 Mio. € Sachanlagevermögen (i. Vj. 843 Mio. €), 207 Mio. € Immaterielle Vermögensgegenstände (i. Vj. 245 Mio. €), 78 Mio. € Finanzanlagen (i. Vj. 78 Mio. €) sowie Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen von 1 415 Mio. € (i. Vj. 1 263 Mio. €).

Dabei verringerte sich das Anlagevermögen ohne Leasinggegenstände gegenüber dem Vorjahr um 39 Mio. €. Dies ist insbesondere auf die höheren Abschreibungen auf die Immateriellen Vermögensgegenstände durch die Akquisition von Ballarini zurückzuführen. Insgesamt verminderten sich die Immateriellen Vermögensgegenstände um 38 Mio. €. Abschreibungen von 52 Mio. € standen Investitionen von 15 Mio. € gegenüber. Das Finanzanlagevermögen blieb im Geschäftsjahr nahezu unverändert.

Das Sachanlagevermögen verringerte sich leicht um 1 Mio. €. Den Investitionen des Geschäftsjahres von 114 Mio. € standen Abschreibungen in annähernd gleicher Höhe gegenüber. Nach einer hohen Investitionstätigkeit im Vorjahr investierte der anlagenintensive Unternehmensbereich Baustoffe in etwa wieder in der Höhe des Jahres 2014. Die Investionen des Unternehmensbereichs Konsumgüter nahmen hingegen leicht zu. Der überwiegende Teil der Zugänge im Berichtszeitraum entfiel auf Ersatzinvestitionen.

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 2016 wurden insgesamt Investitionen in das Sachanlagevermögen, in Immaterielle Vermögensgegenstände (ohne Firmenwerte) zuzüglich Nettoinvestitionen aus Akquisitionen von 123 Mio. € (i. Vj. 202 Mio. €) getätigt. Die Investitionen lagen mit 5 Mio. € geringfügig unter den Abschreibungen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass im Unternehmensbereich Baustoffe nicht für alle geplanten Investitionen im Geschäftsjahr die erforderlichen Genehmigungen der Behörden erteilt wurden.

Die Ausweitung des Leasinggeschäfts im Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen führte zu einer Erhöhung der Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen. Im Berichtsjahr wurden bei Abschreibungen von 416 Mio. € und Netto-Abgängen von 109 Mio. € hier zusätzlich 677 Mio. € investiert.

Der Anstieg der Forderungen aus Finanzdienstleistungen um 436 Mio. € auf 2 900 Mio. € resultierte aus der weiteren Ausweitung des Neugeschäfts im Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen.

Die Minderung der Vorräte gegenüber dem Vorjahr um 11 Mio. € auf 418 Mio. € ist insbesondere auf das konzernweite aktive Bestandsmanagement sowie Bestandsbereinigungen zurückzuführen.

Die Forderungen und Sonstigen Vermögensgegenstände betrugen insgesamt (inkl. Rechnungsabgrenzungsposten) 340 Mio. € (i. Vj. 318 Mio. €). Dabei erhöhten sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Vergleich zum 31. Dezember 2015 um 23 Mio. € auf 224 Mio. €. Der Anstieg beruht hauptsächlich auf der Ausweitung des Geschäftsvolumens des Unternehmensbereichs Konsumgüter. Zudem sind im Unternehmensbereich Baustoffe die Forderungen stichtagsbedingt geringfügig höher als im Vorjahr.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit betrug 267 Mio. € und lag erheblich unter dem Vorjahreswert von 371 Mio. €. Die Unternehmensbereiche Baustoffe und Konsumgüter erwirtschafteten einen positiven operativen Cashflow von insgesamt 208 Mio. € (i. Vj. 265 Mio. €) vor Konsolidierung. Die Finanzierung der Geschäftstätigkeit des Unternehmensbereichs Finanzdienstleistungen wird entsprechend DRS 21 im operativen Cashflow erfasst. Dies führt allerdings dazu, dass der operative Cashflow für die Werhahn-Gruppe eine begrenzte Aussagekraft besitzt. Die Geschäftsausweitung sorgte bei den Finanzdienstleistern für einen negativen operativen Cashflow.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit (–105 Mio. €, i. Vj. –184 Mio. €) war von Investitionen in das Sachanlagevermögen geprägt. Diese lagen unter dem Vorjahr. Der negative Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit von –104 Mio. € (i. Vj. –60 Mio. €) resultierte hauptsächlich aus gezahlten Dividenden an Gesellschafter und Minderheitsgesellschafter.

Aufgrund des hohen operativen Cashflows des Geschäftsjahres stiegen die Wertpapiere und Flüssigen Mittel um 42 Mio. € auf 545 Mio. €.

Die Nettoliquidität betrug 390 Mio. € zum 31. Dezember 2016. Darüber hinaus standen ausreichend Kreditlinien bei verschiedenen Banken zur Verfügung, um den Finanzierungsbedarf der Planung abzudecken.

Das Eigenkapital der Gruppe stieg von 1 810 Mio. € auf 1 871 Mio. €. Das entspricht einer Eigenkapitalquote von 28 %. Ohne Konsolidierung der Finanzdienstleistungsgesellschaften belief sich die Eigenkapitalquote auf 71 % („Eigenkapitalquote ohne FDL", i. Vj. 69 %). Der Anteil der Minderheitsgesellschafter am Eigenkapital betrug am Stichtag 72 Mio. € (i. Vj. 63 Mio. €). Dieser Betrag der Anteile enthält in geringem Umfang positive Währungsumrechnungsdifferenzen. Bezüglich weiterer Eigenkapitalveränderungen wird auf den Eigenkapitalspiegel verwiesen.

Die Rückstellungen gingen gegenüber dem Vorjahr um 32 Mio. € auf 352 Mio. € zurück. Sie umfassen im Wesentlichen Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen von 103 Mio. € (i. Vj. 111 Mio. €), Rückstellungen für Rekultivierungsverpflichtungen im Unternehmensbereich Baustoffe von 63 Mio. € (i. Vj. 60 Mio. €), sonstige Personalrückstellungen von 58 Mio. € (i. Vj. 66 Mio. €) und Rückstellungen für künftige Steuerzahlungen in Höhe von 17 Mio. € (i. Vj. 32 Mio. €). Der Rückgang der Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen beruht überwiegend auf dem Anstieg des Diskontierungszinssatzes im Zuge einer gesetzlichen Änderung in 2016 sowie aus einer Änderung im Konsolidierungskreis. Der Rückgang der sonstigen Personalrückstellungen ist auf niedrigeren Rückstellungen für Mitarbeiterboni zurückzuführen. Der Rückgang der Rückstellungen für künftige Steuerzahlungen resultierte hauptsächlich aus höheren Steuervorauszahlungen im Berichtsjahr. Weitere wesentliche Rückstellungen waren Rückstellungen für zum Bilanzstichtag ausstehende Rechnungen, für Rabatte und Boni sowie für Gewährleistungen und Garantien. Die in der Bilanz gebildeten Rückstellungen decken alle erkennbaren Risiken sowie alle ungewissen Verbindlichkeiten in angemessener Höhe ab.

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 608 Mio. € auf 4 195 Mio. € resultierte aus der Ausweitung des Neugeschäfts im Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen.

Die Verbindlichkeiten (inkl. Rechnungsabgrenzungsposten) der Werhahn-Gruppe gingen im Berichtsjahr deutlich um 33 Mio. € auf 324 Mio. € zurück. Der überwiegende Teil des Rückgangs ist auf niedrigere Verbindlichkeiten gegenüber den Gesellschaftern zurückzuführen. Zudem verringerten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen im Unternehmensbereich Baustoffe und die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten. Gegenläufig wirkten sich der Anstieg der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen nicht konsolidierten Unternehmen sowie höhere sonstige Verbindlichkeiten aus.

Die Passiven latenten Steuern lagen zum Bilanzstichtag mit 1 Mio. € unter dem Vorjahreswert (4 Mio. €). Mindernd wirkte sich insbesondere die Auflösung passiver latenter Steuern auf stille Reserven aus. Die Werhahn-Gruppe verzichtet auf die Bilanzierung Aktiver latenter Steuerüberhänge aus Einzelabschlüssen im Rahmen des Wahlrechts.

Personal

Im Berichtsjahr waren durchschnittlich 9 832 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (i. Vj. 9 391) in der Werhahn-Gruppe beschäftigt. Die Anzahl der Arbeitnehmer und Auszubildenden stieg damit gegenüber dem Vorjahr um insgesamt 441 Personen. Bereinigt um die erstmalige Berücksichtigung der Mitarbeiter von Ballarini für ein volles Kalenderjahr ergibt sich ein Anstieg um 184 Personen.

Insbesondere die Unternehmensbereiche Konsumgüter und Finanzdienstleistungen steigerten im Zuge der guten Geschäftsentwicklung ihre Mitarbeiterzahl gegenüber dem Vorjahr. Der Unternehmensbereich Baustoffe beschäftigte im Jahr 2016 ähnlich viele Mitarbeiter wie in 2015. Der Anstieg der Mitarbeiter im Bereich Sonstige resultiert hauptsächlich aus der Aufnahme des operativen Geschäfts bei Yareto im Juli 2016.

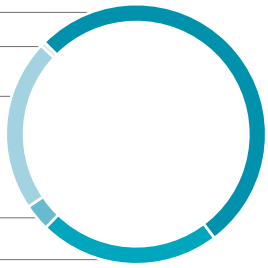
Die Entwicklung der durchschnittlichen Mitarbeiterzahlen spiegelt sich auch in der Veränderung der Mitarbeiterzahlen zum Stichtag, umgerechnet in Vollzeitäquivalente, wider.

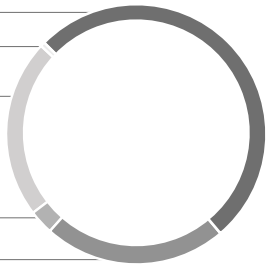
Die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt sich wie folgt auf die einzelnen Unternehmensbereiche:

	Durchschnitt 2016	Durchschnitt 2015	Vollzeitäquivalente 31.12.2016	Vollzeitäquivalente 31.12.2015
Baustoffe	4 385	4 375	4 190	4 140
Konsumgüter	4 329	3 976	4 245	4 198
Finanzdienstleistungen	847	792	835	789
Sonstige	271	248	283	244
Gruppe gesamt	**9 832**	**9 391**	**9 553**	**9 371**
davon Angestellte	4 550	4 281	4 449	4 235
Gewerbliche	5 057	4 917	4 875	4 938
Arbeitnehmer	**9 607**	**9 198**	**9 324**	**9 173**
Auszubildende	225	193	229	198

Am Bilanzstichtag waren umgerechnet in Vollzeitäquivalente mit 5 010 Personen rund 52 % (i. Vj. 51 %) der Mitarbeiter der Werhahn-Gruppe in Deutschland beschäftigt.

	31.12.2016	31.12.2015
Deutschland	**5 010**	**4 825**
Rest der Welt	**25**	**27**
Asien	**2 049**	**2 086**
Nordamerika	**334**	**299**
Übriges Europa	**2 135**	**2 134**
Gesamt	**9 553**	9 371





AUS- UND WEITERBILDUNG

Mit 229 lag die Zahl der Auszubildenden zum Ende des Berichtsjahres deutlich über dem Vorjahr (198). Den größten Anstieg verzeichnete der Geschäftsbereich Natursteine mit einer Zunahme von 24 Auszubildenden.

Auch in neuen Berufsfeldern wurde ausgebildet, sodass die Zahl der Ausbildungsberufe einschließlich dualer Studiengänge auf 26 stieg. Die dualen Studiengänge umfassen sowohl Studiengänge parallel zu einer beruflichen Erstausbildung als auch solche, die mit längeren Praxisphasen in den Unternehmen verbunden sind.

Die produkt-, fach- und technologiebezogenen Qualifizierungsmaßnahmen werden in den Geschäftsbereichen bedarfsspezifisch entwickelt und umgesetzt. Zunehmend werden diese Maßnahmen noch stärker strukturiert und prägnanter kommuniziert, wie zum Beispiel die Zwilling-Akademie für Vertriebsmitarbeiter.

Überfachliche Themen wie Führung, Kommunikation und Arbeitstechniken werden gruppenübergreifend im Werhahn-Exzellenz-Programm gebündelt. In den Seminaren des Programms lernen Mitarbeiter und Führungskräfte der verschiedenen Geschäftsbereiche gemeinsam unter Anleitung von zumeist externen Experten. Gerade die Begegnung mit Kollegen aus anderen Geschäftsbereichen und die gemeinsame Arbeit an Inhalten, die alle gleichermaßen betreffen, werden neben der Qualität der Konzepte als besonders wertvoll von den Teilnehmern hervorgehoben. Das Programm unterliegt einer jährlichen Überprüfung, die auf der Basis der Referenten- und Teilnehmer-Feedbacks

sowie einer Diskussion mit den Personalverantwortlichen der Geschäftsbereiche erfolgt. Eine weitere wichtige Quelle für regelmäßige Innovationen sind aktuelle Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis.

Als zusätzlichen Beratungsservice haben die Wilh. Werhahn KG sowie einige Geschäftsbereiche das sogenannte „Employee Assistance Programme" (EAP) implementiert. Professionelle Berater unterstützen hier telefonisch, im persönlichen Gespräch oder online bei beruflichen und privaten Anliegen von Führungskräften, Mitarbeitern und deren Angehörigen. Dabei entwickeln sie entweder selbst Lösungen oder übernehmen Lotsendienste bei der Vermittlung in weiterführende Hilfesysteme. Trotz der rückläufigen Nutzungsquote wurde im Kreis der Personalverantwortlichen entschieden, das System fortzuführen.

VERGÜTUNG

In den Geschäftsbereichen gelten die branchenspezifischen Tarifverträge. Unabhängig davon werden Fach- und Führungskräfte leistungsorientiert vergütet. Neben festen werden andere Entgeltanteile an die Erreichung jährlicher Ziele gebunden. In den Kreditinstituten der Gruppe ist die Institutsvergütungsverordnung (InstitutsVergV) eine weitere Vorgabe, die sowohl für die Vergütungen der Geschäftsleiter als auch für die Mitarbeiter anzuwenden ist.

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Die Aktivitäten zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Nachwuchskräften auf allen Ebenen wurden in allen Geschäftsbereichen der Werhahn-Gruppe weitergeführt. Dabei wird früh in der Entwicklung angesetzt: Ausbildungs- und Angebote von dualem Studium, Praktikumsmöglichkeiten und die Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten sind bewährte Wege, um Talente zu entdecken und zu binden. Kontakte und Kooperationen mit ausgewählten Hochschulen, die die Geschäftsbereiche bedarfsspezifisch unterhalten, werden ergänzt durch moderne Formen des Netzwerkens mit interessanten Zielgruppen, zum Beispiel im Bereich der Young Professionals. So präsentierte sich die Werhahn-Gruppe mittlerweile zum dritten Mal als attraktiver Arbeitgeber bei einer Bewerbermesse eigens für Familienunternehmen. Die Wilh. Werhahn KG ist Sponsor im Rahmen des sogenannten Deutschlandstipendiums.

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 des Konzerns 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 evaluiert. 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 (dreimal jährlich) 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 beziehungsweise 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 BaFin unterliegen, werden darüber hinaus die im MaRisk enthaltenen Anforderungen an das Risikomanagement umgesetzt und laufend kontrolliert.

RISIKEN IN DER WERHAHN-GRUPPE

Werhahn 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. Ein weiteres Risiko ist, dass geplante Investitionen in solchen Ländern aufgrund einer wirtschaftlichen Instabilität oder einer Finanzkrise nicht durchgeführt werden. Bestehende Länderrisiken sind, soweit sie von Bedeutung sind, durch Hermes-Garantien gedeckt.

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 Aufbau 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 weiteren Diversifikation ihrer Refinanzierung, zum Beispiel durch ABS-Bonds.

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 unterliegt Schwankungen. 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.

Darüber hinaus besteht im Industriebereich das Risiko einer Zunahme 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 im Verkauf zu gewähren.

Finanzielle Risiken bestehen im Rahmen der internationalen Geschäfte laufend in Form von Währungs- und Zinsrisiken. Die maßgeblichen Risikopositionen werden in standardisierten Prozessen ermittelt sowie mit verschiedenen Risikoinstrumenten regelmäßig bewertet. Eventuell notwendige Maßnahmen werden unverzüglich eingeleitet. Vor allem Währungsrisiken, die durch die internationale Ausrichtung der einzelnen Unternehmensbereiche entstehen, werden – sofern wirtschaftlich sinnvoll – durch den Einsatz ausgewählter derivativer Finanzinstrumente gezielt eingeschränkt. Dabei kommen im Wesentlichen Devisentermingeschäfte zur Anwendung. Die Sicherungsentscheidungen werden hierbei unter Beachtung der Währungsrichtlinie der Gruppe getroffen. Die wesentlichen Währungsrisiken entstehen dabei aus Zahlungsströmen in den Währungen US-Dollar, kanadischer Dollar, chinesischer Renminbi, japanischer Yen, russischer Rubel und ukrainischer Griwna.

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

Der Umgang mit **Personalrisiken** erfolgt durch eine Vielzahl personalpolitischer Instrumente wie erfolgsabhängige Vergütung, Programmen zur Qualifizierung von Nachwuchskräften und flächendeckende Weiterbildungsmaßnahmen. Darüber hinaus gibt es in der Werhahn-Gruppe das sogenannte „Employee Assistance Programme" (EAP). Hierbei handelt es sich um einen unabhängigen Beratungsdienst in beruflichen sowie persönlichen, familiären und finanziellen Fragen für Werhahn-Mitarbeiter.

Organisationsrisiken wird durch eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten sowie durch organisatorische Regelungen Rechnung getragen. Die systematische Überprüfung und Weiterentwicklung der geschäftsbereichsspezifischen Internen Kontrollsysteme wird laufend weiter umgesetzt.

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.

Die **Compliance-Systeme** der Werhahn-Gruppe werden laufend aktualisiert. In den Geschäftsbereichen der Gruppe sind Compliance-Verantwortliche benannt, die mit dem zuständigen Vorstand, dem zentralen Compliance-Beauftragten und der Revision zu regelmäßigen Sitzungen zusammenkommen. 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 in der Gruppe zentral erstellten Steuererklärungen werden mit großer Sorgfalt erstellt. Gleichwohl kann es im Rahmen von Betriebsprüfungen zu Risiken durch Steuernachforderungen kommen.

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

RISIKOBEURTEILUNG UND -AUSBLICK

Die drei größten Einzelrisiken betragen gewichtet mit ihrer prozentualen Eintrittswahrscheinlichkeit gut 1 % des Konzerneigenkapitals. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Risikolage, ausgedrückt in der Summe der gewichteten Eintrittswahrscheinlichkeiten, leicht 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) haben in den Unternehmen der Werhahn-Gruppe einen hohen Stellenwert. Die Forschung antizipiert Kundenwünsche, die Mitarbeiter in den Entwicklungsabteilungen konsequent in marktreife Produkte umsetzen. Daneben arbeiten alle Unternehmensbereiche stetig daran, ihre Herstellungsprozesse zu verbessern.

Der Geschäftsbereich Natursteine hat 2016 die in den Jahren zuvor begonnenen Forschungs- und Entwicklungsprojekte fortgeführt und weiterentwickelt. Schwerpunkte bildeten die Wiederverwendung von Ausbauasphalt, die Nutzung alternativer Bitumenquellen sowie die Modifizierung von Bitumen zur Optimierung der Produkte und zur Verbesserung der Kostensituation.

Daneben erprobte der Geschäftsbereich gemeinsam mit Anlagenherstellern Verfahren zur Verbesserung der Emissionssituation von Asphaltmischanlagen. Dies wurde erreicht durch den vermehrten Einsatz von Paralleltrommeln im Gegenstromverfahren. Diese Technik ermöglicht eine bessere Wiederverwendungsrate von Altasphalt durch höhere Asphaltgranulattemperaturen. Gleichzeitig führt sie zu geringeren Emissionen und verbessert die Energieeffizienz.

Im Bereich Bauchemie verstärkte der Geschäftsbereich seine F & E-Aktivitäten, um den Verarbeitern seiner Produkte Vorteile zu generieren. Die Anwendung innovativer Produkte soll sowohl im Straßenbau als auch im Hochbau eine vereinfachte und beschleunigte Verarbeitung ermöglichen. Zu diesem Zweck wurden unter anderem besondere bituminöse Fugenbänder entwickelt und patentiert. Deren Form erleichtert eine sichere Verarbeitung in allen Anwendungsbereichen des Asphaltstraßenbaus.

Aufgrund von Kundenanfragen nach einer Gerätetechnik zur maschinellen Verarbeitung von Porenfüllmassen (bituminöse Fertigschlämme) für Straßen, Radwege und Flugplätze wurde vom Bereich Bauchemie eine Applikationseinheit entwickelt und erfolgreich erprobt. Dies macht den Arbeitsablauf effektiver und verringert aufgrund der Materiallieferungen in Großpackungen den Verpackungsmüll. Die Gerätetechnik ist so flexibel, dass sie auf unterschiedlichen Trägerfahrzeugen montiert werden kann.

Zur Verbesserung der Energieeffizienz im Rahmen des Energiemanagements (DIN EN 50001) initiierte der Geschäftsbereich zwei Forschungsaufträge. Zum einen eine Untersuchung an der TU Clausthal zur Quantifizierung der Einsparpotenziale von IE4-Motoren gegenüber IE3- und IE2-Motoren unter Realbedingungen im Steinbruch sowie an Mischanlagen. Zum anderen eine Analyse an der TU Freiberg in Vorbereitung einer Bewertung der Einsparpotenziale von luftgefederten Siebmaschinen gegenüber klassischen Federungssystemen wie Stahl-Spiralfedern, Vollgummi-Federn oder Rosta-Elementen.

Der Unternehmensbereich Konsumgüter entwickelte auch 2016 zahlreiche neue Produkte, die den hohen Ansprüchen der Kunden an Design und Qualität Rechnung tragen. Dabei erstreckten sich die F & E-Aktivitäten gleichermaßen auf Entwicklungen für die zeitnahe Umsetzung sowie auf strategische Vorlaufforschung. Zudem befasste sich eine Reihe von Aktivitäten mit der Optimierung von Produktionsverfahren.

Der Geschäftsbereich Zwilling Küche entwickelte im Produktsegment Messer 2016 wieder eine neue, aus elf Typen bestehende Haushaltsmesserserie. Der Geschäftsbereich kann somit Haushaltsmesser aus Solingen aus modernen Herstellungsverfahren wieder mit dem Zusatz „Made in Germany“ anbie-

ten. Speziell für die Märkte in China und Japan wurden neue Messerserien entwickelt.

Der Bereich Kochgeschirr überarbeitete mehrere Serien hinsichtlich Design und Werkstoffen. So führte die Entwicklung einer neuen Befestigungstechnologie für Holzgriffe zur erfolgreichen Markteinführung gusseiserner Pfannen in einem neuen, zeitgemäßen Design. Im Zusammenhang mit der Akquisition von Ballarini wurden die Entwicklungsaktivitäten im Bereich Aluminiumkochgeschirr vorangetrieben. So wurden im Rahmen der Integration insgesamt 32 neue Serien mit mehr als 200 Artikeln für verschiedene Märkte von Zwilling entwickelt. Unter anderem gelang Ballarini die Entwicklung und Markteinführung einer Antihaftbeschichtung, die deutlich langlebiger ist als herkömmliche Beschichtungen. Gemeinsam mit dem Know-how von Ballarini entwickelte Demeyere erstmals eine Aluminiumpfannenserie unter eigener Marke. Zudem kreierte Demeyere verschiedene Kochgeschirrserien aus Edelstahl mit verbesserter Technologie.

In der Forschung konzentrierte sich der Bereich Kochgeschirr auf Untersuchungen zur Effizienz induktionsgeeigneter Werkstoffe sowie Studien zu Bodentechnologien und Antihaftbeschichtungen.

Der Geschäftsbereich Zwilling Beauty Group entwickelte 2016 neue Produkte für verschiedene Marken. Auf Basis der im Vorjahr entwickelten antibakteriellen Beschichtung von Keramikoberflächen arbeitet Zwilling Beauty Group an der Entwicklung einer kompletten neuen Produktpalette im Bereich der Hornhautentfernung. Ein weiterer Forschungsschwerpunkt ist die Etablierung eines speziellen Metallwerkstoffs zur Herstellung von Produkten aus pulvermetallurgischem Spritzguss. Der neue Werkstoff soll die Schneideleistung deutlich verbessern und wird die besondere Qualität und Langlebigkeit der Produkte noch weiter hervorheben. Der Einsatz des neuen Werkstoffs ist mit der Markteinführung eines neuen Nagelknipsers im Rahmen einer Männerserie für das Jahr 2017 geplant.

Für die Marke Tweezerman wurden 2016 verschiedene Innovationsprojekte initiiert. Eine besondere Neuerung war die Entwicklung von „Lighted Tweezer", einer Pinzette mit LED-Beleuchtung. Erste Auslieferungen dieses Produkts in den USA erfolgten im Dezember 2016. alessandro International arbeitet in langfristig angelegten Entwicklungspartnerschaften mit der eigenen Tochterfirma beziehungsweise mit Kontrakt-Lieferanten. Ziel ist die Innovationsführerschaft in den drei wesentlichen Kategorien, in denen das Unternehmen tätig ist: Nagelmodellage, Farben und Pflege.

Der Geschäftsbereich Friseurbedarf Jaguar/Tondeo entwickelte im vergangenen Jahr verschiedene neue Produkte. So wurde im November 2016 ein Glätteisen mit intuitiver Touchscreen-Bedienung erfolgreich am Markt eingeführt. Eine weitere Innovation war ein teflonbeschichtetes Friseurmesser, das voraussichtlich in der ersten Jahreshälfte 2017 in den Verkauf kommen wird.

Umwelt und Nachhaltigkeit

Verantwortungsvolles und nachhaltiges Wirtschaften gehört zu den grundlegenden Werten der Werhahn-Gruppe. Die Unternehmensbereiche Baustoffe und Konsumgüter stellen sich dieser Aufgabe mit vielen Produkten und Verfahren, die natürliche Ressourcen schonen.

Die Betriebe des Geschäftsbereichs Natursteine haben im Frühjahr 2016 die Matrixzertifizierung sowohl für die Qualitätsmanagementnorm DIN EN 9001 als auch für die Energiemanagement-Norm DIN EN 50001 im Rahmen des Ü1-Audits der DEKRA erfolgreich bestanden. Die Vorbereitungen für die Überführung des Qualitätsmanagementsystems auf die überarbeitete Norm für die Rezertifizierung im Frühjahr 2018 sind angelaufen. Alle von der Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (BG RCI) im Jahr 2016 durchgeführten „Sicher-mit-System"-Audits wurden ebenfalls erfolgreich absolviert.

Auf Anregung des Kunden Deutsche Bahn hat der Geschäftsbereich das Projekt gestartet, eine Corporate-Social-Responsibility-(CSR-)Zertifizierung durch das Zertifizierungsunternehmen EcoVadis zu erhalten.

Für Rekultivierungs- und Renaturierungsverpflichtungen wurden wie in den Vorjahren entsprechende Rückstellungen gebildet. Zum Bilanzstichtag betrugen sie 62 Mio. € (i. Vj. 60 Mio. €).

Der Unternehmensbereich Konsumgüter führt kontinuierlich Maßnahmen zur Verbesserung der Ökoeffizienz entlang der gesamten Prozesskette durch und setzt natürliche Ressourcen möglichst sparsam ein. Fortschritte zeigten sich 2016 beispielsweise bei der Behandlung der Abwässer, die bei der ZWILLING J.A. Henckels AG in der Produktion anfallen. Eine Vakuumdestillationsanlage sorgt dafür, dass 94 % der Abwässer wieder als Destillat eingesetzt werden können. Lediglich die verbleibenden 6 % sind Konzentrat und müssen entsorgt werden. Das 2014 nach DIN EN 50001 zertifizierte Energiemanagement der ZWILLING J.A. Henckels AG wurde 2016 im Rahmen eines externen Überwachungsaudits erfolgreich überprüft. Das Energiemanagementteam hat weitere Maßnahmen umgesetzt, die den verantwortungsbewussten Umgang mit der Ressource Energie kontinuierlich verbessern. So wurden beispielsweise im Fertigungsbereich Leuchtstoffröhren durch LED ersetzt.

Demeyere in Belgien gelang es, den Verbrauch an Chemikalien in Wasch- und Silvinox-Anlagen um 10 % zu reduzieren. Das Betriebskühlwassersystem wurde mit energiesparenden Komponenten umgerüstet und spart nun 2,5 MWh pro Jahr ein. Ballarini entfernte 2016 von allen Dächern seiner Gebäude Asbest und setzte besser isolierte Fenster ein, um den Energieverbrauch zu senken. Zudem untersuchte Ballarini ein neues Ökokühlsystem für seine Hydraulikpressen. Es soll den Wasserverbrauch senken. Sein Einsatz ist in 2017 geplant. Zudem leitete Ballarini verschiedene Maßnahmen ein, um die Belastung des Abwassers zu verringern. So soll 2017 unter anderem eine neue Wasserfilteranlage installiert werden. Tweezerman setzte 2016 sowohl in der Produktion als auch im Lager eine neue LED-Lichttechnik ein. Sie verbessert die Ausleuchtung der Hallen und senkt die Kosten.

Sicherungsgeschäfte und Bewertungseinheiten

Zur Absicherung von Währungs- und Einkaufspreisrisiken nutzt die Werhahn-Gruppe Sicherungsgeschäfte in Form von physischen Kontrakten und derivativen Finanzinstrumenten. Alle abgeschlossenen Geschäfte wurden auf Grundlage interner Richtlinien getätigt und sind auf die Absicherung des operativen Geschäfts beschränkt. Die Richtlinien sehen vor, dass Warenbezüge, Dividenden sowie Zins- und Tilgungszahlungen in Fremdwährung in der Regel abgesichert werden. Hierbei werden Sicherheitsabschläge einkalkuliert.

In der Werhahn-Gruppe werden Bewertungseinheiten gebildet, um Preisschwankungen von Rohstoffen am Beschaffungsmarkt entgegenzuwirken. Zum Bilanzstichtag bestehen hieraus keine Bewertungseinheiten in nennenswerter Höhe.

Zusätzlich werden Devisentermingeschäfte zur Absicherung von Fremdwährungsrisiken, die aus geplanten und schwebenden Absatz- und Beschaffungsgeschäften beziehungsweise der konzerninternen Refinanzierung resultieren, abgeschlossen. Das abgesicherte Risiko zum Bilanzstichtag betrug 4 Mio. €. Der überwiegende Anteil entfällt mit einem Nominalvolumen von 57 Mio. € auf Vermögensgegenstände. Zudem werden Nominalvolumen von geplanten Geschäften in Höhe von 22 Mio. € und von schwebenden Geschäften in Höhe von 2 Mio. € abgesichert. Die Devisentermingeschäfte haben im Wesentlichen Restlaufzeiten von bis zu einem Jahr.

Es ist davon auszugehen, dass sich die gegenläufigen Grund- und Sicherungsgeschäfte in Zukunft ausgleichen werden, da sie derselben Risikoart ausgesetzt sind und sich die wesentlichen Parameter von Grund- und Sicherungsgeschäft entsprechen. Bei den mit hoher Wahrscheinlichkeit erwarteten Transaktionen handelt es sich überwiegend um die routinemäßige Beschaffung von Waren des operativen Geschäfts, wobei Sicherheitsabschläge berücksichtigt werden. Die Wirksamkeit der Sicherungsbeziehungen wird durch Vergleich der bewertungsrelevanten Parameter zu jedem Bilanzstichtag prospektiv festgestellt. Sofern sich keine Änderungen dieser Parameter ergeben, wird von einer nahezu vollständigen Effektivität ausgegangen. Sich ergebende Ineffektivitäten werden imparitätisch abgebildet.

Zum Einsatz kommen sowohl Mikro- als auch Portfolio-Hedges. Gegenläufige Wertänderungen des Grundgeschäftes und des Sicherungsgeschäftes werden nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen (Einfrierungsmethode).

Derivative Finanzinstrumente werden nach der Mark-to-Market-Methode bewertet. In der Werhahn-Gruppe wurden folgende Derivate eingesetzt:

in Mio. €	Nominalvolumen 31.12.2016	Marktwert 31.12.2016
Devisentermingeschäfte	81	–3

Zum Bilanzstichtag waren darin Devisentermingeschäfte mit einem Nominalvolumen von 4 Mio. € sowie einem positiven beizulegenden Zeitwert in Höhe von weniger als 1 Mio. € enthalten, die als schwebende Geschäfte bilanziell nicht erfasst werden.

Prognose- und Chancenbericht

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE PROGNOSE

Gesamtwirtschaftliche Prognosen wie etwa die Prognose des IWF vom Januar 2017 gehen für die Weltkonjunktur für 2017 von einem Wachstum des Bruttoinlandsproduktes (BIP) von 3,4 % nach 3,1 % in 2016 aus. Die Entwicklung ist dabei regional unterschiedlich. Im Euroraum wird für 2017 mit 1,6 % ein leichter Rückgang erwartet. Für die USA rechnet der IWF mit einem Wachstum von 2,3 % und für China mit einem Anstieg der Konjunktur von 6,5 %. Insgesamt wird in den sogenannten „emerging markets and developing economies" ein Wachstum von 4,5 % erwartet.

In diesem Umfeld bestehen für den deutschen Markt – hier erwartet der IWF ein Wachstum des BIP von 1,5 % im Jahr 2017 – trotz des prognostizierten Wachstums weiterhin Unsicherheiten infolge des anhaltenden bestehenden Konsolidierungsdrucks auf die öffentlichen Haushalte.

CHANCEN DER ZUKÜNFTIGEN ENTWICKLUNG

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

Im Geschäftsbereich **Natursteine** bestehen zukünftige 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. Diese Mittel sollen bis 2017/2018 zur Verfügung stehen. Die Einführung der Pkw-Maut könnte tendenziell den finanziellen Spielraum der öffentlichen Haushalte erhöhen. Im europäischen Ausland könnten sich Chancen durch zusätzliche EU-Fördermittel ergeben. Außerdem eröffnen sich Wachstumschancen durch den Ausbau des Produktprogramms.

Im Geschäftsbereich **Schiefer** bestehen Chancen vor allem in einem forcierten Ausbau neuer Anwendungsgebiete (Fassadensysteme) und in einem Abbau des Modernisierungsstaus (Asbest).

Im Unternehmensbereich **Konsumgüter** ergeben sich zusätzliche Geschäftschancen sowie eine Erhöhung der Ausstrahlungskraft der Marken durch zusätzliche weltweite, großvolumige Projektgeschäfte, den weiter forcierten Ausbau eigener Distributionskanäle sowie das Vorantreiben des E-Commerce-Vertriebs. Außerdem bestehen Chancen durch eine besser erwartete Entwicklung der relevanten Währungskurse.

Im **Finanzdienstleistungsbereich** bieten sich Chancen für weiteres internes und akquisitorisches Wachstum, das zu positiven Skaleneffekten führen kann. Durch eine weiterhin günstige Insolvenzquote könnte sich der Bedarf zur Risikovorsorge auf niedrigem Niveau stabilisieren. Darüber hinaus bieten sich durch die in diesem Bereich schnell voranschreitende Digitalisierung Geschäftschancen.

AUSBLICK 2017

Die Geschäftsentwicklung der Werhahn-Gruppe wird traditionell in den ersten Monaten des Jahres besonders von dem jahreszeit- und witterungsabhängigen Baustoffbereich beeinflusst. Der Jahresauftakt liegt dort witterungsbedingt leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Gleiches gilt für das operative Ergebnis im Konsumgüterbereich, während es sich bei den Finanzdienstleistungen auf dem Vorjahresniveau bewegt. Die Aussagekraft der ersten beiden Monate für das Gesamtjahr ist jedoch begrenzt.

Für das Jahr 2017 erwartet der Vorstand einen leichten Anstieg des Umsatzes und ein aus heutiger Sicht um Sondereffekte bereinigtes operatives Ergebnis, das in etwa auf dem Niveau von 2016 liegt. Darin sind bereits Aufwendungen für die Weiterentwicklung der digitalen Aktivitäten im Konzern enthalten. Diese Entwicklung soll sich auch im Ergebnis vor Steuern widerspiegeln.

Konzernabschluss

82 | Konzernbilanz
83 | Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns
84 | Anlagenspiegel des Konzerns
86 | Kapitalflussrechnung des Konzerns
88 | Eigenkapitalspiegel des Konzerns
89 ↓ Konzernanhang
- 96 | Erläuterungen zur Bilanz
- 103 | Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung
- 108 | Anteilsbesitzliste zum 31.12.2016
- 121 | Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung
- 121 | Sonstige Angaben
- 123 | Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Konzernbilanz

AKTIVA

in T €	Anhang	31.12.2016	31.12.2015
Immaterielle Vermögensgegenstände		206 890	244 635
Sachanlagen		841 438	842 633
Finanzanlagen		77 774	77 822
Anlagevermögen ohne Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen		**1 126 102**	**1 165 090**
Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen		1 415 171	1 262 636
Anlagevermögen	**(1)**	**2 541 273**	**2 427 726**
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	(2)	2 899 645	2 464 429
Vorräte	(3)	417 922	428 723
Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände	(4)	330 673	308 249
Wertpapiere	(5)	89 108	108 361
Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	(6)	456 406	394 600
Umlaufvermögen		**4 193 754**	**3 704 362**
Rechnungsabgrenzungsposten		8 940	9 811
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung		31	48
		6 743 998	**6 141 947**

PASSIVA

in T €	Anhang	31.12.2016	31.12.2015
Festkapital und Kapitalrücklage der Wilh. Werhahn KG		216 063	216 063
Rücklagen im Konzern		1 582 793	1 530 263
Nicht beherrschende Anteile		72 426	63 203
Eigenkapital	**(7)**	**1 871 282**	**1 809 529**
Unterschiedsbetrag aus der Kapitalkonsolidierung		1 159	–
Rückstellungen	(8)	351 758	384 318
Verpflichtungen aus Finanzdienstleistungen	(9)	4 194 558	3 586 891
Verbindlichkeiten	(10)	320 332	354 144
Fremdkapital		**4 866 648**	**4 325 353**
Rechnungsabgrenzungsposten		3 622	2 929
Passive latente Steuern	(11)	1 287	4 136
		6 743 998	**6 141 947**

Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns

in T €	Anhang	2016	2015
Umsatzerlöse	(12)	3 321 629	3 161 515
Bestandsveränderungen		–7 226	–925
Andere aktivierte Eigenleistungen		7 382	5 467
Gesamtleistung		**3 321 785**	**3 166 057**
Sonstige betriebliche Erträge	(13)	56 647	109 445
Materialaufwand	(14)	1 738 187	1 659 085
Personalaufwand	(15)	472 593	458 328
Abschreibungen auf Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	(16)	166 535	157 878
Abschreibungen auf Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen		415 705	396 859
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(17)	421 674	417 444
Beteiligungsergebnis	(18)	12 956	32 659
Abschreibungen auf Finanzanlagen und Wertpapiere des Umlaufvermögens		2 492	2 282
Zuschreibungen auf Finanzanlagen		6	171
Zinsergebnis	(19)	–12 319	–16 894
Ergebnis vor Steuern		**161 889**	**199 562**
Steuern vom Einkommen und Ertrag	(20)	56 131	52 209
Ergebnis nach Steuern/Konzernjahresüberschuss		**105 758**	**147 353**

Anlagenspiegel des Konzerns

in T €	ANSCHAFFUNGS- UND HERSTELLUNGSKOSTEN					
	Stand 1.1.2016	Änderungen im Konsolidierungskreis u. a.	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	**Stand 31.12.2016**
Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	**193 620**	1 209	6 345	2 170	2 907	**201 911**
Geschäfts- oder Firmenwerte	**431 715**	–79	6 169	8 393	–	**429 412**
Geleistete Anzahlungen	**5 059**	–15	2 804	163	–2 501	**5 184**
Immaterielle Vermögensgegenstände	**630 394**	**1 115**	**15 318**	**10 726**	**406**	**636 507**
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	**929 562**	409	14 812	6 084	9 148	**947 847**
Technische Anlagen und Maschinen	**1 244 268**	–60	30 164	43 263	14 193	**1 245 302**
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	**433 345**	110	38 612	31 305	1 675	**442 437**
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	**43 456**	242	30 694	424	–25 422	**48 546**
Sachanlagen	**2 650 631**	**701**	**114 282**	**81 076**	**–406**	**2 684 132**
Anteile an Verbundenen Unternehmen	**15 149**	58 989	31	169	–16	**73 984**
Anteile an Assoziierten at-equity Unternehmen	**43 721**	–665	1 059[1]	636[1]	–5 699	**37 780**
Anteile an Sonstigen assoziierten Unternehmen und Sonstigen Beteiligungen	**67 190**	–2	3 206	5 919	5 715	**70 190**
Ausleihungen an Verbundene Unternehmen	**2 486**	–	–	105	–	**2 381**
Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	**18**	–	–	–	–	**18**
Sonstige Ausleihungen	**1 304**	–	110	6	–	**1 408**
Finanzanlagen	**129 868**	**58 322**	**4 406**	**6 835**	**–**	**185 761**
Anlagevermögen ohne Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen	**3 410 893**	**60 138**	**134 006**	**98 637**	**–**	**3 506 400**
Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen	**2 151 538**	**–**	**676 741**	**472 839**	**–**	**2 355 440**
Anlagevermögen	**5 562 431**	**60 138**	**810 747**	**571 476**	**–**	**5 861 840**

[1] Davon aus Equity-Bewertung — 1 059 — 636

	KUMULIERTE ABSCHREIBUNGEN						BUCHWERTE	
Stand 1.1.2016	Änderungen im Konsolidierungskreis u. a.	Zugänge	Zuschreibungen	Abgänge	Umbuchungen	**Stand 31.12.2016**	**Stand 31.12.2016**	**Stand 31.12.2015**
125 112	919	15 759	110	1 615	22	**140 087**	**61 824**	68 508
259 501	–31	36 560	–	7 606	–	**288 424**	**140 988**	172 214
1 146	–18	–	–	–	–22	**1 106**	**4 078**	3 913
385 759	**870**	**52 319**	**110**	**9 221**	**–**	**429 617**	**206 890**	**244 635**
421 424	–769	25 422	3 198	3 782	–	**439 097**	**508 750**	508 138
1 044 730	–191	55 145	–	41 846	–195	**1 057 643**	**187 659**	199 538
341 391	53	33 300	–	29 463	195	**345 476**	**96 961**	91 954
453	–2	27	–	–	–	**478**	**48 068**	43 003
1 807 998	**–909**	**113 894**	**3 198**	**75 091**	**–**	**1 842 694**	**841 438**	**842 633**
9 332	56 693	2 076	–	22	1	**68 080**	**5 904**	5 817
22 051	–405	129[1]	–	–	–4 101	**17 674**	**20 106**	21 670
19 170	–1	–	–	2 523	4 100	**20 746**	**49 444**	48 020
1 270	–	–	–	–	–	**1 270**	**1 111**	1 216
–	–	–	–	–	–	**–**	**18**	18
223	–	–	6	–	–	**217**	**1 191**	1 081
52 046	**56 287**	**2 205**	**6**	**2 545**	**–**	**107 987**	**77 774**	**77 822**
2 245 803	**56 248**	**168 418**	**3 314**	**86 857**	**–**	**2 380 298**	**1 126 102**	**1 165 090**
888 902	**–**	**415 705**	**–**	**364 338**	**–**	**940 269**	**1 415 171**	**1 262 636**
3 134 705	**56 248**	**584 123**	**3 314**	**451 195**	**–**	**3 320 567**	**2 541 273**	**2 427 726**

Kapitalflussrechnung des Konzerns

	in T €	2016	2015
	Periodenergebnis (Konzernjahresüberschuss/-fehlbetrag einschließlich Ergebnisanteile anderer Gesellschafter)	105 758	147 353
+/–	Abschreibungen/Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens (ohne Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen)	165 103	158 751
+/–	Zunahme/Abnahme der Rückstellungen	–18 408	3 825
+/–	Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge	–4 752	3 333
–/+	Zunahme/Abnahme der Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie andere Aktiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	3 479	44 057
+/–	Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie andere Passiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	101	–11 799
–/+	Gewinn/Verlust aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens	–651	–21 463
+/–	Zinsaufwendungen/Zinserträge	12 319	16 894
–	Sonstige Beteiligungserträge	–12 956	–32 660
+/–	Ertragsteueraufwand/-ertrag	56 131	52 209
–/+	Ertragsteuerzahlungen	–78 485	–53 785
+/–	Abschreibungen/Zuschreibungen auf Leasinggegenstände	415 705	396 859
+	Einzahlungen aus Abgängen von Leasinggegenständen	108 501	130 058
–	Auszahlungen für Investitionen in Leasinggegenstände	–676 741	–675 004
–/+	Zunahme/Abnahme der Wertpapiere bei Finanzdienstleistungsgesellschaften (soweit nicht Finanzanlagen)	19 272	–3 028
–/+	Zunahme/Abnahme der Forderungen an Kunden aus Finanzdienstleistungen	–474 018	–438 740
–/+	Zunahme/Abnahme der Forderungen an Kreditinstitute aus Finanzdienstleistungen	38 802	–71 812
+/–	Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten gegenüber Kunden aus Finanzdienstleistungen	263 457	533 363
+/–	Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten aus Finanzdienstleistungen	235 928	107 422
+/–	Zunahme/Abnahme der übrigen Verbindlichkeiten aus Finanzdienstleistungen	108 281	85 335
+	Erhaltene Dividenden der Finanzdienstleistungsgesellschaften	–	302
	Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	**266 826**	**371 470**

	in T €	2016	2015
+	Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Immateriellen Anlagevermögens	1 510	2 095
–	Auszahlungen für Investitionen in das Immaterielle Anlagevermögen	–11 652	–11 197
+	Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Sachanlagevermögens	6 974	26 207
–	Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	–114 282	–137 213
+	Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Finanzanlagevermögens	2 213	14 939
–	Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen	–2 532	–12 560
+	Einzahlungen aus Abgängen aus dem Konsolidierungskreis	3 180	–
–	Auszahlungen für Zugänge zum Konsolidierungskreis	–4 775	–100 555
+	Erhaltene Zinsen	2 368	4 298
+	Erhaltene Dividenden	12 411	29 925
	Cashflow aus der Investitionstätigkeit	**–104 585**	**–184 061**
+	Einzahlungen aus Eigenkapitalzuführungen von anderen Gesellschaftern	5 169	1 939
–	Auszahlungen aus Eigenkapitalherabsetzungen an andere Gesellschafter	–	–11 655
+/–	Einzahlungen/Auszahlungen aus der Aufnahme/Tilgung von Anleihen und Finanzkrediten	–12 023	2 463
+	Einzahlungen aus erhaltenen Zuschüssen/Zuwendungen	1 401	1 153
–	Gezahlte Zinsen	–6 439	–8 374
–	Gezahlte Dividenden an Gesellschafter des Mutterunternehmens	–71 703	–21 129
–	Gezahlte Dividenden an andere Gesellschafter	–20 830	–24 777
	Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	**–104 425**	**–60 380**
	Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds	57 816	127 029
+/–	Wechselkurs- und bewertungsbedingte Veränderung des Finanzmittelfonds	–70	2 406
+/–	Konsolidierungskreisbedingte Änderungen des Finanzmittelfonds	–779	13
+	**Finanzmittelfonds am Anfang der Periode**	**378 641**	**249 193**
	Finanzmittelfonds am Ende der Periode	**435 608**	**378 641**

Der Finanzmittelfonds setzt sich aus den folgenden Posten zusammen:

in T €	2016	2015
Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	456 406	394 600
Jederzeit fällige Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sowie andere kurzfristige Kreditaufnahmen, die zur Disposition der liquiden Mittel gehören	–20 798	–15 959
Finanzmittelfonds am Ende der Periode	**435 608**	**378 641**

Eigenkapitalspiegel des Konzerns

	MUTTERUNTERNEHMEN					NICHT BEHERRSCHENDE ANTEILE		
in T €	Kapitalanteile der Wilh. Werhahn KG	Kapitalrücklage der Wilh. Werhahn KG	Erwirtschaftetes Konzerneigenkapital	Ausgleichsposten aus der Währungsumrechnung	Andere neutrale Transaktionen	Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Kapital	Ausgleichsposten aus der Währungsumrechnung	Konzerneigenkapital
Stand 1.1.2015	**147 790**	**96 794**	**1 450 370**	**–16 152**	**5 227**	**57 575**	**3 180**	**1 744 784**
Ausschüttung an Gesellschafter	–	–	–64 886	–	–	–28 757	–	**–93 643**
Ausgabe von Anteilen	–	–	–	–	–	1 669	–	**1 669**
Änderungen im Konsolidierungskreis	–	–	–	–	967	–	–	**967**
Entnahmen	–	–28 521	–88 706	–	–	–	–	**–117 227**
Sonstige Veränderungen	–	–	117 227	–	–	–	–	**117 227**
– Konzernjahresüberschuss 2015	–	–	*114 389*	–	–	*32 964*	–	***147 353***
– Übriges Konzernergebnis	–	–	*935*	*11 968*	*–1 076*	*–5 217*	*1 789*	***8 399***
Konzerngesamtergebnis	–	–	115 324	11 968	–1 076	27 747	1 789	**155 752**
Stand 31.12.2015	**147 790**	**68 273**	**1 529 329**	**–4 184**	**5 118**	**58 234**	**4 969**	**1 809 529**
Ausschüttung an Gesellschafter	–	–	–28 101	–	–	–22 123	–	**–50 224**
Ausgabe von Anteilen	–	–	–	–	–	5 169	–	**5 169**
Änderungen im Konsolidierungskreis	–	–	–63	233	57	675	–	**902**
Sonstige Veränderungen	–	–	–	–	–2 031	–	–	**–2 031**
– Konzernjahresüberschuss 2016	–	–	*78 400*	–	–	*27 358*	–	***105 758***
– Übriges Konzernergebnis	–	–	*–300*	*4 286*	*49*	*–702*	*–1 154*	***2 179***
Konzerngesamtergebnis	–	–	78 100	4 286	49	26 656	–1 154	**107 937**
Stand 31.12.2016	**147 790**	**68 273**	**1 579 265**	**335**	**3 193**	**68 611**	**3 815**	**1 871 282**

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.

Die Änderungen des HGB durch das Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (BilRUG) wurden im Berichtsjahr erstmalig umgesetzt.

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

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. Im Berichtsjahr sind die sonstigen Steuern erstmalig den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen zugeordnet, um die Klarheit der Darstellung zu erhöhen. Die Vorjahreswerte wurden entsprechend angepasst.

KONSOLIDIERUNGSKREIS

Der Anteilsbesitz ist auf den Seiten 108 bis 120 aufgeführt. In den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2016 werden sämtliche dort unter 1. **Verbundene konsolidierte Unternehmen** ausgewiesene Gesellschaften einbezogen. Der Konsolidierungskreis umfasst neben der Wilh. Werhahn KG 100 inländische (i. Vj. 116) sowie 60 ausländische (i. Vj. 60) Gesellschaften. Im Berichtsjahr wurden 4 Gesellschaften erstmals einbezogen. Eine ehemals Verbundene nicht konsolidierte Gesellschaft wurde aufgrund der Überschreitung der Größenkriterien für eine Vollkonsolidierung in den Konsolidierungskreis einbezogen und 3 Unternehmen wurden neu gegründet. Von den insgesamt 20 Abgängen des Berichtsjahres entfallen 16 auf Unternehmen, die auf konsolidierte Tochtergesellschaften verschmolzen wurden, sodass deren Vermögenswerte den Konsolidierungskreis nicht verlassen haben. Wegen untergeordneter Bedeutung wurden 3 Unternehmen entkonsolidiert und ein Unternehmen wurde veräußert.

Gemäß § 296 Abs. 2 HGB werden 84 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 aktivischer Unterschiedsbetrag wird als Geschäfts- oder Firmenwert ausgewiesen. Geschäfts- oder Firmenwerte werden über ihre individuelle betriebliche Nutzungsdauer abgeschrieben. 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 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 Küche (Ballarini-Gruppe)	7 Jahre	Verhältnismäßig hohe Stabilität und Bestandsdauer der Branche und mittelmäßig langer Lebenszyklus der Produkte
Geschäftsbereich Beauty (Tweezerman)	15 Jahre	Hohe Stabilität und Bestandsdauer der Branche, Stabilität der Marken und langer Lebenszyklus der Produkte
Geschäftsbereich Beauty (übrige Gesellschaften)	5 Jahre	Entsprechend des vergleichsweise kurzen Lebenszyklus der Produkte
Geschäftsbereich Jaguar/Tondeo	15 Jahre	Geplante langfristige Konzernzugehörigkeit
Geschäftsbereich abcfinance	5 Jahre	Entsprechend der durchschnittlichen Laufzeit der Leasingverträge und Kundenbeziehungen

Assoziierte Unternehmen werden nach der Buchwertmethode at-equity bewertet. Die Ermittlung des Unterschiedsbetrages aus der Equity-Bilanzierung erfolgt zu dem Zeitpunkt, zu dem das Unternehmen assoziiertes Unternehmen geworden ist beziehungsweise 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 betrugen zum Bilanzstichtag 497 T €, bei Abschreibungen von 84 T €. Vor Durchführung der Equity-Bewertung bestand eine Differenz zwischen den Beteiligungsbuchwerten und dem anteiligen Eigenkapital der Assoziierten at-equity Unternehmen von 12 546 T € beziehungsweise –1 417 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 im Ausgleichsposten aus Währungsumrechnung ausgewiesen.

Die für die Werhahn-Gruppe wichtigsten Wechselkurse sind:

	DURCHSCHNITTSKURS		STICHTAGSKURS	
in €	**2016**	2015	**2016**	2015
US-Dollar	**1,1068**	1,1100	**1,0541**	1,0887
Kanadischer Dollar	**1,4665**	1,4178	**1,4188**	1,5116
Polnischer Zloty	**4,3631**	4,1824	**4,4103**	4,2639
Chinesischer Renminbi	**7,3519**	6,9761	**7,3252**	7,0728
Japanischer Yen	**120,3126**	134,3209	**123,4000**	131,0700

BEFREIUNG VON OFFENLEGUNGSPFLICHTEN

Die nachfolgenden Personengesellschaften sind 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
- Alpha Beteiligungen GmbH, Monheim am Rhein
- Charlie Acquisition GmbH, Monheim am Rhein
- debcash Forderungsmanagement GmbH, Köln
- DeTeWe Finance GmbH, Köln
- Dresdner Factoring AG, Köln
- Hako Finance GmbH, Köln
- Schneidereit Finance GmbH, Köln
- WW Sechste Acquisition GmbH, Monheim am Rhein
- WW Siebte Acquisition GmbH, Monheim am Rhein
- Werhahn Beteiligungs- und Projektgesellschaft mbH, Neuss
- Yareto 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.

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 3 bis 10 Jahren. Die Nutzungsdauer für Geschäfts- oder Firmenwerte beträgt 5 bis 15 Jahre.

Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet, bei abnutzbaren Gegenständen abzüglich planmäßiger Abschreibungen auf Basis der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer. 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 beziehungsweise 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 es 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- beziehungsweise zum ungünstigeren Kurs des Bilanzstichtags. Kurzfristige Fremdwährungsforderungen werden grundsätzlich zum Devisenkassamittelkurs des Bilanzstichtags umgerechnet.

Wertpapiere des Umlaufvermögens sind zu Anschaffungskosten oder niedrigeren Tageswerten angesetzt.

Derivative Finanzinstrumente, zum Beispiel Termingeschäfte und Swaps, werden für Sicherungszwecke eingesetzt, um Währungs- und Preisrisiken aus dem operativen Geschäft beziehungsweise den daraus resultierenden Finanzierungserfordernissen zu reduzieren.

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 5 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. Latenzen werden ebenfalls nicht gebildet 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 37 %.

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. Von dem Wahlrecht zur Beibehaltung eines höheren Rückstellungsbetrages, wenn der aufzulösende Betrag bis spätestens zum 31. Dezember 2024 wieder zugeführt werden müsste, wird Gebrauch gemacht.

Der Erfüllungsbetrag von **Pensionsrückstellungen** wird, soweit vorhanden, mittels zukünftig zu erwartender Gehalts- und Rententrends von 0,0 % bis 3,5 % sowie Annahmen über zukünftige Mitarbeiterfluktuationen errechnet. Soweit zulässig wird das Teilwertverfahren auf Basis der Richttafeln 2005 G von Prof. Dr. Heubeck angewendet. Im Rahmen des Gesetzes zur Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie und zur Änderung handelsrechtlicher Vorschriften wurden die Vorschriften zur Abzinsung von Rückstellungen für Altersversorgungsverpflichtungen reformiert. Zur Abzinsung der Pensionsrückstellungen wird der von der Deutschen Bundesbank ermittelte durchschnittliche Marktzinssatz der letzten zehn Jahre angewendet, im Gegensatz zum bislang verwendeten Zinssatz der letzten sieben Jahre, der sich bei einer angenommenen Restlaufzeit von 15 Jahren ergibt. Bei der Bewertung der Pensionsrückstellungen wurde zum 31. Dezember 2016 ein Zinssatz von 4,0 % herangezogen. Bei Vorliegen von Vermögensgegenständen, die dem Zugriff aller übrigen Gläubiger entzogen sind und ausschließlich der Erfüllung von Altersversorgungsverpflichtungen o. Ä. 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- beziehungsweise zum ungünstigeren Kurs des Bilanzstichtags umgerechnet. Abweichend davon werden kurzfristige Verbindlichkeiten grundsätzlich zum Kurs 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., die zum 31. März bilanzieren. 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 Materiellen Anlagevermögens, der Finanzanlagen sowie der Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen sind auf den Seiten 84/85 dargestellt.

Die Geschäfts- oder Firmenwerte stammen überwiegend aus der Kapitalkonsolidierung.

Das Anlagevermögen beinhaltet Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen von 1 415 171 T € (i. Vj. 1 262 636 T €).

In den Abschreibungen sind außerplanmäßige Abschreibungen von 24 861 T € (i. Vj. 14 728 T €) enthalten. Davon entfallen 21 535 T € auf Leasinggegenstände aus Finanzdienstleistungen.

(2) FORDERUNGEN AUS FINANZDIENSTLEISTUNGEN

in T €	**31.12.2016**	**davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr**	31.12.2015	davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr
Forderungen gegen Kreditinstitute aus Finanzdienstleistungen	**376 434**	**30 662**	415 236	26 055
Gekaufte Forderungen	**8 596**	**6 331**	6 809	106
Forderungen aus Bankgeschäft	**1 673 025**	**1 113 312**	1 326 650	867 313
Forderungen aus Factoringgeschäft	**205 591**	**–**	166 197	4 763
Mietkaufforderungen	**598 834**	**363 865**	511 746	303 500
Sonstige Forderungen aus Finanzdienstleistungen	**20 899**	**6 428**	37 791	66
Abgrenzungen	**16 266**	**15 072**	–	–
	2 899 645		2 464 429	

(3) VORRÄTE

in T €	31.12.2016	31.12.2015
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	**97 494**	96 128
Unfertige Erzeugnisse und Leistungen	**57 766**	59 307
Fertige Erzeugnisse und Waren	**260 594**	271 610
Geleistete Anzahlungen	**2 068**	1 678
	417 922	428 723

(4) FORDERUNGEN UND SONSTIGE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE

in T €	31.12.2016	davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr	31.12.2015	davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	**224 192**	**53**	201 441	60
Forderungen gegen Verbundene Unternehmen	**3 683**	**–**	2 971	–
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	**18 908**	**4 071**	22 009	6 375
Sonstige Vermögensgegenstände	**83 890**	**8 529**	81 828	17 511
	330 673		308 249	

Aus Lieferungs- und Leistungsbeziehung resultieren 544 T € der Forderungen gegen Verbundene Unternehmen und 2 412 T € der Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht.

(5) WERTPAPIERE

Bei den Wertpapieren handelt es sich mit insgesamt 88 609 T € überwiegend um Schuldverschreibungen, die im Wesentlichen von der Bankhaus Werhahn GmbH und der Bank11 für Privatkunden und Handel GmbH 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 456 406 T € unterliegen 1 418 T € einer Verfügungsbeschränkung.

In dieser Position sind Kassen- und Bundesbankguthaben sowie Schecks des Unternehmensbereichs Finanzdienstleistungen und der Bankhaus Werhahn GmbH von 240 267 T € enthalten.

(7) EIGENKAPITAL

Das Eigenkapital im Konzernabschluss beinhaltet neben dem ausgewiesenen Eigenkapital der Wilh. Werhahn KG und den Rücklagen im Konzern 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 betrugen 27 647 T € beziehungsweise 289 T €. Die zum Bilanzstichtag vorgesehenen Ausschüttungen an nicht beherrschende Gesellschafter sowie an Gesellschafter der Wilh. Werhahn KG werden in den sonstigen Verbindlichkeiten dargestellt.

Die Entwicklung des Konzerneigenkapitals ist im Eigenkapitalspiegel dargestellt.

Zum Bilanzstichtag lagen Ausschüttungssperren nach deutschem Recht in Höhe von 8 790 T € und nach lokalem Recht in Höhe von 4 575 T € vor.

Aufgrund gesellschaftsrechtlicher Vereinbarung wird der Jahresüberschuss in die Rücklage eingestellt.

(8) RÜCKSTELLUNGEN

in T €	Stand 1.1.2016	Verbrauch	Auflösung	Zuführung	Sonstige Änderungen	Stand 31.12.2016
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	**111 217**	8 046	1 036	1 428	–661	**102 902**
Steuerrückstellungen	**32 440**	26 361	1 124	13 867	–1 460	**17 362**
Sonstige Rückstellungen						
Personalkosten	**66 241**	54 765	1 673	47 977	376	**58 156**
Rekultivierung	**60 077**	1 281	2 604	3 311	3 076	**62 579**
Gewährleistung und Garantie	**14 834**	2 146	2 824	3 767	42	**13 673**
Ausstehende und fehlende Rechnungen	**16 651**	14 476	1 159	19 063	–35	**20 044**
Übrige sonstige Rückstellungen	**82 858**	54 544	10 833	59 604	–43	**77 042**
	384 318	**161 619**	**21 253**	**149 017**	**1 295**	**351 758**

Mit den Pensionsrückstellungen und mit den Rückstellungen für Personalkosten sind Vermögensgegenstände zur Deckung von Altersversorgungs- und ähnlichen Verpflichtungen mit Zeitwerten von insgesamt 2 376 T € beziehungsweise 299 T € verrechnet worden. Die historischen Anschaffungskosten des Deckungsvermögens beziffern sich auf 2 047 T € beziehungsweise 273 T €. Ohne Verrechnung hätten die Pensionsrückstellungen 105 278 T € und die Rückstellungen für Personalkosten 58 455 T € betragen.

Der Unterschiedsbetrag zwischen der Bewertung der Pensionsrückstellungen mit dem 10-Jahresdurchschnittszinssatz und dem 7-Jahresdurchschnittszinssatz beträgt zum Bilanzstichtag 9 018 T €.

Von dem Wahlrecht zur Beibehaltung eines höheren Rückstellungsbetrages, wenn der aufzulösende Wert bis spätestens zum 31. Dezember 2024 wieder zugeführt werden müsste, wird Gebrauch gemacht. Der Betrag der Überdeckung belief sich zum Bilanzstichtag auf 991 T €.

(9) VERPFLICHTUNGEN AUS FINANZDIENSTLEISTUNGEN

in T €	31.12.2016	davon mit einer Restlaufzeit bis zu 1 Jahr	davon mit einer Restlaufzeit über 1 Jahr
Anleihen aus Finanzdienstleistungen	**207 709**	**91 912**	**115 797**
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten aus Finanzdienstleistungen	**1 149 035**	**296 746**	**852 289**
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden aus Finanzdienstleistungen	**2 806 887**	**1 976 055**	**830 832**
Abgrenzungen	**30 927**	**11 382**	**19 545**
	4 194 558		

	31.12.2015		
Anleihen aus Finanzdienstleistungen	104 467	55 731	48 736
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten aus Finanzdienstleistungen	913 107	352 355	560 752
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden aus Finanzdienstleistungen	2 543 429	1 869 723	673 706
Abgrenzungen	25 888	9 846	16 042
	3 586 891		

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 5 Jahren in Höhe von 34 727 T € (i. Vj. 41 572 T €) vor.

(10) VERBINDLICHKEITEN

in T €	31.12.2016	davon mit einer Restlaufzeit bis zu 1 Jahr	davon mit einer Restlaufzeit über 1 Jahr
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	**64 655**	**36 670**	**27 985**
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellung	**363**	**266**	**97**
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	**107 318**	**107 127**	**191**
Verbindlichkeiten gegenüber Verbundenen Unternehmen	**19 033**	**19 033**	**–**
Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	**31 440**	**30 035**	**1 405**
Sonstige Verbindlichkeiten *(davon aus Steuern)* *(davon im Rahmen der sozialen Sicherheit)*	**97 523** ***(34 872)*** ***(4 220)***	**95 112**	**2 411**
	320 332		

	31.12.2015		
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	70 738	30 627	40 111
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellung	897	794	103
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	121 622	121 038	584
Verbindlichkeiten gegenüber Verbundenen Unternehmen	4 896	4 896	–
Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	23 406	22 238	1 168
Sonstige Verbindlichkeiten *(davon aus Steuern)* *(davon im Rahmen der sozialen Sicherheit)*	132 585 *(22 295)* *(4 361)*	120 283	12 302
	354 144		

Zum Stichtag lagen Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von über 5 Jahren in Höhe von 8 074 T € (i. Vj. 12 234 T €) vor. Für Verbindlichkeiten in Höhe von 39 617 T € sind Sicherheiten in Form von Grundpfandrechten, Sicherungsübereignungen und sonstigen Rechten bestellt.

Ursächlich für 1 580 T € der Verbindlichkeiten gegenüber Verbundenen Unternehmen und 5 319 T € der Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, waren Lieferungs- und Leistungsbeziehungen.

(11) PASSIVE LATENTE STEUERN

Nach Saldierung mit Aktiven latenten Steuern ergab sich im Konzernabschluss ein Überhang an Passiven latenten Steuern von 1 287 T €. Passivüberhänge aus den Tochtergesellschaften in Höhe von 6 361 T € überstiegen die Aktiven latenten Steuern aus Konsolidierungsmaßnahmen.

Unsaldiert ergeben sich Passive latente Steuern von 18 548 T € sowie Aktive latente Steuern von 17 261 T €. Dabei haben sich die Passiven latenten Steuern um 4 532 T € und die Aktiven latenten Steuern um 1 683 T € im Geschäftsjahr 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 56 410 T € geführt.

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 der Dienstleistungsumsatz aus dem Bank- und Leasinggeschäft ausgewiesen.

Im Zuge des BilRUG wurde die Zusammensetzung der Umsatzerlöse neudefiniert. Bei entsprechender Anwendung dieser Neudefinition auf das Vorjahr, hätten sich die Umsatzerlöse des Jahres 2015 um 13 917 T € auf 3 175 432 T € erhöht.

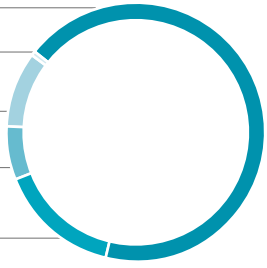
Im Geschäftsjahr 2016 waren in den Umsatzerlösen sonstige Umsätze von 13 666 T € enthalten.

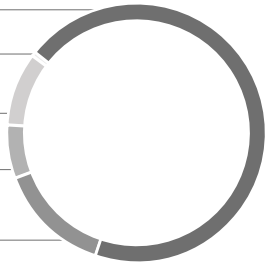
NACH UNTERNEHMENSBEREICHEN

in T €	**2016**	2015
Baustoffe	**1 313 611**	1 317 918
Konsumgüter	**848 779**	763 432
Finanzdienstleistungen	**1 108 068**	1 019 318
Sonstige	**67 677**	63 224
Konsolidierung	***–16 506***	*–2 377*
	3 321 629	3 161 515

NACH REGIONEN

in T €	**2016**	2015
Deutschland	**2 267 214**	**2 200 467**
Rest der Welt	**13 666**	**13 142**
Asien	**310 758**	**291 565**
Nordamerika	**227 734**	**208 891**
Übriges Europa	**502 257**	**447 450**
Gesamt	**3 321 629**	3 161 515





(13) SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

In diesem Posten sind im Wesentlichen die aperiodischen Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen (19 094 T €), Zuschreibungen im Anlage- und Umlaufvermögen (3 330 T €) sowie Gewinne aus dem Abgang von Anlagevermögen (3 318 T €) und Wertberichtigungen (2 588 T €) enthalten.

Die Sonstigen betrieblichen Erträge beinhalten zudem u. a. Kursgewinne (7 554 T €, i. Vj. 13 390 T €).

Bedingt durch die Neudefinition der Umsatzerlöse aus dem BilRUG werden diverse sonstige betriebliche Erträge des Vorjahres in 2016 unter den Umsatzerlösen ausgewiesen.

(14) MATERIALAUFWAND

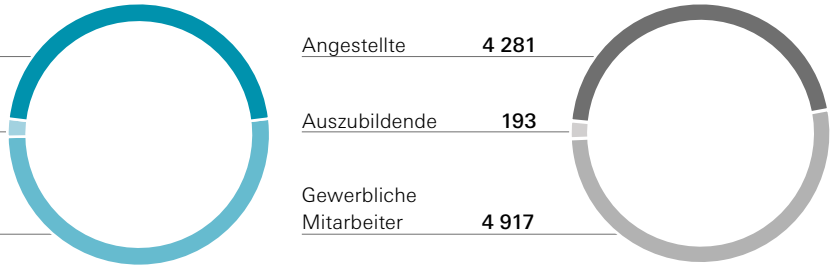
Der Materialaufwand betrug 1 738 187 T € (i. Vj. 1 659 085 T €), wovon 795 870 T € (i. Vj. 808 350 T €) für Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe und Waren und 77 053 T € (i. Vj. 66 780 T €) für bezogene Leistungen aufgewandt werden. Zusätzlich enthält der Materialaufwand insbesondere Einstandskosten für Mietkaufobjekte, den Aufwand für Ausgangsfrachten, abgegangene Restbuchwerte der verkauften Leasinggegenstände, Energieaufwand sowie Refinanzierungskosten und Vermittlungsprovisionen aus dem Bank- und Leasinggeschäft.

(15) PERSONALAUFWAND

in T €	**2016**	2015
Löhne und Gehälter	**390 825**	377 340
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung	**81 313**	75 792
Aufwendungen für Altersversorgung	**455**	5 196
	472 593	458 328

Durchschnittlich waren während des Geschäftsjahres an Mitarbeitern beschäftigt:

	2016	2015
Angestellte	**4 550**	**4 281**
Auszubildende	**225**	**193**
Gewerbliche Mitarbeiter	**5 057**	**4 917**
Gesamt	**9 832**	9 391



Die Organbezüge für den Verwaltungsrat betrugen im Berichtsjahr 0,9 Mio. € (i. Vj. 0,5 Mio. €). Die Rückstellungen für Pensionen ehemaliger Vorstände beziehungsweise deren Hinterbliebenen beliefen sich auf 26,3 Mio. € (i. Vj. 21,5 Mio. €). Für Bezüge und Pensionen wurden an ehemalige Vorstandsmitglieder beziehungsweise deren Hinterbliebenen 1,3 Mio. € (i. Vj. 1,5 Mio. €) gezahlt.

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

(16) ABSCHREIBUNGEN AUF IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE UND SACHANLAGEN

In den Abschreibungen auf Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen sind Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte mit 36 560 T € enthalten. Zusätzlich werden hier auch Abschreibungen auf Umlaufvermögen in Höhe von 322 T € gezeigt.

(17) SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

Der Posten Sonstige betriebliche Aufwendungen umfasst unter anderem Instandhaltungsaufwendungen (80 049 T €), externe Dienstleistungen (69 661 T €), Werbung (67 542 T €) sowie Leasing- und Mietaufwendungen (35 861 T €). Darüber hinaus sind Aufwendungen aus Wertberichtigungen auf Forderungen (24 244 T €), Versicherungsaufwendungen (12 866 T €) und Kursverluste (7 452 T €, i. Vj. 11 479 T €) enthalten. Außerdem werden in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen sonstige Steuern in Höhe von 10 269 T € (i. Vj. 9 144 T €) ausgewiesen.

Die aperiodischen Aufwendungen betrugen insgesamt 26 911 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 3 400 T €. Davon betrafen das Honorar für Abschlussprüfungsleistungen 3 062 T €, für Steuerberatungsleistungen 232 T €, für andere Bestätigungsleistungen 52 T € und für sonstige Leistungen 54 T €.

(18) BETEILIGUNGSERGEBNIS

in T €	2016	2015
Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen	**247**	251
Aufwendungen aus Ergebnisabführungsverträgen	**–**	–
	247	251
Erträge aus Verbundenen Unternehmen	**1 670**	1 215
Aufwendungen aus Verbundenen Unternehmen	**164**	5
	1 506	1 210
Erträge aus Assoziierten at-equity Unternehmen	**10 131**	11 735
Aufwendungen aus Assoziierten at-equity Unternehmen	**309**	1 929
	9 822	9 806
Erträge aus Sonstigen assoziierten Unternehmen und Sonstigen Beteiligungen	**1 510**	21 813
Aufwendungen aus Sonstigen assoziierten Unternehmen und Sonstigen Beteiligungen	**129**	421
	1 381	21 392
	12 956	32 659

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

(19) ZINSERGEBNIS

in T €	**2016**	2015
Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	**424**	454
(davon aus Verbundenen Unternehmen)	***(23)***	*(26)*
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	**2 802**	4 701
(davon aus Verbundenen Unternehmen)	***(191)***	*(117)*
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	**15 545**	22 049
(davon aus Verbundenen Unternehmen)	***(154)***	*(69)*
	–12 319	–16 894

Im Zinsergebnis sind Aufwendungen aus der Aufzinsung von Rückstellungen in Höhe von 7 857 T € (i. Vj. 10 885 T €) sowie Erträge aus der Abzinsung von Rückstellungen in Höhe von 568 T € (i. Vj. 873 T €) enthalten. Zinserträge (26 T €) aus Deckungsvermögen wurden mit den Aufwendungen aus der Aufzinsung verrechnet.

(20) 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 der konsolidierten Tochtergesellschaften. Darüber hinaus ist in der Position latenter Steuerertrag in Höhe von 2 809 T € (i. Vj. 8 984 T €) enthalten.

(21) ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN VON AUSSERGEWÖHNLICHER GRÖSSENORDNUNG ODER AUSSERGEWÖHNLICHER BEDEUTUNG

Im Geschäftsjahr sind keine Erträge oder Aufwendungen von außergewöhnlicher Größenordnung oder außergewöhnlicher Bedeutung angefallen.

Anteilsbesitzliste zum 31.12.2016

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	Ladbergen	100
AMW Asphalt-Mischwerke Würzburg GmbH & Co. KG	Würzburg	87
AMWE-Asphaltmischwerke GmbH & Co. Kommanditgesellschaft in Schwerin i. L.	Consrade	51
Asphalt Mischwerk Oyle GmbH & Co. Straßenbaumaterial KG	Oyle	76
Asphalt-Mischwerk Demmin GmbH & Co. Kommanditgesellschaft	Berlin	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	65
BASALT CZ s.r.o.	Zábrušany, 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.	Zábrušany, 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

Baustoffe Natursteine	Sitz	Anteil in %
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
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
Global 76 Sp. z o.o.	Krakau, Polen	100
H+W Mischwerke GmbH & Co. KG	Berlin	100
Hansa-Asphaltmischwerke GmbH & Co. Kommanditgesellschaft für Straßenbaustoffe	Dortmund	100
Hartsteinwerke Bayern-Mitteldeutschland Zweigniederlassung der Basalt-Actien-Gesellschaft	Erfurt	100
Hollweg, Kümpers & Comp., Zweigniederlassung der Basalt-Actien-Gesellschaft	Rheine	100
HWR Hartsteinwerk Rattenberg GmbH	Brunnthal	100
Isoliererzeugnisse Großröhrsdorf GmbH	Großröhrsdorf	100
KAM Köhlbrand-Asphaltmischwerke Betriebsgesellschaft mbH & Co. KG	Hamburg	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"	Podporozhie, Russische Föderation	100
Porphyrwerke Weinheim-Schriesheim Aktiengesellschaft	Weinheim	100

Baustoffe Natursteine	Sitz	Anteil in %
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	76
Südwestdeutsche Hartsteinwerke Zweigniederlassung der Basalt-Actien-Gesellschaft	Kirn	100
SWA Südwest Asphalt GmbH & Co. KG	Iffezheim	65
T E W E Bauchemiegesellschaft mbH	Diedersdorf	100
TOV Vyrivskyj 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
ZAO KP-Gabbro	Kondopoga, Russische Föderation	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
Werhahn International Schiefer GmbH	Mayen	100
Werhahn International Schiefer GmbH Sucursal en España	El Barco, Spanien	100

Konsumgüter	Sitz	Anteil in %
ZWILLING J. A. Henckels Aktiengesellschaft	Solingen	100
alessandro France EURL	Torcy, Frankreich	100
alessandro International GmbH	Langenfeld	100
alessandro Schweiz AG	Frauenfeld, Schweiz	100
Ballarini Deutschland GmbH	Montabaur	100
Ballarini Paolo & Figli S.p.A.	Rivarolo Mantovano, Italien	100
Compagnie de la Fecht et du Goût SAS	Merville, Frankreich	100
Demeyere G.C.V.	Herentals, Belgien	100
Demeyere Zwilling Nederland B.V.	Bergen op Zoom, Niederlande	100
Ital Beauty Nippers (India) Pvt. Ltd.	Puducherry, Indien	80
JV ZWILLING-RM GmbH	Solingen	70
OOO "ZWILLING J.A. HENCKELS Rus"	Moskau, Russische Föderation	100
Personal Care International Ltd.	Hong Kong, China	100
QVS Global Americas, Inc.	Sarasota, USA	100
QVS Global China	Dongguan, China	100
QVS Global COE Pty. Ltd.	South Melbourne, Australien	100
QVS Global HK Ltd.	Hong Kong, China	100
QVS Global UK Ltd.	Nottingham, Großbritannien	51
Staub Fonderie SARL	Merville, Frankreich	100
Staub Participations SAS	Merville, Frankreich	100
Tweezerman (India) Pvt. Ltd.	Puducherry, Indien	80
Tweezerman International, LLC	Wilmington, USA	100
Tweezerman Minority LLC	Wilmington, USA	100
United Salon Technologies GmbH	Solingen	100
ZWILLING Beauty Group GmbH	Solingen	100
ZWILLING Belgien GmbH	Solingen	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

Konsumgüter	Sitz	Anteil in %
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, Kanada	100
ZWILLING J.A. HENCKELS Iberia S.A.	Cornellá de Llobregat, Spanien	100
ZWILLING J.A. HENCKELS Italia S.r.l.	Buccinasco, Italien	100
ZWILLING J.A. HENCKELS Japan Ltd.	Seki-shi, Japan	100
ZWILLING J.A. HENCKELS Kitchenware (Shanghai) Ltd.	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.	Shanghai, China	70
ZWILLING J.A. HENCKELS Taiwan Ltd.	Taipei, Taiwan	100
ZWILLING Kitchen India Pvt. Ltd.	Chennai, Indien	80
Zwilling Minority GmbH	Solingen	100
ZWILLING STAUB FRANCE SAS	Paris, Frankreich	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 B.V.	Eindhoven, Niederlande	100
abcfinance CF B.V.	Utrecht, Niederlande	70
abcfinance GmbH	Wien, Österreich	100
C.O.I.N. Lease + Rent Leasing und Miete GmbH	Köln	51
debcash Forderungsmanagement GmbH	Köln	100
DeTeWe Finance GmbH	Köln	100

Finanzdienstleistungen **abcfinance**	**Sitz**	Anteil in %
Dresdner Factoring AG	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
Schneidereit Finance GmbH	Köln	100

Finanzdienstleistungen **Bank11**	**Sitz**	Anteil in %
Bank11 für Privatkunden und Handel GmbH	Neuss	100
Bank11direkt GmbH	Neuss	100
RevoCar 2014 UG (haftungsbeschränkt)	Frankfurt am Main	0
RevoCar 2015 UG (haftungsbeschränkt)	Frankfurt am Main	0
RevoCar 2016 UG (haftungsbeschränkt)	Frankfurt am Main	0

Sonstige	**Sitz**	Anteil in %
Wilh. Werhahn KG	Neuss	
"Bakerys Taste" Backzutaten Vertriebsgesellschaft m.b.H.	Wels, Österreich	100
Alpha Beteiligungen GmbH	Monheim am Rhein	100
Bankhaus Werhahn GmbH	Neuss	100
BI Bakery Ingredients Holding GmbH	Neuss	100
Charlie Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
Delta Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
DIAMANT CZ spol. s.r.o.	Prag, Tschechien	100
Diamant Nahrungsmittel GmbH	Wels, Österreich	100
DIAMANT POLSKA Sp. z o.o.	Krakau, Polen	100

Sonstige	Sitz	Anteil in %
Golf Acquisition GmbH	Neuss	100
Stuart VV GmbH	Monheim am Rhein	100
Tondeo Holding GmbH	Neuss	100
Werhahn Beteiligungs- und Projektgesellschaft mbH	Neuss	100
Werhahn Industrieholding SE	Neuss	100
Wilh. Werhahn KG Zweigniederlassung Haus & Grund	Neuss	100
WW Achte Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
WW Dritte Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
WW Elfte Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
WW Holding KG	Neuss	100
WW Neunte Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
WW Sechste Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
WW Siebte Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
WW Zehnte Acquisition GmbH	Monheim am Rhein	100
Yareto GmbH	Neuss	100

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

2. ASSOZIIERTE AT-EQUITY UNTERNEHMEN

	Sitz	Anteil in %
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	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 Grondstoffen 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
Steinbruch Spittergrund GmbH	Erfurt	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 %
alessandro Cosmetics Nederland B.V.	Amersfoort, Niederlande	100
alessandro Kosmetik HandelsgmbH	Wien, Österreich	100
AML Asphaltmischwerk Langenthal GmbH & Co. KG	Langenthal	70
AML Asphaltmischwerk Langenthal Verwaltungs-GmbH	Langenthal	70
AMW Asphalt-Mischwerke Würzburg Verwaltungs-GmbH	Würzburg	87
AMWE - Asphaltmischwerke GmbH i.L.	Consrade	51
Asphalt - Mischwerke Rhein-Pfalz Beteiligungs-GmbH	Albersweiler	52
Asphalt Mischwerk Oyle GmbH	Oyle	76
Asphalt-Mischwerk Bischofsheim Verwaltung GmbH	Bischofsheim	86
Asphalt-Mischwerk Demmin GmbH	Plate	100
Asphaltmischwerk Wildbergerhütte GmbH	Reichshof	100
Asphalt-Mischwerke Mecklenburg GmbH	Consrade	50
Asphalt-Mischwerke Münsterland Verwaltungs-GmbH	Ladbergen	100
AWE Asphaltmischwerk Walschleben Verwaltung GmbH	Walschleben	65
B V G Baustoff-Vertriebs- u. Verwaltungsgesellschaft mbH	Kirn	100
Ballarini North America Inc.	Horsham, USA	100
Basalt Bulgaria EOOD	Sofia, Bulgarien	100
Basalt NV	Schiedam, Niederlande	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	Köln	100
Bitumina Spedition Verwaltungs GmbH	Linz am Rhein	100
BRP-Baustoffaufbereitungs- und Recycling-Gesellschaft in Pforzheim mbH	Pforzheim	54
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

	Sitz	Anteil in %
DEUPA - Asphalt-Mischwerke Gesellschaft für Baustoffe mbH	Berlin	100
DEUTAG Verwaltung GmbH	Linz am Rhein	100
Diabaswerk Hirzenhain Verwaltungs-GmbH	Linz am Rhein	55
Diabaswerk Nesselgrund Verwaltungs-GmbH	Floh-Seligenthal	80
Dortmunder Gussasphalt Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Dortmund	70
Ems-Jade-Mischwerke GmbH	Cappeln	81
Fünfte Werhahn Beteiligungen 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
Jaguar Japan Inc.	Seki-shi, Japan	100
KAM Köhlbrand-Asphaltmischwerke Beteiligungsgesellschaft mbH	Hamburg	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	Neuss	100
Norddeutsche Naturstein Rail GmbH	Flechtingen	100
Obertor Immobilien GmbH	Neuss	100
OOO "Basalt Management"	Moskau, 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 abcfinance	Utrecht, Niederlande	0

	Sitz	Anteil in %
Südhessische Asphalt-Mischwerke Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Hanau	76
Südwest Asphalt Verwaltungs GmbH	Iffezheim	65
TEBI Asphalt-Baustoffe GmbH & Co. Kommanditgesellschaft	Höxter-Bosseborn	100
TEBI Asphalt-Baustoffe Verwaltungsgesellschaft mit beschränkter Haftung	Höxter-Bosseborn	100
Thaler Baustoff-Betriebe Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Ermsleben	100
TUST Tief- und Straßenbaustoffe Verwaltungsgesellschaft mbH	Flechtingen	100
Verwaltungsgesellschaft Wilh. Werhahn mit beschränkter Haftung	Neuss	100
Verwaltungsgesellschaft Württembergische Asphaltmischwerke Gesellschaft mit beschränkter Haftung i.L.	Berlin	100
VV Eins Verwaltungs-GmbH i.L.	Neuss	100
WAW Asphalt GmbH	Köln	100
Werhahn Bakery Products China GmbH	Neuss	100
Werhahn Bakery Products Holding GmbH	Neuss	100
Werhahn Flour Mills GmbH	Neuss	100
WMW Weser-Mischwerke Beteiligungs GmbH	Bremen	100
Zwilling Beauty Trading (Shenzhen) Ltd.	Shenzhen, China	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 Sales Europe GmbH	Solingen	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 Verwaltungs GmbH	Enspel	50
AEL-Abfallentsorgungsanlage Lösenbach GmbH	Lüdenscheid	49
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	50
Arge zur Aufbereitung von Bauschutt und Baureststoffen Greifswald	Greifswald	50
ASDA Asphalt-Schotter-Fabrikation GmbH i. L.	Datteln	45
BW Baustoffkontor Wiesbaden GmbH & Co. KG	Wiesbaden	50
BW Baustoffkontor Wiesbaden Verwaltungs-GmbH	Wiesbaden	50
DAM Deutzer Asphaltmischwerke Verwaltungs-GmbH	Köln	60
DWA Donau-Wald Asphaltmischwerke Verwaltungs- GmbH	Plattling	50
H&B Grondstoffen 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
Nürnberger Leasing Vertriebs GmbH	Schwaig bei München	45
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	Oldendorf-Langenfeld	49
Schuhmacher & Heuser GmbH	Katzenelnbogen	50
STA Asphaltmischwerk Strahlungen GmbH	Salz	25
Steinbruch Breidenbach Verfüllungsgesellschaft mbH	Breidenbach	50
Südharz-Asphalt GmbH & Co. KG i.L.	Herzberg am Harz	38

	Sitz	Anteil in %
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[1]	–206[1]
Asphalt-Mischwerke Eifel Verwaltungsgesellschaft mbH	Sinzig	33	47[1]	3[1]
DEBUS Naturstein GmbH & Co. KG	Untersiemau	49	1 924[1]	901[1]
Debus Naturstein Verwaltungs-GmbH	Untersiemau	49	29[1]	3[1]
Escombrera Sobredo S.L.	Carballeda de Valdeorras, Spanien	22	135[1]	0[1]
FREIBURGER ERDAUSHUB- UND BAUSCHUTT-AUFBEREITUNGS-GESELLSCHAFT MIT BESCHRÄNKTER HAFTUNG (FEBA)	Freiburg	25	3 109[1]	519[1]
Hartsteinwerke Burgk GmbH & Co. OHG	Schleiz	27	3 262[1]	98[1]
HWB Hartsteinwerke Burgk Verwaltungs-GmbH	Schleiz	27	63[1]	2[1]
INTERASPHALT Sp. z o.o.	Obornik, Polen	48	1 101[1]	90[1]
ThyssenKrupp MillServices & Systems GmbH	Duisburg	32	41 424[1]	4 849[1]

[1] 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 €	2016	2015
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	**266 826**	371 470
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	**–104 585**	–184 061
Free Cashflow	**162 241**	**187 409**
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	**–104 425**	–60 380
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds	**57 816**	**127 029**
Sonstige Veränderung des Finanzmittelfonds	**–849**	2 419
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	**378 641**	249 193
Finanzmittelfonds am Ende der Periode	**435 608**	**378 641**

Sonstige Angaben

GESCHÄFTE MIT NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen sind grundsätzlich zu marktüblichen Bedingungen erfüllt worden. 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

Im Februar 2017 wurden die Unternehmen der Diamant-Gruppe veräußert. Aus dem Verkauf wird im Geschäftsjahr 2017 ein nicht unerheblicher Buchgewinn entstehen, da der erzielte Verkaufspreis das Nettoeinvermögen der Diamant-Gruppe übersteigt.

Weitere Ereignisse, von denen eine wesentliche Bedeutung für die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage erwartet wird, sind nicht eingetreten.

NICHT IN DER KONZERNBILANZ ENTHALTENE GESCHÄFTE

in T €	2016	2015
Verbindlichkeiten aus der Begebung und Übertragung von Wechseln	**103**	140
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften, Wechsel- und Scheckbürgschaften	**10 434**	9 619
(davon gegenüber Verbundenen Unternehmen)	***(418)***	*(508)*
(davon gegenüber Assoziierten Unternehmen)	***(2 069)***	*(2 283)*
Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen	**143**	213
Verpflichtungen aus Bestellobligo	**119 904**	116 371
(davon gegenüber Assoziierten Unternehmen)	***(373)***	*(–)*
Barwert langfristiger Verpflichtungen aus Miet-, Pacht- und Leasingverträgen	**103 743**	94 537
(davon gegenüber Verbundenen Unternehmen)	***(648)***	*(205)*
(davon gegenüber Assoziierten Unternehmen)	***(120)***	*(75)*
Verpflichtungen aus Kreditzusagen	**134 210**	38 756
Sonstige finanzielle Verpflichtungen	**21 153**	9 851
(davon gegenüber Verbundenen Unternehmen)	***(2 322)***	*(1 059)*
(davon gegenüber Assoziierten Unternehmen)	***(151)***	*(135)*

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 aufgrund der positiven Wirtschaftssituation der Gesellschaften mit keiner Inanspruchnahme gerechnet.

Neuss, 5. April 2017

Wilh. Werhahn KG

Kathrin Dahnke

Anton Werhahn

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

„Wir haben den von der Wilh. Werhahn KG, Neuss, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang, Kapitalflussrechnung und Eigenkapitalspiegel – und den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften und den ergänzenden Bestimmungen des Gesellschaftsvertrags liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der gesetzlichen Vertreter sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den gesetzlichen Vorschriften und den ergänzenden Bestimmungen des Gesellschaftsvertrags und vermittelt unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar."

Düsseldorf, den 5. April 2017

PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Uwe Rittmann
Wirtschaftsprüfer

ppa. Sebastian Lelgemann
Wirtschaftsprüfer

Anschriften

NATURSTEINE

Basalt-Actien-Gesellschaft
Linzhausenstraße 20, 53545 Linz am Rhein
Tel.: 02644 563-0
Fax: 02644 563-165
E-Mail: info@basalt.de
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
www.rathscheck.de

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

KONSUMGÜTER

ZWILLING J.A. Henckels AG
Grünewalder Straße 14–22, 42657 Solingen
Tel.: 0212 882-0
Fax: 0212 882-347
E-Mail: info@zwilling.com
www.zwilling.com

Geschäftsaktivitäten / Produkte
Zwilling Küche: Messer, Scheren, Kochgeschirr, Küchenhelfer, Bestecke
Zwilling Beauty Group: Maniküre, Pediküre, Hand- und Fußkosmetik, Pinzetten
Friseurbedarf Jaguar/Tondeo: Haarscheren, Elektro-Friseurbedarf

abcfinance

abcfinance GmbH
Kamekestraße 2–8, 50672 Köln
Tel.: 0221 57908-0
Fax: 0221 57908-126
E-Mail: info@abcfinance.de
www.abcfinance.de

Geschäftsaktivitäten / Produkte
Leasingfinanzierung 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
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
www.werhahn.de

IMPRESSUM

Herausgeber
Wilh. Werhahn KG
Königstraße 1
41460 Neuss

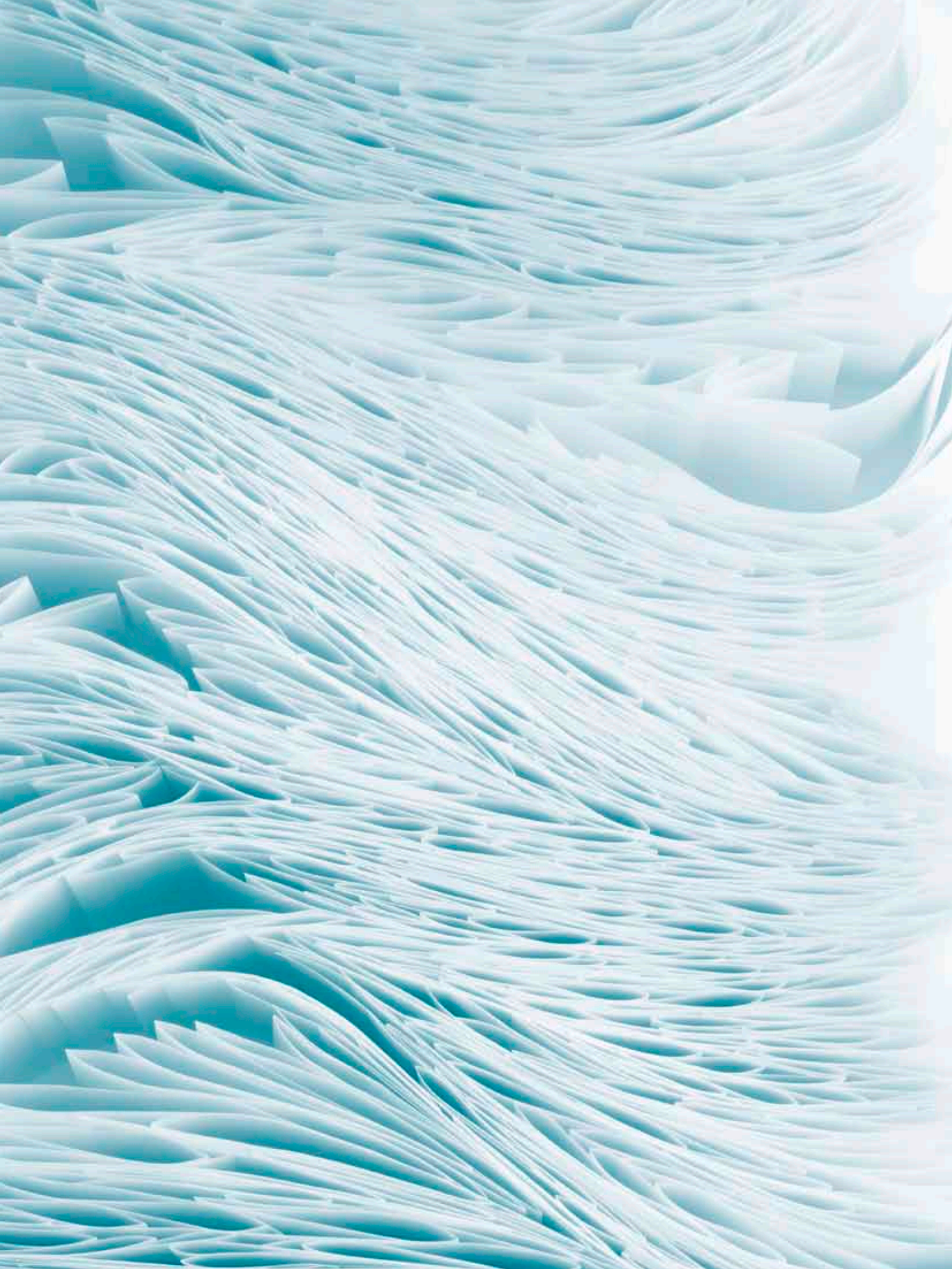
Sprachgebrauch
Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in den Texten des Berichts vorwiegend die männliche Sprachform verwendet. Diese schließt die weibliche Sprachform ein.

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

Produktion
muehlhausmoers corporate communications gmbh, Köln/Berlin

Druckproduktion
sieprath gmbh, Aachen

Fotonachweis
Papierskulptur: Eva Jauss/Fotografie: Ragnar Schmuck (Titel und Portale), Werhahn/Martin Langhorst (Seite 8/rechts, Seite 22–23, Seite 29, Seite 42–43), Daniel Krieger (Seite 24–25, Seite 38), vgajic/istock (Seite 34–35), Zwilling/Michael Matisse (Seite 36–37), zoranm/istock (Seite 45)

FSC
www.fsc.org
MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C119539

Dieser Geschäftsbericht ist klimaneutral gedruckt auf Naturpapier aus vorbildlicher Waldwirtschaft und anderer kontrollierter Herkunft, zertifiziert nach DIN, ISO und FSC®.