



Villeroy & Boch

1748



GESCHÄFTSBERICHT
2014

Einblicke

DAS MAGAZIN ZUM GESCHÄFTSBERICHT 2014



VOLLER ÜBER- RASCHUNGEN

An welchen Projekten und Themen die Mitarbeiter von Villeroy & Boch arbeiten

4

EINBLICK
Wie Produkte entstehen

20

ÜBERBLICK
Wo junge Menschen etwas bewegen

34

BLICKPUNKT
Wie Sanipa zur Erfolgsgeschichte wurde

40

WEITBLICK
Warum die Golfstaaten Potenzial bieten



Villeroy & Boch
1748



GESCHÄFTSBERICHT
2014

INHALT MAGAZIN

- 02 Editorial Frank Göring
- 03 Highlights
- 04 Design, das begeistert
- 08 Produktentwicklung: Crowdsourcing liefert Designs für neue Geschenke-Serie
- 10 Digitalisierung: Mit Toiletten und Tassen zum Online-Erfolg
- 12 Hinter den Messe-Kulissen
- 16 Projektgeschäft Tischkultur: Von Zügen, Hotels und Hochzeitshäusern
- 20 Juniorenprogramm: „Wir wollen bewegen und voranbringen“
- 23 Luxemburg: Sonderauftrag zur Taufe von Prinzessin Amalia
- 24 C'est si bon: Villeroy & Boch Paris bittet zu Tisch
- 28 Außendienst Bad und Wellness: Bernd Schwebach ist in Fahrt
- 30 Design Awards 2014
- 32 Erlesene Küche trifft edles Porzellan
- 34 Werksporträt Sanipa: „Wir stehen für den Wandel“
- 38 Villeroy & Boch baut Japan-Präsenz weiter aus
- 40 Golfstaaten: Expo 2020 und Fußball-WM 2022 heizen Projektgeschäft an
- 43 Impressum

Villeroy & Boch
1748

Einblicke

DAS MAGAZIN ZUM GESCHÄFTSBERICHT 2014



**VOLLER
ÜBER-
RASCHUNGEN**

An welchen Projekten und Themen die Mitarbeiter von Villeroy & Boch arbeiten

4 EINBLICK Wie Produkte entstehen	20 ÜBERBLICK Wo junge Menschen etwas bewegen	34 BLICKPUNKT Wie Sanipa zur Erfolgsgeschichte wurde	40 WEITBLICK Warum die Golfstaaten Potenzial bieten
---	--	--	---

Villeroy & Boch
1748



GESCHÄFTSBERICHT
2014

Einblicke

DAS MAGAZIN ZUM GESCHÄFTSBERICHT 2014



VOLLER ÜBER- RASCHUNGEN

An welchen Projekten und Themen die Mitarbeiter von Villeroy & Boch arbeiten

4

EINBLICK

Wie Produkte entstehen

20

ÜBERBLICK

Wo junge Menschen etwas bewegen

34

BLICKPUNKT

Wie Sanipa zur Erfolgsgeschichte wurde

40

WEITBLICK

Warum die Golfstaaten Potenzial bieten

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



Frank Göring, Vorsitzender des Vorstands
Mettlach, im März 2015

die Resonanz auf unsere erste Ausgabe des Magazins „Einblicke“ im vergangenen Jahr war wirklich gut. Unsere Aktionäre und Kunden, aber auch Bewerber und Journalisten haben insbesondere die Authentizität und die Nähe zu den Mitarbeitern in den Beiträgen gelobt. Spätestens damit war klar: „Einblicke“ erhält eine Fortsetzung – und diese halten Sie jetzt in Ihren Händen.

*„Stolz, wie unsere
Mitarbeiter immer
im Dienste des
Kunden arbeiten“*

Wir hoffen, dass Sie genauso gespannt auf den Inhalt sind wie die junge Frau auf dem Titelbild, die voller Vorfreude ihren Villeroy & Boch-Geschenkkarton öffnet. Von solchen Kartons werden Sie in unseren Tischkultur-Shops ab sofort übrigens deutlich mehr sehen als bisher, denn wir bauen das Geschäft mit Geschenkartikeln kräftig aus. Egal ob zwei hübsch verpackte Espressotassen zur nächsten Essenseinladung, einen Kaffeebecher im New York-Design zum nächsten Geburtstag oder ein streng limitiertes Liebhaberobjekt für den ganz besonderen Anlass: Wer ein Geschenk sucht, an dem der Gastgeber oder das Geburtstagskind lange seine Freude behalten soll, wird in unserem Sortiment auf jeden Fall fündig.

Fündig werden Sie auch im Magazin „Einblicke“ – und zwar dann, wenn Sie wissen wollen, wie Villeroy & Boch-Produkte überhaupt entstehen und wer bereits heute an den Designs

von morgen arbeitet. Lesen Sie außerdem, wie junge Nachwuchskräfte im Juniorenprogramm früh Verantwortung übernehmen, was sich eigentlich hinter den Kulissen einer Sanitärmesse abspielt und worauf es ankommt, im Shop bzw. im Vertriebsaußendienst direkt für den Kunden im Einsatz zu sein. Darüber hinaus präsentieren wir Ihnen in „Einblicke“ wieder einige regionale Geschichten: Begleiten Sie uns an den Badmöbel-Produktionsstandort Treuchtlingen, in unseren neuen Tischkultur-Flagship-Store nach Tokio und erfahren Sie, welche Chancen sich uns durch den neuen Bauboom in den Golfstaaten bieten.

So unterschiedlich die Themen auch sind – so einheitlich sind die Hauptrollen in den Beiträgen vergeben: nämlich an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mich persönlich macht es stolz, zu lesen, wie in allen Abteilungen und auf der ganzen Welt an neuen Produkten und immer im Dienste des Kunden gearbeitet wird. Das ist Villeroy & Boch – so sind wir.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre.

Ihr

Frank Göring

HIGHLIGHTS

40

Golfstaaten

Die Golfregion ist zurück: Nach dem Bauboom Mitte der 2000er Jahre sorgen die Vergabe der Expo 2020 nach Dubai und der Fußball-WM 2022 nach Katar für neuen Schwung – und davon will auch Villeroy & Boch profitieren.



16

Projektgeschäft Tischkultur

Hotels und Restaurants, aber auch Luxuszüge, Flughafen-Lounges und Wohnresidenzen: Das Potenzial der Hotel- und Restaurant-Division im Unternehmensbereich Tischkultur ist groß, verrät Direktor Burkhard Schmidt im Interview.

Sanipa

Auf eine Historie mit Höhen und Tiefen blickt die Badmöbel-Marke Sanipa zurück. Heute glänzen die Treuchtlinger mit Wachstum. Die ganze Geschichte über den Wandel.



34



4

Shop-Porträt Paris

In weltweit 168 „The House of Villeroy & Boch“-Shops kommen Tischkultur-Liebhaber voll auf ihre Kosten. Das Porträt über den Shop in der Pariser Rue Royale macht deutlich, welches Einkaufserlebnis die Kunden erwartet.



24

12

Messen

12 Tage Aufbau, 90 Handwerker im Einsatz und (An-)Spannung bis zur letzten Minute: Was das Messe-Team von Bad und Wellness hinter den Kulissen von ISH und Co. leistet, erklärt Abteilungsleiter Christian Sonntag im Interview.

Produktdesign

Viele Kunden bewundern die Ästhetik der Villeroy & Boch-Produkte. Doch kaum jemand weiß, wie sie entstehen. Wer entwirft sie und worauf kommt es dabei an? Das Einblicke-Team hat in beiden Unternehmensbereichen nachgesehen.

20

JUNIORENPROGRAMM

Drei Jahre Berufseinstiegsprogramm – und Verantwortung vom ersten Tag: Ewa Margiel und Ralph Kimmerle sprechen über das Juniorenprogramm bei Villeroy & Boch.

28

VERTRIEB

Außendienstmitarbeiter Bernd Schwebach betreut Großhändler im Saarland, in Rheinland-Pfalz und in Nordrhein-Westfalen. Das Einblicke-Team hat ihn einen Tag lang begleitet.

38

JAPAN

Mit dem Flagship-Store in Tokio hat im September 2014 ein weiterer Tischkultur-Verkaufspunkt in Japan eröffnet. Und die Markenbekanntheit soll weiter steigen.

Das Design sei die visuelle Manifestation der Produktqualität, heißt es häufig in Fachkreisen. Diese Aussage bringt auf den Punkt, welch hohen Stellenwert die Produktgestaltung heute einnimmt – natürlich auch bei Villeroy & Boch. Doch wie entsteht überhaupt ein neues Produkt mit innovativem Design? Das Einblicke-Team hat den Experten bei Villeroy & Boch über die Schulter geschaut.

DESIGN, DAS BEGEISTERT

Helmut Frank steht an der Drehscheibe in der Mettlacher Modellwerkstatt von Villeroy & Boch. Mit einem dünnen holzstabähnlichen Dreheisen in der Hand schleift er an einer Gipsmasse, die sich mit etwa 400 Umdrehungen pro Minute darauf dreht. Dort, wo die Form schlanker werden soll, etwas mehr, dort, wo sie breiter bleiben soll, etwas weniger. Die Handgriffe sind geübt. Nach wenigen Minuten erkennt man bereits, an was für einem Prototyp er gerade arbeitet: einer Kanne. Helmut Frank ist Produktdesigner bei Villeroy und Boch und für das formale Design von Tischkultur-Produkten zuständig.

Produktdesign in der Tischkultur

Die Produktentwicklung per Drehscheibe wirkt beinahe romantisch. „So muss es auch schon vor 100 Jahren gewesen sein“, denkt man. Es geht aber auch ganz anders, ganz modern, per 3D-Drucker. Hierbei entwirft der Designer ein Produkt am Computer im virtuellen dreidimensionalen Raum, der exakt dem Innenraum des 3D-Druckers entspricht. Und dank moderner Technik kann es per Knopfdruck an den Drucker gesendet und dort dreidimensional ausgedruckt werden. „Der Vorteil des 3D-Drucks ist die Genauigkeit: Wir können die Maße des Produkts am Computer vorab exakt bestimmen“, erklärt Frank. Da dieser

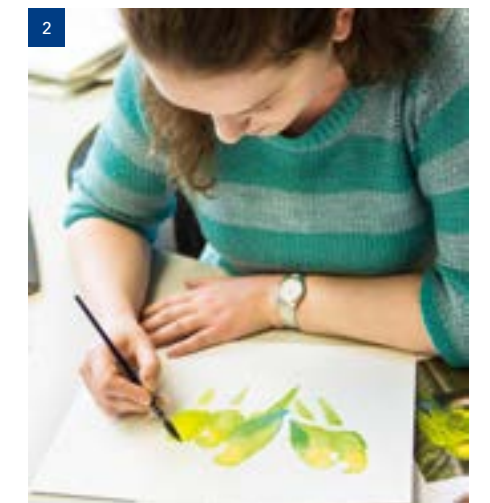
3D-Drucker aber nur einen begrenzten Bau- raum habe, können mit ihm nur kleinere Prototypen von bis zu 39 Zentimetern Länge, 28 Zentimetern Breite und 22 Zentimetern Höhe hergestellt werden. „Diese Begrenzung hat man an der Drehscheibe nicht. Außerdem kann ich hier während des Entstehungs- prozesses noch auf die Form einwirken und manchmal ergeben sich dann quasi zufällig tolle neue Formen oder Details wie Einkerbungen, die so gar nicht angedacht waren“, sagt Frank. Eine wesentliche Gemeinsamkeit zwischen beiden Entwicklungswegen gibt es allerdings: In aller Regel fertigen die Designer vorab per Hand Skizzen an, die sie dann auf die eine oder andere Weise in Prototypen umsetzen. Das künstlerische Geschick der Kreativköpfe ist und bleibt damit unverzichtbar, bei aller Technik, die heute zur Verfügung steht.

Im Anschluss an das formale Design kommt dann buchstäblich Farbe ins Spiel: „Die Form ist die Leinwand für unsere dekorativen Designer“, erklärt Florian Bausch, Leiter Produktentwicklung und Produktmanagement Tischkultur bei Villeroy & Boch. Sie entwickeln Dekors, die später Tassen, Teller und Kannen zieren. Ebenso wie ihre formalen Kollegen erhalten auch die dekorativen Designer vorab zumeist ein Briefing, das den Rahmen einer neuen Kollektion definiert. „Kenntnisse über die Zielgruppe, die Preislage und den vorgesehenen Stil einer neuen Kollektion sind für mich wichtige Anhaltspunkte bei der Entwicklung von Dekoren“, sagt die dekorative

Produktdesignerin Henrike Stein. „Sie geben zum Beispiel Auskunft darüber, ob Gold- verzierungen in Frage kommen oder nicht.“ Ihre Ideen skizziert Stein zunächst mithilfe von Papier und Stiften, Tusche oder Aquarellfarben. Am Computer verfeinert sie die Dekorideen im Anschluss bis in die Details. Hier kann sie ebenfalls betrachten, wie ein Design auf dem Produkt aussieht. Ist der Dekorentwurf fertig, wird ein Abziehbild erstellt und auf den zuvor hergestellten formalen Prototyp angebracht.

1 Auf der Drehscheibe in der Mettlacher Modellwerkstatt fertigt Produktdesigner Helmut Frank einen Prototyp für eine Kanne an.

2 Fingerspitzengefühl gefragt: Produktdesignerin Henrike Stein beim Skizzieren eines Dekors.



Der Designprozess im Unternehmensbereich Bad und Wellness weist Parallelen zur Tischkultur auf: Skizzieren, Ideen mithilfe von Computerprogrammen visualisieren und Prototypen in einer Modellwerkstatt herstellen – diese Arbeitsschritte sind auch hier gefragt. Allerdings spielt bei Bad- und Wellness-Produkten die dekorative Designentwicklung eine untergeordnete Rolle. Die Form und die Funktionalität stehen hier im Mittelpunkt.

Die Form im Mittelpunkt – Design bei Bad und Wellness

Für Johan de Groot und Chris Hegeman, Designer für Wellness-Produkte wie Bade- und Duschwannen mit Sitz im niederländischen Roden, ist ein ausführliches Brainstorming zu Beginn des Designprozesses von großer Bedeutung. Zusammen mit kreativen Köpfen, internen wie externen, Designexperten oder auch Ingenieuren. „Gutes Design entsteht meistens, wenn mehrere Menschen zusammenarbeiten“, erklärt de Groot. Deshalb tauscht er sich während des gesamten Designprozesses immer wieder mit seinem Kollegen Hegeman aus: beim Skizzieren per Hand oder im dreidimensionalen Raum am Computer, ebenso wie beim Experimentieren mit Farbtönen, Formen und Materialien. Auf Basis der entstehenden Zeichnungen werden im Anschluss Modelle der Dusch- und Badewannen gebaut. Der Maßstab beträgt hier in der Regel 1:2,5 – ein Badewannen-Modell misst also etwa 80 mal 30 Zentimeter. Nicht selten erstellen die Designer sogar mehrere Versionen einer Designidee als Modell. Je nach Modell kommen hier die Materialien Holz, Schaumstoff und Polyester zum Einsatz. Der Favorit wird dann noch einmal im Maßstab 1:1 hergestellt, um das Design in der Originalgröße zu sehen und die Funktionalität zu testen. Dank eines besonderen Lacks, mit dem die Badewannen-Modelle besprüht werden, sind die Modelle sogar wasserabweisend.



Beim Design von Badewannen sei es besonders wichtig, mit innovativen Ideen zu begeistern und sich dadurch vom Wettbewerb abzuheben, erklärt Hegeman. Dass sich dies lohnt, hat das Duo nicht zuletzt mit der Badewanne „Squaro Edge 12“ bewiesen, die 2014 mit dem „Interior Innovation Award“ ausgezeichnet wurde. Klare Linien, flach integrierte Funktionen sowie dünne Wannenwände und feine Details, die durch die Verwendung des Materials Quaryl ermöglicht werden, zeichnen das Modell aus.

„Fantastische Synergien“ durch Zusammenarbeit mit externen Designern

Neben kreativen Ideen, die bei Villeroy & Boch in beiden Unternehmensbereichen „inhouse“ entstehen, hat auch die Zusammenarbeit mit externen Designern Tradition. Hierbei setzt das Unternehmen sowohl auf die Kooperation mit jungen Design-Talenten, etwa von Kunst- und Designhochschulen oder Crowdsourcing-Plattformen im Internet, als auch auf international renommierte Designer wie Paloma Picasso, Sebastian Conran, Robin Levien, Christian Haas oder die belgische Künstlerin Isabelle de Borchgrave. „Zentral bei der Auswahl externer Designer ist, dass deren ‚Handschrift‘ zu uns passt. Dann können hier fantastische Synergien entstehen“, erklärt Béatrice Jungblut, Leiterin Corporate Marketing.

¹ Johan de Groot (links) und Chris Hegeman tauschen sich während des Designprozesses regelmäßig aus. Im niederländischen Roden entwerfen die Produktdesigner unter anderem Bade- und Duschwannen.

² Papier, Stift und eine Schablone des menschlichen Körpers sind wichtige Utensilien beim Skizzieren von Badewannen oder Whirlpools.



Auf der „Ambiente“ in Frankfurt, der internationalen Leitmesse für den Unternehmensbereich Tischkultur, hat Villeroy & Boch im Februar 2015 eine neue Geschenkekollection vorgestellt. Die Serie „Little Gallery“ besteht aus Kaffeebecher, Mini-Vase, Teelicht-Halter sowie einer Kerze in Keramik und ist in vier unterschiedlichen Designs mit jeweils zwei Ausführungen erhältlich. Das ist auf den ersten Blick nichts Ungewöhnliches, wird dem Geschenkesortiment seit mehreren Jahren doch eine stetig wachsende Bedeutung beigemessen. Außergewöhnlich ist jedoch, wie die Designs entstanden sind: per Crowdsourcing auf der Online-Plattform „jovoto“.

CROWDSOURCING LIEFERT DESIGNS FÜR NEUE GESCHENKE-SERIE

PRODUKTENTWICKLUNG DIGITAL

Marketingexperten verstehen unter Crowdsourcing das Auslagern von Aufgaben oder Projekten, die eigentlich intern bearbeitet würden, an eine Gruppe von freiwilligen Usern – beispielsweise über das Internet. „In unserem Fall lautete die Aufgabe: Entwerfe eine neue Designfamilie für eine Geschenkekollection aus Porzellan, die Impulskäufe am Point of Sale anregt und zum Sammeln einlädt“, erklärt Nathalie Müller, Produktmanagerin Keramik bei Villeroy & Boch und zuständig für das unternehmensweit erste Crowdsourcing-Projekt. Vorgegeben wurde lediglich die Form der Produkte – die Gestaltung war vollkommen offen gehalten, um möglichst kreative und vielfältige Entwürfe zu generieren.

115 IDEEN – AUS FAST ALLEN REGIONEN DER WELT

Etwas mehr als fünf Wochen hatten die Profi- und Hobby-Designer auf jovoto dann Zeit, das Projekt anzunehmen und

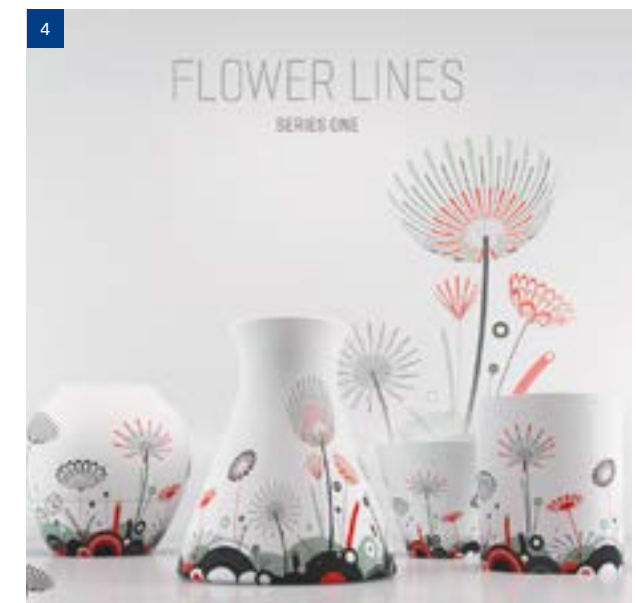
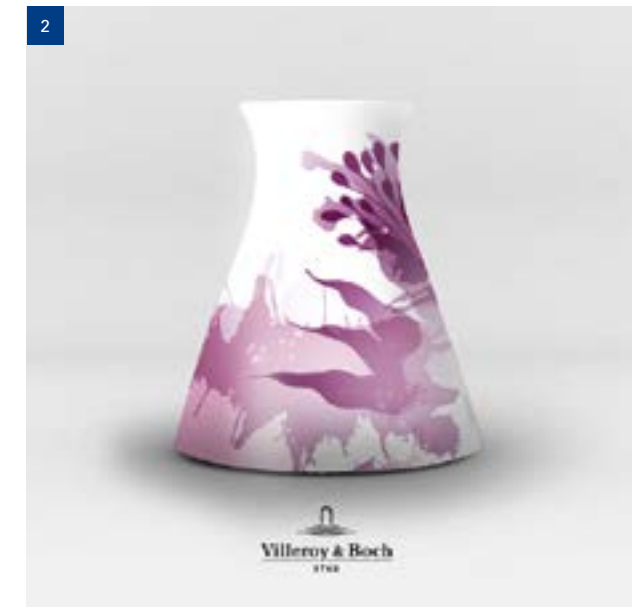
Gestaltungsvorschläge einzureichen – alles auf freiwilliger Basis, mitgemacht wird nur, wenn man sich von einem Projekt angesprochen fühlt. Ergebnis waren 115 Ideen und 789 Ideen-Variationen, die auf der Plattform über 2.000-mal kommentiert und fast 3.000-mal bewertet wurden. Sich gegenseitig zu bewerten, gehört fest zum Crowdsourcing-Ansatz dazu, schließlich bekommt der Sieger dieses Rankings einen Geldpreis – und das Unternehmen freut sich über ein erstes Stimmungsbild von einem internationalen Publikum mit Design-Vorliebe. Apropos international: Aus fast allen Regionen der Erde steuerten Kreativtalente Ideen bei. Vertreten waren unter anderem Einreicher aus Australien, Südamerika, Indien und Sri Lanka.

Nach dem Kreativprozess hat eine Tischkultur-Jury alle Ideen ausgewertet und die Favoriten gekürt, gewonnen haben Einreicher aus Venezuela, Mexiko, Portugal und Deutschland. Die vier besten Designs wurden dann im Februar auf der „Ambiente“ in Frankfurt

unter dem Produktnamen „Little Gallery“ präsentiert und werden schon bald im Handel erhältlich sein.

VORTEIL CROWDSOURCING: ZUGANG ZU EXTERNEM TALENT

„Dass wir speziell beim Design, unserer seit über 265 Jahren gefestigten Kernkompetenz, auf eine anonyme Online-Community zurückgegriffen haben, war absolutes Neuland für uns“, so Projektleiterin Müller. „Das Crowdsourcing bietet gegenüber dem herkömmlichen Entwicklungsprozess jedoch einen interessanten Vorteil: Man hat auf digitale Weise Zugang zu externem Talent und zu einer großen Ideenvielfalt aus aller Welt. Insbesondere für ein Unternehmen wie Villeroy & Boch, das seine Produkte in 125 Ländern anbietet, ist dieser kreative Input sehr wertvoll und sorgt für neue Impulse in der Weiterentwicklung unseres Portfolios.“



1 Little Friends: gemeinsame Einreichung von Ramona Herrmann (Deutschland) und Jorge Abraham García Razo (Mexiko).

2 Imperio: Idee von Joana Serra de Matos dos Reis Ferreira aus Lissabon (Portugal).

3 Fleurs: Vorschlag von Samantha Moreno aus Mérida (Venezuela).

4 Flower Lines: Entwurf von Steve Albertsen aus Braunschweig (Deutschland).

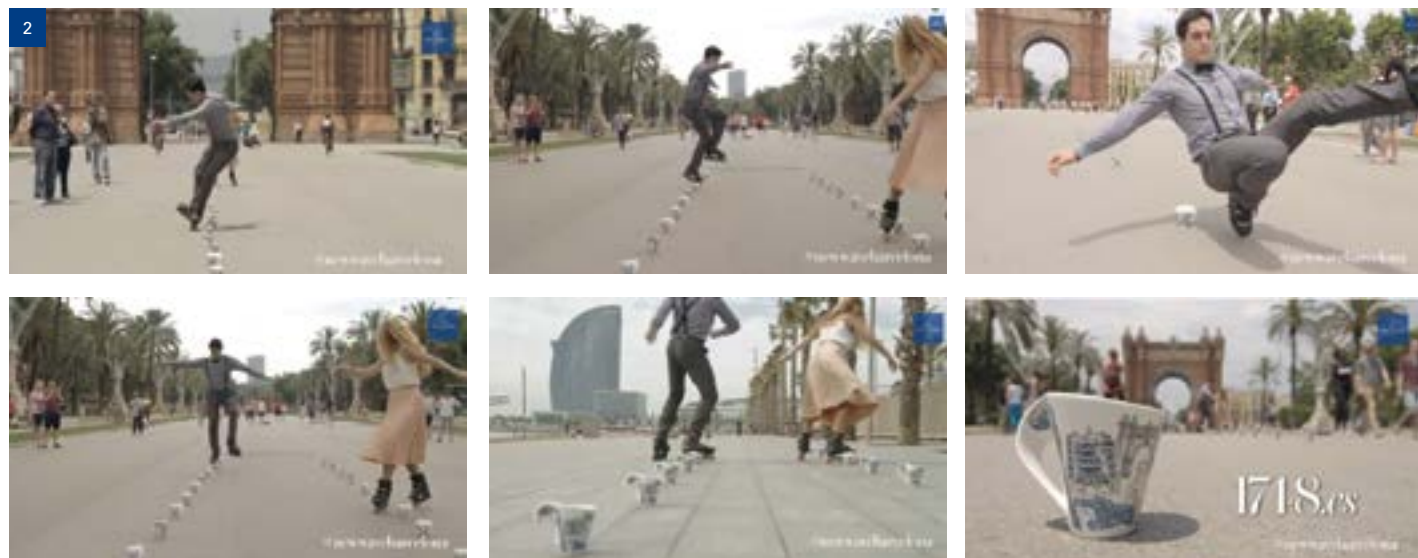
5 Nathalie Müller, Produktmanagerin Keramik bei Villeroy & Boch, leitete das unternehmensweit erste Crowdsourcing-Projekt.

MIT TOILETTEN UND TASSEN ZUM ONLINE-ERFOLG

Megatrend Digitalisierung: Wie gute Online-Kommunikation funktioniert, haben 2014 beide Unternehmensbereiche von Villeroy & Boch eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Während das Kommunikationsteam von Bad und Wellness mit einem unterhaltsamen Video zum Thema „Ein Tag im Leben einer Toilette“ für Furore sorgte, launchte Tischkultur die Barcelona-Tasse zur Serie „NewWave Caffè Cities of the World“ zum ersten Mal exklusiv und vollständig online – mit Hilfe eines spektakulären Streetart-Videos.



1



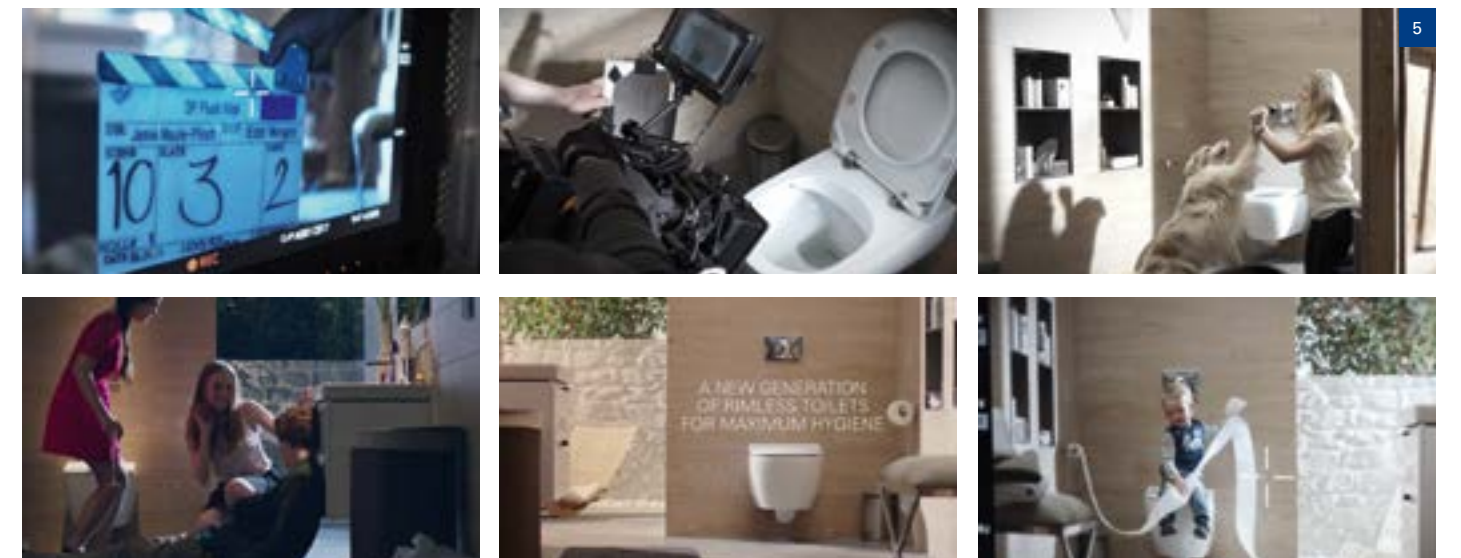
BAD UND WELLNESS Wie turbulent es mitunter in einem Badezimmer zugeht und welchen Situationen ein WC ausgesetzt ist, zeigt das zweiminütige Video „Ein Tag im Leben einer Toilette“, das 2014 über alle digitalen Kanäle von Villeroy & Boch verbreitet wurde. Schwung- und humorvoll kommt es daher, eine Toilette im Zentrum des Familienlebens – und allein bei YouTube bislang mehr als 370.000-mal angesehen. Dass es sich um ein WC der Kategorie DirectFlush handelt, erfährt der Zuschauer übrigens erst kurz vor dem Ende. Wer weiß, wie einfach die spülrandlosen Modelle zu reinigen sind, hätte es sich angesichts der außergewöhnlichen Beanspruchung in diesem Clip aber auch vorher denken können.

„Das Video zeigt das reale Familienleben aus unerwarteter, auf den zweiten Blick jedoch vertrauter Perspektive. Damit haben wir alle Altersgruppen angesprochen, vor allem aber ein jüngeres Zielsegment begeistert und aktiv in unsere Kommunikation eingebunden. Sei es, um in Dialog mit uns zu treten, oder um das Video zu teilen beziehungsweise zu empfehlen“, so **Tanja Lockwood, Leiterin Customer Marketing Bad und Wellness**. „Insbesondere diese neue Generation haben wir schon früh auf unsere Produkte aufmerksam gemacht und Villeroy & Boch als wahrhaft zeitgemäße Marke positioniert.“

TISCHKULTUR Wie stellt man eine neue Tasse, die sich in erster Linie an ein junges Publikum richtet, der

Zielgruppe am besten vor? Natürlich online! Das Konzept: Man nimmt zehn bis zwanzig Tassen, baut diese an prominenter Stelle auf einer Straße auf, lässt Inlineskating-Akrobaten Kunststücke um die Produkte machen, filmt diese außergewöhnliche Szene und verbreitet das Video anschließend per Facebook. So haben es die spanischen Tischkultur-Kollegen und das Social Media-Team aus Mettlach im Juli 2014 gemacht, um die Barcelona-Tasse als neues Element der Kollektion „NewWave Caffè Cities of the World“ zu launchen. Mit Erfolg: Innerhalb von 24 Stunden wurde das Video bei Facebook mehr als 5.500-mal geteilt – mittlerweile sind es mehr als doppelt so viele sowie über 21.000 „Gefällt mir“-Klicks. Insgesamt hat das Video der Barcelona-Kampagne weltweit rund 3 Millionen Facebook-User erreicht, denn dieser Anzahl wurde das Video im persönlichen Newsfeed angezeigt.

„So einen viralen Erfolg hat es bei Villeroy & Boch bis dato nicht gegeben, insbesondere, weil die Kampagne deutlich mehr Interaktionen der Nutzer hervorgerufen hat als üblich“, sagt **André May, Leiter E-Commerce und Online-Marketing Tischkultur**. „Facebook war in diesem Fall das ideale Medium, um die Zielgruppe der 25- bis 45-Jährigen für das neue Produkt und für Villeroy & Boch zu begeistern. Erfreulich ist auch, dass die Kampagne positive Abstrahleffekte auf die anderen Tassen der Städtekollektion hatte.“



1 Mit diesem QR-Code gelangen Sie direkt zum YouTube-Kanal von Villeroy & Boch.

2 Streetart-Video zum Launch der „Barcelona-Tasse“

3 Tanja Lockwood

4 André May

5 Szenen aus dem Clip „Ein Tag im Leben einer Toilette“

HINTER DEN MESSE-KULISSEN

Für Villeroy & Boch sind Messen eine wichtige Plattform, um einem breiten internationalen (Fach-) Publikum Produktneuheiten vorzustellen und die Marke erlebbar zu machen. Dass hinter den Kulissen oft bis zur letzten Sekunde gearbeitet wird und warum Improvisation beim Messeaufbau besonders wichtig ist, verrät Innenarchitekt Christian Sonntag, der im Unternehmensbereich Bad und Wellness die Abteilung Ausstellungen und Messen leitet, im Interview.



Herr Sonntag, wie viele Messen planen Sie und Ihr Team pro Jahr?

Sonntag: Für Bad und Wellness sowie den Bereich Fliesen organisieren wir etwa 90 Messeprojekte im Jahr. Da sind sowohl die ganz großen Messen mit bis zu 2.000 Quadratmetern als auch kleine Auftritte auf neun Quadratmetern Fläche dabei – gut geplant werden müssen sie aber alle.

Wie generieren Sie bei so vielen Messen immer wieder neue Ideen für die Stände?

Sonntag: Wir entwickeln vieles im Team, arbeiten aber auch mit externen Design-Agenturen zusammen, mit denen wir gemeinsam Grundkonzepte erstellen und den Austausch als Inspiration nutzen, um die gesammelten Ideen optimal auf die Präsentation unserer Produkte abzustimmen. Um im Sinne der Marke konsistent zu bleiben, machen wir allerdings nicht für jede Messe alles neu. Vielmehr haben wir ein modulares System entwickelt, das sich flexibel einsetzen lässt. Dieser Baukasten enthält beispielsweise mobile Standkonzepte für Messestände unter 60 Quadratmetern. Diese kommen dann – jeweils individuell verkleidet – auf mehreren Messen zum Einsatz. Hier arbeiten wir also sehr effizient.

Und so manche Idee kann man sich bei Messen auch von anderen Unternehmen abschauen.

Sonntag: Auf jeden Fall holen wir uns dort wertvolle Inspirationen, insbesondere auf branchenfremden Messen, zum Beispiel der Automobilmesse IAA oder den großen Industrie- und Buchmessen. Die zentrale Aufgabenstellung ist schließlich für alle gleich: Produktneuheiten müssen adäquat in Szene gesetzt werden.

Vor wenigen Wochen stand in Frankfurt wieder die alle zwei Jahre stattfindende internationale Leitmesse im Sanitärbereich, die ISH, an. Wie lange arbeiten Sie hier am Standkonzept?

Sonntag: Wir fangen rund ein Jahr vorher an. Mit der Planung müssen wir bis etwa drei Monate vor Messestart fertig sein, denn bei der Größe benötigt der Messebauer einige Wochen Zeit, um den Stand zu produzieren.

Ist das Standkonzept dann bereits immer final? Teilweise werden ja noch bis in den Januar hinein neue Produkte geplant.

Sonntag: Final ist das Konzept erst am letzten Aufbautag der Messe! Mit Planungen meine ich das Grobkonzept – dieses muss so flexibel gestaltet werden, dass man auf kurzfristige Änderungen noch reagieren kann.

Nach welchen Kriterien entwickeln Sie einen Messestand?

Sonntag: Ein zentraler Aspekt ist das Markenimage und damit unser Markenauftritt. Außerdem haben wir zusammen mit dem erfahrenen Designer Kai Steffan ein Point of Sale-Konzept entwickelt, das auch in die Gestaltung der Messe einfließt. Für den Kunden wird damit eine Verbindung zwischen Point of Sale und unserem Messestand sichtbar. Daneben wollen wir in unserer Branche digitaler Innovationsführer sein und bleiben. Um unseren Besuchern ein digitales Erlebnis zu ermöglichen, haben wir uns ganz besondere interaktive Highlights für den ISH-Messestand 2015 überlegt, beispielsweise eine 3D-Brille, mit der man durch ein zuvor am PC oder Tablet individuell geplantes Bad laufen kann.

Wichtig ist außerdem eine gute Wegeführung auf dem Stand.

Welche Aspekte sind entscheidend für einen erfolgreichen Messeauftritt?

Sonntag: In erster Linie die Produkte, die es zu präsentieren gilt. Ohne gute Produkte wird es schwierig, einen guten Messestand zu entwickeln. Bei einer Messe wie der ISH spielt auch die Inszenierung, die Lichtstimmung, der „Wow, das ist mal wieder etwas anderes“-Effekt eine ganz große Rolle. Wir zeigen unseren Kunden hier immerhin erstmals unsere neuen Produkte und für den ersten Eindruck gibt es keinen zweiten Versuch. Für uns ist die ISH in Frankfurt die perfekte Plattform, um die Größe, die Strahlkraft und das Besondere der Marke Villeroy & Boch deutlich werden zu lassen.



1 Er ist der Mann der Messen: Innenarchitekt Christian Sonntag leitet im Unternehmensbereich Bad und Wellness die Abteilung Ausstellungen und Messen. Gemeinsam mit seinem Team plant er jährlich rund 90 Messeprojekte.

2 Eine gute Wegeführung auf dem Stand ist genauso wichtig für den Erfolg einer Messe wie die Inszenierung und die Lichtstimmung. Wichtigster Faktor sind allerdings die Produkte, die es zu präsentieren gilt.



1

Villeroy & Boch-Messeauftritte auf der ISH sind bis zu 2.000 Quadratmeter groß. Wie lange dauert der Aufbau und wie viele Personen sind hier im Einsatz?

Sonntag: Der Aufbau dauert 12 Tage. In der Hochphase können am Messestand bis zu 90 Handwerker gleichzeitig im Einsatz sein. Hinzu kommt das V & B-Messteam mit sechs Personen.

Wird vor dem Messebeginn wirklich noch bis in die frühen Morgenstunden geschraubt und aufgebaut, wie man manchmal hört?

Sonntag: Wenn es gut läuft, sind wir am Abend vorher fertig. Wir haben aber auch schon bis wenige Minuten vor der Messeeröffnung mit Hochdruck an unserem Stand gearbeitet.

Eine Messe wie die ISH stellt Sie doch sicher vor logistische Herausforderungen, oder?

Sonntag: Eine Herausforderung ist es generell, alle Produkte rechtzeitig vor Ort zu haben, denn wir reden ja bei ganz vielen Produkten von

Neuheiten. Und die kommen von Villeroy & Boch-Standorten weltweit. Außerdem stellen wir ja nicht nur einzelne Produkte vor, sondern zeigen komplette Bäder: von Keramik, Badewannen und Fliesen über Spiegel, Armaturen und Leuchten bis hin zur Dekoration – das alles wird benötigt. In den ersten drei Tagen des Messeaufbaus können die LKWs immerhin noch in die Halle fahren und direkt vor Ort entladen. Danach müssen wir das Material mit Hubwagen in die Halle transportieren.

Sie planen bereits seit 15 Jahren Messeauftritte für Villeroy & Boch. Sind Sie immer noch nervös, dass etwas Entscheidendes schiefgehen könnte?

Sonntag: Nervös ist man immer wieder. Es gibt so viel, das beim Aufbau innerhalb kurzer Zeit bewerkstelligt werden muss, und es funktioniert nie alles wie geplant. Aber ich glaube, dass genau hier unsere Stärke liegt: Wir sind ein erfahrenes Team, das auch bei ungeplanten Herausforderungen – beispielsweise, wenn ein Produkt kurzfristig doch nicht ausgestellt wird – improvisieren kann. Denn eines ist klar: Der Messestart ist fix und dann muss alles perfekt aussehen.

Zum Abschluss ein konkretes Beispiel für Improvisation, bitte.

Sonntag: Ich erinnere mich an eine Messe in Chicago. Kurz zuvor hatte der Terroranschlag in Madrid stattgefunden, was für schärfere Zollregelungen sorgte. Unsere beiden Messecontainer sind dann im Zoll hängen geblieben – wenige Tage vor der Messe! Da war dann Improvisation gefragt: Wir haben kurzfristig verschiedene Produkte per Luftfracht einfliegen lassen und unsere Messebauer haben mobile Einheiten vor Ort neu gebaut. Einer der Container kam dann am Abend vor der Messe an – da war eine Nachtschicht angesagt. Und trotz dieser Widrigkeiten sah unser Stand am Ende alles andere als improvisiert aus – und genau darauf kommt es an.

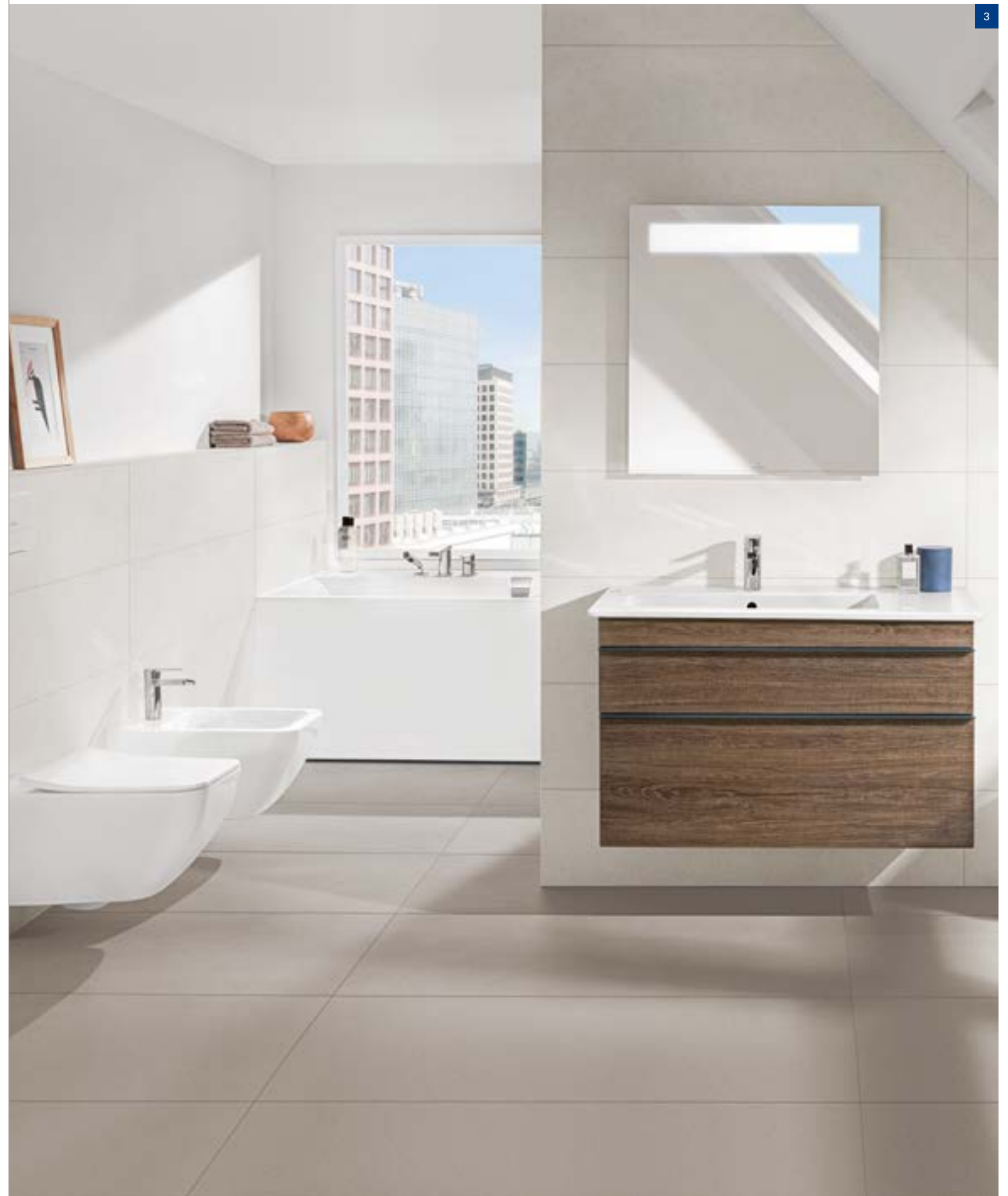
1 Mit einer Fläche von bis zu 2.000 Quadratmetern gehört der Stand auf der ISH in Frankfurt zu den größten Messeprojekten. Christian Sonntag: „Für uns ist die ISH die perfekte Plattform, um die Größe, die Strahlkraft und das Besondere der Marke Villeroy & Boch deutlich zu machen.“

2 Mit cleveren Extras sorgt die Neuheit Vivia für höchsten Komfort und Wohlbefinden im Bad.

3 Gehörte zu den Highlights der ISH 2015: die Badkollektion Venticello, die mit dünnen Kanten und einer modernen Ästhetik überzeugt.



2



3



Es läuft gut für die Hotel- und Restaurant-Division von Villeroy & Boch: In mehr als 95 Ländern aller Kontinente sind die Tafeln zahlreicher namhafter Hotels und Restaurants, Botschaften oder Kongresszentren mit Produkten von Villeroy & Boch gedeckt. Das Ziel des 30-köpfigen Teams um Divisions-Direktor Burkhard Schmidt ist klar: weiter wachsen.

VON ZÜGEN, HOTELS UND HOCHZEITSHÄUSERN

Im Geschäftsjahr 2014 ist das Geschäft der Hotel- und Restaurant-Division um mehr als 12 % gewachsen – ein beachtlicher Erfolg! Was waren die Gründe für den Anstieg?

Schmidt: Erfreulich ist zunächst einmal, dass wir sowohl die Anzahl als auch den durchschnittlichen Umfang der Bestellungen steigern konnten. Außerdem haben wir einige große Projekte gewonnen, beispielsweise die Belieferung des Waldorf Astoria in Jerusalem mit 120.000 Teilen. Unsere Designer haben für das Luxushotel insgesamt sechs unterschiedliche und individuelle Dekore für die Premiumkollektion Stella entwickelt. Solche Aufträge verleihen unserem Wachstum kräftig Rückenwind.

Den legendären Venice Simplon-Orient-Express stattete Villeroy & Boch im Jahr 2012 mit Geschirr aus. Ein vergleichsweise kleinerer Auftrag, allerdings mit großer Außenwirkung. Wie wichtig sind solche Referenzen?

Schmidt: Sehr wichtig! Einerseits war der Auftrag eine werbewirksame Referenz, auf die wir häufig angesprochen werden und über die viele Medien berichten. Andererseits war es ein strategisch wichtiges Pilotprojekt, um eine langfristige Geschäftsbeziehung mit der Belmond Gruppe aufzubauen, zu der neben luxuriösen Reisezügen in Europa, Asien und Südamerika auch mehr als 40 exklusive Hotels sowie Flusskreuzfahrtschiffe gehören. Mit Erfolg: Seit 2014 sind wir nun der „bevorzugte Tischkultur-Lieferant“ von Belmond und haben in diesem Rahmen bereits das Schiff Belmond Orcaella in Myanmar mit einer Sonderdekoration beliefert. Unser aktuelles Projekt ist die Ausstattung des Luxuszugs Eastern & Oriental Express, der von Thailand über Malaysia nach Singapur fährt.

Sie erwähnten Sonderdekorationen, also individuell für den Kunden entwickelte Dekore. Dies ist einer der vielen und für die Branche wichtigen Services, den



1 Prestigeträchtiges Projekt: Im Jahr 2012 stattete Villeroy & Boch den legendären Venice Simplon-Orient-Express mit hochwertigem Geschirr aus.

2 Burkhard Schmidt, Leiter der Hotel- und Restaurant-Division: „Großaufträge wie vom Waldorf Astoria in Jerusalem verleihen unserem Wachstum kräftigen Rückenwind.“



1

Villeroy & Boch bietet. Worauf kommt es im B2B-Geschäft noch an, um erfolgreich zu sein?

Schmidt: Kurz gesagt: Wir müssen alles, was der Kunde benötigt, vollständig, pünktlich und in tadelloser, das heißt vor allem robuster Qualität überall hin liefern können. Dass wir dieses Ziel ernst nehmen, beweist die zehnjährige Garantie auf Kantenschlagfestigkeit, die wir allen keramischen Produkten geben. Selbstverständlich sind für uns außerdem Spülmaschinen-, Salamander- und Mikrowellen-Festigkeit, ebenso eine pünktliche Lieferung. Dazu muss man wissen: Geschirr wird meist erst wenige Wochen vor der Eröffnung eines Hotels bestellt – da bleibt oft nicht viel Zeit und die Kollegen aus Vertrieb, Produktion, Logistik und Kundenservice müssen sehr schnell, eng und effizient zusammenarbeiten.

Wohnresidenzen für ältere Menschen, Hochsee- und Flusskreuzfahrtschiffe, Flughafenlounges oder Hochzeitshäuser in Asien: Das Potenzial für das Projektgeschäft ist enorm.

Gibt es neben diesen klassischen Zielgruppen, über die wir bereits sprachen, auch neue, die in Zukunft interessant sein werden?

Schmidt: In den USA und in Westeuropa wird derzeit eine neue Kategorie interessant, die in der Reihe unserer bisherigen Referenzen ungewöhnlich wirkt: Wohnresidenzen für ältere Menschen. Vielversprechende Felder sind außerdem Hochsee- und Flusskreuzfahrtschiffe sowie Airlines. Hier bieten sich zum einen die Business- und Senatorlounges an, zum anderen der Kabinenservice der Business- und First Class-Bereiche in den Maschinen. Die Lounges am Luxemburger Flughafen sind beispielsweise mit Villeroy & Boch-Geschirr ausgestattet.

Und in Asien?

Schmidt: Dort entpuppt sich in Japan eine für westliche Kulturen eher ungewöhnliche Einrichtung als Potenzialträger: so genannte „Hochzeitshäuser“. Diese Veranstaltungsorte werden explizit zur Ausrichtung von Hochzeiten erbaut und eingerichtet. Wir haben bereits mehrere dieser Häuser mit Geschirr ausgestattet, hier kommen lukrative Mengen von jeweils bis zu 15.000 Teilen zusammen. Und in ganz Japan gibt es rund 800 Hochzeitshäuser.

Also zählt Asien auch für Sie zu den Wachstumsregionen?

Schmidt: Ja. Und mit unseren Büros und Teams in Singapur, China, Thailand, Hong Kong und Tokio sind wir in den wichtigsten Regionen präsent und gut aufgestellt. Im Jahr 2015 lancieren wir sogar eine auf lokale Bedürfnisse abgestimmte Kollektion nur für Asien.



2



3

1 2 Das Designer-Team von Villeroy & Boch hat mehrere Monate an den Sonderdekoren für den legendären Luxuszug der Belmond-Gruppe gearbeitet. Die Dekore orientieren sich am Einrichtungsstil der Restaurantwagen „L'Oriental“, „Etoile du Nord“ und „Côte d'Azur“.

3 Erde, Wind, Wasser und Luft: Inspiriert von den vier Elementen und mit Blick auf die aktuellen Food- und Styletrends in der anspruchsvollen Gastronomie hat Villeroy & Boch das Dekor Amarah entwickelt.

4 Amarah bringt dezente Dekoration und Farbe auf den Tisch und betont zugleich die Kreationen des Küchenchefs. Damit funktioniert das Dekor als Eyecatcher im Casual Dining wie in der Spitzengastronomie und auch in Lobbys, Lounges oder Bars.



4

„Raus aus der Uni und rein in die Praxis“ – unter diesem Motto bietet Villeroy & Boch ein Berufseinstiegsprogramm für Studienabsolventen an und hat die Aktivitäten in den vergangenen Jahren noch einmal deutlich intensiviert. Im Juniorenprogramm bildet das Unternehmen junge Frauen und Männer für Fach- und Führungspositionen aus. 34 Junioren durchlaufen derzeit das dreijährige fachspezifische „Training-on-the-Job“.

„WIR WOLLEN BEWEGEN UND VORANBRINGEN“

Über die Entscheidung, das Berufseinstiegsprogramm bei Villeroy & Boch zu absolvieren, ihre Erwartungen und Erfahrungen berichten Ewa Margiel, die seit zwei Jahren das Programm im Bereich Ingenieurwesen durchläuft, und Ralph Kimmerle, der im Oktober 2014 mit dem Schwerpunkt Marketing bei Villeroy & Boch ins Berufsleben startete.

Warum haben Sie sich für das Juniorenprogramm bei Villeroy & Boch entschieden?

Kimmerle: Ich habe das Programm im Internet gesehen und fand es auf Anhieb sehr, sehr ansprechend. Da ich noch nicht entschlossen bin, in welche Marketing-Fachrichtung es für mich langfristig gehen soll, ist das Juniorenprogramm, in dem ich unterschiedliche Bereiche kennenlernen, für mich optimal. Vor allem der Zeitraum über drei Jahre hat mich überzeugt: Da sind die Phasen in den einzelnen Marketing-Bereichen einfach länger als in

Programmen anderer Unternehmen und ich denke, hier kann man sehr viel mitnehmen.

„Schön ist: Man erhält schnell die Verantwortung für Projekte.“

Margiel: Ich hatte zuvor schon ein Praktikum bei V & B gemacht, hier auch meine Masterarbeit geschrieben und wollte auf jeden Fall im Unternehmen bleiben. Da war das Juniorenprogramm die perfekte Möglichkeit.

Wie lief das Bewerbungs- und Auswahlverfahren ab und wie haben Sie dieses erlebt?

Kimmerle: Relativ schnell nach meiner Bewerbung folgte schon ein Telefoninterview – das fand ich sehr positiv. Im Anschluss an das

Interview wurde ich dann zum zweitägigen Assessment Center nach Mettlach eingeladen. Der erste Tag war ziemlich anstrengend mit Präsentationen, individuell zu lösenden Aufgaben, Gruppenarbeiten und psychologischem Messverfahren. Am zweiten Tag hatte ich dann noch ein Fachinterview mit Führungskräften aus den einzelnen Fachabteilungen.

Margiel: Bei mir lief der Bewerbungsprozess etwas anders ab. Im Laufe meines Praktikums fragte mich mein heutiger Vorgesetzter, ob ich nicht Interesse an dem Programm hätte. Wir haben dann über mögliche Inhalte gesprochen – schließlich zähle ich zu den ersten Junioren im Ingenieurwesen bei Villeroy & Boch. Ich hatte sozusagen zuerst mein Fachgespräch und im Anschluss das psychologische Messverfahren und das Assessment Center.

¹ Sie übernehmen Verantwortung, schon ganz zu Beginn ihrer Karriere: Ewa Margiel und Ralph Kimmerle. Beide absolvieren derzeit das dreijährige Juniorenprogramm bei Villeroy & Boch.



Je nach Bereich unterscheiden sich die dreijährigen Juniorenprogramme bei Villeroy & Boch teilweise deutlich. Wie gliedert sich Ihr individuelles Juniorenprogramm?

Kimmerle: Im ersten Jahr bin ich im Produktmanagement des Unternehmensbereichs Tischkultur im Einsatz. Dieser relativ lange Abschnitt gibt mir die Möglichkeit, den Produktlebenszyklus von Tellern, Tassen oder Schalen hautnah mitzubekommen – von der Idee bis zur Markteinführung. In den zwei verbleibenden Jahren werde ich dann weitere Bereiche des Marketings – auch bei Bad und Wellness – kennenlernen.

Margiel: In der ersten Phase des Jungingenieur-Programms hatten wir die Möglichkeit, die Produktion in all ihren Facetten kennenzulernen: vom Formenbau über die Masse- und Glasuraufbereitung bis hin zum Brennen. Anschließend gliedert sich das Juniorenprogramm weniger in Stationen, sondern mehr

in Projekte: Ich habe zum Beispiel in der Tischkultur-Produktion in Merzig an der Verbesserung von Produktionsabläufen gearbeitet, um Engpässe im Prozessfluss zu vermeiden. Inzwischen bin ich Teil eines Projekts, das wir in der Sanitärfabrik Mettlach umsetzen.

„Mentor hilft uns bei fachlichen Fragen und Soft Skills“

Was machen Sie da genau?

Margiel: Ich arbeite an einer Prozessdatenbank. Während zum Beispiel ein Waschbecken produziert wird, laufen viele Daten zu diesem speziellen Artikel in die Prozessdatenbank ein, beispielsweise zum Glasierzeitpunkt und zur Raumtemperatur, die in diesem Augenblick

herrschte. Durch die Analyse dieser Daten können wir die optimalen Produktionsparameter herausfinden. Ich arbeite intensiv an diesem Projekt und werde die Prozessdatenbank auch in weiteren Werken implementieren – darauf freue ich mich.

Was gefällt Ihnen besonders an Ihrem Programm?

Margiel: Ich finde die projektbezogene Arbeit toll. Außerdem hat jeder von uns einen Mentor, der sowohl bei fachlichen Fragen als auch bei der Weiterentwicklung von Soft Skills unterstützt. Das gefällt mir sehr, denn so hat man immer eine Kontaktperson, mit der man über Wünsche und Möglichkeiten im Rahmen des Programms sprechen kann.

Kimmerle: Es ist gut zu wissen, dass man schnell das Vertrauen der Mitarbeiter und vor allem Verantwortung für Projekte übertragen bekommt. Ich war auf Anhieb fester Bestandteil



DAS JUNIOREN-PROGRAMM VON VILLEROY & BOCH

- dreijähriges Berufseinstiegsprogramm für Studienabsolventen in den Bereichen Controlling/Finanzen, Einkauf, Human Resources, Ingenieurwesen, Marketing, Supply Chain Management und Vertrieb
- Praxisorientiertes Programm mit dem Fokus auf Learning-by-doing sowie gezielte Managementtrainings
- Jobrotation mit bis zu sechs Stationen, die alle Unternehmensbereiche und relevanten Fachbereiche abdecken
- Möglichkeit eines Auslandsaufenthalts
- Betreuung durch Corporate HR Development sowie Möglichkeit der Begleitung durch einen erfahrenen Manager als Mentor
- Regelmäßige Feedback-Gespräche und Potenzialanalyse
- Nähere Information rund um das Juniorenprogramm finden Sie hier: <http://www.villeroyboch-group.com/de/karriere/hochschulabsolventen/info-rund-um-das-juniorenprogramm.html>

1 Seine erste Station im Juniorenprogramm absolviert Ralph Kimmerle im Produktmanagement Tischkultur. Hier bekommt er den Lebenszyklus von Geschirr- und Glaskollektionen hautnah mit.

2 Daten, Prozesse und Analysen sind ihr Spezialgebiet. Derzeit arbeitet Ewa Margiel an einer Datenbank, um die optimalen Produktionsparameter herauszufinden.

des Teams. Ich finde auch die Möglichkeit, im Rahmen des Programms ins Ausland zu gehen und auch dort Erfahrungen zu sammeln, eine tolle Sache.

Margiel: Ja, das finde ich auch sehr interessant: Ich habe zum Beispiel die Produktionen in Ungarn und Rumänien kennengelernt – eine super Erfahrung!

Mettlach ist ja nun nicht mit Städten wie Berlin, München oder Hamburg zu vergleichen. Sind der Ort und das Saarland dennoch ein attraktiver Ort zum Leben und Arbeiten?

Margiel: Auf alle Fälle! Ich habe vorher in Warschau gewohnt. Am Anfang war die Umstellung natürlich groß, aber jetzt bin ich sehr glücklich. Ich muss nicht im Stau stehen, brauche zehn Minuten bis zur Arbeit, es ist alles grün hier – ich reite gerne. Dafür ist die Region toll. Ich habe auch erstaunlich schnell viele Leute kennengelernt, unter anderem durch das Juniorenprogramm.

Kimmerle: Mettlach ist natürlich ein kleines Örtchen. Als Arbeitsort passt das für mich super. Die Natur ist wirklich toll. Fürs Wohnen habe ich mich dann aber für Trier entschieden, was ja auch nicht so weit entfernt liegt und per Zug sehr gut zu erreichen ist. Schön ist auch, dass Luxemburg und Frankreich in direkter Umgebung sind.

Villeroy & Boch blickt auf eine 267-jährige Historie zurück: Welchen Beitrag wollen Sie ganz persönlich leisten, damit es das Unternehmen auch in 200 Jahren noch gibt?

Margiel: Digitalisierung ist ein wichtiges Thema bei Villeroy & Boch. Hier möchte ich gerne meinen Beitrag leisten, um das Unternehmen in eine noch digitalere Zukunft zu führen.

Kimmerle: Ich glaube, dass Tradition ein wichtiger Aspekt ist, den man neben der

Innovation nicht vernachlässigen darf. Diesen Spagat zwischen beiden Punkten zu schaffen, dafür möchte ich mich einsetzen.

Welche beruflichen Ziele haben Sie?

Kimmerle: Langfristig würde mich eine Führungsposition sehr reizen.

Margiel: Ich möchte auf alle Fälle weiter mit Daten und Informationen arbeiten, die in der Produktion gesammelt werden. Eine Spezialistin auf diesem Gebiet zu werden, das kann ich mir gut vorstellen.

Soft Skills sind in der heutigen Arbeitswelt enorm wichtig. Was sollte ein Junior in dieser Hinsicht mitbringen?

Kimmerle: Man sollte immer offen sein für neue Ideen, man sollte keine Scheu haben, auf Menschen zuzugehen, Teamplayer zu sein. Man sollte gleichzeitig kreativ sein, aber auch exakt arbeiten. Und: Man sollte widerstandsfähig gegenüber Stress sein, denn die Abgabetermine für Projekte kommen.

Welche Tipps würden Sie Bewerberinnen mit auf den Weg geben?

Margiel: Ich rate dazu, authentisch zu bleiben. Wenn man sich verstellt, hilft das niemandem.

Vielen Dank für das Interview!



SONDERAUFTRAG ZUR TAUFE VON PRINZESSIN AMALIA

Wenn es um hochwertige Keramik nach individuellen Vorstellungen geht, ist die Villeroy & Boch-Manufaktur im Rollingergrund in Luxemburg erste Adresse: Hier werden neben Sammlerfiguren und eigenen Kollektionen – jeweils in limitierter Auflage – auch Auftragsarbeiten nach der „méthode traditionnelle“ hergestellt.



Quelle: Cour grand-ducale/Guiy Wolf



Mit viel Liebe zum Detail kreiert die Manufaktur Produkte ganz nach Kundenwunsch – zuletzt unter anderem für die luxemburgische Großherzogfamilie. Zur Taufe von **Prinzessin Amalia Gabriela Maria Teresa** am 12. Juli 2014 erhielten die Gäste nämlich ein ganz spezielles Erinnerungspräsen: eine von Hand gefertigte Schale mit dem Monogramm der Prinzessin.

Optischer Höhepunkt: das filigrane Dekor der Premium Porcelain-Schale, das die **Eltern der kleinen Amalia, Prinz Félix und Prinzessin Claire de Luxembourg**, gemeinsam mit Villeroy & Boch entworfen

hatten. Das kunstvoll gestaltete Monogramm Amalias wurde in 18 Karat Gelbgold im Zentrum der Schale von Hand aufgetragen. Basis der Keramik war eine traditionelle Form, die eigens anlässlich der Taufe reproduziert wurde.

Wie wichtig der luxemburgische Standort für das Unternehmen ist, betont Nicolas Luc Villeroy, Vorstand Tischkultur der Villeroy & Boch AG: „Die Manufaktur im Rollingergrund steht in besonderer Weise für unsere hochwertige Tischkultur, die in Sachen Materialqualität und Designstärke Maßstäbe setzt – damals wie heute.“



Frankreich, das Land der Kulinarik, die Heimat erlesener Tischkultur: Im Herzen der Hauptstadt betreibt Villeroy & Boch ein „La Maison de Villeroy et Boch“, der französische Name für die „The House of Villeroy & Boch“-Geschäfte. Ein Besuch an einer der besten Adressen in Paris.

C'EST SI BON: VILLEROY & BOCH PARIS BITTET ZU TISCH

Paris im Herbst: Die Luft ist noch ein wenig kühl an diesem Montagmorgen. Den meisten Menschen, die jetzt unterwegs sind, ist ihre Eile anzusehen. Nicht so in der Rue Royale. Wer in dieser Straße flaniert, nimmt sich Zeit; wer hier einkauft, schätzt die schönen Dinge des Lebens. Umgeben von exklusiven Geschäften und edlen Markenshops, zwischen Gucci, Prada und Chanel, findet sich auch der Premiumstore von Villeroy & Boch.

Elegant und einladend zugleich – so präsentiert sich die europäische Traditionsmarke in Paris. Ein warmes Licht dringt nach außen, die Schaufenster zeigen sich stilvoll dekoriert: Holz setzt herbstliche Akzente, gedeckte Farben lassen den Produkten den Vortritt. Anders als bei den noblen Nachbarn steht die Ladentür offen. Wer eintritt, wird von Chefin Isabelle Baudrier mit einem charmanten, unaufdringlichen Lächeln

begrüßt. Seit sieben Jahren arbeitet sie hier, und sie weiß, dass sich viele Kunden erst einmal in Ruhe umschaun möchten. Besonders die Samstage sind gut besucht. Die Gäste kommen aus der ganzen Welt, aus China, Südamerika, Dubai – vor allem Touristen zieht es in die feine Rue Royale. Ist der Einkauf bei Villeroy & Boch dann etwas umfangreicher ausgefallen, packt die Chefin gern selbst mit an, hilft beim Tragen oder organisiert eine Lieferung nach Hause: Guter Service ist im Preis inbegriffen.

Welche Produkte von Villeroy & Boch besitzt Isabelle Baudrier privat? Sie lacht, denn sie kann sie längst nicht mehr zählen. Vor allem das puristische NewWave und Anmut in Weiß haben es ihr angetan. „Il faut aimer ses produits pour les vendre“, man muss seine Produkte lieben, um sie verkaufen zu können – das ist ihre Devise. Vor allem die Qualität spielt eine



wichtige Rolle. Der Wettbewerb ist groß in Frankreich, eine bekannte Porzellanmanufaktur aus Limoges betreibt ihr Geschäft gleich in der Nachbarschaft. Isabelle Baudrier sieht das gelassen: „Unsere Produkte überzeugen durch Design und Langlebigkeit. Das wissen unsere Kunden zu schätzen.“ So auch das spanische Paar, das gerade den Laden betritt und auf einen Tisch mit floralen Dekoren zusteuert.

„Diese Kollektion haben wir zuhause“, freut sich die Frau. „Bereits meine Großmutter hatte Geschirr von Villeroy & Boch, und bei mir kommt auch nichts anderes auf den Tisch.“

„Man muss seine Produkte lieben, um sie verkaufen zu können.“

Der Wiedererkennungswert der Marke Villeroy & Boch ist hoch, ihre Beliebtheit über Generationen ungebrochen. Neben Klassikern wie Alt Luxemburg und French Garden finden heute auch neuere Kollektionen wie Artesano und Anmut große Anerkennung. Ein gefragtes Souvenir ist die Paris-Städtetasse aus der Serie „New Wave Caffè – Cities of the World“, auch eine Gruppe junger Japaner schaut sich in der Präsentationsecke interessiert um. Ihre Aufmerksamkeit wird jedoch abgelenkt – von einem kleinen Metall-Weihnachtsbaum mit zahlreichen

Deko-Figuren: Bereits ab Ende September boomt das Weihnachtsgeschäft. „Accessoires, Tischsets und Deko-Elemente werden in dieser Zeit en masse verkauft“, erklärt Isabelle Baudrier, während eine ihrer Kolleginnen einen weihnachtliche Tafel gestaltet: Weil die Touristen meist sonntags abreisen, ist der Montagmorgen ruhiger – ein guter Zeitpunkt, sich neuen Präsentationen zu widmen.

Der Villeroy & Boch-Shop auf der Rue Royale umfasst eine Fläche von etwa 130 Quadratmetern; 2010 wurde er komplett renoviert. Das Möbelkonzept überzeugt durch schlichtes Weiß und gedeckte Grautöne, ein hochwertiger Echtholzboden und einzelne Leder-Elemente verleihen der Boutique ein Flair, das ihrer Umgebung in der Rue Royale gerecht wird. Draußen auf der Straße bestimmen das ungeduldige Hupen der Autos, und Flaneure, die sich in den verschiedensten Sprachen unterhalten, das Bild. Im Laden hingegen herrscht eine angenehme Ruhe, die zum Stöbern einlädt. Ist das noch zeitgemäß in einer Welt, in der man online mit einem Mausklick alles bestellen kann, was das Herz begehrt? Isabelle Baudrier schmunzelt. Und sagt: „Die Kunden, die uns hier in der Rue Royale besuchen, möchten die Produkte erleben. Sie wollen sie anschauen, berühren und herausfinden, was zu ihnen passt. Und dazu sind alle jederzeit herzlich eingeladen.“

1 In der Rue Royale, einer der exklusivsten Adressen in Paris, erwartet die Kunden im „Maison de Villeroy et Boch“ neben hochwertigen Produkten auch bester Service.

2 Ein gefragtes Souvenir auch in der Rue Royale: die Paris-Städtetasse aus der Serie „NewWave Caffè – Cities of the World“.

TISCHKULTUR AM POINT OF SALE

168

„The House of Villeroy & Boch“-Geschäfte.

67

Factory Outlets.

560

Concession- und Consignment-Shops.

4.830

Platzierungen im Fachhandel.



BERND SCHWEBACH IST IN FAHRT

Bernd Schwebach ist seit 20 Jahren Außendienstmitarbeiter für Bad und Wellness. Seine Kunden: Großhändler. Seine Gebiete: das Saarland, Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen. Einen Tag lang hat ihn Einblicke-Redakteurin Nicole Hofmann begleitet – hier ist ihr Reisebericht.



8 UHR MORGENS: Bernd Schwebachs Arbeitstag beginnt. Kühle Novemberluft begleitet ihn zu seinem Dienstwagen, ein Mittelklasse-Kombi in mineralgrau-metallic, Automatik, Navigationssystem, Freisprecheinrichtung. Das alles kann Schwebach gut brauchen: Der 48-Jährige verbringt viel Zeit auf der Straße. Das Auto ist Transportmittel, Büro und ein Stück weit Lebensraum. Am Scheibenwischerhebel hängt eine braune Kette mit einem Kreuz-Anhänger. Ein kleines Detail, das Bernd Schwebachs Dienstfahrzeug eine persönliche Note verleiht – so wie ein Familienfoto einem Büro. Schwebach lässt den Wagen an. Vier Großhändler stehen auf seiner Agenda. Erstes Ziel ist Prüm, ein Luftkurort in der Westeifel, nur wenige Kilometer von den Landesgrenzen zu Belgien und Luxemburg entfernt. Vor Schwebach liegen anderthalb Stunden Fahrt. Leise läuft das Radio.

Nach wenigen Minuten klingelt das Telefon zum ersten Mal. Über die Freisprechanlage ertönt die Stimme eines Kollegen, der in Süddeutschland für das Objektgeschäft zuständig ist: Hotels, Restaurants, Krankenhäuser, Kindergärten oder Seniorenzentren, die nach passenden Sanitärprodukten suchen. Aber auch Kollegen, die für den Vertrieb im Einzelhandel oder Installateure verantwortlich sind, melden sich bei ihm. „Es ist wichtig, dass das Zusammenspiel von Objekt-, Einzelhandels- und Großhandels-geschäft gut funktioniert. Mit meinen regionalen Kollegen telefoniere ich fast täglich. Hier gilt es, Synergien zu nutzen. Zum Beispiel erfahre ich häufig in Gesprächen mit Großhändlern von Hotels, die gerade in der Planung sind. Solche Informationen gebe ich dann an meinen Kollegen weiter“, erklärt Schwebach.

9.35 UHR: Schwebach erreicht seinen ersten Kunden. Man kennt sich, die Atmosphäre ist vertraut. Der Kaffee wird in Villeroy & Boch-Tassen serviert – auch hier nutzt man Synergien. Zunächst tauscht sich Schwebach mit dem Ausstellungsleiter aus. Welche Produkte laufen gut, welche weniger? Welche Villeroy & Boch-Neuheiten kommen auf den Markt und sollten

in die Ausstellung eingebunden werden?

Im Anschluss begutachtet er die Ausstellungsobjekte von Villeroy & Boch: Er testet die Absenk-Automatik „SoftClosing“ der WC-Sitze, prüft, ob Produkte mit Gebrauchsspuren ausgetauscht werden müssen und gleicht seine eigene Ausstellungsliste mit den installierten Objekten ab. Routineaufgaben, die nicht bei jedem Besuch, aber doch in regelmäßigen Abständen erledigt werden müssen. Schließlich sollen die Produkte bei den potenziellen Käufern einen guten ersten Eindruck hinterlassen.

Inzwischen ist es **11 UHR**. Nach kurzem Austausch mit dem Fachverkäufer über Kollektionen und Kundenrückmeldungen geht es für Bernd Schwebach in die Retourenstelle: Es sind in der Regel nur wenige Produkte, die der Einzelhandel an die Großhändler zurückgibt. Dennoch müssen sie vor einer möglichen Erstattung vom Außendienstler überprüft werden.

UM 12.35 UHR sitzt Bernd Schwebach wieder in seinem Wagen: schnell E-Mails und Anrufe checken, kurz Rückrufe erledigen. Zwei Kunden und ein Innendienst-Kollege haben ihn in der Zwischenzeit zu erreichen versucht. Lange darf er sich damit nicht aufhalten: Der Termin beim nächsten Großhändler steht um 13 Uhr an und es liegen noch 30 Minuten Fahrt vor ihm. Gestresst ist Schwebach dennoch nicht. Tage wie dieser sind Routine für den Vertriebsprofi. Er klappt die Sichtblende hinunter und startet den Wagen. Die Sonne lässt sich zum ersten Mal blicken.

KURZ NACH 13 UHR, Bitburg: Fast pünktlich erreicht Schwebach den nächsten Kunden. Der Ausstellungsleiter ist noch in der Mittagspause. Schwebach nutzt die freien Minuten, um weitere Telefonate zu führen und E-Mails zu beantworten. Zeit ist Geld. Und frei verfügbare Zeit knapp.

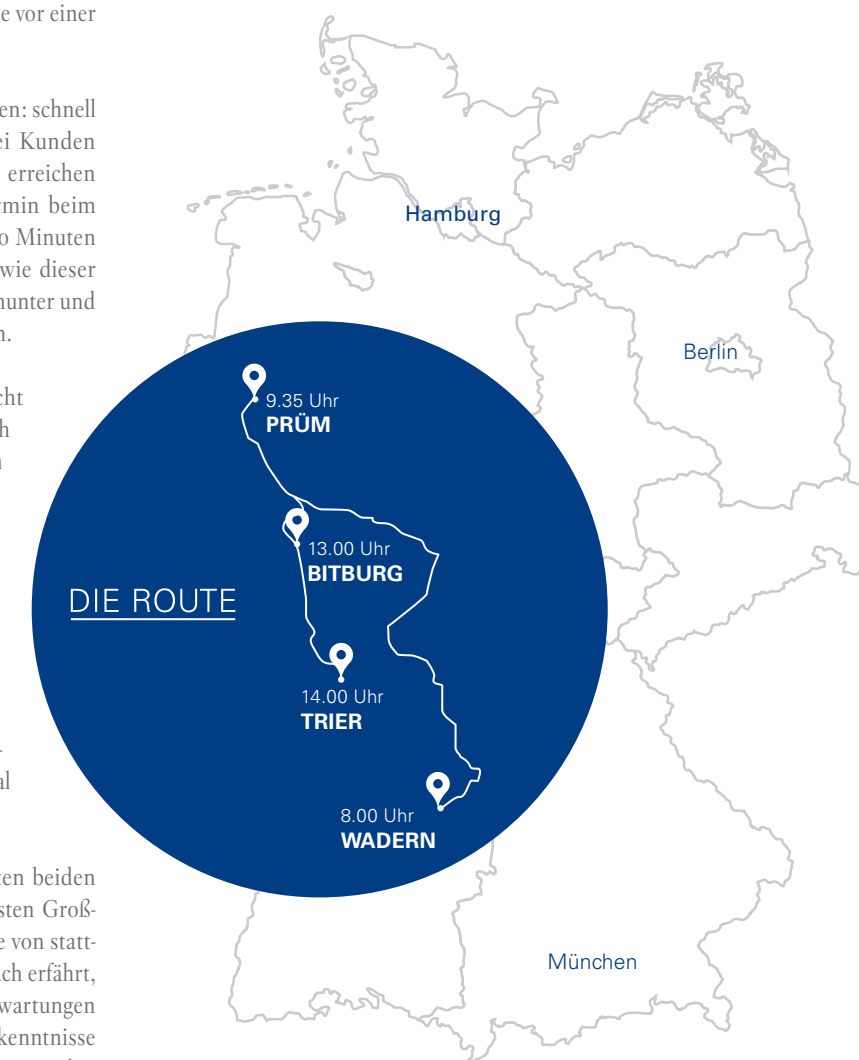
Im Termin mit dem Großhändler wird deutlich, wie wichtig Information, Beratung und Service sind: Schwebach erläutert dem Ausstellungsleiter detailliert den Unterschied zwischen Quaryl und Acryl; den Versand von Materialmustern wird er später ebenso veranlassen wie den Kontakt zum Vertrieb der V & B Fliesen GmbH: Schwebach hat erfahren, dass die Kunden-WCs des Gebäudes erneuert werden sollen. Wieder einmal erweist er sich als Mann, der Synergien erkennt und nutzt.

Nach gut einer Stunde geht es weiter nach Trier, zu den letzten beiden Adressen auf Schwebachs Liste. Eine davon: einer der wichtigsten Großhandelskunden von Villeroy & Boch mit einer Ausstellungsfläche von stattlichen 650 Quadratmetern. Das Gespräch ist informativ: Schwebach erfährt, dass ein ausgestelltes Produkt nicht den anfänglichen Absatzerwartungen entspricht, und kann die Gründe dafür gleich erfragen. Die Erkenntnisse wird er dokumentieren und mit seinen Kollegen teilen. Die neuen Prospekte und Farbmuster, die er im Gepäck hatte, bleiben dafür vor Ort.

Etwa 200 Quadratmeter umfasst die letzte Badausstellung auf Bernd Schwebachs Tour. Mit der Ausstellungsleiterin unternimmt er einen Rundgang durch die attraktiv gestalteten Kojen, um sich ein Bild von der Situation vor Ort zu machen. In der anschließenden Besprechung kann

er gemeinsam mit der Badexpertin klären, wo die Badewanne „Squaro Edge 12“ – ein Erfolgsprodukt von Villeroy & Boch – integriert werden soll.

17 UHR: Es ist dunkel, als Bernd Schwebach die Heimreise antritt. Der Feierabend ist in Sicht, auch wenn noch die vier Besuchsberichte des Tages und die Planung der nächsten Route anstehen. „Langweilig wird es im Außendienst nicht. Das ist aber nur einer der Gründe, warum ich diesen Job so liebe“, erklärt er. Morgen geht es für Schwebach wieder auf die Straße. Ihn erwarten dann weitere Kunden – und mit ihnen viele weitere Gründe, warum er dem Außendienst bei Villeroy & Boch treu bleiben wird.



1 Als Außendienstmitarbeiter ist Bernd Schwebach viel im Auto unterwegs. Die Großhändler, die er betreut, sitzen im Saarland, Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen.

2 Prüfender Blick: In der Retourenstelle eines Großhändlers begutachtet Bernd Schwebach vom Einzelhandel retournierte Produkte.

DESIGN AWARDS 2014

Auszeichnungen für das Design und die Funktionalität von Produkten sind neben guten Verkaufszahlen der verdiente Lohn für alle Produktentwickler und -manager. Unter anderem diese Awards gab es allein 2014 für den Unternehmensbereich Bad und Wellness.



ARCHITECTURA

Die Badkeramik-Kollektion Architectura wurde im Herbst mit dem ICONIC AWARD 2014 in der Kategorie Produkt ausgezeichnet. Entworfen wurde die Badkeramik-Kollektion Architectura, deren klare Formensprache sich an den geometrischen Grundformen Kreis, Rechteck und Oval orientiert, vom renommierten Designbüro Oliver Conrad Studio in Düsseldorf.

DUSCHBÖDEN ARCHITECTURA METALRIM

Mit dem Red Dot Design Award in der Kategorie Produktdesign haben sich die neuen Duschböden der Kollektion Architectura MetalRim einen der international renommiertesten Designpreise gesichert. Seit 2010 war es die nunmehr fünfte Auszeichnung eines Bad und Wellness-Produkts von Villeroy & Boch in Folge. Besonderheit der Duschböden Architectura MetalRim ist ihr ultraflaches, randloses Design, das sich harmonisch in jedes Badezimmer einfügt. Die neue MetalRim-Technologie – eine im Randbereich integrierte, galvanisierte Stahlverstärkung – garantiert dabei höchste Materialstabilität und bietet uneingeschränkte Designfreiheit.



DIRECTFLUSH-WC OMNIA ARCHITECTURA

Doppelte Ehre für das Omnia Architectura-WC mit der Spültechnologie DirectFlush: Während eine Expertenjury das Produkt mit dem universal design award 2014 auszeichnete, erhielt es von einer Verbraucherjury gleichzeitig den universal design consumer favorite 2014. Mit der WC-Innovation DirectFlush setzt Villeroy & Boch neue Maßstäbe in Sachen Hygiene. Die spülrandlose Ausführung ermöglicht eine schnelle und unkomplizierte Reinigung. Damit bietet DirectFlush ideale Voraussetzungen für die aktuellen hohen Hygiene-Ansprüche nicht nur in Krankenhäusern und stark frequentierten, öffentlichen Gebäuden, sondern auch in Privathaushalten.



DUSCH-WC VICLEAN-U

Das Dusch-WC ViClean-U zählt bei den iF product design awards 2014 zu den Preisträgern. Die innovative Toilette ermöglicht ein sanftes Reinigen des Intimbereichs durch zahlreiche, auf individuelle Wünsche abstimmbare Waschfunktionen. Wassertemperatur und Wasserstrahlstärke sind dabei regulierbar, die Duschstab-Position kann justiert werden. Ein Warmluftföhn mit einstellbarer Temperatur sorgt für eine angenehme Trocknung.



BADEWANNE SQUARO EDGE 12

Über den Interior Innovation Award durfte sich die Badewanne Squaro Edge 12 freuen – überreicht wurde der Preis während der Fachmesse „imm cologne“ durch den Rat für Formgebung. Hingucker der Badewannenfamilie sind die klaren Linien und der 12 mm schmale Rand, der sich in dieser Weise nur mit dem von Villeroy & Boch entwickelten Material Quaryl realisieren lässt.

DAS JAHR 2014 IN ZAHLEN

1.000.000

keramische Produkte der Sanitärkollektion O.novo hat Villeroy & Boch seit der Einführung im Jahr 2011 bereits verkauft. O.novo umfasst eine enorme Auswahl an Produkttypen und -größen, vom Waschtisch, über WCs, Bidets und Urinale bis hin zu Duschen und Badewannen.

192.000

Fans bei Facebook hatte Villeroy & Boch Ende 2014. Gegenüber dem Vorjahr war dies ein Wachstum um 111.000 Fans bzw. 137 %.

80.000

Menschen haben 2014 das Erlebniszentrum von Villeroy & Boch am Hauptsitz in Mettlach besucht. Dort warten mit Keravision und Keramikmuseum mehr als ein Vierteljahrtausend Unternehmensgeschichte auf die Besucher. Weitere Attraktionen sind das nostalgische Museumscafé, die Erlebniswelt Tischkultur und das Infozentrum Bad und Wellness.

64

Messen haben die Marketing- und Vertriebsmitarbeiter von Tischkultur im vergangenen Jahr betreut. Überall wurden die neuen Produkte rund um den „perfekt gedeckten Tisch“ dem Fachpublikum und Privatbesuchern vorgestellt.

35

junge Frauen und Männer haben im September 2014 eine Ausbildung oder ein duales Studium bei Villeroy & Boch im Saarland begonnen. Insgesamt bildet das Unternehmen derzeit rund 100 Nachwuchskräfte im Saarland aus und zählt damit zu den größten Ausbildungsbetrieben der Region.

ERLESENE KÜCHE TRIFFT EDLES PORZELLAN



1



2

Exquisites Essen gehört auf exquisiten Porzellan. Da wundert es nicht, dass Villeroy & Boch seit vielen Jahren Kooperationspartner von zwei der angesehensten Kochwettbewerbe der Welt ist: dem „Bocuse d'Or“ sowie dem „Villeroy & Boch Culinary World Cup“, bei dem das Unternehmen seit zwei Jahren sogar als Hauptsponsor und Namensgeber auftritt. „Mit einem hohen Anspruch an Qualität, Know-how, Kreativität und Innovation präsentieren die beiden Kochwettbewerbe dieselben Werte, für die seit jeher auch unsere Marke steht. Daher ist es uns eine große Freude, Partner dieser

hochklassigen Veranstaltungen zu sein“, erklärt Nicolas Luc Villeroy, Vorstand Tischkultur der Villeroy & Boch AG.

Mehr als 1.000 Köche und Pâtisseries in Luxemburg am Start

Im November 2014 traten im Rahmen des „Villeroy & Boch Culinary World Cups“ mehr als 1.000 Köche und Pâtisseries aus aller Welt

in Luxemburg an, um das beste Koch-Team zu küren. Alle Küchenchefs präsentierten delikate Köstlichkeiten – und das selbstverständlich auf Villeroy & Boch-Geschirr. Ausgewählt wurde hierfür in diesem Jahr ein Speiseteller der Villeroy & Boch-Hotelserie „Affinity“, die passenderweise am Hauptsitz der Hotel- und Restaurant-Division des Unternehmens in Luxemburg kreiert wurde.

Ein weiterer Teller der Kollektion „Affinity“ setzte auch die Kochkünste beim Wettbewerb „Bocuse d'Or“ in Szene. Im französischen Lyon trafen im Januar 2015 Köche aus 24 Ländern auf-



3



AFFINITY

Villeroy & Boch produziert seit 2013 die erfolgreiche 70-teilige Serie „Affinity“.

Mit einem Durchmesser von 29 und 31,5 Zentimetern bieten die eleganten runden Speise- und Platzteller der Serie Küchenchefs viel Raum für eine ansprechende Präsentation der Speisen.

Klare Formen, geringes Gewicht und beste Qualität machen den Teller zum idealen Produkt für die gehobene Gastronomie.

einander. Im Vorfeld hatten sie sich in nationalen und regionalen Vorentscheiden durchgesetzt. „Ziel des Wettbewerbs ist es nicht nur, den besten Koch zu finden. Der Wettbewerb dient auch

Kochwettbewerbe zur Nachwuchsförderung

der Nachwuchsförderung und bietet jungen Talenten eine Plattform – und das unterstützen wir gerne“, erklärt Nicolas Luc Villeroy. Bereits

zum elften Mal in Folge war Villeroy & Boch Partner des Events. Für Burkhard Schmidt, Direktor der Hotel- und Restaurant-Division im Unternehmensbereich Tischkultur, sind Wettbewerbe wie der „Villeroy & Boch Culinary World Cup“ und „Bocuse d'Or“ wichtige Marketing- und Vertriebsplattformen. „Wir können unsere speziell auf die Bedürfnisse der gehobenen Gastronomie und Hotellerie zugeschnittenen Kollektionen hier in einem passenden Umfeld präsentieren. Spitzenköche aus aller Welt richten ihre Gerichte auf unseren Produkten an und kommen so mit uns in Kontakt. Die Kollektion ‚Affinity‘ ist jetzt in aller Munde“, so Schmidt.

1 Seit zwei Jahren ist Villeroy & Boch Namensgeber des „Culinary World Cups“, einem der bekanntesten Kochwettbewerbe der Welt.

2 Emotionen in Spiel: Wer beim prestigeträchtigen Wettbewerb einen Preis erhält, lässt seiner Freude freien Lauf.

3 Ein Teller als Bühne für exquisite Speisen: Bei den Kochwettbewerben „Bocuse d'Or“ und dem „Villeroy & Boch Culinary World Cup“ setzten Teller der Serie „Affinity“ die Kochkünste der Teilnehmer in Szene.

„WIR STEHEN FÜR DEN WANDEL“

Mit umfangreichen Investitionen wurde das Sanipa-Badmöbelwerk Treuchtlingen 2014 weiter ausgebaut. Seit sieben Jahren gehören Marke und Produktionsstandort zum Verbund des Villeroy & Boch- Konzerns und sind dort wichtige Standbeine für Bad und Wellness. Sanipa ist aber auch ein Musterbeispiel für eine gelungenen Wende: Wie man mit großem Engagement ein kriselndes Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft führt – das zeigt die Geschichte des Hauses in sieben Kapiteln.

1 AUSGANGSSITUATION

2007 ist kein gutes Jahr für die Badmöbelmarke Sanipa. Das mittelständische Unternehmen im fränkischen Treuchtlingen hat sich seit seiner Gründung 1976 zwar einen guten Ruf erarbeitet. Doch seit Jahren sind die Umsätze rückläufig – allein 2007 um 20 Prozent – und die Zahlungsunfähigkeit droht. Die Gesellschafter versuchen, eine Insolvenz abzuwenden. Vergeblich.

2 „ES DÜRFTE KÜNFTIG SCHWIERIG WERDEN“

Am 16. Januar 2008 stellt Sanipa den Insolvenzantrag. 500 Mitarbeiter haben in besten Zeiten für das Unternehmen gearbeitet; im Laufe der nächsten Monate werden es noch 110 sein, Führungskräfte wandern ab. Im Frühling tritt Villeroy & Boch in die Verhandlungen ein. Sanipa produziert hochwertige Produkte und war über 30 Jahre als Partner der Sanitärbranche im dreistufigen Vertriebsweg sehr präsent – das passt zu Villeroy & Boch. Im Mai sind die Verträge unter Dach und Fach. Die Fachpresse ist dennoch skeptisch. Ihre düstere Prophezeiung: „Mit der Produktion von Badmöbeln dürfte es künftig schwierig werden.“

3 STANDBEIN FÜRS MITTLERE PREISSEGMENT

Tatsächlich hat die Insolvenz nicht nur dem Image geschadet; ein halbes Jahr Stillstand in Treuchtlingen hat den Kunden gereicht, um sich neu zu orientieren. Der Marktanteil von Sanipa in Deutschland ist dramatisch eingebrochen. Villeroy & Boch steigt mit hohen Investitionen und einer klaren Vision für Marke und

Standort ein. Natürlich geht es um die Erhöhung eigener Produktionskapazitäten, damit die internationale Nachfrage nach Badmöbeln befriedigt werden kann. Mit der Übernahme von Sanipa stößt Villeroy & Boch nun aber auch gezielt ins mittlere Preissegment vor – und baut so den gesamten Badmöbelbereich aus. Man entscheidet sich zudem für eine Zwei-Marken-Strategie. Im deutschsprachigen Raum wird „Sanipa“ weiter existieren: Als Handwerkermarke wurde sie von Installateuren und Handelskunden immer für



1 Badmöbelkollektion Yubel: Puristisch schlichtes Design trifft Funktionalität.

2 Das Führungsduo in Treuchtlingen: Herbert Stabauer (links) und Markus Rühl.

Qualität und Service geschätzt, und auch die Herstellung privater Labels für Großhandelskunden soll wieder ein Standbein werden. Für den Rest der Welt werden die Produkte – überwiegend hergestellt im österreichischen Mondsee – unter dem Namen Villeroy & Boch laufen. Eine Entscheidung, die der Marke Sanipa bei vielen Kunden die Türen weit öffnen wird.

Die Pläne gehen auf. Seit 2010 erzielt Sanipa zweistellige Wachstumsraten. Die Marke wurde nicht nur zu einem der großen Gewinner in der Badmöbel-Branche, sondern auch zu einem wichtigen Bestandteil in der Welt von Villeroy & Boch. Andreas Pfeiffer, Vorstand Bad und Wellness bei Villeroy & Boch, fasst die Entwicklung sachlich und in einem Satz zusammen: „Wir haben Sanipa 2008 in einer sehr schwierigen Situation übernommen und mit einer konsequenten Neuausrichtung dafür gesorgt, dass die Marke wieder Fuß fassen konnte.“

4 AUTOMATISIERUNG AN ALLEN ECKEN UND KANTEN

Insgesamt 6,3 Mio. Euro hat Villeroy & Boch seit 2008 in den Produktionsstandort Treuchtlingen investiert. Und mit allein 4 Mio. Euro im Jahr 2014 erlebte Sanipa die größte Einzelinvestition ihrer ganzen Geschichte.

Herzstück dieser jüngsten Investition ist eine Kantenanlage. Herbert Stabauer, Technischer Leiter des Werks und Mitglied der Sanipa-Geschäftsführung, erläutert den Nutzen der Anlage: „Jetzt können wir das Bekanten von Möbelteilen vollautomatisch durchführen. Wir verbessern damit den Arbeitsablauf und steigern die Verarbeitungsqualität. Und wir werden in Zukunft eine optimale Kantenverarbeitung für unterschiedlichste Anforderungen liefern.“ Ebenfalls investiert wurde in die 3D-Beschichtung: Mit einer weiteren neuen Anlage lassen sich MDF-Platten, die zum Beispiel zu Schranktüren werden, vollautomatisch mit einer Folie versehen.

Schneiden, Fräsen und Bohren sind bereits automatisiert. Zudem erhält jedes Werkstück einen Barcode und wird per Förderband in den Teilespeicher transportiert. Bauteile, die weiter verarbeitet werden sollen – zum Beispiel zur Folien- oder Kantenanbringung – werden

automatisch aus dem Speicher abgerufen und zur jeweiligen Maschine transportiert. Stabauer: „Die Automatisierung trägt erheblich zu unserer Wettbewerbsfähigkeit hier am Standort bei. Und sie sorgt für die zusätzliche Kapazität, die wir angesichts des derzeitigen Wachstums sicher bald benötigen werden.“

5 MIT VEREINTEN KRÄFTEN IN DIE ZUKUNFT

Wachstumspläne vereint mit Zuversicht – Herbert Stabauer ist damit nicht allein. Markus Rühl ist kaufmännischer Leiter von Sanipa, ebenfalls Mitglied der Geschäftsführung und darüber hinaus Vertriebsleiter. Zwar ein „Kraftakt“, wie er selber sagt, aber damit hat er Erfahrung. Rühl hat das Schicksal von Sanipa hautnah erlebt: „Ohne Villeroy & Boch als starker Partner wäre diese Erfolgsgeschichte nicht möglich gewesen“, resümiert er.

An die Zeiten diesseits der „Stunde Null“ erinnert er sich gut: an die konstruktive Unterstützung der Vertriebsorganisation durch seine Vorgesetzten Jürgen Beining und Martin Metzler. Dass man bewusst offensiv und mit starker Mannschaft „nach draußen“ gegangen ist. Dass Villeroy & Boch sämtliche Kapazitäten der Produktentwicklung im Möbelbereich vorübergehend auf Sanipa verlagert hatte und binnen 18 Monaten alle Kollektionen neu definiert wurden. Und schließlich an den großen Aufschlag zur internationalen Sanitär-Leitmesse ISH im März 2009: ein Signal an den Markt, das Aufsehen erregte. „Wir waren wieder da. Der Auftritt war auch ein Imageneustart – vom „me-too“ Anbieter zu einem Unternehmen mit innovativem Anspruch und innovativen Produkten.“

6 DIE MARKE IM WANDEL

Heute beschäftigt Sanipa rund 130 Mitarbeiter und damit 25 % mehr Personal als vor sieben Jahren; seit der Übernahme 2008 wurden 25 neue Arbeitsplätze geschaffen. Ob Badmöbel, Waschtische, Lichtspiegel oder Spiegelschränke: Sanipa präsentiert sich als zeitgemäßer Möbelspezialist mit einem gesunden Mix aus

handwerklicher Arbeit, höchster Qualität und attraktivem Design. Diese Merkmale, vereint mit einem hohen Servicegrad, haben für stabile Kundenbindungen gesorgt.

Dennoch: „Sanipa steht geradezu exemplarisch für das Thema Wandel“, erklärt Markus Rühl. Nicht nur eine moderne Anlagentechnik hat das Unternehmen wieder nach vorn gebracht; Wandlungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit sind Qualitäten, die auch die Mitarbeiter prägen. „Hinter der Marke stehen auch die Menschen. Unsere Mannschaft zieht an einem Strang, alle Kollegen denken über den sprichwörtlichen Tellerrand hinaus. Entsprechend groß ist auch die Wertschätzung von Villeroy & Boch für unsere Leistung.“

7 WACHSTUM

Diese Leistung lässt sich beziffern: In den letzten vier Jahren hat Sanipa zweistellige Wachstumsraten erzielt und den Umsatz verdoppelt. „Ein gemeinsamer Erfolg aller Mitarbeiter“, konstatiert Rühl. Für die weiteren Geschehnisse von Sanipa hat er klare Vorstellungen: effizient mit den Kapazitäten umgehen und Prozesse weiter automatisieren. Innovative, verbraucherfreundliche Produkte und Serviceleistungen anbieten. Die Ertragsituation optimieren, und natürlich: weiterhin ein positives Arbeitsumfeld gewährleisten. „Wir wollen einerseits die Rolle des Standorts Treuchtlingen als Kompetenzzentrum für Badmöbel im Villeroy & Boch-Konzern stärken. Und wir wollen in unserem dreistufigen Vertriebsweg Marktführer in Deutschland werden.“ Das mag ehrgeizig klingen. Aber es ist angesichts der Erfolge der Marke alles andere als unrealistisch. Die Kombination aus engagierten Mitarbeitern, modernen Produktionsanlagen und einer klaren Zielrichtung: Es sieht gut aus für Sanipa.



1



2



3

1 Modernste Technik und höchste Genauigkeit: Beim Bekanten und Beschichten wird nichts dem Zufall überlassen.

2 Benjamin Glas bereitet die Folierung eines Möbelteils vor.

3 Qualitätskontrolle ist bei Sanipa noch Handarbeit. Hier im Bild: Brigitte Schneikert.

4 Mitarbeiter Reinhold Schmidt klebt Adapter in der Montage.

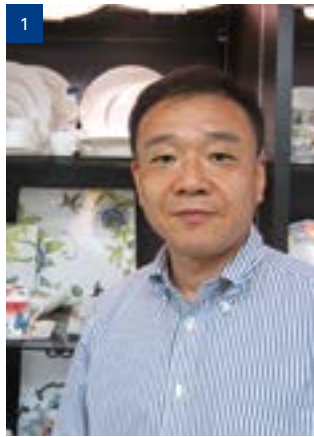
5 Die zuvor verklebten Adapter werden anschließend zur Aufnahme der Rundfronten positioniert.



4



5



Ob NewWave oder Alt Luxemburg, Mariefleur oder Artesano Provençal – europäische Tischkultur kommt an in Japan. Das Land ist für Villeroy & Boch ein bedeutender und aussichtsreicher Markt. In Zahlen ausgedrückt: 5,5 Millionen Euro setzte das japanische Tischkultur-Team in Geschäftsjahr 2014 um – Tendenz: steigend. Die Eröffnung des neuen Flagship-Stores in der Hauptstadt Tokio unterstreicht dies einmal mehr. Seit September 2014 werden im „House of Villeroy & Boch“ in der Shopping Mall „Roppongi Hills“ Produkte rund um den perfekt gedeckten Tisch präsentiert.

VILLEROY & BOCH BAUT JAPAN-PRÄSENZ WEITER AUS

Auf 105 Quadratmetern berät das Fachpersonal um Shop-Leiterin Tomoyo Higuchi die Kunden und unterstützt sie bei der Umsetzung ihrer persönlichen Tischkultur-Vorstellungen. Neben traditionellem Tafelgeschirr runden eine Reihe von Accessoires wie Servietten oder Tischdecken das Gesamtbild des gedeckten Tisches ab. Daneben sind auch Geschenkartikel ein wichtiger Teil des Sortiments. „Die Nachfrage ist hier immens und reicht von kleineren persönlichen Aufmerksamkeiten bis hin zu Hochzeitsgeschenken“, erklärt Hiroataka Ogawa, Managing Director für das japanische Tischkultur-Geschäft.

Mit dem neuen Shop in Tokio baut das Unternehmen seine Präsenz in Japan und damit auch in der strategischen Wachstumsregion Asien-Pazifik weiter aus. „Roppongi Hills war unsere erste Wahl für die Eröffnung des Villeroy & Boch-Flagship Stores. Unsere Marke fügt sich perfekt in das hochwertige Umfeld dieses exklusiven Shopping Centers im Herzen Tokios ein“, erklärt Nicolas Luc Villeroy, Vorstand Tischkultur der Villeroy & Boch AG. Er hatte es sich nicht nehmen lassen, zum Eröffnungsevent selbst nach Tokio zu reisen, um sich ein Bild des neuen Stores zu machen und die geladenen Gäste persönlich zu begrüßen. Dass die Eröffnung des Stores auch für die Zusammenarbeit zwischen Japan und Deutschland einen hohen Stellenwert hat, machte die Anwesenheit eines ganz besonderen Gastes deutlich: Der deutsche Botschafter in Japan, Dr. Hans Carl von Werthern, zeigte sich in seiner Rede zu den Gästen begeistert vom neuen Geschäft.

„Mit unserem neuen Flagship-Store in Tokio werden wir die Markenbekanntheit in Japan weiter steigern“, ist sich Ogawa sicher. Hierzu sollen auch verstärkte Marketing- und PR-Aktivitäten wie beispielsweise Shop-Events beitragen. „Durch die exzellente Lage in diesem Shopping- und Business-Komplex erreichen wir neben Japanern, die die Authentizität, das Design und die Qualität europäischer Tischkultur schätzen, auch viele internationale Kunden“, erklärt Ogawa.

Der Flagship-Store in Tokio ist der insgesamt 13. Tischkultur-Verkaufspunkt in Japan. Neben ihm gibt es zwei weitere „House of Villeroy & Boch“-Shops in Jiyugaoka und Aoyama, drei Factory Outlet Center sowie sieben Warenhäuser, die Produkte der Marke Villeroy & Boch anbieten – weitere Verkaufspunkte in japanischen Großstädten sind in Planung. Auch der Ausbau der E-Shop-Aktivitäten in Japan wird vorangetrieben.

¹ Hiroataka Ogawa: „Mit unserem neuen Flagship-Store in Tokio werden wir die Markenbekanntheit in Japan weiter steigern.“

² Die Resonanz auf den neuen Flagship-Store in Tokio belegt: Europäische Tischkultur steht in Japan hoch im Kurs.



Auf den großen Bauboom Mitte der 2000er Jahre folgte in Dubai, Katar und Co. die große Ernüchterung: Die globale Finanzkrise hatte 2008 auch die arabische Halbinsel getroffen, Investitionen wurden zurückgefahren, Bauprojekte gestoppt. Doch spätestens durch die Vergabe der Weltausstellung Expo 2020 nach Dubai und der Fußball-WM 2022 nach Katar hat die Bautätigkeit wieder Fahrt aufgenommen. Davon will auch Villeroy & Boch profitieren. Denn wo viel gebaut wird, werden auch hochwertige Bäder benötigt.

EXPO 2020 UND FUSSBALL-WM 2022 HEIZEN PROJEKTGESCHÄFT AN



An das Jahr 2007 erinnert sich Thorsten Bies, heute im Unternehmensbereich Bad und Wellness Vertriebsdirektor der Regionen Naher und Mittlerer Osten, Afrika, Indien und Südosteuropa, noch genau. Seine nächste berufliche Station lautete Dubai, um von dort aus das Projektgeschäft in den Golfstaaten anzukurbeln. „Damals ging speziell in Dubai die Post ab. Internationale Investoren und Banken hatten die Stadt für sich entdeckt – und mit ihr die internationale Architekturszene“, so Bies. Seine Aufgabe damals: Kontakt zu Architekten, Designern und Projektentwicklern herzustellen, um Villeroy & Boch als europäischen Premiumanbieter für Sanitärkeramik und Komplettbäder in edlen Hotels sowie hochwertigen Wohnungsbau- und Infrastrukturobjekten zu platzieren.

So schnell, wie es in Dubai bergauf ging, wurden zahlreiche Baupläne im Zuge der weltweiten Finanzkrise aber auch wieder zurück in die Schubladen der Investoren gelegt. Dort blieben sie teilweise bis zum Herbst 2013 liegen. Dann nämlich wurde bekanntgegeben, dass die Expo 2020 in Dubai und damit erstmals auf der arabischen Halbinsel stattfinden wird. Bies: „Das war der Neustart für viele Projekte und Masterpläne, weil sich Dubai pünktlich zur Weltausstellung als vorbildlich entwickelte Stadt präsentieren will.“ Bis 2020 werden also noch einige Hotelprojekte realisiert in der 2-Millionen-Einwohner-Stadt. So, wie aktuell drei Häuser der 5-Sterne-Hotelkette „The Address“ entstehen. Dass alle 1.785 Bäder in diesen Hotels mit Produkten von Villeroy & Boch ausgestattet werden, ist Resultat der Arbeit von Stefan Dillschneider, seit April 2014 Vertriebsleiter für den Nahen und Mittleren Osten, und seinen zwei Mitarbeitern vor Ort. Herzstück der Bäder werden freistehende Badewannen der Kollektion „Aveo New Generation“ sein,

absolute Premiumprodukte also. „Bei solchen Projekten wird der Unterschied zum europäischen Geschäft deutlich: Wenn investiert wird, stehen oftmals auch finanzielle Mittel für Luxus und Premium bereit. Das ist in Europa selten der Fall und macht den besonderen Reiz für das Arbeiten in der Golfregion aus“, erklärt Dillschneider, der ebenso wie Bies schon seit vielen Jahren für Villeroy & Boch tätig ist. Dubai ist aber mehr als nur Hotelgeschäft. Auch zahlreiche Wohnungsbauprojekte sind in der Entstehung, weil vermögende Investoren aus Europa, Russland und Indien nach Möglichkeiten suchen, ihr Geld anzulegen. Teilweise zur Selbstnutzung, teilweise zur Vermietung an Expats, also Fach- und Führungskräfte aus dem Ausland, die temporär in die Golfregion entsandt werden. „Hier wird die Marke Villeroy & Boch als Prestige- und Ausstattungsmerkmal genutzt, um die Wohnungen besser zu vermarkten“, sagt Stefan Dillschneider nicht ohne Stolz.

Neben Dubai ist Katar derzeit der spannendste Markt in der Golfregion, der Grund dafür ist die Fußball-WM 2022. Denn weil Katar noch kein etabliertes Ziel für Touristen ist, muss dort in den kommenden Jahren massiv investiert werden, insbesondere in Hotelkapazitäten, um die zahlreichen internationalen Gäste unterzubringen. Zur Einordnung: Etwa 700.000 ausländische Besucher waren 2014 zur Fußball-WM nach Brasilien gereist – und von dieser Bettenkapazität ist Katar noch weit entfernt. Gut für alle Sanitärhersteller, schließlich hat die Anzahl von Projekten mit Geschäftspotenzial damit nochmals zugenommen. Und dass zahlreiche Bäder mit Villeroy & Boch-Produkten ausgestattet sein werden, daran besteht laut Dillschneider kein Zweifel: „Wir verfügen in der Region heute über so gute und teilweise schon langjährige Kontakte, dass wir davon definitiv profitieren werden.“ Kontakte, die in vielen Fällen Vertriebsdirektor Thorsten Bies hergestellt hatte, als er zwischen 2007 und 2010 als „One-Man-Show“ in den Golfstaaten unterwegs war. Netzwerke zahlen sich also aus, manchmal schon nach wenigen Monaten, manchmal eben erst nach einigen Jahren.



1 Bis zur Expo 2020 könnte sich das Stadtbild von Dubai noch deutlich verändern.

2 Thorsten Bies kurbelt seit 2007 das Projektgeschäft in den Golfstaaten an.



3 Stefan Dillschneider ist seit April 2014 Vertriebsleiter für den Nahen und Mittleren Osten.

4 Hingucker in drei „The Address“-Hotels in Dubai: die freistehende Badewanne „Aveo New Generation“.



AUSWAHL AKTUELLER REFERENZ- PROJEKTE IN „NAH- UND MITTELST“:

BAHRAIN

Referenz: **Four Seasons „Bahrain Bay“** in Manama

Produkte: **Subway One-Piece WCs**

KATAR

Referenz: **Marsa Malaz Kempinski Hotel** in Doha

Produkte: **Ausstattung der Zimmer mit Loop & Friends und Subway**

OMAN

Referenz: **Royal Opera House** in Muscat

Produkte: **Ausstattung der Toilettenanlagen mit Loop & Friends und Subway**

SAUDI-ARABIEN

Referenz: **King Abdullah Financial District (neues Wirtschafts- und Finanzzentrum)** in Riad

Produkte: **Ausstattung von zahlreichen Gebäuden mit den Premiumkollektionen La Belle, Pure Stone und Hommage**

VEREINIGTE ARABISCHE EMIRATE

Referenz: **drei Häuser der neuen Luxus-Hotelmarke „The Address“** in Dubai

Produkte: **Ausstattung der Zimmer mit Aveo New Generation, Memento, Loop & Friends und Subway**



IMPRESSUM

Das Magazin „Einblicke“ ist Bestandteil des Villeroy & Boch-Geschäftsberichts 2014. In digitaler Form ist dieser Bericht hier verfügbar:
www.villeroyboch-group.com/de/investor-relations/berichte.html

HERAUSGEBER/KONTAKT

Villeroy & Boch AG
Ressort Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Saarferstraße 1–3
66693 Mettlach
www.villeroyboch-group.com
Telefon: +49 6864 81-1331
E-Mail: presse@villeroy-boch.com

Redaktionsschluss

31. Januar 2015

Copyright

© 2015 bei Villeroy & Boch AG

KONZEPTION/GESTALTUNG/SATZ

IR-One AG & Co.
Hamburg – www.ir-1.com

DRUCK

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG
www.cunodruck.de



Villeroy & Boch

1748

INHALT

02 AN UNSERE AKTIONÄRE	55 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
03 Brief an die Aktionäre	56 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
06 Organe der Gesellschaft	57 Konzern-Kapitalflussrechnung
08 Bericht des Aufsichtsrats	
12 Corporate-Governance-Bericht	58 KONZERNANHANG
18 Die Aktie	58 Allgemeine Informationen
	65 Erläuterungen zur Konzernbilanz
21 KONZERNLAGEBERICHT	90 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung
22 Grundlagen des Konzerns	95 Erläuterungen zur Konzern-Kapitalflussrechnung
25 Wirtschaftsbericht	98 Sonstige Erläuterungen
39 Nachtragsbericht	
39 Risiko- und Chancenbericht	113 WEITERE INFORMATIONEN
49 Prognosebericht	113 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
50 Sonstige Angaben	114 Mandate der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder
50 Vergütungsbericht	116 Glossar
50 Zusammengefasste Versicherung der gesetzlichen Vertreter	118 Unternehmenskalender 2015
	118 Impressum
51 KONZERNABSCHLUSS	
52 Konzernbilanz	
54 Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	

UNTERNEHMENSBEREICHE

BAD UND WELLNESS (im Geschäftsjahr 2014)

In Mio. €			
	2014	2013	Veränderung in %
Umsatz	469,3	456,0	2,9
EBIT	29,1	27,8	4,7
Rollierendes Nettovermögen	201,2	201,3	0,0
Operative Nettovermögensrendite	in % 15,8	14,3	10,5

TISCHKULTUR (im Geschäftsjahr 2014)

In Mio. €			
	2014	2013	Veränderung in %
Umsatz	297,0	289,3	2,7
EBIT	9,3	8,4	10,7
Rollierendes Nettovermögen	93,8	100,2	-6,4
Operative Nettovermögensrendite	in % 13,4	8,6	55,8

DER KONZERN IM ÜBERBLICK

VILLEROY & BOCH

im Geschäftsjahr 2014

in Mio. €

	2014	2013	Veränderung in %
Umsatz (auf konstanter Kursbasis)	766,3	745,3	2,8 (4,0)
Umsatz – Deutschland	218,8	212,8	2,8
Umsatz – Ausland (auf konstanter Kursbasis)	547,5	532,5	2,8 (4,5)
EBITDA (vor Sonderertrag)	65,3	62,5	4,5
EBITDA	70,1	69,5	0,9
EBIT (vor Sonderertrag)	38,4	36,2	6,1
EBIT	43,2	43,2	0,0
EBT (vor Sonderertrag)	30,1	26,8	12,3
EBT	34,9	33,8	3,3
Konzern-Jahresergebnis	24,3	23,9	1,7
Rollierendes Nettovermögen	295,0	301,5	-2,2
Bilanzsumme	623,1	599,6	3,9
Cash Flow aus betrieblicher Geschäftstätigkeit	50,9	31,6	61,1
Investitionen	44,6	26,4	68,9
Abschreibungen (planmäßig)	26,7	26,3	1,5
Mitarbeiter (im Jahresdurchschnitt) *	7.675	7.756	-1,0
Operative Nettovermögensrendite	in % 13,0	12,0	8,3
EBIT-Umsatzrendite (vor Sonderertrag)	in % 5,0	4,9	2,0
Eigenkapitalrendite (vor Sonderertrag)	in % 13,5	10,5	28,6
Cash Flow-Umsatz-Rentabilität	in % 6,6	4,2	57,1
Eigenkapitalquote (inkl. Minderheitsanteile)	in % 23,2	26,8	-13,4
Ergebnis je Stammaktie	in € 0,90	0,88	2,3
Ergebnis je Vorzugsaktie	in € 0,95	0,93	2,2
Dividende je Stammaktie	in € 0,39	0,37	5,4
Dividende je Vorzugsaktie	in € 0,44	0,42	4,8

* Aus Vereinfachungsgründen wird der Begriff Mitarbeiter verwendet; er steht stellvertretend für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

AN UNSERE AKTIONÄRE

- 03 Brief an die Aktionäre
- 06 Organe der Gesellschaft
- 08 Bericht des Aufsichtsrats
- 12 Corporate-Governance-Bericht
- 18 Die Aktie



BRIEF AN DIE AKTIONÄRE



FRANK GÖRING

Vorsitzender des Vorstands

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

2014 war ein richtig gutes Jahr für Villeroy & Boch! Wir haben unseren Umsatz auf konstanter Kursbasis um 4,0 % und nominal um 2,8 % gesteigert. Unser operatives Ergebnis konnten wir sogar um beachtliche 6,1 % auf 38,4 Mio. € und die Nettovermögensrendite um einen Prozentpunkt auf 13,0 % verbessern – unsere Ziele haben wir somit alle erreicht.

Was mich besonders freut: Beide Unternehmensbereiche haben sowohl zur Umsatz- als auch zur Ergebnissteigerung beigetragen. Auf konstanter Kursbasis stiegen die Umsätze von Bad und Wellness um 4,6 % und die der Tischkultur um 3,1 %. Beim operativen Gewinn hat der Unternehmensbereich Tischkultur einen echten Ergebnissprung von 10,7 % auf 9,3 Mio. € hingelegt, während die Kollegen von Bad und Wellness um 4,7 % auf 29,1 Mio. € zulegen konnten. Zur Gewinnsteigerung haben in erster Linie zwei Effekte beigetragen. Einerseits profitieren wir von unserem Umsatzwachstum sowie – dank einer Verbesserung im Produkt-, Preis- und Ländermix – von der Optimierung der Umsatzqualität. Andererseits haben wir die Effizienz in unseren Fertigungen gesteigert, und zwar in erster Linie dank unseres „Yield Improvement Programs“, das auf die kontinuierliche Produktivitätsverbesserung und die Minimierung von Ausschussquoten in unseren Sanitärfabriken abzielt. Darüber hinaus konnten wir den Preisanstieg im Einkauf begrenzen und unsere Verwaltungskosten sogar reduzieren. Sie sehen also, liebe Aktionärinnen und Aktionäre: Wir unternehmen große Anstrengungen, um unser operatives Ergebnis, das unsere tatsächliche Leistungsfähigkeit zum

Ausdruck bringt, von Jahr zu Jahr zu steigern. In den vergangenen fünf Jahren ist uns das jeweils gelungen. Während wir 2010 noch bei einem operativen EBIT von 23,6 Mio. € lagen, konnten wir den Gewinn Schritt für Schritt auf mittlerweile 38,4 Mio. € verbessern. Und weil das operative Ergebnis dabei stets stärker gewachsen ist als unser Umsatz, haben wir gleichzeitig auch die Profitabilität von Villeroy & Boch erhöht. Eine Leistung, die sich sehen lassen kann.

Zusätzlich zu diesem EBIT von 38,4 Mio. € haben wir auch im Jahr 2014 einen Sonderertrag aus dem Verkauf der Werksimmobilie Gustavsberg erzielt: Mit 4,8 Mio. € fiel dieser etwas niedriger aus als 2013 (7,0 Mio. €). Inklusiv dieses Immobiliensonderertrags betrug das EBIT in den abgelaufenen zwölf Monaten 43,2 Mio. € und lag damit auf Vorjahresniveau.

Als treuer Leser des Aktionärsbriefs sind Sie es gewohnt, dass ich Sie an dieser Stelle nicht nur über die finanziellen Eckdaten informiere, sondern auch auf unsere Zukunftsmärkte und aktuelle Projekte eingehe. Beginnen möchte ich mit China, wo unser Umsatzwachstum von 28,1% auf 22,7 Mio. € aus der insgesamt starken Großregion Asien-Pazifik sogar noch herausragte. Beeindruckend ist auch hier der Blick auf die vergangenen fünf Jahre, denn die durchschnittliche Wachstumsrate in diesem Zeitraum beträgt nun stolze 24,4% – und der Erfolg kommt nicht von ungefähr. Den größten Anteil daran hat der Bereich Bad und Wellness, der für über 90% des Umsatzes im „Reich der Mitte“ steht. Unsere Distribution haben wir hier in den vergangenen drei Jahren vom östlichen Küstengürtel mit den Zentren Peking und Shanghai auf weitere Ballungsräume ausgedehnt. Das zeigt sich auch in der Showroom-Anzahl, die wir auf nunmehr 114 fast verdoppelt haben. Ausgezahlt haben sich darüber hinaus unsere Investitionen in eine eigene logistische Plattform, weil wir nun Ware direkt vor Ort haben, den Kunden die Verzollung abnehmen, schneller liefern können und damit einen breiteren Kundenstamm erreichen.

In Russland, ebenfalls ein wichtiger Zukunftsmarkt für uns, ist die Situation ähnlich. Auch hier steuern die Bad- und Wellness-Produkte mit 80% den weitaus größeren Anteil zum Umsatz bei – und auch hier haben uns die eigene logistische Plattform und die zunehmende Präsenz am Point of Sale einen deutlichen Schub gegeben.

Unseren Umsatz haben wir bereichsübergreifend in den vergangenen fünf Jahren von 14,0 Mio. € auf 27,3 Mio. € nahezu verdoppelt, die durchschnittliche Wachstumsrate liegt hier bei 14,4%. Selbst 2014 konnten wir uns trotz der politischen und wirtschaftlichen Probleme sowie der Rubelschwäche behaupten und einen Umsatzanstieg von 7,4% verbuchen; in lokaler Währung betrug das Wachstum sogar 22,7%. Wie sich der russische Markt im Jahr 2015 entwickeln wird, ist aber ungewiss. Experten erwarten, dass die Wirtschaft in eine tiefe Rezession rutschen könnte, und auch die Entwicklung des Rubels betrachten wir mit Sorge – kein leichtes Umfeld also, um an das Wachstum der Vorjahre anzuknüpfen.

Lassen Sie uns nun noch einen Blick darauf werfen, was es darüber hinaus aus unseren beiden Unternehmensbereichen zu berichten gibt.

Im Unternehmensbereich Tischkultur hat sich unsere für das Projektgeschäft verantwortliche Hotel- und Restaurant-Division im abgelaufenen Jahr 2014 sehr gut entwickelt. In diesem Vertriebskanal haben wir mit 29,6 Mio. € beachtliche 12,6% mehr umgesetzt als noch im Vorjahr. Beispielsweise wird seit 2014 auch im Waldorf Astoria in Jerusalem und in sämtlichen türkischen Botschaften weltweit von unserem Geschirr

gegessen. Beim Blick auf unser klassisches Geschäft mit Geschirrkollektionen freut mich besonders, dass die Umsatzverantwortung auf immer mehr Schultern verteilt wird. Denn anders als früher verfügen wir mit NewWave, Royal, Mariefleur, Anmut, Amazonia und Artesano nun über sechs verschiedene Produktfamilien, mit denen wir 2014 jeweils Erlöse zwischen 8 Mio. € und 16 Mio. € erzielt haben. Außerdem haben wir in der Tischkultur zahlreiche neue Shops eröffnet, unter anderem einen exklusiven Flagship-Store in Tokio und vier Stores mit unserem Joint-Venture-Partner in Indien. Wichtig ist die Präsenz am Point of Sale vor allem deshalb, damit unsere Kunden die Marke Villeroy & Boch erleben und buchstäblich anfassen können.

Im Unternehmensbereich Bad und Wellness haben wir unsere Distribution insbesondere in den USA weiter ausgedehnt. Die Anzahl der Showrooms mit unserem Partner Toto konnten wir auf über 300 steigern. Jetzt sind wir für bestehende und potenzielle Kunden sichtbar und haben damit die Voraussetzungen für eine kontinuierliche Umsatzsteigerung geschaffen.

Gute Nachrichten gibt es derweil auch wieder von unserem Badmöbelgeschäft. Hier sind wir 2014 erneut kräftig gewachsen – dieses Mal um 9,5% auf 43,3 Mio. €. Zur Erinnerung: Vor fünf Jahren hatte der Umsatz lediglich 28,4 Mio. € betragen. Für positive Schlagzeilen sorgte auch unsere spülrandlose WC-Kategorie DirectFlush. 2014 haben wir 170.000 dieser besonders hygienischen und reinigungsfreundlichen WCs absetzen können, dies entspricht einem Anstieg um 263% gegenüber dem Vorjahr. Um die anhaltend hohe Nachfrage überhaupt bedienen zu können, haben wir unsere Produktionskapazität deshalb weiter ausgebaut und in eine weitere Druckgussanlage in der Sanitärfabrik Mettlach investiert.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre: Wie dieser Brief und der nachfolgende Bericht hoffentlich verdeutlichen, sind wir auf dem richtigen Weg, um zukünftig noch erfolgreicher dazustehen als heute. Maßgeblich gebnet wird dieser Weg von unseren 7.657 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie arbeiten täglich an der Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen, verleihen unserem Unternehmen ein Gesicht und repräsentieren unsere Marke in 125 Ländern dieser Welt. Im Namen des Vorstands möchte ich mich hierfür herzlich bedanken.

2014 hat Ihr Unternehmen ein erfreuliches operatives Ergebnis erzielt. Daran möchten wir Sie teilhaben lassen. Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung am 27. März 2015 deshalb vorschlagen, eine im Vorjahresvergleich erneut um 2 Cent erhöhte Dividende von 0,39 € je Stamm-Stückaktie und 0,44 € je Vorzugs-Stückaktie auszuschütten.

Meine Vorstandskollegen und ich bedanken uns für das von Ihnen entgegengebrachte Vertrauen. Wir würden uns freuen, wenn Sie die Entwicklung des Unternehmens weiterhin aus nächster Nähe als Anteilseigner begleiten.

Ihr



Frank Göring, Vorsitzender des Vorstands
Mettlach, im März 2015

DER VORSTAND



DER VORSTAND (V. L. N. R.)

Nicolas Luc Villeroy
Vorstand Unternehmensbereich
Tischkultur

Andreas Pfeiffer
Vorstand Unternehmensbereich
Bad und Wellness

Frank Göring
Vorsitzender des Vorstands
Ressorts: Strategie, Personal, Recht,
Compliance, M&A,
Öffentlichkeitsarbeit und Innovation

Dr. Markus Warncke
Vorstand Finanzen
Ressorts: Finanzen, Steuern, IT,
Einkauf, Immobilien und Revision

DER AUFSICHTSRAT



DER AUFSICHTSRAT (V. L. N. R.)

Werner Jäger
Betriebsratsvorsitzender
Hauptverwaltung
Villeroy & Boch AG

Ralf Runge
1. Stellvertretender
Vorsitzender des
Aufsichtsrats, Betriebsrats-
vorsitzender Faïencerie,
Villeroy & Boch AG

Peter Prinz
Wittgenstein
2. Stellvertretender
Vorsitzender des
Aufsichtsrats,
Unternehmensberater

Dr. Alexander von
Boch-Galhau
Unternehmensberater

Dietmar Geuskens
Bezirksleiter der
Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie

Dietmar Langenfeld
Gesamtbetriebsrats-
vorsitzender,
Villeroy & Boch AG

François Villeroy
de Galhau
Mitglied des Vorstands
BNP Paribas S.A.

Yves Elsen
Managing Partner & CEO
HITEC Luxembourg S.A.

Wendelin von
Boch-Galhau
Vorsitzender des
Aufsichtsrats

Christina Rosenberg
Geschäftsführerin
Hermès GmbH

Luitwin Gisbert von
Boch-Galhau
Ehrenmitglied des
Aufsichtsrats

Bernhard Thömmes
Leiter Forschung und
Entwicklung
Unternehmensbereich
Bad und Wellness,
Villeroy & Boch AG

Ohne Abbildung:
Francesco Grioli
Gewerkschaftssekretär
Landesbezirksleiter
Rheinland-Pfalz / Saarland
der Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie

BERICHT DES AUF SICHTSRATS

Ich habe die Aktionäre und die Aktionäre.

der Aufsichtsrat hat im abgelaufenen Geschäftsjahr 2014 seine Aufgaben nach Gesetz und Satzung in vollem Umfang wahrgenommen. Er überwachte den Geschäftsverlauf sowie die Tätigkeiten des Vorstands und stand diesem bei der Leitung des Unternehmens beratend zur Seite. Der Vorstand informierte den Aufsichtsrat umfassend, kontinuierlich und zeitnah in schriftlichen und mündlichen Berichten über die aktuelle Entwicklung der Ertragssituation der Gesellschaft und der Geschäftsbereiche einschließlich der Risikolage sowie des Risikomanagements. Darüber hinaus war der Aufsichtsrat in alle für das Unternehmen wesentlichen Entscheidungen unmittelbar eingebunden. Auf dieser Grundlage wurde in den Sitzungen intensiv diskutiert und beraten. In seinen Beschlüssen hat der Aufsichtsrat den Beschlussvorlagen des Vorstands nach eingehender eigener Prüfung und Beratung zugestimmt.

SCHWERPUNKTE DER BERATUNG IM AUF SICHTSRAT

Im Geschäftsjahr 2014 trat der Aufsichtsrat zu fünf ordentlichen Sitzungen zusammen und fasste zwei Beschlüsse im schriftlichen Umlaufverfahren. Kein Mitglied des Aufsichtsrats nahm an weniger als der Hälfte der Sitzungstermine teil. Die detaillierte Berichterstattung des Vorstands über die Lage und Geschäftsentwicklung des Villeroy & Boch-Konzerns war stets Grundlage der Beratungen.

THEMENSCHWERPUNKTE IM ABGELAUFENEN GESCHÄFTSJAHR

Kernpunkte der Bilanzsitzung im Februar 2014 waren die Erläuterung des Konzern- und Jahresabschlusses 2013 sowie deren Feststellung und Billigung durch den Aufsichtsrat. Ferner wurde die Tagesordnung für die Hauptversammlung verabschiedet. Im Rahmen der Vorstandsvergütung hat der Aufsichtsrat die Zielerfüllung für das Jahr 2013 geprüft und die neuen Ziele für das Jahr 2014 festgelegt. Ebenso hat der Vorstand den Aufsichtsrat über die aktuelle Lage des Konzerns informiert.

In der Sitzung im März 2014, die im Anschluss an die Hauptversammlung stattfand, wurden der Verlauf und die Ergebnisse der Hauptversammlung besprochen. Außerdem wurde Francesco Grioli als Nachfolger von Ralf Sikorksi in den Vermittlungsausschuss sowie in den Personalausschuss gewählt. In der Sitzung im Juni 2014 wurden die Lage des Konzerns, die Anpassung der Pensionen sowie strategische Schwerpunktthemen besprochen.

In der Sitzung im September 2014 berichtete der Vorstand dem Aufsichtsrat über die Lage des Konzerns. Ein zentraler Punkt dieser Sitzung war zudem die strategische



WENDELIN VON BOCH-GALHAU

VORSITZENDER DES AUF SICHTSRATS

Entwicklung des Konzerns. Die strategischen Projekte des Vorstands wurden dem Aufsichtsrat vorgestellt und erörtert. Des Weiteren wurde in der Sitzung die vorzeitige Verlängerung der Vorstandsmandate für Andreas Pfeiffer (Unternehmensbereich Bad und Wellness) und Nicolas Luc Villeroy (Unternehmensbereich Tischkultur) um weitere fünf Jahre bis zum 1. Mai 2020 beschlossen.

Schwerpunktthemen der Sitzung im November 2014 waren die Erläuterung der Geschäftszahlen per 31.10.2014 und die darauf aufbauende Orientierung für den Konzern- und Jahresabschluss 2014, der Bericht des Vorstands zur Lage des Konzerns, die Verabschiedung der redaktionellen Anpassung der Geschäftsordnungen, die Überprüfung des Risikomanagementsystems, das Thema Compliance (vergangenheits- und zukunftsbezogen), die Abgabe der aktualisierten Entsprechenserklärung (§ 161 AktG) sowie die Genehmigung der Mandate der Vorstandsmitglieder in Tochtergesellschaften. Außerdem wurde die Jahresplanung 2015 verabschiedet.

Im Jahr 2014 fasste der Aufsichtsrat des Weiteren zwei Umlaufbeschlüsse: Nach dem Ausscheiden von Finanz- und Personalvorstand Jörg Wahlers wurde die Ressortzuständigkeit auf den Vorstandsvorsitzenden Frank Göring übertragen. Zugleich wurde er zum Arbeitsdirektor ernannt. Zum 1. Januar 2015 wurde Dr. Markus Warncke zum Vorstandsmitglied mit der Ressortzuständigkeit für Finanzen bestellt.

Zusätzlich haben sich Mitglieder des Vorstands mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats sowie mit dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses zur Erörterung von aktuellen Einzelthemen getroffen. Auf diese Weise war der Aufsichtsrat stets über die aktuelle operative Entwicklung des Unternehmens, die wesentlichen Geschäftsvorfälle, die Risikolage und das Risikomanagement sowie die Entwicklung der Finanzkennzahlen informiert.

BERICHT ÜBER DIE AUSSCHÜSSE

Zur effizienten Wahrnehmung der Aufsichtsratsarbeit findet ein grundlegender Teil dieser in den vier gebildeten Ausschüssen statt:

Der Prüfungsausschuss trat im Berichtsjahr zu drei regulären Sitzungen zusammen. In der Sitzung im Januar hat die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zur Prüfung des Jahresabschlusses 2013 Bericht erstattet. Zusätzlich wurde beschlossen, dem Aufsichtsrat zu empfehlen, erneut die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft der Hauptversammlung zur Wahl zum Abschlussprüfer und zum Konzernabschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2014 vorzuschlagen. In der Sitzung im Mai wurde über das weitere Prozedere und über Schlussfolgerungen zum sogenannten EU Bathroom Case beraten. Themenschwerpunkte der Sitzung im November 2014 waren die Vorbereitung der nachfolgenden Aufsichtsratsitzung, insbesondere der Stand der Vorprüfung des Konzern- und Jahresabschlusses durch den Abschlussprüfer, die Durchführung einer Effizienzkontrolle der Aufsichtsratsarbeit sowie die Entgegennahme der Berichte einer Expertengruppe zu aktienrechtlichen Implikationen des EU Bathroom Cases.

Der Investitionsausschuss hat im Berichtsjahr einmal getagt. Im November 2014 bereitete der Investitionsausschuss in seiner Sitzung die Unternehmens- und Investitionsplanung 2015 zur Entscheidung durch den Aufsichtsrat vor.

Die Mitglieder des Personalausschusses kamen 2014 zu fünf Sitzungen zusammen und berieten in Vorbereitung auf die Beschlussfassungen im Aufsichtsrat über die Feststellung des Zielerreichungsgrades im Geschäftsjahr 2013, den Stand der Zielerreichung 2014, die Zielvereinbarungen des Vorstands für das Geschäftsjahr 2015 sowie die übrigen Vertragskonditionen von Vorstandsverträgen, die dem Gesamt-Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorgelegt wurden.

Der Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG tagte im Berichtsjahr nicht. Der Aufsichtsrat wurde regelmäßig über die Arbeit der Ausschüsse unterrichtet.

PERSONELLE VERÄNDERUNGEN IM AUFSICHTSRAT

Bernhard Thömmes wurde gerichtlich als Vertreter der leitenden Angestellten zum Aufsichtsratsmitglied bestellt. Er trat damit die Nachfolge von Jürgen Beining an, der sein Mandat mit Ablauf des Geschäftsjahres 2013 niedergelegt hatte.

Mit Ablauf der Hauptversammlung am 21. März 2014 legte Ralf Sikorski sein Aufsichtsratsmandat aus beruflichen Gründen nieder. Francesco Grioli wurde durch einen gerichtlichen Bestellungsbeschluss zu seinem Nachfolger bestimmt.

JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSPRÜFUNG

Der Jahresabschluss, der nach IFRS aufgestellte Konzernabschluss sowie der zusammengefasste Lagebericht für die AG und den Konzern zum Geschäftsjahr 2014 der Villeroy & Boch AG wurden von dem von der Hauptversammlung gewählten Abschlussprüfer Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Diese Unterlagen sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers wurden allen Mitgliedern des Prüfungsausschusses und des Aufsichtsrats rechtzeitig vor der Bilanzsitzung übermittelt. Der Prüfungsausschuss hat im Januar und Februar 2015 über den Jahresabschluss beraten.

Dieser wurde in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats im Februar 2015 ebenfalls intensiv erörtert. Der Abschlussprüfer berichtete in beiden Sitzungen über die Prüfung insgesamt, über die einzelnen Prüfungsschwerpunkte sowie die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung und beantwortete alle Fragen des Aufsichtsrats eingehend. Insbesondere nahm der Abschlussprüfer auch dazu Stellung, ob das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem bezogen auf den Rechnungslegungsprozess wesentliche Schwächen aufweist; er hatte insoweit keine Beanstandungen. Weiterhin erläuterte der Abschlussprüfer, dass keine Umstände vorliegen würden, die Anlass zur Besorgnis über seine Befangenheit gäben, und er informierte den Aufsichtsrat über zusätzlich zu den Abschlussprüfungsleistungen erbrachte Leistungen. Den Prüfungsbericht und das Ergebnis der Prüfung nahm der Aufsichtsrat zustimmend zur Kenntnis.

Der Aufsichtsrat prüfte den Jahresabschluss, den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht zum Geschäftsjahr 2014, jeweils unter Berücksichtigung des Prüfungsberichts des Abschlussprüfers, sowie den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns. Nach dem abschließenden Ergebnis seiner eigenen Prüfung billigte er im Rahmen der Bilanzsitzung im Februar 2015 entsprechend der Empfehlung des Prüfungsausschusses den vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss. Damit ist dieser gemäß § 172 AktG festgestellt. Ferner billigte der Aufsichtsrat den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht. Dem Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns schloss sich der Aufsichtsrat an.

Der Aufsichtsrat bedankt sich bei dem im abgelaufenen Geschäftsjahr ausgeschiedenen Aufsichtsratsmitglied Ralf Sikorski für die langjährige vertrauensvolle Zusammenarbeit. Unser Dank gilt ebenso den Mitgliedern des Vorstands und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Villeroy & Boch-Konzerns für ihren großen persönlichen Einsatz sowie unseren Aktionärinnen und Aktionären für das entgegengebrachte Vertrauen.

Für den Aufsichtsrat



Wendelin von Boch-Galhau, Vorsitzender
Mettlach, im Februar 2015

CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

Nachfolgend berichtet der Vorstand, zugleich für den Aufsichtsrat, gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex über die Corporate Governance bei Villeroy & Boch. Dieser Bericht enthält die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a Abs. 1 HGB und den Vergütungsbericht zur Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat. Der Vergütungsbericht ist zugleich Bestandteil des Konzernlageberichts.

Gute Corporate Governance mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung durch verantwortungsbewusste Unternehmensführung ist von grundlegender Bedeutung für Villeroy & Boch. Sie bildet die Basis zur Förderung des Vertrauens der Aktionäre, Journalisten, Kunden, Mitarbeiter sowie der breiten Öffentlichkeit. Entsprechend sind die Empfehlungen und Anregungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex die Grundlage für das Handeln von Vorstand und Aufsichtsrat der Villeroy & Boch AG.

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

VERANTWORTUNGSVOLLE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Der Vorstand der Villeroy & Boch AG führt das Unternehmen als Leitungsorgan in eigener Verantwortung mit dem Ziel kurz- und langfristiger Wertschöpfung. Die Arbeitsweise im Vorstand wird durch eine Geschäftsordnung bestimmt. Beschlüsse werden in Vorstandssitzungen gefasst, die in der Regel mindestens zweimal im Monat stattfinden. Der Vorstand ist bestrebt, bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) und im Besonderen auf eine angemessene Berücksichtigung von Frauen zu achten.

Der Aufsichtsrat bestellt, berät und überwacht den Vorstand. Seine Arbeitsweise ist in einer Geschäftsordnung festgelegt. Er kommt jährlich zu mindestens vier ordentlichen Aufsichtsratssitzungen zusammen. Der Aufsichtsrat wird vom Vorstand kontinuierlich und zeitnah in schriftlicher und mündlicher Form informiert und ist in alle für das Unternehmen wesentlichen Entscheidungen eingebunden.

ZUSAMMENSETZUNG DES VORSTANDS

Der Vorstand der Villeroy & Boch AG besteht derzeit aus vier Mitgliedern. Die Mitglieder des Vorstands werden vom

Aufsichtsrat unter Beachtung der Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes bestellt und abberufen. Bei der Bestellung von Vorstandsmitgliedern achtet der Aufsichtsrat auf die fachliche Eignung, Erfahrung und Führungsqualität der Kandidaten. Er achtet bei der Zusammensetzung des Vorstands insgesamt auf Vielfalt (Diversity) und strebt eine angemessene Beteiligung von Frauen an. Bei der Prüfung potenzieller Kandidaten für eine Nachbesetzung vakant werdender Vorstandspositionen werden qualifizierte Frauen in den Auswahlprozess einbezogen und angemessen berücksichtigt.

ZUSAMMENSETZUNG DES AUFSICHTSRATS

Der Aufsichtsrat der Villeroy & Boch AG setzt sich aus zwölf Mitgliedern zusammen, von denen sechs Mitglieder von der Hauptversammlung (Anteilseignervertreter) und sechs Mitglieder von den Arbeitnehmern (Arbeitnehmervertreter) nach den Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes gewählt werden. Die Amtszeit der Mitglieder des Aufsichtsrats beträgt in der Regel fünf Jahre. Der Aufsichtsrat nimmt seine Überwachungsaufgabe in einem weltweit operierenden Unternehmen ernst. Er ist der Auffassung, dass seine personelle Zusammensetzung ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Wahrnehmung seiner vielfältigen Aufgaben zum besten Wohl des Unternehmens ist. Er hat deshalb, entsprechend der Empfehlung in Ziffer 5.4.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex, in seiner Sitzung vom 10. März 2011 folgende Ziele für seine Zusammensetzung festgelegt:

„Der Aufsichtsrat der Villeroy & Boch AG soll so besetzt sein, dass zu jeder Zeit eine qualifizierte Überwachung und Beratung des Vorstands durch den Aufsichtsrat sichergestellt ist. Die zur Wahl in den Aufsichtsrat vorgeschlagenen Kandidatinnen und Kandidaten sollen aufgrund ihrer Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen in der Lage sein, die Aufgaben eines Aufsichtsratsmitglieds in einem international tätigen Unternehmen wahrzunehmen und das Ansehen des Villeroy & Boch-Konzerns in der Öffentlichkeit zu wahren. Dabei soll insbesondere auf die Persönlichkeit, Integrität, Leistungsbereitschaft, Professionalität und Unabhängigkeit der zur Wahl vorgeschlagenen Personen geachtet werden. Die individuellen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrats sollen sich untereinander so ergänzen, dass für die Aufsichtsratsarbeit als solche und für die Geschäftstätigkeit jedes Unternehmensbereichs zu jeder Zeit hinreichend fachliche Expertise vorhanden ist,

um die professionelle und effiziente Überwachung und beratende Begleitung des Vorstands dauerhaft zu gewährleisten. Mit Blick auf die internationale Ausrichtung des Unternehmens soll darauf geachtet werden, dass dem Aufsichtsrat wie bisher eine ausreichende Anzahl an Mitgliedern mit einer langjährigen internationalen Erfahrung angehören. Bei den Wahlvorschlägen wird der Aufsichtsrat zudem insbesondere auf eine angemessene Beteiligung von Frauen achten. Bereits bei der Prüfung potenzieller Kandidaten für eine Neuwahl oder Nachbesetzung vakant werdender Aufsichtsratspositionen sollen qualifizierte Frauen in den Auswahlprozess einbezogen und bei den Wahlvorschlägen angemessen berücksichtigt werden. Es wird angestrebt, dass dem Aufsichtsrat künftig mindestens eine Frau angehört. Dem Aufsichtsrat soll eine ausreichende Anzahl an unabhängigen Mitgliedern angehören. Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte sollen vermieden werden. Zudem sollen die Aufsichtsratsmitglieder für die Wahrnehmung des Mandats ausreichend Zeit haben, sodass sie das Mandat mit der gebotenen Regelmäßigkeit und Sorgfalt wahrnehmen können. Die vom Aufsichtsrat in der Geschäftsordnung niedergelegte Regelung zur Altersgrenze wird berücksichtigt. Dem Aufsichtsrat sollen nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands der Villeroy & Boch AG angehören.“

Der Aufsichtsrat ist der Auffassung, dass die ihm derzeit angehörnden Mitglieder insgesamt über die erforderlichen Kenntnisse, fachlichen Erfahrungen und Fähigkeiten verfügen, um ihre Aufgaben ordnungsgemäß wahrzunehmen, und dass die von ihm gesetzten Ziele zu seiner Zusammensetzung erfüllt sind. Bei der Beratung über die der Hauptversammlung im Berichtsjahr vorgelegten Wahlvorschläge hat der Aufsichtsrat diese Ziele berücksichtigt.

VERTRAUENSVOLLES ZUSAMMENWIRKEN VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Auch im Jahr 2014 war das Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat durch eine offene und vertrauensvolle Kommunikation geprägt. Sie wurde in den Aufsichtsratssitzungen sowie in Gesprächen zwischen Vorstandsmitgliedern mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Prüfungsausschussvorsitzenden gelebt. Entscheidende Inhalte der Berichterstattung des Vorstands an den Aufsichtsrat im Berichtsjahr waren die Ausrichtung und Umsetzung der Unternehmensstrategie, die Geschäftsentwicklung des Unternehmens, die Lage des Konzerns sowie Fragen, welche die Risikolage, das Risikomanagement, das interne Kontrollsystem und das Compliance-Management betreffen.

Zustimmungsvorbehalte zugunsten des Aufsichtsrats sind in den Geschäftsordnungen von Aufsichtsrat und Vorstand festgelegt. Sie finden bei bedeutenden Geschäften oder Maßnahmen Anwendung, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Villeroy & Boch AG verändern.

AUSSCHÜSSE DES AUFSICHTSRATS

Zur effizienten Wahrnehmung seiner Aufgaben und intensiveren Behandlung komplexer Sachverhalte hat der Aufsichtsrat aus dem Kreis seiner Mitglieder neben dem Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG drei fachlich qualifizierte Ausschüsse gebildet. Ihre Arbeitsweise ist in der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat und in den Geschäftsordnungen für die jeweiligen Ausschüsse geregelt.

Der Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG ist kraft Gesetzes zur Wahrnehmung der in § 31 Abs. 3 Satz 1 MitbestG bezeichneten Aufgabe einzurichten. Er unterbreitet dem Aufsichtsrat Vorschläge für die Bestellung oder den Widerruf der Bestellung von Vorstandsmitgliedern, wenn im ersten Wahlgang die erforderliche Mehrheit von zwei Dritteln der Stimmen der Aufsichtsratsmitglieder nicht erreicht wird. Der Vermittlungsausschuss besteht aus dem Vorsitzenden und dem 1. stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats sowie aus je einem Vertreter der Anteilseigner und der Arbeitnehmer. Dies sind derzeit Wendelin von Boch-Galhau als Vorsitzender, Ralf Runge als stellvertretender Vorsitzender, Peter Prinz Wittgenstein und Francesco Grioli.

Der Personalausschuss befasst sich primär mit dem Abschluss sowie der Änderung und der Beendigung der Anstellungsverträge der Mitglieder des Vorstands und der langfristigen Nachfolgeplanung. Er bereitet die Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern, das Vergütungssystem für den Vorstand und die Gesamtvergütung für die einzelnen Mitglieder des Vorstands einschließlich vertraglicher Bonusregelungen, Pensionsregelungen und sonstiger vertraglicher Zusagen zur Beschlussfassung im Aufsichtsratsplenum vor. Ihm gehören der Vorsitzende des Aufsichtsrats als Vorsitzender und je ein Vertreter der Arbeitnehmerseite und der Anteilseignerseite an. Dies sind derzeit Wendelin von Boch-Galhau als Vorsitzender, Francesco Grioli und Peter Prinz Wittgenstein.

Die Aufgaben des Investitionsausschusses bestehen in der Vorabberatung der Unternehmens- und Investitionsplanung sowie der Vorbereitung der Investitionsentscheidungen. Er setzt sich aus dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats als Vorsitzendem und je einem Vertreter der Anteilseignerseite und der Arbeitnehmerseite zusammen. Dies sind derzeit Wendelin von

Boch-Galhau als Vorsitzender, Peter Prinz Wittgenstein als stellvertretender Vorsitzender und Dietmar Langenfeld.

Der Prüfungsausschuss behandelt die Themen Rechnungslegung, Risikomanagement, internes Kontroll- und Revisionsystem, Compliance und abschlussprüfungsbezogene Fragestellungen. Ihm gehören zwei Vertreter der Anteilseignerseite und ein Vertreter der Arbeitnehmerseite an. Dies sind derzeit Peter Prinz Wittgenstein als Vorsitzender, Werner Jäger als stellvertretender Vorsitzender und Yves Elsen. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses ist unabhängig und verfügt aufgrund seines beruflichen Hintergrundes unter anderem als ehemaliges Mitglied des Vorstands eines DAX-Unternehmens und Unternehmensberater über die Qualifikation als unabhängiger Experte im Sinne des § 100 Abs. 5 AktG.

Es wurde kein separater Nominierungsausschuss zur Vorbereitung der Wahlvorschläge für die Aufsichtsratsneuwahl gebildet. Wahlvorschläge wurden und werden in Anteilseignersitzungen vorbereitet.

Die Ausschussvorsitzenden berichten an den Gesamtaufsichtsrat über die Arbeit der Ausschüsse. Im Bericht des Aufsichtsrats können die wesentlichen Inhalte der Ausschusssitzungen des abgelaufenen Geschäftsjahres nachgelesen werden.

VERMEIDUNG VON INTERESSENKONFLIKTEN

Die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet und verfolgen bei der Ausübung ihrer Ämter keine persönlichen Interessen, die dem Gesellschaftsinteresse widersprechen. Jedes Vorstands- und Aufsichtsratsmitglied legt möglicherweise auftretende Interessenkonflikte dem Aufsichtsrat offen. Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten bzw. vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen, die von den Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern wahrgenommen werden, können den Seiten 114 und 115 entnommen werden. Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen sind im Anhang des Konzernabschlusses dargestellt.

EFFIZIENZPRÜFUNG

Der Aufsichtsrat der Villeroy & Boch AG führt regelmäßig eine Effizienzprüfung durch, zuletzt in seiner Sitzung am 10. März 2015 für das Geschäftsjahr 2014. Dabei handelt es sich um eine Selbsteinschätzung der Arbeitsweise des Gremiums durch seine Mitglieder. Zur effizienten Arbeit des

Gremiums trägt insbesondere die Arbeit in Ausschüssen bei, die bei Bedarf tagen und die Beschlussfassungen durch den Gesamtaufsichtsrat vorbereiten.

DIRECTORS' DEALINGS / AKTIENBESITZ VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Directors' Dealings, die uns im abgelaufenen Geschäftsjahr 2014 gemeldet wurden, sind auf der nachfolgenden Internetseite veröffentlicht: <http://www.villeroyboch-group.com/de/investor-relations/corporate-governance/directors-dealings>.

Zum Ende des Berichtsjahres hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats direkt und indirekt (im Sinne des § 15a WpHG) 2,88 % aller von der Gesellschaft ausgegebenen Stamm- und Vorzugsaktien. Davon entfielen auf Dr. Alexander von Boch Galhau 1,65 %. Der Aktienbesitz der Vorstandsmitglieder belief sich auf 0,48 % der ausgegebenen Aktien.

TRANSPARENZ UND VERTRAUEN DURCH UMFASSENDE INFORMATION

Um alle Zielgruppen gleichermaßen und aktuell über die Lage des Unternehmens zu informieren und eine bestmögliche Transparenz der Führungs- und Überwachungsmechanismen zu schaffen, ist die Villeroy & Boch AG bestrebt, umfassend Bericht zu erstatten. Hierzu gehört die jährliche Veröffentlichung des Konzernabschlusses sowie der Quartalsberichte, deren Aufstellung gemäß den Grundsätzen der International Financial Reporting Standards (IFRS) erfolgt. Die in Ziffer 7.1.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex empfohlene 90-Tage-Frist für die Veröffentlichung des Konzernabschlusses wurde in diesem Jahr erneut eingehalten. Der Einzelabschluss der Villeroy & Boch AG wird nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgestellt.

Auf der Internetseite www.villeroyboch-group.com können aktuelle Entwicklungen unter anderem in Form von Presse- und Ad-hoc-Mitteilungen abgerufen werden. Darüber hinaus stehen Geschäfts- sowie Zwischenberichte der Villeroy & Boch AG in deutscher und englischer Sprache unter der Rubrik Investor Relations zum Download zur Verfügung. Die Veröffentlichungen werden den Transparenzpflichten des Wertpapierhandelsgesetzes gerecht.

Um in den Dialog mit Analysten und Aktionären zu treten, finden einmal jährlich die Bilanzpresse- und Analystenkonferenz sowie die Hauptversammlung statt.

Veröffentlichungstermine sowie wiederkehrende Termine werden in unserem Finanzkalender auf unserer Internetseite,

in diesem Geschäftsbericht und in unseren Zwischenberichten veröffentlicht.

ERNST & YOUNG ALS PRÜFUNGSGESELLSCHAFT BESTÄTIGT

Der Aufsichtsrat hat erneut die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als den von der Hauptversammlung bestellten Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer mit der Prüfung der Jahresabschlüsse für das Geschäftsjahr 2014 beauftragt. Zuvor hatten sich Prüfungsausschuss und Aufsichtsrat von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt. Gemäß den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex hat der Aufsichtsrat mit dem Abschlussprüfer vereinbart, unverzüglich den Prüfungsausschussvorsitzenden über während der Prüfung auftretende mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe sowie über alle für die ordnungsgemäße Wahrnehmung der Aufgaben des Aufsichtsrats wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse zu informieren. Sollten im Rahmen der Abschlussprüfung Gegebenheiten festgestellt werden, die eine Unrichtigkeit der von Vorstand und Aufsichtsrat nach § 161 AktG abgegebenen Entsprechenserklärung ergeben, ist eine Berichterstattung durch den Prüfer an den Aufsichtsrat bzw. ein Vermerk im Prüfungsbericht vereinbart.

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG GEMÄSS § 161 AKTG

Vorstand und Aufsichtsrat sind gemäß § 161 AktG einmal jährlich verpflichtet, eine Entsprechenserklärung über die Anwendung der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex abzugeben. Nach Beratungen in der Aufsichtsratsitzung im November haben Vorstand und Aufsichtsrat die Entsprechenserklärung abgegeben, wonach die Gesellschaft bis auf die genannten Ausnahmen allen Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex entsprochen hat und entsprechen wird (vgl. Fassung: www.villeroyboch-group.com/de/investor-relations/corporate-governance/entsprechenserklaerungen.html).

COMPLIANCE IM VILLEROY & BOCH-KONZERN

Eine wirkungsvolle Compliance ist ein unverzichtbares Instrument guter Corporate Governance. Geschäftlicher Erfolg ist nur dann dauerhaft zu erreichen, wenn Gesetze, unternehmensinterne Richtlinien und unsere Wertvorstellungen eingehalten werden. Daher wurde bereits im Geschäftsjahr

2008 eine Compliance-Organisation als Teil des Risikomanagements ins Leben gerufen.

Unsere Compliance-Organisation geht direkt vom Vorstand der Villeroy & Boch AG aus. Die Ressortverantwortung für Compliance obliegt dem Vorstandsvorsitzenden Frank Göring. An ihn berichtet die Chief Compliance Officerin des Villeroy & Boch-Konzerns. Sie wird von funktionalen Compliance-Officern der Zentrale und der Unternehmensbereiche sowie von lokalen Compliance-Verantwortlichen in den Konzerngesellschaften unterstützt.

Unsere konzernweit gültigen Ethikgrundsätze, die Verhaltensrichtlinie und weitere Richtlinien sind für alle Mitarbeiter bindend, geben ihnen Orientierung für verantwortungsvolles Verhalten im Geschäftsalltag, schützen vor falschen Entscheidungen und festigen somit die Basis unseres Erfolgs.

Außerdem werden die Mitarbeiter zur Compliance kontinuierlich informiert und geschult. Das umfangreiche Schulungsprogramm findet als Präsenztraining und auch als webbasiertes Training statt. Letzteres schließt nach einem bestandenen Test mit einem Zertifikat ab.

Unser Compliance-Management-System wurde nach den Grundsätzen des Prüfungsstandards 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer e. V. geprüft. Gegenstand der externen Prüfung waren Konzeption und Angemessenheit des Compliance-Management-Systems. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Noerr AG hat für die Kartellrechts-Compliance, die Dr. Kleeberg & Partner GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft hat für die Corporate Compliance bestätigt, dass die Konzeption unseres Compliance-Management-Systems angemessen ist und dass die daraus abgeleiteten Grundsätze und Maßnahmen geeignet sind, mit hinreichender Sicherheit Risiken in Bezug auf Verstöße gegen rechtliche Vorschriften rechtzeitig zu erkennen und zu verhindern. Die vorgeschriebene Wirksamkeitsprüfung des Compliance-Systems ist bis Ende 2015 vorgesehen.

VERGÜTUNGSBERICHT

Der Vergütungsbericht ist Bestandteil des Konzernlageberichts.

GRUNDZÜGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS

Der Aufsichtsrat überprüft das Vergütungssystem für den Vorstand regelmäßig, insbesondere im Hinblick auf aktuelle Änderungen der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Das Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands ist leistungsorientiert. Es sieht eine feste Vergütung und eine erfolgsabhängige variable Vergütung vor. Die Vergütung weist insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen auf. Die Höhe der variablen Vergütung hängt von dem Erfüllungsgrad der jährlich in einer Zielvereinbarung festzulegenden Ziele ab und macht bei voller Zielerreichung mehr als die Hälfte der Gesamtvergütung aus. Die variable Vergütung gliedert sich in eine kurzfristige jährliche Komponente (Jahresbonus) und eine langfristige Komponente mit einem Bemessungszeitraum von drei Jahren. Die langfristige Vergütung ist gegenüber der kurzfristigen Komponente wertmäßig höher gewichtet. Inhaltlich orientieren sich beide variablen Vergütungskomponenten an finanziellen Unternehmenszielen (operative Nettovermögensrendite, Ergebnis vor Zinsen und Steuern, Ergebnis vor Steuern) und individuellen Zielen. Die Zielparame- ter der variablen Vergütungskomponenten werden vorbereitend vom Personalausschuss des Aufsichtsrats mit den Mitgliedern des Vorstands abgestimmt und vom Aufsichtsratsplenum bestätigt, so auch für das Geschäftsjahr 2014. Eine nachträgliche Veränderung der Erfolgsziele und Vergütungsparameter ist ausgeschlossen. Daneben steht den Mitgliedern des Vorstands ein Dienstwagen auch zur privaten Nutzung zur Verfügung. Die mit den amtierenden Mitgliedern des Vorstands bestehenden Verträge sehen leistungsorientierte bzw. beitragsorientierte Pensionszusagen vor. Die Gesamtbezüge und die einzelnen Vergütungskomponenten stehen nach der Überzeugung des Aufsichtsrats in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des jeweiligen Vorstandsmitglieds und zur wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft und überschreiten die übliche Vergütung weder im Vertikal- noch im Horizontalvergleich mit Referenzunternehmen. Der Aufsichtsrat beabsichtigt, bei der Festsetzung der Vergütung des Vorstands zukünftig das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt auch in der zeitlichen Entwicklung zu berücksichtigen.

Die Aufsichtsratsvergütung setzt sich ebenfalls aus einer fixen und einer variablen Komponente zusammen. Die variable erfolgsabhängige Komponente bemisst sich an der ausgeschütteten Dividende der Villeroy & Boch AG.

VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben laut Satzung der Villeroy & Boch AG einen Anspruch auf die Erstattung der ihnen durch ihre Tätigkeit entstehenden Auslagen. Darüber hinaus erhalten sie eine feste Basisvergütung sowie einen variablen Vergütungsanteil.

Die feste jährliche Basisvergütung beträgt 20.000 €, zusätzlich erhält der Vorsitzende 45.000 €, sein Stellvertreter 13.500 €. Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten pro Sitzung des Gesamtremiums ein Sitzungsentgelt in Höhe von 1.250 €.

Die Vorsitzenden des Investitions-, Prüfungs- und Personalausschusses erhalten jeweils 4.000 €, die Mitglieder der jeweiligen Ausschüsse erhalten jeweils 2.500 € pro Jahr zusätzlich zur Basisvergütung.

Die variable Vergütung beträgt pro Mitglied des Aufsichtsrats für jeden den Betrag von 10,5 Cent übersteigenden Cent Aktionärsdividende pro Aktie 195 €. Als Aktionärsdividende gilt das Mittel der Dividende, die auf eine Vorzugsaktie und eine Stammaktie gezahlt wird.

Die vorstehenden Vergütungen werden zuzüglich einer eventuell anfallenden gesetzlichen Mehrwertsteuer gezahlt. Ein Vergütungsanspruch besteht nur pro rata temporis für die Dauer der Bestellung.

Im Geschäftsjahr erhielten die Mitglieder des Aufsichtsrats der Villeroy & Boch AG im Rahmen der Mandatsausübung die Bezüge ausgezahlt, die in der nachfolgenden Tabelle aufgelistet sind.

Im Konzernergebnis des Geschäftsjahres 2014 wurden insgesamt 631 T€ als Aufwand erfasst (Vorjahr: 563 T€). Neben dem gezahlten Fixum und den Sitzungsgeldern 2014 enthält der Aufwand 75 T€ für die gebildete Rückstellung für variable Vergütung (Vorjahr: 63 T€) sowie weitere Auslagen-erstattungen in Höhe von 43 T€ (Vorjahr: 22 T€) und Versicherungsbeiträge in Höhe von 97 T€ (Vorjahr: 77 T€).

	In T€				
	Fixum	Sitzungs- gelder	Variable Vergütung für 2013	Gesamt	Vorjahr
Wendelin von Boch-Galhau ^{2), 3)}	73	6	6	85	83
Peter Prinz Wittgenstein ^{1), 2), 3)}	43	6	6	55	52
Ralf Runge ⁴⁾	34	6	6	46	44
Werner Jäger ^{1), 4)}	23	6	6	35	33
Dietmar Langenfeld ^{2), 4)}	23	6	6	35	33
Yves Elsen ¹⁾	23	6	4	33	20
Dr. Alexander von Boch-Galhau	20	7	6	33	30
François Villeroy de Galhau	20	6	6	32	30
Dietmar Geuskens ⁴⁾	20	6	6	32	30
Christina Rosenberg	20	4	4	28	19
Bernhard Thömmes (ab 01/2014)	19	6	–	25	–
Francesco Grioli (ab 03/2014) ³⁾	18	5	–	23	–
Ralf Sikorski (bis 03/2014)	6	1	6	13	31
Jürgen Beining (bis 12/2013)	–	–	6	6	29
Dr. Jürgen Friedrich Kammer (bis 03/2013)	–	–	1	1	11
Charles Krombach (bis 03/2013)	–	–	1	1	11
Rundung	–4	2	–2	–4	2
Summe Auszahlungen	338	73	68	479	458

¹⁾ Prüfungsausschuss

²⁾ Investitionsausschuss

³⁾ Personalausschuss

⁴⁾ Gemäß den Richtlinien des DGB über die Abführung von Aufsichtsratsvergütungen wird die Vergütung abgeführt.

* Vorsitzender des jeweiligen Ausschusses

VERGÜTUNG DES VORSTANDS

Im Geschäftsjahr 2014 ist ein Aufwand in Höhe von 2.126 T€ (Vorjahr: 2.846 T€) in der Gewinn- und Verlustrechnung enthalten. Der Aufwand setzt sich aus 1.189 T€ (Vorjahr: 1.444 T€) fixen und 937 T€ (Vorjahr: 1.401 T€) variablen Gehaltskomponenten zusammen. Die variable Gehaltskomponente besteht aus einer einjährigen Vergütung in Höhe von 509 T€ (Vorjahr: 647 T€) und einer mehrjährigen Vergütung in Höhe von 428 T€ (Vorjahr: 715 T€). In dem Fixum ist ein Sachbezug in Höhe von 64 T€ (Vorjahr: 76 T€) enthalten,

davon 2 T€ (Vorjahr: 3 T€) als Versicherungsbeiträge.

Für ehemalige Mitglieder des Vorstands bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von 25.451 T€ (Vorjahr: 22.706 T€). Im Geschäftsjahr bezogen ehemalige Mitglieder des Vorstands Renten in Höhe von 1.620 T€ (Vorjahr: 1.437 T€). Für die Angabe der individuellen Vorstandsbezüge bis einschließlich des Geschäftsjahres 2015, längstens jedoch bis zum 12.05.2016, wurde § 314 Abs. 2 Satz 2 HGB in Verbindung mit § 286 Abs. 5 HGB in Anspruch genommen.

DIE AKTIE

DIE AKTIE – DAS BÖRSENJAHR 2014

VERSÖHNLICHER AUSKLANG NACH AUF UND AB

In der Gesamtbetrachtung haben die meisten deutschen Leitindizes das Jahr 2014 mit vergleichsweise wenig Veränderung abgeschlossen. Die moderaten Zuwächse bei Dax, MDax und SDax sollen jedoch nicht darüber hinweg täuschen, dass es unterjährig zu gravierenden Schwankungen kam. Nach einem soliden Verlauf im ersten Halbjahr war es besonders die Sorge um eine Eskalation in Osteuropa, die im Spätsommer und Herbst zu signifikanten Kursrückgängen geführt hatte. Dass es zum Jahresende doch noch zu einem Schlusspurt und einem insgesamt versöhnlichen Ausklang reichte, war einmal mehr der Politik des billigen Geldes zu verdanken. Mit massiven Anleihekäufen und einer anhaltenden Niedrigzinspolitik sorgten die Notenbanken für Impulse an den Aktienmärkten.

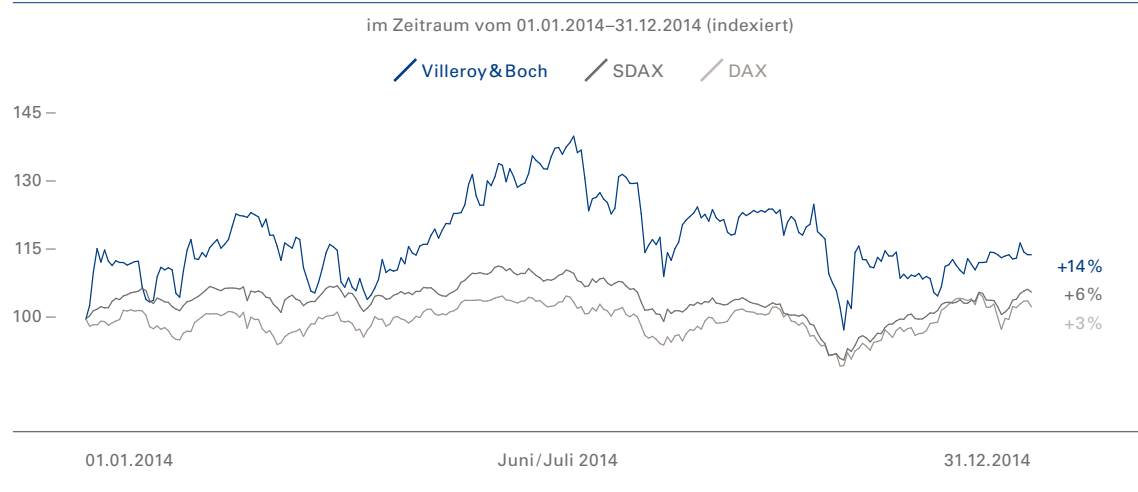
Am Jahresende konnte der deutsche Leitindex DAX ein leichtes Plus von 2,65% verbuchen und schloss bei 9.805 Punkten. Der seit mehreren Jahren stark haussierende MDax kletterte um 2,17% auf 16.934 Punkte. Beim SDax reichte es zu einem Plus von 5,85% – der Index schloss bei 7.186 Zählern.

VILLEROY & BOCH-VORZUGSAKTIE: 14% KURSPLUS

Ausgehend von einem Jahresschlusskurs in 2013 bei 10,57 Euro legte die Villeroy & Boch-Vorzugsaktie im Jahr 2014 um 14,0% auf 12,05 Euro zu. Damit wurde der SDax, dem Villeroy & Boch seit November 2013 wieder angehört, erneut hinter sich gelassen.

In der ersten Jahreshälfte glänzte die Aktie mit relativer Stärke und markierte schließlich im Juli bei 14,78 Euro ihren höchsten Schlusskurs. In den darauf folgenden Wochen und Monaten konnte sich die Villeroy & Boch-Aktie der allgemeinen Entwicklung an den Börsen jedoch nicht entziehen. Die Schwankungen an den Märkten sorgten für eine Zunahme der Volatilität – analog zum Gesamtmarkt wurde der tiefste Schlusskurs mit 10,32 Euro im Oktober erreicht. Im Schlussquartal entspannte sich der Kursverlauf jedoch wieder, um das Jahr 2014 bei 12,05 Euro und einem Plus von 14,0% abzuschließen. Darüber hinaus wurde im März für das Geschäftsjahr 2013 eine Dividende in Höhe von 0,42 Euro je Vorzugsaktie ausbezahlt.

ENTWICKLUNG DER VILLEROY & BOCH-AKTIE IM VERGLEICH ZU DAX UND SDAX

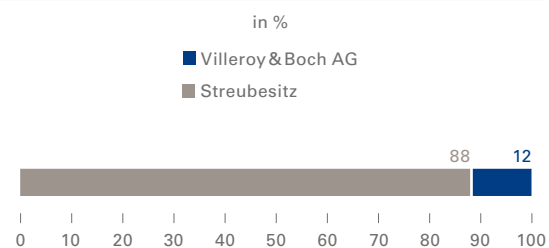


DIVIDENDENVORSCHLAG

Auf Basis der Geschäftsentwicklung im Jahr 2014 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung am 27. März 2015 vor, eine gegenüber dem Vorjahr erneut um zwei Cent erhöhte Dividende von 0,44 Euro je Vorzugsaktie

und 0,39 Euro je Stammaktie auszuschütten. Dies entspricht einer Konzern-Ausschüttungsquote von 45%, bereinigt um die eigenen Aktien.

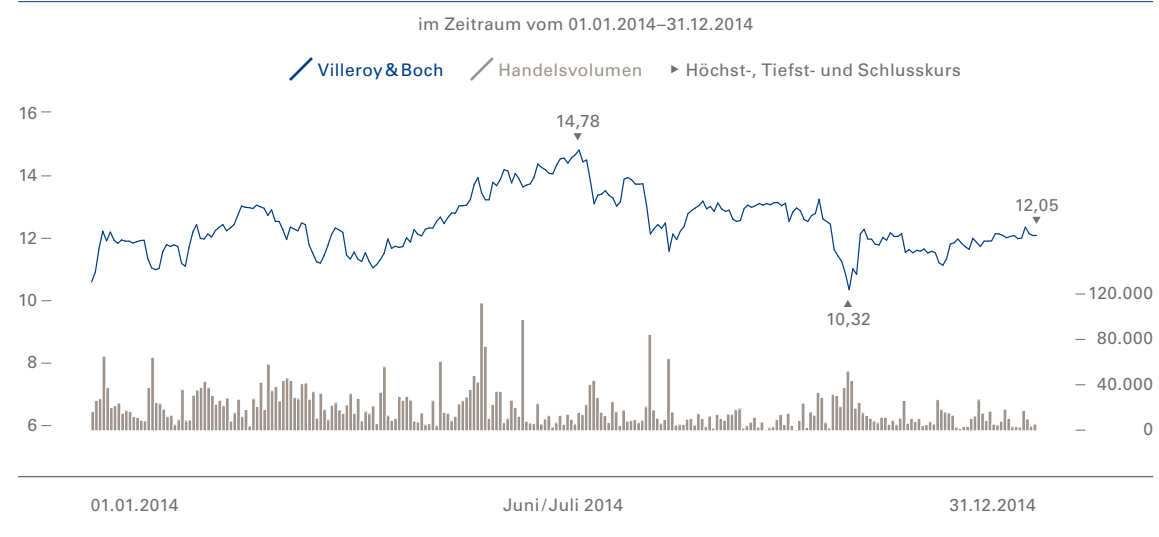
STRUKTUR DER VORZUGSAKTIONÄRE



STAMMDATEN

ISIN:	DE0007657231
WKN:	765723
Börsenkürzel:	VIB3
Index-Mitgliedschaft:	SDAX

ENTWICKLUNG DER VILLEROY & BOCH-AKTIE



WACHSTUMSPOTENZIAL IM AUSLAND

Aktienanalyst Tim Kruse vom Research-Unternehmen Montega AG im Gespräch

Herr Kruse, Sie beobachten Villeroy & Boch nun bereits seit 2012 intensiv. Wie nehmen Sie das Unternehmen aus der Außenperspektive wahr – und was sagen andere Kapitalmarktteilnehmer, speziell institutionelle Investoren, über V & B?

Kruse: Villeroy & Boch vollzieht seit einigen Jahren den Wandel von einem „normalen“ Hersteller von Keramikprodukten hin zu einem modernen Konsum- und Industriegüterunternehmen. Zudem hat sich das Management dem Kapitalmarkt sukzessive geöffnet. Die Investoren honorieren dies, was man an der erfreulichen Aktienkursentwicklung ablesen kann.

Was sind seit Ihrer ersten Studie über Villeroy & Boch die wesentlichen Fortschritte, die das Unternehmen vollzogen hat?

Kruse: Villeroy & Boch hat insbesondere in der Produktion Fortschritte gemacht. Hier wurden die Ausschussquoten durch die Modernisierung der Fertigung im Bereich Bad und Wellness deutlich reduziert und dadurch die Rohertragsmarge spürbar verbessert. Zudem hat das Unternehmen mit dem Verkauf der Liegenschaften in Lübeck und Gustavsberg einen Teil des nicht betriebsnotwendigen Vermögens veräußert und zusätzliche flüssige Mittel generiert.

Welche weiteren Entwicklungspotenziale sehen Sie für das Unternehmen?

Kruse: Die Marke Villeroy & Boch bietet im gehobenen Preissegment noch Wachstumspotenzial – insbesondere in Asien



TIM KRUSE

AKTIENANALYST VOM
RESEARCH-UNTERNEHMEN MONTEGA AG

und dort vor allem in China. Dass es das Unternehmen ernst mit dem Wachstum meint, wird einerseits an den jüngsten Geschäftszahlen und andererseits an der steigenden Anzahl von Showrooms für den Bereich Bad und Wellness und von Verkaufsflächen für Tischkultur-Produkte deutlich. Auch die Logistik wurde durch ein eigenes Lager in der Nähe von Shanghai verbessert. Man darf gespannt sein, wie es dort weitergeht.

Welche Rolle spielen eigentlich eine starke Marke, greifbare Produkte und eine lange Tradition in der von Zahlen dominierten Finanzwelt?

Kruse: Grundsätzlich richtet die Finanzwelt den Blick vor allem auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Ertragskraft eines Geschäftsmodells. Ein lange Tradition und eine starke Marke können hierfür ein Hinweis sein, sind aber kein Garant.

KENNZAHLEN ZUR VILLEROY & BOCH-AKTIE

	2014	2013	2012	2011	2010
Schlusskurs (in €)	12,05	10,57	6,63	5,88	4,55
Höchstkurs/Tiefstkurs (in €)	14,78 / 10,32	10,77/6,74	8,63/5,85	7,79/4,40	5,65/3,74
Stammaktien, 31.12.	14.044.800	14.044.800	14.044.800	14.044.800	14.044.800
Vorzugsaktien, 31.12.	14.044.800	14.044.800	14.044.800	14.044.800	14.044.800
I von Villeroy & Boch gehaltene Aktien	1.683.029	1.683.029	1.683.029	1.683.029	1.683.029
I im Umlauf befindliche Aktien	12.361.771	12.361.771	12.361.771	12.361.771	12.361.771
Marktkapitalisierung, Xetra Jahresende (in Mio. €)	169,2	148,5	93,1	82,6	63,9
Durchschnittlicher Tagesumsatz, Xetra (in Stück)	19.521	22.059	14.841	19.093	12.846
KGV, Basis Höchstkurs/KGV, Basis Tiefstkurs (in €)	15,56 / 10,86	11,58/7,25	14,88/10,01	10,82/6,11	–/–
Konzernergebnis je Stammaktie (in €) *	0,90	0,88	0,53	0,67	–2,40
Konzernergebnis je Vorzugsaktie (in €)	0,95	0,93	0,58	0,72	–2,35

* Stammaktien nicht im öffentlichen Handel



KONZERNLAGEBERICHT

22 GRUNDLAGEN DES KONZERNS

- 22 Geschäftsmodell des Konzerns
- 23 Steuerungssystem
- 24 Forschung und Entwicklung
- 25 Beschaffung
- 25 Änderungen der rechtlichen oder regulatorischen Rahmenbedingungen

25 WIRTSCHAFTSBERICHT

- 25 Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen
- 26 Geschäftsverlauf und Lage des Konzerns
- 27 Ertragslage
- 31 Finanzlage
- 34 Vermögenslage
- 35 Finanzielle Leistungsindikatoren
- 36 Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

39 NACHTRAGSBERICHT

39 RISIKO- UND CHANCENBERICHT

- 39 Risikostrategie
- 40 Risikomanagementsystem
- 40 Internes Kontrollsystem
- 42 Risikobericht bezogen auf Einzelrisiken
- 47 Chancenbericht

49 PROGNOSEBERICHT

50 SONSTIGE ANGABEN

50 VERGÜTUNGSBERICHT

50 ZUSAMMENGEFASSTE VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

KONZERNLAGEBERICHT

- **Konzernumsatz auf konstanter Kursbasis um 4,0 % gesteigert, nominal um 2,8 % auf 766,3 Mio. €.**
- **Operatives EBIT um 6,1 % auf 38,4 Mio. € verbessert.**
- **Sonderertrag in Höhe von 4,8 Mio. € (Vorjahr: 7,0 Mio. €) im Rahmen unseres Immobilienprojekts in Schweden realisiert; dadurch beträgt das EBIT insgesamt 43,2 Mio. €.**
- **Konzernergebnis liegt mit 24,3 Mio. € über Vorjahr (23,9 Mio. €).**
- **Operative Nettovermögensrendite von 12,0 % auf 13,0 % gesteigert.**

GRUNDLAGEN DES KONZERNS

GESCHÄFTSMODELL DES KONZERNS

Organisatorische Struktur des Konzerns

Villeroy & Boch ist ein international führender Keramikhersteller. Unser operatives Geschäft unterteilt sich in die beiden Unternehmensbereiche Bad und Wellness sowie Tischkultur. Darüber hinaus vertreiben wir sortimentsergänzende Produkte auf Lizenzbasis. Konzernübergreifende Aufgaben werden von unseren Zentralbereichen wahrgenommen.

Die Villeroy & Boch AG fungiert als Konzernobergesellschaft für insgesamt 55 direkt oder indirekt gehaltene, vollkonsolidierte Tochtergesellschaften. Die Beteiligungsstruktur des Villeroy & Boch-Konzerns basiert neben operativen Notwendigkeiten auch auf rechtlichen beziehungsweise steuerlichen Gegebenheiten.

Segmente und Absatzmärkte

Unsere Produkte werden in 125 Ländern verkauft. Dabei erreichen wir den Endverbraucher im Unternehmensbereich Bad und Wellness in der Regel über einen zwei- beziehungsweise dreistufigen Vertriebsweg. Zu unserem Produktportfolio zählen keramische Badkollektionen in unterschiedlichen Stilrichtungen, Badmöbel, Dusch-, Wannen- und Whirlpoolsysteme, Armaturen, keramische Küchenspülen und

ergänzendes Zubehör. Weltweit sind unsere Bad- und Wellness-Produkte in über 7.500 Showrooms ausgestellt.

Im Unternehmensbereich Tischkultur sprechen wir unsere Kunden sowohl über den Fachhandel als auch über eigene Einzelhandelsaktivitäten an. Unser Sortiment umfasst hochwertiges Geschirr, Gläser und Besteck sowie passende Accessoires, Küchen- und Tischtextilien sowie Geschenkartikel. Insgesamt sind unsere Produkte an weltweit über 5.800 Verkaufsstellen (Points of Sale) erhältlich. Zu unseren eigenen Einzelhandelsaktivitäten zählen 130 eigene Geschäfte sowie rund 560 von unserem eigenen Personal betreute Verkaufspunkte in namhaften Warenhäusern. Außerdem vertreiben wir unsere Tischkultur-Produkte über unsere Online-Shops in mehr als 20 Ländern.

Im Projektgeschäft beider Unternehmensbereiche werden unsere Kunden durch eine eigene Vertriebsorganisation angesprochen. Für Projekte im Sanitärbereich sind Architekten, Interior Designer und Planer von öffentlichen Einrichtungen, Bürogebäuden, Hotels, hochwertigen Wohnkomplexen etc. wichtige Ansprechpartner. Im Bereich Tischkultur stellen die Betreiber von Hotels und Restaurants unsere vorrangige Zielgruppe im Projektgeschäft dar.

Standorte

Die Villeroy & Boch AG und ihre Konzernzentrale haben ihren Sitz im saarländischen Mettlach.

Grundlagen des Konzerns

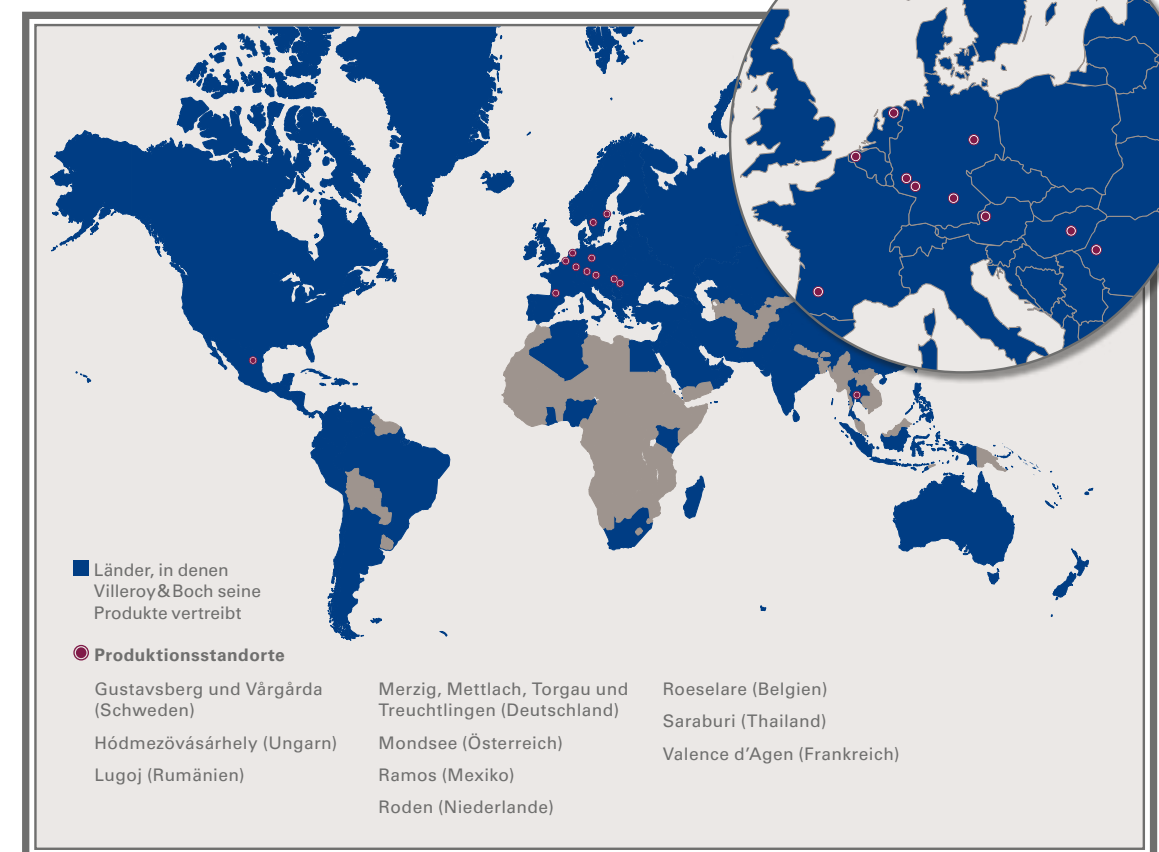
Wir unterhalten derzeit 14 Produktionsstandorte in Europa, Asien und Amerika. Unsere Produkte für den Unternehmensbereich Tischkultur werden in den Werken Merzig und Torgau (beide Deutschland) hergestellt. In den übrigen zwölf Werken fertigen wir Produkte für den Unternehmensbereich Bad und Wellness. Während wir in Treuchtlingen (Deutschland) und Mondsee (Österreich) Badmöbel herstellen, produzieren wir in Roden (Niederlande) und Roeselare (Belgien) Badewannen, Whirlpools sowie Duschwannen und in Vargårda (Schweden) Armaturen. An den weiteren Standorten stellen wir Sanitärkeramik und keramische Küchenspülen her.

STEUERUNGSSYSTEM

Der Vorstand der Villeroy & Boch AG steuert den Gesamtkonzern mittels einer fest definierten Führungsstruktur und

operativer Ziele, deren Erreichungsgrad durch festgelegte Kennzahlen überwacht wird. Die Leistungsstärke unseres Konzerns im Ganzen sowie unserer beiden Unternehmensbereiche im Einzelnen wird mit den folgenden Kennzahlen gemessen: Nettoumsatzerlöse, Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) und rollierende operative Nettovermögensrendite. Letztere errechnet sich aus dem operativen Ergebnis geteilt durch das operative Nettovermögen, jeweils auf Basis der Durchschnittswerte der vergangenen zwölf Monate. Das hier verwendete operative Ergebnis ist das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit aus Konzernsicht beziehungsweise der jeweils betrachteten Unternehmensbereiche vor Berücksichtigung der Aufwendungen der Zentralbereiche. Das operative Nettovermögen errechnet sich als die Summe der immateriellen Vermögenswerte, Sachanlagen, Vorräte,

DISTRIBUTION UND PRODUKTION VILLEROY & BOCH



Warenforderungen und sonstigen operativen Vermögenswerte abzüglich der Summe der Lieferantenverbindlichkeiten, Rückstellungen und übrigen operativen Verbindlichkeiten.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Ein Schwerpunkt unserer Forschungs- und Entwicklungsarbeit im Geschäftsjahr 2014 lag im Bereich der additiven Fertigungstechniken, zu denen beispielsweise der sogenannte 3D-Druck zählt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir begonnen, über eine Analyse der verfügbaren beziehungsweise sich in Entwicklung befindlichen Verfahren das Potenzial dieser Technologie auch für keramische Werkstoffe zu bewerten. Begleitet wird dies durch Machbarkeitsstudien in Zusammenarbeit mit externen Knowhow-Trägern, die additive Fertigungstechniken mit keramischen Rohstoffen wie Schlicker oder Pulver erproben.

Unterdessen wurde das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Verbundvorhaben „Dry-Control“ mit den Schwerpunkthemen „zerstörungsfreie Prüfverfahren“ und „Mikrowellentrocknung“ abgeschlossen. Wir prüfen derzeit, ob und wie die Ergebnisse im Netzwerk unserer Produktionsstandorte angewendet werden können. Ein weiteres BMBF-Verbundvorhaben, an dem wir beteiligt sind, hat zum Ziel, innovative Fertigungstechnologien wie Dampfglasieren hinsichtlich Energieeffizienz und Qualitätsverbesserung weiterzuentwickeln. Dabei werden auch Computersimulationen eingesetzt, um die Werkzeuge und Prozesse zu optimieren.

Neben diesen Neuentwicklungen im Bereich der Fertigungstechniken bleibt die Standardisierung ein wichtiger Baustein zur weiteren Effizienzsteigerung unserer Entwicklungs- und Fertigungsmethoden. Ebenso zählt die Weiterentwicklung der keramischen Werkstoffe nach wie vor zu den Schwerpunkten unserer Aktivitäten. Dazu haben wir unser Netzwerk um zusätzliche international renommierte Forschungs- und Hochschulinstitute erweitert. Aufbauend auf vorhandenen Vorarbeiten bei Villeroy & Boch und Forschungsarbeiten der Partner wurden Machbarkeitsstudien zum Einsatz neuer Werkstoffe beauftragt. Im Erfolgsfall können die Ergebnisse in die weitere Entwicklung von Produkten mit innovativem Design, verbesserten Gebrauchseigenschaften oder funktionellen Oberflächen einfließen.

Einschließlich der Designentwicklung haben wir in 2014 im Villeroy & Boch-Konzern 13,9 Mio. € (Vorjahr: 12,8 Mio. €) für Forschung und Entwicklung aufgewendet. Hiervon entfielen 10,1 Mio. € (Vorjahr: 9,3 Mio. €) auf den Unternehmensbereich Bad und Wellness sowie 3,8 Mio. € (Vorjahr: 3,5 Mio. €) auf den Unternehmensbereich Tischkultur.

Innovation

Innovationen liegen im Design und der Funktion eines Produkts, aber auch in der Art der Entwicklung beziehungsweise Herstellung.

Ein Beispiel aus dem Unternehmensbereich Bad und Wellness ist die WC-Spültechnologie DirectFlush, mit der Villeroy & Boch neue Maßstäbe in Sachen Hygiene setzt: Statt eines herkömmlichen Wasserrands besitzen spülrandlose DirectFlush-WCs eine intelligente Wasserführung, die eine flächendeckende Spülung des Innenbeckens sicherstellt. Die innovative Spültechnik sorgt bei einem Wasserverbrauch von lediglich 3 beziehungsweise 4,5 Litern für eine unvermindert hohe Spülleistung. Die vollständig glasierte spülrandlose Ausführung ermöglicht eine schnelle und unkomplizierte Reinigung. Eine weitere funktionale Innovation ist unsere antibakteriell wirkende keramische Glasur AntiBac, die das Wachstum von Bakterien um nahezu 100 % reduziert. Möglich wird dies durch eine speziell entwickelte Silber-Ionen-Glasur. Die Wirkung wurde von zwei unabhängigen Instituten, der Bundesanstalt für Materialprüfung in Berlin und dem japanischen BOKEN Quality Evaluation Institute, analysiert und bestätigt. Damit bieten wir eine maßgeschneiderte Lösung vor allem für stark frequentierte Objektbereiche wie beispielsweise Krankenhäuser oder Pflegeeinrichtungen, in denen ein hohes Risiko der Übertragung von Bakterien besteht und in denen Hygiene immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Innovationen in unserem Unternehmensbereich Tischkultur betreffen insbesondere neue Produktdesigns. Dabei sind unter anderem die Megatrends Globalisierung, Digitalisierung, Mobilität sowie das daraus veränderte Konsumverhalten die treibenden Faktoren bei der Entwicklung von innovativen und verbraucherorientierten Lösungsansätzen. Einen neuen Weg haben wir im Jahr 2014 bei der konzeptionellen Produktentwicklung eingeschlagen, indem wir die Designs für eine neue Geschenkekollektion über die Online-Crowdsourcing-Plattform Jovoto entwickeln ließen.

Grundlagen des Konzerns Wirtschaftsbericht

Die vier besten Designs werden auf der Fachmesse „Ambiente“ 2015 in Frankfurt unter dem Produktnamen „Little Gallery“ präsentiert.

Auch im Stationärvertrieb kommt der Digitalisierung eine stetig wachsende Bedeutung zu. Derzeit statten wir ausgewählte Einzelhandelsgeschäfte mit einem digitalen Verkaufsassistenten auf Tablets aus, um den stationären und den Online-Handel optimal miteinander zu verknüpfen. Findet ein Kunde vor Ort nicht, wonach er sucht, so können Verkaufsmitarbeiter ihn nun mithilfe des Tablets beraten, ihm stationär nicht vorhandene Produkte zeigen und Artikel gegebenenfalls unmittelbar im Online-Shop für ihn bestellen.

BESCHAFFUNG

Das Beschaffungsportfolio des Villeroy & Boch-Konzerns umfasst sowohl Rohmaterialien, Energie sowie Betriebs- und Unterhaltungsstoffe für eigene Produktionsstätten als auch Halbfertig- und Fertigwaren in Bereichen ohne eigene Produktion. Darüber hinaus werden Investitionsgüter, Verpackungsmaterialien, Transportleistungen und eine große Bandbreite weiterer Dienstleistungen beschafft. Übergreifendes Ziel unserer Einkaufsorganisation und der Beschaffungsstrategien ist die Auswahl zuverlässiger Lieferanten, welche die benötigten Materialien und Dienstleistungen in der erforderlichen Qualität und Menge zum geforderten Zeitpunkt und zum richtigen Preis bereitstellen.

Die Beschaffungspreise werden maßgeblich von der Entwicklung der Weltwirtschaft und damit größtenteils von den (Welt-)Marktpreisen für Rohstoffe beeinflusst. Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2014 ist es uns gelungen, den Preisanstieg über alle Warengruppen hinweg auf unter 2 % zu begrenzen. Dazu haben optimierte Beschaffungsprozesse, auch in Form von Bedarfsbündelungen, beigetragen. Auch haben wir insbesondere an den Produktionsstandorten von den in vielen Regionen fallenden Preisen für Gas und Strom profitiert.

ÄNDERUNGEN DER RECHTLICHEN ODER REGULATORISCHEN RAHMENBEDINGUNGEN

Nach Jahren der Deregulierung und dem Abbau von Handelshemmnissen ist zunehmend ein Trend zur staatlichen Regelung von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen spürbar, der zu einem Anstieg der Bürokratiekosten führen wird. Hierzu gehört auf der Ebene der Europäischen Union die geplante Erweiterung der Finanzberichterstattung zu einem

Integrated Reporting sowie der Vorschlag zur Vermeidung von Steuerwettbewerb, der einen erhöhten Dokumentationsaufwand von grenzüberschreitenden Transaktionen notwendig machen wird. Auch in Deutschland sind die Themen Finanztransaktionssteuer, Mindestlohn, frühzeitiger Rentenbezug sowie neue Regeln für die Zeit- und Leiharbeit Anzeichen in Richtung einer zunehmenden staatlichen Regulierung.

Zu einer Deregulierung könnten unterdessen die geplanten europäischen Freihandelsabkommen mit den USA (TTIP) und Kanada (Ceta) führen. Beide Abkommen sollen den gegenseitigen Marktzugang für transatlantisch agierende Unternehmen erleichtern. Konkret geht es um den Abbau von Zöllen und die Gleichstellung europäischer und amerikanischer Unternehmen bei der Vergabe öffentlicher Aufträge. Mit einem Inkrafttreten vor 2016 ist nicht zu rechnen.

WIRTSCHAFTSBERICHT

DIE WIRTSCHAFTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN

Die Weltwirtschaft ist nach Angaben des Internationalen Währungsfonds im Jahr 2014 um 3,3 % gewachsen. Als wesentliche Antriebe der weltweiten Konjunktur präsentierten sich China und – insbesondere aufgrund einer dynamischen zweiten Jahreshälfte – die USA. Europa und hier speziell die Länder der Eurozone hinkten mit einem Wirtschaftswachstum von 0,8 % der globalen Wirtschaftsentwicklung hinterher. Besonders deutlich zeigte dies die schwache Entwicklung in Frankreich und Italien. Während Frankreich nur ein minimales Wachstum verbuchte, schrumpfte die italienische Wirtschaft sogar leicht. Die deutsche Wirtschaft legte im abgelaufenen Jahr hingegen um 1,5 % zu. Entscheidender Wachstumsmotor waren die Verbraucher, die dank guter Arbeitsmarktsituation, geringer Inflation und niedriger Zinsen mehr ausgaben als im Jahr 2013. Insgesamt schlug das Wachstum in Westeuropa mit 1,2 % zu Buche. Unterdessen rutschte die russische Wirtschaft im November 2014 erstmals seit fünf Jahren in die Rezession.

Als wesentlicher Indikator für unseren Unternehmensbereich Bad und Wellness ist die europäische Wohnungsbaukonjunktur in 2014 mit 0,9 % moderat gewachsen. In den einzelnen Märkten waren jedoch signifikante Unterschiede festzustellen. Während das Bauvolumen in Frankreich,

Italien und Spanien wie schon im Vorjahr rückläufig war, wiesen Märkte wie Deutschland, Österreich, Belgien, Großbritannien und Schweden ein solides Wachstum auf.

Die Wirtschaftsentwicklung in der Tischkultur-Branche wurde vom überwiegend positiven Konsumklima der Privathaushalte im ersten Halbjahr 2014 unterstützt. Im dritten Quartal 2014 belasteten insbesondere die geopolitischen Krisen die Stimmung der europäischen Verbraucher. Für das Gesamtjahr 2014 überwog jedoch der positive Eindruck, zumal sich die Situation im Schlussquartal nicht zuletzt dank des gefallenen Ölpreises und des Anstiegs der verfügbaren Einkommen wieder aufhellte.

GESCHÄFTSVERLAUF UND LAGE DES KONZERNES

Wir beurteilen die wirtschaftliche Lage des Konzerns positiv. Auch im Geschäftsjahr 2014 haben wir konsequent in unsere Wachstumsmärkte investiert und dadurch die Basis für ein forciertes Wachstum außerhalb unserer westeuropäischen Kernmärkte weiter gestärkt. Gleichzeitig erreichten wir deutliche Fortschritte in der Optimierung unserer Prozesse und verfolgten ein weiterhin striktes Kostenmanagement.

Unsere für das Geschäftsjahr 2014 gesteckten Ziele haben wir alle erreicht. Eine Gegenüberstellung der prognostizierten Kennzahlen zu den erreichten Istwerten des Jahres 2014 sowie den Prognosewerten für das Jahr 2015 erfolgt in nachfolgender Tabelle:

ZIELE DES KONZERNES			
	Prognose 2014	Ist 2014	Prognose 2015
Umsatzsteigerung*	3–5 %	4,0 % (2,8 %)	3–5 %
EBIT-Steigerung (operativ)	> 5 %	6,1 %	> 5 %
Operative Nettovermögensrendite	12 %	13,0 %	> 13 %
Investitionen	> 26 Mio. €	44,6 Mio. €	> 30 Mio. €

* Angaben zu Umsatzsteigerung auf konstanter Kursbasis; in Klammern: nominale Umsatzsteigerung

Mit einer Umsatzsteigerung von 4,0 % haben wir die uns gesteckten Umsatzziele für das zurückliegende Jahr 2014 auf konstanter Kursbasis, das heißt gerechnet zu Währungskursen des Vorjahres, erreicht. Nominal sind wir um 2,8 % beziehungsweise 21,0 Mio. € auf 766,3 Mio. € gewachsen. Negative Währungseffekte mussten wir insbesondere in Russland, Schweden, Norwegen und Japan hinnehmen.

Den prognostizierten Anstieg unseres operativen Ergebnisses (EBIT) mit einer Steigerung von leicht über 5 % zum Vorjahr haben wir mit einem Wachstum von 6,1 % ebenfalls erfüllt. Erreicht haben wir die Ergebnissteigerung vorwiegend durch zwei Effekte. Einerseits haben wir die Produktivität und Qualität in unserem Produktionsnetzwerk weiter verbessert und unsere Einkaufsaktivitäten optimiert. Andererseits profitieren wir von unserem Umsatzwachstum und – dank einer Verbesserung im Produkt-, Preis- und Ländermix – von der Optimierung der Umsatzqualität. Insgesamt spiegeln sich diese Effekte in einer gegenüber dem Vorjahr um 1,1 Prozentpunkte verbesserten Bruttomarge in Höhe von 44,6 % wider (Vorjahr: 43,5 %). Die erzielte Umsatzsteigerung resultiert damit in einem überproportional gesteigerten Bruttoergebnis vom Umsatz in Höhe von 341,4 Mio. €, was einem Anstieg von 17,4 Mio. € entspricht. Des Weiteren wurde der EBIT-Anstieg durch Kostenreduzierungen in der Verwaltung unterstützt. In Summe ist es uns somit gelungen, sowohl die erhöhten Investitionen in Vertrieb und Marketing als auch die im Vorjahresergebnis enthaltenen nicht-operativen Erträge, wie beispielsweise aus der Absicherung von Wechselkursrisiken (4,3 Mio. €), zu kompensieren.

Die Verbesserung der operativen Nettovermögensrendite von 12,0 % zum 31. Dezember 2013 auf nunmehr 13,0 % ist – neben der Ergebnisverbesserung – vorwiegend auf die Reduzierung unseres eingesetzten rollierenden Nettovermögens und hier hauptsächlich auf die Reduzierung unseres Warenbestands zurückzuführen.

Unsere Investitionen lagen mit 44,6 Mio. € wie prognostiziert deutlich über den Vorjahresinvestitionen in Höhe von 26,4 Mio. €. Die überdurchschnittlich hohen Investitionen des Jahres 2014 waren wesentlich durch den Neubau unseres Montage- und Logistikzentrums in Schweden sowie die Investition in unser neues Blockheizkraftwerk in Mettlach bedingt.

Wirtschaftsbericht

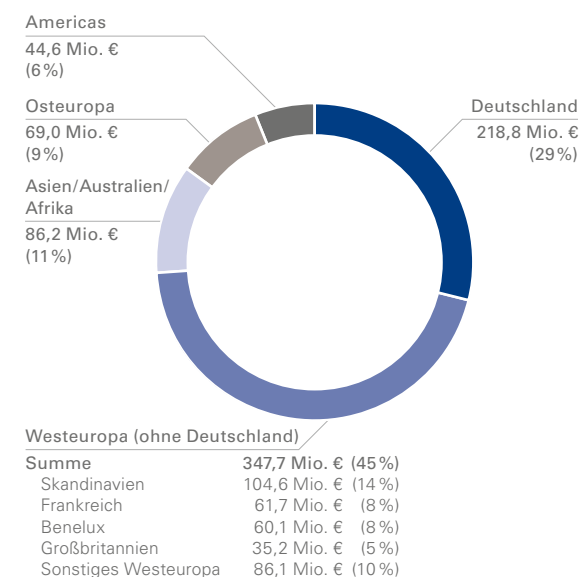
ERTRAGSLAGE

Die folgenden Erläuterungen geben einen Überblick über unsere Ertragslage im Geschäftsjahr 2014.

STRUKTUR DER KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (IFRS)

in Mio. €				
	2014	% vom Umsatz	2013	% vom Umsatz
Umsatzerlöse	766,3	100,0	745,3	100,0
Einstandskosten der verkauften Waren	-424,9	-55,4	-421,3	-56,5
Bruttoergebnis vom Umsatz	341,4	44,6	324,0	43,5
Vertriebs-, Marketing-, Entwicklungskosten	-255,1	-33,3	-249,5	-33,5
Allgemeine Verwaltungskosten	-45,1	-5,9	-46,6	-6,3
Übrige Aufwendungen/Erträge	-2,8	-0,4	8,3	1,2
Operatives EBIT (vor Sonderertrag)	38,4	5,0	36,2	4,9
Immobilienenertrag Gustavsberg	4,8	0,6	7,0	0,9
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	43,2	5,6	43,2	5,8
Finanzergebnis	-8,3	-1,1	-9,4	-1,3
Ergebnis vor Steuern (EBT)	34,9	4,5	33,8	4,5
(Ergebnis vor Steuern (EBT) vor Sonderertrag)	(30,1)	(3,9)	(26,8)	(3,6)
Ertragsteuern	-10,6	-1,3	-9,9	-1,3
Konzernergebnis	24,3	3,2	23,9	3,2

KONZERNUMSATZ NACH REGIONEN UND LÄNDERN



Konzernumsatz 2014

Konzernumsatz steigt auf konstanter Kursbasis um 4,0 % Im Geschäftsjahr 2014 haben wir unseren Umsatz auf konstanter Kursbasis um 4,0 % gesteigert. Nominal, das heißt zu aktuellen Währungskursen, betrug die Steigerung 2,8 %. Somit erzielten wir einen Umsatz in Höhe von 766,3 Mio. € gegenüber 745,3 Mio. € im Vorjahr.

In unserem deutschen Heimatmarkt haben wir – wie auch in den Vorjahren – ein robustes Umsatzwachstum erzielt. Im Jahresvergleich stieg unser Inlandsumsatz um 6,0 Mio. € beziehungsweise 2,8 % auf 218,8 Mio. € an.

Unser Umsatz in Westeuropa lag mit 347,7 Mio. € um 0,8 % leicht über Vorjahr. Umsatzzuwächse konnten wir vor allem in den Niederlanden (+13,4 %), in Belgien (+10,4 %) und in Österreich (+8,3 %) erreichen. Umsatzrückgänge mussten wir insbesondere konjunkturbedingt in Frankreich (-7,4 %) sowie in Italien (-7,0 %) hinnehmen.

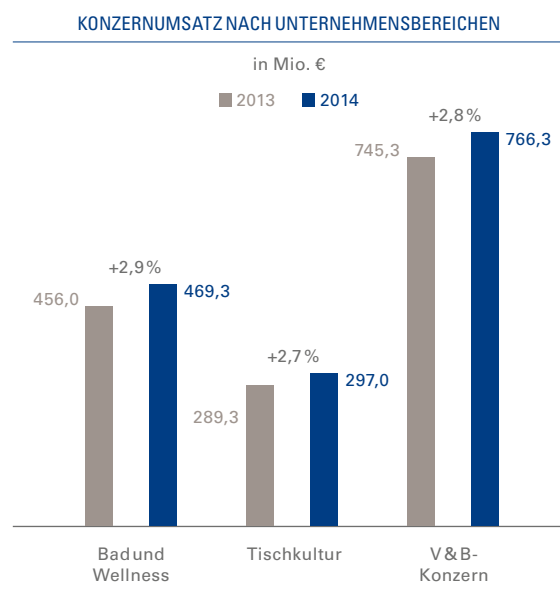
In Osteuropa erreichten wir mit einem Umsatz in Höhe von 69,0 Mio. € ein Plus von 3,8 % gegenüber dem Vorjahr. Trotz der angespannten politischen Situation haben wir den

Umsatz in Russland, einem unserer strategischen Wachstumsmärkte, um nominal 7,4 % und in lokaler Währung sogar um 22,7 % gesteigert. In der Ukraine hingegen haben wir massiv Umsatz eingebüßt (-49,2 %).

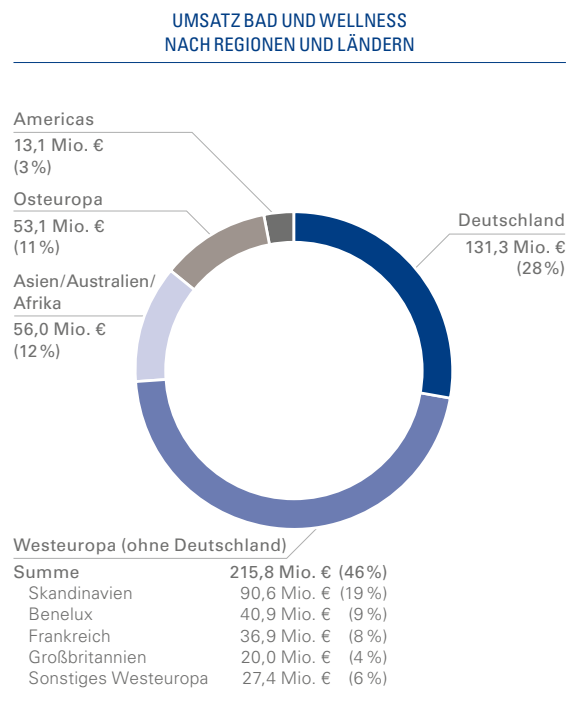
Einen kräftigen Umsatzanstieg in Höhe von 12,7 % auf 86,2 Mio. € verzeichneten wir in der Region Asien/ Australien/ Afrika. In China, unserem wichtigsten und größten Markt dieser Region, haben wir das Geschäftsvolumen um 28,1 % ausgeweitet. Zum Teil währungsbedingte Umsatzrückgänge mussten wir in Japan (-15,7 %) und Thailand (-10,8 %) hinnehmen.

In der Region Americas lagen wir mit 44,6 Mio. € leicht über Vorjahr. Hierbei wurde der Umsatzrückgang in Mexiko (-9,1 %) vom Umsatzzuwachs in den USA (+3,0 %) kompensiert.

Umsatz in den Unternehmensbereichen



Im Geschäftsjahr 2014 erzielte der Unternehmensbereich *Bad und Wellness* auf konstanter Kursbasis einen Umsatzanstieg von 4,6 %. Nominal erreichten wir eine Umsatzsteigerung von 2,9 % auf 469,3 Mio. € gegenüber 456,0 Mio. € im Vorjahr.



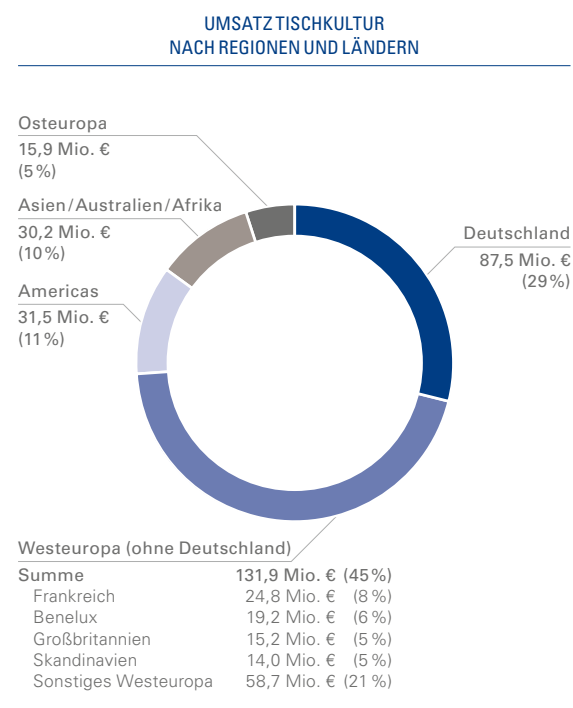
In unserem wichtigen Heimatmarkt Deutschland konnten wir in diesem Jahr einen Umsatz in Höhe von 131,3 Mio. € (+3,2 %) erzielen, nicht zuletzt auch dank eines wiederholt starken Badmöbelgeschäfts. Sehr erfreulich entwickelte sich zudem unser Geschäft in den baltischen Staaten (+28,6 %), in Großbritannien (+16,2 %) und in den Niederlanden (+12,6 %). Selbst in Russland sind wir trotz der Rubel-Schwäche mit nominal +11,4 % kräftig gewachsen, in lokaler Währung betrug die Umsatzsteigerung gegenüber dem Vorjahr sogar 30,9 %. Ursächlich hierfür waren unsere Investitionen der Vorjahre in eine Logistikplattform vor Ort und der forcierte Geschäftsaufbau über die Metropolen Moskau und St. Petersburg hinaus. Wenig erfreulich hingegen haben sich die Ukraine (-50,2 %) sowie die konjunkturschwachen Märkte Italien (-15,6 %) und Frankreich (-10,0 %) entwickelt. Das Wohnungsbauvolumen in beiden Ländern war 2014 zum dritten Mal in Folge rückläufig. In der Region Asien/ Australien/ Afrika haben wir ein Umsatzwachstum in Höhe von +14,2 % erreicht, das sich auf eine Vielzahl an Ländern verteilte. Hervorzuheben ist hier insbesondere unsere sehr gute Entwicklung in China (+26,6 %), wo wir unseren strategischen Fokus verstärkt auf die Expansion des Retail-Geschäfts verlagert haben.

In der Region Americas haben wir einen Umsatz von 13,1 Mio. € erzielt (-5,4 %). Besonders schwach entwickelte sich der Markt Mexiko (-10,1 %), wo sich die seit 2012

Wirtschaftsbericht

andauernde Immobilienkrise mit der Insolvenz großer Bau-träger nochmals verschärfte.

Im Unternehmensbereich *Tischkultur* erzielten wir auf konstanter Kursbasis ein Umsatzwachstum von +3,1 %. Nominal haben wir den Umsatz um 2,7 % auf 297,0 Mio. € gegenüber 289,3 Mio. € im Vorjahr gesteigert.



In Deutschland haben wir im Jahr 2014 auch im Bereich *Tischkultur* mit einem Umsatz von 87,5 Mio. € ein robustes Wachstum von 2,3 % gegenüber Vorjahr erzielt. In Westeuropa erreichten wir Umsatzsteigerungen unter anderem in den Niederlanden (+15,7 %), in Österreich (+10,3 %) sowie in Schweden (+9,9 %). Als Märkte mit Umsatzrückgängen sind insbesondere Italien (-3,1 %), Frankreich (-3,3 %) und auch Großbritannien (-6,9 %), wo wir im Zuge der Retail-Optimierung drei Factory-Outlets und acht Shop-in-Shop-Geschäfte geschlossen haben, zu nennen.

In Osteuropa erzielten wir mit +1,0 % einen moderaten Umsatzanstieg; steigende Umsätze in kleineren Märkten wie etwa Tschechien (+9,5 %) glichen den Umsatzrückgang in Russland (-5,9 %), der durch die Abwertung des Rubel sowie das rückläufige Konsumverhalten der Verbraucher beeinflusst wurde, aus.

Erfreulich entwickelte sich in diesem Jahr die Region Asien/ Australien/ Afrika mit einem Umsatzzuwachs von +9,8 %. So konnten wir neben China (+56,6 %) vor allem in Südkorea, wo wir Ende 2013 unser Marktbearbeitungsmodell verändert haben, kräftig wachsen und unser Umsatzvolumen auf über 2 Mio. € fast vervierfachen. Demgegenüber mussten wir in Japan sowohl konjunktur- als auch zur Hälfte währungsbedingt einen Umsatzrückgang von 16,2 % hinnehmen.

In der Region Americas konnten wir einen soliden Umsatzanstieg von 2,6 % verzeichnen. Wesentlicher Treiber war unser USA-Geschäft (+3,0 %) und hier insbesondere der E-Commerce-Vertrieb.

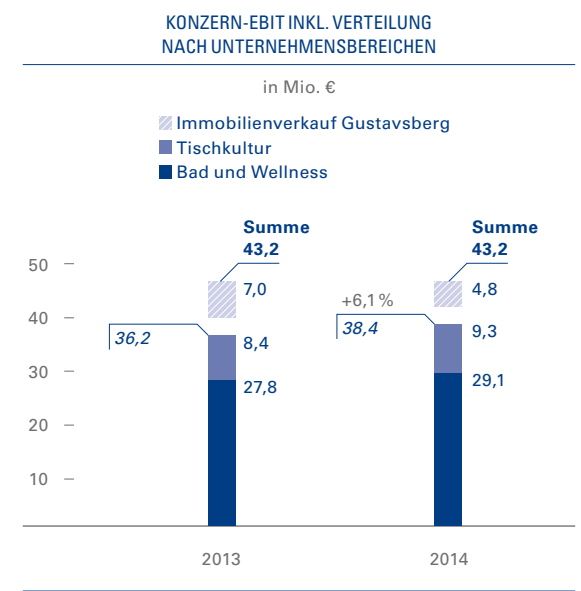
Über alle Märkte hinweg haben sich unsere forcierten Vertriebs- und Marketingaktivitäten insbesondere im Hotel- und Restaurant-Geschäft (+12,6 %) sowie im E-Commerce (+35,6 %) ausgezahlt. Auch haben wir den Ausbau unseres Zweitmarkengeschäfts mit Marken wie Vivo und Gallo erfolgreich vorangetrieben und den Umsatz auf über 6 Mio. € mehr als verdoppelt.

Auftragsbestand

Unser Auftragsbestand zum 31. Dezember 2014 lag mit 51,4 Mio. € um 6,1 Mio. € über dem Vorjahr (45,3 Mio. €). Auf den Unternehmensbereich *Bad und Wellness* entfielen 36,5 Mio. €, auf den Unternehmensbereich *Tischkultur* 14,9 Mio. €.

Konzern-EBIT

Unser Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) hat sich im Geschäftsjahr 2014 wie folgt entwickelt:



Operatives EBIT mit 38,4 Mio. € um 6,1 % über Vorjahr

Unser operatives EBIT haben wir – ohne Berücksichtigung des Immobilienertrags Gustavsberg – im Geschäftsjahr 2014 um 6,1 % auf 38,4 Mio. € gesteigert.

Die Ergebnisverbesserung spiegelte sich vor allem in einer um 1,1 Prozentpunkte verbesserten Bruttomarge wider. Diese resultierte einerseits aus den fortgesetzten Produktivitätssteigerungen in unseren Werken und optimierten Einkaufsaktivitäten sowie andererseits aus der Umsatzsteigerung und – dank einer Verbesserung im Produkt-, Preis- und Ländermix – aus der Verbesserung der Umsatzqualität.

Unsere Strukturen in Vertrieb, Marketing und Entwicklung haben wir gezielt und im Wesentlichen in Verbindung mit Investitionen in neue Märkte ausgebaut, so dass hier mit 255,1 Mio. € um 5,6 Mio. € höhere Aufwendungen als im Vorjahr zu Buche schlugen. Demgegenüber konnten wir die allgemeinen Verwaltungskosten – trotz tarifvertraglicher Personalkostensteigerungen – um 1,5 Mio. € auf 45,1 Mio. € reduzieren.

Die übrigen Aufwendungen/Erträge betragen –2,8 Mio. €; gegenüber dem Vorjahreswert (+8,3 Mio. €) entsprach dies einer Abweichung von 11,1 Mio. €. Im Vorjahr waren nicht wiederkehrende Erträge aus Währungsabsicherungen (+4,3 Mio. €) sowie aus abgefundenen Pensionsansparungen (+2,7 Mio. €) enthalten. Diese im Jahr 2014 nicht mehr angefallenen Einmaleffekte konnten jedoch durch die bereits genannten operativen Ergebnisverbesserungen mehr als kompensiert werden.

Immobilienertrag Gustavsberg, Schweden

Im Rahmen unseres Immobilienprojekts in Schweden haben wir im Geschäftsjahr 2014 weitere Kaufverträge vollzogen und damit einen weiteren Sonderertrag in Höhe von 4,8 Mio. € erzielt (Vorjahr: 7,0 Mio. €). Durch eine Umwidmung unseres bisher industriell genutzten Geländes in Gustavsberg in ein zur Wohnbebauung vorgesehenes Areal haben wir eine wesentliche Wertsteigerung der Immobilie erreicht. Infolgedessen konnten wir das Areal an zwei Investoren sowie teilweise an die Gemeinde Gustavsberg verkaufen. Insgesamt haben wir in den Jahren 2013 und 2014 Sondererträge von 11,8 Mio. € realisiert. Wir gehen unverändert davon aus, dass sich der Gesamtertrag aus dieser Immobilientransaktion auf rund 17 Mio. € belaufen wird. Gleichzeitig haben wir auf einem anderen unternehmens-eigenen Gelände in der Nähe des alten Werksstandorts ein Montage- und Logistikzentrum errichtet. Der neue Standort

zeichnet sich durch den Einsatz modernster Technologie und durch hochautomatisierte Prozesse aus.

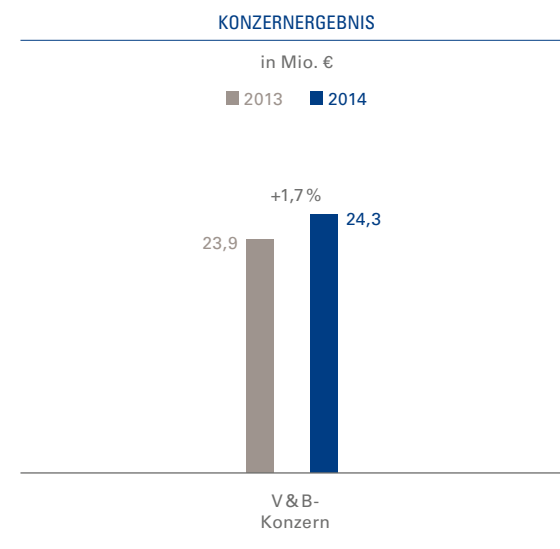
Inklusive des im Geschäftsjahr 2014 realisierten Sonderertrags in Höhe von 4,8 Mio. € haben wir ein Konzern-EBIT von 43,2 Mio. € erzielt, das damit trotz eines im Vorjahresvergleich um 2,2 Mio. € geringeren Immobilienergebnisses auf Vorjahresniveau liegt.

Operatives Ergebnis (EBIT) der Unternehmensbereiche Unternehmensbereich Bad und Wellness

Im Unternehmensbereich Bad und Wellness lag der operative Gewinn (EBIT) im Geschäftsjahr 2014 mit 29,1 Mio. € um 4,7 % über dem Vorjahreswert (27,8 Mio. €). Der Anstieg war neben eines erhöhten und qualitativ verbesserten Umsatzes auf die bereits genannten Produktivitätssteigerungen sowie ein effizientes Kostenmanagement im Verwaltungsbereich zurückzuführen.

Unternehmensbereich Tischkultur

Im Unternehmensbereich Tischkultur haben wir das operative Ergebnis (EBIT) gegenüber dem Vorjahr um 10,7 % auf 9,3 Mio. € gesteigert. Die wesentlichen Treiber waren auch hier der gesteigerte Umsatz, die Erhöhung der Umsatzqualität sowie verbesserte Kostenstrukturen in der Produktion und in der Verwaltung. Zudem haben wir Einzelhandelsgeschäfte mit unterdurchschnittlicher Rendite konsequent geschlossen.

Konzernergebnis**Wirtschaftsbericht**

Im Geschäftsjahr 2014 haben wir ein Konzernergebnis in Höhe von 24,3 Mio. € erzielt. Dies entspricht einem Anstieg um 0,4 Mio. € beziehungsweise moderaten 1,7 %. Die sehr erfreuliche operative Leistung im Jahr 2014 zeigt sich im Konzernergebnis nicht in vollem Ausmaß, weil im Vorjahr ein um 2,2 Mio. € höherer Sonderertrag aus dem Verkauf der Werksimmobilie Gustavsberg das Konzernergebnis positiv beeinflusst hatte. Der Steueraufwand in Höhe von –10,6 Mio. € entsprach einer Steuerquote von 30,4 % (Vorjahr: 29,3 %). Der Anstieg der Steuerquote resultierte aus Steuernachzahlungen nach abgeschlossenen Betriebsprüfungen, die durch den Rückgang der passiven latenten Steuern nicht kompensiert werden konnten.

Unser Finanzergebnis betrug –8,3 Mio. € und hat sich gegenüber dem Vorjahr um 1,1 Mio. € verbessert. Ausschlaggebend hierfür war neben der höheren Nettoliquidität vor allem die Verlängerung eines langfristigen Kredits zu deutlich günstigeren Konditionen.

Vorschlag für die Dividende

Aufsichtsrat und Vorstand schlagen der Hauptversammlung am 27. März 2015 vor, den Bilanzgewinn der Villeroy & Boch AG zur Ausschüttung einer Dividende von

0,39 € für die Stamm-Stückaktie

0,44 € für die Vorzugs-Stückaktie

zu verwenden. Das Ausschüttungsvolumen beträgt 11,7 Mio. €. Unter Berücksichtigung des Bestands eigener Vorzugs-Stückaktien der Gesellschaft zum Ausschüttungszeitpunkt beträgt der Liquiditätsabfluss daraus 10,9 Mio. €.

FINANZLAGE**Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements**

Wir verfügen über ein zentrales *Finanzmanagement*. Dies umfasst die globale Liquiditätssteuerung, das Cash Management sowie das Management von Marktpreisrisiken.

Das Finanzmanagement wird konzernweit einheitlich aus dem zentralen Konzern-Treasury heraus ausgeführt. Den Rahmen hierfür bilden externe gesetzliche und regulatorische Anforderungen sowie interne Richtlinien und Limite.

Unser *Liquiditätsmanagement* stellt sicher, dass wir jederzeit unsere Zahlungsverpflichtungen erfüllen können. Die Zu- und Abflüsse aus dem operativen Geschäft sind Basis der täglichen Kontendisposition sowie der kurz- und mittelfristigen Liquiditätsplanung.

Daraus entstehende Finanzierungsbedarfe werden in der Regel über Bankkredite abgedeckt. Liquiditätsüberschüsse legen wir unter Beachtung von Risiko- und Renditegesichtspunkten am Geldmarkt an. Unter der Bedingung einer guten Bonität der Finanzhandelspartner, ausgedrückt in einem Investmentgrade-Rating von mindestens A- / A3, verfolgen wir das Ziel, ein optimales Finanzergebnis zu erreichen.

Unser *Cash Management* wird ebenfalls zentral gesteuert und gestaltet. Die Zentralisierung von Zahlungsströmen durch Cash-Pooling-Verfahren steht dabei im Rahmen der wirtschaftlichen Effizienz an vorderster Stelle. Ein Inhouse-Cash-System führt konzerninterne Zahlungsströme immer dann über interne Verrechnungskonten aus, wenn dies steuerlich und rechtlich möglich ist. Durch die konzerninterne Verrechnung reduzieren wir somit die Anzahl externer Bankgeschäfte auf ein Mindestmaß. Zur Durchführung des Zahlungsverkehrs sind standardisierte Prozesse und Übermittlungswege etabliert.

Das *Management von Marktpreisrisiken* umfasst die Bereiche Währungskursrisiken, Zinsänderungsrisiken und sonstige Preisänderungsrisiken. Unser Ziel ist es, die Auswirkungen von Schwankungen auf das Ergebnis der Unternehmensbereiche und des Konzerns zu begrenzen. Das konzernweite Risikopotenzial wird hierzu regelmäßig ermittelt und entsprechende Sicherungsentscheidungen getroffen.

Weitere Informationen zum Management von Risiken finden sich auf Seite 39ff. im Konzernlagebericht.

Kapitalstruktur

Unsere Finanzierungsstruktur, die in der nachfolgenden Tabelle dargestellt ist, hat sich im Geschäftsjahr 2014 deutlich verändert.

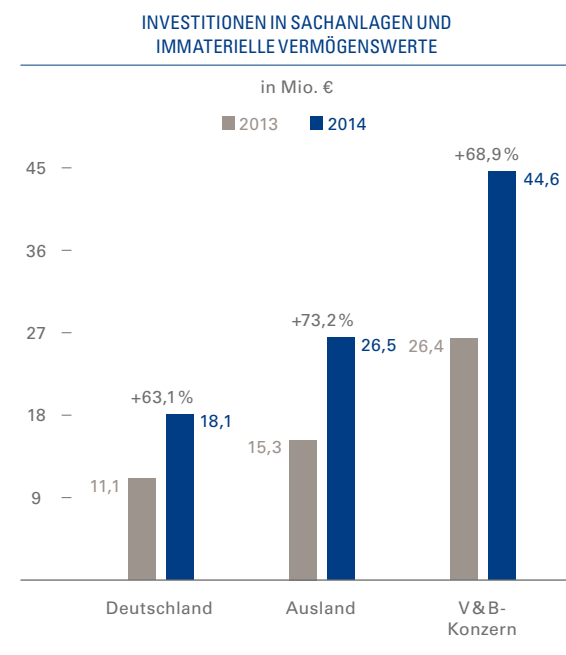
	In Mio. €	
	2014	2013
Eigenkapital	144,4	160,4
Langfristige Schulden	266,1	238,5
Kurzfristige Schulden	212,6	200,7
Summe Eigenkapital und Schulden	623,1	599,6

Die historisch tiefe Zinslage – herbeigeführt durch die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank – hat zu einer nochmaligen Absenkung des Abzinsungssatzes für Pensionsverpflichtungen von 3,0 % auf 1,7 % geführt. Dieser Zinssatz, der sich am Zinsniveau erstklassiger fristenkongruenter Schuldverschreibungen des jeweiligen Wirtschaftsraums orientiert, fließt in die Bewertung der Pensionsrückstellungen ein und hat in diesem Fall zu einer Erhöhung der Pensionsverpflichtungen auf 212,0 Mio. € geführt (Vorjahr: 182,7 Mio. €). Dieser Anstieg war zugleich der wesentliche Grund für den erfolgsneutralen Rückgang des Eigenkapitals, hier unter Berücksichtigung der zu bildenden aktiven latenten Steuer, mit einem Nettoeffekt von 25,5 Mio. €. Diese zinssatzbedingte Eigenkapitalminderung konnte nicht vollständig durch das erzielte Konzernergebnis in Höhe von 24,3 Mio. € kompensiert werden. Unter Berücksichtigung der Dividendenzahlung in Höhe von 10,4 Mio. € sowie von Währungseffekten hat sich unser Eigenkapital gegenüber dem Vorjahr um 16,0 Mio. € auf 144,4 Mio. € reduziert. Damit betrug unsere Eigenkapitalquote 23,2 % (Vorjahr: 26,8 %). Das Konzernanlagevermögen in Höhe von 228,5 Mio. € wurde zum Stichtag zu 63,2 % durch Eigenkapital abgedeckt.

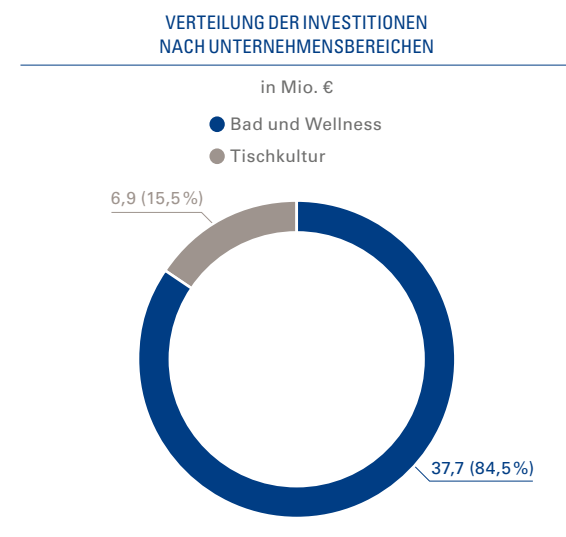
Die langfristigen Schulden enthalten neben den Pensionsrückstellungen auch Finanzverbindlichkeiten, Personalrückstellungen und latente Steuerschulden. Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten betragen unverändert zum Vorjahr 25,0 Mio. € und wurden bei Kreditinstituten mit fester mittelfristiger Laufzeit und festem Zinssatz in Euro aufgenommen.

Die kurzfristigen Schulden umfassen vorwiegend sonstige Verbindlichkeiten, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Finanzverbindlichkeiten und sonstige Rückstellungen. Im Berichtsjahr sind die kurzfristigen Schulden um insgesamt 11,9 Mio. € angestiegen. Grund hierfür war vor allem der Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 9,7 Mio. € sowie der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten um 4,9 Mio. €. Gegenläufig entwickelten sich hingegen die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen sowie die Ertragssteuerschulden.

Investitionen



Unsere Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte lagen im Geschäftsjahr 2014 mit 44,6 Mio. € (Vorjahr: 26,4 Mio. €) deutlich über dem Abschreibungslevel. Von den getätigten Investitionen entfielen 41 % auf das Inland (Vorjahr: 42 %). Zum 31.12.2014 bestanden Verpflichtungen zum Erwerb von Anlagevermögen in Höhe von 1,5 Mio. €. Diese werden aus dem operativen Cash Flow finanziert.



Wirtschaftsbericht

Der Schwerpunkt unserer Investitionstätigkeit lag mit 37,7 Mio. € beziehungsweise 85 % im *Unternehmensbereich Bad und Wellness*. Im Ausland haben wir davon insgesamt 24,0 Mio. € investiert. Davon wiederum entfielen 63 % auf Westeuropa, 24 % auf Asien sowie 13 % auf Osteuropa. Die Schwerpunkte im Unternehmensbereich Bad und Wellness lagen in Investitionen in den Neubau unseres schwedischen Logistik- und Montagezentrums in Gustavsberg sowie in ein neues Blockheizkraftwerk am Standort Mettlach. Außerdem haben wir Investitionen im Rahmen unseres Yield Improvement Programs zur Effizienz- und Qualitätssteigerung

getätigt, beispielsweise in eine neue Druckgussanlage in Mettlach.

Im *Unternehmensbereich Tischkultur* haben wir Investitionen in Höhe von 6,9 Mio. € beziehungsweise 15 % getätigt. Unsere Investitionsschwerpunkte lagen im Produktionsstandort Torgau sowie in der Optimierung des Vertriebsnetzes. So wurden beispielsweise Verkaufsgeschäfte in Lübeck-Dänischburg (Deutschland), in Luxemburg, in Marseille (Frankreich), in Wijnegem (Belgien) und in Tokio (Japan) wieder beziehungsweise neueröffnet.

Finanzierung

KURZFASSUNG KAPITALFLUSSRECHNUNG

in Mio. €

	2014	2013
Konzernergebnis	24,3	23,9
Lfd. Abschreibungen auf das Anlagevermögen inkl. Zuschreibung	26,9	26,3
Veränderung der langfristigen Rückstellungen	-12,7	-21,8
Ergebnis aus Anlageabgängen	-0,9	-1,6
Veränderungen Vorräte, Forderungen, Verbindlichkeiten und lfd. kurzfristige Rückstellungen sowie sonstige Aktiva und Passiva	5,8	-1,2
Sonstige zahlungsunwirksame Erträge/Aufwendungen	7,5	6,0
Cash Flow aus laufendem Geschäft	50,9	31,6
Cash Flow aus der Investitionstätigkeit	-33,1	-15,5
Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit	-10,5	-10,0
Summe der Cash Flows	7,3	6,1
Zahlungsmittelbestand am 01.01.	60,3	55,3
Summe der Cash Flows	7,3	6,1
Wechselkursbedingte Änderung des Zahlungsmittelbestandes	-0,8	-1,1
Zahlungsmittelbestand am 31.12.	66,8	60,3

Unser Cash Flow aus dem laufenden operativen Geschäft betrug 50,9 Mio. € und lag um 19,3 Mio. € über dem Vorjahreswert. Ursächlich für die Verbesserung waren der Abbau des Vorratsvermögens (9,2 Mio. €) sowie der Aufbau der Lieferantenverbindlichkeiten (9,7 Mio. €). Darüber hinaus wurden im Vorjahr Pensionsabfindungen in Höhe von 5,4 Mio. € gezahlt. Gegenläufig wirkte der Aufbau von Kundenforderungen (6,8 Mio. €).

Der Cash Flow aus der Investitionstätigkeit lag mit -33,1 Mio. € um 17,6 Mio. € über dem Vorjahr. Investitionen in Höhe von 44,6 Mio. € standen 13,2 Mio. € Einzahlungen aus Anlagenabgängen gegenüber. In den Investitionen waren Ausgaben für unseren Fabrikneubau in Schweden (11,0 Mio. €) sowie in unser neues Blockheizkraftwerk in Mettlach (5,1 Mio. €) enthalten. Die Anlagenabgänge beinhalteten 6,8 Mio. € aus der Veräußerung unserer ehemaligen Werksimmobilie in Schweden.

Der Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit betrug -10,5 Mio. € (Vorjahr: -10,0 Mio. €) und enthielt hauptsächlich die Dividendenzahlung für das Geschäftsjahr 2013.

Liquidität

Nettoliquidität

Unsere Nettoliquidität betrug zum Bilanzstichtag 15,8 Mio. €. Gegenüber dem Vorjahr haben wir eine Steigerung um 6,7 Mio. € erreicht. Diese Verbesserung resultiert vor allem aus dem laufenden Ergebnisüberschuss sowie den Liquiditätszuflüssen aus der Veräußerung der Werksimmobilie in Schweden. Ebenfalls positiv wirkte sich der Abbau der Vorräte auf die Entwicklung der Nettoliquidität aus. Dem gegenüber stehen Mittelabflüsse insbesondere aus den hohen Investitionen des Geschäftsjahres 2014.

Bei der Berechnung der Nettoliquidität wurden der Zahlungsmittelbestand, die kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte sowie die kurz- beziehungsweise langfristigen Finanzverbindlichkeiten zusammengefasst.

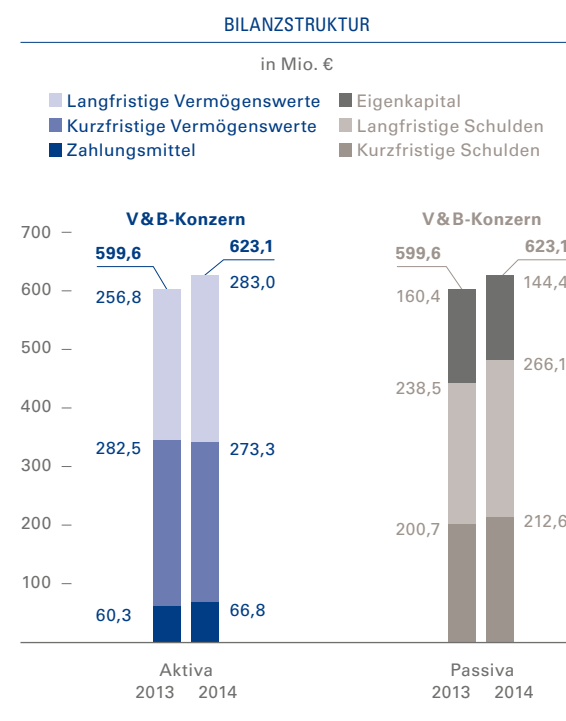
Wir verfügen zum 31.12.2014 über nicht in Anspruch genommene Kreditlinien in Höhe von 170 Mio. €.

VERMÖGENSLAGE

Bilanzstruktur

Zum Bilanzstichtag betrug unsere Bilanzsumme 623,1 Mio. € gegenüber 599,6 Mio. € zum Vorjahresstichtag. Die Bilanzstruktur zeigte folgendes Bild:

Bilanzstruktur im Jahresvergleich



Das langfristige Vermögen umfasst das Anlagevermögen, latente Steueransprüche sowie sonstige langfristige Vermögenswerte. Zum Bilanzstichtag erhöhte sich unser langfristiges Vermögen um insgesamt 26,2 Mio. € und betrug damit 283,0 Mio. €. Das Anlagevermögen lag mit 228,5 Mio. € um 20,5 Mio. € über dem Vorjahr. Die Erhöhung ist hauptsächlich durch einen Anstieg der Sachanlagen (+18,9 Mio. €) sowie der sonstigen finanziellen Vermögenswerte (+3,4 Mio. €) bedingt. Der Grund für den Anstieg des Sachanlagevermögens lag hauptsächlich in den hohen Investitionen in den Neubau unseres schwedischen Montage- und Logistikzentrums sowie in unser neues Blockheizkraftwerk in Mettlach. Die Erhöhung der sonstigen finanziellen Vermögenswerte resultierte vorwiegend aus dem Anstieg der langfristigen

Wirtschaftsbericht

Forderung gegenüber den Erwerbern der Immobilie in Schweden (+3,1 Mio. €). Außerdem erhöhten sich die latenten Steueransprüche um 4,7 Mio. €.

Der Anteil des gesamten Anlagevermögens an der Bilanzsumme erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr auf 36,7% (Vorjahr: 34,7%).

Das kurzfristige Vermögen setzt sich hauptsächlich aus Vorräten, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, sonstigen kurzfristigen Vermögenswerten und Zahlungsmitteln zusammen. Gegenüber dem Vorjahr verminderte sich das kurzfristige Vermögen um 2,7 Mio. € von 342,8 Mio. € auf 340,1 Mio. €. Dies zeigt sich vor allem in einem Rückgang der Vorräte um 9,2 Mio. € sowie der „zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerte“ um 6,5 Mio. € (vgl. Tz. 16 des Konzernanhangs), der aber teilweise durch einen Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (+6,8 Mio. €) und der Zahlungsmittel (+6,5 Mio. €) kompensiert wurde.

Die Positionen der Passivseite werden im Lagebericht im Kapitel Kapitalstruktur erläutert.

FINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

Neben den für uns wesentlichen Steuerungsgrößen Umsatz und Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) liegt ein weiterer Schwerpunkt in der Optimierung der rollierenden operativen Nettovermögensrendite. Das operative Nettovermögen errechnet sich aus den immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen, Vorräten, Warenforderungen und sonstigen operativen Vermögenswerten abzüglich der Summe der Lieferantenverbindlichkeiten, Rückstellungen und übrigen operativen Verbindlichkeiten.

Die operative Nettovermögensrendite wird wie folgt ermittelt:

$$\text{rollierende operative Nettovermögensrendite (ONVR)} = \frac{\text{operatives Ergebnis (EBIT)}}{\text{operatives Nettovermögen } (\bar{\text{Ø}} \text{ 12 Monate)}}$$

Das rollierende operative Nettovermögen des Villeroy & Boch-Konzerns setzte sich im Geschäftsjahr 2014 wie folgt zusammen:

ZUSAMMENSETZUNG DER ROLLIERENDEN OPERATIVEN NETTOVERMÖGENSRENDITE (KONZERN)

in Mio. €

V & B-Konzern	2014	2013
Operatives Nettovermögen	295,0	301,5
I Sachanlagen	171,3	165,3
I Vorräte	147,8	159,7
I Forderungen (ggü. Dritten)	112,3	110,0
I Verbindlichkeiten	-61,1	-55,5
I Sonstiges Vermögen	-75,3	-78,0
Operatives Ergebnis (EBIT)	38,4	36,2
Operative Nettovermögensrendite	13,0%	12,0%

Es ist uns im abgelaufenen Geschäftsjahr gelungen, unsere rollierende operative Nettovermögensrendite um einen Prozentpunkt auf 13,0% zu verbessern (Vorjahr: 12,0%). Dieser Anstieg basiert einerseits auf dem gegenüber dem Vorjahr verbesserten operativen Ergebnis und andererseits auf dem Rückgang des rollierenden operativen Nettovermögens, was sich deutlich in dem Rückgang des Vorratsvermögens zeigt. Diesem hohen Rückgang stand jedoch teilweise die Erhöhung der Sachanlagen aus den Investitionen des Jahres 2014 gegenüber.

Das rollierende operative Nettovermögen des Unternehmensbereichs Bad und Wellness stellte sich folgendermaßen dar:

ZUSAMMENSETZUNG DER ROLLIERENDEN OPERATIVEN NETTOVERMÖGENSRENDITE (BAD UND WELLNESS)

in Mio. €

Bad und Wellness	2014	2013
Operatives Nettovermögen	201,2	201,3
I Sachanlagen	138,7	130,1
I Vorräte	80,1	89,0
I Forderungen (ggü. Dritten)	80,5	79,5
I Verbindlichkeiten	-43,5	-39,1
I Sonstiges Vermögen	-54,6	-58,2
Operatives Ergebnis (EBIT)*	31,8	28,8
Operative Nettovermögensrendite	15,8%	14,3%

* Die vom Unternehmensbereich nicht beeinflussbaren Ergebnisanteile des Zentralbereichs werden bei Berechnung der operativen Nettovermögensrendite nicht berücksichtigt.

Das rollierende operative Nettovermögen des Unternehmensbereichs Tischkultur ergab sich wie folgt:

ZUSAMMENSETZUNG DER ROLLIERENDEN OPERATIVEN NETTOVERMÖGENSRENDITE (TISCHKULTUR)		
in Mio. €		
Tischkultur	2014	2013
Operatives Nettovermögen	93,8	100,2
I Sachanlagen	32,6	35,1
I Vorräte	67,6	70,7
I Forderungen (ggü. Dritten)	31,8	30,5
I Verbindlichkeiten	-17,6	-16,4
I Sonstiges Vermögen	-20,6	-19,7
Operatives Ergebnis (EBIT)*	12,6	8,6
Operative Nettovermögensrendite	13,4%	8,6%

* Die vom Unternehmensbereich nicht beeinflussbaren Ergebnisanteile des Zentralbereichs werden bei Berechnung der operativen Nettovermögensrendite nicht berücksichtigt.

NICHTFINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

Kunden

Zielgruppenspezifische Marktbearbeitung als wesentlicher Erfolgsfaktor

Zu unseren Kernzielgruppen zählen wir im Unternehmensbereich Bad und Wellness in erster Linie Händler, das verarbeitende Handwerk, Architekten, Interior Designer und Fachplaner. Im Unternehmensbereich Tischkultur sprechen wir sowohl Endverbraucher als auch Händler – vom kleinen Porzellanfachgeschäft bis hin zu großen Warenhausketten – an. Den individuellen Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppen tragen wir dabei mit speziell ausgebildetem Personal und unterschiedlichen Kommunikationsmedien Rechnung. Ein Beispiel hierfür ist unser Profiportal für Bad und Wellness-Kunden im Internet, das unseren Partnern den mobilen Zugriff auf alle relevanten Informationen inklusive technischer Produktspezifikationen bietet.

Die adäquate Präsentation unserer Produkte – bei Bad und Wellness überwiegend in den Ausstellungen der Händler – und die Beratung gegenüber dem Endverbraucher sind Kernelemente unserer Vermarktung. Hierbei messen wir über unser CRM-System (Customer Relationship Management)

kontinuierlich die Präsenz unseres Sortiments und insbesondere die der Neuheiten bei unseren Kunden. Neben einer guten Ausstellungspräsenz ist eine qualifizierte Beratung entscheidend für unseren Erfolg und damit auch für den unserer Kunden. Hierzu bieten wir jedes Jahr ein breit gefächertes Mitarbeiter-Schulungsprogramm an. Die entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen erfolgen in unserer unternehmenseigenen „Global Academy“. Die Auszeichnung des Unternehmensbereichs Tischkultur als Service-Champion 2014 in der Kategorie Haushalts- und Geschenke-Anbieter bestätigt, dass sich diese Maßnahmen auszahlen und von den Kunden honoriert werden.

Im Projektgeschäft, wo insbesondere im Bereich Bad und Wellness längere Zeitspannen zwischen Erstkontakt und Auslieferung liegen, ist die „Projektpipeline“ ein wichtiger Frühindikator für die zukünftige Geschäftsentwicklung. Auch hier nutzen wir unser CRM-System zur kontinuierlichen Prozessanalyse und -steuerung zwischen Spezifikation und Realisierung. In vielen Ländern haben wir darüber hinaus zusätzliche Mitarbeiter speziell im Projekt-Außendienst aufgebaut, die ausschließlich individuelle Zielgruppen wie Architekten oder Projektentwickler betreuen.

Die Nähe zu den Märkten ist für uns ein entscheidender Erfolgsfaktor. Zur Erreichung eines direkten Marktzugangs und einer größeren Nähe zu unseren Kunden bauen wir unsere Vertriebsorganisationen, insbesondere in den strategischen Wachstumsregionen China und Russland, weiterhin kontinuierlich aus.

Kundenbefragungen

Die Meinung unserer Kunden zu unserem Unternehmen, unserer Marke sowie zu unseren Produkten prägt unsere Vertriebs- und Marketingstrategien. Des Weiteren ist die sogenannte „Voice of the Customer“ – also die Erwartungen und Anforderungen unserer Kunden – eine wichtige Messgröße für die stetige Verbesserung und die Sicherung unserer Qualität. Aus diesem Grund führen wir regelmäßig interne und externe Kundenbefragungen zu verschiedenen Themen durch. Diese Befragungen liefern uns nicht nur wertvolle Informationen über Trends und Prognosen, sondern zeigen uns auch, wie Kunden unsere Leistung bewerten. Durch gezielte Fragestellungen – wie beispielsweise zum Thema Badplaner und Einsatz von Küchenspülen oder zu verbraucherrelevanten Themen via Facebook und Crowdsourcing im Bereich Tischkultur – können wir Erkenntnisse gewinnen, wie unsere Produkte beim Kunden wahrgenommen werden. Aus den Ergebnissen können wir die richtigen

Wirtschaftsbericht

Stellschrauben identifizieren, gezielte Verbesserungsmaßnahmen ableiten und erfolgreich umsetzen.

Lieferantenbeziehungen

Da sich unser Beschaffungsvolumen wertmäßig auf deutlich über 60 % des Umsatzes summiert, messen wir unseren Lieferantenbeziehungen eine große Bedeutung bei. Im Rahmen eines konsequenten strategischen Beschaffungsmanagements führen wir laufend Bewertungen unserer Lieferanten durch und entwickeln unsere Zusammenarbeit damit weiter. Außerdem gilt es, Lieferantenbeziehungen so zu gestalten, dass Risiken jedweder Art so weit wie möglich minimiert und damit vom Unternehmen ferngehalten werden. Deshalb werden Lieferantenverträge entsprechend verhandelt, die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften sichergestellt und ein danach ausgerichtetes Risikomanagement praktiziert. Insbesondere verpflichten wir unsere Lieferanten im Rahmen des „Supplier Code of Conduct“, sich hinsichtlich Integrität, Geschäftsethik, Arbeitsbedingungen und Beachtung von Menschenrechten an dieselben Standards zu halten, denen wir als Unternehmen verpflichtet sind und zu deren Einhaltung wir uns bekennen.

Umwelt

Wir alle – Unternehmen wie Privatpersonen – sind verantwortlich für unsere Umwelt und legen mit unserem heutigen Handeln fest, in welchem Zustand nachfolgende Generationen die Umwelt zukünftig vorfinden werden. Ein effizienter Einsatz von Rohstoffen und Energie sowie die Reduktion von Emissionen sind daher auch wesentlicher Bestandteil unserer Umweltstrategie. Durch gezielte Investitionen in die Optimierung unserer Produktionsprozesse konnten wir beispielsweise die Abwassermengen in den vergangenen Jahren deutlich reduzieren und die Energieeffizienz kontinuierlich steigern. Mit der Inbetriebnahme eines neuen Blockheizkraftwerks (BHKW) senken wir die CO₂-Emissionen am Standort Mettlach um jährlich 4.000 Tonnen. Dank der Emissionsreduzierung wird der Standort ab 2015 außerdem nicht mehr dem Emissionshandel unterliegen. Weiterer positiver Effekt: Wir machen uns am Standort Mettlach nahezu unabhängig von der Strompreisentwicklung, können unsere Energiekosten besser planen und reduzieren unsere jährlichen Kosten für die Energie- und Wärmeversorgung in der Sanitärfabrik Mettlach sowie in der Hauptverwaltung um einen hohen sechsstelligen Euro-Betrag.

Wie bereits im Geschäftsbericht 2013 dargestellt, sind unsere deutschen Standorte nach der Norm ISO 50001 für die erfolgreiche Einführung eines Energiemanagementsystems zertifiziert. Um die Vorgaben dieser internationalen Norm zu erfüllen, sind einerseits managementorientierte Vorgaben und andererseits konkrete Energiesparziele zu erfüllen.

Für den Villeroy & Boch-Konzern haben wir uns so zum Ziel gesetzt, unseren spezifischen Energieverbrauch (Strom und Gas) bis spätestens 2024 über alle Konzernstandorte hinweg um 15 % zu reduzieren. Darüber hinaus wollen wir verstärkt auf erneuerbare Energien setzen und beispielsweise durch die Sanierung vorhandener Gebäudestrukturen die Energieeffizienz erhöhen.

Auf operativer Ebene haben wir für alle bereits nach ISO 50001 zertifizierten Standorte ambitionierte Ziele definiert, deren Erreichung für Ende 2015 geplant ist. Auch hier steht die Reduzierung von Energieverbrauch und CO₂-Emissionen im Vordergrund. Die Ziele sind dabei mit konkreten Maßnahmen wie dem Einsatz besonders effizienter Trockner in der Fertigung oder der Nutzung der Wärmerückgewinnung hinterlegt.

Neben den Energiemanagement-Maßnahmen an den deutschen Standorten wurden auch in den konzernweit größten Sanitärfabriken in Lugoj (Rumänien) und Hódmezővásárhely (Ungarn) energierelevante Erfolge erzielt. An beiden Standorten haben wir ein Energiemanagementsystem eingeführt und seit Oktober 2014 werden dort ebenfalls alle Prozessschritte unter dem Aspekt des Energieverbrauchs auf den Prüfstand gestellt.

Mitarbeiter

Wir verfügen über gut ausgebildete, leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter. Damit dies so bleibt, sehen wir es als moderner und verantwortungsvoller Arbeitgeber als wichtige Aufgabe an, unseren Mitarbeitern neben interessanten und fordernden Aufgaben sowie einem attraktiven Arbeitsumfeld auch eine leistungsgerechte Vergütung und interessante Zusatzleistungen anzubieten.

Darüber hinaus bieten wir unseren Mitarbeitern unterschiedliche Arbeitszeitmodelle wie flexible Arbeitszeiten, Teilzeit und mobiles Arbeiten an. Aufgrund der stetig wachsenden Internationalisierung können unsere Mitarbeiter attraktive Auslandseinsätze wahrnehmen, die neben der beruflichen Fortbildung insbesondere die interkulturelle Kompetenz fördern.

Die Altersversorgung zur Sicherung des Lebensstandards nach dem Berufsleben ist für unsere Mitarbeiter von großer

Bedeutung. Um unsere Belegschaft bei der Auswahl passender Vorsorgeprodukte zu unterstützen, bieten wir in Kooperation mit einem Versicherungsmakler ein umfangreiches und individuelles Beratungskonzept an. Im Jahr 2014 wurden an unseren deutschen Standorten beispielsweise mehrere Informationsveranstaltungen und individuelle Beratungstermine angeboten. Zudem können sich unsere Mitarbeiter jederzeit über die Möglichkeiten der betrieblichen und tariflichen Altersvorsorge bei Villeroy & Boch informieren, individuelle Angebote errechnen lassen und Detailfragen mit den jeweiligen Kontaktpersonen klären. Auch die Unterstützung unserer Mitarbeiter zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird immer wichtiger. So stehen unseren Mitarbeitern für ihre Kinder am Sitz der Konzernzentrale in Mettlach Kindertagesstätten-Plätze zur Verfügung, die von uns mitfinanziert werden. Im Jahr 2014 haben wir in Deutschland erneut die sogenannte Ferienfreizeit angeboten. Zur Überbrückung der Schulferien erhalten berufstätige Eltern eine finanzielle Unterstützung für die zuverlässige Betreuung ihrer Kinder.

Aus- und Weiterbildung

Eine wichtige Säule einer nachhaltig ausgerichteten Personalpolitik ist unsere Berufsausbildung. Zum aktuellen Stichtag waren insgesamt 123 Auszubildende und Studierende in 15 kaufmännischen und gewerblich-technischen Berufsfeldern bei uns beschäftigt, schwerpunktmäßig in Deutschland. Neben den großen Ausbildungsstandorten in Mettlach und Merzig nutzen wir auch kleinere Standorte und Organisationseinheiten zur Ausbildung unseres Nachwuchses. In regionalen Factory Outlet Centern sowie in den Tischkultur-Einzelhandelsgeschäften „House of Villeroy & Boch“ in Hamburg und Düsseldorf wurden zum Bilanzstichtag insgesamt sechs Auszubildende im Beruf „Kaufleute im Einzelhandel“ ausgebildet. An unserem Tischkultur-Produktionsstandort in Torgau gehörten zum Bilanzstichtag fünf Auszubildende in zwei technischen Berufen zur Belegschaft, in der Sanipa-Badmöbelfabrik in Treuchtlingen waren elf Auszubildende in fünf verschiedenen Berufsbildern im Einsatz. Darüber hinaus wurden weitere vier Auszubildende in unserer Badmöbel-Gesellschaft in Österreich beschäftigt. Ziel unserer Ausbildung ist es nicht nur, Schulabgängern den Berufseinstieg zu ermöglichen, sondern sie bei der Entdeckung sowie Entfaltung ihrer Talente zu fördern und sie vor allem so zu entwickeln, dass sie nach Abschluss ihrer Ausbildung eine vakante Stelle in unserem Unternehmen übernehmen können.

Einbindung der Mitarbeiter in die Prozessgestaltung

Wichtig ist uns außerdem die aktive Einbindung unserer Mitarbeiter, um Geschäftsprozesse zu verbessern und deren Komplexität zu reduzieren. Dafür nutzen wir unter anderem Mitarbeiterbefragungen und darauf aufbauende Workshops, um Verbesserungsvorschläge aus allen Fachbereichen zu sammeln, anschließend zu priorisieren und zeitnah umzusetzen. Außerhalb dieser strukturierten Methodik haben unsere Mitarbeiter jederzeit die Möglichkeit, Vorschläge zur Optimierung von Prozessen oder innovative Ideen zu neuen Produkten in unserem Ideenmanagement einzureichen.

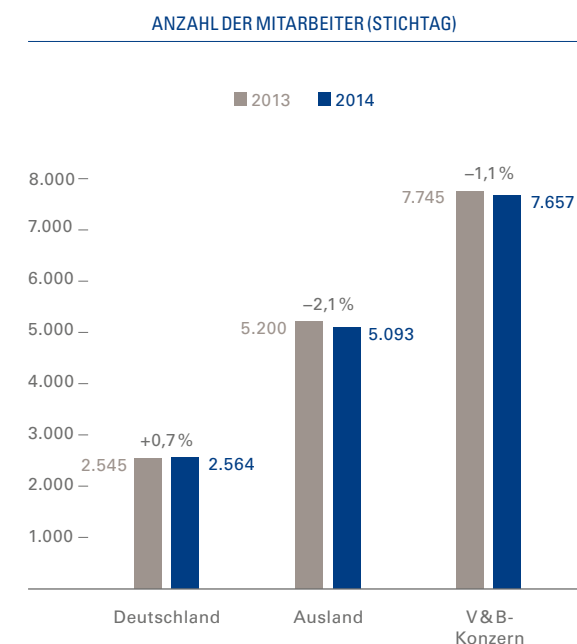
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Die Aspekte Sicherheit und Gesundheit sind ebenso ein wichtiger Bestandteil unserer Personalpolitik. So konzentriert sich unser Arbeitssicherheitsmanagement neben der Beachtung der gesetzlich vorgeschriebenen Sicherheitsmaßnahmen insbesondere auf die Prävention und die Sensibilisierung der Mitarbeiter in puncto Arbeitssicherheit und Gesundheitsvorsorge. Es ist für uns von großer Bedeutung, gesetzliche Grenzwerte – beispielsweise zur Staubbelastung – nicht nur einzuhalten, sondern möglichst zu unterschreiten. Ein konkretes Beispiel ist die Ausstattung der Sanitärfabrik Mettlach mit speziellen Weißputzkabinen, durch deren Einsatz die Staubbelastung unserer Mitarbeiter deutlich reduziert werden konnte. Die Kabinen, mit denen wir in der Keramikindustrie einen neuen Maßstab in der Gesundheitsprävention gesetzt haben, waren in einem gemeinsamen Pilotprojekt mit der Berufsgenossenschaft installiert worden. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Definition und Einhaltung von Sicherheitsstandards, die an strenge Kriterien geknüpft und sukzessive konzernweit vereinheitlicht werden. Auch die messbaren Indikatoren für Unfälle unterliegen einer einheitlichen Bewertung, in der die erzielten Ergebnisse sowie Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden. Unser schwedisches Armaturenwerk in Vargarda kann beispielsweise drei unfallfreie Jahre in Folge vorweisen. Als erster Standort im Villeroy & Boch-Konzern ist im Rahmen eines Pilotprojektes unser belgischer Wellness-Produktionsstandort in Roeselare nach dem standardisierten Prüfverfahren OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) zertifiziert worden. Auch die systematische Bewertung der einzelnen Arbeitsplätze wird konzernweit an allen Standorten vorgenommen. Um sicherzustellen, dass alle Standorte an der Verbesserung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz arbeiten, führen wir mit internem Fachpersonal internationale Audits durch und bewerten dabei

Wirtschaftsbericht
Nachtragsbericht
Risiko- und Chancenbericht

die Organisation sowie Projekte und Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeiter sowie zur Prävention von Arbeitsunfällen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Im Falle eines Optimierungsbedarfs leiten wir entsprechende organisatorische, technische oder medizinische Maßnahmen ein. Über die gesetzlich vorgeschriebenen Untersuchungen zur Ausführung von bestimmten Tätigkeiten hinaus bieten wir unseren Mitarbeitern regelmäßig verschiedene Gesundheitsaktionen, wie beispielsweise medizinische Checks, an. Die medizinische Prävention steht an allen Standorten immer mehr im Fokus. Schulungen und Aufklärungen im Hinblick auf Gesundheit, Hygiene, Sicherheit und Prävention runden unsere Aktivitäten in diesem Bereich ab.

Personalbestand



Zum 31.12.2014 beschäftigten wir insgesamt 7.657 Mitarbeiter. Im Vergleich zum 31.12.2013 ging der Personalstand um 88 Personen zurück. 33,5% der Belegschaft waren in Deutschland tätig. Auf den Unternehmensbereich Bad und Wellness entfielen 4.879 Mitarbeiter, auf den Unternehmensbereich Tischkultur 2.305 und auf die Zentralbereiche 473 Mitarbeiter. Im Jahresdurchschnitt verminderte sich unser Personalbestand gegenüber dem Vorjahr von 7.756 auf 7.675 Mitarbeiter.

Gesellschaftliche Verantwortung

Gesellschaftliches Engagement ist ein wesentlicher Bestandteil unseres unternehmerischen Selbstverständnisses. Als Traditionsunternehmen, das seit 1748 besteht, nehmen wir diese Aufgabe sehr ernst und sind uns unserer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bewusst. Dies dokumentieren wir nicht zuletzt in unseren Unternehmensleitlinien, in denen es heißt: „Villeroy & Boch – ein Name, der uns verpflichtet“. Wir möchten ein starker und verlässlicher Partner der Gesellschaft sein. Mit gezielt ausgewählten Maßnahmen tragen wir dazu bei, dass es bedürftigen Menschen besser geht. Im Geschäftsjahr 2014 standen regionale Geld- und Sachspenden an soziale Einrichtungen im Fokus unserer Aktivitäten. Ebenso ermutigen wir unsere Mitarbeiter, selbst Verantwortung zu übernehmen. Im Rahmen des Projekts „Wunschweihnachtsbaum“ durften sich Kinder aus dem SOS-Kinderdorf Merzig kleine Geschenke wünschen, die von unseren Mitarbeitern am Standort Mettlach erfüllt wurden. Aufgrund der sehr positiven Resonanz ist geplant, dieses Projekt im Jahr 2015 auf weitere Standorte auszuweiten. Ein weiterer Baustein unseres Engagements ist die Förderung von Sportaktivitäten, weil wir den Gedanken des fairen sportlichen Wettbewerbs unterstützen. Auf Bundesebene ist die Stiftung Deutsche Sporthilfe mit ihren Werten Leistung, Fairplay und Miteinander unser Partner. Regional unterstützen wir seit vielen Jahren den Fußballverein SV Mettlach sowie seit 2013 den Handballverein im benachbarten Merzig.

NACHTRAGSBERICHT

Vorgänge von besonderer Bedeutung nach Abschluss des Geschäftsjahres lagen nicht vor.

RISIKO- UND CHANCENBERICHT

RISIKOSTRATEGIE

Die Führung unseres Unternehmens ist auf den langfristigen Erhalt und die Bewahrung der Unabhängigkeit von Villeroy & Boch ausgelegt. In diesem Sinne wollen wir nachhaltig wachsen und unseren Unternehmenswert langfristig steigern. Darüber hinaus ist es uns wichtig, unsere Aktionäre dauerhaft an uns zu binden.

Unternehmerische Aktivitäten bringen Chancen und Risiken mit sich. Im täglichen Geschäft unterliegen wir allgemeinen konjunkturellen und spezifischen Branchenrisiken sowie den üblichen finanzwirtschaftlichen Risiken.

Gemäß unserem Risikoverständnis werden diese Geschäftsrisiken identifiziert, bewertet und, soweit wirtschaftlich sinnvoll, minimiert bzw. vermieden. Risiken gehen wir bewusst dann ein, wenn die damit verbundenen Erfolgsaussichten entsprechend attraktiv sind. Zudem müssen die vorliegenden Risiken kalkulierbar, in der Höhe verkraftbar und ihre Eintrittswahrscheinlichkeit gering sein. Innerhalb unseres Unternehmens besteht ein funktionsfähiges und wirksames Risikomanagementsystem mit einer klaren funktionalen Organisation. Das eingerichtete Risikomanagementsystem sichert unseren Fortbestand und trägt zum Erreichen unserer Unternehmensziele bei.

RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Unser Risikomanagementsystem umfasst alle Bereiche unseres Konzerns und ordnet allen Organisationseinheiten eindeutige Verantwortlichkeiten und Aufgaben zu.

In diesem System, das sowohl Chancen als auch Risiken erfasst, legt der Vorstand zusammen mit den allgemeinen Grundzügen der Konzernstrategie auch die Grundsätze der Risikopolitik und ihrer Umsetzung fest und sorgt für deren Überwachung. Ein weiterer Baustein dieser Systematik ist die konzernweit gültige Verhaltensrichtlinie für alle Mitarbeiter und Führungskräfte, mit der die Risiken möglicher Rechts- und Regelverletzungen begrenzt werden sollen.

In der Umsetzung des Gesamtsystems sind verschiedene aufeinander abgestimmte Risikomanagement-, Planungs- und Kontrollsysteme eingerichtet, die darauf abzielen, Entwicklungen, die den Fortbestand des Konzerns gefährden, frühzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen wirksam zu ergreifen.

Unser operatives Risikomanagement umfasst den gesamten Prozess von der Risikofrüherkennung bis hin zur Steuerung beziehungsweise Handhabung der (Rest-)Risiken und liegt einschließlich der gebotenen Gegenmaßnahmen primär in der Verantwortung des Prozessmanagements, das heißt dezentral in den Unternehmensbereichen. Mit der Zuordnung des Risikomanagements in die jeweilige Prozessverantwortung ist sichergestellt, dass alle Konzernbereiche eingebunden sind. Das Risikocontrolling identifiziert, misst und bewertet alle Risiken. Im Besonderen ist mit der Einbindung des jeweiligen Unternehmensbereichscontrollings die

Integration des Risikomanagements in die bestehende konzernweite, dezentrale Controlling-Organisation gewährleistet. Zusätzlich werden die Funktionen des Risikomanagements zur Gewährleistung eines konzerneinheitlichen und reibungslosen Prozessablaufs zentral koordiniert.

Parallel nimmt unsere Konzernrevision die Aufgabe wahr, im Rahmen ihres Tätigkeitsspektrums Risiken zu erkennen, unabhängig zu bewerten und zu beurteilen (Aufdeckungs- und Bewertungsfunktion) sowie infolgedessen Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten (Beratungsfunktion) und ihre Umsetzung zu verfolgen (Nachschaufunktion).

Darüber hinaus ist auch der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats in dieses System integriert. Im Rahmen seiner Tätigkeit überwacht er die Wirksamkeit des Risikomanagements, internen Kontroll- und internen Revisionssystemen und insbesondere den Rechnungslegungsprozess. In diesem Zusammenhang übt er auch eine Kontrollfunktion in Bezug auf die Maßnahmen zur Begrenzung der wesentlichen Risiken aus. Daneben wird die Eignung des Risikofrüherkennungssystems regelmäßig von unseren Abschlussprüfern im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts auf Ordnungsmäßigkeit geprüft.

INTERNES KONTROLLSYSTEM

Da die Villeroy & Boch AG eine kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaft im Sinne des § 264d HGB ist, sind gemäß § 289 Abs. 2 Nr. 2a HGB die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu beschreiben. Das Risikomanagementsystem beinhaltet die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikofrüherkennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung. Unter einem internen Kontrollsystem werden die vom Management im Unternehmen eingeführten Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen (Aktivitäten und Einrichtungen) verstanden, die auf die organisatorische Umsetzung der Entscheidungen des Managements gerichtet sind. Konkrete Aufgaben und Ziele des internen Kontrollsystems sind:

- die Sicherung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit, hierzu gehört auch der Schutz der materiellen und immateriellen Vermögenswerte, einschließlich der Verhinderung und Aufdeckung von Vermögensschädigungen, die durch das eigene Personal oder Dritte verursacht werden können,

Risiko- und Chancenbericht

- die Sicherung der Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der Rechnungslegung sowie der internen und externen Finanzberichterstattung sowie
- die Einhaltung der für das Unternehmen maßgeblichen rechtlichen Vorschriften.

Auf Basis dieser Grunddefinition erfolgen die weiteren Erläuterungen zu den bei uns eingeführten Strukturen sowie zu den wesentlichen Merkmalen des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems, die insbesondere die Bilanzierung maßgeblich beeinflussen können.

Die Grundsätze, die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Prozesse des rechnungslegungsbezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems sind in fachbezogenen Richtlinien und Arbeitsanweisungen niedergelegt, die kontinuierlich an die aktuellen externen und internen Entwicklungen angepasst werden. Die konzernweit definierten Kontrollen sind in einer Checkliste festgelegt. Die in den Richtlinien und Arbeitsanweisungen enthaltenen Vorgaben basieren einerseits auf gesetzlichen Normen und andererseits auf freiwillig definierten Unternehmensstandards. Organisatorisch spiegelt sich dies auch in einem je nach Bereich unterschiedlichen Zentralisierungsgrad wider. Die Entscheidung hierüber orientiert sich an der Zweckmäßigkeit, an Wesentlichkeitsgrundsätzen sowie an einer sinnvollen Kosten-Nutzen-Relation. Während die operativen Funktionen möglichst marktnah orientiert sind, werden Dienstleistungen im Bereich der Buchhaltung, der Informationstechnologie (IT), der Finanzierung, des Einkaufs von im Wesentlichen der Produktion dienenden Rohstoffen und Energiekapazitäten sowie der rechtlichen und steuerlichen Beratung in erheblichem Umfang konzernübergreifend zur Verfügung gestellt.

Die Rechnungslegung wird durch die nachfolgenden Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems maßgeblich beeinflusst:

- Unser Konzern zeichnet sich durch eine klare Organisations-, Unternehmens- sowie Kontroll- und Überwachungsstruktur aus.
- Zur ganzheitlichen Analyse und Steuerung ertragsrelevanter Risikofaktoren und bestandsgefährdender Risiken existieren abgestimmte Planungs-, Berichts- und Controlling-Prozesse sowie Frühwarnsysteme. Das Risikomanagement im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess ist in das allgemeine Risikomanagementsystem integriert.

■ Die Funktionen in sämtlichen Bereichen des Rechnungslegungs- und Konsolidierungsprozesses (zum Beispiel: Finanzbuchhaltung, Personalabrechnung, Steuern, Controlling, Konzernberichtswesen und Konzern-Treasury) sind eindeutig zugeordnet.

■ Die wesentlichen rechnungslegungsrelevanten Prozesse sind definiert. Diese unterliegen regelmäßigen analytischen Prüfungen.

■ Vollständigkeit und Richtigkeit der Daten des Rechnungswesens werden regelmäßig anhand von Stichproben und Plausibilitäten sowohl durch manuelle Kontrollen als auch durch eingesetzte Software überprüft. In den Unternehmensbereichen sind risiko-, prozess- sowie inhaltlich orientierte Kontrollen installiert.

■ Bei allen wesentlichen rechnungslegungsrelevanten Prozessen werden das Vier-Augen-Prinzip und dort, wo erforderlich, auch eine Funktionstrennung angewendet.

■ Die ordnungsmäßige IT-gestützte Verarbeitung von rechnungslegungsbezogenen Sachverhalten und Daten wird insbesondere durch den Einsatz eines einheitlichen Standardsoftwaresystems zur Verarbeitung aller rechnungslegungsrelevanten Daten sichergestellt. Dieses System unterliegt einer regelmäßigen externen Prüfung.

■ Der logische Zugriff auf die IT-Systeme ist, ebenso wie die Vergabe von fachlichen Berechtigungen, durch geeignete Abläufe und Maßnahmen konsequent und streng reglementiert. Hierbei gilt das Prinzip der Mindestinformation, wonach Mitarbeiter nur über diejenigen Geschäftsvorfälle unterrichtet sind, deren Kenntnis sie für ihre Arbeit benötigen. Alle wesentlichen Kontrollen werden regelmäßig dokumentiert und auf ihre Wirksamkeit überprüft.

■ Die Konzernrevision ist Bestandteil des internen Überwachungs- und Chancen-/Risikomanagementsystems und besitzt ein hierfür im Villeroy & Boch-Konzern vom Vorstand delegiertes Mandat. Mittels eines systematischen ziel- und risikoorientierten Ansatzes werden in diesem Zusammenhang im Rahmen von Prüfungen unter anderem die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems überwiegend auf Basis von Stichproben beurteilt. Für erkannte Schwachstellen werden gemeinsam mit den geprüften Einheiten Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet und vereinbart, dass deren Umsetzung im Rahmen eines etablierten Nachschauprozesses regelmäßig überwacht wird.

Im Hinblick auf die Rechnungslegung wird durch die zuvor beschriebenen Punkte sichergestellt, dass die unternehmerischen Geschäftsvorfälle und Sachverhalte vollständig und richtig erfasst, aufbereitet und bilanziell abgebildet werden. Die geeignete personelle Ausstattung, die Verwendung von adäquater Software und klare gesetzliche sowie unternehmensinterne Vorgaben bilden die Grundlage für einen ordnungsgemäßen, einheitlichen und kontinuierlichen Rechnungslegungsprozess. Die klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche sowie verschiedene Kontroll- und Überprüfungsmechanismen stellen eine korrekte und verantwortungsbewusste Rechnungslegung sicher. Dabei kann auch das rechnungslegungsbezogene Kontrollsystem, unabhängig davon, wie sorgfältig es ausgestattet und betrieben wird, nur eine angemessene, jedoch keine absolute Sicherheit dafür bieten, dass sämtliche Fehler vermieden oder Falschbewertungen zeitnah aufgedeckt werden.

RISIKOBERICHT BEZOGEN AUF EINZELRISIKEN

Allgemeines Marktrisiko

Wir beobachten und analysieren die für unser Geschäft besonders wichtigen makroökonomischen Daten sowie Konjunktur- und Branchenentwicklungen kontinuierlich. In unseren operativen Unternehmensbereichen werden die daraus erkennbaren Anpassungserfordernisse und Maßnahmen zur Abwehr drohender Risiken sowie vor allem auch zur Nutzung sich bietender Chancen konzipiert, vorbereitet und umgesetzt. Die speziellen Risiken, die sich aus dem gesamtwirtschaftlichen Umfeld beziehungsweise der Branche ergeben können, sind im Prognosebericht dargelegt.

Finanzwirtschaftliche Risiken

Wir sind als weltweit agierender Konzern einer Reihe finanzwirtschaftlicher Risiken ausgesetzt. Dies sind im Besonderen:

- Bestands-, Ausfall- und Bonitätsrisiken,
- Liquiditätsrisiken sowie
- Marktpreisrisiken (Währungskurs-, Zinsänderungs- und sonstige Preisänderungsrisiken).

Das weltweite Management der finanzwirtschaftlichen Risiken erfolgt zentral durch unser Konzern-Treasury. Für den Umgang mit finanzwirtschaftlichen Risiken bestehen detaillierte Richtlinien und Vorgaben, die unter anderem eine

Funktionstrennung von Handel und Abwicklung vorsehen. Die konzernweit gültigen Grundsätze regeln sämtliche relevante Themen wie Bankenpolitik, Finanzierungsvereinbarungen sowie die globale Liquiditätssteuerung.

Management der Bestandsrisiken: Für das Sachanlagevermögen und für die Vorratsbestände besteht ein angemessener Versicherungsschutz gegen die diversen Risiken eines physischen Untergangs. Gegen das Risiko von Wertverlusten aufgrund eingeschränkter Verwertbarkeit des Vorratsvermögens ist ein detailliertes Berichtswesen bezüglich Höhe, Struktur, Reichweite und Veränderung der einzelnen Positionen eingerichtet. Weitere Informationen enthält der Konzernanhang in Tz. 6 und 11. Innerhalb unseres Konzerns liegt keine wesentliche Konzentration der Bestandsrisiken vor. Im Jahr 2014 gab es weder Änderungen in Art und Umfang dieser Risiken noch in der Art und Weise der Risikosteuerung und -bewertung.

Management der Ausfall- und Bonitätsrisiken: Ausfall- und Bonitätsrisiken bezeichnen die Unsicherheit, dass eine Vertragspartei ihren vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommt. Zur Minderung dieser Risiken sehen unsere Richtlinien vor, dass Geschäftsverbindungen lediglich mit kreditwürdigen Geschäftspartnern und, falls erforderlich, unter Einholung von Sicherheiten eingegangen werden. Die wesentlichen Kundenforderungen sind durch eine Warenkreditversicherung abgesichert. Das Ausfallrisiko für den nicht versicherten restlichen Forderungsbestand wird durch ein Limitsystem und ein Berichtswesen gesteuert. Die Limit-einhaltung wird zentral überwacht. Möglichen Ausfallrisiken begegnen wir durch den Erhalt von durch Kunden hinterlegten Sicherheiten (Bürgschaften, Hypotheken etc.) und durch zeitnahe Inkassomaßnahmen. Für dennoch auftretende konkrete Ausfallrisiken, insbesondere bei erheblichen finanziellen Schwierigkeiten des Schuldners und drohenden Insolvenzen, werden Einzelwertberichtigungen gebildet (vgl. Tz. 12 des Anhangs zum Konzernabschluss). Auch für Kreditinstitute sind Mindestanforderungen an ihre Bonität und individuelle Höchstgrenzen für das einzugehende Engagement (Limite) festgelegt, die auf die Ratings internationaler Ratingagenturen, auf die Preise von Absicherungsinstrumenten (Credit Default Swaps) sowie auf interne Bonitätsprüfungen abstellen. Die Limiteinhaltung wird laufend überwacht. Die Ausfallrisiken bei Geldanlagen und derivativen

Risiko- und Chancenbericht

Finanzinstrumenten sind gering, da grundsätzlich nur mit Vertragspartnern gehandelt wird, die über ein Investmentgrade-Rating von mindestens A- / A3 einer internationalen Ratingagentur verfügen. Zusätzlich wird auf eine externe Sicherung der jeweiligen Kapitalanlage geachtet, wie beispielsweise durch Einlagensicherungssysteme. Innerhalb unseres Konzerns liegt keine wesentliche Konzentration von Ausfallrisiken vor. Im Jahr 2014 gab es weder Änderungen in Art und Umfang dieser Risiken noch in der Art und Weise der Risikosteuerung und -bewertung.

Management der Liquiditätsrisiken: Um unsere jederzeitige Zahlungsfähigkeit sowie unsere finanzielle Flexibilität sicherzustellen, steuern wir den kurz-, mittel- und langfristigen Finanzierungs- und Liquiditätsbedarf durch das Halten von angemessenen Liquiditätsreserven, ausreichenden Kreditlinien bei in- und ausländischen Banken sowie durch eine kurz- und mittelfristige Liquiditätsvorschau. Der Finanzierungsbedarf von Konzerngesellschaften wird grundsätzlich über interne Darlehensbeziehungen abgedeckt. Dies ermöglicht eine kostengünstige und stets ausreichende Deckung des Finanzbedarfes für das operative Geschäft und für Investitionen vor Ort. Wir setzen länderübergreifende Cash-Pooling-Systeme ein, die zu reduzierten Fremdfinanzierungsvolumina sowie zu einer Optimierung des Finanzergebnisses führen. Nur sofern dies in Ausnahmefällen rechtliche, steuerliche oder sonstige Gegebenheiten nicht zulassen, werden für betroffene Konzerngesellschaften externe Finanzierungen bereitgestellt. Innerhalb unseres Konzerns liegt keine wesentliche Konzentration der Liquiditätsrisiken vor. Im Jahr 2014 gab es weder Änderungen in Art und Umfang dieser Risiken noch in der Art und Weise der Risikosteuerung und -bewertung. Weitere Informationen zum Management der Liquiditätsrisiken enthält der Anhang zum Konzernabschluss in Tz. 53.

Management der Währungsrisiken: Im Rahmen unserer globalen Geschäftsaktivitäten entstehen Währungsrisiken aus Fremdwährungs-transaktionen. Als Sicherungsgeschäfte setzen wir Devisentermingeschäfte ein, die mit Kreditinstituten guter Bonität kontrahiert werden. Die Absicherung des Währungsrisikos erfolgt bei uns grundsätzlich für den Zeitraum von zwölf Monaten, in Ausnahmefällen kann die Absicherung über diesen Zeitraum hinaus erfolgen. Zur Ermittlung des notwendigen Absicherungsvolumens werden

zunächst konzernweit die Forderungen und Verbindlichkeiten je Fremdwährungspaar aufgerechnet. Der verbleibende Fremdwährungssaldo wird auf Basis historischer Erfahrungen in einem ersten Schritt grundsätzlich zu 70 % abgesichert. Ab Vertragsabschluss wird periodisch nachgewiesen, dass mögliche Währungsschwankungen des geplanten Grundgeschäftes während der Vertragslaufzeit durch gegenläufige Kurseffekte aus dem Sicherungsgeschäft ausgeglichen werden. Für bereits abgerechnete Geschäfte wird außerdem zu jedem Bilanzstichtag die Volumenidentität der geplanten und realisierten Fremdwährungsumsätze überprüft und dokumentiert. Innerhalb unseres Konzerns liegt keine wesentliche Konzentration der Währungsrisiken vor. Im Jahr 2014 gab es weder Änderungen in Art und Umfang dieser Risiken noch in der Art und Weise der Risikosteuerung und -bewertung. Weitere Informationen zum Management der Währungsrisiken enthält der Anhang zum Konzernabschluss in Tz. 53. Für das Jahr 2015 erwarten wir insgesamt höhere Währungskursschwankungen. Insbesondere durch die großen Verwerfungen im russischen Rubel in Folge des Ölpreisverfalls und der geopolitischen Spannungen ergibt sich ein erhöhtes Risiko. Diesem Risiko begegnen wir mit einem dynamischen Sicherungsansatz.

Management der Zinsänderungsrisiken: Zinsrisiken treten durch marktbedingte Schwankungen der Zinssätze auf, wenn Finanzmittel zu festen und variablen Zinssätzen angelegt oder aufgenommen werden. Das aus Zinsänderungen resultierende Ergebnisrisiko wird auf Basis von Sensitivitätsanalysen ermittelt und durch das Konzern-Treasury gesteuert, indem ein angemessenes Verhältnis zwischen festen und variablen Mittelaufnahmen eingehalten wird. Das Risiko von volatilen Zinsmärkten wird durch bestehende Festzinskreditvereinbarungen begrenzt. Im Jahr 2014 gab es weder Änderungen der Zinsrisikopositionen noch Änderungen in der Art und Weise der Risikosteuerung und -bewertung. Weitere Informationen zum Management der Zinsänderungsrisiken enthält der Anhang zum Konzernabschluss in Tz. 53. Die Weiterreichung der negativen Einlagezinsen der Europäischen Zentralbank an Unternehmenskunden wurde zum Jahresende 2014 von einigen wenigen Banken angesprochen. Der Villeroy & Boch-Konzern verfügt aber über ausreichend alternative Bankpartner und Anlagemöglichkeiten, so dass aktuell keine negativen Einlagezinsen anfallen und wir dies auch für 2015 nicht erwarten.

Management der sonstigen Preisänderungsrisiken: Diese Risiken entstehen aus Preisänderungen von bezogenen Materialien, wie beispielsweise Roh- oder Betriebsstoffe, die in unsere Wertschöpfungskette eingehen. Im Rahmen des Risikomanagements identifizieren wir das Volumen des Risikos mit dem Ziel der Absicherung. Hierzu nutzen wir unter anderem auch kapitalmarktorientierte Finanzprodukte. Derzeit sichern wir den Rohstoff Messing mittels Rohstoff-Swap mit Kreditinstituten guter Bonität ab. Der Bedarf für das kommende Jahr gemäß Produktionsplanung wird auf Basis der Erfahrungswerte aus den Vorjahren in der Regel zu 70 %, der des darauffolgenden Jahres in der Regel zu 30 % abgesichert. Im Jahr 2014 gab es keine Änderung im Management der Marktpreisrisiken von Messing. Bei Vertragsabschluss wird die Volumendeckung zwischen Sicherungsgeschäft und tatsächlichem Bedarf für die Sicherungslaufzeit überprüft. Zu jedem Bilanzstichtag werden die Änderungen der Marktpreise auf den Terminkontrakt und die zugrunde liegende Preisänderung des gesicherten Rohstoffes verglichen. Die vollständige Deckung des Volumens der Sicherungsgeschäfte durch entsprechende Grundgeschäfte war im Jahr 2014 monatlich gegeben. Innerhalb unseres Konzerns liegt keine wesentliche Konzentration von sonstigen Preisrisiken vor. Im Jahr 2014 gab es weder Änderungen in Art und Umfang dieser Risiken noch in der Art und Weise der Risikosteuerung und -bewertung. Weitere Informationen zum Management der Rohstoffpreisrisiken enthält der Anhang zum Konzernabschluss in Tz. 53.

Auswirkung der geplanten Finanztransaktionssteuer: Deutschland hat zusammen mit zehn weiteren EU-Mitgliedern vereinbart, eine Steuer auf Transaktionen mit Finanzinstrumenten zu erheben. Ziel dieser neuen Steuer, die auch im Koalitionsvertrag der amtierenden Bundesregierung enthalten ist, ist die Beteiligung des Finanzsektors an den Kosten der Finanz- und Wirtschaftskrise. Insbesondere aufgrund der Absicherung von Währungsrisiken wären wir durch die Einführung dieser neuen Steuer entweder direkt durch die Klassifizierung als Finanzinstitut oder indirekt durch die Weitergabe der Steuerbelastung durch die Banken und die Verknappung des Angebotes an Derivaten betroffen. Im Ergebnis würde die Finanztransaktionssteuer die Absicherung von Finanzrisiken verteuern.

Risiken im Personalbereich

Unser künftiger Erfolg hängt auch davon ab, inwiefern es uns gelingt, weltweit talentierte und leistungsfähige Fach- und Führungskräfte einzustellen, zu integrieren und dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Der demografische Wandel und der zunehmende Fachkräftemangel stellen uns in der Gewinnung neuer Mitarbeiter dabei vor große Herausforderungen, da diese beiden gesellschaftlichen Trends für eine Verschiebung von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt sorgen.

Um qualifizierte Absolventen kaufmännischer und technischer Studiengänge für einen Berufseinstieg bei Villeroy & Boch zu begeistern, bieten wir ihnen ein dreijähriges Training-on-the-Job-Juniorenprogramm an. Derzeit werden 34 junge Talente in unterschiedlichen Fachbereichen auf die Übernahme von Fach- und Führungsfunktionen vorbereitet.

Zu einer zielgerichteten Nachwuchs- und Know-how-Sicherung tragen auch unsere weiteren Personalinstrumente bei. Beispielsweise bietet unsere Weiterbildungseinrichtung Global Academy eine Bandbreite von Führungs- und Persönlichkeitsschulungen sowie Lernprogramme, die fachbezogenen Kompetenzen und Fähigkeiten weiterentwickeln.

Die demografische Entwicklung führt außerdem zu einer mittelfristig älter werdenden Belegschaft. Dieser Veränderung begegnen wir einerseits mit unserer Arbeitsplatzgestaltung und vielfältigen Maßnahmen zum Gesundheitsschutz. Zum anderen bieten wir auf Basis von Vereinbarungen mit den Arbeitnehmervertretern Programme zum betrieblichen Eingliederungsmanagement sowie flexible Regelungen bei Pflegefällen im familiären Umfeld an, die über die gesetzlichen Regelungen hinausgehen.

Zur Altersversorgung unserer Mitarbeiter erteilen wir pensions- und pensionsähnliche Leistungszusagen. Ein Risiko stellen dabei Veränderungen relevanter Bewertungsparameter wie beispielsweise Zinssätze, Sterbewahrscheinlichkeit und Gehaltssteigerungsraten dar, da diese Parameter zu einer Veränderung des Verpflichtungsumfanges führen und unser Eigenkapital sowie unser Ergebnis belasten können. Die Pensionsrückstellungen werden in Tz. 26 des Konzernanhangs beschrieben.

Rechtliche Risiken

Wir handeln grundsätzlich verantwortungsvoll und rechtmäßig, sind als international tätiges Unternehmen aber dennoch rechtlichen Risiken ausgesetzt.

Risiko- und Chancenbericht

Mit fortschreitender Internationalisierung unserer Geschäftstätigkeiten steigen die Anzahl und Komplexität rechtlicher Vorschriften. Infolgedessen sind wir ständig Risiken aus den Bereichen Gewährleistungspflichten oder Sachmängel, Produkthaftung, Wettbewerbs- und Kartellrecht, gewerbliche Schutzrechte sowie Ansprüchen aus Vertragsverstößen ausgesetzt. Soweit vorhersehbar und wirtschaftlich sinnvoll, decken wir die bestehenden rechtlichen Risiken durch branchenübliche Versicherungen ab und bilden für darüber hinaus bestehende Verpflichtungen entsprechende Rückstellungen in ausreichendem Umfang. Um potenzielle Kosten rechtlicher Risiken zu reduzieren, werden mit regelmäßiger Überwachung der Produktion und laufenden Verbesserungen hohe Qualitätsstandards unserer Produkte gewährleistet. Zudem wird verantwortungsvolles und rechtmäßiges Handeln über die vom Vorstand eingerichtete Compliance-Organisation sichergestellt.

Das Europäische Gericht 1. Instanz hat am 16. September 2013 über die Klagen unserer betroffenen Villeroy & Boch-Gesellschaften gegen Entscheidungen der EU im sogenannten Bathroom Case entschieden. Teilweise hat das Gericht die Entscheidung der Kommission für nichtig erklärt, jedoch nicht die Höhe der Bußgelder reduziert. Villeroy & Boch hat Rechtsmittel gegen dieses Urteil eingelegt. Das Rechtsmittelverfahren ist noch anhängig. Für die Kosten dieses Verfahrens wurden ausreichende Rückstellungen gebildet. Die Bußgelder in Höhe von 71,5 Mio. € waren bereits im Jahr 2010 bezahlt worden. Im Zusammenhang mit dem beschriebenen Verfahren werden derzeit die zugrundeliegenden Sachverhalte und deren aktien- und versicherungsrechtliche Bewertung geprüft.

Steuerrisiken

Wie alle Wirtschaftsunternehmen unterliegen wir der laufenden Überprüfung der deklarierten und abgeführten Steuern durch die nationalen Finanzverwaltungen. Der betragsmäßig höchste Anteil des Konzerngeschäftsvolumens entfällt auf die Villeroy & Boch AG. Dort wurde im Jahr 2014 die Betriebsprüfung für die Geschäftsjahre 2005 bis 2007 fortgesetzt. Die Prüfung wird voraussichtlich im laufenden Geschäftsjahr 2015 abgeschlossen sein. Wesentliche Diskussionspunkte sind die Wertabschläge bei der Vorratsbewertung, die Anschaffungs-/Veräußerungskosten bei Erwerb oder Verkauf von Beteiligungen sowie die Verzinsung von Darlehen an ausländische Tochtergesellschaften. Für eventuelle Steuernachzahlungen besteht eine Rückstellung.

Wesentlicher Gegenstand der Betriebsprüfung bei unserer thailändischen Tochtergesellschaft ist die Höhe der realisierten Umsätze. Gegen die für das Jahr 2010 bereits getätigte Nachzahlung befinden wir uns im Einspruchsverfahren. Derzeit gehen wir davon aus, dass das Verfahren zu unseren Gunsten entschieden wird. Gleichwohl besteht für diesen Sachverhalt ein Risiko für die Folgejahre.

Risiken des Beschaffungsmarkts

Die Einschätzungen der Wirtschaftsentwicklung für das Jahr 2015 – der Internationale Währungsfonds erwartet eine Steigerung in Höhe von 3,5 % – lassen im Allgemeinen eine eher moderate Entwicklung der Beschaffungspreise erwarten. Wie bereits in den Vorjahren führen die Risiken aus Staatsschuldenkrise und dem Finanzsektor weiterhin zu einer nennenswerten Bandbreite der möglichen Entwicklungen der Wirtschaftslage und damit auch der Marktpreise. Möglichen Chancen aus einer Reduzierung der Weltmarktpreise von überwiegend in US\$ gehandelten Rohstoffen steht die relative Schwäche des Euro gegenüber, die – sollte sie länger anhalten – diese Chancen zumindest teilweise kompensieren wird.

Neben den Preisrisiken gibt es eine Reihe weiterer genereller Beschaffungsrisiken. Dazu gehören, gerade im kritischen Bereich der Produktionsversorgung, Risiken aus mangelnder Qualität gelieferter Materialien, Lieferanteninsolvenz oder sonstige Versorgungsunterbrechungen. Für diese Risiken sind im Rahmen des Risiko-Managements geeignete Gegenmaßnahmen definiert worden, wie die permanente Beobachtung der Märkte und der finanziellen Stabilität kritischer Lieferanten sowie die Definition und Umsetzung von Beschaffungsstrategien. Dazu gehört auch die weitestgehende Vermeidung von Single Sourcing-Situationen. Allerdings sehen wir uns in einigen Ausnahmefällen – davon auch im kritischen Bereich der Rohmaterialien – mit Marktkonstellationen konfrontiert, in denen es derzeit am Markt keine alternativen Bezugsquellen gibt.

Des Weiteren könnten sich aus der zunehmenden Volatilität der Marktpreise vieler Rohstoffe Risiken für unsere Beschaffungspreise ergeben: Einerseits können Phasen rasch steigender Marktpreise zu einer Verschlechterung unserer Kostenposition führen, andererseits könnten wir in Phasen fallender Marktpreise aufgrund mittel- oder längerfristig vereinbarter oder gesicherter Preise zumindest nicht in vollem Umfang davon profitieren.

Risiken des Absatzmarkts

Obwohl von einer wachsenden Weltwirtschaft auszugehen ist, gibt es zahlreiche Risiken, die unsere angestrebten Umsatzziele gefährden könnten. So könnte der Finanzsektor beispielsweise durch den weiteren Abbau der Risikopositionen in den Bankbilanzen dämpfend auf die Konjunktur wirken und die Wachstumsimpulse aus der expansiven Geldpolitik überkompensieren. Auch könnten die anhaltende Kreditklemme in den mediterranen EU-Ländern und die weiterhin schwache Entwicklung in den für uns wichtigen Märkten Frankreich und Italien erhöhte Absatzrisiken bedeuten. Insbesondere die Krisen in der Ukraine und Russland sowie im Nahen Osten beinhalten weitere Gefahrenpotenziale für die Absatzerwartung unseres Unternehmens.

Im Unternehmensbereich Bad und Wellness können sich Absatzrisiken aus der Entwicklung der Neubautätigkeit sowie auch aus der Tatsache ergeben, dass Investitionsmittel für die Badrenovierung aufgrund staatlicher Wachstumsanreize in andere Bereiche, wie beispielsweise zur Steigerung der Energieeffizienz, gelenkt werden. Die Zusammenschlüsse in der Sanitärbranche, wie die angekündigte Übernahme der Sanitec Holdings Sweden AB durch die Geberit AG und der vollzogene Kauf der Grohe Group S.à.r.l. durch die K.K. Lixil Group, können vor allem auf dem europäischen Markt die Marktdynamik beschleunigen. Des Weiteren trägt die steigende Konzentration im deutschen Großhandel zur Verschiebung der Marktmacht zu Gunsten der Großhändler bei. Für den Unternehmensbereich Bad und Wellness kann sich neben den oben genannten Risiken im internationalen Raum eine weitere Herausforderung durch die abgeschwächte Immobilienkonjunktur in China ergeben.

Neben den allgemeinen konjunkturellen Absatzrisiken ergeben sich für unseren Unternehmensbereich Tischkultur zusätzliche Herausforderungen durch eine Veränderung des Konsumverhaltens und der Konsolidierung im Einzelhandel.

Produktentwicklungsrisiken

Da unsere Wettbewerbsposition sowie unsere Umsatz- und Ergebnisentwicklung in signifikanter Weise von der Entwicklung kommerziell erfolgreicher Produkte und Produktionstechnologien abhängen, investieren wir beträchtliche finanzielle Mittel in die Forschung und Entwicklung. Die Entwicklungsprozesse erfordern einen hohen Zeit- und Ressourcenaufwand und unterliegen technologischen Herausforderungen sowie regulatorischen Vorgaben. Dadurch

und durch einen starken Wettbewerb ist jedoch nicht sichergestellt, dass alle Produkte, die sich zukünftig oder derzeit in unserer Entwicklungspipeline befinden, ihre geplante Marktreife erreichen und sich auf dem Markt kommerziell erfolgreich behaupten werden.

Produktions- und Umweltschutzrisiken

Umweltschutz und Arbeitsschutz sind fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Dennoch sind Umweltbelastungen durch die Produktion nicht auszuschließen. Zur Prävention informieren und sensibilisieren wir unsere Mitarbeiter für sämtliche Aspekte des Umwelt- und Arbeitsschutzes. Sie werden aufgefordert, in ihrem jeweiligen Umfeld Potenziale zu erschließen, die für den Umwelt- und Arbeitsschutz förderlich und ökonomisch sinnvoll sind. Darüber hinaus haben wir ein Umweltmanagementsystem nach der internationalen Norm ISO 14001 eingerichtet und an den meisten Standorten zertifiziert. An jedem Standort sind ein oder mehrere Betriebsbeauftragte für Gewässerschutz, Abfall und Emissionsschutz tätig. Von diesem Fachpersonal werden in regelmäßigen Zeitabständen Berichte, die über den Zustand der Umweltsituation vor Ort Information geben, erstellt. Diese Informationen erhalten die Standortverantwortlichen, Technische Direktoren sowie der zuständige Vorstand. Bei aufgedeckten Risiken werden Vorschläge für technische, organisatorische Lösungen in quantifizierter Form dargestellt.

Ein weiteres Risiko sind Betriebsunterbrechungen, die beispielsweise aufgrund von Maschinen- oder Ofenausfällen entstehen, erhebliche finanzielle Aufwendungen zur Folge haben und somit unser Geschäftsergebnis negativ beeinflussen können. Aus diesem Grund verfügen wir über ein angemessenes Instandhaltungsbudget, um regelmäßige Wartungen und Ersatzinvestitionen der Produktionsanlagen zu gewährleisten. Darüber hinaus wird ein schnelles Eingreifen bei eventuellen Betriebsproblemen durch unsere Techniker an den Produktionsstandorten sowie mittels spezieller Wartungsverträge mit unseren Ersatzteillieferanten sichergestellt. Sollte es trotz der umfangreichen Präventionsmaßnahmen zu einer Unterbrechung des Betriebsablaufes kommen, decken Versicherungen den etwaig verursachten finanziellen Schaden betriebswirtschaftlich sinnvoll ab.

Risiko- und Chancenbericht

Risiken aus Nutzung der Informationstechnologie

Generell kann zwischen folgenden IT-Risiken unterschieden werden:

- Nichtverfügbarkeit von IT-Systemen und Anwendungen,
- fehlende oder falsche Bereitstellung von Daten,
- Verlust oder Manipulation von Daten,
- Compliance-Verletzungen (Datenschutzbestimmungen, Lizenzen etc.),
- Offenlegung vertraulicher Informationen.

Um diese Risiken aktiv zu managen, gibt es bei uns konzernweit gültige, detaillierte Richtlinien und Vorgaben, die regelmäßig durch Wirtschaftsprüfer und die Konzernrevision auf Einhaltung und Wirksamkeit geprüft werden. Unsere zentrale IT-Organisationsstruktur sowie der Einsatz standardisierter, konzernweit genutzter Systeme und Prozesse sind weitere Maßnahmen, um die Eintrittswahrscheinlichkeiten von Risiken zu minimieren.

Wir richten uns in allen wesentlichen Aspekten an allgemeinen Standards hinsichtlich IT-Management, Datenschutz und Datensicherheit aus. Dazu gehören die ITIL (IT Infrastructure Library), Organisations- und Prozessvorgaben für das IT-Service-Management sowie der BSI-Standard zum Informationssicherheitsmanagement. Aus diesem Grund erfolgte im Jahr 2011 die Zertifizierung des externen, für den Betrieb der Rechenzentren verantwortlichen IT-Dienstleisters nach ISO 27001. Ergänzend erfolgte im Jahr 2013 die Zertifizierung nach IDW PS 951 Typ 2 n.F. Diese Zertifizierungen betrachten unter anderem die Bereitstellung redundant ausgelegter IT-Systeme, versionsgetriebener Back-up-Verfahren, Virenschutzprogramme, Zugangskontrollen sowie Verschlüsselungssysteme und garantieren damit einen hohen, anerkannten Sicherheitsstandard.

Gesamtbild der Risikolage

Das konzernweite Risikomanagement konsolidiert und aggregiert die von den beiden Unternehmensbereichen, den Zentralbereichen und Konzerngesellschaften gemeldeten Risiken. Der Vorstand der Villeroy & Boch AG überprüft regelmäßig die Risikosituation des Konzerns. Unser Risikoprofil hat sich im Jahr 2014 nicht wesentlich verändert; der Vorstand ist von der Wirksamkeit des eingerichteten Risikomanagementsystems überzeugt.

Risiken, die den Bestand unseres Unternehmens gefährden, liegen nicht vor. Die vorgenannten Einzelrisiken werden im

Rahmen des Risikomanagementsystems gehandhabt. Ihnen stehen Risikodeckungsmassen in ausreichender Höhe gegenüber. Wir erwarten daraus keinen wesentlichen Einfluss auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage unseres Konzerns.

CHANCENBERICHT

Wachstumsmärkte

Liegt unser Fokus in den gesättigten Märkten Europas primär auf dem Ausbau unserer Marktanteile, so ist unser Handeln in den Wachstumsmärkten auf die Steigerung der Markenbekanntheit und damit den Aufbau des Marktes ausgerichtet.

Als Einzelmärkte mit dem für uns größten Wachstumspotenzial sehen wir weiterhin China und auch – trotz der aktuellen geo- und währungspolitischen Unsicherheiten – Russland. Beide Märkte zeichnen sich durch eine wachsende konsumfreudige und vor allem markenaffine Mittel- und Oberschicht aus; hier sehen wir insbesondere im Unternehmensbereich Bad und Wellness gute Chancen für ein überdurchschnittliches Wachstum in den kommenden Jahren. Den Ausbau unseres Distributionsnetzwerks haben wir in den vergangenen Jahren mittels der Etablierung eigenständiger Organisationen inklusive lokaler Logistikplattformen forciert. So ist es uns im abgelaufenen Geschäftsjahr gelungen, in beiden Märkten die Anzahl der Vertriebspunkte und damit das Umsatzvolumen deutlich auszuweiten. In lokaler Währung betrug das Wachstum in China 27 %, in Russland sogar 31 %.

Vertriebs- und Lizenzpartnerschaften

Vertriebspartnerschaften in internationalen Märkten sind für uns ein wichtiger Baustein der strategischen Unternehmensentwicklung. Im Frühjahr 2013 startete die Vertriebsallianz mit dem japanischen Sanitärhersteller Toto für den nordamerikanischen Markt. Durch die Verbindung erhalten wir nicht nur direkten Zugang zu einem breiten Kundenstamm, sondern schöpfen auch Synergien im Verkauf, im Service sowie in der Logistik. Nachdem wir Ende 2013 mit unseren Sanitärprodukten in rund 165 Toto-Showrooms in den USA und Kanada vertreten waren, konnten wir die Distributionsbreite im Geschäftsjahr 2014 auf nunmehr 320 Showrooms fast verdoppeln.

In Indien arbeiten wir seit Juni 2013 mit Genesis Luxury Fashion zusammen und haben gemeinsam ein Joint Venture gegründet. Dieses Joint Venture übernimmt exklusiv den

Vertrieb unserer Produkte aus dem Unternehmensbereich Tischkultur in Indien. Genesis zählt zu den erfolgreichsten Luxushandelsunternehmen in Indien, arbeitet bereits mit zahlreichen Premium- und Luxusmarkenunternehmen zusammen und besitzt die Expertise sowie Marktkenntnis, um auch unsere Produkte zu vertreiben. Nach der Etablierung des landesweit ersten Villeroy & Boch-Einzelhandelsgeschäfts in Mumbai im August 2013 eröffneten im abgelaufenen Jahr 2014 vier weitere Geschäfte in Kalkutta, Bangalore, Hyderabad und Delhi. Weitere Shops in hochwertigen Einkaufszentren befinden sich in der Planung.

Unsere Chancen basieren auf der starken Marke und der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Produktportfolios, nicht zuletzt auch in der Kooperation mit Lizenzpartnern. Die Vergabe von Markenlizenzen sehen wir einerseits als Instrument zur Marktenkapitalisierung in Form von Lizenz-einnahmen an, andererseits dient das Lizenzgeschäft der Erschließung neuer Zielgruppen sowie der Erweiterung unseres Produktspektrums über das heutige Kernsortiment hinaus.

Projektgeschäft

Im Projektgeschäft sehen wir weltweit unverändert gute Chancen, unser Absatzvolumen zu steigern. Beide Unternehmensbereiche verfügen über ein umfassendes Sortiments- und Serviceangebot, das genau auf die Bedürfnisse der professionellen Partner zugeschnitten ist. Im Vertrieb profitieren wir von unserem ständig weiterentwickelten Customer-Relationship-Management, mit dem wir einen Großteil der Projekte bereits früh im Planungsstadium erfassen und unternehmensbereichsübergreifend zur Akquise nutzen.

Wir sehen uns dank der in den vergangenen Jahren durchgeführten Anpassungen im industriellen Netzwerk und optimierter Kostenstrukturen gut gerüstet, um unsere Wettbewerbsposition im preissensitiven Projektgeschäft zukünftig auszubauen. Im Bereich Bad und Wellness konnten wir im abgelaufenen Geschäftsjahr den Umsatz unserer Projektsortimente um 13 % steigern. Im Bereich Tischkultur ist es uns gelungen, das Umsatzvolumen mit Hotels und Restaurants – nach mehreren Jahren der Konsolidierung – um 13 % deutlich gegenüber dem Vorjahr auszuweiten.

Online-Aktivitäten

Die Erwartungshaltung der Online-Nutzer steigt unaufhaltsam, das Internet ist integraler Bestandteil des täglichen Lebens – und das über alle Bevölkerungsschichten und

Altersgruppen hinweg. Seit 2013 haben wir unsere Strukturen und Investitionen in die Digitalisierung massiv erhöht. Alle unsere Marketingaktivitäten sind darauf ausgerichtet, unseren Kunden innovative, zeitgemäße und bedarfsgerechte Konzepte anzubieten, sowohl offline als auch online. Ziel ist es, überall dort vertreten zu sein, wo der Kunde uns sucht und ihm ein konsistentes Informations- und Einkaufserlebnis zu bieten. Um den individuellen Bedürfnissen der Endverbraucher und Geschäftspartner nach Information, Faszination, Entertainment, Service oder Dialog vollständig und zielgerichtet Rechnung zu tragen, haben wir unsere Online-Präsenz mit der Verbesserung unseres Internetauftritts und der Forcierung unserer Social-Media-Aktivitäten deutlich ausgebaut. Für unseren Unternehmensbereich Tischkultur ist E-Commerce ein strategisch bedeutender Absatzkanal, der sowohl unsere eigenen Online-Shops als auch die Verkaufsplattformen anderer Anbieter umfasst. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir den Umsatz in unseren eigenen E-Shops weltweit um rund 35 % steigern können; für die Folgejahre rechnen wir mit weiterhin überdurchschnittlichen Zuwachsraten.

Im Unternehmensbereich Bad und Wellness spielen unterdessen in erster Linie Service-Angebote eine Rolle. Über Anwendungen wie unserem Badplaner und unserem Whirlpool-Konfigurator lassen sich wertvolle Leads (Kontakte potenzieller Käufer) generieren, die wir bei Einverständnis des Kunden unseren Händlern zuführen und die dort mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Umsatz führen.

Effizienzsteigerungen in Produktion und Verwaltung

Die kontinuierliche Optimierung unserer Kostenstrukturen erstreckt sich gleichermaßen auf Produktivitätsverbesserungen in unseren Fertigungsabläufen sowie in den administrativen Bereichen. Um das Potenzial in unseren Werken auszuschöpfen, haben wir im Jahr 2012 das sogenannte Yield Improvement Program gestartet. Kern des Programms sind ein Bündel an Optimierungsmaßnahmen, mit denen wir auf die systematische Steigerung des sogenannten „First Pass Yield“ in unseren Sanitärabriken abzielen. Diese Kennzahl beschreibt den Anteil hergestellter Produkte, die alle Fertigungsschritte ohne Nacharbeit durchlaufen. Die Hebel zur Verbesserung dieses Wertes sind statistische Fehleranalysen, die Stabilisierung von Umgebungsparametern und Prozessverkettungen. Durch dieses Programm haben wir bereits beachtliche Produktivitätsverbesserungen erzielt, was sich in der Gewinn- und Verlustrechnung in einer deutlich

Risiko- und Chancenbericht Prognosebericht

verbesserten Bruttomarge (2014: +1,1 Prozentpunkte) widerspiegelt. Von dem sukzessiven Rollout in alle unsere Werke versprechen wir uns in den nächsten Jahren weitere relevante Ergebnisverbesserungen.

Im Verwaltungsbereich haben wir konkrete Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in den sogenannten Support-Funktionen definiert und mit der Umsetzung begonnen. Das Optimierungspotenzial besteht in der konzernweiten Standardisierung von Prozessen – insbesondere in den Bereichen Personal, Einkauf und Finanzen. Organisatorisch zielen wir unter anderem auf die gebündelte Bearbeitung von Geschäftsvorfällen in Shared Service Centern ab. So haben wir im vergangenen Jahr beispielsweise das Shared Service Center in Ungarn für die Finanzbuchhaltung weiter ausgebaut. Dort erfolgt die standortübergreifende Betreuung unserer Gesellschaften in Österreich, Tschechien, Rumänien und Polen.

Nichtoperative Ergebnispotenziale

Außerhalb des operativen Geschäfts sehen wir Ergebnispotenziale bei der Entwicklung und Vermarktung von operativ nicht mehr benötigten Immobilien.

Im Rahmen unseres Immobilienprojekts in Schweden haben wir im Juni 2013 mit dem Verkauf der Werksimmobilie Gustavsberg begonnen und bis Ende 2014 in verschiedenen Tranchen Sondererträge in Höhe von 11,8 Mio. € realisiert, wovon 4,8 Mio. € auf das Geschäftsjahr 2014 entfielen. Der Gesamtertrag aus der Veräußerung dieser Immobilie wird sich voraussichtlich auf bis zu 17 Mio. € belaufen.

Zusätzliche Ertragschancen verspricht weiterhin die Entwicklung unserer Immobilie in Luxemburg. Voraussetzung für die Realisierung ist jedoch die Umwidmung von Industrie- zu Wohnbebauung. Eine solche muss im Einklang mit den städtebaulichen Anforderungen und Planungen stehen und erfordert die Mitwirkung politischer Gremien. Wir befinden uns derzeit noch in einer Prozessphase, zu der eine verlässliche Aussage über einen möglichen Realisierungszeitpunkt nicht möglich ist.

PROGNOSEBERICHT

Für das Geschäftsjahr 2015 gehen wir von einer mäßigen weltwirtschaftlichen Dynamik aus. Trotz des Rückenwinds durch den niedrigen Ölpreis haben sich die Konjunkturindikatoren jüngst infolge schwächerer Investitionsaussichten, insbesondere in der Eurozone, verschlechtert. Gleichwohl bewegen sich die revidierten Wachstumsprognosen für die meisten Volkswirtschaften weiterhin über dem Niveau des

Vorjahres, so dass wir mit einer leicht wachsenden Weltwirtschaft rechnen.

Deutlich positiv ist die Tendenz in den USA, wo wir einen anhaltend robusten Aufschwung erwarten. Die Wachstumsdynamik in Asien, insbesondere in China, wird auch im Jahr 2015 überdurchschnittlich bleiben, im langfristigen Vergleich jedoch schwächer ausfallen. Russlands Wirtschaft wird wegen der gesunkenen Einnahmen aus Ölexporten und der politischen Spannungen schrumpfen.

Neben den geopolitischen Konflikten (Russland/Ukraine, Naher Osten) erachten wir insbesondere die deflationären Tendenzen in der Eurozone und die damit einhergehende Gefahr der Stagnation als wesentliche Risiken für die konjunkturelle Dynamik.

Umsatz, Ergebnis und Investitionen im Konzern

Auf Basis einer grundsätzlich positiven Markteinschätzung mit einer Reihe stützender Faktoren streben wir im Geschäftsjahr 2015 eine Steigerung des Konzernumsatzes um 3 bis 5 % an.

Die Steigerung des operativen Ergebnisses (EBIT) im Jahr 2015 wird leicht über der prognostizierten Umsatzsteigerung, das heißt über 5 % liegen.

Des Weiteren gehen wir davon aus, dass wir durch die bereits abgeschlossenen Verträge über den Verkauf weiterer Teile unserer schwedischen Werksimmobilie in Gustavsberg auch im Jahr 2015 Sondererträge realisieren können.

Unsere operative Nettovermögensrendite wird im Jahr 2015 voraussichtlich leicht über dem Vorjahresniveau von 13 % liegen, da sich die Effekte aus der erwarteten Ergebnissteigerung mit denen des Vermögensaufbaus teilweise ausgleichen werden.

Unsere operativen Investitionen in Sachanlagen werden im Geschäftsjahr 2015 über 30 Mio. € betragen und damit deutlich unter dem Vorjahresniveau von 45 Mio. € liegen, welches durch den Bau eines neuen Werksstandorts in Schweden sowie die Inbetriebnahme eines Blockheizkraftwerks in Mettlach überdurchschnittlich hoch ausgefallen war. Wesentliche Schwerpunkte im Jahr 2015 sind neben Effizienzverbesserungen vor allem Marktinvestitionen in die Entwicklung regionsspezifischer Sortimente sowie in den weiteren Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Etwa 72 % der Investitionen werden auf den Unternehmensbereich Bad und Wellness und rund 28 % auf den Unternehmensbereich Tischkultur entfallen.

SONSTIGE ANGABEN

Erklärung zur Unternehmensführung

Hinsichtlich der nach § 289a HGB geforderten Erklärung der Unternehmensführung wird auf die im Rahmen des Corporate-Governance-Berichts des Geschäftsberichts 2014 abgedruckte und im Internet unter dem Link www.villeroy-boch.com/corporate-governance zugängliche Version verwiesen.

VERGÜTUNGSBERICHT

Grundzüge des Vergütungssystems

Der Aufsichtsrat hat das Vergütungssystem für den Vorstand bereits in den vergangenen Geschäftsjahren im Hinblick auf die durch das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung vom 31. Juli 2009 geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen und die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex geprüft und dort angepasst, wo es ihm geboten oder sonst zweckmäßig erschien.

Hierbei hat der Aufsichtsrat einen unabhängigen Vergütungsberater hinzugezogen. Der Aufsichtsrat überprüft das Vergütungssystem für den Vorstand auch weiterhin regelmäßig. Das Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands ist leistungsorientiert. Es sieht eine feste Vergütung und eine erfolgsabhängige variable Vergütung vor. Die Höhe der variablen Vergütung hängt von dem Erfüllungsgrad der jährlich in einer Zielvereinbarung festzulegenden Ziele ab und macht bei voller Zielerreichung mehr als die Hälfte der Gesamtvergütung aus. Die variable Vergütung gliedert sich in eine kurzfristige jährliche Komponente (Jahresbonus) und eine langfristige Komponente mit einem Bemessungszeitraum von drei Jahren. Die langfristige Vergütung ist gegenüber der kurzfristigen Komponente wertmäßig höher gewichtet. Inhaltlich orientieren sich beide variablen Vergütungskomponenten an finanziellen Unternehmenszielen (operative Nettovermögensrendite, Ergebnis vor Zinsen und Steuern, Ergebnis vor Steuern) und individuellen Zielen. Die Zielparame-ter der variablen Vergütungskomponenten werden vorbereitend vom Personalausschuss des Aufsichtsrats mit den Mitgliedern des Vorstands abgestimmt und vom Aufsichtsratsplenium bestätigt, so auch für das Geschäftsjahr 2014. Eine nachträgliche Veränderung der Erfolgsziele und Vergütungsparameter ist ausgeschlossen. Daneben steht den

Mitgliedern des Vorstands ein Dienstwagen auch zur privaten Nutzung zur Verfügung. Die mit den amtierenden Mitgliedern des Vorstands bestehenden Verträge sehen leistungsorientierte bzw. beitragsorientierte Pensionszusagen vor. Die Gesamtbezüge und die einzelnen Vergütungskomponenten stehen nach der Überzeugung des Aufsichtsrats in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des jeweiligen Vorstandsmitglieds sowie zur wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft und überschreiten die übliche Vergütung weder im Vertikalvergleich noch im Horizontalvergleich mit Referenzunternehmen.

Die Aufsichtsratsvergütung setzt sich ebenfalls aus einer fixen und einer variablen Komponente zusammen. Die variable erfolgsabhängige Komponente bemisst sich an der ausgeschütteten Dividende der Villeroy & Boch AG.

ZUSAMMENGEFASSTE VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Mettlach, den 2. Februar 2015



Frank Göring



Nicolas Luc Villeroy



Andreas Pfeiffer



Dr. Markus Warncke

KONZERNABSCHLUSS

52 KONZERNBILANZ

54 KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

55 KONZERN-GESAMT- ERGEBNISRECHNUNG

56 KONZERN-EIGENKAPITAL- VERÄNDERUNGSRECHNUNG

57 KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

58 KONZERNANHANG

58 Allgemeine Informationen

65 Erläuterungen zur Konzernbilanz

90 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

95 Erläuterungen zur Konzern-Kapitalflussrechnung

98 Sonstige Erläuterungen



KONZERNBILANZ

zum 31.12.2014

in Mio. €

Aktiva	Anhang Tz.	31.12.2014	31.12.2013
Langfristige Vermögenswerte			
Immaterielle Vermögenswerte	5	36,8	38,1
Sachanlagen	6	160,2	141,3
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	7	12,2	13,1
Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen	8	1,8	1,4
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	9	17,5	14,1
		228,5	208,0
Sonstige langfristige Vermögenswerte	13	1,0	0,0
Latente Steueransprüche	10	53,5	48,8
		283,0	256,8
Kurzfristige Vermögenswerte			
Vorräte	11	139,6	148,8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	12	108,9	102,1
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	13	21,3	21,0
Ertragsteuerforderungen	14	2,3	2,9
Zahlungsmittel und kurzfristige Einlagen	15	66,8	60,3
		338,9	335,1
Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte	16	1,2	7,7
Summe Vermögenswerte		623,1	599,6

Konzernbilanz

zum 31.12.2014

in Mio. €

Passiva	Anhang Tz.	31.12.2014	31.12.2013
Den Gesellschaftern der Villeroy & Boch AG zurechenbarer Anteil am Eigenkapital			
Gezeichnetes Kapital	17	71,9	71,9
Kapitalrücklage	18	193,6	193,6
Eigene Anteile	19	-15,0	-15,0
Gewinnrücklagen	20	-51,5	-57,4
Bewertungsrücklagen	21	-54,7	-32,8
		144,3	160,3
Minderheitsanteile am Eigenkapital	22	0,1	0,1
Summe Eigenkapital		144,4	160,4
Langfristige Schulden			
Pensionsrückstellungen	26	212,0	182,7
Langfristige Personalrückstellungen	27	15,6	15,2
Sonstige langfristige Rückstellungen	28	1,3	1,4
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	29	25,0	25,0
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	30	2,4	2,7
Latente Steuerschulden	10	9,8	11,5
		266,1	238,5
Kurzfristige Schulden			
Kurzfristige Personalrückstellungen	27	13,4	12,9
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	28	19,4	21,3
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	29	26,0	26,2
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	30	80,1	75,2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	31	70,4	60,7
Ertragsteuerschulden		3,3	4,4
		212,6	200,7
Summe Schulden		478,7	439,2
Summe Eigenkapital und Schulden		623,1	599,6

KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

01.01.2014–31.12.2014

in Mio. €

	Anhang Tz.	01.01.2014 –31.12.2014	01.01.2013 –31.12.2013
Umsatzerlöse	32	766,3	745,3
Einstandskosten der verkauften Waren	33	–424,9	–421,3
Bruttoergebnis vom Umsatz		341,4	324,0
Vertriebs-, Marketing- und Entwicklungskosten	34	–255,1	–249,5
Allgemeine Verwaltungskosten	35	–45,1	–46,6
Sonstige betriebliche Erträge	36	17,7	27,0
Sonstige betriebliche Aufwendungen	37	–15,9	–12,1
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen	38	0,2	0,4
Betriebliches Ergebnis (EBIT)		43,2	43,2
(Betriebliches Ergebnis vor Immobilienertrag)		(38,4)	(36,2)
Zins- und sonstige finanzielle Erträge	39	1,3	1,1
Zins- und sonstige finanzielle Aufwendungen	40	–9,6	–10,5
Finanzergebnis		–8,3	–9,4
Ergebnis vor Steuern		34,9	33,8
Ertragsteuern	41	–10,6	–9,9
Konzernergebnis		24,3	23,9
Davon entfallen auf:			
I Die Aktionäre der Villeroy & Boch AG		24,3	23,9
I Minderheitsgesellschafter	42	0,0	0,0
		24,3	23,9
Ergebnis je Aktie		In €	In €
I Ergebnis je Stammaktie	43	0,90	0,88
I Ergebnis je Vorzugsaktie	43	0,95	0,93

Verwässerungseffekte bestanden in den Berichtsperioden nicht.

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung
Konzern-Gesamtergebnisrechnung

KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG

01.01.2014–31.12.2014

in Mio. €

	2014	2013
Konzernergebnis	24,3	23,9
Sonstiges Ergebnis		
Posten, die in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden		
I Gewinne und Verluste aus Cash Flow Hedges	1,2	–1,6
I Gewinne und Verluste aus der Umrechnung von Fremdwährungen	–4,7	–0,1
I Gewinne und Verluste aus Wertänderungen von Wertpapieren	0,0	–
I Latente Steuer auf Posten, die in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden	–0,9	–1,0
Posten, die nicht in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden		
I Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Pensionsplänen	–35,9	–0,4
I Latente Steuer auf Posten, die nicht in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden	10,4	0,2
Summe Sonstiges Ergebnis	–29,9	–2,9
Gesamtergebnis nach Steuern	–5,6	21,0
Davon entfallen auf:		
I Die Aktionäre der Villeroy & Boch AG	–5,6	21,0
I Minderheitsgesellschafter	0,0	0,0
	–5,6	21,0

KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG

01.01.2014–31.12.2014

in Mio. €

Den Gesellschaftern der Villeroy&Boch AG
zurechenbarer Anteil am Eigenkapital

	Gezeich- netes Kapital	Kapital- rücklage	Eigene Anteile	Gewinn- rücklagen	Be- wertungs- rücklagen	Summe	Minder- heitsan- teile am Eigen- kapital	Summe Eigen- kapital
Anhang Tz.	17	18	19	20	21		22	
Stand 01.01.2013	71,9	193,6	-15,0	-72,1	-29,2	149,2	0,1	149,3
Konzernergebnis				23,9		23,9	0,0	23,9
Sonstiges Ergebnis				0,7	-3,6	-2,9		-2,9
Gesamtergebnis nach Steuern				24,6	-3,6	21,0	0,0	21,0
Dividendenausschüttung				-9,9	-	-9,9		-9,9
Stand 31.12.2013	71,9	193,6	-15,0	-57,4	-32,8	160,3	0,1	160,4
Stand 01.01.2014	71,9	193,6	-15,0	-57,4	-32,8	160,3	0,1	160,4
Konzernergebnis				24,3		24,3	0,0	24,3
Sonstiges Ergebnis				-8,0	-21,9	-29,9		-29,9
Gesamtergebnis nach Steuern				16,3	-21,9	-5,6	0,0	-5,6
Dividendenausschüttung				-10,4		-10,4		-10,4
Erwerb von Minderheitsanteilen				0,0		0,0	0,0	0,0
Stand 31.12.2014	71,9	193,6	-15,0	-51,5	-54,7	144,3	0,1	144,4

Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
Konzern-Kapitalflussrechnung

KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

01.01.2014–31.12.2014

in Mio. €

	Anhang Tz.	01.01.2014 -31.12.2014	01.01.2013 -31.12.2013
Konzernergebnis		24,3	23,9
Abschreibungen auf langfristige Vermögenswerte	44	26,9	26,3
Veränderung der langfristigen Rückstellungen		-12,7	-21,8
Ergebnis aus Anlageabgängen		-0,9	-1,6
Veränderung der Vorräte, Forderungen und sonstigen Aktiva		-1,5	11,6
Veränderung der Verbindlichkeiten, kurzfristigen Rückstellungen und sonstigen Passiva		13,0	-7,5
Gezahlte/erhaltene Steuern im Geschäftsjahr		-3,0	-2,2
Gezahlte Zinsen im Geschäftsjahr		-3,6	-3,8
Erhaltene Zinsen im Geschäftsjahr		0,9	0,7
Sonstige zahlungsunwirksame Erträge/Aufwendungen	48	7,5	6,0
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	48	50,9	31,6
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen		-44,6	-26,4
Investitionen in langfristige finanzielle Vermögenswerte		-1,7	-0,1
Einzahlungen aus Immobilienveräußerung Gustavsberg		6,4	5,4
Einzahlungen aus Anlageabgängen		6,8	5,6
Cash Flow aus der Investitionstätigkeit	49	-33,1	-15,5
Veränderung der Finanzverbindlichkeiten		-0,1	-0,1
Dividendenzahlungen	23	-10,4	-9,9
Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit	50	-10,5	-10,0
Summe der Cash Flows		7,3	6,1
Zahlungsmittelbestand zum 01.01.		60,3	55,3
Veränderung lt. Summe der Cash Flows		7,3	6,1
Wechselkursbedingte Änderungen des Zahlungsmittelbestandes		-0,8	-1,1
Gesamtveränderung des Zahlungsmittelbestandes		6,5	5,0
Zahlungsmittelbestand zum 31.12.	15+51	66,8	60,3

KONZERNANHANG

ALLGEMEINE INFORMATIONEN

Die Villeroy & Boch Aktiengesellschaft mit Sitz in Mettlach, Saaruferstraße 1-3, ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft deutschen Rechts. Sie übt die Funktion der Muttergesellschaft des Villeroy & Boch-Konzerns aus. Der Villeroy & Boch-Konzern ist ein international aufgestellter Unternehmensverbund, der seine Aktivitäten als führender Lifestyle-Anbieter in den Bereichen Bad und Wellness sowie Tischkultur konzentriert. Die Börsennotierung der Villeroy & Boch AG erfolgt im Prime Standard der Deutschen Börse AG. Die Villeroy & Boch-Vorzugsaktie ist im CDAX und SDAX vertreten und wurde zum 30. Mai 2014 in den MSCI Germany Small CAP Index aufgenommen.

Der Konzernabschluss zum 31. Dezember 2014 wurde unter Berücksichtigung des § 315a HGB nach den geltenden Vorschriften des International Accounting Standards Board (IASB) und den gültigen Interpretationen des International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) aufgestellt. Dabei wurden sämtliche Rechnungslegungsgrundsätze berücksichtigt, die durch die Europäische Kommission übernommen wurden und für das am 1. Januar 2014 beginnende Geschäftsjahr verpflichtend anzuwenden sind. Der Konzernabschluss wurde nach § 315a HGB um weitere Erläuterungen ergänzt.

Das Geschäftsjahr entspricht dem Kalenderjahr. Der Konzernabschluss wurde in Euro aufgestellt. Soweit nicht gesondert vermerkt, werden alle Beträge in Millionen Euro (Mio. €) angegeben.

Der Jahresabschluss der Villeroy & Boch AG sowie der Konzernabschluss der Villeroy & Boch AG werden im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht.

Der Vorstand der Villeroy & Boch AG hat den Konzernabschluss am 2. Februar 2015 zur Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Im Folgenden werden die wesentlichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze der IFRS beschrieben, wie diese von Villeroy & Boch regelkonform angewendet werden.

1. BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Immaterielle Vermögenswerte

Entgeltlich erworbene immaterielle Vermögenswerte werden zu den Anschaffungskosten aktiviert, die notwendig waren, um diese in einen betriebsbereiten Zustand zu versetzen. Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden im Jahr ihres Entstehens nur dann aktiviert, sofern diese die Voraussetzungen des IAS 38 erfüllen. Die Zugangsbewertung erfolgt zu Herstellungskosten inklusive der zurechenbaren Gemeinkosten.

Begrenzt nutzbare Werte werden entsprechend dem Nutzungsverlauf um planmäßige, lineare Abschreibungen vermindert. Vermögenswerte werden erst ab dem Zeitpunkt abgeschrieben, zu dem diese im Geschäftsbetrieb eingesetzt werden. Die Nutzungsdauer liegt überwiegend bei drei bis sechs Jahren. Die Abschreibungen sind im Wesentlichen in den allgemeinen Verwaltungskosten enthalten.

Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer, wie beispielsweise Geschäfts- oder Firmenwerte, werden nur bei nachgewiesenem Wertverlust abgeschrieben. Zur Ermittlung der Werthaltigkeit werden die fortgeführten Anschaffungskosten dem erzielbaren Betrag gegenübergestellt. Der erzielbare Betrag ist definiert als der höhere der beiden Beträge aus Nettoveräußerungswert (Substanzwert) und Nutzungswert (Ertragswert) des gleichen Vermögenswertes. Der Nettoveräußerungswert entspricht dem Erlös nach Abzug aller noch anfallenden Verkaufskosten, der mit einem unabhängigen Geschäftspartner erzielbar wäre. Der Nutzungswert wird als „Value in Use“ nach der Discounted-Cash-Flow-Methode durch Abzinsung der dem Vermögenswert zurechenbaren Zahlungsströme (netto) unter Anwendung eines angemessenen langfristigen Zinssatzes vor Ertragssteuern berechnet. Steigerungsraten in Umsatz und Ergebnis sind in den zugrunde liegenden Berechnungen berücksichtigt. Die hierbei angesetzten Zahlungsströme werden in der Regel aus den aktuellen Mittelfristplanungen abgeleitet, wobei die Zahlungen in den Jahren außerhalb des Planungshorizontes aus der Situation des letzten geplanten Jahres abgeleitet werden. Die Planungsprämissen basieren auf den gegenwärtigen Erkenntnissen. Dabei werden angemessene Annahmen zu makroökonomischen Trends und historische Entwicklungen berücksichtigt.

Allgemeine Informationen

Festgestellte Wertminderungen werden erfolgswirksam erfasst. Entfällt der Grund für eine in Vorjahren durchgeführte Wertminderung, erfolgt eine Zuschreibung. Bei den aktivierten Geschäfts- oder Firmenwerten besteht ein Zuschreibungsverbot.

Für die aktivierten Geschäfts- oder Firmenwerte erfolgt dieser jährliche Werthaltigkeitstest auf Ebene der Unternehmensbereiche.

Sachanlagen

Sachanlagen werden mit den Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich planmäßiger nutzungsbedingter Abschreibungen bilanziert. Die Anschaffungskosten umfassen sämtliche Nettokosten, die notwendig sind, um den Vermögenswert in einen betriebsbereiten Zustand zu versetzen. Der Ansatz zu Herstellungskosten erfolgt auf Basis der direkt zurechenbaren Einzelkosten sowie anteiliger Material- und Fertigungsgemeinkosten einschließlich Abschreibungen. Wartungs- und Reparaturaufwendungen von Sachanlagen werden erfolgswirksam erfasst.

Besteht ein Vermögenswert aus mehreren Komponenten, deren Nutzungsdauern sich wesentlich voneinander unterscheiden, werden die einzelnen Elemente entsprechend ihres individuellen Leistungspotenzials planmäßig abgeschrieben. Die Sachanlagen werden entsprechend dem Nutzungsverlauf linear abgeschrieben.

Folgende Nutzungsdauern liegen konzerneinheitlich zugrunde:

ANLAGENKLASSE	Nutzungsdauer in Jahren
Gebäude (überwiegend 20 Jahre)	20–50
Betriebsvorrichtungen	10–20
Öfen	5–10
Technische Anlagen und Maschinen	5–12
Fahrzeuge	4–8
EDV-Anlagen	3–6
Sonstige Betriebs- und Geschäftsausstattung	3–10

Die geschätzten wirtschaftlichen Nutzungsdauern werden regelmäßig überprüft.

Sachanlagen werden außerplanmäßig abgeschrieben, wenn der Nutzungswert beziehungsweise der Nettoveräußerungswert des betreffenden Vermögenswertes unter die

fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten gesunken ist. Entfallen die Gründe für eine in Vorjahren durchgeführte Wertminderung, erfolgt eine Zuschreibung.

In der Herstellung befindliche Sachanlagen werden zu Anschaffungskosten bilanziert. Finanzierungskosten, die direkt während der Erstellung eines sogenannten qualifizierten Vermögenswertes entstehen, werden aktiviert. Anlagen im Bau werden erst ab dem Zeitpunkt abgeschrieben, zu dem die betreffenden Vermögenswerte fertiggestellt sind und im Geschäftsprozess eingesetzt werden.

Leasing

Sind Vermögenswerte gemietet und trägt der Leasinggeber alle wesentlichen Risiken und Chancen, die mit dem Eigentum in Verbindung stehen, werden die Leasingraten beziehungsweise Mietaufwendungen direkt als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst (Operating Lease).

Liegt das wirtschaftliche Eigentum beim Villeroy & Boch-Konzern (Finanzierungsleasing), erfolgt eine Aktivierung zum beizulegenden Zeitwert des gemieteten Vermögenswertes beziehungsweise zum niedrigeren Barwert der Leasingraten. Die Abschreibung verteilt sich über die entsprechende wirtschaftliche Nutzungsdauer des Vermögenswertes beziehungsweise – sofern kürzer – über die Laufzeit des Leasingvertrages. Die abgezinsten korrespondierenden Zahlungsverpflichtungen aus den künftigen Leasingraten werden passiviert.

Zuwendungen der öffentlichen Hand

Zuwendungen werden erst erfasst, wenn der Konzern sicher die Voraussetzungen erfüllt und die Zuwendungen gewährt wurden. Erhaltene öffentliche Zuschüsse und Subventionen für den Erwerb beziehungsweise die Errichtung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten kürzen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten, sofern sie den einzelnen Vermögenswerten zugeordnet werden können. Anderenfalls findet eine passivische Abgrenzung mit einer anschließenden erfüllungsgradabhängigen Auflösung statt.

Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien

Zur Erzielung regelmäßiger Miet- und Pachteinkünfte gehaltene Grundstücke und Gebäude (Investment Properties) werden getrennt von den operativ genutzten Vermögenswerten ausgewiesen. Eine gemischt genutzte Immobilie wird anteilmäßig als Finanzinvestition klassifiziert, wenn der vermietete Gebäudeteil gesondert verkauft werden könnte. Ist das Kriterium der Einzelveräußerbarkeit nicht

erfüllt, gilt das Objekt als ein Investment Property, wenn der selbst genutzte Anteil unbedeutend ist. Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Die Abschreibungen entsprechen denen der betrieblich genutzten Sachanlagen. Grundlage für die Bestimmung der Verkehrswerte bilden in der Regel die offiziellen Bodenrichtwertkarten unter Berücksichtigung von auf das jeweilige Objekt bezogenen angemessenen Zu- oder Abschlägen.

Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen

Anteile an assoziierten Unternehmen werden nach der Equity-Methode bilanziert. Hierbei werden die zum Erwerbzeitpunkt angefallenen Anschaffungskosten um die zukünftigen anteiligen Ergebnisse der assoziierten Beteiligung fortgeschrieben. In der Erfolgsrechnung werden die Eigenkapitaländerungen im betrieblichen Ergebnis ausgewiesen.

Finanzinstrumente

Finanzinstrumente entstehen aus Verträgen, die zu einem finanziellen Vermögenswert oder einer finanziellen Verbindlichkeit beziehungsweise einem Eigenkapitalinstrument führen. Sie werden bilanziell angesetzt, sobald der Villeroy & Boch-Konzern einen entsprechenden Vertrag abschließt. Jedes Finanzinstrument wird nach IAS 39 in eine von vier Kategorien gemäß der in Tz. 53 beschriebenen Klassifizierung eingeordnet und in Abhängigkeit der gewählten Kategorie entweder zu fortgeführten Anschaffungskosten oder zum beizulegenden Zeitwert (Fair Value) bewertet. Ein Finanzinstrument wird ausgebucht, wenn der Zahlungsausgleichsanspruch ausgelaufen ist.

Vorräte

Vorräte werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und dem Nettoveräußerungswert bewertet. Die Herstellungskosten umfassen die direkt zurechenbaren Einzelkosten (zum Beispiel Fertigungsmaterial und -löhne) und Gemeinkosten des Produktionsprozesses. Beim Großteil der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie der Handelsware werden die Anschaffungskosten nach der gleitenden Durchschnittsmethode ermittelt und beinhalten alle angefallenen Kosten, um diese an ihren derzeitigen Ort und in ihren derzeitigen Zustand zu versetzen. Für Bestandsrisiken, die sich aus der Lagerdauer und/ oder geminderter Verwertbarkeit ergeben, werden in angemessenem und ausreichendem Umfang Wertberichtigungen vorgenommen.

Als Nettoveräußerungswert werden die voraussichtlich erzielbaren Verkaufserlöse, vermindert um die bis zum Verkauf anfallenden Kosten, angesetzt. Soweit bei früher wertberichtigten Beständen der Nettoveräußerungswert gestiegen ist, erfolgt eine ergebniswirksame Wertaufholung, die in der Gewinn- und Verlustrechnung als Minderung der Einstandskosten der verkauften Waren erfasst wird.

Forderungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige kurzfristige Forderungen werden bei Erwerb zu Anschaffungskosten bewertet. Ein Wertminderungsaufwand wird erfasst, wenn der Buchwert der Forderung höher als der Zeitwert des zukünftigen Zahlungseingangs ist. Die Wertminderungen tragen den Ausfallrisiken hinreichend Rechnung; konkrete Ausfälle führen zur Ausbuchung der betreffenden Vermögenswerte.

Zahlungsmittel und kurzfristige Anlagen

Als Zahlungsmittel und kurzfristige Anlagen (Zahlungsmitteläquivalente) werden Kassenbestände, Sichteinlagen und Festgelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von bis zu drei Monaten zusammengefasst. Zahlungsmittel werden zu ihrem Nominalbetrag bilanziert. Bei Zahlungsmitteläquivalenten werden zeitanteilige Zinserträge erfolgswirksam berücksichtigt.

Pensionsverpflichtungen

Für Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen (Defined-Benefit-Pläne) werden Rückstellungen in Höhe der versicherungsmathematischen Barwerte (Defined-Benefit-Obligation: DBO) der bereits erdienten Anwartschaften gebildet. Hierbei werden auch die künftig zu erwartenden Steigerungen von Gehältern und Renten berücksichtigt. Sind Pensionsverpflichtungen ganz oder teilweise durch Fondsvermögen gedeckt, so wird der Marktwert dieses Vermögens mit der DBO verrechnet, wenn diese Vermögenswerte als Treuhandvermögen klassifiziert und von Dritten verwaltet werden. Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste, wie zum Beispiel aus der Veränderung des Abzinsungsfaktors oder der unterstellten Sterblichkeit, werden in der Bewertungsrücklage des Eigenkapitals erfasst. Von den jährlichen Pensionskosten werden der Dienstzeitaufwand (Service Cost) im Personalaufwand und der Zinsanteil (Interest Cost) im Zinsergebnis ausgewiesen.

Allgemeine Informationen

Für beitragsorientierte Versorgungspläne (Defined-Contribution-Pläne) werden keine Rückstellungen gebildet, da die geleisteten Zahlungen in derjenigen Periode als Personalaufwand erfasst werden, in der die Arbeitnehmer die Arbeitsleistungen erbracht haben, die zu den Versorgungsbeiträgen berechnen.

Sonstige Rückstellungen

Rückstellungen werden für rechtliche oder faktische Verpflichtungen gegenüber Dritten gebildet, die aus einem vergangenen Ereignis entstanden sind, wobei ein Mittelabfluss zur Begleichung der bestehenden Verpflichtung wahrscheinlich und zuverlässig schätzbar sein muss. Der Ansatz erfolgt zum zukünftigen Erfüllungsbetrag auf Basis einer bestmöglichen Schätzung. Soweit erforderlich, wird eine Abzinsung vorgenommen.

Verbindlichkeiten

Finanzverbindlichkeiten und sonstige langfristige Verbindlichkeiten werden mit ihren beizulegenden Zeitwerten erfasst. Kurzfristige Verbindlichkeiten werden mit ihrem Rückzahlungsbetrag angesetzt.

Eventualverbindlichkeiten

Eventualverbindlichkeiten sind eventuelle Verpflichtungen, vorwiegend aus Bürgschaften und Wechselobligo, die in der Vergangenheit begründet wurden, aber deren tatsächliche Existenz vom Eintreten eines künftigen Ereignisses abhängig und bei denen die Inanspruchnahme zum Bilanzstichtag nicht wahrscheinlich ist. Sie werden außerhalb der Bilanz vermerkt.

Erfolgsrealisierung

Die Umsatzerlöse werden zum beizulegenden Zeitwert der erhaltenen oder zu erhaltenden Gegenleistung bewertet und um Rabatte oder andere Abzüge gekürzt. Umsatzerlöse, Provisionserträge sowie die sonstigen betrieblichen Erträge werden erfasst, wenn die geschuldeten Lieferungen oder Leistungen erbracht wurden und die wesentlichen Risiken und Chancen aus dem Eigentum auf den Kunden übergegangen sind. Nutzungsentgelte werden linear über den vereinbarten Zeitraum erfasst. Dividenden erträge werden erfasst, wenn ein Rechtsanspruch auf Zahlung entstanden ist. Zinserträge werden nach Maßgabe des Nominalwertes und der vereinbarten Zinsmethode zeitlich abgegrenzt. Mieterträge aus als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien sind linear über die Laufzeit des relevanten Mietverhältnisses zu

erfassen. Erlöse aus konzerninternen Transaktionen werden erst realisiert, wenn die Vermögenswerte den Konzern endgültig verlassen haben. Betriebliche Aufwendungen werden zum Zeitpunkt ihrer wirtschaftlichen Verursachung ergebniswirksam erfasst.

Forschungs- und Entwicklungskosten

Forschungskosten entstehen bei einer eigenständigen und planmäßigen Suche nach neuen wissenschaftlichen oder technischen Erkenntnissen. Sie werden nach IAS 38 bei Anfall sofort aufwandswirksam erfasst. Entwicklungskosten umfassen Aufwendungen, die dazu dienen, verfügbare theoretische Erkenntnisse technisch und kommerziell umzusetzen. Die Entwicklung endet mit dem Beginn der gewerblichen Produktion oder der kommerziellen Nutzung. Während der Entwicklungsdauer anfallende Kosten werden aktiviert, wenn die Voraussetzungen zur Bilanzierung als immaterieller Vermögenswert erfüllt sind. Aufgrund der bis zur Markteinführung bestehenden Risiken werden diese Voraussetzungen regelmäßig nicht vollständig erfüllt.

Steuern

Der Ertragsteueraufwand stellt die Summe aus laufendem Steueraufwand und aus latenten Steuern dar. Sowohl die laufenden als auch die latenten Steuern werden erfolgswirksam als Aufwand oder Ertrag erfasst, es sei denn, dass sie im Zusammenhang mit Posten stehen, die direkt im Eigenkapital erfasst wurden. In diesen Fällen wird die Steuer ebenfalls direkt im Eigenkapital ausgewiesen. Der laufende Steueraufwand wird auf Basis des zu versteuernden Einkommens für das Geschäftsjahr ermittelt. Das zu versteuernde Einkommen unterscheidet sich vom Jahresüberschuss aus der Gewinn- und Verlustrechnung, da es Aufwendungen und Erträge ausschließt, die in früheren/ späteren Jahren oder niemals steuerbar beziehungsweise steuerlich abzugsfähig sind. Die Verbindlichkeiten des Villeroy & Boch-Konzerns für die laufenden Steuern werden auf Grundlage der anzuwendenden Steuersätze bilanziert. Latente Steuern werden für temporäre Differenzen zwischen den Wertansätzen in der Konzernbilanz und der Steuerbilanz und zusätzlich für Steuererminderungsansprüche gebildet, die sich aus der erwarteten zukünftigen Nutzung bestehender Verlustvorträge ergeben. Latente Steuern werden auf Basis der erwarteten Steuersätze ermittelt, die zum Ausgleichszeitpunkt der unterschiedlichen Wertansätze zwischen Steuer- und Handelsbilanz gelten.

Schätzungen und Beurteilungen des Managements

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind zu einem gewissen Grad Annahmen zu treffen und/oder Schätzungen vorzunehmen. Diese wirken beispielsweise auf die Beurteilung der Werthaltigkeit des aktivierten Vermögens, die konzerneinheitliche Festlegung wirtschaftlicher Nutzungsdauern, die Einzahlungszeitpunkte von Forderungen, die Einschätzung der Nutzung steuerlicher Verlustvorträge und den Ausweis von Rückstellungen. Die wesentlichen Ursachen von Schätzungsunsicherheiten betreffen in die Zukunft gerichtete Bewertungsfaktoren wie den Rechnungszins, die Annahmen zur weiteren Ertragsentwicklung, die Annahmen zur Risikosituation und zur Zinsentwicklung. Die zugrunde gelegten Annahmen und Schätzungen beruhen auf dem zum Aufstellungszeitpunkt dieses Konzernabschlusses aktuell verfügbaren Informationsstand. In Einzelfällen können die tatsächlichen Werte von den projizierten Ansätzen abweichen. Änderungen hiervon werden zum Zeitpunkt einer besseren Erkenntnis unmittelbar berücksichtigt. Die Buchwerte der betroffenen Posten werden einzeln in den jeweiligen Textziffern dargestellt.

Modifikationen durch übernommene Rechnungslegungsvorschriften

Die angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden entsprechen mit Ausnahme der im Geschäftsjahr erstmalig verpflichtend anzuwendenden IASC-Veröffentlichungen im Wesentlichen den im Vorjahr angewandten Regeln.

Die Zusammensetzung des Konsolidierungskreises richtet sich nun nach dem IFRS 10 „Konzernabschlüsse“. Die bisherige Unterscheidung zwischen klassischer Tochtergesellschaft (IAS 27) und Zweckgesellschaft (SIC 12) wird zugunsten eines einheitlichen Konsolidierungskonzeptes aufgegeben. Sowohl nach IAS 27 als auch nach IFRS 10 besteht ein Konzern aus einem Mutterunternehmen und seinen Tochterunternehmen, die von dem Mutterunternehmen beherrscht werden. Der Begriff der Beherrschung („control“) wird nach dem neuen IFRS 10 enger gefasst und setzt die gleichzeitige Erfüllung der folgenden drei Kriterien voraus:

- Das Mutterunternehmen kann über die maßgebliche Tätigkeit des Beteiligungsunternehmens entscheiden,
- variable Rückflüsse aus dem Beteiligungsunternehmen gehen dem Mutterunternehmen zu und
- das Mutterunternehmen kann Entscheidungen über die Höhe der variablen Rückflüsse beeinflussen.

Für den Villeroy & Boch-Konzern haben die Neuregelungen des IFRS 10 keine Auswirkungen.

Der neue IFRS 11 „Gemeinsame Vereinbarungen“ ersetzt den IAS 31 „Anteile an Gemeinschaftsunternehmen“ und unterteilt Unternehmen, die gemeinsam mit einem Partner geführt werden, in Joint Ventures (Gemeinschaftsunternehmen) und in Joint Operations (Gemeinschaftliche Tätigkeiten). Im Falle eines Joint Ventures sind die Partner auf Grund ihrer Gesellschafterstellung am Reinvermögen eines gemeinschaftlich geführten, rechtlich selbständigen Unternehmens beteiligt. Bei einer Joint Operation haben die gemeinschaftlich beherrschenden Parteien unmittelbare Rechte an den Vermögenswerten und Verpflichtungen für die Verbindlichkeiten aus der Vereinbarung. Beteiligungen an Joint Ventures sind nun zwingend nach der Equity-Methode des IAS 28 zu bilanzieren. Bei Joint Operations sind die anteiligen Vermögenswerte, Schulden, Erträge und Aufwendungen zu erfassen.

Der Villeroy & Boch-Konzern bilanziert seine Anteile an assoziierten Unternehmen weiterhin nach der Equity-Methode des IAS 28.

Die übrigen Änderungen der erstmals im Geschäftsjahr 2014 verpflichtend anzuwendenden Regeln hatten ebenfalls keine materiellen Auswirkungen auf die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden im Villeroy & Boch-Konzern.

Über neue Entwicklungen des IASB-Regelwerkes informiert Tz. 62.

2. KONSOLIDIERUNGSKREIS

Der Konsolidierungskreis basiert auf der Anwendung des neuen IFRS 10 (vgl. Tz. 1).

In den Konzernabschluss sind neben der Villeroy & Boch AG sämtliche 12 (Vorjahr: 12) inländische und 43 (Vorjahr: 43) ausländische Tochterunternehmen einbezogen, die – direkt oder indirekt – von der Villeroy & Boch AG beherrscht und vollkonsolidiert werden. Die Änderungen des Villeroy & Boch-Konzerns resultieren aus:

VILLEROY & BOCH AG UND VOLLKONSOLIDIERTE UNTERNEHMEN:			
	Inland	Ausland	Gesamt
Stand zum 01.01.2014	13	43	56
Zugänge durch Neugründungen (a)	–	1	1
Abgänge durch Verschmelzungen (b)	–	–1	–1
Stand zum 31.12.2014	13	43	56

Allgemeine Informationen

(a) Zugänge durch Neugründungen

Am 26. Dezember 2014 wurde die Villeroy & Boch Ukraine TOV mit Sitz in Kiew gegründet, um den Vertrieb von Bad- und Wellness-Produkten in der Ukraine zu übernehmen.

(b) Abgänge durch Verschmelzungen

Im Rahmen der kontinuierlichen Optimierung der Konzernbeteiligungsstruktur wurde zum 31. Januar 2014 die Vertriebsgesellschaft Vilbona Inc., mit Sitz in San Diego (USA), auf ihre alleinige Mutter, die Villeroy & Boch USA Inc., mit Sitz in New York (USA), verschmolzen.

Sonstige Angaben

Die Aufstellung des Anteilsbesitzes gemäß § 313 Abs. 2 HGB erfolgt in Tz. 61.

Der Villeroy & Boch-Konzern nimmt folgende nationale Erleichterungen in Bezug auf die Prüfung und Offenlegung von Jahresabschlussunterlagen in Anspruch:

In Deutschland nutzt der Villeroy & Boch-Konzern für die Einzelabschlüsse der Sanipa Badmöbel Treuchtlingen GmbH, Treuchtlingen, und der Villeroy & Boch Creation GmbH, Mettlach, die Erleichterungen nach § 264 Abs. 3 HGB für die Prüfung und Offenlegung des jeweiligen Jahresabschlusses.

Für die Villeroy & Boch (UK) Limited, London, im Unternehmensregister von England und Wales eingetragen unter der Nummer 00339567, wurde gemäß § 479 AUK Companies Act 2006 (= englisches Handelsrecht) auf eine Prüfung durch einen externen Wirtschaftsprüfer verzichtet.

Die beiden niederländischen Gesellschaften Ucosan B.V., Roden, und Villeroy & Boch Tableware B.V., Osterhout, nutzen die nach Teil 9, § 403(1b), 2. Buch des niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuchs zulässigen Erleichterungsvorschriften zur Aufstellung, Veröffentlichung und Prüfung des Jahresabschlusses. Die Bilanzdaten beider Unternehmen sind als vollkonsolidierte Tochtergesellschaften im Konzernabschluss der Villeroy & Boch AG enthalten, welcher beim niederländischen Handelsregister hinterlegt ist.

3. KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE

Die Jahresabschlüsse der in den Abschluss des Villeroy & Boch-Konzerns einbezogenen Gesellschaften werden nach konzern-einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt und in die Konsolidierung einbezogen. Der Bilanzstichtag der konsolidierten Gesellschaften entspricht dem der Villeroy & Boch AG als oberste Muttergesellschaft.

Der Konzernabschluss beinhaltet die Geschäftsvorfälle derjenigen Gesellschaften, die zum Bilanzstichtag als Tochtergesellschaft und als assoziierte Unternehmen der Villeroy & Boch AG gelten.

Tochtergesellschaften sind diejenigen Gesellschaften, bei denen die Villeroy & Boch AG – direkt oder indirekt – die maßgebliche Geschäftstätigkeit einseitig bestimmen kann. Die maßgebliche Geschäftstätigkeit umfasst alle relevanten Aktivitäten, die die Profitabilität der Gesellschaft wesentlich beeinflussen. Beherrschung ist nur gegeben, wenn die Villeroy & Boch AG die relevanten Tätigkeiten des untergeordneten Unternehmens steuern kann, einen Rechtsanspruch auf variable Rückflüsse aus dem Engagement im untergeordneten Unternehmen besitzt und die Höhe der Ausschüttungen beeinflussen kann. In der Regel beruht die Beherrschungsmöglichkeit im Villeroy & Boch-Konzern dabei auf einer mittel- oder unmittelbaren Stimmrechtsmehrheit der Villeroy & Boch AG. Die Einbeziehung beginnt zu dem Zeitpunkt, ab dem die Möglichkeit der Beherrschung besteht. Sie endet, wenn die Möglichkeit der Beherrschung nicht mehr gegeben ist.

Im Zuge der Kapitalkonsolidierung werden die Anschaffungskosten der Tochterunternehmen zum Zeitpunkt ihres Erwerbs mit dem auf sie entfallenden neu bewerteten Eigenkapitalanteil verrechnet. Die sich danach eventuell ergebenden Unterschiedsbeträge werden als Geschäfts- oder Firmenwerte bilanziert. Sich aus der Aufstockung der Beteiligungsquote ergebende Unterschiedsbeträge bei bereits konsolidierten Tochterunternehmen werden direkt gegen die Gewinnrücklagen verrechnet. Die aufgedeckten stillen Reserven und Lasten werden im Rahmen der Folgekonsolidierung entsprechend den korrespondierenden Vermögenswerten und Schulden fortgeführt.

Bei der Schuldenkonsolidierung werden die abgestimmten gegenseitigen Forderungen und Verbindlichkeiten der in der Konsolidierung einbezogenen Gesellschaften untereinander aufgerechnet. Umsätze, Aufwendungen und Erträge zwischen den einbezogenen Gesellschaften werden eliminiert. Zwischenergebnisse im Anlage- sowie Vorratsvermögen werden neutralisiert. Die Ergebnisse der im Laufe des Jahres erworbenen oder veräußerten Tochtergesellschaften werden entsprechend ab dem tatsächlichen Erwerbzeitpunkt oder bis zum tatsächlichen Abgangszeitpunkt in der Konzernerfolgsrechnung erfasst.

Soweit sich ein abweichender Steueraufwand in späteren Geschäftsjahren voraussichtlich ausgleicht, werden auf

ergebniswirksame Konsolidierungsmaßnahmen latente Steuerabgrenzungen vorgenommen.

Bei der erstmaligen Einbeziehung einer assoziierten Unternehmung werden die Unterschiedsbeträge aus der Erstkonsolidierung entsprechend den Grundsätzen der Vollkonsolidierung behandelt. Zwischengesellschaftliche Gewinne und Verluste waren bei diesen Gesellschaften in den Berichtsjahren unbedeutend.

Im Geschäftsjahr wurde die Zusammensetzung des Konsolidierungskreises regelmäßig überprüft. Die Villeroy & Boch AG beherrschte alle bisherigen Tochtergesellschaften. Gemeinschaftliche Tätigkeiten im Sinne des IFRS 11 bestanden zum Bilanzstichtag nicht. Aus diesem Grund wurden die im Vorjahr angewendeten Konsolidierungsgrundsätze mit Ausnahme der Regelungen zur Bestimmung des Konsolidierungskreises beibehalten. Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf Bilanz und Erfolgsrechnung des Villeroy & Boch-Konzerns.

4. WÄHRUNGSUMRECHNUNG

Auf Basis der Einzelabschlüsse werden sämtliche Geschäftsvorfälle in ausländischer Währung mit dem Kurs zum Zeitpunkt der erstmaligen Erfassung angesetzt. Zum jeweiligen

Bilanzstichtag erfolgt eine Bewertung zum Stichtagskurs. Die in ausländischer Währung aufgestellten Einzelbilanzen der konsolidierten Gesellschaften werden nach dem Konzept der funktionalen Währung in Euro umgerechnet. Bei allen ausländischen Konzerngesellschaften ist die funktionale Währung die jeweilige Landeswährung, da diese Gesellschaften ihre Geschäfte in finanzieller, wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht selbstständig betreiben. Die Vermögenswerte und Schulden werden aus praktischen Erwägungen zum Mittelkurs am Bilanzstichtag, sämtliche Posten der Gewinn- und Verlustrechnung zu monatlichen Durchschnittskursen umgerechnet. Aus der Umrechnung der Abschlüsse ausländischer Tochterunternehmen resultierende Differenzen werden erfolgsneutral behandelt (vgl. Tz. 21(a)). Währungseffekte aus Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften werden ebenfalls in den Bewertungsrücklagen (vgl. Tz. 21(b)) ausgewiesen. Verlassen bisher konsolidierte Unternehmen den Konsolidierungskreis, werden diese erfolgsneutral behandelten Umrechnungsdifferenzen ergebniswirksam aufgelöst.

Die Wechselkurse wichtiger Währungen zum Euro veränderten sich wie folgt:

		WÄHRUNG			
		1 € =			
		Stichtagskurs		Durchschnittskurs	
		2014	2013	2014	2013
Mexikanischer Peso	MXN	17,87	18,07	17,66	17,00
Schwedische Krone	SEK	9,39	8,86	9,09	8,64
US-Dollar	USD	1,21	1,38	1,34	1,33
Ungarischer Forint	HUF	315,54	297,04	308,12	297,14

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

5. IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Die immateriellen Vermögenswerte haben sich wie folgt entwickelt:

	In Mio. €		
	Konzessionen, Patente, Lizenzen und ähnliche Rechte	Geschäfts- oder Firmenwerte	Gesamt
Kumulierte Anschaffungswerte			
Stand zum 01.01.2013	18,7	40,1	58,8
Währungsanpassungen	-0,3	-0,1	-0,4
Zugänge	2,2	-	2,2
Abgänge	-1,0	-	-1,0
Stand zum 01.01.2014	19,6	40,0	59,6
Währungsanpassungen	0,0	-0,3	-0,3
Zugänge	1,3	-	1,3
Abgänge	-0,6	-	-0,6
Umbuchungen	-0,3	-	-0,3
Stand zum 31.12.2014	20,0	39,7	59,7
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen			
Stand zum 01.01.2013	12,0	8,8	20,8
Währungsanpassungen	-0,1	-	-0,1
Planmäßige Abschreibungen	1,2	-	1,2
Abgänge	-0,4	-	-0,4
Stand zum 01.01.2014	12,7	8,8	21,5
Währungsanpassungen	0,0	-	0,0
Planmäßige Abschreibungen	1,5	-	1,5
Abgänge	-0,1	-	-0,1
Stand zum 31.12.2014	14,1	8,8	22,9
Restbuchwerte			
Stand zum 31.12.2014	5,9	30,9	36,8
Stand zum 31.12.2013	6,9	31,2	38,1

Die Anlagengruppe „Konzessionen, Patente, Lizenzen und ähnliche Rechte“ enthält im Wesentlichen aktivierte Softwarelizenzen, in französischen Tochtergesellschaften aktivierte Schlüsselgelder für angemietete Einzelhandelsflächen und Emissionsrechte.

In Deutschland bilanziert der Konzern Softwarelizenzen in Höhe von 1,6 Mio. € (Vorjahr: 1,6 Mio. €). Hier wurden im aktuellen Geschäftsjahr neue Lizenzen in Höhe von 0,7 Mio. € (Vorjahr: 0,4 Mio. €) angeschafft. Die im Berichtsjahr auf Software erfolgten Abschreibungen betragen 0,7 Mio. € (Vorjahr: 0,7 Mio. €).

Hinsichtlich der mit einem Buchwert von 3,2 Mio. € (Vorjahr: 3,3 Mio. €) aktivierten Schlüsselgelder ergab sich aus den durchgeführten Impairmenttests, wie im Vorjahr, kein Anzeichen für einen Wertminderungsbedarf. Im Geschäftsjahr wurde ein Schlüsselgeld mit einem Buchwert von 0,3 Mio. € verkauft (Vorjahr: 0,1 Mio. €).

Zum Bilanzstichtag waren CO₂-Emissionsrechte in Höhe von 1,0 Mio. € (Vorjahr: 0,6 Mio. €) aktiviert. Diesem Bilanzwert standen erfolgsneutral Passivposten in gleicher Höhe gegenüber.

Die Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 30,9 Mio. € (Vorjahr: 31,2 Mio. €) wurden dem Unternehmensbereich Bad und Wellness als zahlungsmittelgenerierender Einheit zugeordnet. Währungsbedingt sank der Buchwert um

0,3 Mio. € (Vorjahr: -0,1 Mio. €). Die wesentlichen Kenngrößen des Unternehmensbereichs Bad und Wellness werden im Segmentbericht (vgl. Tz. 52) dargestellt.

Die Werthaltigkeit der aktivierten Geschäfts- oder Firmenwerte wurde überprüft. Hierzu wurde der Barwert der zukünftigen Zahlungsüberschüsse aus diesem Unternehmensbereich gemäß der Planung festgestellt. Dabei werden die prognostizierten Zahlungsströme bis 2018 mit einem Zinssatz vor Ertragsteuer von 7,4 % p.a. (Vorjahr: 7,6 % p.a.) und spätere Cash Flows mit einem Zinssatz vor Ertragsteuer von 6,8 % p.a. (Vorjahr: 7,0 % p.a.) diskontiert. Der so ermittelte Barwert lag über dem Nettovermögen des Unternehmensbereichs, sodass keine Wertminderung auf die Bilanzposten erforderlich war.

Zusätzlich zu der Werthaltigkeitsüberprüfung wurde für die beiden als zahlungsmittelgenerierende Einheiten definierten Unternehmensbereiche eine Sensitivitätsanalyse durchgeführt. Bei diesen Simulationsrechnungen wurden Änderungen in den Grundannahmen unterstellt. Weder bei einer Verminderung des Ergebnisses um jeweils -1,0 Mio. € p.a. noch bei Erhöhung der verwendeten Kapitalisierungszinssätze um +2,0 % ergab sich ein zusätzlicher Abschreibungsbedarf.

Erläuterungen zur Konzernbilanz

6. SACHANLAGEN

Im Berichtsjahr entwickelten sich die betrieblich genutzten Sachanlagen wie folgt:

	In Mio. €				Gesamt
	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	In Herstellung befindliche Sachanlagen	
Kumulierte Anschaffungswerte					
Stand zum 01.01.2013	184,2	326,5	94,3	9,6	614,6
Währungsanpassungen	-2,2	-4,3	-1,4	-0,3	-8,2
Zugänge	1,9	6,3	5,6	10,4	24,2
Abgänge	-0,5	-10,8	-7,4	0,0	-18,7
Umbuchungen	0,0	3,8	0,6	-4,9	-0,5
Stand zum 01.01.2014	183,4	321,5	91,7	14,8	611,4
Währungsanpassungen	0,9	-1,2	0,6	-0,4	-0,1
Zugänge	0,9	14,2	7,6	20,6	43,3
Abgänge	-0,9	-28,0	-7,0	0,0	-35,9
Umbuchungen	0,9	11,0	0,8	-12,7	0,0
Stand zum 31.12.2014	185,2	317,5	93,7	22,3	618,7
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen					
Stand zum 01.01.2013	117,5	272,8	79,2	-	469,5
Währungsanpassungen	-0,9	-3,6	-1,3	-	-5,8
Planmäßige Abschreibungen	4,9	14,0	5,4	-	24,3
Abgänge	-0,4	-10,4	-7,0	-	-17,8
Umbuchungen	0,0	-0,1	0,0	-	-0,1
Stand zum 01.01.2014	121,1	272,7	76,3	-	470,1
Währungsanpassungen	0,2	-1,6	0,6	-	-0,8
Planmäßige Abschreibungen	4,9	13,7	5,7	-	24,3
Wertminderungen	-	0,1	-	0,1	0,2
Abgänge	-0,8	-27,6	-6,9	-	-35,3
Umbuchungen	0,0	0,0	0,0	-	0,0
Stand zum 31.12.2014	125,4	257,3	75,7	0,1	458,5
Restbuchwerte					
Stand zum 31.12.2014	59,8	60,2	18,0	22,2	160,2
Stand zum 31.12.2013	62,3	48,8	15,4	14,8	141,3

Der Villeroy & Boch-Konzern erwarb Sachanlagen in Höhe von 43,3 Mio. € (Vorjahr: 24,2 Mio. €). Die Schwerpunkte des Unternehmensbereichs Bad und Wellness betrafen den Neubau unseres schwedischen Logistik- und Montagezentrums für Sanitär in Gustavsberg, eine neue Energiezentrale in Mettlach, eine Fertigungslinie in Saraburi (Thailand) sowie eine Bad- und Wellness-Erlebniswelt im Einkaufszentrum LUV SHOPPING in Lübeck-Dänischburg (Deutschland). Der Unternehmensbereich Tischkultur investierte unter anderem in eine neue Glasierlinie im Werk Torgau sowie in die Optimierung des Vertriebsnetzes. So wurden beispielsweise Verkaufsgeschäfte in Lübeck-Dänischburg (Deutschland), in der Stadt Luxemburg, in Marseille (Frankreich) und in Wijnegem (Belgien) wieder- beziehungsweise neueröffnet.

Die Abgänge des Geschäftsjahres bei den Anschaffungskosten in Höhe von 35,9 Mio. € (Vorjahr: 18,7 Mio. €) und bei den kumulierten Abschreibungen in Höhe von 35,3 Mio. € (Vorjahr: 17,8 Mio. €) resultierten vorwiegend aus der Verschrottung bereits vollständig abgeschriebener, nicht mehr nutzbarer Vermögenswerte. Daraus resultierte in Summe ein Sachanlagenabgang mit einem Restbuchwert von 0,6 Mio. € (Vorjahr: 0,9 Mio. €).

Aus den Sachanlagen wurden Vermögenswerte mit einem Restbuchwert von 0,1 Mio. € in die Bilanzposition „sonstige langfristige Vermögenswerte“ (Tz. 13) transferiert. Im Vorjahr wurde das Fabrikgelände der stillgelegten Manufaktur in Lerma, Mexiko, mit einem Restbuchwert von 0,4 Mio. € in die Bilanzposition „zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte“ (Tz. 16) umgegliedert.

Im Geschäftsjahr wurden öffentliche Zuwendungen in Höhe von 0,0 Mio. € (Vorjahr: 0,2 Mio. €) mit den Anschaffungskosten verrechnet. In den Rechnungsabgrenzungsposten (vgl. Tz. 30) sind zum Bilanzstichtag Zuwendungen in Höhe

von 0,6 Mio. € passiviert (Vorjahr: 0,6 Mio. €). Aus dieser Abgrenzung wurden 0,1 Mio. € (Vorjahr: 0,1 Mio. €) erfolgswirksam aufgelöst.

Operating Leasing

Im Geschäftsjahr 2014 belief sich der Mietaufwand aus Operating-Lease-Verträgen auf 35,5 Mio. € (Vorjahr: 35,0 Mio. €). Der Konzern mietet Verkaufsräume, Lagerstätten, Büroräume, Einrichtungen und bewegliche Wirtschaftsgüter. Die Verträge haben eine Grundmietzeit zwischen einem halben Jahr und 30 Jahren. Kaufoptionen wurden nicht vereinbart. Die meisten Verträge verlängern sich zu den bestehenden Konditionen stillschweigend.

Durch die Untervermietung von zurzeit nicht betrieblich genutzten, ungekündigten Mietobjekten wurden Einnahmen in Höhe von 0,5 Mio. € (Vorjahr: 0,6 Mio. €) erzielt. Anfallende Nebenkosten und sonstige Verpflichtungen werden von den Untermietern getragen. Die Untervermietung endet spätestens mit dem Auslaufen des Konzernmietvertrags.

Die Verpflichtungen aus den Mietverträgen werden wie folgt

	In Mio. €		
	Bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre
Zukünftig zu leistende Zahlungen			
Per 31.12.2014	21,1	31,5	4,1
Per 31.12.2013	20,3	29,7	4,0
Zukünftige Einnahmen aus Untervermietung			
Per 31.12.2014	0,3	0,6	–
Per 31.12.2013	0,5	0,2	–

Erläuterungen zur Konzernbilanz

7. ALS FINANZINVESTITION GEHALTENE IMMOBILIEN

Die als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien haben sich wie folgt entwickelt:

	In Mio. €		Nicht betrieblich genutztes Vermögen	
	Grundstücke	Gebäude	2014	2013
Kumulierte Anschaffungswerte				
Stand zum 01.01.	0,9	90,4	91,3	91,5
Zugänge	–	–	–	0,0
Abgänge	–	–	–	–0,2
Stand zum 31.12.	0,9	90,4	91,3	91,3
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen				
Stand zum 01.01.	–	78,2	78,2	77,5
Planmäßige Abschreibungen	–	0,9	0,9	0,8
Abgänge	–	–	–	–0,1
Stand zum 31.12.	–	79,1	79,1	78,2
Restbuchwerte				
Stand zum 31.12.	0,9	11,3	12,2	13,1

Die Position enthält Immobilien im Saarland, in Luxemburg und in Frankreich.

Insgesamt beträgt der Verkehrswert der zum 31. Dezember 2014 aktivierten Objekte 49,5 Mio. € (Vorjahr: 50,2 Mio. €). Der Verkehrswert basiert auf Wertgutachten beziehungsweise auf aktuellen Bodenrichtwerttafeln. In der Bemessungshierarchie des IFRS 13 werden diese Verkehrswerte der Stufe 3 zugeordnet.

Aus den Bestandsimmobilien erwirtschaftete der Konzern:

	In Mio. €	
	31.12.2014	31.12.2013
Mieteinnahmen	0,8	0,5
Aufwendungen für Bewirtschaftung und Ähnliches	–0,1	–0,3

Es wird erwartet, dass sich die Mieteinnahmen wie folgt entwickeln:

	In Mio. €		
	Bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre
Per 31.12.2014	0,5	1,9	6,6
Per 31.12.2013	0,5	1,8	6,6

Die zukünftigen Mieten erhöhen sich gemäß der Entwicklung des jeweils gültigen Verbraucherpreisindex. Die Mieter tragen in der Regel sämtliche Instandhaltungsaufwendungen. Für den Villeroy & Boch-Konzern bestehen keine Beschränkungen hinsichtlich der Veräußerung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien. Ebenso bestehen keine vertraglichen Verpflichtungen für den Erwerb einer in dieser Position zu bilanzierenden Immobilie.

8. NACH DER EQUITY-METHODE BILANZIERTE FINANZANLAGEN

Der Villeroy & Boch-Konzern bilanziert, wie im Vorjahr, zwei Unternehmen nach der Equity-Methode des IAS 28.

Die V & B Lifestyle India Private Limited, mit Sitz in Neu-Delhi, Indien, vertreibt Tischkulturprodukte in Indien. Ein weiteres nicht börsennotiertes Unternehmen mit Sitz in Deutschland, für das § 313 Abs. 2 Nr. 4 HGB Anwendung findet, ist keinem operativen Segment zuzuordnen.

An beiden Gesellschaften hält der Villeroy & Boch-Konzern jeweils 50 % der Stimmrechte.

Die Buchwerte der Beteiligungen haben sich im Berichtszeitraum wie folgt entwickelt:

In Mio. €		
	2014	2013
Stand zum 01.01.	1,4	1,0
Zugang aus Erstbewertung	–	0,1
Anteilige Erfolge der assoziierten Gesellschaften	0,4	0,5
Ausschüttung an den Villeroy & Boch-Konzern	–	–0,2
Stand zum 31.12.	1,8	1,4

9. SONSTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen finanziellen Vermögenswerte umfassen:

In Mio. €		
	31.12.2014	31.12.2013
Beteiligungen (a)	2,6	2,6
Ausleihungen an:		
I Beteiligungen (b)	2,4	3,6
I Fremde (c)	11,2	7,9
Wertpapiere (d)	1,3	–
Insgesamt	17,5	14,1

(a) Innerhalb der Beteiligungen wird ein 10 %-Anteil am Grundkapital der V & B Fliesen GmbH, Merzig, mit einem Buchwert von 2,5 Mio. € ausgewiesen.

(b) Diese Position enthält eine Darlehensforderung an die V & B Fliesen GmbH, Merzig, die im Zusammenhang mit der Veräußerung der Mehrheitsanteile an der Gesellschaft in 2007 begründet wurde. Im Geschäftsjahr wurde die Tilgungsrate in Höhe von 1,2 Mio. € gezahlt. Die Restlaufzeit dieses Darlehens beträgt zwei Jahre. Als Kreditsicherheit wurde von der Eczacibasi Holding A.S., Istanbul, Türkei, eine Bürgschaft hinterlegt.

(c) Im Zusammenhang mit dem schrittweisen Verkauf der Werksimmobilie in Gustavsberg, Schweden, wurde die in 2013 begründete Darlehensforderung an die Porslinsfabriksstaden AB, Gustavsberg, Schweden, einem Unternehmen der IKANO Bostad-Gruppe, um 5,5 Mio. € erhöht. Das Darlehen in SEK mit einem Gegenwert von 9,3 Mio. € zum 31. Dezember 2014 hat eine Restlaufzeit von sieben Jahren. Im Dezember 2014 wurde eine Tilgungsrate in Höhe von 2,0 Mio. € gezahlt. Weitere Tilgungen erfolgen ab 2015 im Zweijahresrhythmus. Als Kreditsicherheiten dienen eine Bankbürgschaft der Svenska Handelsbanken AB (publ), Stockholm, Schweden, und übertragene Eigentumsrechte an Sachwerten.

Daneben werden als Ausleihungen an Fremde im Wesentlichen staatliche Pflichtausleihungen aus Frankreich und Anschubfinanzierungen von deutschen Franchisenehmern bilanziert.

Die Ausleihungen an Dritte werden wie folgt fällig:

In Mio. €		
	2014	2013
Bruttobuchwert zum 31.12.	11,2	7,9
Davon: Zum Abschlussstichtag weder wertgemindert noch überfällig	11,2	7,9
I Innerhalb eines Jahres fällig	4,9	0,1
I In zwei bis fünf Jahren fällig	4,5	6,5
I In mehr als fünf Jahren fällig	1,8	1,3

Erläuterungen zur Konzernbilanz

(d) Die Villeroy & Boch AG verwaltet ein Sondervermögen, das von den Stammaktionären anlässlich des 100-jährigen Bestehens der Mosaikfabrik Mettlach am 17. Januar 1970 bereitgestellt wurde. Das Sondervermögen dient der Förderung der Berufsaus- und Weiterbildung von Mitarbeitern der Villeroy & Boch AG und deren Angehörigen, der Förderung von Forschung und Wissenschaft sowie Investor Relations und Governance. Ein Teil des Sondervermögens wurde erstmalig in börsennotierten Wertpapieren angelegt. Diese Wertpapiere werden nach IAS 39 erfolgsneutral zum aktuellen Börsenwert bilanziert. In der Fair-Value-Hierarchie des IFRS 13 werden diese Marktwerte der Stufe 1 zugeordnet. Wertänderungen werden in der Bewertungsrücklage des Eigenkapitals erfasst (vgl. Tz. 21(d)).

10. LATENTE STEUERN

In der Bilanz werden die folgenden latenten Steuern ausgewiesen:

In Mio. €		
	31.12.2014	31.12.2013
Aktive latente Steuer aus temporären Differenzen	42,5	35,3
Aktive latente Steuer auf Verlustvorträge	11,0	13,5
Latente Steueransprüche	53,5	48,8
Latente Steuerschulden	9,8	11,5

Die latenten Steuern aus temporären Differenzen resultieren aus unterschiedlichen Wertansätzen zwischen Konzernbilanz und Steuerbilanz in den folgenden Posten:

In Mio. €					
	Tz.	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern	
		31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
Immaterielle Vermögenswerte	5	0,5	0,6	1,2	1,4
Sachanlagen	6	7,3	6,4	2,8	3,3
Finanzielle Vermögenswerte	9	0,0	0,0	0,0	0,0
Vorräte	11	1,7	2,6	0,0	0,0
Sonstige Vermögenswerte	13	0,1	0,4	0,7	1,2
Steuerlicher Sonderposten		0,0	0,0	4,3	4,7
Pensionsrückstellungen	26	29,0	21,3	0,2	0,3
Sonstige Rückstellungen	28	2,6	3,0	0,2	0,1
Sonstige Schulden		1,3	1,0	0,4	0,5
Latente Steuer aus temporären Differenzen		42,5	35,3	9,8	11,5

Die Erhöhung der aktiven latenten Steuern resultiert hauptsächlich aus der Pensionsrückstellung, deren Anstieg im Wesentlichen auf der Absenkung der Abzinsungssätze von 3,0 % auf 1,75 % basiert.

Die latente Steuer auf Verlustvorräte umfasst:

In Mio. €		
	31.12.2014	31.12.2013
Latente Steuer auf inländische Verlustvorräte		
I Aus Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag	0,2	1,4
I Aus Gewerbesteuer	1,1	2,2
Summe inländischer Anteil	1,3	3,6
Latente Steuer auf ausländische Verlustvorräte	30,5	30,3
Summe gesamt vor Wertberichtigungen	31,8	33,9
Wertberichtigungen	-20,8	-20,4
Latente Steuer auf Verlustvorräte	11,0	13,5

Während die inländischen Verlustvorräte, unter Berücksichtigung der Mindestbesteuerung, unbeschränkt vortragsfähig sind, bestehen für einige ausländische Verlustvorräte länderspezifische zeitliche Begrenzungen. Aktive latente Steuern auf steuerliche Verlustvorräte wurden als Ergebnis eines Impairmenttests in Höhe von 20,8 Mio. € (Vorjahr: 20,4 Mio. €) wertberichtigt, da die entsprechenden anteiligen steuerlichen Verlustvorräte gemäß Steuerplanung voraussichtlich nicht vor Ablauf des Planungshorizonts 2015 bis 2019 genutzt werden können. Die Villeroy & Boch AG sowie im Wesentlichen vier ausländische Tochtergesellschaften konnten ihren Verlustvortrag durch Gewinne weiter zurückführen. Darüber hinaus wurde auf die Aktivierung latenter Steuern in Höhe von 13,0 Mio. € im Hinblick auf die nicht endgültige Realisierung der Verlustvorräte verzichtet.

11. VORRÄTE

Zum Bilanzstichtag setzten sich die Vorräte wie folgt zusammen:

In Mio. €		
	31.12.2014	31.12.2013
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	19,4	20,0
Unfertige Erzeugnisse	13,1	14,7
Fertige Erzeugnisse und Waren	107,1	114,1
Geleistete Anzahlungen	0,0	0,0
Bilanzwert	139,6	148,8

Aus Sicht der einzelnen Unternehmensbereiche gliederten sich die Vorräte wie folgt:

In Mio. €		
	31.12.2014	31.12.2013
Bad und Wellness	77,8	84,9
Tischkultur	61,8	63,9
Summe	139,6	148,8

Die Wertberichtigungen auf das Vorratsvermögen erhöhten sich im Geschäftsjahr um 0,6 Mio. € von 16,2 Mio. € auf 16,8 Mio. €.

Erläuterungen zur Konzernbilanz

12. FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Villeroy & Boch gewährt seinen Abnehmern länder- und branchenspezifische Zahlungsziele. Regional verteilt sich diese Forderungen nach dem Sitz des Kunden wie folgt:

In Mio. €		
	31.12.2014	31.12.2013
Deutschland	21,4	18,9
Übriger Euroraum	26,8	26,5
Sonstiges Ausland	62,8	60,4
Bruttobuchwert	111,0	105,8
Wertberichtigungen	-2,1	-3,7
Bilanzwert	108,9	102,1

Hiervon entfielen 72,4 Mio. € (Vorjahr: 66,4 Mio. €) auf den Unternehmensbereich Bad und Wellness und 36,5 Mio. € (Vorjahr: 35,7 Mio. €) auf den Unternehmensbereich Tischkultur.

Der Forderungsbestand umfasste:

In Mio. €		
	2014	2013
Weder wertgeminderte noch überfällige Positionen	80,1	80,0
Nicht wertgemindert, aber überfällig	11,6	9,5
Kunde seit maximal 90 Tagen säumig	11,1	8,2
Kunde zwischen 91 und 360 Tagen säumig	0,5	0,6
Kunde seit mindestens 361 Tagen säumig	0,0	0,7
Wertgemindert, aber nicht überfällig¹⁾	15,9	12,1
Wertgemindert und überfällig	3,4	4,2
Bruttowert insgesamt	111,0	105,8
Wertberichtigungen	-2,1	-3,7
Nettobuchwert	108,9	102,1

¹⁾ Nicht durch Kreditversicherung abgedeckte Forderungen

Hinsichtlich des weder wertgeminderten noch im Zahlungsverzug befindlichen Bestandes lagen zum Abschlussstichtag keine Anzeichen auf einen möglichen Ausfall des Schuldners vor. Forderungen von Schuldern, die seit mehr als 90 Tagen säumig sind, wurden in der Regel wertberichtigt. Die entsprechenden Wertberichtigungssätze basieren auf Erfahrungswerten der Vergangenheit. Zu den überfälligen, aber nicht wertberichtigten Forderungen hat der Villeroy & Boch-Konzern werthaltige Sicherungen erhalten. Im Konzern liegt keine wesentliche Konzentration von Ausfallrisiken vor, da diese über eine große Anzahl von Kunden verteilt sind.

Der Bestand an wertgeminderten, aber nicht überfälligen Forderungen stieg im Berichtsjahr um 3,8 Mio. € auf 15,9 Mio. €. Dies basierte im Wesentlichen auf einer Zunahme des nicht durch die Warenkreditversicherung gedeckten Forderungsbestandes, da im Zuge gestiegener Umsätze einige Kunden die mit Kreditversicherern vereinbarte Maximaldeckung überschritten haben. Zur allgemeinen Risikovorsorge wurde der nicht versicherte Anteil pauschal wertberichtigt.

Von den Wertberichtigungen entfielen zum Stand 31. Dezember 2014 insgesamt 1,1 Mio. € (Vorjahr: 2,2 Mio. €) auf die Kategorie „Wertgemindert und überfällig“ und 1,0 Mio. € (Vorjahr: 1,5 Mio. €) auf die Kategorie „Wertgemindert, aber nicht überfällig“.

Die Wertberichtigungen haben sich wie folgt entwickelt:

	In Mio. €					
	2014			2013		
	Einzelfall	Portfolio	Summe	Einzelfall	Portfolio	Summe
Stand zum 01.01.	2,2	1,5	3,7	2,1	0,8	2,9
Zuführungen	0,8	0,1	0,9	1,7	1,0	2,7
Währungsanpassungen	-0,1	0,0	-0,1	0,1	-0,1	0,0
Inanspruchnahmen	-1,3	-0,1	-1,4	-1,2	-0,1	-1,3
Auflösungen	-0,5	-0,5	-1,0	-0,5	-0,1	-0,6
Stand zum 31.12.	1,1	1,0	2,1	2,2	1,5	3,7

Zum Bilanzstichtag waren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 0,1 Mio. € (Vorjahr: 0,2 Mio. €) zwecks Regulierung an eine Versicherungsgesellschaft übertragen.

13. SONSTIGE LANG- UND KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen Vermögenswerte beinhalten:

	In Mio. €							
	Buchwert		Restlaufzeit		Buchwert		Restlaufzeit	
	31.12.2014	Bis 1 Jahr	Über 1 Jahr	31.12.2013	Bis 1 Jahr	Über 1 Jahr		
Marktwerte von Sicherungsinstrumenten	2,7	2,7	-	2,1	2,1	0,0		
Geleistete Anzahlungen und Kautionen	2,8	1,8	1,0	2,2	2,2	0,0		
Übrige sonstige Vermögenswerte	6,6	6,6	-	7,6	7,6	-		
Summe Finanzinstrumente im Sinne des IAS 39*	12,1	11,1	1,0	11,9	11,9	0,0		
Sonstige Steuerforderungen	8,0	8,0	-	7,1	7,1	-		
Rechnungsabgrenzung	2,2	2,2	0,0	2,0	2,0	0,0		
Summe sonstige Vermögenswerte	22,3	21,3	1,0	21,0	21,0	0,0		

* Die Beschreibung der Finanzinstrumente erfolgt in Tz. 53.

Erläuterungen zur Konzernbilanz

Die Sicherungsinstrumente betreffen zum Bilanzstichtag Devisentermingeschäfte (2,5 Mio. € / Vorjahr: 2,1 Mio. €) und Messingswaps (0,2 Mio. € / Vorjahr: 0,0 Mio. €). In gleicher Höhe besteht eine Bewertungsrücklage im Eigenkapital (vgl. Tz. 21(c)). Die Finanzhandelsgeschäfte dienen ausschließlich der Risikominderung geplanter operativer Transaktionen (vgl. Tz. 53).

Der Konzern aktiviert Kautionen in Höhe von 1,4 Mio. € (Vorjahr: 1,1 Mio. €), die in Form von Zahlungsmitteln bei den jeweiligen Vermietern hinterlegt wurden. Der beizulegende Zeitwert dieser Sicherheiten entspricht den Buchwerten. Die Position „Übrige sonstige Vermögenswerte“ umfasst Forderungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, Forderungen an den französischen Staat aus dem „crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi“, Forderungen an die Belegschaft, debitorische Kreditoren sowie eine Vielzahl an Einzelsachverhalten.

Die sonstigen Steuerforderungen in Höhe von 8,0 Mio. € (Vorjahr: 7,1 Mio. €) umfassen vor allem Umsatzsteuerguthaben in Höhe von 6,6 Mio. € (Vorjahr: 5,9 Mio. €).

Der aktive Rechnungsabgrenzungsposten enthält hauptsächlich Mietzahlungen, Versicherungsprämien und Ausgleichsansprüche aus dem Altersteilzeitprogramm.

Bei Zweifeln an der Einbringlichkeit von Forderungen wurden von den Portfolioverantwortlichen Wertberichtigungen in ausreichender Höhe vorgenommen, die direkt mit den Buchwerten verrechnet sind. Zum 31. Dezember 2014 bestehen in dieser Bilanzposition, wie im Vorjahr, keine überfälligen Forderungen. Im Konzern liegt keine wesentliche Konzentration von Ausfallrisiken vor, da diese über eine große Anzahl von Vertragspartnern verteilt sind.

14. ERTRAGSTEUERFORDERUNGEN

Die Ertragsteuerforderungen in Höhe von 2,3 Mio. € (Vorjahr: 2,9 Mio. €) enthalten im Wesentlichen ausstehende Körperschaftsteuererstattungsansprüche. Davon betreffen 1,7 Mio. € (Vorjahr: 2,6 Mio. €) ausländische Konzerngesellschaften.

15. ZAHLUNGSMITTEL UND KURZFRISTIGE ANLAGEN

Der Zahlungsmittelbestand setzte sich zum Bilanzstichtag wie folgt zusammen:

	In Mio. €	
	31.12.2014	31.12.2013
Kassenbestand inkl. Schecks	0,3	0,4
Guthaben auf laufenden Konten bei Kreditinstituten	22,4	17,7
Kurzfristige Anlagen	44,1	42,2
Summe Zahlungsmittelbestand	66,8	60,3

Die Mittel werden bei Banken mit hoher Bonität gehalten, die überwiegend einem Einlagensicherungssystem angehören (vgl. Tz. 53).

16. ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTENE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Die Bilanzierung dieser Vermögenswerte erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten oder zum beizulegenden Zeitwert abzüglich voraussichtlich anfallender Veräußerungskosten.

Im Geschäftsjahr sind folgende langfristige Vermögenswerte zur Veräußerung gehalten:

	In Mio. €	
	2014	2013
Immobilien (a)	1,2	4,0
Beteiligung (b)	-	3,7
Stand zum 31.12.	1,2	7,7

(a) Im Berichtsjahr veränderte sich die Position Immobilien wie folgt:

Projektentwicklung Gustavsberg

Im Rahmen unseres Immobilienprojekts in Gustavsberg, Schweden, wurden im Geschäftsjahr 2014 weitere Kaufverträge vollzogen. Seit dem 01. Januar 2014 wurden anteilige Kaufpreise in Höhe von 5,5 Mio. € überwiesen.

Aus diesem mehrjährigen Projekt wird ein Gesamtertrag von rund 17 Mio. € erwartet. Das bisherige Produktionsgebäude wurde durch ein Montagewerk mit einem integrierten Logistikzentrum ersetzt. Der neue Standort zeichnet sich durch annähernd vollautomatisierte Prozesse und den Einsatz modernster Technologie aus. Zum Bilanzstichtag beträgt der Buchwert 1,2 Mio. € (Vorjahr: 3,6 Mio. €).

Verkäufe

Die Immobilie der ehemaligen Manufaktur in Lerma, Mexiko, wurde am 22. Mai 2014 verkauft. Der Kaufpreis von 0,8 Mio. € lag über dem Restbuchwert der Immobilie von 0,4 Mio. €.

- (b) Die Übertragung eines 15 %-Anteils der V & B Fliesen GmbH an die Eczacıbaşı-Gruppe erfolgte rückwirkend zum 01. Januar 2014 zu einem Kaufpreis in Höhe des Buchwertes von 3,7 Mio. €.

17. GEZEICHNETES KAPITAL

Das gezeichnete Kapital der Villeroy & Boch AG beträgt zum Bilanzstichtag unverändert 71,9 Mio. € und ist in 14.044.800 voll eingezahlte Stamm-Stückaktien und 14.044.800 voll eingezahlte stimmrechtslose Vorzugs-Stückaktien eingeteilt. Am Grundkapital sind beide Anteilsklassen jeweils im gleichen Umfang beteiligt.

Die Inhaber der stimmrechtslosen Vorzugs-Stückaktien erhalten aus dem jährlichen Bilanzgewinn eine um 0,05 Euro je Vorzugs-Stückaktie höhere Dividende als die Inhaber von Stamm-Stückaktien, mindestens jedoch eine Vorzugsdividende in Höhe von 0,13 Euro je Vorzugs-Stückaktie. Reicht in einem Geschäftsjahr der Bilanzgewinn zur Zahlung dieser Vorzugsdividende nicht aus, so erfolgt die Nachzahlung der Rückstände aus dem Bilanzgewinn der folgenden Geschäftsjahre. Hierbei werden die älteren Rückstände vor den jüngeren getilgt. Erst nach Tilgung sämtlicher Rückstände wird die Vorzugsdividende des aktuellen Geschäftsjahres geleistet. Das Nachzahlungsrecht ist Bestandteil des Gewinnanspruchs desjenigen Geschäftsjahres, aus dessen Bilanzgewinn die Nachzahlung auf die Vorzugs-Stückaktien gewährt wird. Jede Stamm-Stückaktie gewährt eine Stimme.

Die Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien stellt sich im Einzelnen wie folgt dar:

	Stück	
	2014	2013
Stamm-Stückaktien		
Im Umlauf befindliche Stückaktien – unverändert –	14.044.800	14.044.800
Vorzugs-Stückaktien		
Ausgegebene Stückaktien – unverändert –	14.044.800	14.044.800
Vom Villeroy & Boch-Konzern gehaltene Aktien Stand am 31.12. – unverändert –	1.683.029	1.683.029
Im Umlauf befindliche Stückaktien	12.361.771	12.361.771

Der Hauptversammlungsbeschluss vom 22. März 2013 ermächtigt den Vorstand der Villeroy & Boch AG nach den folgenden Regeln eigene Vorzugs-Stückaktien zu erwerben:

- (a) Der Vorstand wird ermächtigt, bis zum 21. März 2018 einschließlich eigene Stammaktien und/oder Vorzugsaktien der Gesellschaft bis zu einem rechnerischen Anteil am Grundkapital in Höhe von insgesamt EUR 7.190.937,60 zu erwerben. Die von der Hauptversammlung der Gesellschaft am 16. Mai 2012 erteilte Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien wurde für die Zeit ab dem Wirksamwerden der neuen Ermächtigung aufgehoben, soweit sie noch nicht ausgenutzt worden ist. Auf die aufgrund dieser Ermächtigung zu erwerbenden Aktien dürfen zusammen mit anderen eigenen Aktien, die die Gesellschaft bereits erworben hat und noch besitzt oder die ihr nach den §§ 71a ff. AktG zuzurechnen sind, nicht mehr als 10 vom Hundert des Grundkapitals entfallen. Der Erwerb kann sich auf die Aktien nur einer Gattung beschränken.

Der Erwerb von Vorzugsaktien darf nach Wahl des Vorstands entweder über die Börse (dazu (1)) oder aufgrund eines an alle Vorzugsaktionäre gerichteten öffentlichen Kaufangebots bzw. aufgrund einer an alle Vorzugsaktionäre gerichteten öffentlichen Aufforderung zur Abgabe von Verkaufsangeboten unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes (dazu (2)) erfolgen. Der Erwerb

Erläuterungen zur Konzernbilanz

von Stammaktien darf nach Wahl des Vorstands entweder aufgrund eines an alle Stammaktionäre gerichteten öffentlichen Kaufangebots bzw. aufgrund einer an alle Stammaktionäre gerichteten öffentlichen Aufforderung zur Abgabe von Verkaufsangeboten unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes (dazu (2)) oder von einzelnen Stammaktionären unter Ausschluss des Andienungsrechts der übrigen Stammaktionäre (dazu (3)) erfolgen.

- (1) Erfolgt der Erwerb von Vorzugsaktien über die Börse, darf der von der Gesellschaft geleistete Gegenwert je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten) den Durchschnitt der Schlusskurse der Aktien der Gesellschaft im Xetra-Handelssystem (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an der Frankfurter Wertpapierbörse während der letzten fünf Börsenhandelstage vor dem Erwerbstag um nicht mehr als 10 vom Hundert über- oder unterschreiten.
- (2) Erfolgt der Erwerb von Vorzugs- und/oder Stammaktien aufgrund eines jeweils an alle Aktionäre einer Gattung gerichteten öffentlichen Kaufangebots oder einer öffentlichen Aufforderung zur Abgabe von Verkaufsangeboten, dürfen

- im Falle eines an alle Vorzugs- und/oder Stammaktionäre gerichteten öffentlichen Kaufangebots der gebotene Kaufpreis je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten) bzw.
- im Falle einer an alle Vorzugs- und/oder Stammaktionäre gerichteten öffentlichen Aufforderung zur Abgabe von Verkaufsangeboten die Grenzwerte der von der Gesellschaft festgelegten Kaufpreisspanne (ohne Erwerbsnebenkosten)

den Durchschnitt der Schlusskurse der Vorzugsaktien der Gesellschaft im Xetra-Handelssystem (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an der Frankfurter Wertpapierbörse während der letzten fünf Börsenhandelstage vor dem Tag der öffentlichen Ankündigung des öffentlichen Kaufangebots bzw. der öffentlichen Aufforderung zur Abgabe von

Verkaufsangeboten um nicht mehr als 20 vom Hundert über- oder unterschreiten.

Ergeben sich nach der Veröffentlichung eines an alle Vorzugs- und/oder Stammaktionäre gerichteten öffentlichen Kaufangebots bzw. einer an alle Vorzugs- und/oder Stammaktionäre gerichteten öffentlichen Aufforderung zur Abgabe von Verkaufsangeboten erhebliche Abweichungen des maßgeblichen Kurses, so kann das Kaufangebot bzw. die Aufforderung zur Abgabe von Verkaufsangeboten angepasst werden. In diesem Fall wird auf den Durchschnitt der Schlusskurse der Aktien der Gesellschaft im Xetra-Handelssystem (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an der Frankfurter Wertpapierbörse am dritten, vierten und fünften Börsenhandelstag vor dem Tag der öffentlichen Ankündigung der Anpassung abgestellt.

Das Volumen des Angebots bzw. der Aufforderung zur Abgabe von Verkaufsangeboten kann begrenzt werden. Sofern bei einem öffentlichen Kaufangebot oder einer öffentlichen Aufforderung zur Abgabe von Verkaufsangeboten das Volumen der angebotenen Vorzugs- und/oder Stammaktien das vorgesehene Rückkaufvolumen überschreitet, kann der Erwerb im Verhältnis der jeweils gezeichneten bzw. angebotenen Vorzugs- und/oder Stammaktien erfolgen; das Recht der Vorzugs- und/oder Stammaktionäre, ihre Vorzugs- und/oder Stammaktien im Verhältnis ihrer Beteiligungsquoten anzudienen, ist insoweit ausgeschlossen.

Eine bevorrechtigte Behandlung geringer Stückzahlen bis zu 100 Stück angebotener Vorzugs- und/oder Stammaktien je Vorzugs- und/oder Stammaktionär sowie eine kaufmännische Rundung zur Vermeidung rechnerischer Bruchteile von Aktien können vorgesehen werden. Ein etwaiges weitergehendes Andienungsrecht der Vorzugs- und/oder Stammaktionäre ist insoweit ausgeschlossen.

Das an alle Vorzugs- und/oder Stammaktionäre gerichtete öffentliche Kaufangebot bzw. die an alle Vorzugs- und/oder Stammaktionäre gerichtete öffentliche Aufforderung zur Abgabe von Verkaufsangeboten kann weitere Bedingungen vorsehen.

- (3) Erfolgt der Erwerb von Stammaktien von einzelnen Aktionären unter Ausschluss des Andienungsrechts der übrigen Stammaktionäre, darf der Kaufpreis den Schlusskurs der Vorzugsaktien der Gesellschaft im Xetra-Handelssystem (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an der Frankfurter Wertpapierbörse am Vortag des Erwerbsangebots um nicht mehr als 5 vom Hundert überschreiten. Der Erwerb zu einem niedrigeren als dem danach maßgeblichen Preis ist möglich.
- (b) Der Vorstand wird ermächtigt, die aufgrund der Ermächtigung gemäß vorstehend lit. a) oder einer oder mehrerer früher erteilter Ermächtigungen erworbenen eigenen Aktien zu allen gesetzlich zugelassenen Zwecken zu verwenden. Die eigenen Aktien können über die Börse oder aufgrund eines an alle Aktionäre gerichteten Angebots unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes veräußert und insbesondere auch zu den folgenden Zwecken verwendet werden:
- (1) Vorzugsaktien können in anderer Weise als über die Börse oder aufgrund eines Angebots an alle Aktionäre veräußert werden, wenn der bar zu zahlende Kaufpreis den Börsenpreis der im Wesentlichen gleich ausgestatteten, bereits börsennotierten Aktien nicht wesentlich unterschreitet. Nicht wesentlich ist eine Unterschreitung, wenn der Kaufpreis den Durchschnitt der Schlusskurse der Vorzugsaktien der Gesellschaft im Xetra-Handelssystem (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an den letzten fünf Börsenhandelstagen vor der Veräußerung um nicht mehr als 5 vom Hundert unterschreitet. Die Anzahl der in dieser Weise veräußerten Vorzugsaktien darf zusammen mit der Anzahl anderer Aktien, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss nach § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG veräußert oder aus genehmigtem Kapital ausgegeben worden sind, und der Anzahl der Aktien, die durch Ausübung von Options- und/oder Wandlungsrechten oder Erfüllung von Wandlungspflichten aus Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen entstehen können, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss nach § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben worden sind, 10 vom Hundert des Grundkapitals nicht überschreiten, und zwar weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch im Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung.
- (2) Die eigenen Vorzugsaktien oder Stammaktien können gegen Sachleistung veräußert werden, insbesondere auch in Zusammenhang mit dem Erwerb von Unternehmen, Teilen von Unternehmen oder Unternehmensbeteiligungen sowie Zusammenschlüssen von Unternehmen und/oder zum Zwecke des Erwerbs von sonstigen Vermögensgegenständen einschließlich Rechten und Forderungen.
- (3) Die Vorzugsaktien oder Stammaktien können eingezogen werden, ohne dass die Einziehung oder ihre Durchführung eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf. Sie können auch im vereinfachten Verfahren ohne Kapitalherabsetzung durch Anpassung des anteiligen rechnerischen Betrags der übrigen Stückaktien am Grundkapital der Gesellschaft eingezogen werden. Erfolgt die Einziehung im vereinfachten Verfahren, ist der Vorstand zur Anpassung der Zahl der Stückaktien in der Satzung ermächtigt. Eigene Stammaktien dürfen ohne gleichzeitige Einziehung einer mindestens entsprechenden Anzahl eigener Vorzugsaktien nur eingezogen werden, sofern dadurch der anteilige Betrag am Grundkapital der insgesamt ausgegebenen Vorzugsaktien die Hälfte des Grundkapitals nicht übersteigt.
- (4) Die Vorzugsaktien können neben oder anstelle einer Barausschüttung als Sachausschüttung an die Aktionäre ausgeschüttet werden.
- (c) Sämtliche vorstehenden Ermächtigungen können einzeln oder gemeinsam, einmal oder mehrmals, ganz oder teilweise ausgenutzt werden. Die Ermächtigungen unter lit. a) und lit. b) Ziffern (1) und (2) können auch durch abhängige oder in Mehrheitsbesitz der Gesellschaft stehende Unternehmen oder durch auf deren Rechnung

Erläuterungen zur Konzernbilanz

oder auf Rechnung der Gesellschaft handelnde Dritte ausgenutzt werden. Die vorstehenden Ermächtigungen dürfen nicht zum Zwecke des Handels in eigenen Aktien ausgenutzt werden (§ 71 Abs. 1 Nr. 8 Satz 2 AktG).

- (d) Der Vorstand darf von den vorstehenden Ermächtigungen zu lit. a) bis c) nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats Gebrauch machen.
- (e) Das Bezugsrecht der Aktionäre auf die aufgrund der Ermächtigung gemäß vorstehend lit. a) oder einer oder mehrerer früher erteilter Ermächtigungen erworbenen eigenen Aktien wird ausgeschlossen, soweit sie gemäß den vorstehenden Ermächtigungen zu lit. b) Ziffern (1) und (2) verwendet werden. Bei Veräußerung der erworbenen eigenen Aktien über die Börse gemäß lit. b) besteht ebenfalls kein Bezugsrecht der Aktionäre. Bei einer Veräußerung der erworbenen eigenen Aktien durch ein an alle Aktionäre gerichtetes Angebot gemäß lit. b) ist der Vorstand ermächtigt, das Bezugsrecht der Inhaber von Aktien einer Gattung auf Aktien der jeweils anderen Gattung auszuschließen, sofern der jeweilige Angebotspreis den Durchschnitt der Schlusskurse der Vorzugsaktien der Gesellschaft im Xetra-Handelssystem (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an den letzten fünf Börsenhandelstagen vor der Ankündigung des Angebots um nicht mehr als 5 vom Hundert unterschreitet. Bei einer Veräußerung der erworbenen eigenen Aktien durch ein an alle Aktionäre gerichtetes Angebot und bei einer Sachausschüttung gemäß lit. b) Ziffer (4) wird der Vorstand außerdem ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre für Spitzenbeträge auszuschließen.

18. KAPITALRÜCKLAGE

Die Kapitalrücklage beträgt unverändert 193,6 Mio. €.

19. EIGENE ANTEILE

Die Einstandskosten der gehaltenen 1.683.029 Vorzugs-Stückaktien betragen, wie im Vorjahr, 15,0 Mio. €. Nach IAS 32.33 vermindern die gesamten Anschaffungskosten das Eigenkapital. Alle Transaktionen erfolgten auf Basis gültiger Hauptversammlungsbeschlüsse und nach Zustimmung des Aufsichtsrats über die Börse. Anteilstransaktionen mit

nahestehenden Unternehmen und Personen erfolgten nicht. Eigene Aktien sind nicht dividendenberechtigt. Die Verwendung der gehaltenen Vorzugs-Stückaktien ist durch die ergangenen Beschlüsse begrenzt.

20. GEWINNRÜCKLAGEN

Die Gewinnrücklagen des Villeroy & Boch-Konzerns in Höhe von -51,5 Mio. € (Vorjahr: -57,4 Mio. €) enthalten die Gewinnrücklagen der Villeroy & Boch AG und die anteiligen – seit Konzernzugehörigkeit erwirtschafteten – Erfolge der konsolidierten Tochtergesellschaften.

	In Mio. €	
	2014	2013
Stand zum 01.01	-57,4	-72,1
Den Gesellschaftern der Villeroy & Boch AG zurechenbarer Anteil am Konzernergebnis	24,3	23,9
Dividendenausschüttung	-10,4	-9,9
Währungsanpassungen	-8,0	0,7
Erwerb von Minderheitsanteilen (vgl. Tz. 22)	0,0	-
Stand zum 31.12.	-51,5	-57,4

Die Währungsanpassungen resultierten im Wesentlichen aus der Umrechnung von Gewinnrücklagen, die in ungarischen Forint, US Dollar und mexikanischen Pesos geführt werden.

21. BEWERTUNGSRÜCKLAGEN

Die Bewertungsrücklagen umfassen die Rücklagen des Sonstigen Ergebnisses für:

In Mio. €			
	2014	2013	Veränderung
Posten, die in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden:			
I Währungsumrechnung von Abschlüssen ausländischer Konzerngesellschaften (a)	14,6	10,6	4,0
I Währungsumrechnung von als Nettoinvestitionen klassifizierten, langfristigen Darlehen an ausländische Konzerngesellschaften (b)	-1,3	-0,6	-0,7
I Cash Flow Hedges (c)	1,6	0,4	1,2
I Bewertungserfolge von Wertpapieren (d)	0,0	-	0,0
I Latente Steuer auf Posten, die in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden (e)	-2,7	-1,8	-0,9
Posten, die nicht in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden:			
I Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Pensionsplänen (f)	-94,6	-58,7	-35,9
I Latente Steuer auf Posten, die nicht in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden (g)	27,7	17,3	10,4
Stand zum 31.12.	-54,7	-32,8	-21,9

(a) Rücklage für Währungsumrechnung von Abschlüssen ausländischer Konzerngesellschaften

Konzerngesellschaften, die in ausländischer Währung bilanzieren, werden nach dem Konzept der funktionalen Währung in Euro umgerechnet (vgl. Tz. 4). Hieraus entstand im Geschäftsjahr eine Nettoeigenkapitalveränderung in Höhe von 4,0 Mio. € (Vorjahr: 0,0 Mio. €).

(b) Rücklage für Währungsumrechnung von als Nettoinvestitionen klassifizierten, langfristigen Darlehen an ausländische Konzerngesellschaften

Innerhalb des Villeroy & Boch Konzerns bestehen Darlehen, die eine Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb finanzieren. Darlehen in ausländischer Währung werden am Bilanzstichtag zum jeweiligen Stichtagskurs

bewertet. Währungseffekte aus einem als Nettoinvestition klassifizierten Darlehen werden in dieser Bewertungsrücklage ausgewiesen. Im Berichtszeitraum betrug diese Nettoeigenkapitaländerung -0,7 Mio. € (Vorjahr: -0,8 Mio. €). Im Geschäftsjahr entfiel bei einem Darlehen die Voraussetzung zur Klassifizierung als Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb. Aus diesem Grund wurde ein Gewinn in Höhe von 0,1 Mio. € (Vorjahr: -0,4 Mio. €) aus dieser Währungsrücklage ergebniswirksam erfasst.

(c) Rücklage für Cash Flow Hedges

Diese Position entsteht durch die erfolgsneutrale Erfassung von Marktpreisschwankungen von Cash-Flow-Hedges (vgl. Tz. 53). Im Berichtszeitraum hat sich diese Position wie folgt entwickelt:

Erläuterungen zur Konzernbilanz

In Mio. €						
	Devisentermingeschäft		Rohstoff-Swaps		Cash Flow Hedge insgesamt	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Stand zum 01.01.	0,8	2,2	-0,4	-0,2	0,4	2,0
Erfolgsneutrale Änderungen						
I Währungsanpassungen	-0,1	0,0	0,0	0,0	-0,1	0,0
I Zugang an neuen Verträgen	1,4	0,8	0,1	-0,1	1,5	0,7
I Bestandsbewertung	0,0	0,0	0,2	-0,2	0,2	-0,2
I Anteile von Minderheiten	0,0	0,0	-	-	0,0	0,0
Summe	1,3	0,8	0,3	-0,3	1,6	0,5
Erfolgswirksame Auflösungen (aa)	-0,7	-2,2	0,3	0,1	-0,4	-2,1
Stand zum 31.12.	1,4	0,8	0,2	-0,4	1,6	0,4

(aa) Die Auflösung der Rücklage aus der Bewertung der Devisentermingeschäfte und Rohstoff-Swaps ist im „Betrieblichen Ergebnis“ enthalten.

Der Gesamtbetrag der Cash-Flow-Hedge-Rücklage setzt sich wie folgt zusammen:

In Mio. €		
	2014	2013
Positive Marktwertänderungen (vgl. Tz. 13)	2,7	2,1
Negative Marktwertänderungen (vgl. Tz. 30)	-1,1	-1,7
Auf Minderheitsgesellschaften entfallende Anteile	0,0	0,0
Stand zum 31.12.	1,6	0,4

(d) Rücklage für Bewertung von Wertpapieren

Der Villeroy & Boch-Konzern bilanziert börsennotierte Wertpapiere als Teil eines Sondervermögens (vgl. Tz. 9 (d)). Bewertungsunterschiede aus Marktpreisschwankungen während der Haltezeit werden erfolgsneutral in dieser Eigenkapitalposition bilanziert. Die nicht realisierten Bewertungserfolge betragen 0,0 Mio. €. In der Klassifizierung des IAS 39 gelten diese Wertpapiere als „zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte“ (vgl. Tz. 53).

(e) Rücklage für latente Steuer auf Posten, die in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden

Die Rücklage enthält zum Bilanzstichtag hauptsächlich die auf die bilanzierte Cash-Flow-Hedge-Rücklage gebildete latente Steuer. Sie hat sich wie folgt entwickelt:

In Mio. €		
	2014	2013
Stand zum 01.01.	-1,8	-0,8
Währungsanpassungen	0,0	-0,1
Zugänge	0,3	0,2
Abgänge	-1,2	-1,1
Auf Minderheitsgesellschaften entfallende Anteile	0,0	0,0
Stand zum 31.12.	-2,7	-1,8

Bei der Abrechnung des jeweiligen Sicherungsinstruments wird anteilig die in dieser Rücklage gebildete Steuerlatenz in die Erfolgsrechnung umgegliedert. Im Geschäftsjahr waren dies -1,2 Mio. € (Vorjahr: -1,1 Mio. €).

(f) Rücklage für versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Pensionsplänen

Die Rücklage für versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Pensionsplänen (vgl. Tz. 26) entsteht bei der Bewertung von Versorgungszusagen durch die stichtagsbezogene Modifizierung von versicherungsmathematischen Parametern, wie beispielsweise des Abzinsungssatzes, der Rentenbezugsdauer oder des langfristigen Gehaltstrends. Im Berichtszeitraum veränderte sich dieser Posten von -58,7 Mio. € um -35,9 Mio. € auf -94,6 Mio. € (vgl. Tz. 26).

(g) Rücklage für latente Steuer auf Posten, die nicht in die Erfolgsrechnung umgliedert werden

Die Rücklage enthält zum Bilanzstichtag ausschließlich die latente Steuer auf die Rücklage für versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Pensionsplänen. Hieraus entstand im Geschäftsjahr eine Nettoeigenkapitalveränderung in Höhe von 10,4 Mio. € (Vorjahr: 0,2 Mio. €).

22. MINDERHEITSANTEILE AM EIGENKAPITAL

Die Minderheitsanteile am Eigenkapital betragen 0,1 Mio. € (Vorjahr: 0,1 Mio. €). Minderheitsgesellschafter sind an einer Konzerngesellschaft beteiligt (Vorjahr: zwei). Der Kaufpreis für die erworbenen Minderheitsanteile betrug 0,0 Mio. €.

23. AUSSCHÜTTUNGSFÄHIGE BETRÄGE UND DIVIDENDEN

Die hier dargestellten Erläuterungen beziehen sich auf die Verwendung des gemäß deutschem Handelsrecht ermittelten Bilanzergebnisses der Villeroy & Boch AG.

Dividendenberechtigte Aktiengattung	24.03.2014		25.05.2013	
	Stückdividende in €	Gesamtdividende in Mio. €	Stückdividende in €	Gesamtdividende in Mio. €
Stamm-Stückaktien	0,37	5,2	0,35	4,9
Vorzugs-Stückaktien	0,42	5,2	0,40	4,9
		10,4		9,8

Der Jahresüberschuss 2014 der Villeroy & Boch AG beträgt 11,1 Mio. €. Unter Berücksichtigung des Gewinnvortrags in Höhe von 4,5 Mio. € ergibt sich ein Bilanzgewinn von 15,6 Mio. €.

Aufsichtsrat und Vorstand der Villeroy & Boch AG schlagen der Hauptversammlung am 27. März 2015 vor, den Bilanzgewinn wie folgt zur Ausschüttung einer Dividende zu verwenden:

0,39 € für die Stamm-Stückaktie
0,44 € für die Vorzugs-Stückaktie

Der Gewinnverwendungsvorschlag entspricht einer Dividende von:

Stamm-Stückaktie: 5,5 Mio. €
Vorzugs-Stückaktie: 6,2 Mio. €
11,7 Mio. €

Sofern sich zum Zeitpunkt des Gewinnverwendungsbeschlusses noch eigene Anteile im Besitz der Gesellschaft befinden, verringert sich die Dividendenzahlung für das Vorzugskapital um den auf die eigenen Anteile entfallenden Betrag. Der auf die eigenen Anteile entfallende Betrag soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

An die Inhaber der Villeroy & Boch-Aktien wurde in den Vorjahren die in der folgenden Tabelle dargestellte Dividende ausgezahlt:

Erläuterungen zur Konzernbilanz

24. KAPITALMANAGEMENT

Vorrangige Ziele des zentralen Kapitalmanagements im Villeroy & Boch-Konzern sind die jederzeitige Sicherstellung der Liquidität sowie der Zugang zu den Kreditmärkten. Dadurch werden Handlungsspielräume eröffnet und der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert. Die langfristigen Finanzierungsquellen des Villeroy & Boch-Konzerns bestehen aus:

	In Mio. €	
	31.12.2014	31.12.2013
Eigenkapital	144,4	160,4
Pensionsrückstellungen	212,0	182,7
Finanzverbindlichkeiten	51,0	51,2
Langfristige Finanzierungsquellen	407,4	394,3

25. STIMMRECHTSMITTEILUNGEN

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 Aktiengesetz sind die veröffentlichten Inhalte von Mitteilungen über das Bestehen von Beteiligungen an der Villeroy & Boch AG, die nach § 20 Abs. 1 oder Abs. 4 AktG oder nach § 21 Abs. 1 oder Abs. 1a WpHG mitgeteilt worden sind, anzugeben. Nachstehend sind die Inhalte von Mitteilungen nach § 21 Abs. 1 WpHG und § 25a Abs. 1 WpHG aufgeführt:

- Baronin Ghislaine de Schorlemer, Luxemburg, hat uns am 13. Juni 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der Villeroy & Boch AG durch Erbfall (Erblasser Baron Antoine de Schorlemer) ab dem 27. Februar 2014 die Schwellen von 3 % und 5 % überschritten hat und zu diesem Zeitpunkt 5,92 % (831.575 Stimmrechte) betrug. Baronin Ghislaine de Schorlemer, Luxemburg, hat uns am 13. Juni 2014 weiterhin gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der Villeroy & Boch AG ab dem 28. März 2014 die Schwellen von 3 % und 5 % wieder unterschritten hat und ab diesem Zeitpunkt 0 % beträgt.
- Herr Christophe de Schorlemer, Luxemburg, hat uns am 13. Juni 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der Villeroy & Boch AG seit

dem 28. März 2014 die Schwelle von 3 % überschritten hat und zu diesem Zeitpunkt 3,16 % (444.307 Stimmrechte) beträgt.

- Frau Gabrielle de Schorlemer-de Theux, Luxemburg, hat uns am 13. Juni 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der Villeroy & Boch AG seit dem 28. März 2014 die Schwelle von 3 % überschritten hat und zu diesem Zeitpunkt 3,16 % (444.308 Stimmrechte) beträgt.
- Frau Caroline de Schorlemer-d'Huart, Belgien, hat uns am 11. Juni 2014 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der Villeroy & Boch AG seit dem 28. März 2014 die Schwelle von 3 % überschritten hat und zu diesem Zeitpunkt 3,16 % (444.308 Stimmrechte) beträgt.
- Die Villeroy and Boch Saarufer GmbH, Mettlach, Deutschland, hält seit dem 20. Februar 2013 Finanzinstrumente oder sonstige Instrumente nach § 25a WpHG (Ankaufsrecht), die es ihr theoretisch ermöglichen, mit Stimmrechten verbundene Aktien der Villeroy & Boch AG zu erwerben. Es ist ein Stimmrechtsanteil von 98,73 % betroffen, was 13.866.852 Stimmrechten entspricht, sodass theoretisch die Schwellen von 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 50 % und 75 % überschritten werden könnten. Es gibt derzeit keine Stimmrechtsanteile aufgrund von Finanzinstrumenten bzw. sonstigen Instrumenten nach § 25 WpHG und keine Stimmrechtsanteile nach §§ 21, 22 WpHG.
- Herr Luitwin-Gisbert von Boch-Galhau, Deutschland, hat uns am 14. Februar 2011 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der Villeroy & Boch AG am 17. November 2010 die Schwelle von 15 % überschritten hat und zu diesem Tag 17,74 % (2.491.132 Stimmrechte) beträgt. Davon sind ihm 13,94 % (1.957.696 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 4 WpHG zuzurechnen, davon 1,10 % (154.000 Stimmrechte) auch nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG. Weitere 3,37 % (472.726 Stimmrechte) sind ihm nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG zuzurechnen. Von folgenden Aktionären werden ihm dabei jeweils 3 % oder mehr der Stimmrechte zugerechnet:

- Luitwin Michel von Boch-Galhau
- Siegfried von Boch-Galhau

7) Herr Dr. Alexander von Boch-Galhau, Deutschland, hat uns am 20. Mai 2010 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der Villeroy & Boch AG am 18. Mai 2010 die Schwelle von 5 % unterschritten hat und seit diesem Tag 4,13 % (580.250 Stimmrechte) beträgt. Davon sind ihm 1,42 % (200.000 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 4 WpHG zuzurechnen.

Nachfolgend genannte Aktionäre haben uns nach § 41 Abs. 2 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an unserer Gesellschaft zu den nachfolgend genannten Stichtagen folgende Höhe hatte:

- Herrn Luitwin Michel von Boch-Galhau, Deutschland, stehen per 01. April 2002 18,42 % Stimmrechtsanteile zu; davon sind ihm 1,55 % der Stimmrechtsanteile nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Ziff. 1 WpHG zuzurechnen.
- Herrn Wendelin von Boch-Galhau, Deutschland, stehen per 01. April 2002 7,41 % Stimmrechtsanteile der Gesellschaft zu, davon sind ihm 6,80 % der Stimmrechtsanteile nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Ziff. 4 WpHG zuzurechnen.
- Herrn Franziskus von Boch-Galhau, Deutschland, stehen per 01. April 2002 7,14 % Stimmrechtsanteile zu, wovon ihm 0,34 % der Stimmrechtsanteile gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Ziff. 1 WpHG zuzurechnen sind.

26. PENSIONS-RÜCKSTELLUNGEN

Im Villeroy & Boch-Konzern bestehen diverse leistungsorientierte Pensionspläne. Die hierfür zu bildende Pensionsrückstellung wies folgende regionale Verteilung auf:

	In Mio. €	
	31.12.2014	31.12.2013
Deutschland	190,7	165,9
Übriger Euroraum	13,9	12,6
Sonstiges Ausland	7,4	4,2
Pensionsrückstellung	212,0	182,7

In Deutschland bestehen ein Endgehaltsplan und mehrere Entgeltpunktepläne. In Schweden wird ein Endgehaltsplan angeboten. Der Villeroy & Boch-Konzern bedient sich zur

Deckung der Pensionsverpflichtungen teilweise durch externe Verwalter betreuten Vermögens.

Die Bewertung erfolgte anhand folgender gesellschaftsspezifischer Parameter:

	In %			
	2014		2013	
	Ø	Spanne	Ø	Spanne
Abzinsungssatz	1,7	1,2–6,5	3,0	2,0–7,0
Erwarteter langfristiger Lohn- und Gehaltstrend	2,5	1,0–5,6	2,5	1,0–5,6
Erwarteter langfristiger Rententrend	1,5	0,1–2,0	1,6	0,6–2,5

Die Durchschnittswerte (Ø) werden als gewichtetes Mittel auf Basis der Barwerte ermittelt. Der Abzinsungssatz wird auf der Grundlage erstrangiger, festverzinslicher Industrieanleihen bestimmt. Die landesspezifischen Abzinsungssätze bewegen sich in einer Spanne zwischen 1,2 % in der Schweiz bis 6,5 % in Mexiko. In Deutschland wird ein Abzinsungssatz in Höhe von 1,75 % (Vorjahr: 3,0 %) verwendet. Bei der Schätzung der künftigen Entgelt- und Rententrends werden Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen und andere Faktoren des Arbeitsmarktes berücksichtigt. Für die deutschen Konzerngesellschaften erfolgt die Bewertung der Pensionsverpflichtungen unter Verwendung der biometrischen Rechnungsgrundlagen Heubeck Richttafel 2005 G. In den übrigen Konzernunternehmen wurden landesspezifische Sterbetafeln verwendet.

Nachfolgend werden die Pensionspläne zusammengefasst dargestellt, da wie im Vorjahr der wesentliche Anteil dieser Rückstellung auf deutsche Gesellschaften entfällt.

Der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen kann wie folgt auf die in der Bilanz ausgewiesene Rückstellung übergeleitet werden:

	In Mio. €	
	31.12.2014	31.12.2013
Barwert der Anwartschaften	237,6	207,2
Marktwert des Planvermögens	-25,6	-24,5
Bilanzausweis	212,0	182,7

Erläuterungen zur Konzernbilanz

Die passivierten Anwartschaftsbarwerte haben sich wie folgt entwickelt:

	In Mio. €	
	2014	2013
Stand zum 01.01.	207,2	218,5
Laufender Dienstzeitaufwand	2,1	2,0
Zinserträge und Zinsaufwendungen	6,1	6,4
Erträge aus dem Planvermögen ohne die vorgenannten Zinsen	0,0	0,1
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste, die aus		
I Veränderungen bei den demografischen Annahmen entstehen	0,0	0,1
I Veränderungen bei den finanziellen Annahmen entstehen	30,7	1,2
I Veränderungen bei den übrigen Annahmen entstehen	7,6	-0,3
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-	-
Gewinne oder Verluste aus Abgeltungen	-0,6	-2,1
Beiträge des Villeroy & Boch-Konzerns als Arbeitgeber	0,0	0,0
Beiträge der begünstigten Arbeitnehmer	0,3	0,4
Gezahlte Rentenleistungen	-13,9	-12,8
Abgeltungsauszahlungen	-0,9	-5,3
Währungsänderungen aus Nicht-EURO-Plänen	-1,0	-1,0
Stand zum 31.12.	237,6	207,2

Das Planvermögen veränderte sich wie folgt:

	In Mio. €	
	2014	2013
Stand zum 01.01.	24,5	23,6
Zinserträge und Zinsaufwendungen	0,2	0,3
Erträge aus dem Planvermögen ohne die vorgenannten Zinsen	0,6	0,5
Gewinne und Verluste aus dem Planvermögen	1,8	0,4
Beiträge des Villeroy & Boch-Konzerns als Arbeitgeber	0,5	0,8
Beiträge der begünstigten Arbeitnehmer	0,3	0,5
Gezahlte Rentenleistungen	-1,8	-0,9
Abgeltungsauszahlungen	-0,3	-
Währungsänderungen aus Nicht-EURO-Plänen	-0,2	-0,7
Stand zum 31.12.	25,6	24,5

Das Planvermögen weist folgende Portfoliostruktur auf:

	31.12.2014		31.12.2013	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
I Renten/Rentenfonds	11,8	46	9,8	40
I Aktien/Aktienfonds	5,7	22	5,2	21
I Immobilien	1,6	7	1,5	6
I Zahlungsmittel	0,3	1	0,0	0
Anlagen an einem aktiven Markt	19,4	76	16,5	67
Versicherungsverträge	6,2	24	8,0	33
Planvermögen	25,6	100	24,5	100

Risiken

Die mit den leistungsorientierten Verpflichtungen verbundenen Risiken im Villeroy & Boch-Konzern betreffen im Wesentlichen die zukunftsbezogene Festlegung der versicherungsmathematischen Grundannahmen auf Basis der historischen Entwicklungen bei der Berechnung des Bilanzansatzes. Dieser Barwert wird insbesondere durch die Diskontierungssätze beeinflusst, wobei das gegenwärtig niedrige Zinsniveau zu einer vergleichsweise hohen Pensionsrückstellung beiträgt. Ein fortgesetzter Rückgang der Rendite auf dem Kapitalmarkt für erstklassige Industriefinanzen würde zu einem weiteren Anstieg der Verpflichtungen führen. Eine Simulationsrechnung wird im nachfolgenden Abschnitt „Sensitivitäten, erwartete Entwicklung und Duration“ dargestellt.

Die Risiken im Zusammenhang mit dem gebildeten Planvermögen, wie beispielsweise das Aktienkurs- und Emittenten-Ausfallrisiko, erachtet der Villeroy & Boch-Konzern aufgrund des insgesamt überschaubaren Volumens als angemessen. Die Rendite des Planvermögens wird in Höhe der Diskontierungssätze angenommen, die auf Basis von erstrangigen, festverzinslichen Industriefinanzen bestimmt werden. Sofern die tatsächlichen Renditen der Planvermögen die angewendeten Diskontierungssätze unterschreiten, erhöht sich die Nettoverpflichtung aus den Pensionsplänen.

Sensitivitäten, erwartete Entwicklung und Duration

Die im Folgenden dargestellte Sensitivitätsanalyse der Anwartschaftsbarwerte berücksichtigt jeweils die Änderung einer Annahme, wobei die übrigen Variablen gegenüber der ursprünglichen Berechnung unverändert bleiben:

	Veränderung der versicherungsmathematischen Annahme	Auswirkung auf die Anwartschaften in Mio. €	
		31.12.2014	31.12.2013
Barwert der Anwartschaften		237,6	207,2
	Erhöhung um 0,25 %	230,5	202,5
Abzinsungssatz	Verminderung um 0,25 %	245,2	214,4
	Erhöhung um 0,25 %	238,1	207,5
Lohn- und Gehaltstrend	Verminderung um 0,25 %	237,2	206,4
	Erhöhung um 0,25 %	243,1	212,2
Rententrend	Verminderung um 0,25 %	232,6	203,4

Erläuterungen zur Konzernbilanz

Für das Folgejahr wird folgende Entwicklung der Anwartschaftsbarwerte erwartet:

	In Mio. €	
	Erwartung 2015	Erwartung 2014
Anwartschaftsbarwerte zum 31.12.2014 bzw. 2013	237,6	207,2
Erwarteter Dienstzeitaufwand	2,4	1,9
Erwartete Zinskosten	4,1	5,4
Erwartete Rentenzahlungen	-12,9	-10,6
Erwartete Anwartschaftsbarwerte	231,2	203,9

Bei der Ermittlung der erwarteten Pensionsverpflichtungen werden die demografischen Annahmen über die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises aus dem aktuellen Szenario

übernommen. Die Berechnung der Pensionsverpflichtungen im nächsten Jahr erfolgt auf Basis der am Bewertungsstichtag bestehenden Situation.

Zum 31. Dezember 2014 beträgt die gewichtete Duration der Pensionsrückstellung im Villeroy & Boch-Konzern 12,4 Jahre (Vorjahr: 12,0 Jahre). Bei den Pensionsplänen deutscher Gesellschaften liegt die gewichtete Duration bei 12,3 Jahren (Vorjahr: 11,5 Jahre).

27. LANG- UND KURZFRISTIGE PERSONALRÜCKSTELLUNGEN

Bei den Personalrückstellungen richtet sich die Leistung des Villeroy & Boch-Konzerns nach den rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes. Im Berichtszeitraum veränderten sich diese Rückstellungen wie folgt:

	In Mio. €					Kurzfristige Personalrückstellungen	Gesamt-betrag
	Langfristige Rückstellungen für:						
	Jubiläums-gratifikationen	Alters-teilzeit	Abfertigungen	Sonstiges	Summe		
Stand zum 01.01.2013	6,0	7,1	3,6	0,0	16,7	12,6	29,3
Währungsanpassungen	0,0	-	-0,1	-	-0,1	-0,3	-0,4
Inanspruchnahmen	-0,5	-2,4	-0,3	-	-3,2	-11,1	-14,3
Auflösungen	-0,2	-	-	-	-0,2	-0,4	-0,6
Zuführungen	0,8	0,6	0,6	-	2,0	12,1	14,1
Umbuchungen	-	-	-	-	-	-	-
Stand zum 01.01.2014	6,1	5,3	3,8	0,0	15,2	12,9	28,1
Währungsanpassungen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
Inanspruchnahmen	-0,5	-2,9	-0,4	-	-3,8	-11,4	-15,2
Auflösungen	0,0	-	-	-	0,0	-0,3	-0,3
Zuführungen	1,1	1,5	0,7	-	3,3	13,0	16,3
Umbuchungen	-	-	-	0,9	0,9	-0,9	0,0
Stand zum 31.12.2014	6,7	3,9	4,1	0,9	15,6	13,4	29,0

Die Rückstellungen für Jubiläumsgratifikationen werden von Konzerngesellschaften gebildet, die sich gegenüber ihren Arbeitnehmern verpflichtet haben, diesen anlässlich von Dienstjubiläen Geld- oder Sachzuwendung zu erbringen. Auf die Villeroy & Boch AG entfielen 75,6 % (Vorjahr: 74,2 %) dieser Rückstellung.

Über das Altersteilzeitprogramm besteht die Möglichkeit die Arbeitszeit von Mitarbeitern in Deutschland unter bestimmten persönlichen Voraussetzungen während eines gesetzlich festgelegten Zeitraums vor Rentenbeginn zu reduzieren.

In den kurzfristigen Personalrückstellungen werden hauptsächlich Rückstellungen für variable Vergütungsbestandteile in Höhe von 12,3 Mio. € (Vorjahr: 12,8 Mio. €) bilanziert. Die Bewertung der lang- und kurzfristigen Personalrückstellungen basiert auf extern erstellten Gutachten, auf vorliegenden Erfahrungswerten sowie auf staatlichen Vorschriften.

28. SONSTIGE LANG- UND KURZFRISTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Die sonstigen lang- und kurzfristigen Rückstellungen haben sich im Berichtszeitraum wie folgt entwickelt:

In Mio. €							
	Sonstige langfristige Rückstellungen	Sonstige kurzfristige Rückstellungen für:				Summe	Gesamt-betrag
		Garantien	Restrukt.-Programm	Sonstige Steuern	Übrige		
Stand zum 01.01.2013	3,0	6,0	9,3	0,5	11,9	27,7	30,7
Währungsanpassungen	0,0	-0,1	-0,1	0,0	-0,2	-0,4	-0,4
Inanspruchnahmen	-1,0	-0,8	-4,0	-0,1	-5,8	-10,7	-11,7
Auflösungen	-0,9	-0,1	-	0,0	-2,9	-3,0	-3,9
Zuführungen	0,3	0,7	-	0,1	6,9	7,7	8,0
Umbuchungen	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0
Stand zum 01.01.2014	1,4	5,7	5,2	0,5	9,9	21,3	22,7
Währungsanpassungen	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0
Inanspruchnahmen	-0,3	-1,2	-1,9	-0,1	-3,8	-7,0	-7,3
Auflösungen	-	-0,1	-0,3	-	-0,5	-0,9	-0,9
Zuführungen	0,3	1,4	-	0,2	5,1	6,7	7,0
Umbuchungen	-	-	-0,8	-	-	-0,8	-0,8
Stand zum 31.12.2014	1,3	5,8	2,2	0,6	10,8	19,4	20,7

Erläuterungen zur Konzernbilanz

Die langfristigen Rückstellungen bestehen insbesondere für zukünftige Rekultivierungsvorhaben (Berichtsjahr: 0,7 Mio. €; Vorjahr: 1,0 Mio. €).

Die Bemessung der Rückstellung für Garantieleistungen erfolgte auf Grundlage unternehmensbereichsspezifischer Erfahrungswerte der Vergangenheit. Zusätzlich flossen aktuelle Erkenntnisse aus eventuellen neuen Risiken in Zusammenhang mit neuen Materialien, geänderten Produktionsprozessen oder sonstigen die Qualität beeinflussenden Faktoren in die Bewertung ein.

Die Rückstellung für Restrukturierung enthielt den noch nicht als Zahlung abgeflossenen Anteil der Aufwendungen aus dem Restrukturierungsprogramm.

Die übrigen Rückstellungen umfassten Rückstellungen für Prozesskosten, Provisionen, Rückbauverpflichtungen, Beratungskosten, Prüfungskosten und eine Vielzahl an weiteren Einzelsachverhalten.

29. LANG- UND KURZFRISTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN

Die Finanzierungen wurden bei Banken folgender Regionen abgeschlossen:

In Mio. €				
	31.12.2014	Davon langfristige	31.12.2013	Davon langfristige
Deutschland	25,5	25,0	25,8	-
Übriger Euroraum	25,5	-	25,4	25,0
Buchwert	51,0	25,0	51,2	25,0

Forderungen an beziehungsweise Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten wurden in Höhe von 12,7 Mio. € (Vorjahr: 13,8 Mio. €) konsolidiert. Die Aufrechnungstatbestände und die Absicht zur Abwicklung auf Nettobasis sind gegeben.

30. SONSTIGE LANG- UND KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen lang- und kurzfristigen Verbindlichkeiten umfassten:

In Mio. €						
	Buchwert 31.12.2014	Restlaufzeit		Buchwert 31.12.2013	Restlaufzeit	
		Bis 1 Jahr	Über 1 Jahr		Bis 1 Jahr	Über 1 Jahr
Bonusverbindlichkeiten	34,8	34,8	-	33,9	33,9	-
Marktwertänderungen von Sicherungsinstrumenten	1,1	1,1	-	1,7	1,7	0,0
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	3,9	3,9	-	3,5	3,5	-
Übrige Verbindlichkeiten	9,4	7,9	1,5	7,5	6,0	1,5
Summe Finanzinstrumente im Sinne des IAS 39 *	49,2	47,7	1,5	46,6	45,1	1,5
Personalverbindlichkeiten	20,8	20,4	0,4	20,6	20,0	0,6
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	10,6	10,6	-	9,4	9,4	-
Rechnungsabgrenzung	1,9	1,4	0,5	1,3	0,7	0,6
Summe Buchwert	82,5	80,1	2,4	77,9	75,2	2,7

* Die Beschreibung der Finanzinstrumente erfolgt in Tz. 53.

Die Bewertung von Sicherungsinstrumenten (vgl. Tz. 53) betrifft Devisen in Höhe von 1,1 Mio. € (Vorjahr: 1,3 Mio. €) sowie Rohstoffe in Höhe von 0,0 Mio. € (Vorjahr: 0,4 Mio. €). In gleicher Höhe besteht eine Bewertungsrücklage im Eigenkapital (vgl. Tz. 21(c)). Die Finanzhandelsgeschäfte dienen ausschließlich zur Risikominderung geplanter operativer Transaktionen (vgl. Tz. 53).

Die übrigen Verbindlichkeiten umfassten unter anderem kreditorische Debitoren sowie eine Vielzahl an weiteren Einzelsachverhalten.

Die sonstigen Steuerverbindlichkeiten enthielten hauptsächlich Lohn- und Kirchensteuer in Höhe von 3,5 Mio. € (Vorjahr: 3,4 Mio. €) sowie Umsatzsteuer in Höhe von 6,1 Mio. € (Vorjahr: 5,1 Mio. €).

Der passive Rechnungsabgrenzungsposten setzte sich im Wesentlichen aus staatlichen Zuwendungen für Sachanlagen (vgl. Tz. 6) und aus der kostenlosen Zuteilung von Emissionsrechten (vgl. Tz. 5) zusammen.

31. VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Bezogen auf den Sitz der Konzerngesellschaft betrafen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen:

	In Mio. €	
	2014	2013
Deutschland	34,1	32,1
Übriger Euroraum	7,7	7,3
Sonstiges Ausland	28,6	21,3
Buchwert zum 31.12.	70,4	60,7

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

32. UMSATZERLÖSE

Der Villeroy & Boch-Konzern erzielt Umsätze aus dem Verkauf von Gütern und Handelswaren. Die Entwicklung der Umsätze wird im Rahmen der Segmentberichterstattung dargestellt.

33. EINSTANDSKOSTEN DER VERKAUFTEN WAREN

Die Einstandskosten der verkauften Ware umfassen die Kosten der umgesetzten Erzeugnisse und der verkauften Handelswaren. Hierbei sind gemäß IAS 2 neben den direkt

zurechenbaren Kosten wie zum Beispiel Material-, Personal- und Energiekosten auch die Gemeinkosten und zurechenbare Abschreibungen auf Produktionsanlagen berücksichtigt.

34. VERTRIEBS-, MARKETING- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN

In diesem Posten sind die Kosten des Vertriebs, des Außendienstes, Werbe- sowie Logistikkosten, Lizenzaufwendungen und Forschungs- und Entwicklungskosten enthalten.

Die Aufwendungen für Forschung und technische Entwicklung gliederten sich in:

	In Mio. €	
	2014	2013
Bad und Wellness	-10,1	-9,3
Tischkultur	-3,8	-3,5
Summe	-13,9	-12,8

35. ALLGEMEINE VERWALTUNGSKOSTEN

Die allgemeinen Verwaltungskosten umfassen die Personal- und Sachkosten der Leitungs- und Verwaltungsstellen.

36. SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

Die sonstigen betrieblichen Erträge setzten sich wie folgt zusammen:

	In Mio. €	
	2014	2013
Ertrag aus Immobilientransaktion	4,8	7,0
Lizenerträge	3,9	3,3
Kursgewinne	1,4	5,4
Auflösung von Verbindlichkeiten	1,4	1,9
Buchgewinne aus Anlagenabgängen	1,3	2,0
Auflösung von Wertberichtigungen auf Forderungen	1,0	0,6
Auflösung von Rückstellungen*	0,8	3,6
Erstattungen für Schadenersatz	0,2	0,1
Übrige Sachverhalte	2,9	3,1
Summe	17,7	27,0

* Ohne Anteile in anderen GuV-Zeilen

Erläuterungen zur Konzernbilanz
Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

In der Zeile „Ertrag aus der Immobilientransaktion“ werden die im Geschäftsjahr 2014 bereits realisierten Sondererträge aus dem Verkauf der ehemaligen schwedischen Werksimmobilie (vgl. Kapitel „Ertragslage“ auf Seite 27 ff. im Lagebericht) in Höhe von 4,8 Mio. € (Vorjahr: 7,0 Mio. €) ausgewiesen.

In den übrigen sonstigen betrieblichen Erträgen ist eine Vielzahl an Einzelsachverhalten enthalten.

37. SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthielten:

	In Mio. €	
	2014	2013
Kursverluste	-2,6	-0,9
Beratungsleistungen	-2,4	-1,2
Zuführung Wertberichtigungen auf Forderungen	-1,2	-2,7
Buchverluste aus Anlageabgängen	-0,4	-0,4
Aufwendungen für Instandhaltungen/Reparaturen	-0,1	-0,2
Übrige Sachverhalte	-9,2	-6,7
Summe	-15,9	-12,1

Der Aufwand aus der Zuführung der Wertberichtigungen auf Forderungen betrifft die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (vgl. Tz. 12) sowie die sonstigen Forderungen.

Die übrigen sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten eine Vielzahl an Einzelsachverhalten.

38. ERGEBNIS AUS NACH DER EQUITY-METHODE BILANZIERTE FINANZANLAGEN

Diese Position enthält den anteiligen Erfolg aus der Beteiligung an zwei assoziierten Unternehmen in Höhe von 0,2 Mio. € (Vorjahr: 0,4 Mio. €).

39. ZINSERTRÄGE UND SONSTIGE FINANZIELLE ERTRÄGE

Die finanziellen Erträge umfassten:

	In Mio. €	
	2014	2013
Zinserträge aus:		
! Zahlungsmitteln	1,1	0,8
! Krediten und Forderungen	0,2	0,1
! Kapitalanlagen, die bis zur Endfälligkeit zu halten sind	-	-
! Sonstigen Anlagen	0,0	0,0
Summe Zinserträge	1,3	0,9
Dividenden aus Wertpapieren der Klasse zur Veräußerung verfügbar	0,0	-
Sonstige finanzielle Erträge	0,0	0,2
Summe Finanzerträge	1,3	1,1

40. ZINSAUFWENDUNGEN UND SONSTIGE FINANZIELLE AUFWENDUNGEN

Die finanziellen Aufwendungen betrafen:

	In Mio. €	
	2014	2013
Zinsaufwendungen aus:		
! Rückstellungen	-6,4	-6,2
! Kurzfristigen Kontokorrentkrediten	-1,7	-2,1
! Langfristigen Krediten	-1,5	-1,8
! Sonstigen Aufnahmen	-0,0	-0,0
Summe Zinsaufwendungen	-9,6	-10,1
Sonstige finanzielle Aufwendungen	0,0	-0,4
Summe Finanzaufwendungen	-9,6	-10,5

Im Geschäftsjahr 2014 stieg der Zinsaufwand aus Rückstellungen von 6,2 Mio. € um 0,2 Mio. € auf 6,4 Mio. €. Dies basiert im Wesentlichen auf einem Anstieg des Zinsaufwands um 0,5 Mio. € aus der Rückstellung für Leistungen bei Dienstjubiläen aufgrund der diesjährigen Zinssenkung von 3,0 % auf 1,75 %. Der Zinsaufwand aus Pensionsplänen sank im Berichtszeitraum, da die Anwartschaftsbarwerte

durch Abfindungszahlungen reduziert wurden. Die Ermittlung des Zinsaufwands aus Pensionsverpflichtungen erfolgt für das laufende Jahr mit dem Diskontierungssatz des Vorjahres. Aus diesem Grund wirkt die aktuelle Zinssenkung von 3,0 % auf 1,75 % bei den Pensionen erst auf die Erfolgsrechnung in 2015.

Der Zinsaufwand aus kurzfristigen und langfristigen Krediten sank von 3,9 Mio. € um 0,7 Mio. € auf 3,2 Mio. € im Wesentlichen auf Grund des allgemein gesunkenen Marktinzinses.

41. ERTRAGSTEUERN

Als Ertragsteuern sind die gezahlten beziehungsweise geschuldeten Steuern auf Einkommen und Ertrag sowie die latenten Steuerabgrenzungen ausgewiesen. Die deutschen Gesellschaften des Villeroy & Boch-Konzerns unterliegen einer durchschnittlichen Gewerbeertragsteuer von 13,67 % des Gewerbeertrags. Der Körperschaftsteuersatz beträgt 15 %, zuzüglich eines Solidaritätszuschlags auf die Körperschaftsteuer von 5,5 %. Für die übrigen Länder variieren die Sätze von 10,0 % bis 39,43 %.

Die latenten Steuern werden in den einzelnen Ländern unter Zugrundelegung der zum Realisierungszeitpunkt erwarteten Steuersätze ermittelt. Diese entsprechen weitgehend den am Bilanzstichtag gültigen beziehungsweise verabschiedeten gesetzlichen Regelungen.

In Mio. €		
	2014	2013
In Deutschland gezahlte beziehungsweise geschuldete Steuern	-1,4	-1,8
Im Ausland gezahlte beziehungsweise geschuldete Steuern	-5,7	-4,5
Effektive Steuern	-7,1	-6,3
Latente Steuern	-3,5	-3,6
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-10,6	-9,9

Der Anstieg der effektiven Steuern ist vor allem auf die abgeschlossene Betriebsprüfung in Österreich zurückzuführen.

Die Überleitung von der gebuchten Ertragsteuer auf Basis des Konzern-Ergebnisses vor Steuer zum tatsächlichen Konzernsteueraufwand stellt sich wie folgt dar:

In Mio. €		
	2014	2013
Ergebnis vor Ertragsteuer (EBT)	34,9	33,8
Erwartete Ertragsteuer (EBT × Steuersatz 29,5 %)	-10,3	-10,0
Unterschiede aus ausländischen Steuersätzen	2,2	2,7
Steuereffekte aus:		
Steuerlich nicht abzugsfähigen Aufwendungen	-1,5	-1,9
Anpassung/Wertberichtigungen auf latente Steuern	-0,2	-0,1
Steuerfreien Erträgen	0,2	0,2
Sonstigen steuerlichen Abgrenzungen	-1,0	-0,8
Tatsächlicher Ertragsteueraufwand	-10,6	-9,9
Tatsächlicher Steuersatz in %	30,4	29,2

Der deutsche Ertragsteuersatz beträgt, wie im Vorjahr, 29,5 %.

Die Überleitung der aktiven und passiven latenten Steuern in der Bilanz zu den in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen latenten Steuern stellt sich wie folgt dar:

In Mio. €		
	2014	2013
Erfolgswirksame Veränderung der		
aktiven latenten Steueransprüche (Tz. 10) *	-5,7	-4,6
passiven latenten Steuerschulden (Tz. 10) *	2,4	-0,5
Rücklage für latente Steuern auf Posten, die in die Erfolgsrechnung umgliedert werden (Tz. 21(e))	-1,2	1,0
Währungsanpassungen	1,0	0,5
Latente Steuer gemäß Gewinn- und Verlustrechnung	-3,5	-3,6

* Ohne Berücksichtigung der Anteile, die in die Rücklage eingestellt wurden (Tz. 21(e)).

Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

42. AUF MINDERHEITSGESELLSCHAFTER ENTFALLENDEN KONZERNERGEBNIS

Die Minderheitsanteile am Konzernergebnis betragen 0,0 Mio. € (Vorjahr: 0,0 Mio. €).

43. ERGEBNIS JE AKTIE

Das Ergebnis je Aktie ergibt sich aus der Division des Konzernjahresergebnisses durch die gewichtete Zahl ausgegebener Aktien:

In Mio. €		
	31.12.2014	31.12.2013
Stammaktien		
Anzahl der im Umlauf befindlichen Stückaktien	14.044.800	14.044.800
Anteiliges Konzernergebnis (in Mio. €) *	12,6	12,4
Ergebnis je Aktie (in €) *	0,90	0,88
Vorzugsaktien		
Anzahl der im Umlauf befindlichen Stückaktien	12.361.771	12.361.771
Anteiliges Konzernergebnis (in Mio. €) *	11,7	11,5
Ergebnis je Aktie (in €) *	0,95	0,93

* Jeweils bezogen auf die im Umlauf befindlichen Stückaktien

Die Aufteilung des Konzernergebnisses erfolgt unter Berücksichtigung der satzungsmäßigen Ergebnisverwendung (vgl. Tz. 17). Die Entwicklung des eigenen Aktienbestandes wird in Tz. 19 beschrieben.

44. ABSCHREIBUNGEN

Die Abschreibungen des Geschäftsjahres setzten sich wie folgt zusammen:

In Mio. €		
	2014	2013
Planmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	-1,5	-1,2
Wertminderungen von immateriellen Vermögenswerten	-	-
Planmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen	-24,3	-24,3
Wertminderungen von Sachanlagen	-0,2	-
Planmäßige Abschreibungen auf als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	-0,9	-0,8
Wertminderungen von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	-	-
Wertminderungen von finanziellen Vermögenswerten	-	-
Summe Abschreibungen	-26,9	-26,3

45. MATERIALAUFWAND

Der Materialaufwand umfasste:

In Mio. €		
	2014	2013
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (einschließlich Vorprodukte)	-109,8	-109,6
Aufwendungen für bezogene Waren	-93,5	-95,1
	-203,3	-204,7
Aufwendungen für bezogene Leistungen	-36,8	-38,9
Summe Materialaufwand	-240,1	-243,6

46. PERSONALAUFWAND

Die Personalaufwendungen setzten sich wie folgt zusammen:

In Mio. €	2014		2013	
	2014	2013	2014	2013
Löhne und Gehälter	-213,4	-211,5		
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses:				
I Aufwendungen aus leistungsorientierten Plänen (vgl. Tz. 26)	-2,1	-2,0		
I Abgeltungserträge aus leistungsorientierten Plänen (vgl. Tz. 26)	0,6	2,0		
I Aufwendungen aus beitragsorientierten Plänen	-15,0	-14,2		
Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	-3,2	-2,0		
Sonstige Leistungen	-35,0	-36,6		
Summe Personalaufwand	-268,1	-264,3		

Der Aufwand für beitragsorientierte Pensionspläne betrifft im Wesentlichen die Arbeitgeberbeiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung.

Die „Sonstigen Leistungen“ enthalten Arbeitgeberbeiträge zur Krankenversicherung, Beiträge zu Berufsgenossenschaften und ähnliche Aufwendungen.

Durchschnittlicher Personalbestand

ANZAHL DER MITARBEITER	2014		2013	
	2014	2013	2014	2013
Lohnempfänger	4.080	4.229		
Gehaltsempfänger	3.595	3.527		
Durchschnittlicher Stand	7.675	7.756		

Vom gesamten Personalbestand sind 2.554 Mitarbeiter (Vorjahr: 2.516) in Deutschland und 5.121 Mitarbeiter (Vorjahr: 5.240) im Ausland beschäftigt.

ANZAHL DER MITARBEITER	2014		2013	
	2014	2013	2014	2013
Bad und Wellness	4.910	5.048		
Tischkultur	2.307	2.280		
Übergreifend	458	428		
Durchschnittlicher Stand	7.675	7.756		

47. SONSTIGE STEUERN

Die sonstigen Steuern betragen 3,9 Mio. € (Vorjahr: 3,5 Mio. €) und beinhalteten:

	In Mio. €			
	2014		2013	
	Inland	Ausland	Inland	Ausland
Vermögensteuer	-	-0,2	-	-0,2
Kraftfahrzeugsteuer	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Grundsteuer	-0,5	-1,3	-0,5	-1,3
Übrige sonstige Steuern	-0,2	-1,5	-0,1	-1,2
Summe sonstige Steuern	-0,8	-3,1	-0,7	-2,8

Die Position „Übrige sonstige Steuern“ enthielt im Wesentlichen Aufwendungen aus der französischen „contribution économique territoriale“ (0,5 Mio. €) und der französischen „taxe organique“ (0,2 Mio. €).

Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung
Erläuterungen zur Konzern-Kapitalflussrechnung

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG**48. CASH FLOW AUS BETRIEBLICHER TÄTIGKEIT**

Der Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit wird nach der indirekten Methode ermittelt. Dabei wird das Konzernergebnis nach Steuern um zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge, wie zum Beispiel Abschreibungen, korrigiert, und es werden die zahlungswirksamen Veränderungen des operativen Vermögens berücksichtigt.

Der Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit betrug 50,9 Mio. € und lag um 19,3 Mio. € über dem Vorjahreswert. Ursächlich für die Verbesserung waren der Abbau des Vorratsvermögens (9,2 Mio. €) und der Aufbau von Lieferantenverbindlichkeiten (9,7 Mio. €). Daneben wurden im Vorjahr Pensionsabfindungen in Höhe von 5,4 Mio. € gezahlt. Gegenläufig wirkte der Aufbau von Kundenforderungen (6,8 Mio. €). Darüber hinaus wurden die Zahlungseingänge des laufenden operativen Ergebnisses sowie die Änderung der übrigen Aktivpositionen der Bilanz leicht durch die Inanspruchnahme von sonstigen Rückstellungen überkompensiert.

Die Zeile „Sonstige zahlungsunwirksame Erträge und Aufwendungen“ enthält:

	In Mio. €	
	2014	2013
Zinsen aus der Rückstellung für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	6,3	6,1
Aufwendungen/Erträge aus latenter Steuer	3,3	4,3
Zuführungen zu den Steuerrückstellungen	2,9	3,0
Ertrag aus Immobilien	-4,8	-7,0
Sonstige zahlungsunwirksame Vorgänge	-0,2	-0,4
Summe	7,5	6,0

49. CASH FLOW AUS DER INVESTITIONSTÄTIGKEIT

Der Cash Flow aus der Investitionstätigkeit hat sich gegenüber dem Vorjahr um 17,6 Mio. € auf -33,1 Mio. € (Vorjahr: -15,5 Mio. €) verändert.

Die Investitionen des Geschäftsjahres 2014 bewegen sich mit 44,6 Mio. € deutlich über dem Vorjahresniveau (Vorjahr: 26,4 Mio. €). Die hohen Investitionen des Jahres 2014 sind einerseits durch den Neubau des Logistik und Montagezentrums in Schweden in Höhe von 11,0 Mio. € bedingt. Zum anderen wurden 5,1 Mio. € in eine neue Energiezentrale mit einem modernen Blockheizkraftwerk in Mettlach investiert. Dem gegenüber stehen Anlagenabgänge in Höhe von 13,2 Mio. € (Vorjahr: 12,0 Mio. €), die hauptsächlich aus der Veräußerung unserer ehemaligen Werksimmobilie in Schweden (6,4 Mio. €), eines 15%-Anteils an der V & B Fliesen GmbH (3,8 Mio. €) und der jährlichen Tilgung des an die V & B Fliesen GmbH begebenen Darlehens stammen (Vorjahr: Verkauf der Niederlassung Frankfurt am Main).

50. CASH FLOW AUS FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT

Der Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit beträgt -10,5 Mio. € (Vorjahr: -10,0 Mio. €). Der Mittelabfluss ist im Berichtsjahr wie im Vorjahr hauptsächlich durch die Auszahlung der Dividende des jeweiligen Geschäftsjahres bedingt.

51. ZAHLUNGSMITTELBESTAND

Der Zahlungsmittelbestand beträgt zum Bilanzstichtag 66,8 Mio. € (Vorjahr: 60,3 Mio. €) und ist damit gegenüber dem Vorjahr um 6,5 Mio. € gestiegen. Begründet werden kann dies vorwiegend mit dem Abbau der Kundenforderungen sowie des Vorratsvermögens.

52. KONZERN-SEGMENTBERICHT

Der Villeroy & Boch-Konzern berichtet intern in zwei Geschäftssegmenten:

Das Geschäftssegment *Bad und Wellness* stellt Sanitärkeramik, keramische Küchenspülen, Badmöbel, Bade- und Duschwannen, Whirlpools, Armaturen und Zubehör her. Gleichzeitig runden unter anderem bezogene Sauna- und Spa-Einrichtungen, Küchenarmaturen und Accessoires die Produktpalette ab.

Das Segment *Tischkultur* umfasst ein komplettes Sortiment aus Geschirr, Kristall und Besteck „rund um den gedeckten Tisch“, ergänzt durch passende Accessoires, Küchen- und Tischtextilien sowie ausgewählte Geschenkartikel.

Das Betriebsergebnis der Geschäftseinheiten stellt neben den Nettoumsatzerlösen die zentrale Kenngröße dar, um Entscheidungen über die Ressourcenverteilung zu treffen und

die Ertragskraft der Einheiten zu bestimmen. Darüber hinaus wird zur Messung der Ertragsstärke des Konzerns sowie der einzelnen Segmente die rollierende operative Nettovermögensrendite verwendet. Diese ergibt sich aus dem operativen Nettovermögen zum Monatsende als Durchschnittswert der letzten zwölf Monate in Relation zum Ergebnis vor Zinsen und Steuern (vor Aufwendungen der Zentralbereiche). Die Konzernfinanzierung und die Ertragsteuern

werden konzerneinheitlich gesteuert und nicht den einzelnen Geschäftssegmenten zugeordnet. Die Verrechnungspreise zwischen den Geschäftssegmenten werden anhand marktüblicher Konditionen ermittelt. Die Segmente des Villeroy & Boch-Konzerns erzielten folgende Umsatzerlöse:

	In Mio. €					
	Umsatzerlöse an externe Kunden		Erlöse zwischen den Segmenten		Summe	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Bad und Wellness	469,3	456,0	0,2	1,1	469,5	457,1
Tischkultur	297,0	289,3	0,0	0,0	297,0	289,3
Summe der Segmenterlöse	766,3	745,3	0,2	1,1	766,5	746,4
Eliminierungen	0,0	0,0	-0,2	-1,1	-0,2	-1,1
Konsolidierte Umsatzerlöse	766,3	745,3	0,0	0,0	766,3	745,3

Das Betriebsergebnis der beiden Geschäftseinheiten wurde wie folgt als operatives Segmentergebnis (EBIT) ermittelt:

	In Mio. €	
	31.12.2014	31.12.2013
Bad und Wellness	29,1	27,8
Tischkultur	9,3	8,4
Immobilienwert Gustavsberg	4,8	7,0
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	43,2	43,2
Finanzergebnis (vgl. Tz. 39 und 40)	-8,3	-9,4
Ergebnis vor Steuern	34,9	33,8
Ertragsteueraufwand (vgl. Tz. 41)	-10,6	-9,9
Konzernergebnis	24,3	23,9

Erläuterungen zur Konzern-Kapitalflussrechnung

Den Segmenten wurden die folgenden Vermögenswerte und Schulden zugeordnet:

	In Mio. €					
	Vermögenswerte		Schulden		Nettovermögen	
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
Bad und Wellness	311,9	292,3	121,8	113,1	190,1	179,2
Tischkultur	133,2	137,3	43,7	42,6	89,5	94,7
Überleitung	178,0	170,0	313,2	283,5	-135,2	-113,5
Summe	623,1	599,6	478,7	439,2	144,4	160,4

Das rollierende operative Nettovermögen der beiden Unternehmensbereiche stellte sich zum Berichtszeitpunkt wie folgt dar:

	In Mio. €					
	Rollierende Vermögenswerte		Rollierende Schulden		Rollierendes Nettovermögen	
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
Bad und Wellness	309,7	308,2	108,5	106,9	201,2	201,3
Tischkultur	136,0	140,2	42,2	40,0	93,8	100,2
Summe	445,7	448,4	150,7	146,9	295,0	301,5

Das Segmentvermögen umfasst immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen, Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die sonstigen Vermögenswerte. In den Segmentenschulden werden Rückstellungen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und übrige Verbindlichkeiten berücksichtigt. Die Überleitung enthält im

Wesentlichen Finanzanlagen, Zahlungsmittel, als Finanzinvestition gehaltene Immobilien, latente Steueransprüche, Pensionsrückstellungen, Finanzverbindlichkeiten und latente Steuerschulden. Ebenfalls ist dort die Restrukturierungsrückstellung zugeordnet.

Sonstige Segmentinformationen:

	In Mio. €			
	Zugänge von immateriellen Werten und Sachanlagen		Planmäßige Abschreibung	
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
Bad und Wellness	37,7	18,6	-17,3	-17,3
Tischkultur	6,9	7,8	-9,4	-9,0
Summe	44,6	26,4	-26,7	-26,3

Die *planmäßigen Abschreibungen* betreffen die den einzelnen Segmenten zugeordneten immateriellen Vermögenswerte und Sachanlagen. Im Produktsegment Bad und Wellness wurden Wertminderungen in Höhe von 0,2 Mio. € erfolgswirksam erfasst (vgl. Tz. 6).

Die Umsatzerlöse mit externen Kunden und die langfristigen Vermögenswerte gliederten sich nach dem Sitz der jeweiligen Landesgesellschaft:

	In Mio. €			
	Externe Umsatzerlöse		Langfristige Vermögenswerte*	
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
Deutsche Konzerngesellschaften	384,4	372,6	76,5	70,7
Übriger Euroraum	146,2	145,3	25,7	28,8
Sonstiges Ausland	235,7	227,4	104,8	91,7
Summe	766,3	745,3	207,0	191,2

* Gemäß IFRS 8.33 (b)

SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

53. FINANZINSTRUMENTE

Die Bilanzierung der originären und derivativen Finanzinstrumente richtet sich nach ihrer Zuordnung zu den Bewertungskategorien des IAS 39:

Die Kategorie „*Gehaltene finanzielle Vermögenswerte oder Schulden, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert erfasst werden*“ umfasst insbesondere finanzielle Werte, die zu Handelszwecken gehalten werden. Sie wird zurzeit, wie im Vorjahr, nicht genutzt, da der Villeroy & Boch-Konzern keinen Handelsbestand hält.

Die Kategorie „*Bis zur Endfälligkeit zu haltende Finanzinvestitionen*“ enthält Vermögenswerte mit festen oder bestimmbareren Zahlungen und einer festen Laufzeit, die der Villeroy & Boch-Konzern bis zur Endfälligkeit halten wird und kann. In diese Kategorie fallen beispielsweise Festgelder. Diese werden zu fortgeführten Anschaffungskosten, gegebenenfalls unter Anwendung der Effektivzinsmethode, erfasst.

„*Kredite und Forderungen*“ beziehungsweise „*Verbindlichkeiten*“ werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Zu dieser Kategorie gehören ausschließlich originäre Finanzinstrumente, wie beispielsweise Warenforderungen oder Lieferantenverbindlichkeiten.

Erläuterungen zur Konzern-Kapitalflussrechnung
Sonstige Erläuterungen

Die Kategorie „*Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte*“ enthält Beteiligungen an dritten Unternehmen, börsennotierte Schuldverschreibungen und Investmentfonds. Börsennotierte Anlagen werden zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Wertänderungen werden im Eigenkapital ausgewiesen und zum Realisierungszeitpunkt des jeweiligen Wertpapiers ergebniswirksam ausgebucht. Alle übrigen Anlagen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

In der Kategorie „*Sicherungsgeschäfte*“ werden im Villeroy & Boch-Konzern Finanzderivate ausschließlich zur Risikominderung einer geplanten operativen Transaktion (*Cash-Flow-Hedge*) eingesetzt. In der Bilanz werden diese mit ihren beizulegenden Zeitwerten erfasst. Zu Beginn der Sicherungsbeziehung wird die Verbindung zwischen dem Grund- und Sicherungsgeschäft dokumentiert.

Wertänderungen des beizulegenden Zeitwertes, die sich nach Maßgabe von IAS 39 als effektiv erweisen, werden im Eigenkapital ausgewiesen. Effektivität bedeutet, dass die Marktwertänderung des abgesicherten Grundgeschäftes durch gegenläufige Zeitwertänderungen des Sicherungsinstrumentes ausgeglichen wird. Die zunächst im Eigenkapital kumulierten Wertänderungen werden später in dem Zeitraum ergebniswirksam ausgewiesen, in dem sich das abgesicherte Grundgeschäft auf die Gewinn- und Verlustrechnung auswirkt. Ineffektive Anteile der Änderungen des beizulegenden Zeitwertes werden bei Auftreten sofort ergebniswirksam erfasst.

Inventar der Finanzinstrumente

In der Villeroy & Boch-Konzernbilanz sind folgende Finanzinstrumente enthalten:

	In Mio. €									
	Bilanzwert zum 31.12. 2014	Nicht nach IAS 39 bewertete Anteile	Nach IAS 39 bewertete Anteile						Buchwert zum 31.12. 2014	Fair Value zum 31.12. 2014
			Nennwert	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fair Value	Zur Veräußerung verfügbar	Zur Veräußerung verfügbar	Cash-Flow-Hedge		
Zahlungsmittel und kurzfristige Einlagen (Tz. 15)	66,8	–	66,8	–	–	–	–	66,8	66,8	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Tz. 12)	108,9	–	–	108,9	–	–	–	108,9	108,9	
Sonstige finanzielle Vermögenswerte (Tz. 9)	17,5	–	–	13,6	2,6	1,3	–	17,5	17,5	
Sonstige Vermögenswerte (Tz. 13)	22,3	10,2	–	9,4	–	–	2,7	12,1	12,1	
			66,8	131,9	2,6	1,3	2,7	205,3	205,3	
Sonstige Vermögenswerte, die nicht nach IAS 39 bilanziert wurden (a)								10,2	–	
Anlagevermögen – ohne „Sonstige finanzielle Vermögenswerte“ (Tz. 9)								211,0	–	
Vorratsvermögen (vgl. Tz. 11)								139,6	–	
Latente Steueransprüche (vgl. Tz. 10) und Ertragsteuerforderungen (vgl. Tz. 14)								55,8	–	
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte (vgl. Tz. 16)								1,2	–	
Summe Aktiva								623,1	–	

In Mio. €						
Nach IAS 39 bewertete Anteile						
	Bilanzwert zum 31.12.2014	Nicht nach IAS 39 bewertete Anteile	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fair Value	Buchwert zum 31.12.2014	Fair Value zum 31.12.2014
			Verbindlichkeiten	Cash-Flow-Hedge		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Tz. 31)	70,4	–	70,4	–	70,4	70,4
Finanzverbindlichkeiten (Tz. 29)	51,0	–	51,0	–	51,0	51,0
Sonstige Verbindlichkeiten (Tz. 30)	82,5	33,3	48,1	1,1	49,2	49,2
			169,5	1,1	170,6	170,6
Sonstige Verbindlichkeiten, die nicht nach IAS 39 bilanziert werden (b)					33,3	–
Eigenkapital					144,4	–
Lang- und kurzfristige Rückstellungen (c)					261,7	–
Latente Steuerschulden (vgl. Tz. 10) und Ertragsteuerschulden					13,1	–
Summe Passiva					623,1	–

(a) Bei den nicht nach IAS 39 bilanzierten sonstigen Vermögenswerten handelt es sich um Steuerforderungen und aktive Rechnungsabgrenzungsposten (vgl. Tz. 13).

(b) Bei den nicht nach IAS 39 bilanzierten sonstigen Verbindlichkeiten handelt es sich um Personalverbindlichkeiten, sonstige Steuerverbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzungsposten (vgl. Tz. 30).

(c) Die lang- und kurzfristigen Rückstellungen umfassen die Pensionsrückstellungen (vgl. Tz. 26), die Personalarückstellungen (vgl. Tz. 27) und die sonstigen Rückstellungen (vgl. Tz. 28).

Im Vorjahr waren folgende Finanzinstrumente in der Bilanz enthalten:

Sonstige Erläuterungen

In Mio. €								
Nach IAS 39 bewertete Anteile								
	Bilanzwert zum 31.12.2013	Nicht nach IAS 39 bewertete Anteile	Nennwert	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fair Value	Buchwert zum 31.12.2013	Fair Value zum 31.12.2013	
			Barreserve	Kredite und Forderungen	Zur Veräußerung verfügbar	Cash-Flow-Hedge		
Zahlungsmittel und kurzfristige Einlagen (Tz. 15)	60,3	–	60,3	–	–	–	60,3	60,3
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Tz. 12)	102,1	–	–	102,1	–	–	102,1	102,1
Sonstige finanzielle Vermögenswerte (Tz. 9)	14,1	–	–	11,5	2,6	–	14,1	14,1
Sonstige Vermögenswerte (Tz. 13)	21,0	9,1	–	9,8	–	2,1	11,9	11,9
			60,3	123,4	2,6	2,1	188,4	188,4
Sonstige Vermögenswerte, die nicht nach IAS 39 bilanziert wurden (a)							9,1	–
Anlagevermögen – ohne „Sonstige finanzielle Vermögenswerte“ (Tz. 9)							193,9	–
Vorratsvermögen (vgl. Tz. 11)							148,8	–
Latente Steueransprüche (vgl. Tz. 10) und Ertragsteuerforderungen (vgl. Tz. 14)							51,7	–
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte (vgl. Tz. 16)							7,7	–
Summe Aktiva							599,6	–

In Mio. €							
Nach IAS 39 bewertete Anteile							
	Bilanzwert zum 31.12.2013	Nicht nach IAS 39 bewertete Anteile	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fair Value	Buchwert zum 31.12.2013	Fair Value zum 31.12.2013	
			Verbindlichkeiten	Cash-Flow-Hedge			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Tz. 31)	60,7	–	60,7	–	60,7	60,7	
Finanzverbindlichkeiten (Tz. 29)	51,2	–	51,2	–	51,2	51,2	
Sonstige Verbindlichkeiten (Tz. 30)	77,9	31,5	44,7	1,7	46,4	46,4	
			156,6	1,7	158,3	158,3	
Sonstige Verbindlichkeiten, die nicht nach IAS 39 bilanziert werden (b)					31,5	–	
Eigenkapital					160,4	–	
Lang- und kurzfristige Rückstellungen (c)					233,5	–	
Latente Steuerschulden (vgl. Tz. 10) und Ertragsteuerschulden					15,9	–	
Summe Passiva					599,6	–	

Aufgrund der kurzen Laufzeiten der flüssigen Mittel, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, sonstigen Forderungen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstigen Verbindlichkeiten wird angenommen, dass die beizulegenden Zeitwerte den Buchwerten entsprechen. Die beizulegenden Zeitwerte der sonstigen Forderungen sowie der bis zur Endfälligkeit gehaltenen Finanzinvestitionen werden als Barwerte der erwarteten zukünftigen Zahlungen ermittelt. Zur Diskontierung werden auf die jeweilige Anlagedauer bezogene, marktübliche Zinssätze verwendet. Die beizulegenden Zeitwerte der Devisentermingeschäfte und Fremdwährungspositionen werden anhand der Marktpreise zum Bilanzstichtag bestimmt.

Grundlage der Fair-Value-Bewertung

Die beizulegenden Zeitwerte der bilanzierten Finanzinstrumente wurden, wie im Vorjahr, bei Sicherungsgeschäften auf Basis von Marktpreisen der den Derivaten zugrunde liegenden Parametern, wie zum Beispiel Tages- und Terminkursen sowie Zinsstrukturkurven, ermittelt. Eine Bewertung zum Börsenkurs am Bilanzstichtag erfolgte bei den Wertpapieren des Förderfonds (vgl. Tz. 9(d)).

Management von Finanzinstrumenten

Gemeinsames Kennzeichen aller originären und derivativen Finanzinstrumente ist ein zukünftiger Anspruch auf Zahlungsmittel. Entsprechend unterliegt der Villeroy & Boch-Konzern insbesondere Risiken aus der Volatilität von Wechselkursen, Zinssätzen und Marktpreisen. Um diese Marktrisiken zu begrenzen, besteht innerhalb des Villeroy & Boch-Konzerns ein funktionsfähiges und wirksames Risikomanagementsystem mit einer klaren funktionalen Organisation. Weitere Informationen zum implementierten Risikomanagementsystem werden im Abschnitt „Risikomanagementsystem“ des Lageberichts beschrieben.

Management der Währungskursrisiken

Unter dem Währungsrisiko versteht man die Unsicherheit, dass der beizulegende Zeitwert (Fair Value) oder die künftigen Zahlungsströme eines Finanzinstruments auf Grund von Wechselkursänderungen schwanken. Zur Absicherung setzt der Villeroy & Boch-Konzern Devisentermingeschäfte ein. Die Vorgehensweise bei der Absicherung von Währungsschwankungen wird im Lagebericht im Kapitel „Management von Währungsrisiken“ beschrieben. In 2015 werden Devisentermingeschäfte wie folgt ausgeführt:

	In Mio. €			
	Vermögenswerte zum Bilanzstichtag		Verbindlichkeiten zum Bilanzstichtag	
	Transaktionsvolumen	Marktwertänderungen	Transaktionsvolumen	Marktwertänderungen
Innerhalb der nächsten drei Monate	13,8	0,6	15,5	0,3
In drei bis sechs Monaten	17,9	1,1	16,7	0,3
In sechs bis zwölf Monaten	23,6	0,8	29,2	0,5
Summe	55,3	2,5	61,4	1,1

Sonstige Erläuterungen

Zum Bilanzstichtag sind rund 30 % der geplanten Fremdwährungsumsätze in verschiedenen Währungen noch ungesichert. Im Wesentlichen sind hier die Fremdwährungen Rubel, Britisches Pfund und US-Dollar betroffen. Bei einer Änderung der jeweiligen Kursnotierungen um + / -10 % und unter der theoretischen Annahme, dass alle übrigen Variablen konstant geblieben wären, würden zum 31. Dezember 2014 die bilanzierten Buchwerte um 2,7 Mio. € (Vorjahr: 1,6 Mio. €) steigen beziehungsweise sinken. Auf die Erfolgsrechnung des Berichtsjahres hätten diese beiden Szenarien wie im Vorjahr keinen Einfluss.

	In Mio. €			
	Vermögenswerte zum Bilanzstichtag		Verbindlichkeiten zum Bilanzstichtag	
	Transaktionsvolumen	Marktwertänderungen	Transaktionsvolumen	Marktwertänderungen
Innerhalb der nächsten drei Monate	0,5	0,1	0,1	0,0
In drei bis sechs Monaten	0,4	0,0	0,0	0,0
In sechs bis zwölf Monaten	0,9	0,1	0,1	0,0
Summe	1,8	0,2	0,2	0,0

Zum Bilanzstichtag besteht auf Basis der Produktionsplanungen für das Geschäftsjahr 2015 eine ungesicherte Messingposition von insgesamt 390 Tonnen (Vorjahr: 1.380 Tonnen). Bei einer Änderung der Messingnotierung um + / -10 % und unter der theoretischen Annahme, dass alle übrigen Variablen konstant geblieben wären, würden zum 31. Dezember 2014 die bilanzierten Buchwerte um 0,1 Mio. € (Vorjahr: 0,5 Mio. €) steigen beziehungsweise sinken. Auf die Erfolgsrechnung 2014 hätten diese beiden Szenarien wie im Vorjahr keinen Einfluss.

Das allgemeine Beschaffungsmarktrisiko wird im Lagebericht erörtert.

Management der Zinsänderungsrisiken

Unter dem Zinsänderungsrisiko versteht man die Unsicherheit, dass der beizulegende Zeitwert (Fair Value) oder die künftigen Zahlungen eines Finanzinstruments aufgrund von Änderungen des Marktzinssatzes schwanken. Die eingesetzte Managementmethode wird im Lagebericht im Kapitel „Management der Zinsänderungsrisiken“ beschrieben.

Management der Rohstoffpreissrisiken

Unter dem Rohstoffpreissrisiko versteht man die Unsicherheit, dass der beizulegende Zeitwert (Fair Value) oder die künftigen Zahlungsströme eines Finanzinstruments auf Grund von Änderungen der Marktpreise schwanken. Die Sicherungsstrategie des Villeroy & Boch-Konzerns wird im Lagebericht im Kapitel „Management der sonstigen Preisänderungsrisiken“ beschrieben. Aus den bestehenden Rohstoff-Swaps auf Messing werden folgende Zahlungsströme in 2015 fällig:

Aus den bestehenden Zinspositionen ist der Villeroy & Boch Konzern marktbedingten Schwankungen ausgesetzt. Bei einer theoretischen Änderung der Zinssätze im Geschäftsjahr 2014 um + / -50 Basispunkte wäre das Finanzergebnis gemäß einer Sensitivitätsanalyse vor Steuereffekten um 0,2 Mio. € (Vorjahr: + / -0,2 Mio. €) gestiegen beziehungsweise gesunken, wenn alle anderen Variablen konstant geblieben wären.

Management der Ausfall- und Bonitätsrisiken

Ausfall- und Bonitätsrisiken bezeichnen die Unsicherheit, dass eine Vertragspartei ihren vertraglichen Verpflichtungen nachkommt, wie zum Beispiel bei Kunden im Rahmen von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen oder bei Kreditinstituten im Rahmen von Geldanlagen. Zur Minderung dieses Risikos hat der Villeroy & Boch-Konzern umfangreiche Maßnahmen ergriffen, die im Lagebericht im Kapitel „Management der Ausfall- und Bonitätsrisiken“ dargestellt sind.

Management der Liquiditätsrisiken

Um sicherzustellen, dass der Villeroy & Boch-Konzern jederzeit zahlungsfähig und finanziell flexibel ist, wird eine ausreichende Liquiditätsreserve vorgehalten. Die Sicherungsstrategie wird im Lagebericht im Kapitel „Management der

Liquiditätsrisiken“ beschrieben. Zur Steuerung der Liquidität werden Finanzinstrumente in Form von Zahlungsmitteln (vgl. Tz. 15) und Kreditaufnahmen (vgl. Tz. 29) eingesetzt. Aufgrund der vertraglichen Laufzeiten der finanziellen Verbindlichkeiten wird mit folgenden Auszahlungen gerechnet:

	In Mio. €				
	Buchwert zum 31.12.	Abfluss in folgenden Zeitbändern erwartet			
Brutto		Innerhalb von drei Monaten	Vom vierten Monat bis einem Jahr	Zwischen einem und fünf Jahren	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	60,7	60,7	60,7	-	-
Kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten (a)	51,2	66,5	13,7	27,0	25,8
Sonstige Verbindlichkeiten	44,9	44,9	41,0	2,4	1,4
Verbindlichkeiten aus Cash-Flow-Hedges (b)	1,7	45,7	10,6	12,7	22,4
Summe zum 31.12.2013	158,5	217,8	126,0	42,1	49,6
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	70,4	70,4	70,4	-	-
Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten (a)	51,0	66,7	12,7	26,5	27,5
Sonstige Verbindlichkeiten	48,0	48,2	43,5	3,2	1,5
Verbindlichkeiten aus Cash-Flow-Hedges (b)	1,1	62,2	15,8	46,4	-
Summe zum 31.12.2014	170,5	247,5	142,4	76,1	29,0

(a) Im Zahlungsstrom der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten sind zukünftige Zinszahlungen in Höhe von 4,0 Mio. € (Vorjahr: 2,8 Mio. €) berücksichtigt, die wirtschaftlich erst nach dem 31. Dezember 2014 anfallen werden.

Verpflichtungen mit ihrem Zahlbetrag zum Fälligkeitstag angegeben. Hierbei werden die künftigen Zinsen berücksichtigt, die zum Bilanzstichtag nicht in der Bilanz enthalten sind, da diese erst in späteren Geschäftsjahren anfallen werden.

(b) Dem Transaktionsvolumen der Verbindlichkeiten aus Cash-Flow-Hedges in Höhe von 61,6 Mio. € (Vorjahr: 45,7 Mio. €) stehen Gegeneffekte aus den jeweiligen Grundgeschäften gegenüber. Zum Bilanzstichtag wird ein Nettoeffekt in Höhe von 1,1 Mio. € (Vorjahr: 1,7 Mio. €) erwartet, der dem Bilanzposten entspricht. In den nächsten drei Monaten sind hiervon 0,3 Mio. € (Vorjahr: 0,4 Mio. €) auszugleichen.

In der Liquiditätsplanung werden die bilanzierten

Nettoergebnis aus Finanzinstrumenten

Im Berichtsjahr erzielte der Villeroy & Boch-Konzern folgende Nettoergebnisse aus dem Einsatz von originären und derivativen Finanzinstrumenten:

Sonstige Erläuterungen

	In Mio. €					
	Zinsergebnis	Bewertungserfolg				Summe
Fair Value		Währung	Wertberichtigungen	Auflösung		
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-1,3	-	-	-	-	-1,3
Kredite und Forderungen/sonstige						
Verbindlichkeiten	-1,6	-	0,0	-2,7	0,6	-3,7
Cash-Flow-Hedge	-	0,5	0,0	-	-2,1	-1,6
Nettoergebnis des Geschäftsjahres 2013	-2,9	0,5	0,0	-2,7	-1,5	-6,6
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-0,6	-	-	-	-	-0,6
Kredite und Forderungen/sonstige						
Verbindlichkeiten	-1,4	-	-0,1	0,9	-1,0	-1,6
Zur Veräußerung verfügbar	-	0,0	-	-	-	-
Cash-Flow-Hedge	-	1,7	-0,1	-	-0,4	1,2
Nettoergebnis des Geschäftsjahres 2014	-2,0	1,7	-0,2	0,9	-1,4	-1,0

Das Zinsergebnis wird in Tz. 39 und 40 im Detail erläutert. Die Entwicklung der Cash-Flow-Hedges wird in Tz. 21c beschrieben.

Es sind die maximal übernommenen Bürgschaftsverpflichtungen angegeben, für die der Villeroy & Boch-Konzern höchstens in Anspruch genommen werden kann. Bürgschaften wurden im Wesentlichen von der Villeroy & Boch AG zu Gunsten von Kreditinstituten und Vermietern gestellt.

54. EVENTUALVERBINDLICHKEITEN UND HAFTUNGSVERHÄLTNISSE

Im Villeroy & Boch-Konzern bestanden folgende Eventualverbindlichkeiten und Haftungsverhältnisse:

	In Mio. €	
	31.12.2014	31.12.2013
Bürgschaften	28,7	28,0
Treuhandverpflichtungen	0,0	0,1
Sonstige Haftungsverhältnisse	0,0	0,0

55. SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

Zum Bilanzstichtag bestanden folgende finanzielle Verpflichtungen:

	In Mio. €	
	31.12.2014	31.12.2013
Verpflichtungen aus vergebenen Aufträgen:		
■ Für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	0,0	0,1
■ Für Investitionen in Sachanlagen	1,5	3,7

Die Verpflichtungen zum Erwerb von Sachanlagen in Höhe von 1,5 Mio. € entfielen mit einem Anteil von 40,3% auf die Villeroy & Boch AG, gefolgt von der Vilbomex S.A. de C.V. mit 26,6% und der Ucosan B.V. mit 26,1%.

56. BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

Angaben zu nahestehenden Unternehmen

Im Rahmen unseres operativen Geschäftes beziehen wir weltweit Materialien, Vorräte und Dienstleistungen von zahlreichen Geschäftspartnern. Unter diesen befinden sich auch solche, an denen der Villeroy & Boch-Konzern beteiligt ist, und Unternehmen, die mit Gesellschaften oder Organmitgliedern der Villeroy & Boch AG in Verbindung stehen. Grundsätzlich erfolgen alle Geschäfte zu marktüblichen Bedingungen.

Die Villeroy & Boch AG mit Sitz in Deutschland ist das oberste beherrschende Unternehmen des Villeroy & Boch-Konzerns. Die Transaktionen zwischen der Villeroy & Boch AG und den Tochtergesellschaften sowie zwischen den einzelnen Tochtergesellschaften beziehen sich im Wesentlichen auf den Austausch von unfertigen und fertigen Erzeugnissen sowie Waren und Dienstleistungen. Entsprechend den Konsolidierungsgrundsätzen (vgl. Tz. 3) wurden diese eliminiert und werden an dieser Stelle nicht erläutert.

Der Villeroy & Boch-Konzern bilanziert zwei Gesellschaften nach der Equity-Methode (vgl. Tz. 8).

Die V & B Lifestyle India Private Limited wurde in 2013 zum Vertrieb des Tischkultursortiments in Indien gegründet. Sie hat im Berichtszeitraum die Anzahl ihrer Verkaufsstellen um vier auf fünf erhöht. Aus Sicht des Villeroy & Boch-Konzerns bestehen zurzeit nur geringe Liefer- und Leistungsbeziehungen.

Mit dem nach der Equity-Methode bilanzierten deutschen Unternehmen bestehen keine Liefer- und Leistungsbeziehungen. Der Umfang von finanziellen Forderungen und Verbindlichkeiten der assoziierten Gesellschaften war aus Sicht des Villeroy & Boch-Konzerns unwesentlich.

Im Villeroy & Boch-Konzern gilt die Rödl System Integration GmbH, Nürnberg, als nahestehendes Unternehmen. Der Villeroy & Boch-Konzern erzielte 2014 Dienstleistungserträge in Höhe von 0,4 Mio. € (Vorjahr: 0,5 Mio. €). Zum Bilanzstichtag wird eine Forderung in Höhe von 0,1 Mio. € (Vorjahr: 0,0 Mio. €) bilanziert.

Im Berichtszeitraum wurden darüber hinaus keine weiteren Geschäfte von materieller Bedeutung mit nahestehenden Unternehmen abgeschlossen. Grundsätzlich erfolgen alle Geschäfte zu marktüblichen Bedingungen.

Angaben zu nahestehenden Personen

Zur Gruppe der nahestehenden Personen gehören Aktionäre mit der Möglichkeit einer maßgeblichen Einflussnahme auf die Villeroy & Boch AG und Personen in Schlüsselpositionen sowie die Familienangehörigen dieser Personenkreise.

Als Personen in Schlüsselpositionen gelten die Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands. In der folgenden Tabelle werden sämtliche Bezüge dieser Personengruppe aufgeführt:

	In Mio. €	
	2014	2013
Kurzfristig fällige Leistungen	3,1	3,7
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	1,8	1,6
Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	–	–
Summe	4,9	5,3

Innerhalb des Villeroy & Boch-Konzerns beschäftigte Familienangehörige dieses Personenkreises erhalten eine stellenbeziehungsweise aufgabenorientierte Vergütung, die unabhängig von der Person des Stelleninhabers geleistet wird.

Im Berichtszeitraum wurden keine weiteren Geschäfte von materieller Bedeutung mit nahestehenden Personen abgeschlossen. Grundsätzlich erfolgen alle Geschäfte zu marktüblichen Bedingungen.

57. VERGÜTUNG VON AUFSICHTSRAT UND VORSTAND

Vergütung des Aufsichtsrats

Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben laut Satzung der Villeroy & Boch AG einen Anspruch auf die Erstattung der ihnen durch ihre Tätigkeit entstehenden Auslagen. Darüber hinaus erhalten sie eine feste Basisvergütung sowie einen variablen Vergütungsanteil.

Die feste jährliche Basisvergütung beträgt 20.000 €, zusätzlich erhält der Vorsitzende 45.000 €, sein Stellvertreter 13.500 €. Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten pro Sitzung des Gesamtremiums ein Sitzungsgeld in Höhe von 1.250 €.

Sonstige Erläuterungen

Die Vorsitzenden des Investitions-, Prüfungs- und Personalausschusses erhalten jeweils 4.000 €, die Mitglieder der jeweiligen Ausschüsse erhalten jeweils 2.500 € pro Jahr zusätzlich zur Basisvergütung.

Die variable Vergütung beträgt pro Mitglied des Aufsichtsrats für jeden den Betrag von 10,5 Cent übersteigenden Cent Aktionärsdividende pro Aktie 195 €. Als Aktionärsdividende gilt das Mittel der Dividende, die auf eine Vorzugsaktie und eine Stammaktie gezahlt wird.

Die vorstehenden Vergütungen werden zuzüglich einer eventuell anfallenden gesetzlichen Mehrwertsteuer gezahlt. Ein Vergütungsanspruch besteht nur pro rata temporis für die Dauer der Bestellung.

Im Geschäftsjahr erhielten die Mitglieder des Aufsichtsrats der Villeroy & Boch AG im Rahmen der Mandatsausübung folgende Bezüge ausgezahlt:

	In T€				
	Fixum	Sitzungsgelder	Variable Vergütung für 2013	Gesamt	Vorjahr
Wendelin von Boch-Galhau ^{2), 3*)}	73	6	6	85	83
Peter Prinz Wittgenstein ^{1), 2), 3)}	43	6	6	55	52
Ralf Runge ⁴⁾	34	6	6	46	44
Werner Jäger ^{1), 4)}	23	6	6	35	33
Dietmar Langenfeld ^{2), 4)}	23	6	6	35	33
Yves Elsen ¹⁾	23	6	4	33	20
Dr. Alexander von Boch-Galhau	20	7	6	33	30
François Villeroy de Galhau	20	6	6	32	30
Dietmar Geuskens ⁴⁾	20	6	6	32	30
Christina Rosenberg	20	4	4	28	19
Bernhard Thömmes (ab 1/2014)	19	6	–	25	–
Francesco Grioli (ab 3/2014) ³⁾	18	5	–	23	–
Ralf Sikorski (bis 3/2014)	6	1	6	13	31
Jürgen Beining (bis 12/2013)	–	–	6	6	29
Dr. Jürgen Friedrich Kammer (bis 3/2013)	–	–	1	1	11
Charles Krombach (bis 3/2013)	–	–	1	1	11
Rundung	–4	2	–2	–4	2
Summe Auszahlungen	338	73	68	479	458

¹⁾ Prüfungsausschuss

²⁾ Investitionsausschuss

³⁾ Personalausschuss

⁴⁾ Gemäß den Richtlinien des DGB über die Abführung von Aufsichtsratsvergütungen wird die Vergütung abgeführt.

* Vorsitzender des jeweiligen Ausschusses

Im Konzernergebnis des Geschäftsjahres 2014 wurden insgesamt 631 T€ als Aufwand erfasst (Vorjahr: 563 T€). Neben dem gezahlten Fixum und den Sitzungsgeldern 2014 enthält der Aufwand 75 T€ für die gebildete Rückstellung für variable Vergütung (Vorjahr: 63 T€) sowie weitere Auslagenerstattungen in Höhe von 43 T€ (Vorjahr: 22 T€) und Versicherungsbeiträge in Höhe von 97 T€ (Vorjahr: 77 T€).

Vergütung des Vorstands

Im Geschäftsjahr 2014 ist ein Aufwand in Höhe von 2.126 T€ (Vorjahr: 2.846 T€) in der Gewinn- und Verlustrechnung enthalten. Der Aufwand setzt sich aus 1.189 T€ (Vorjahr: 1.444 T€) fixen und 937 T€ (Vorjahr: 1.401 T€) variablen Gehaltskomponenten zusammen. Die variable Gehaltskomponente besteht aus einer einjährigen Vergütung in Höhe von 509 T€ (Vorjahr: 647 T€) und einer mehrjährigen Vergütung in Höhe von 428 T€ (Vorjahr: 715 T€). In dem Fixum ist ein Sachbezug in Höhe von 64 T€ (Vorjahr: 76 T€) enthalten, davon 2 T€ (Vorjahr: 3 T€) als Versicherungsbeiträge. Für ehemalige Mitglieder des Vorstands bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von 25.451 T€ (Vorjahr: 22.706 T€). Im Geschäftsjahr bezogen ehemalige Mitglieder des Vorstands Renten in Höhe von 1.620 T€ (Vorjahr: 1.437 T€). Für die Angabe der individuellen Vorstandsbezüge bis einschließlich des Geschäftsjahres 2015, längstens jedoch bis zum 12.05.2016, wurde § 314 Abs. 2 Satz 2 HGB in Verbindung mit § 286 Abs. 5 HGB in Anspruch genommen.

58. HONORARE UND DIENSTLEISTUNGEN DES ABSCHLUSSPRÜFERS

Die Honorare für den Abschlussprüfer Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft gliederten sich wie folgt auf:

	In Mio. €	
	2014	2013
Abschlussprüfung	0,4	0,4
Sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen	-	-
Steuerberatungsleistungen	0,2	0,0
Sonstige Leistungen	0,0	0,0

59. ERKLÄRUNG GEMÄSS § 161 AKTG ZUM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Die nach § 161 des Aktiengesetzes vorgeschriebene Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex für das Geschäftsjahr 2014 wurde von Vorstand und Aufsichtsrat der Villeroy & Boch AG am 26. November 2014 abgegeben. Im Internet ist die Entsprechenserklärung den Aktionären dauerhaft zugänglich.

60. EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Es liegen aktuell keine Ereignisse von besonderer Bedeutung vor, die nach Abschluss des Geschäftsjahres eingetreten sind.

61. ANTEILSBESITZLISTE

Im Folgenden wird die Aufstellung des Anteilsbesitzes des Villeroy & Boch-Konzerns gemäß § 313 Abs. 2 HGB* aufgeführt:

In %		Beteiligung Villeroy & Boch AG		
		Unmittelbar	Mittelbar	Insgesamt
Inland				
1.	Gästehaus Schloß Saareck Betreibergesellschaft mbH, Mettlach	100	-	100
2.	Heinrich Porzellan GmbH, Selb	100	-	100
3.	INTERMAT – Beteiligungs- und Vermittlungsgesellschaft mbH, Mettlach	100	-	100
4.	Sales Design Vertriebsgesellschaft mbH, Merzig	100	-	100
5.	Sanipa Badmöbel Treuchtlingen GmbH, Treuchtlingen	100	-	100
6.	Keraco GmbH, Wadgassen	100	-	100

Sonstige Erläuterungen

7.	V & B International GmbH, Mettlach	100	-	100
8.	VilboCeram GmbH, Mettlach	100	-	100
9.	Villeroy & Boch Creation GmbH, Mettlach	100	-	100
10.	Villeroy & Boch Gastronomie GmbH, Mettlach	100	-	100
11.	Villeroy & Boch Interior Elements GmbH, Mettlach	100	-	100
12.	Villeroy & Boch K-Shop GmbH, Mettlach	100	-	100
Ausland		Unmittelbar	Mittelbar	Insgesamt
13.	Alföldi Kerámia Kft., Hódmezővásárhely (Ungarn)	-	100	100
14.	Delfi Asset S.A., Luxemburg (Luxemburg)	-	100	100
15.	EXCELLENT INTERNATIONAL HOLDINGS LIMITED, Hongkong (China)	100	-	100
16.	Hissnabben Växjö AB, Växjö (Schweden)	-	100	100
17.	Kiinteistö Oy, Helsinki (Finnland)	-	100	100
18.	Villeroy & Boch Gustavsberg Oy, Helsinki (Finnland)	-	100	100
19.	Proiberian S.L., Barcelona (Spanien)	70	30	100
20.	Rollingergrund Premium Properties SA, Luxembourg (Luxemburg)	-	100	100
21.	S.C. Mondial S.A., Lugoj (Rumänien)	99,44	-	99,44
22.	Ucosan BV, Roden (Niederlande)	100	-	100
23.	Vilbomex S.A. de C.V., Ramos Arizpe, Coahuila (Mexiko)	88,32	11,68	100
24.	VILBONA MEXICO S.A. de C.V., Ramos Arizpe, Coahuila (Mexiko)	-	100	100
25.	Villeroy & Boch (Thailand) Co. Ltd., Bangkok (Thailand)	17,73	82,27	100
26.	Villeroy & Boch (U.K.) Ltd., London (England)	-	100	100
27.	Villeroy & Boch Arti della Tavola S.r.l., Mailand (Italien)	0,2	99,8	100
28.	Villeroy & Boch Asia Pacific PTE. LTD., Singapur (Singapur)	100	-	100
29.	Villeroy & Boch Australia Pty. Ltd., Brookvale (Australien)	-	100	100
30.	Villeroy & Boch Austria GmbH, Mondsee (Österreich)	100	-	100
31.	Villeroy & Boch Belgium S.A., Brüssel (Belgien)	99,99	0,01	100
32.	Villeroy & Boch Czech s.r.o., Prag (Tschechien)	100	-	100
33.	Villeroy & Boch Danmark A/S, Brøndby (Dänemark)	-	100	100
34.	Villeroy & Boch Gustavsberg AB, Gustavsberg (Schweden)	100	-	100
35.	Villeroy & Boch Hogar S.L., Barcelona (Spanien)	44	56	100
36.	Villeroy & Boch Magyarországi Kft., Hódmezővásárhely (Ungarn)	100	-	100
37.	Villeroy & Boch MC S.à.r.l., Monaco (Monaco)	99,99	0,01	100
38.	Villeroy & Boch Norge AS, Lorenskog (Norwegen)	-	100	100
39.	Villeroy & Boch ooo, Moskau (Russland)	100	-	100
40.	Villeroy & Boch Polska Sp.z o.o., Warschau (Polen)	-	100	100
41.	Villeroy & Boch S.à r.l. Faiencerie de Septfontaines, Luxembourg (Luxemburg)	100	-	100
42.	Villeroy & Boch Sales India Private Limited, Mumbai (Indien)	99,99	0,01	100
43.	Villeroy & Boch (Schweiz) AG, Lenzburg (Schweiz)	-	100	100
44.	Villeroy & Boch Société Générale de Carrelage S.A.S., Paris (Frankreich)	-	100	100
45.	Villeroy & Boch Tableware (Far East) Ltd., Hongkong (China)	-	100	100
46.	Villeroy & Boch Tableware B.V., Oosterhout (Niederlande)	100	-	100
47.	Villeroy & Boch Tableware Japan K.K., Tokyo (Japan)	-	100	100
48.	Villeroy & Boch Tableware Ltd., Toronto (Kanada)	-	100	100
49.	Villeroy & Boch Tableware Oy, Helsinki (Finnland)	100	-	100

50.	Villeroy & Boch Trading Shanghai Co. Ltd., Shanghai (China)	100	–	100
51.	Villeroy & Boch Ukraine TOV, Kiew (Ukraine)	100	–	100
52.	Villeroy & Boch USA Inc., New York (USA)	–	100	100
53.	Villeroy & Boch Wellness N.V., Roeselare (Belgien)	99,99	0,01	100
54.	Villeroy et Boch Arts de la Table S.A.S., Paris (Frankreich)	–	100	100
55.	Villeroy et Boch S.A.S., Paris (Frankreich)	100	0	100
	Beteiligungen	Unmittelbar	Mittelbar	Insgesamt
56.	V & B Lifestyle India Private Limited, Gurgaon (Indien)	50	–	50
57.	Rödl System Integration GmbH, Nürnberg (Deutschland)	49	–	49
58.	V & B Fliesen GmbH, Merzig (Deutschland)	10	–	10

* Bei zwei inländischen Beteiligungen wird § 313 Abs. 2 Nr. 4 HGB sowie § 313 Abs. 2 HGB angewendet.

62. ENTWICKLUNGEN INNERHALB DES IASB-REGELWERKES

Folgende IASB-Veröffentlichungen wurden von der EU übernommen und sind für Geschäftsjahre, die nach dem 31. Dezember 2013 beginnen, verpflichtend anzuwenden:

Standard	Name
IAS 12	Ertragsteuer – Latente Steuer: Realisierung zugrunde liegender Vermögenswerte
IAS 27	Einzelabschlüsse
IAS 28	Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen
IAS 32	Änderung des IAS 32 Finanzinstrumente: Darstellung – Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten
IAS 36	Änderung des IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten: Angaben zum erzielbaren Betrag bei nicht finanziellen Vermögenswerten
IAS 39	Änderung am IAS 39 Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung – Novation von Derivaten und Fortsetzung der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften
IFRS 10	Konzernabschlüsse
IFRS 11	Gemeinsame Vereinbarungen
IFRS 12	Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen
DIV	Übergangslinien (Änderungen an IFRS 10, IFRS 11 und IFRS 12)
DIV	Investmentgesellschaften (Änderungen an IFRS 10, IFRS 12 und IAS 27)

Die Einführung des sogenannten Konsolidierungsprojekts mit den Standards IFRS 10, IFRS 11 und IFRS 12 führte zu keiner Neuklassifizierung unserer Konzerngesellschaften. Folgende IASB-Regelungen wurden von der EU übernommen und sind aber für das aktuelle Geschäftsjahr nicht verpflichtend anzuwenden:

Standard	Name
IAS 19	Leistungsorientierte Pläne: Arbeitnehmerbeiträge; anzuwenden für die Geschäftsjahre, die am oder nach dem 01. Februar 2015 beginnen
IFRIC 21	Abgaben; anzuwenden für Geschäftsjahre, die am oder nach dem Tag des Inkrafttretens (18. Juni 2014) beginnen
DIV	Jährliche Verbesserungen an den International Financial Reporting Standards, Zyklus 2011–2013; anzuwenden für Geschäftsjahre, die am oder nach dem Tag des Inkrafttretens (24. Dezember 2014) beginnen
DIV	Jährliche Verbesserungen an den International Financial Reporting Standards, Zyklus 2010–2012; anzuwenden für die Geschäftsjahre, die am oder nach dem 01. Februar 2015 beginnen

Der Villeroy & Boch-Konzern wird diese Regelungen erst ab dem Geschäftsjahr anwenden, in dem diese innerhalb der EU verpflichtend sind. Die Auswirkungen der oben beschriebenen Neuerungen sind nach den derzeitigen Erkenntnissen nur gering.

Sonstige Erläuterungen

Die EU hat folgende IASB-Veröffentlichungen noch nicht übernommen:

Standard	Name
IFRS 9	Financial Instruments (issued on 24 July 2014)
IFRS 11	Amendments to IFRS 11: Accounting for Acquisitions of Interests in Joint Operations (issued on 6 May 2014)
IFRS 14	Regulatory Deferral Accounts (issued on 30 January 2014)
IFRS 15	Revenue from Contracts with Customers (issued on 28 May 2014)
IAS 1	Amendments to IAS 1: Disclosure Initiative (issued on 18 December 2014)
IAS 27	Amendments to IAS 27: Equity Method in Separate Financial Statements (issued on 12 August 2014)
DIV	Amendments to IFRS 10, IFRS 12 and IAS 28: Investment Entities: Applying the Consolidation Exception (issued on 18 December 2014)
DIV	Amendments to IFRS 10 and IAS 28: Sale or Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture (issued on 11 September 2014)
DIV	Amendments to IAS 16 and IAS 41: Bearer Plants (issued on 30 June 2014)
DIV	Amendments to IAS 16 and IAS 38: Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation (issued on 12 May 2014)
DIV	Annual Improvements to IFRSs 2012-2014 Cycle (issued on 25 September 2014)

Der IFRS 15 „Revenue from Contracts with Customers“ (Erlöse aus Verträgen mit Kunden) schreibt vor, wann und in welcher Höhe Erlöse zu erfassen sind. Unternehmen erfassen zukünftig Erlöse in der Höhe, in der für die übertragenen Waren oder Dienste Gegenleistungen erwartet werden. Der neue Standard enthält deutlich umfangreichere Anwendungsleitlinien, unter anderem zu Erlösen aus Lizenzen und Dienstleistungen oder zu Kommissionsverträgen. Die Angabepflichten im Konzernanhang werden umfangreicher. Eine wesentliche Änderung für den Villeroy & Boch-Konzern ist zurzeit nicht erkennbar. Der IFRS 15 wurde am

28. Mai 2014 herausgegeben und ist nach dem IASB auf Berichtsperioden anzuwenden, die am oder nach dem 01. Januar 2017 beginnen. Die EU hat diesen Standard noch nicht in Europarecht umgewandelt. Aus diesem Grund steht der Termin für die erstmalige Anwendung dieser Regelung im Villeroy & Boch-Konzern noch nicht fest.

Die oben angeführten Standards und Interpretationen werden zum Zeitpunkt ihres Inkrafttretens innerhalb der Europäischen Union angewendet. Durch die Anerkennung der EU werden die IASB-Veröffentlichungen in europäisches Recht umgewandelt. Die von der EU zurzeit noch nicht übernommenen Standards und Änderungen sind in Ermangelung einer offiziellen deutschen Übersetzung mit ihren englischen Titeln angegeben. Aufgrund der fehlenden Anerkennung ist eine vorzeitige Anwendung nicht möglich. Nach den derzeitigen Erkenntnissen wird der Villeroy & Boch-Konzern nur unwesentlich von den oben beschriebenen Neuerungen betroffen sein.



WEITERE INFORMATIONEN

BESTÄTIGUNGSVERMERK DES ABSCHLUSSPRÜFERS

Zu dem Konzernabschluss und dem Konzernlagebericht haben wir folgenden Bestätigungsvermerk erteilt:

„Wir haben den von der Villeroy & Boch Aktiengesellschaft, Mettlach, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2014 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften 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 anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften 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 IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.“

Mannheim, 3. Februar 2015

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Ketterle,
Wirtschaftsprüfer



G. Becker,
Wirtschaftsprüfer

MANDATE DER VORSTANDS- UND AUFSICHTSRATSMITGLIEDER

MANDATE DER VORSTANDSMITGLIEDER

FRANK GÖRING

Vorsitzender des Vorstands

ANDREAS PFEIFFER

Vorstand Unternehmensbereich Bad und Wellness

b) konzernintern: Villeroy & Boch Magyarország Kft.,

Hódmezővásárhely / Ungarn

Villeroy & Boch Trading Shanghai Co., Ltd

NICOLAS LUC VILLEROY

Vorstand Unternehmensbereich Tischkultur

JÖRG WAHLERS (bis 30.04.2014)

Vorstand Finanzen und Personal

b) Linnenbecker GmbH & Co. KG, Erkrath

Rödl System Integration GmbH, Nürnberg

DR. MARKUS WARNCKE (seit 01.01.2015)

Vorstand Finanzen

a) Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten i.S.d. § 125 AktG

b) Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen i.S.d. § 125 AktG

MANDATE DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER

LUITWIN GISBERT VON BOCH-GALHAU

Ehrenmitglied des Aufsichtsrats

b) Banque CIC Est S.A., Straßburg / Frankreich

(Mitglied des Verwaltungsrats)

konzernintern: Villeroy & Boch Magyarország Kft., Hódmezővásárhely /

Ungarn (Vorsitzender des Aufsichtsrats)

WENDELIN VON BOCH-GALHAU

■ Vorsitzender des Aufsichtsrats

■ Geschäftsführer country life von Boch-Galhau

Verwaltungs-Gesellschaft mbH, Überherrn

■ Geschäftsführer der Solarpark Linslerhof GmbH,

Überherrn

■ Geschäftsführer Windenergie Britten GmbH, Britten

b) V & B Fliesen GmbH, Merzig

RALF RUNGE *

■ 1. Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats

■ Vorsitzender des Villeroy & Boch Euro Betriebsrats

■ Betriebsratsvorsitzender Faiencerie Merzig

PETER PRINZ WITTGENSTEIN

■ 2. Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats

■ Unternehmensberater

DR. ALEXANDER VON BOCH-GALHAU

Unternehmensberater

b) Union Stiftung, Saarbrücken

YVES ELSÉN

Managing Partner & CEO HITEC Luxembourg S.A.

b) BGP Investment S.à r.l., Luxemburg

CBRail S.à r.l., Luxemburg

Ascendos Rail Leasing S.à r.l., Luxemburg

Fonds National de la Recherche, Luxemburg (Vorsitz)

Carrosserie Robert Comes & Compagnie S.A., Luxemburg

DIETMAR GEUSKENS *

Bezirksleiter der Industriegewerkschaft Bergbau,

Chemie, Energie, Saarbrücken

a) Steag Power Saar GmbH, Saarbrücken

FRANCESCO GRIOLI * (seit 21.03.2014)

■ Gewerkschaftssekretär

■ Landesbezirksleiter Rheinland-Pfalz / Saarland der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Mainz

a) BASF SE, Ludwigshafen (seit Mai 2014)

Symrise AG, Holzminden (Januar bis April 2014)

Gerresheimer AG, Düsseldorf (Stellvertretender Vorsitzender)

b) Steag New Energies GmbH, Saarbrücken (Stellvertretender Vorsitzender)

V & B Fliesen GmbH, Merzig

WERNER JÄGER *

■ IT-Administrator

■ Betriebsratsvorsitzender Hauptverwaltung

DIETMAR LANGENFELD *

■ Industriemeister Fachrichtung Logistik

■ Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Villeroy & Boch AG

■ Betriebsratsvorsitzender Sanitärfabrik Mettlach

CHRISTINA ROSENBERG

Geschäftsführerin Hermès GmbH, München

RALF SIKORSKI * (bis 21.03.2014)

■ Gewerkschaftssekretär

■ Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

a) BASF SE, Ludwigshafen

Steag Power Saar GmbH, Saarbrücken (Stellvertretender Vorsitzender)

KSBG GmbH, Essen (Stellvertretender Vorsitzender)

RWE Power AG, Essen und Köln (Stellvertretender Vorsitzender)

RWE Generation SE, Essen

b) Steag New Energies GmbH, Saarbrücken (Stellvertretender Vorsitzender)

FRANÇOIS VILLEROY DE GALHAU

Mitglied des Vorstands (Directeur général délégué)

BNP Paribas S.A., Paris / Frankreich

b) BGL – BNP PARIBAS, Luxembourg

BNP Paribas Fortis S.A., Brüssel / Belgien

BNP Paribas Leasing Solutions, Puteaux / Frankreich

Banca Nazionale del Lavoro S.p.A., Rom / Italien

Arval, Rueil-Malmaison / Frankreich

Bayard Presse S.A., Montrouge / Frankreich

BERNHARD THÖMMES * (seit 27.01.2014)

Leiter Forschung und Entwicklung, Unternehmensbereich Bad und Wellness

* Vertreter der Arbeitnehmer

a) Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten i.S.d. § 125 AktG

b) Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen i.S.d. § 125 AktG

GLOSSAR

Cash Flow

Bezeichnet das Innenfinanzierungspotenzial des Unternehmens und ergibt sich als Zu- oder Abfluss finanzieller Mittel. In der Kapitalflussrechnung werden diese Zahlungsströme getrennt nach ihrer Herkunft in die Bereiche betriebliche Tätigkeit, Investitions- und Finanzierungstätigkeit gegliedert.

Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit

Zahlungsstrom des operativen Geschäftes, wie beispielsweise aus dem Verkauf von Gütern oder dem Kauf von Material und Dienstleistungen beziehungsweise Löhnen und Gehältern.

Cash Flow aus Investitionstätigkeit

Zahlungsstrom im Zusammenhang mit dem Erwerb oder der Veräußerung von Finanz- und Sachanlagen.

Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit

Zahlungsstrom, der sich aus der Veränderung der Finanzverbindlichkeiten, Einzahlungen aus Veräußerungen / Auszahlungen für den Erwerb eigener Anteile und Dividendenzahlungen ergibt.

Cash Flow-Umsatz-Rentabilität

Die Kennzahl „Cash Flow-Umsatz-Rentabilität“ gibt das prozentuale Verhältnis von Ein- und Auszahlungen aus der betrieblichen Tätigkeit zum Konzernumsatz an.

Corporate Governance

Eine gute, verantwortungsvolle und auf eine langfristige Wertschöpfung ausgegerichtete Unternehmensleitung und -kontrolle.

DAX®

DAX® ist der Auswahlindex der Deutschen Börse AG mit den 30 größten deutschen Aktiengesellschaften, die an der Deutschen Börse notiert sind.

EBIT

Earnings before Interest and Taxes (Ergebnis vor Zinsen und Steuern).

EBITDA

Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation (Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Anlagevermögen und Goodwill).

EBIT-Umsatzrendite

Verhältnis EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) zum Umsatz.

EBT

Earnings before Taxes (Ergebnis vor Steuern).

Eigenkapitalquote

Verhältnis Eigenkapital zur Bilanzsumme.

Eigenkapitalrendite (Return on Equity – ROE)

Verhältnis Konzernergebnis zum Eigenkapital inklusive Minderheitsanteile.

Ergebnis je Aktie

Die Kennzahl „Ergebnis je Aktie“ gibt das anteilige Konzernergebnis je umlaufende Stückaktie an.

Goodwill

(Geschäfts- oder Firmenwerte)

Unterschiedsbetrag, um den der für die Übernahme eines Unternehmens bezahlte Kaufpreis den Buchwert des übernommenen Nettovermögens übersteigt.

KGV (Kurs-Gewinn-Verhältnis)

Kennzahl zur Beurteilung von Aktien; hierbei wird der Aktienkurs in Relation zum Gewinn je Aktie gesetzt. Diese Kennziffer sagt aus, mit welchem Vielfachen des Gewinns eine Aktie an der Börse bewertet wird.

Konstante Kursbasis

Vorjahresvergleiche werden zur Neutralisierung von Währungseinflüssen auf konstanter Kursbasis durchgeführt. Dabei erfolgt die Währungsumrechnung der betrachteten Posten des aktuellen Geschäftsjahres zu den vergleichbaren Ist-Kursen des Vorjahres. Für Posten der Bilanz wird der Bilanzstichtagskurs des Vorjahres verwendet. Posten der Gewinn- und Verlustrechnung werden mit den einzelnen Monatsdurchschnittskursen des Vorjahres umgerechnet.

Marktkapitalisierung

Die Marktkapitalisierung beschreibt den Börsenwert einer Aktiengesellschaft. Zur Ermittlung multipliziert man den Aktienkurs mit der Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien.

Operatives Nettovermögen

Saldo aus der Summe der Sachanlagen, Vorräte, Warenforderungen und sonstigen operativen Vermögenswerte abzüglich der Summe der Lieferantenverbindlichkeiten, Rückstellungen und übrigen operativen Verbindlichkeiten.

Point of Sale

Fachbegriff aus dem Marketing, der aus Sicht des Anbieters den Ort des Verkaufs bezeichnet.

Prime Standard

Im Prime Standard sind die Unternehmen erfasst, die an der Deutschen Börse gehandelt werden und gleichzeitig besonders hohe Transparenzstandards erfüllen. Aus den Aktien dieser Unternehmen stellt die Deutsche Börse ihre Auswahlindizes zusammen, wie beispielsweise DAX® oder SDAX®.

Rollierende operative

Nettovermögensrendite

Errechnet sich aus dem operativen Ergebnis geteilt durch das operative Nettovermögen auf Basis der Durchschnittswerte der vergangenen zwölf Monate. Das operative Ergebnis ist das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit aus Konzernsicht beziehungsweise der jeweils betrachteten Unternehmensbereiche vor Berücksichtigung der Aufwendungen der Zentralbereiche.

SDAX®

SDAX® ist der Auswahlindex der Deutschen Börsen AG für kleinere Unternehmen aus klassischen Branchen, den sogenannten „Small Caps“. Er umfasst 50 Werte, die im „Prime Standard“ des amtlichen Marktes oder im geregelten Markt zugelassen sind.

Xetra

Ein elektronisches Handelssystem der Frankfurter Wertpapierbörse, über das mehr als 90 Prozent der in Deutschland gehandelten Aktien abgewickelt werden.

Yield Improvement Program

Internes Projekt, das im Jahr 2012 gestartet wurde, um die Effizienz in den Sanitärfabriken zu verbessern. Hauptziel ist es, den sogenannten „First Pass Yield“ zu steigern. Diese Kennzahl beschreibt den Anteil hergestellter Produkte, die alle Fertigungsschritte ohne Nacharbeit durchlaufen.

UNTERNEHMENSKALENDER 2015

27.03.2015 – Hauptversammlung in der Stadthalle Merzig

22.04.2015 – Bericht über die ersten drei Monate 2015

20.07.2015 – Bericht über das erste Halbjahr 2015

20.10.2015 – Bericht über die ersten neun Monate 2015

IMPRESSUM

HERAUSGEBER / KONTAKT

Villeroy & Boch AG
Saaruferstraße – 66693 Mettlach
www.villeroy-boch.com

Investor Relations

Weitere Exemplare dieses Geschäftsberichts schicken wir Ihnen auf Anfrage gerne kostenlos zu:
Tel. +49 6864 81-2715 – Fax +49 6864 81-72715
investor-relations@villeroy-boch.com

Public Relations

Tel. +49 6864 81-1331 – Fax +49 6864 81-71331
presse@villeroy-boch.com

Jobs und Karriere

www.villeroy-boch.com/karriere

KONZEPTION / GESTALTUNG / SATZ

IR-One AG & Co.
Hamburg – www.ir-1.com

Übersetzung

EVS Translations GmbH
Offenbach – www.evs-translations.de

Fotografie

Andreas Reeg
Darmstadt – www.andreasreeg.com

Chris Schuff

Saarbrücken – www.chris-schuff.com

Druck

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG
www.cunodruck.de

DISCLAIMER

Zukunftsbezogene Aussagen

Dieser Geschäftsbericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf Einschätzungen des Managements über künftige Entwicklungen zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts beruhen. Solche Aussagen unterliegen Risiken und Ungewissheiten, die Villeroy & Boch großenteils weder beeinflussen noch präzise einschätzen kann. Dazu gehören beispielsweise die zukünftigen wirtschaftlichen und rechtlichen Marktbedingungen, das Verhalten anderer Marktteilnehmer und erwartete Synergieeffekte. Sollten diese oder andere Unsicherheitsfaktoren eintreten oder sollten sich die Annahmen, auf denen die zukunftsbezogenen Aussagen basieren, als unrichtig erweisen, können die tatsächlichen Ergebnisse von den hier beschriebenen, erwarteten Ergebnissen abweichen. Villeroy & Boch wird zukunftsbezogene Aussagen nach dem Berichtsdatum nicht aktualisieren, um sie an spätere Ereignisse oder Entwicklungen anzupassen.

Rundungen

Bei Prozentangaben und Zahlen in diesem Bericht können Rundungsdifferenzen auftreten.

Abweichungen aus technischen Gründen

Aus technischen Gründen (z. B. Umwandlung von elektronischen Formaten) können Abweichungen zwischen den in diesem Geschäftsbericht enthaltenen und den zum Bundesanzeiger eingereichten Rechnungslegungsunterlagen auftreten. In diesem Fall ist die zum Bundesanzeiger eingereichte Fassung verbindlich. Der Geschäftsbericht liegt in englischer Übersetzung vor, einige Kapitel des Geschäftsberichts außerdem in französischer Übersetzung. Bei Abweichungen geht die deutsche Fassung des Geschäftsberichts der englischen und französischen Übersetzung vor.





Villeroy & Boch

1748