

**winninggroup**

Výroční zpráva/  
Jahresbericht

2019



winninggroup

Výroční zpráva/  
Jahresbericht

2019

## obsah Inhalt

<b>úvodní slovo vorwort</b>	<b>4</b>
<b>profil profil</b>	<b>10</b>
<b>segmenty segmente</b>	<b>14</b>
<b>winning group v roce 2019 winning group im Jahr 2019</b>	<b>19</b>
<b>winning steel winning steel</b>	<b>20</b>
<b>winning ps winning ps</b>	<b>30</b>
<b>winning estate winning estate</b>	<b>42</b>
<b>winning gastro winning gastro</b>	<b>62</b>
<b>konsolidovaná účetní závěrka konsolidierter jahresabschluss</b>	<b>64</b>



„Krédo Winning group?  
Aby se jedna plus jedna rovnalo  
třem. / Das Kredo der Winning  
Group? Eins plus eins muss drei  
ergeben.“

Vážení čtenáři, zvládli jsme poprvé miliardu! I v roce 2019 se nám jako v předchozích letech opět povedlo zdvojnásobit tržby, a to při udržení EBITDA marže nad průmyslovým standardem. Přesto máme jednu novinku. Rostli jsme už nejenom organicky, ale hlavně v segmentu stavební výroby i anorganicky prostřednictvím nákupů dvou velice dobře zavedených rodinných firem: na začátku roku jsme převzali stavební firmu Kaláb, která patří mezi nejvýznamnější generální dodavatele na jižní Moravě. Naše týmy si rychle porozuměly a začaly spolupracovat na tom, aby stávající Winning Group i její nový člen fungovali výborně dohromady, poučili se navzájem ze svých silných stránek a naučili se spolu fungovat. Prostě takové klasické  $1 + 1 = 3$ .

Ke konci roku se k nám pak ještě připojila společnost PMK Drill, která se zaměřuje na speciální zakládání staveb, a mám radost z toho, že spojení se stávající Winning Group proběhlo velmi dobře. Spolu s naší stavební firmou Pamstav, která má za sebou také nejúspěšnější rok ve své historii, nyní tvoří tyto tři firmy stavební holding Winning PS. V této oblasti máme dobře nakročeno k tomu, aby se i rok 2020 stal rekordním.

Pokud jde o oblast strojírenství, začali jsme dodávat speciální montážní stroje a automatizace. Jedním z našich hlavních cílů pro rok 2020 je i v tomto segmentu zopakovat úspěch, který jsme zatím zaznamenali při budování sekce stavební výroby, a i tady růst pomocí akvizic. Náš tým už v Evropě našel několik zajímavých příležitostí a sebevědomě pracuje na jejich brzkém nabytí.

Naše stavebně-projekční sekce se rozrostla o další dvě desítky statiků, a stala se tak jednou z největších projekčních kanceláří se specializací na statiku v Česku. Mám radost, že tito mladí lidé pracují na největších stavebních projektech v Německu, jako jsou například urychlovač částic nebo osmadvacetipatrový mrakodrap ve Frankfurtu, a cítím z týmu obrovskou energii a chuť jít touto cestou dál. Nejlepším ukazatelem spokojenosti zákazníků nakonec je, že přes devadesát procent našich klientů se k nám opakovaně vrací.

V segmentu development jsme úspěšně dokončili projekt „Rezidence u Zámku“, který vyhrál první cenu za realitní projekt roku. Ještě důležitější ale je, že jsme se v roce 2019 intenzivně věnovali přípravě nových projektů: v dalších pěti letech chceme realizovat projekty v celkovém objemu přes 500 bytů.

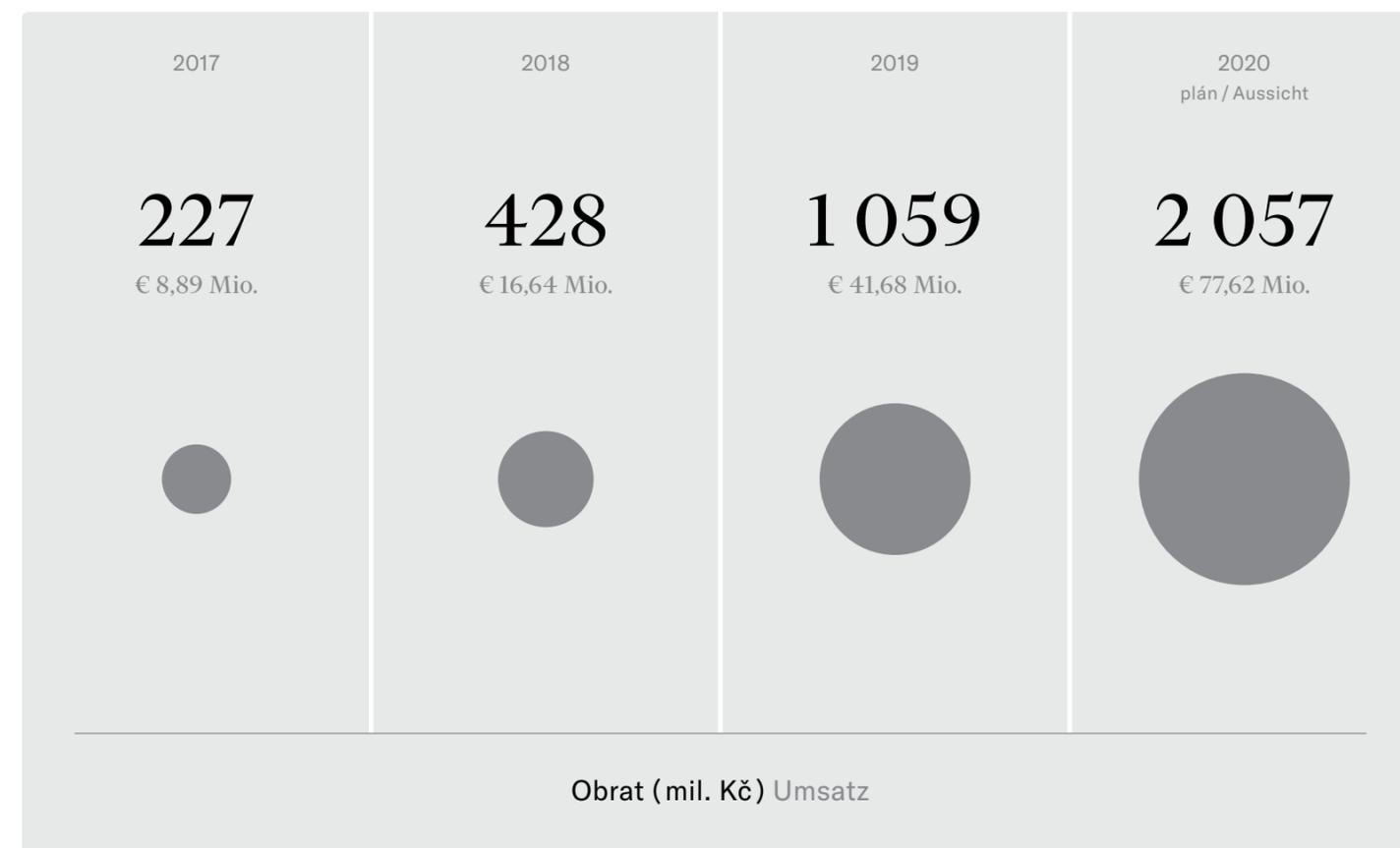
Růst ve všech aktivitách jsme zaznamenali také v segmentu speciálních produktů, a kromě jiného jsme si udělali radost otevřením vlastní restaurace, která je výkladní skříní naší skupiny. I zde se držíme pravidel, která platí pro celou naši skupinu: perfektně odvedená práce a výsledek, za kterým si stojíme.

Udála se spousta věcí a mám radost, že Vám je, milí čtenáři, můžeme v této výroční zprávě prezentovat. Mé upřímné díky patří všem zaměstnancům Winning Group, bez jejichž nadstandardního nasazení by žádný z těchto úspěchů nebyl možný. Jako jeden tým, co drží pospolu, jste odvedli skvělý kus práce!

Těším se na mnoho dalších vyhraných zápasů,

Váš Sebastian Wagner

**Sebastian Wagner**  
Generální ředitel  
a předseda představenstva  
Winning Group, a. s.



Sehr geehrter Leser, wir haben zum ersten Mal eine Milliarde Kronen Umsatz geschafft! Wie in den Vorjahren ist es uns im Jahr 2019 erneut gelungen, den Umsatz zu verdoppeln und gleichzeitig die EBITDA-Marge über dem Industriestandard zu halten. Und dennoch gibt es weitere Neuigkeiten! Wir sind zum ersten Mal nicht nur organisch gewachsen, sondern auch anorganisch, hauptsächlich im Bereich der Bauproduktion durch den Kauf von zwei sehr gut geführten Familienunternehmen: Anfang des Jahres haben wir das Bauunternehmen Kalab übernommen, das einer der wichtigsten Generalunternehmer in Südmähren ist. Unsere Teams fanden schnell zusammen und begannen zusammenzuarbeiten, damit die bestehende Winning Group und ihr neues Mitglied perfekt zusammen funktionieren, die Stärken des anderen kennenlernten und lernten, zusammen zu funktionieren – halt ein Klassiker wie  $1 + 1 = 3!$

Ende des Jahres hat sich uns die auf Bohrpfahlgründungen spezialisierte Firma PMK Drill angeschlossen, auch mit dieser erfolgreichen neuen Verbindung der Winning Group bin ich sehr zufrieden. Zusammen mit unserer Rohbaufirma Pamstav, die auch das erfolgreichste Jahr in ihrer Geschichte hinter sich hat, bilden diese drei Unternehmen jetzt die Bauholding Winning PS, und wir haben in diesen Bereichen einen guten Start, um so auch 2020 zu einem Rekordjahr zu machen.

Im Bereich „Industrie“ haben wir damit begonnen, spezielle Montagemaschinen für den Bereich der Automatisierung zu liefern. Eines unserer Hauptziele für 2020 ist es, in diesem Segment den bisherigen Erfolg beim Aufbau der Bauproduktionsabteilung und auch deren Wachstum mit Hilfe von M&A Aktivität zu wiederholen. Unser Team hat in Europa schon einige interessante Ziele gefunden, und wir arbeiten mit Hochdruck an der Umsetzung dieser Projekte.

Unser Bereich für Bauprojektierung ist um weitere 20 Statiker gewachsen und ist damit eines der größten Statikbüros in der Tschechischen Republik geworden. Ich freue mich, dass diese jungen Leute an den größten

Bauprojekten in Deutschland arbeiten, wie z.B. einem Teilchenbeschleuniger oder dem 28-stöckigen Hochhaus in Frankfurt. Ich spüre die riesige Energie und Lust des Teams, diesen Weg weiterzuverfolgen. Der beste Indikator der Kundenzufriedenheit ist es schließlich, dass über neunzig Prozent unserer Kunden erneut zu uns zurückkommen.

In der Projektentwicklung haben wir das Projekt „Residenz am Schloss“, das auch als „Immobilienprojekt des Jahres“ ausgezeichnet wurde, erfolgreich abgeschlossen. Umso wichtiger ist es, dass wir 2019 große Anstrengungen zur Vorbereitung neuer Projekte unternommen haben: In den nächsten fünf Jahren wollen wir insgesamt über 500 neue Wohnungen realisieren.

Im Bereich Spezialprodukte sind wir auch in allen Aktivitäten gewachsen, unter anderem haben wir mit großer Freude unser eigenes Restaurant eröffnet, das so etwas wie ein Schaufenster unserer Gruppe ist. Auch hier versuchen wir, die Regeln anzuwenden, die für unsere gesamte Gruppe gelten: Perfekt geleistete Arbeit und ein perfektes Ergebnis, dafür stehen wir.

Es ist also viel passiert, und ich bin froh, dass wir Ihnen, liebe Leser, diese Dinge im Rahmen dieses Geschäftsberichts vorstellen können.

Mein aufrichtiger Dank gehört allen Mitarbeitern der Winning Group, ohne deren überdurchschnittlichen Einsatz keiner dieser Erfolge möglich gewesen wäre. Als ein Team, das zusammenhält, habt ihr ein großes Stück Arbeit geleistet! Ich freue mich auf viele weitere gewonnene Spiele.

**Sebastian Wagner**  
CEO und Vorstandsvorsitzender  
Winning Group, a. s.

# Raději vyhráváme/ Wir ziehen es vor zu gewinnen

**winninggroup**

## **profil**

Za každoročním dvojnásobným růstem Winning Group stojí pestrá skupina vrcholových manažerů a expertů z různých oborů i zemí. Ať už se ve své branži pohybujeme úspěšně přes dvacet let, nebo naše kariéra nabrala obrátky právě ve Winning Group, jedno máme společné – vášeň pro tradiční byznys, a především chuť vybudovat svůj vlastní projekt. Projekt, který nám dává smysl a do něhož vkládáme veškeré své know-how.

Nemáme ve zvyku spekulovat a nejsme finančníci. Jsme průmyslníci, co stojí nohama pevně na zemi. Holding tak necháváme růst přirozeně na reálných, stabilních základech. Náš cíl je přímočarý – posouvat naše firmy společně s celým jejich odvětvím kupředu. Filozofie skupiny je naší největší konkurenční výhodou. Nenecháváme se svazovat korporátními strukturami a obloukem se vyhýbáme strnulému myšlení. Nikdy nás neuslyšíte říkat, že něco nelze změnit k lepšímu.

Tradiční „old economy“ byznys tu bude vždy. Naší ambicí je posunout ho vždy minimálně o úroveň výš, než na jaké byl, když jsme do něj vstoupili. Společně s našimi investory jsme připraveni na dalších deset až patnáct let růstu a akvizic.

## profil

Die jährliche Umsatzverdopplung der Winning Group wird von einer vielfältigen Gruppe von Top-Managern aus verschiedenen Bereichen und Ländern unterstützt. Unabhängig davon, ob wir seit über zwanzig Jahren erfolgreich in unserer Branche tätig sind oder unsere Karriere in der Winning Group an Dynamik gewonnen hat, haben wir eines gemeinsam: die Leidenschaft für das traditionelle Geschäft und vor allem den Wunsch, ein eigenes Projekt aufzubauen. Ein Projekt, das für uns Sinn macht und in das wir unser gesamtes Know-how einbringen.

Wir haben nicht die Gewohnheit zu spekulieren und wir sind keine Financiers. Wir sind Industrielle, die mit festen Füßen auf dem Boden stehen. So lassen wir die Holding auf einer realen, stabilen Basis natürlich wachsen. Unser Ziel ist unkompliziert - unsere Unternehmen mit ihrer gesamten Branche voranzutreiben. Die Philosophie der Gruppe ist unser größter Wettbewerbsvorteil - wir lassen uns nicht an Unternehmensstrukturen binden und machen einen weiten Bogen um starres Denken. Sie werden uns nie sagen hören, dass etwas nicht zum Besseren verändert werden kann.

Das traditionelle „Old Economy“ -Geschäft wird es hier immer geben. Unser Ziel ist es, es immer mindestens eine Ebene höher zu bewegen als beim Eintritt. Zusammen mit unseren Investoren sind wir für weitere zehn bis fünfzehn Jahre Wachstum und Akquisitionen bereit.

# 1 058 705 tis. Kč

€ 41,68 Tsd.

davon interco € 3.858 Tsd. z toho interco 98 037 tis. Kč

Tržby Umsatz

# 95 712 tis. Kč

€ 3.767 Tsd.

EBITDA

# 1,34×

Finanční páka Hebelwirkung

## segmenty segmente

Od svého založení stála Winning Group na logickém principu – podnikáme zásadně v těch oborech, kterým do hloubky rozumíme, a investujeme jen do takových firem, které dokážeme smysluplně a strategicky rozvíjet po mnoho dalších let. Původní život nově nabytých společností v našem portfoliu nikdy nedusíme a nenahrazujeme standardizovanými postupy. Naše know-how se naopak vždy snažíme co nejlépe prolnout s původní filozofií a kulturou firmy, tak abychom společně s tamním managementem našli strategii a vizi ušitou společnosti přímo na míru.

Monolitická konstrukce obytného domu realizovaná společností Winning PS / Monolithischer Bau eines von Winning PS realisierten Wohnhauses



Die Winning Group steht seit ihrer Gründung auf einem logischen Prinzip: Wir sind grundsätzlich in den Bereichen tätig, die wir genau kennen, und wir investieren nur in solche Unternehmen, die wir über viele Jahre hinweg sinnvoll und strategisch entwickeln können. Wir ersticken und ersetzen niemals das ursprüngliche Leben neu erworbener Unternehmen in unserem Portfolio durch standardisierte Verfahren. Im Gegenteil, wir versuchen immer, unser Know-how so gut wie möglich mit der ursprünglichen Philosophie und Kultur des Unternehmens zu verbinden, damit wir zusammen mit dem lokalen Management eine Strategie und eine Vision finden können, die direkt auf das Unternehmen zugeschnitten sind.

## stavebnictví konstruktion

Přesně v tomto duchu vznikl v roce 2016 první a dodnes klíčový pilíř Winning Group, který se zaměřuje na stavebnictví. Díky odbornému řízení, a především jasné vizi vyrostl takřka od nuly dnešní Winning PS, realizátor staveb od speciálního zakládání přes železobetonové konstrukce až po uskutečnění generálních dodávek. Simultánně se podařilo vybudovat jednu z největších českých projekčních kanceláří Winning Steel, jejíž inženýři projektují statiku primárně pro velké stavby na německém trhu, který obsluhuje naše obchodní zastoupení Winning Deutschland. Stavebnictví zůstává i nadále stěžejní oporou celé skupiny a je připraveno k dalšímu růstu, ať už skrze akvizice, či expanze na nové trhy.

Genau in diesem Sinne wurde 2016 die erste und nach wie vor wichtige Säule der Winning Group geschaffen, die sich auf das Baugewerbe konzentriert. Dank des professionellen Managements und vor allem einer klaren Vision entstand nahezu von Grund auf das heutige Unternehmen Winning PS, ein Bauunternehmen von Bohrpfehlgründungen über Stahlbetonkonstruktionen bis hin zur Umsetzung von Generalaufträgen. Gleichzeitig gelang es uns, eines der größten tschechischen Konstruktionsbüros, Winning Steel, aufzubauen, dessen Ingenieure hauptsächlich Statik für große Konstruktionen auf dem deutschen Markt entwerfen, der von unserem Verkaufsbüro in Winning Deutschland bedient wird. Das Baugewerbe bleibt die Hauptstütze der gesamten Gruppe und ist für weiteres Wachstum bereit, sei es durch Akquisitionen oder Expansion in neue Märkte.

# development entwicklung

Stavebnický segment přirozeně doplňuje silná divize developmentu. Winning Estate si zakládá na přímém, férovém a pro klienty výhodném prodeji realit bez zprostředkovatele. Podobně jako v ostatních segmentech i v realitách dbáme především na solidní základy, tedy bezchybně odvedené práce od projekce až po samotnou realizaci. Každý rok se důkladně věnujeme jednomu až dvěma rezidenčním projektům v nadstandardní kvalitě, svou působnost ale budeme rozšiřovat také na průmyslové nemovitosti.

Das Bausegment wird natürlich durch eine starke Projektentwicklung ergänzt. Winning Estate basiert auf dem direkten, fairen und für den Kunden vorteilhaften Verkauf von Immobilien ohne Vermittler. Ähnlich wie in anderen Segmenten legen wir auch bei Immobilien besonderes Augenmerk auf solide Fundamente – perfekt ausgeführte Grundarbeiten vom Projektieren bis hin zur eigentlichen Umsetzung. Jedes Jahr widmen wir uns intensiv einem oder zwei Wohnprojekten von überdurchschnittlicher Qualität, aber wir werden unsere Tätigkeit auch auf Industrieimmobilien ausweiten.



Restaurace Vittorio / Vittorio Restaurant

## strojírenství maschinenbau / automobilindustrie

Perspektivním pilířem z pohledu expertizy a vize našeho zakladatele a CEO Sebastiana Wagnera je beze sporu strojírenství. Základní kámen zatím rozvíjejícího se segmentu položil náš inženýrský tým z Winning Steel, který se specializuje mimo jiné i na projektování atypických strojů pro strojírenskou výrobu nebo na vývoj hybridních převodovek. Předchozí bohaté zkušenosti našich top manažerů právě na poli strojírenství nás v tomto oboru podněcují k velkorysým budoucím plánům. Náš M&A tým již aktivně vyhledává a zpracovává investiční příležitosti, o které se v současné době intenzivně ucházíme, a to především, ale ne výlučně, v segmentu automotive.

Die vielversprechendste Säule aus Sicht des Fachwissens und der Vision unseres Gründers und CEO Sebastian Wagner ist ohne Zweifel der Maschinenbau. Der Grundstein für das sich derzeit entwickelnde Segment wurde von unserem Engineering-Team von Winning Steel gelegt, das sich unter anderem auch auf die Entwicklung atypischer Maschinen für den Maschinenbau spezialisiert hat. Die langjährige Erfahrung unserer Top-Manager im Bereich Maschinenbau ermutigt uns jedoch in diesem Bereich zu großzügigen Zukunftsplänen. Unser M & A-Team arbeitet bereits an Investitionsmöglichkeiten, die wir zurzeit aktiv suchen, insbesondere, aber nicht ausschließlich, im Automobilsegment.

## speciální produkty spezielle produkte

Žádný z pilířů neodráží náš entuziasmus a chuť přijímat nové výzvy tak jako speciální produkty. Iniciativě a představivosti se snažíme dát ve Winning Group volný průchod, a tak se čas od času věnujeme také projektům, které nám připadají neotřelé, prospěšné nebo nás zkrátka jen baví. Náš neúnavný tým z Winning Gastro tak dokázal od nuly vybudovat nejlepší restauraci v Brně, Winning Service poskytuje solidní pracovní podmínky více než stovce pracovníkům v invalidním důchodu a Winning People umožnil chytrou symbiózou uspokojit jak poptávku studentů po levných učebních materiálech, tak potřeby inzerentů a personálních agentur. Pokud nám dávají smysl a nalezneme dostatečnou motivaci, start-upům říkáme ve Winning Group jasné ano.

Keine der Säulen spiegelt unsere Begeisterung und Lust wider, sich neuen Herausforderungen wie Spezialprodukten zu stellen. Wir versuchen, der Initiative und der Vorstellungskraft in der Winning Group freien Lauf zu lassen, und widmen uns daher von Zeit zu Zeit auch Projekten, die wir als neu, nützlich oder einfach nur unterhaltsam finden. Unser unermüdliches Team von Winning Gastro schaffte es, das beste Restaurant in Brünn von Grund auf neu aufzubauen, Winning Service bietet mehr als hundert Mitarbeitern in der Invalidenrente solide Arbeitsbedingungen und Winning People ermöglichte es, durch clevere Symbiose sowohl die Nachfrage von Schülern nach billigem Unterrichtsmaterial sowie die Bedürfnisse von Inserenten und Personalagenturen zu befriedigen. Wenn sie für uns Sinn machen und wir genug Motivation finden, sagen wir klar Ja zu Start-ups in der Winning Group.

**winninggroup**  
**v roce im Jahr 2019**

**Jedna z největších českých projekčních kanceláří, která se specializuje na projektování statiky, strojírenských konstrukcí, dodávku speciálních strojů a nově také na vývoj hybridních pohonů. Své služby exportuje především na německý, švýcarský a rakouský trh. Klientům dodává excelentní produkt na mezinárodní úrovni, její zkušený vícejazyčný tým zvládne jakýkoliv CAD projekt od konstrukce, designu, 3D modelování až po dodávku technických výkresů. Eines der größten tschechischen Projektierungsbüros, das sich auf die Projektierung von Statik, Maschinenbaukonstruktionen, Lieferung von Spezialmaschinen und neulich auch auf die Entwicklung von Hybridantrieben spezialisiert. Es exportiert seine Dienstleistungen hauptsächlich auf den deutschen, schweizerischen und österreichischen Markt. Das Unternehmen bietet seinen Kunden ein ausgezeichnetes Produkt auf internationaler Ebene. Sein erfahrenes mehrsprachiges Team kann jedes beliebige CAD-Projekt von der Konstruktion, Entwurf, 3D-Modellierung bis hin zur Lieferung technischer Zeichnungen bearbeiten.**

Winning Steel  
KPIs 2019

51 mil. Kč

€ 2 Mio.

Obrat Umsatz

8.2 mil. Kč

€ 322 Tsd.

48

EBITDA

Zaměstnanci Angestellte

Case Study

## Urychlovač částic Teilchenbeschleunigeranlage

Zařízení je jedním z největších stavebních projektů na světě pro mezinárodní antiprotonový a iontový výzkum. Na ploše přibližně 150 000 m<sup>2</sup> se staví 25 budov. Mezi nimi je podzemní urychlovací tunel s obvodem 1 100 metrů a další jedinečné budovy. Jedná se o nadnárodní a vysoce komplexní megastavbový a multioborový projekt. Stavební práce začaly v létě 2017. V tomto roce se do projektu zapojila i naše firma a provádí výkresovou dokumentaci výztuží pro železobetonové konstrukce v části urychlovacího tunelu a dvou výzkumných halách.

Die Anlage ist eines der größten Bauprojekte der Welt für die internationale Antiprotonen- und Ionenforschung. Auf einer Fläche von ca. 150.000 m<sup>2</sup> werden 25 Gebäude gebaut. Darunter befinden sich ein unterirdischer Beschleunigungstunnel mit einem Umfang von 1.100 Metern und andere einzigartige Gebäude. Es handelt sich um ein übernationales und hochkomplexes Megabau- und multidisziplinäres Projekt. Die Bauarbeiten begannen im Sommer 2017. In diesem Jahr hat sich auch unser Unternehmen dem Projekt angeschlossen und erstellt die Zeichnungsdokumentation für die Bewehrungen von Stahlbetonkonstruktionen im Teil des Beschleunigungstunnels und in zwei Forschungshallen.

Case Study

## Olympijská vesnice Berlín Olympisches Dorf Berlin

Olympiáda se v Berlíně odehrála v roce 1936 a při této příležitosti byl vybudován rozsáhlý olympijský komplex. Od roku 1992 byla bývalá olympijská vesnice opuštěná a chátrající. Nyní probíhá rozsáhlá rekonstrukce areálu, kde vzniknou moderní luxusní byty pro movité Berliňany. V naší kanceláři vznikala projektová dokumentace pro všechny železobetonové konstrukce na této stavbě.

Die Olympischen Spiele fanden 1936 in Berlin statt, und bei dieser Gelegenheit wurde ein großer olympischer Komplex gebaut. Seit 1992 ist das ehemalige olympische Dorf verlassen und baufällig. Derzeit findet ein umfassender Umbau des Komplexes statt, in dem moderne Luxusapartments für wohlhabende Berliner gebaut werden. In unserem Büro wurde eine Projektdokumentation für alle Stahlbetonkonstruktionen dieser Baustelle erstellt.



**Frank Sander, ředitel německé kanceláře Winning Deutschland, byl nepostradatelným článkem pro rozjezd a následný úspěch dodávek českých projekčních prací na německý stavební trh. Jen v roce 2019 pracovali brněnští inženýři z Winning Steel pod vedením Erwanna Malliera na 150 projektech, mezi nimiž se najde mrakodrap ve Frankfurtu nebo sídlo obchodního řetězce v Neckarsulmu. Tady ale Erwannova a Frankova vize zdaleka nekončí. Svůj mezinárodní tým by rádi nechali rozrůst až na stovku zaměstnanců a s projekty chtějí proniknout do nových konstrukčních segmentů. Frank Sander, Direktor des deutschen Büros von Winning Deutschland, war ein unverzichtbares Element für den Start und den anschließenden Erfolg der Lieferung tschechischer Planungsarbeiten an den deutschen Baumarkt. Alleine im Jahr 2019 arbeiteten die Brüner Ingenieure von Winning Steel unter der Leitung von Erwann Mallier an 150 Projekten, darunter ein Hochhaus in Frankfurt und der Hauptsitz einer Einzelhandelskette in Neckarsulm. Aber Erwanns und Franks Visionen enden bei weitem nicht hier. Sie möchten ihr internationales Team auf bis zu hundert Mitarbeiter erweitern und mit Projekten in neue Bausegmente vordringen.**

# Frank Sander Erwann Mallier



### Jak jste ve Winning Group začínali?

FS: Winning Group dodávala pro mého bývalého zaměstnavatele, německou stavební společnost. V té době už jsem měl za sebou více než pětadvacetiletou pracovní zkušenost na podobných pozicích. Cítil jsem, že bych potřeboval změnu, jak v kariéře, tak v životě. Nadevše jsem si přál trávit více času s rodinou. Když mě Sebastian oslovil s nabídkou, abych se přidal do jeho nově vznikajícího týmu, stačila mi jedna návštěva Česka a byl jsem rozhodnutý.

EM: Sebastian vedl výrobní fabriku v Oslavanech, kde jsem i já pět let působil jako key account manager. Nedlouho poté, co z ní odešel, se mi ozval s tím, že by pro mě měl místo technického a obchodního ředitele Winning Steel. Bylo to pro mne lehké rozhodování, protože ve velkých korporacích mi to nikdy obzvláště nesevěřilo – z dlouhodobého hlediska jsou jejich rozhodovací procesy většinou pomalé až únavné. Oproti tomu start-upová atmosféra ve Winning Group mi vyhovovala mnohem víc. Zároveň jsem si předtím nikdy nevyzkoušel, jaké to je řídit lidi, ačkoliv jsem sám hodně komunikativní. Dnes mám pod sebou šedesát zaměstnanců a musím říct, že si to užívám.

### Jak vypadala Vaše předchozí kariéra a jakou důležitou lekcí jste si z let před Winning Group odnesli?

FS: Začínal jsem v konstrukční společnosti Hochtief, posléze jsem působil na mnoha seniorních pozicích ve velkých stavebních firmách. Nebudu rozhodně lhát, když řeknu, že jsem na stavbách strávil roky života! Za nejdůležitější dovednost, kterou jsem si za ta léta vypěstoval a která se na stavbě hodí téměř denně, je schopnost řešit krizové situace. Řízení projektů ve Winning Steel není výjimkou. Vzhledem k tomu, že řídíme opravdu velké projekty, můžete se vsadit, že za každým rohem na vás čeká nějaký problém k řešení. Naštěstí, když už v nějakém oboru pracujete přes pětadvacet let, naučíte se problémy vidět ještě před tím, než se vůbec stanou a přerostou v krizi. Vypěstujete si pro to cit. A tento můj cit, myslím, hraje klíčovou roli i ve všech projektech Winning Steel.

EM: Poté, co jsem ve Francii získal titul inženýra, jsem cítil, že se nechci ve Francii usadit, ale odstartovat svou kariéru v zahraničí. Zakotvil jsem v České republice jako projektový manažer jedné

### Wie haben Sie bei Winning Group angefangen?

FS: Winning Group war Lieferant meines früheren Arbeitgebers, eines deutschen Ingenieurbüros. Zu diesem Zeitpunkt hatte ich bereits mehr als 25 Jahre Berufserfahrung in ähnlichen Positionen. Ich hatte das Gefühl, dass ich eine Veränderung brauchte, sowohl in meiner Karriere als auch in meinem Leben. Vor allem wollte ich mehr Zeit mit meiner Familie verbringen. Als Sebastian mit einem Angebot auf mich zukam, seinem neu gebildeten Team beizutreten, genügte mir ein Besuch in der Tschechischen Republik, und ich war entschlossen.

EM: Sebastian leitete eine Fabrik in Oslavany, wo ich auch fünf Jahre als Key Account Manager tätig war. Kurz nachdem er gegangen war, kontaktierte er mich und sagte, dass er für mich die Position des technischen und Vertriebsleiters für Winning Steel haben würde. Es war eine leichte Entscheidung für mich, weil ich in großen Unternehmen noch nie besonders zufrieden war – auf lange Sicht sind ihre Entscheidungsprozesse normalerweise langsam bis langwierig. Auf der anderen Seite gefiel mir die Start-up-Atmosphäre in der Winning Group viel besser. Gleichzeitig hatte ich nie versucht, wie es ist, Menschen zu führen, obwohl ich selbst sehr kommunikativ bin. Heute habe ich 60 Mitarbeiter unter mir und ich muss sagen, dass es mir Spaß macht.

### Wie sah Ihre vorherige Karriere aus und welche wichtige Lektion haben Sie aus Ihren Jahren vor der Winning Group gelernt?

FS: Ich habe in der Baufirma Hochtief angefangen. Später arbeitete ich in vielen leitenden Positionen in großen Bauunternehmen. Ich werde definitiv nicht lügen, wenn ich sage, dass ich auf Baustellen viele Jahre meines Lebens verbracht habe! Die wichtigste Fähigkeit, die ich im Laufe der Jahre entwickelt habe und die fast täglich auf der Baustelle eingesetzt werden kann, ist die Fähigkeit, mit Krisensituationen fertigzuwerden. Das Projektmanagement bei Winning Steel ist keine Ausnahme. Da wir wirklich große Projekte leiten, können Sie wetten, dass Sie an jeder Ecke ein Problem zu lösen haben. Glücklicherweise lernen Sie, wenn Sie über 25 Jahre in einer Branche gearbeitet haben, Probleme zu erkennen, bevor sie überhaupt auftreten und in eine Krise eskalieren. Sie entwickeln ein Gefühl dafür. Und ich denke, dieses Gefühl spielt bei allen Projekten von Winning Steel eine Schlüsselrolle.

EM: Nach meinem Abschluss an einer französischen Ingenieurschule hatte ich das Gefühl, dass ich mich nicht in Frankreich niederlassen, sondern meine Karriere im Ausland beginnen wollte. Ich bin in der Tschechischen Republik als Projektmanager bei einem französisch-singapurischen Unternehmen gelandet. Obwohl ich mehr Maschinenbau

francouzsko-singapurské společnosti. Ačkoliv jsem studoval spíše strojní inženýrství, během své kariéry jsem se profiloval jako obchodní manažer, a to hlavně v automobilovém průmyslu. Za nejužitečnější dovednosti, které jsem si do Winning Group přinesl z dřívějších, považuji organizační schopnosti, projektové řízení a umění vyjednávat. Ty využívám dennodenně. Díky předchozím zkušenostem jsme také dokázali úspěšně implementovat a formalizovat systém kvality ve Winning Steel včetně zavedení důležitých certifikací ISO.

#### Na jaké ze svých dřívějších projektů jste pyšní?

FS: To je jednoduché, na Elbphilharmonie – budovu filharmonie v Hamburku – a na obchodní centrum Waterfront v Brémách. Na Waterfront nikdy nezapomenu už jen proto, že to byla první opravdu velká budova, jejíž stavbu jsem řídil. Koncertní sál v Hamburku je zase jedním z nejdůležitějších architektonických počínů v Německu za posledních deset let. Je to konečnoučkou jedna z největších a akusticky nejdokonalejších síní na světě.

#### Cítím potřebu dodat, že taky jedna z nejkrásnějších...

**Franku, máte za sebou úžasnou kariéru. Co Vás přesvědčilo všechno tohle opustit a důvěřovat mladé začínající společnosti z Brna?**

FS: Klíčovým slovem je právě to „mladé“. Cítil jsem potřebu nabídnout svůj vhled a zkušenosti novému, čerstvému subjektu na trhu. Láká mě možnost vychovávat nové profesionály, ukázat jim, co vím, sdílet své know-how. To je pořád moje hlavní motivace. Winning Steel začínal s deseti inženýry a teď jich má šedesát, přičemž těch původních deset dnes pracuje na řídicích pozicích. Takový růst je radost pozorovat.

#### Co Vás přivedlo k myšlence využívat českých inženýrů na projekční a statické návrhy pro německý trh?

FS: Na tuhle cestu se vydal Sebastian. Je to vyzkoušený model, který hojně využívají i další společnosti, sám jich znám minimálně pět a s některými jsem v minulosti i spolupracoval. Jde o klasický outsourcing, kdy připravujete finální produkt v méně nákladných zemích. Je ale potřeba říct, že Winning Steel je jedinečný svou obrovskou kapacitou, která nemá na trhu obdoby. Ta nám umožňuje zvládat i opravdu velké projekty.

#### Je cena tím jediným, co podmiňuje úspěch spolupráce mezi Winning Steel a Winning Deutschland?

FS: Vůbec ne. Abyste získal zakázku, musíte si vybudovat nejlépe osobní vztah se zákazníkem. To je také můj hlavní úkol coby šéfa Winning Deutschland. Po tolika letech totiž znám na německém stavebním trhu téměř každého! Skutečně, to, jaké si vybudujete jméno, hraje zcela zásadní roli.

studuje, profilloval jsem se během mé kariéry jako prodejce, hlavně v automobilovém průmyslu. Já jsem se zaměřil na organizační schopnosti, projektové řízení a umění vyjednávat. Ty využívám dennodenně. Díky předchozím zkušenostem jsme také dokázali úspěšně implementovat a formalizovat systém kvality ve Winning Steel včetně zavedení důležitých certifikací ISO.

#### Auf welches Ihrer bisherigen Projekte sind Sie stolz?

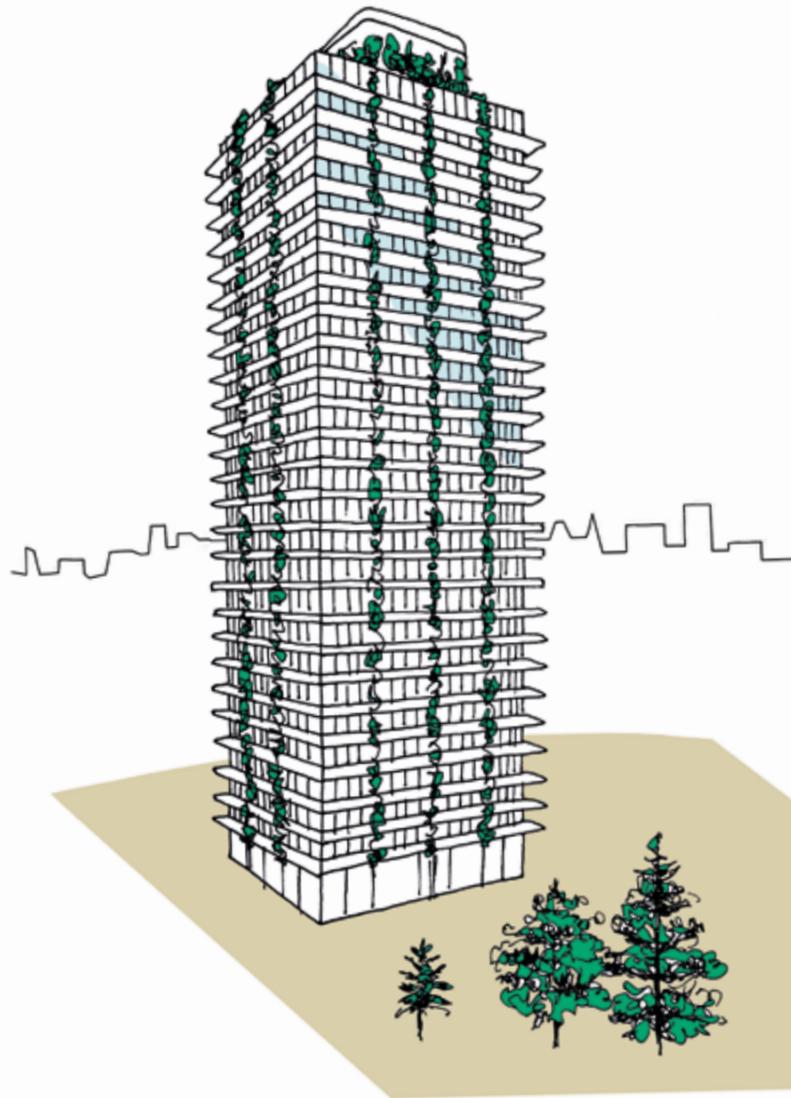
FS: Das ist einfach, auf die Elbphilharmonie – das Gebäude der Hamburger Philharmonie – und das Einkaufszentrum Uferpromenade in Bremen. Die Uferpromenade werde ich schon deswegen niemals vergessen, weil es wirklich das erste große Gebäude war, dessen Bau ich leitete. Der Konzertsaal in Hamburg ist wieder eine der wichtigsten architektonischen Errungenschaften in Deutschland in den letzten 10 Jahren! Immerhin ist es eine der größten und akustisch perfektesten Hallen der Welt.

#### Ich möchte noch hinzuzufügen, auch eine der schönsten... Frank, Sie haben eine tolle Karriere hinter sich. Was hat Sie überzeugt, all dies hinter sich zu lassen und einem jungen Start-up-Unternehmen aus Brunn zu vertrauen?

FS: Das Schlüsselwort ist gerade „jung“. Ich hatte das Bedürfnis, einem neuen, frischen Spieler auf dem Markt meine Einsichten und Erfahrungen anzubieten. Ich bin von der Möglichkeit angezogen, neue Fachkräfte auszubilden und ihnen zu zeigen, was ich kann, mein Know-how zu teilen. Das ist immer noch meine Hauptmotivation. Winning Steel begann mit zehn Ingenieuren und hat jetzt sechzig, mit den ursprünglichen zehn jetzt in Führungspositionen. Es ist eine Freude, ein solches Wachstum zu beobachten.

#### Wie sind Sie auf die Idee gekommen, tschechische Ingenieure für Projektierungs- und statische Entwürfe für den deutschen Markt einzusetzen?

FS: Sebastian hat diesen Weg eingeschlagen. Es ist ein bewährtes Modell, das auch andere Unternehmen verbreitet angewandt haben. Ich kenne mindestens fünf davon, und mit einigen habe ich auch in der Vergangenheit zusammengearbeitet. Es handelt sich um klassisches Outsourcing, wo Sie das Endprodukt in kostengünstigeren Ländern vorbereiten. Aber es muss gesagt werden, dass Winning Steel wegen seiner enormen Kapazität, die keine Parallele auf dem Markt hat, einzigartig ist. Dies ermöglicht es uns, sogar wirklich große Projekte zu bewältigen.



Case Study

## Mrakodrap, Frankfurt Hochhaus, Frankfurt

Tento mrakodrap s úctyhodnou výškou 98 m se nachází v centru Frankfurtu. Budova je tvořena celkem 27 obytnými podlažními a 1 technickým patrem. V budově naleznete praktické jedno- až pětipokojové byty. Zajímavostí jsou závěsné zahrady, které přispívají k ekologické rovnováze města a slouží také ke zlepšení mikroklimatu bytů. Dieses Hochhaus mit einer respektablen Höhe von 98 m befindet sich im Zentrum Frankfurts. Das Gebäude besteht aus insgesamt 27 Wohngeschossen und 1 technischen Geschoss. Im Gebäude finden Sie praktische 1- bis 5-Zimmerwohnungen: Interessant sind die hängenden Gärten, die zum ökologischen Gleichgewicht der Stadt beitragen und auch zur Verbesserung des Mikroklimas von Wohnungen dienen.

#### Ist der Preis das einzige, was den Erfolg der Zusammenarbeit zwischen Winning Steel und Winning Deutschland bestimmt?

FS: Überhaupt nicht. Um einen Auftrag zu gewinnen, müssen Sie am besten eine persönliche Beziehung zum Kunden aufbauen. Dies ist schließlich meine Hauptaufgabe als Leiter von Winning Deutschland. Nach so vielen Jahren kenne ich fast jeden auf dem deutschen Bauplatz! In der Tat spielt der Name, den Sie aufbauen, eine entscheidende Rolle.

EM: Unser Team bietet Kunden auch enorme Flexibilität, was unsere andere Stärke ist. Dank der Kapazität können wir sehr schnell auf jede Nachfrage reagieren. Andererseits sollte auch erwähnt werden, dass Winning Steel sehr schnell wächst. Wenn ich noch hinzufüge, dass wir immer versuchen, den frischen Absolventen der Fakultät für Bauingenieurwesen Jobs anzubieten, ist es logisch, dass wir alle unter erheblichem Druck arbeiten. Und obwohl wir versuchen, das Beste aus uns herauszuholen, ist unsere Arbeit nicht fehlerfrei. Es gibt immer Raum für Verbesserungen!

#### Wie arbeiten Ihre tschechischen und deutschen Niederlassungen eigentlich zusammen?

FS: Ich leite drei Leute in Winning Deutschland. Unsere Aufgabe ist sehr einfach – neue Aufträge zu gewinnen. Alle Ingenieure, die später daran arbeiten, sitzen bereits in Brunn unter der Leitung von Erwann. Wir stehen täglich in Kontakt und arbeiten buchstäblich als ein und dasselbe Unternehmen. Die Tatsache, dass Erwanns Team fließend Deutsch spricht, ist für unsere Kunden natürlich ein anderes bedeutendes Plus. Wenn Sie wissen, dass Sie Ihren Ingenieur oder Ingenieurin jederzeit anrufen und sich mit ihm oder ihr absprechen können, obwohl Sie in einem ganz anderen Land arbeiten, ist ein unbestreitbarer Vorteil.

EM: Náš tým je také v dodávkách zákazníkům velmi flexibilní, to je naše další silná stránka. Díky kapacitě umíme reagovat na jakoukoliv poptávku velmi rychle. Na druhou stranu je potřeba zmínit také to, že Winning Steel roste velmi rychle. Když k tomu přičtu fakt, že se u nás vždy snažíme nabízet místa čerstvým absolventům stavební fakulty, je logické, že všichni pracujeme pod výrazným tlakem. A ačkoliv se snažíme dostat ze sebe to nejlepší, naše práce není bezchybná. Prostor pro zlepšení se najde vždy!

#### **Jak spolu vlastně vaše česká a německá pobočka spolupracují?**

FS: Ve Winning Deutschland řídím tři lidi. Náš úkol je velmi přímočarý – získat nové zakázky. Všichni inženýři, kteří na nich posléze pracují, už sedí v Brně pod taktovkou Erwana. Jsme spolu v každodenním kontaktu a doslova fungujeme jako jedna společnost. Skutečnost, že Erwannův tým mluví plynně německy, je pro naše klienty samozřejmě další významné plus. Víte-li, že můžete svému inženýrovi nebo inženýrce kdykoliv zavolat a domluvit se, ačkoliv pracuje v úplně jiné zemi, je to neoddiskutovatelná výhoda.

#### **Pojďme se podívat na minulý rok. Jaký byl rok 2019 pro Winning Steel?**

FS: Byl to rok růstu. Přijali jsme dvacet nových projektantů, což znamenalo zesílený tlak na naše seniorní zaměstnance, kteří se kromě své vlastní práce museli věnovat i zaučování velkého přílivu nové krve do týmu. Je úžasné, že to tak dobře zvládli. Koneckonců, moje práce je pouze zabezpečit dostatek zakázek, ta opravdová dřina se všechna odehrává v Brně.

EM: Frank je příliš skromný. Bez zakázek by naši inženýři mohli jít rovnou domů. Vzhledem k tomu, že jsem sám vyrůstal v obchodním oddělení, moc dobře vím, jak náročná taková práce je. Je jedno, zda jednáte s obří korporací, nebo malou firmou, nakonec musíte mít vždy ohromný cit pro navazování lidských vztahů. Taková dovednost se špatně měří, ale ve skutečnosti je neocenitelná. A co se týče přílivu nových tváří do našeho týmu, rád bych za jejich integraci poděkoval týmovým vedoucím. Rok 2019 nebyl úspěšný jen kvůli téměř zdvojnásobenému obratu, ale také díky jejich schopnosti vést nováčky. Nakonec bych ještě rád dodal, že za jeden z ukazatelů úspěchu společnosti považuji to, jak dokáže ocenit a následně odměnit své zaměstnance. Mám radost, že jsme v návaznosti na náš výkon mohli v roce 2019 rozdat prémie.

#### **Na kolika projektech jste minulý rok vlastně pracovali?**

FS: Okolo sto padesáti.

#### **Werfen wir einen Blick auf das letzte Jahr.**

##### **Wie war 2019 für Winning Steel?**

FS: Es war ein Jahr des Wachstums. Wir haben zwanzig neue Projektanten eingestellt, was erhöhten Druck auf unsere leitenden Mitarbeiter bedeutete, die sich zusätzlich zu ihrer eigenen Arbeit auch der Schulung einer großen Flut neuen Bluts für das Team widmen mussten. Es ist erstaunlich, wie gut sie das geschafft haben. Letztendlich ist es meine Aufgabe, nur genug Aufträge zu sichern, die ganze wirklich harte Arbeit findet in Brno statt.

EM: Frank ist zu bescheiden. Ohne Aufträge könnten unsere Ingenieure direkt nach Hause gehen. Im Hinblick darauf, dass ich selbst in der Verkaufsabteilung aufgewachsen bin, weiß ich sehr gut, wie anspruchsvoll solche Arbeit ist. Es ist egal, ob Sie mit einem riesigen oder kleinen Unternehmen verhandeln, schließlich müssen Sie immer ein Feingefühl für den Aufbau menschlicher Beziehungen haben. Eine solche Fähigkeit ist schwer zu messen, aber in Wirklichkeit ist sie unentbehrlich. Und was den Zustrom neuer Gesichter in unser Team anbetrifft, möchte ich den Teamleitern für ihre Integration danken. Das Jahr 2019 war nicht nur wegen der nahezu Verdoppelung des Umsatzes erfolgreich, aber auch dank ihrer Fähigkeit, Anfänger zu führen. Abschließend möchte ich hinzufügen, dass ich einen der Indikatoren für den Erfolg des Unternehmens darin sehe, wie es seine Mitarbeiter schätzt und anschließend belohnt. Es freut mich, dass wir in Anbindung an unsere Leistung im Jahr 2019 Boni verteilen konnten.

#### **An wie vielen Projekten haben Sie letztes Jahr tatsächlich gearbeitet?**

FS: Ungefähr einhundertfünfzig.

#### **Das ist ein großes Stück Arbeit!**

FS: Ich stimme dem zu. Andererseits handelt es sich nicht immer um große, komplizierte Bauten. Die größte Freude habe ich an dem Hochhaus in Frankfurt. Gleichzeitig haben wir auch beschlossen, ein neues Marktsegment auszuprobieren, und zusätzlich zu Wohn- und Bürogebäuden haben wir uns auch Brückenbau vorgenommen. Das Jahr 2019 war für uns auch im Hinblick auf die Entdeckung neuer Möglichkeiten und Wege wichtig.

EM: Eine Reihe von Aufträgen, an denen wir im Laufe des Jahres arbeiten, ist vielfältig. Ein Projektant arbeitet ein paar Tage an der Statik eines kleinen Gebäudes, aber das ganze Ingenieurteam kann auch am Hauptsitz eines globalen Unternehmens über ein ganzes Jahr arbeiten. Eine der Herausforderungen für unsere Mitarbeiter war der neue Hauptsitz einer Einzelhandelskette, für den wir letztes Jahr Zeichnungen vorbereitet haben.

#### **To je ohromný kus práce!**

FS: Souhlasím. Na druhou stranu ne vždy se jedná o velké komplikované stavby. Největší radost mám z mrakodrapu ve Frankfurtu. Zároveň jsme se také rozhodli vyzkoušet nový tržní segment a kromě rezidenčních a administrativních budov jsme se pustili i do stavby mostů. Rok 2019 byl pro nás důležitý právě i z hlediska objevování nových příležitostí a cest.

EM: Soubor zakázek, na kterých během roku pracujeme, je rozmanitý. Jeden projektant pracuje pár dnů na statické malé stavby, ale celý tým inženýrů může pracovat na sídle globální společnosti třeba i přes rok. Jednou z výzev pro naše lidi bylo právě nové sídlo obchodního řetězce, pro které jsme loni připravovali výkresy.

#### **Ve Winning Group už oba působíte několik let. Jak si představujete budoucnost své divize?**

FS: Nejvíce bych ocenil stabilitu. Přál bych si, aby všichni nově přijatí kolegové našli ve své práci zalíbení a zůstali s námi dlouhodobě. Za druhé věřím tomu, že máme pořád prostor k růstu. Určitě chceme pokořit latku sta zaměstnanců, k čemuž nám pomůže i to, že Winning Steel sídlí ve městě se skvělou technickou univerzitou, která nám doteď byla skvělým zdrojem kvalitních absolventů. Za třetí bychom naši expertizu chtěli více rozšířit a zaměřit se více na statické výpočty. V neposlední řadě jsme také neustále ve stěhu a poohlížíme se po zajímavých akvizicích, konkrétně podobných firem v zahraničí.

#### **Sie sind beide seit mehreren Jahren bei der Winning Group. Wie stellen Sie sich die Zukunft Ihrer Division vor?**

FS: Ich würde Stabilität am meisten schätzen. Ich möchte, dass alle neu eingestellten Kollegen ihre Arbeit gerne haben und lange bei uns bleiben. Zweitens glaube ich, dass wir noch Raum zum Wachsen haben. Wir möchten auf jeden Fall die Messlatte von einhundert Mitarbeitern erreichen, was durch die Tatsache unterstützt wird, dass Winning Steel in einer Stadt mit einer großartigen technischen Universität ansässig ist, die bisher eine großartige Quelle für hochqualifizierte Absolventen gewesen ist. Drittens möchten wir unser Fachwissen weiter ausbauen und uns auf statische Berechnungen konzentrieren. Schließlich stehen wir bereit und suchen interessante Akquisitionen, insbesondere ähnliche Unternehmen im Ausland.

EM: Ich stimme dem zu, ich möchte mich mit meinem Team mehr auf die Statik konzentrieren, schon deswegen, dies genau die Art von Arbeit und Herausforderung ist, die junge Ingenieure bei einem idealen Job suchen. Darüber hinaus würde dies den Umfang unserer Dienstleistungen erheblich erweitern. Gleichzeitig möchte ich, dass Winning Steel, heute eines der größten Projektierungsbüros in der Tschechischen Republik, auch ein starker europäischer Akteur wird, der eine bessere Qualität als internationale Konkurrenz anbieten kann. Ich würde auch mehr neue Projekte in unserem nicht

„Po pětadvaceti letech v oboru vidíte problémy ještě předtím, než se stanou. Nach fünfundzwanzig Jahren im Baugeschäft sehen Sie Probleme, bevor sie auftreten.“

EM: S tím souhlasím, se svým týmem bych se rád více věnoval statice, už kvůli tomu, že je to přesně ten typ práce a výzvy, kterou mladí inženýři v ideální práci hledají. Navíc by to výrazně rozšířilo rámec našich služeb. Zároveň bych si přál, aby se z Winning Steel, která je dnes jednou z největších projekčních kanceláří v Česku, stal také silný evropský hráč, který umí nabídnout lepší kvalitu než mezinárodní konkurence. Stejně tak bych uvítal více nových projektů v našem zatím ne tak velkém segmentu strojírenství, v němž se zabýváme projektováním speciálních strojů. Plánujeme se v něm kromě Německa zaměřit i na Českou republiku a rozšířit naši nabídku o montážní systémy.

#### **Jak jste spokojeni s atmosférou ve firmě?**

EM: Obecně se snažíme o profesionální, ale vesměs přátelskou atmosféru. Ačkoliv jsou dodávky včas a v nejlepší kvalitě často zdrojem stresu, snažíme se svou práci dokončovat v co nejklidnějším prostředí. Odpočíváme a utužujeme týmového ducha i na příležitostných akcích mimo práci. Kromě toho také vím, že naši lidé oceňují časovou flexibilitu, kterou jim poskytujeme. Sice musí odpracovat fixní počet hodin, ale záleží zcela na nich, kdy svou práci ve skutečnosti vykonají.

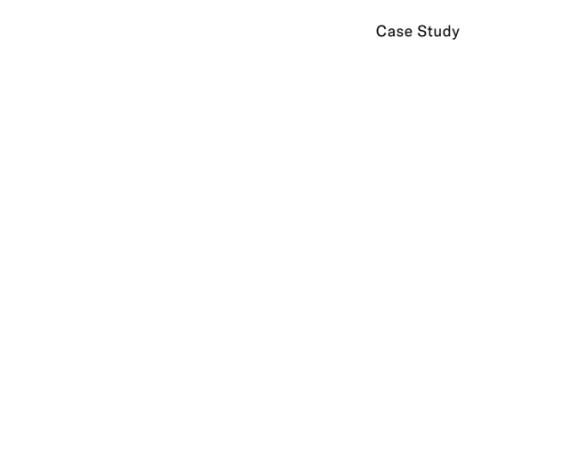
FS: Podle mě je přístup k práci ve Winning Steel velmi moderní. Na to moje starší a disciplinovaná německá generace vůbec není zvyklá (smích). Když jsem začínal já, musel jsem v práci nosit bílý plášť a jediná motivace, kterou jsem od svého šéfa kdy slyšel, byla, že mám kreslit rychleji. Naštěstí jsou tyto časy v nenávratnu. Takové pracovní prostředí je pro dnešní dvacátníky nepředstavitelné a já jim naprosto rozumím. Není to ale jen atmosféra v kanceláři, která se počítá. Osobně jsem přesvědčený, že teorii je nutně potřeba provázat s praxí. V budoucnu bych rád ještě více posílil účast našich mladých inženýrů na stavbě, aby si mohli vše takříkajíc osahat přímo na místě, mluvit s konstruktéry, vidět, jak se jejich výkresy ve skutečnosti zhmotňují. Taková zkušenost je k nezaplacení a nezastupitelným krokem k tomu stát se špičkou v oboru.

so großen Maschinenbausegment begrüßen, in dem wir uns auf die Konstruktion von Spezialmaschinen konzentrieren. Neben Deutschland wollen wir uns auch auf die Tschechische Republik konzentrieren und unser Angebot um Montagesysteme erweitern.

#### **Wie zufrieden sind Sie mit der Atmosphäre im Unternehmen?**

EM: Generell streben wir eine professionelle, aber im Allgemeinen freundliche Atmosphäre an. Obwohl die pünktliche Ablieferung in bester Qualität oft eine Quelle von Stress ist, versuchen wir, unsere Arbeit in einer möglichst ruhigen Umgebung zu vollenden. Wir ruhen uns aus und stärken den Teamgeist weiter durch gelegentliche Aktionen außerhalb der Arbeit. Außerdem weiß ich auch, dass unsere Mitarbeiter die Zeitflexibilität schätzen, die wir ihnen geben. Obwohl sie eine feste Anzahl von Stunden abarbeiten müssen, hängt es ganz von ihnen ab, wann sie ihre Arbeit tatsächlich ausführen.

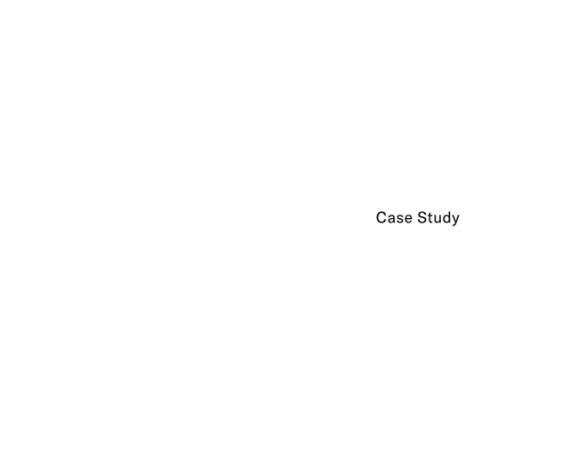
FS: Meiner Meinung nach ist die Einstellung zur Arbeit bei Winning Steel sehr modern. Daran ist die ältere und disziplinierte deutsche Generation überhaupt nicht gewöhnt (lacht). Als ich anfing, musste ich bei der Arbeit einen weißen Kittel tragen und die einzige Motivation, die ich von meinem Chef jemals gehört hatte, war, ich solle schneller zeichnen. Glücklicherweise sind diese Zeiten irreversibel vorbei. Solches Arbeitsumfeld ist für die heutigen Zwanzigjährigen unvorstellbar und ich verstehe sie voll und ganz. Es ist jedoch nicht nur die Atmosphäre im Büro, die zählt. Ich bin persönlich davon überzeugt, dass die Theorie mit der Praxis verknüpft werden sollte. In Zukunft möchte ich noch mehr die Teilnahme unserer jungen Ingenieure an der Baustelle verstärken, damit sie sozusagen alles direkt vor Ort berühren, mit Konstrukteuren reden, sehen können, wie sich ihre Zeichnungen in Wirklichkeit materialisieren. Eine solche Erfahrung ist unbezahlbar und ein unersetzlicher Schritt dazu, zur Spitze in der Branche zu werden.



Case Study



Case Study



Case Study

## Hlavní sídlo maloobchodního řetězce Hauptsitz einer Einzelhandelskette

Moderní komplex kancelářských budov v průmyslové oblasti poskytne celkem 1 400 pracovních míst. Areál je rozdělen do několika budov o výšce pěti až dvaceti metrů, jeho srdcem je vnitřní výstavní centrum, provedené v atraktivním architektonickém stylu. Součástí prostor je i čtyřpatrová hala s 24 000 m<sup>2</sup> užitné plochy a parkovací dům s 1 200 parkovacími místy.



## Most přes Labe Brücke über die Elbe

Naši nejlepší projektanti se stali součástí týmu pro výstavbu nového mostu přes řeku Labe v Magdeburgu. Lídr projektu nás pověřil zajištěním dílenské dokumentace pro některé z objektů. Nejvýznamnějším z nich je betonová část spráženého ocelobetonového mostu přes rameno Labe – Zollelbe, který zajistí dva jízdní pruhy, tramvajovou trať a cyklostezky. Je navržen ze čtyř štíhlých ocelových nosníků, na které budou uloženy železobetonové prefabrikáty, celá mostovka bude následně zabetonována. Spolupráce s firmou Hochtief nám mimo jiné umožňuje učit se postupy a technická řešení, které používá jednička na stavebním trhu v Německu.



## BlueGate BlueGate

BlueGate je v bezprostřední blízkosti hlavního vlakového nádraží v Cáchách a je rozsáhlým projektem složeným z pěti stavebních částí, který nabízí celkem asi 32 000 m<sup>2</sup> využitelné plochy. Od studentských bytů po kancelářské a maloobchodní prostory a je zde i mnoho dalších využití. Projekt je doplněn o prostory určené ke stravování, hotel a podzemní parkoviště. Dokončení je naplánováno na podzim 2021.

Der moderne Bürogebäudekomplex im Industriegebiet bietet insgesamt 1.400 Arbeitsplätze. Der Komplex ist in mehrere Gebäude mit einer Höhe von fünf bis zwanzig Metern unterteilt. Das Herzstück ist das in einem attraktiven Baustil errichtete Indoor-Ausstellungszentrum. Der Raum umfasst auch eine vierstöckige Halle mit 24.000 m<sup>2</sup> Nutzfläche und ein Parkhaus mit 1.200 Stellplätzen.



Unsere besten Projektanten des Teams nahmen an dem Bau einer neuen Brücke über die Elbe in Magdeburg teil. Der Projektleiter beauftragte uns mit der Bereitstellung von Werkstattdokumentationen für einige der Bauwerke. Das wichtigste davon ist der Betonteil der Stahl-Beton-Verbundbrücke über den Arm der Elbe – Zollelbe, der zweispurig sein wird, eine Straßenbahnlinie und Radwege. Es besteht aus vier schlanken Stahlträgern, auf denen Stahlbetonfertigteile platziert werden. Anschließend wird das gesamte Brückendeck betoniert. Durch die Zusammenarbeit mit Hochtief lernen wir unter anderem die Verfahren und technischen Lösungen kennen, die die Nummer eins auf dem deutschen Baumarkt anwendet.



BlueGate befindet sich in unmittelbarer Nähe des Aachener Hauptbahnhofs und ist ein Großprojekt, das aus fünf Bauteilen besteht und insgesamt rund 32.000 m<sup>2</sup> Nutzfläche bietet. Von Studentenwohnungen bis hin zu Büro- und Einzelhandelsflächen gibt es viele andere Verwendungszwecke. Das Projekt wird durch den Catering-Bereich, ein Hotel und eine Tiefgarage ergänzt. Die Fertigstellung ist für Herbst 2021 geplant.

**V rámci tří společností nabízí komplexní portfolio služeb od hrubé stavby až po generálního dodavatele staveb. Winning PS – stavební firma, s. r. o., realizuje dodávky pozemních staveb, rekonstrukce a opravy budov.**

**Winning PS – Pamstav, s. r. o., se specializuje na železobetonové monolitické konstrukce, které dodává největším stavebním projektům v ČR. Winning PS – PMK Drill, s. r. o., provádí pilotové zakládání staveb a návrhy studií za účelem hlubinného zakládání. Innerhalb von Tochtergesellschaften bietet das Unternehmen ein umfassendes Portfolio an Dienstleistungen von der Realisierung des Rohbaus bis zum Generalunternehmer.**

**Winning PS – stavební firma, s. r. o. realisiert Hochbau, Rekonstruktion und Renovierung von Gebäuden. Winning PS – Pamstav, s. r. o. spezialisiert sich auf monolithische Stahlbetonkonstruktionen, die es für die größten Bauprojekte in der Tschechischen Republik liefert. Winning PS – PMK Drill, s. r. o. führt Bohrpfahlgründungen und deren Projektierung durch.**

**Winning PS**  
KPIs 2019

**672 mil. Kč**      € **26.45 Mio.\***

Obrat Umsatz

**44 mil. Kč**      € **1,73 Mio.**

**107**

EBITDA

Zaměstnanci Angestellte

\* z toho interco 32,3 mil. Kč / davon interco € 1,27 Mio.



Case Study

## Nemocnice Vyškov Krankenhaus Vyškov

Za plného nemocničního provozu jsme provedli celkovou rekonstrukci původního, již nevyhovujícího areálu vyškovské nemocnice z roku 1951, mimo jiné oddělení ORL a urologie. Jelikož jde o spádovou nemocnici pro až 90 tisíc obyvatel z regionu, modernizace třípodlažního objektu se suterénem a technickým zázemím byla jednou z nejvýznamnějších investic Jihomoravského kraje pro rok 2019. Máme radost, že jsme dodali všechny stavební práce v předem jasně stanovený termín a aniž bychom významně omezili práci zdravotnického personálu.

Während des vollen Krankenhausbetriebs führten wir eine vollständige Rekonstruktion der ursprünglichen, bereits unbefriedigenden Räumlichkeiten des Vyškov-Krankenhauses durch, einschließlich der HNO- und Urologieabteilungen. Da es sich um ein Einzugskrankenhaus für bis zu 90.000 Einwohner aus der Region handelt, war die Modernisierung des dreistöckigen Gebäudes mit Keller und technischen Einrichtungen eine der bedeutendsten Investitionen in der Region Südmähren im Jahr 2019. Wir freuen uns, alle Bauarbeiten zu einem klar definierten Termin geliefert zu haben, ohne die Arbeit des medizinischen Personals wesentlich einzuschränken.

Case Study

## Rezidence Na Dračkách, I. etapa Residenz Na Dračkách I. Etappe

Podíleli jsme se na stavbě zcela jedinečného místa k bydlení, které nabízí prestižní rezidenční projekt na pražské Ořechovce realizovaný společností Penta Real Estate Investment v konsorciu s BPD Develop. Byty v sousedství nejnámějších pražských vil a v bezprostřední blízkosti Pražského hradu jsou realizovány v nejvyšším standardu na trhu, zakázku se nám navíc podařilo dokončit o více než měsíc v předstihu. Díky spokojenosti klienta s odvedenými pracemi jsme navázali druhou etapou výstavby již bez výběrového řízení.

Wir waren am Bau eines völlig einzigartigen Wohnortes beteiligt, der von einem prestigeträchtigen Wohnprojekt in Prags Ořechovka angeboten wird, das von Penta Real Estate Investment in einem Konsortium mit BPD Develop umgesetzt wurde. Apartments in der Nähe der berühmtesten Prager Villen und in unmittelbarer Nähe der Prager Burg werden auf höchstem Standard auf dem Markt realisiert. Wir haben es auch geschafft, den Auftrag mehr als einen Monat früher abzuschließen. Dank der Zufriedenheit des Kunden mit der geleisteten Arbeit haben wir die zweite Bauphase ohne Ausschreibung begonnen.



Stavba monolitické konstrukce pro Rezidenci Na Dračkách / Bau einer monolithischen Konstruktion für die Residenz Na Dračkách

„V týmu Winning PS máme rádi výzvy, chceme tvořit zajímavé projekty pro top investory. Naší vizí je pořádně se rozrůst jak geograficky, například budováním poboček, tak skrze akvizice. Ve stavebnictví jsme tak připraveni vstoupit do segmentů, jako jsou liniové stavby, tedy železnice či silnice, v developmentu se kromě rezidenčních projektů zaměříme i na stavby průmyslové. Im Winning PS-Team mögen wir Herausforderungen, wir wollen interessante Projekte für Top-Investoren schaffen. Unsere Vision ist es, sowohl geografisch richtig zu wachsen, beispielsweise durch den Aufbau von Niederlassungen, als auch durch Akquisitionen. In der Bauindustrie sind wir daher bereit, in Segmente wie Streckenbau, d.h. Eisenbahnen und Straßen, einzusteigen. In der Projektentwicklung werden wir uns neben Wohnprojekten auch auf Industriebauten konzentrieren.“

**Ondřej Blaho**  
člen představenstva /  
Vorstandsmitglied





Viladomy Slunovrat realizované Winning PS /  
Von Winning PS realisierte Slunovrat- Villen

**Tomáš Kaláb, bývalý ředitel stavební společnosti Kaláb, která je dnes součástí Winning PS, se v roce 2019 rozhodl dále věnovat čistě developerskému byznysu. Nelehké rozhodování o tom, komu předat stavební divizi firmy s téměř třicetiletou tradicí, bylo o to těžší, že zájemci, kteří by firmu dále nerozvíjeli, pro něj nepřicházeli v úvahu. Im Jahr 2019 beschloss Tomáš Kaláb, der frühere Direktor des Bauunternehmens Kaláb, das heute zu Winning PS gehört, sich weiterhin dem reinen Entwicklungsgeschäft zu widmen. Die schwierige Entscheidung, wem die Bauabteilung des Unternehmens mit fast dreißigjähriger Tradition zu übergeben, war umso schwieriger, da diejenigen, die daran interessiert waren, das Unternehmen nicht weiterzuentwickeln, für ihn nicht in Frage kamen.**



# Tomáš Kaláb

**Firmu Kaláb zná na Moravě snad každý, od roku 1993 koneckonců postavila na pět set staveb. Kdy jste do firmy přišel vy?**

To si pamatuji naprosto přesně, 15. září 2008, kdy zkrachovala banka Lehman Brothers a začala krize. Prošel jsem si postupně všechna oddělení a v roce 2013, kdy otec, který firmu založil a vybudoval, odešel do důchodu, jsem se stal ředitelem. Nedávno jsem našel zápis z naší pravidelné rodinné porady z dávného roku 2004, v němž si tohle předání otěží táta naplánoval. Vyšlo mu to tedy přesně.

**Ve firmě Kaláb je zaangażovaná v podstatě celá vaše rodina. Studoval jste už s vidinou, že firmu převezmete?**

Právě že ne. Na rozdíl od svých sourozenců jsem nestudoval stavební fakultu, ale ekonomii a práva. Musím říct, že jsem za ten všeobecný přehled rád, v nynější situaci, kdy se už věnujeme více developmentu než stavebnictví, to vnímám naopak jako benefit. Ale za těch osm devět let v oboru už jsem nakonec víc stavař než právník!

**Jak jste dospěli k rozhodnutí, že úspěšnou rodinnou stavební firmu, kterou jste vybudovali od nuly, prodáte Winning Group? Nemohlo to být zrovna lehké rozhodnutí...**

Bylo těžké. Zvlášť pro mého tátu a bratra. Můj pohled na podnikání je ale extrémně střízlivý. Vzal jsem si za cíl, že firmu rozdělím na efektivní celky. Ten, který z nich bude přinášet nejvíce prostředků, si nechám, a druhý nabídnu někomu, kdo ho dokáže využít lépe než já. Uvědomil jsem si, že 80 % svého času věnuji stavební firmě, která má ovšem daleko menší zisky než ta developerská. V tu chvíli jsem měl jasno, zbývalo už jen zajistit, aby bylo o naše lidi do budoucna dobře postaráno. Báł jsem se, že nějaká velká stavební firma by je mohla prostě jen spolknout, začlenit a propustit, což bych nerad.

**A vaše volba padla na Winning Group. Proč?**

Winning Group nám už delší dobu dodávala monolitické konstrukce, takže jsme se znali. Se Sebastianem Wagnerem jsme si vyloženě padli do oka, lidsky i profesně. Získal jsem jistotu, že on bude naši stavební firmu rozvíjet. Můžu říct, že se mu dokonce daří držet atmosféru rodinné firmy, ačkoliv řídí celý holding.

**Jak probíhal prodejní proces?**

Prodeje velkých firem nejsou nikdy lehká disciplína. Zajímavé ale je, že ačkoliv do procesu přirozeně zasahuje mnoho třetích stran od právníků, účetních a poradců přes banky, konečná dohoda se až nápadně podobala té, nad kterou jsme si se Sebastianem potřásli rukou hned na začátku. To je při prodeji firmy skutečně neobvyklé. Sebastianovo slovo prostě platí a s důvěrou jsem se na něj mohl spolehnout. Potkali jsme se ve správnou chvíli.

**Die Firma Kaláb ist fast jedem in Mähren bekannt, schließlich hat sie seit 1993 fünfhundert Gebäude gebaut. Wann sind Sie zur Firma gekommen?**

Ich erinnere mich ganz genau daran, am 15. September 2008 als Lehman Brothers Bankrott machte und die Krise begann. Ich ging nach und nach alle Abteilungen durch und 2013, als mein Vater, der das Unternehmen gegründet und aufgebaut hatte, in den Ruhestand ging, wurde ich Direktor. Ich habe kürzlich eine Aufzeichnung unserer regelmäßigen Familienbesprechung aus dem Jahr 2004 gefunden, in dem mein Vater die Übergabe der Zügel geplant hatte. Also hat es für ihn genau geklappt.

**Grundsätzlich ist Ihre ganze Familie in Kaláb involviert. Haben Sie bereits mit der Vision studiert, das Unternehmen zu übernehmen?**

Nein, eben nicht. Im Gegensatz zu meinen Geschwistern habe ich nicht an der Fakultät für Bauingenieurwesen studiert, sondern Wirtschaft und Recht. Ich muss sagen, dass ich mich über den allgemeinen Überblick freue. In der gegenwärtigen Situation, in der wir uns bereits mehr auf Projektentwicklung als auf Bauausführung konzentrieren, sehe ich dies als Vorteil an. Aber nach den acht oder neun Jahren in der Branche bin ich letztendlich eher ein Baumeister als ein Anwalt!

**Wie haben Sie beschlossen, das erfolgreiche Familienunternehmen, das Sie von Grund auf neu aufgebaut haben, an die Winning Group zu verkaufen? Es konnte keine leichte Entscheidung gewesen sein...**

Das war schwer. Besonders für meinen Vater und meinen Bruder. Aber meine Ansicht über das Geschäft ist äußerst nüchtern. Ich zielte darauf ab, das Unternehmen in effektive Einheiten aufzuteilen. Ich werde diejenige behalten, die von ihnen am meisten Geld bringt, und werde die anderen jemandem anbieten, der sie besser nutzen kann als ich. Mir wurde klar, dass ich 80% meiner Zeit einer Baufirma widme, die jedoch weitaus geringere Gewinne erzielt als die Entwicklungsfirma. In diesem Moment war mir alles klar, es blieb nichts anderes übrig als sicherzustellen, dass unsere Leute in Zukunft gut versorgt sein würden. Ich hatte Angst, dass eine große Baufirma sie einfach schlucken, eingliedern und entlassen könnte, was mir nicht gefallen würde.

**Und Ihre Wahl fiel auf die Winning Group. Warum?**

Die Winning Group hat uns schon lange mit monolithischen Konstruktionen beliefert, daher kannten wir uns. Sebastian Wagner und ich haben sowohl menschlich als auch beruflich Gefallen aneinander gefunden. Ich wurde mir sicher, dass er unsere Baufirma entwickeln würde. Ich kann sagen, dass er es sogar schafft, die Atmosphäre eines Familienunternehmens aufrechtzuerhalten, obwohl er die gesamte Holding verwaltet.

## **Ze stavební firmy Kaláb je teď stavební firma Winning PS. Co se změnilo?**

Určitě přístup ředitele. Já třeba vůbec nechodil do výroby, to nebyla moje silná stránka, soustředil jsem se na jiné věci a nechával to na mých podřízených. Sebastiana oproti tomu ty technické aspekty naší branže skutečně baví, chodí tam pravidelně a přeorganizoval si procesy podle svého. Na druhou stranu s naší rodinou a jménem odešly dlouhodobé osobní vazby a kontakty na některé zákazníky, které asi Winning PS ztratila, ale to je pouze přirozené. Pozice firmy na trhu se samozřejmě ještě hodně promění i proto, že Winning PS cílí na větší zakázky, než na které jsme měli v minulosti chuť my. Sebastian je v tomto ohledu dravější bojovník.

## **Jak se prodej dotkl zaměstnanců?**

Za nás jsme zaměstnávali okolo padesáti lidí, Winning PS se myslím o menší desítky ještě rozrostla. Samozřejmě že každá změna s sebou přináší nejistotu a obavy, ale ta firma se především znovu nadechla a to určitě s úlevou pocítili i všichni, kdo v ní pracují. A když říkám pracují, tak to myslím doslovně, protože se po změně vlastníka neudálo žádné propouštění, což je také rarita. Navíc už teď nefungují jako sólo projekt, ale mohou se opířit o sílu celé skupiny, z níž jim pravděpodobně poplynou synergie.

Rekonstrukce Paarova zámečku, za kterou stojí Winning PS, získala 1. místo v kategorii Rekonstrukce staveb – Stavba Jihomoravského kraje 2019 / Der Wiederaufbau von Paars Schloss, das von Winning PS unterstützt, wird, gewann den 1. Platz in der Kategorie Wiederaufbau von Gebäuden – Bauwerk der südmährischen Region 2019



## **Wie verlief der Verkaufsprozess?**

Der Verkauf großer Unternehmen ist nie einfach. Obwohl viele Dritte, von Anwälten, Buchhaltern und Beratern bis hin zur Bank, natürlich in den Prozess eingreifen, war interessanterweise die endgültige Vereinbarung, auf die ich und Sebastian uns zu Beginn die Hand gereicht hatten, bemerkenswert ähnlich. Dies ist beim Verkauf eines Unternehmens wirklich ungewöhnlich. Sebastians Wort gilt einfach und ich konnte mich mit Zuversicht auf ihn verlassen. Wir haben uns zur richtigen Zeit getroffen.

## **Aus der Baufirma Kaláb ist heute die Baufirma Winning PS. Was hat sich geändert?**

Auf jeden Fall die Herangehensweise des Direktors. Ich ging z.B. gar nicht in die Produktion, das war nicht meine Stärke, ich konzentrierte mich auf andere Dinge und überließ es meinen Untergebenen. Sebastian hingegen machen die technischen Aspekte unserer Branche wirklich Spaß. Er geht sehr gerne regelmäßig dorthin und er reorganisierte seine Prozesse auf seine eigene Weise. Andererseits, mit unserer Familie und Namen gingen langfristig persönliche Bindungen und Kontakte zu einigen Kunden verloren, die wahrscheinlich Winning PS verloren hat, aber das ist nur natürlich. Die Position des Unternehmens auf dem Markt wird sich offensichtlich noch sehr ändern, weil Winning PS auf größere Aufträge abzielt, als auf das, was wir in der Vergangenheit versucht haben. Sebastian ist in dieser Hinsicht ein aggressiverer Kämpfer.

## **Wie hat sich der Verkauf auf die Mitarbeiter ausgewirkt?**

Zu unserer Zeit beschäftigten wir ungefähr fünfzig Leute. Ich denke, Winning PS ist um einige Dutzende noch gewachsen. Natürlich bringt jede Veränderung Unsicherheit und Bedenken mit sich, aber das Unternehmen nahm vor allem einen weiteren Atemzug, und dies haben mit Erleichterung alle die gefühlt, die in ihm arbeiten. Und wenn ich arbeiten sage, meine ich das wörtlich, weil nach dem Eigentümerwechsel keine Entlassungen aufgetreten sind, was auch selten ist. Außerdem fungieren sie nicht mehr alleine, sondern können sich auf die Stärke der gesamten Gruppe verlassen, aus der sie wahrscheinlich Synergien schöpfen werden.

## **Bedauern Sie jemals Ihre Entscheidung? Immerhin war die Baufirma ein bisschen wie Ihr Familienkind.**

Paradoxerweise vermisse ich die Aspekte, die ich überhaupt nicht vermissen sollte (lacht). Solche stressigen Geschäftsverhandlungen, bei denen Baumargen entstehen, aber auch zum Beispiel die Schaffung neuer Freundschaften. Das erlebe ich jetzt nicht in der Entwicklung und ich habe festgestellt, dass ich es vermisse. Die Begeisterung und Aufregung vor dem Abschluss eines Geschäfts, an dem Sie bis

## **Nelitujete svého rozhodnutí někdy? Přece jen byla stavební firma tak trochu vaše rodinné dítě.**

Paradoxně mi chybí ty aspekty, které by mi chybět vůbec neměly (smích). Takové to stresující obchodní vyjednávání, při kterém se vytváří stavební marže, ale třeba i navazování nových přátelství. To teď v developmentu nezažívám a zjistil jsem, že mi to chybí. Ten zápal a vzrušení před dokončením dealu, na kterém pracujete s kolegy pozdě do večera. Na stavebním trhu je také neustále obrovské množství příležitostí, asi mi bude chybět je objevovat. Na druhou stranu mám radost, že jsou naši lidé, včetně mých velmi dobrých přátel, v dobrých rukou.

## **Řekl byste, že se dříve Kaláb, teď Winning PS dostala za téměř 30 let na trhu na špičku ve svém oboru?**

V leccěms ano. Naši technici jsou na té nejvyšší úrovni a Sebastian se svou energií s nimi může rozjet mnoho inovativních projektů. Ale ta vysoká úroveň platí obecně pro Brno, přičítám to kvalitě zdejší stavební fakulty, která připravuje vynikající odborníky. V Brně tak vedle sebe působí pět šest srovnatelně kvalitních stavebních firem. Je to zdravé konkurenční prostředí, které nás všechny motivuje. Pro zákazníky je to ráj.

## **Budou vaše děti pracovat ve firmě Kaláb?**

Mám tři syny. Ten prostřední, kterému je osm, chce být ředitel, ten desetiletý zase chce být programátor a ten nejmenší na to ještě nemá hlavu. Uvidíme, co děti mých sourozenců. Já sám si pohrávám s různými nápady, i s tak šileny jako třeba založení banky! Na druhou stranu mi vlastně pomalý, organický růst vyhovuje. Mám pak dostatek času na rodinu a začal jsem třeba znovu závodně plavat, to bych si při plném pracovním vytížení rozhodně nemohl dovolit.

„Naše stavební firma se pod křídly Winning Group znovu nadechla. Potkali jsme se ve správnou chvíli. Unsere Baufirma holte unter den Flügeln der Winning Group erneut Luft. Wir haben uns zur richtigen Zeit getroffen.“

spät in die Nacht mit Kollegen zusammenarbeiten. Es gibt auch eine Vielzahl von Möglichkeiten auf dem Baumarkt, deren Entdeckung ich wahrscheinlich vermissen werde. Andererseits bin ich froh, dass unsere Leute, einschließlich meiner sehr guten Freunde, in guten Händen sind.

## **Würden Sie sagen, dass früher Kaláb, jetzt Winning PS, in den fast 30 Jahren auf dem Markt an die Spitze in seiner Branche gelangt ist?**

Im Allgemeinen ja. Unsere Techniker sind auf höchstem Niveau und Sebastian kann mit seiner Energie viele innovative Projekte mit ihnen starten. Aber das hohe Niveau gilt grundsätzlich für Brünn. Ich schreibe dies der Qualität der örtlichen Fakultät für Bauingenieurwesen zu, die exzellente Experten vorbereitet. In Brünn arbeiten fünf oder sechs vergleichsweise hochwertige Bauunternehmen nebeneinander. Es ist ein gesundes Wettbewerbsumfeld, das uns alle motiviert. Es ist ein Paradies für Kunden.

## **Werden Ihre Kinder für Kaláb arbeiten?**

Ich habe drei Söhne. Der Mittlere, der acht Jahre alt ist, möchte Regisseur werden, der Zehnjährige möchte Programmierer werden, und der Kleinste hat noch keinen Kopf dafür. Wir werden sehen, was die Kinder meiner Geschwister tun. Ich spiele selbst mit verschiedenen Ideen, sogar mit so einer verrückten wie eine Bank zu gründen! Andererseits gefällt mir das langsame, organische Wachstum. Dann habe ich genug Zeit für die Familie und ich habe wieder angefangen, im Wettkampf zu schwimmen. Zum Beispiel würde ich mir das bei voller Arbeitsbelastung definitiv nicht leisten können.

**Plánuje a realizuje developerské projekty v nadstandardní kvalitě v oblasti bytové výstavby v lokalitách Brno, Praha a okolí. Jako developer a zároveň generální dodavatel Winning Group dlouhodobě udržuje velmi dobré vztahy jak se subdodavateli, u nichž vybírá zásadně dle kvality a spolehlivosti, tak s koncovými zákazníky, pro které je partnerem, o něž se mohou bezpodmínečně opřít. Plant und implementiert Bauträgerprojekte von überdurchschnittlicher Qualität im Bereich des Wohnungsbaus in den Orten Brno, Prag und Umgebung. Als Entwickler und gleichzeitig Generalunternehmer unterhält die Winning Group seit langem sehr gute Beziehungen sowohl zu Subunternehmern, die sie nach Qualität und Zuverlässigkeit auswählt, als auch zu Endkunden, für die sie ein Partner ist, auf den sie sich bedingungslos stützen können.**

Winning Estate  
KPIs 2019

46 mil. Kč

EBITDA

€ 1,81 Mio.

178 mil. Kč

Obrat Umsatz

€ 7.02 Mio.

5

Zaměstnanci Angestellte



Case Study

## Rezidence U Zámku Residenz U Zámku

Moderní bezbariérový bytový komplex v Oslavanech u Brna v sousedství rozsáhlého areálu oslavanského zámku s kapacitou 63 bytů s rozlohou od 39 m<sup>2</sup> do 118 m<sup>2</sup> a 5 nebytových prostor. Držitel ceny realitního projektu roku v Jihomoravském kraji.

Moderner, barrierefreier Apartmentkomplex in Oslavany bei Brno in der Nähe eines großen Geländes des Oslavany-Schlusses, mit einer Kapazität von 63 Wohnungen mit einer Fläche von 39 m<sup>2</sup> bis 118 m<sup>2</sup> und 5 Nichtwohngebäuden. Gewinner der Auszeichnung „Immobilienprojekt des Jahres“ in der Region Südmähren.



Developerský projekt bytových domů Rezidence U Zámku, Oslavany, realizovaný společností Winning Estate. / Bauträgerprojekt Residenz U Zámku, realisiert durch Winning Estate.



„S každým klientem se znám osobně, bydlení zásadně prodáváme bez prostředníka. Majitelé našich bytů mají absolutní přehled o probíhající stavbě, kterou si mohou fyzicky během výstavby projít a zkontrolovat, veškeré potřebné dokumenty navíc najdou pohodlně online ve své klientské zóně. Ich kenne jeden Kunden persönlich, wir verkaufen grundsätzlich Wohnungen ohne Vermittler. Die Eigentümer unserer Wohnungen haben einen absoluten Überblick über den laufenden Bau, den sie während des Baus physisch durchlaufen und überprüfen können, und sie können alle erforderlichen Dokumente bequem online in ihrer Kundenzone finden.“

**Lucie Štrejtová**  
sales manager / Verkaufsleiterin



Developerský projekt Rezidence Bučovické terasy vyniká moderním stavebním pojetím a citlivým propojením celého komplexu s okolní krajinou. Umístění rezidence na kopci mírně nad horizont zástavby města spolu s jihozápadní orientací bytů poskytují optimální světelné podmínky a přímý výhled na historickou dominantu města a nedaleko ležící les. Předpokládaný termín kolaudace stavby je v prvním čtvrtletí 2021, majitelé si byty převezmou nejpozději v druhém čtvrtletí téhož roku.

[www.rezidence-bucovice.cz](http://www.rezidence-bucovice.cz)

Das Entwicklungsprojekt die Terrassenresidenz Bučovice hebt sich mit seinem modernen Baukonzept und der sensiblen Verbindung des Gesamtkomplexes mit der umgebenden Landschaft hervor. Die Lage der Residenz auf einem Hügel leicht über dem Horizont der Stadtbebauung zusammen mit der südwestlichen Ausrichtung der Apartments bietet optimale Lichtverhältnisse und einen direkten Blick auf die historische Dominante der Stadt und den nahen Wald. Voraussichtlicher Abnahmetermin des Gebäudes ist das erste Quartal 2021, die Eigentümer können die Wohnungen spätestens im zweiten Quartal desselben Jahres übernehmen.



„Hned z počátku jsme věděli, že Rezidenci Bučovické terasy postavíme jen tehdy, podaří-li se nám získat to nejlepší místo. Nic víc, nic méně. Chtěli jsme, aby se naši klienti probouzeli s výhledem na renesanční zámek a blízký les. Pak už stačilo navrhnout takové byty, jejichž vnitřní dispozice není výsledkem kompromisu a na jejichž vrstvených terasách zažijete skutečně intimní atmosféru.“

Wir wussten von Anfang an, dass wir die Terrassenresidenz Bučovice nur bauen würden, wenn wir den besten Platz bekommen würden. Nicht mehr, nicht weniger. Wir wollten, dass unsere Kunden mit Blick auf das Renaissance-Schloss und den Fuß des nahegelegenen Waldes aufwachen. Dann genügte es nur noch, solche Wohnungen zu entwerfen, deren Innenaufteilung nicht das Ergebnis von Kompromissen ist und auf deren gestuften Terrassen Sie eine wirklich intime Atmosphäre erleben.“

**Marcela Zábranská, finanční manažerka ve Winning Group, zakládala před čtyřmi lety finanční oddělení tehdy ještě začínající společnosti se čtyřmi firmami v portfoliu. Ačkoliv ještě nemohla tušit, že bude v budoucnu zodpovědná za finance téměř dvaceti dalších firem, nechala se dle svých slov strhnout nadšením a chutí majitelů budovat něco úplně nového. Marcela Zábranská, Finanzmanagerin der Winning Group, gründete vor vier Jahren die Finanzabteilung des damals noch jungen Unternehmens mit vier Unternehmen im Portfolio. Obwohl sie immer noch keine Ahnung hatte, dass sie in Zukunft für die Finanzen von fast zwanzig anderen Firmen sein würde, sagte sie, dass sie von der Begeisterung und dem Wunsch der Eigentümer, etwas völlig Neues zu bauen, mitgerissen wurde.**



# Marcela Zábranská

**V květnu 2017 jste odstartovala život finančního oddělení Winning Group, které je doted' ve vaší gesci...**

Měla jsem štěstí, že jsem od počátku dostala důvěru a volnou ruku vybrat si do svého týmu ty nejlepší účetní. Několik z nich se mnou ostatně pracuje dodnes. Kromě personálního obsazení jsem dostala před třemi lety zelenou i k výběru účetního softwaru a vůbec celému nastavení procesů, tak aby vyhovovalo rozvoji skupiny Winning Group.

**Jak vypadá vaše každodenní práce, nejsou finance trochu rutina?**

Vůbec ne, pro mě to rutina není, má práce je naopak velmi různorodá. Mám na starosti veškerý styk s bankami, nastavování úvěrů, řeším všechny druhy pojištění, bankovních záruk, dotací a zároveň se starám i o chod finančního oddělení jako takového. Naše práce skutečně zabíhá do všech oblastí podnikové ekonomiky, a to všech společností ve skupině, kterých už je nyní přes dvacet a které se věnují velmi různorodému byznysu.

**Jinými slovy máte obrovskou zodpovědnost, není to občas stresující?**

A vidíte, to mě právě do Winning Group přivedlo. Přišla jsem ze stabilní, velké společnosti, která měla všechny procesy již zaběhnuté, její soukolí bylo takřka již dobře promazané. Po devíti letech už mi chyběla výzva. První schůzka s majiteli Winning Group mi pak doslova foukla čerstvý vítr do plachet. Jejich nakažlivé nadšení, a hlavně důvěra v mé schopnosti pro mě byly rozhodující. A je to právě volnost spojená se zodpovědností a také většími pravomocemi, které mě doted' motivují pracovat na plný plyn a rozvíjet sebe i finanční oddělení.

**Můžete se na svůj tým spolehnout?**

Určitě. S kolegy máme skutečně skvělé vztahy, jinak by to ani nemohlo dobře fungovat. Snažím se jim také poskytnout stejnou důvěru, jaká byla dána mně. Myslím si, že tato filozofie vlastně prostupuje celou skupinou, a i proto je tak úspěšná. S kolegy a kolegyněmi řešíme hlavně problematická témata, za svou běžnou agendu je každý zodpovědný samostatně.

**Nevníkala jste přechod do Winning Group – mladé začínající společnosti – jako riziko? Přece jen jste dříve působila na velmi komfortní pozici ve stabilním holdingu.**

Pro každého nového zaměstnance i zaměstnavatele je to vždy riziko. Ale dala jsem zkrátka na intuici. Entuziasmus majitelů Winning Group a jejich chuť expandovat na mě při prvních setkáních velmi zapůsobily.

**Im Mai 2017 haben Sie das Leben der Finanzabteilung der Winning Group, die Sie immer noch leiten, ins Leben gerufen...**

Ich hatte das Glück, von Anfang an das Vertrauen und freie Hand zu haben, die besten Buchhalter für mein Team auszuwählen. Übrigens, einige von ihnen arbeiten immer noch mit mir. Neben der Personalausstattung erhielt ich vor drei Jahren auch grünes Licht für die Auswahl der Buchhaltungssoftware und des gesamten Prozessaufbaus, um der Entwicklung der Winning Group gerecht zu werden.

**Wie sieht Ihre tägliche Arbeit aus, ist die Finanzierung nicht eine Routine?**

Überhaupt nicht, es ist keine Routine für mich, im Gegenteil, meine Arbeit ist sehr vielfältig. Ich bin für alle Bankkontakte verantwortlich, bei der Einrichtung von Krediten, ich beschäftige mich mit allen Arten von Versicherungen, Bankgarantien, Subventionen und kümmere mich gleichzeitig um den Gang der Finanzabteilung als solche. Unsere Arbeit erstreckt sich wirklich auf alle Bereiche der Unternehmenswirtschaft, auf alle Unternehmen der Gruppe, von denen es bereits über zwanzig gibt und die in einem sehr vielfältigen Geschäft tätig sind.

**Mit anderen Worten, Sie haben eine große Verantwortung, ist das nicht manchmal stressig?**

Und sehen Sie, das hat mich gerade zur Winning Group gebracht. Ich kam aus einem stabilen, großen Unternehmen, in dem alle Prozesse bereits vorhanden waren. Die Zahnräder waren sozusagen gut geschmiert. Nach neun Jahren fehlte mir schon die Herausforderung. Das erste Treffen mit den Eigentümern der Winning Group blies mir dann buchstäblich einen frischen Wind in die Segel. Ihre ansteckende Begeisterung und insbesondere ihr Vertrauen in meine Fähigkeiten waren für mich von entscheidender Bedeutung. Und es ist genau die Freiheit, verbunden mit Verantwortung und größeren Befugnissen, die mich bisher motiviert hat, auf Hochtouren zu arbeiten und mich und die Finanzabteilung weiterzuentwickeln.

**Können Sie sich auf Ihr Team verlassen?**

Sicherlich. Wir haben wirklich gute Beziehungen zu Kollegen, sonst könnte es nicht so gut funktionieren. Ich versuche auch, ihnen das gleiche Vertrauen zu geben, das mir gegeben wurde. Ich denke, dass diese Philosophie wirklich die gesamte Gruppe durchdringt, und deshalb ist sie so erfolgreich. Mit unseren Kollegen und Kolleginnen beschäftigen wir uns hauptsächlich mit problematischen Themen, jeder ist für seine aktuelle Agenda verantwortlich.

### **Jak se ve vašich očích WG od roku 2017 proměnila?**

Při mém příchodu do společnosti tvořily skupinu čtyři firmy. Když se na naše portfolio podívám dnes, vidím přes dvacet firem z nejrůznějších oborů. Nebudu se tvářit, že to bylo lehké. Ačkoliv jsme ale měli neustále plné ruce práce, měla jsem z ní nefalšovanou radost. Skutečně, když vás práce naplňuje, lze přijmout i to, že je velmi náročná.

### **Je něco, co vás za poslední tři roky překvapilo?**

Raketový růst skupiny. Optimismus a odvaha, s jakou se ve Winning Group přistupuje k novým projektům, byla pro mě překvapením. Stejně tak nadhled, se kterým se k řízení skupiny přistupuje. Pokud někde něco drhne, není problém věc analyzovat a poohlédnout se po účinném řešení, po nové cestě. Taková flexibilita ve velkých skupinách není obvyklá. A dále je to již zmiňovaná důvěra v zaměstnance. Ta je neskutečně motivující. Z mé předchozí praxe jsem byla zvyklá spíše na model pevných procedur a pravidel, ve Winning Group mám možnost vidět výsledek svého rozhodování a pozorovat, jak se mé úsilí přímo odráží v růstu společnosti.

### **Myslíte, že po raketovém nástupu přijde i nějaké zpomalení?**

Myslím, že nějaké zpomalování vůbec není a nikdy nebylo v plánu (smích). Je však jisté, že v budoucnu dojde k vnitřní intenzifikaci procesů i procedur potřebných pro další efektivní růst. Ten obvykle přichází ve vlnách a období zpomalení tempa může být i žádoucí.

### **Haben Sie den Übergang zur Winning Group – einem jungen Start-up-Unternehmen – nicht als Risiko angesehen? Immerhin hatten Sie eine sehr bequeme Position in einem stabilen Betrieb inne.**

Es ist immer ein Risiko für jeden neuen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Aber ich habe einfach auf Intuition gesetzt. Die Begeisterung der Eigentümer der Winning Group und ihr Wunsch zu expandieren beeindruckten mich beim ersten Treffen.

### **Wie hat sich WG in Ihren Augen seit 2017 verändert?**

Als ich in die Firma eintrat, bildeten vier Firmen die Gruppe. Wenn ich heute unser Portfolio betrachte, sehe ich über zwanzig Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Ich werde nicht so zu tun, als wäre es einfach. Obwohl wir die ganze Zeit volle alle Hände voll zu tun hatten, habe ich es wirklich genossen. In der Tat, wenn die Arbeit Sie erfüllt, können Sie auch akzeptieren dass sie sehr anspruchsvoll ist.

### **Gibt es etwas, das Sie in den letzten drei Jahren überrascht hat?**

Das Raketenwachstum der Gruppe. Optimismus und Mut, mit denen Winning Group neue Projekte angeht, das war eine Überraschung für mich. Sowie die Denkweise, mit der die Führung der Gruppe angegangen wird. Wenn irgendwo etwas ins Stocken gerät, ist es kein Problem, die Sache zu analysieren und sich nach einer effektiveren Lösung umzusehen, nach einem neuen Weg. Solche Flexibilität ist in großen Gruppen nicht üblich. Und dann ist da noch das bereits erwähnte Vertrauen in die Mitarbeiter. Das ist unglaublich motivierend. Aus meiner vorherigen Praxis war ich eher an das Modell fester Verfahren und Regeln gewöhnt, in der Winning Group habe ich die Möglichkeit, das Ergebnis meiner Entscheidungen zu sehen und zu beobachten, wie meine Bemühungen sich direkt im Wachstum des Unternehmens widerspiegeln.

### **S velkým růstem ale mohou přijít i negativní dopady. Je podle vás Winning Group dostatečně odpovědná firma?**

Jsem o tom přesvědčená. Víím, že vedení společnosti přirozeně cítí, že si žádná firma nemůže ze společnosti, kde působí, jen brát, ale odpovídající měrou musí také dávat. Winning Group se snaží být sociálně odpovědnou firmou. Projevuje se to snahou o ekologickou výrobu, odpovědností k zaměstnancům, genderovou a věkovou rovnoprávností a donátorstvím.

### **Jaký byl pro vás rok 2019?**

Náročný. Nicméně líbí se mi, jak se naše společnost rozvíjí. S expanzí skupiny si musím rozšiřovat znalosti a schopnosti i já. V minulém roce jsme se podíleli na akvizici nových firem, které jsme společně s kolegy implementovali do struktury holdingu a nastavovali jejich procesy do formátu skupiny. Dostat novou firmu pod finanční kontrolu a prokousat s k jádru toho, jak vlastně doposud fungovala, znamená spoustu práce, kterou musíte zvládnout v poměrně rekordní době.

### **Ačkoliv jste podle všeho se svou prací spokojená, máte ambici se posouvat dál, respektive máte ve Winning Group možnost kariérního růstu?**

Náš holding je prozatím tak dynamický, že má práce se neustále proměňuje a klade nové a nové výzvy. Vyvíjím se s Winning Group v symbióze, s růstem společnosti rosteme i my všichni.

### **Máte svou osobní vizi o tom, kam by se měla Winning Group ubírat v budoucnu?**

Vůdčí osobností a hybatelem společnosti je její jednatel pan Sebastian Wagner. A musím říct, že zatím veškeré myšlenky a vize, které před námi vyslovil, se díky jeho podnikatelskému talentu téměř vždy naplnily. Je dobrým vizionářem, nechala bych to na něm.

### **Glauben Sie, dass es nach dem Raketenstart auch eine Verlangsamung geben wird?**

Ich glaube nicht, dass es überhaupt eine Verlangsamung gibt und jemals geplant war (lacht). Es ist jedoch sicher, dass es in Zukunft zu einer internen Intensivierung der Prozesse und Verfahren kommen wird, die für weiteres effektives Wachstum benötigt werden. Das kommt normalerweise in Wellen und eine Phase der Verlangsamung kann auch wünschenswert sein.

### **Bei starkem Wachstum kann es aber auch negative Auswirkungen geben. Denken Sie, dass die Winning Group ein ausreichend verantwortungsbewusstes Unternehmen ist?**

Davon bin überzeugt. Ich weiß, dass die Unternehmensleitung natürlich das Gefühl hat, dass kein Unternehmen von der Gesellschaft, in der es tätig ist, nicht nur nehmen kann, sondern auch entsprechend geben muss. Winning Group strebt danach, ein sozial verantwortliches Unternehmen zu sein. Dies spiegelt sich im Streben nach umweltschonender Produktion, in der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, in der Gleichstellung von Mann und Frau und Alter sowie in Spenden wider.

### **Wie war 2019 für Sie?**

Anspruchsvoll. Mir gefällt jedoch, wie sich unsere Gesellschaft entwickelt. Mit der Erweiterung der Gruppe muss ich mein Wissen und meine Fähigkeiten auch erweitern. Im vergangenen Jahr haben wir uns an der Akquisition neuer Unternehmen beteiligt, die wir gemeinsam mit Kollegen in die Holdingstruktur umgesetzt und deren Prozesse im Gruppenformat eingerichtet haben. Ein neues Unternehmen unter finanzielle Kontrolle zu bringen und den Kern seiner bisherigen Funktionsweise zu durchforsten, bedeutet eine Menge Arbeit, die Sie relativ in Rekordzeit erledigen müssen.

### **Obwohl Sie mit Ihrer Arbeit zufrieden zu sein scheinen, haben Sie den Ehrgeiz, voranzukommen bzw. haben Sie die Möglichkeit, in der Winning Group Karriere zu machen?**

Unsere Holding ist vorerst so dynamisch, dass sich meine Arbeit ständig ändert und neue und neue Herausforderungen aufwirft. Ich entwickle mich mit der Winning Group in Symbiose, mit dem Wachstum des Unternehmens wachsen auch wir alle.

### **Haben Sie eine persönliche Vorstellung davon, welche Richtung die Winning Group in Zukunft einschlagen sollte?**

Die führende Persönlichkeit und der Treiber des Unternehmens ist dessen Geschäftsführer, Herr Sebastian Wagner. Und ich muss sagen, dass bisher alle Gedanken und Visionen, die er vor uns geäußert hat, dank seines unternehmerischen Talents fast immer wahr wurden. Er ist ein guter Visionär, ich würde es ihm überlassen.

„Od vedení cítím absolutní důvěru a to je nesmírně osvobozující. Ich spüre absolutes Vertrauen vom Management, und das ist äußerst befreiend.“



## rozhovor konversation

Podle svých slov je tu Sebastian Wagner od toho, aby udával skupině směr, tempo a ostatním zprostředkoval vizi příštích pěti až deseti let. Každodenní běh firmy však s důvěrou přenechává svým lidem, kteří se nebojí zodpovědnosti a cítí, že růst společnosti mají ve svých rukou stejně jako její vedení. Ihm zufolge ist Sebastian Wagner hier, um der Gruppe die Richtung zu zeigen, das Tempo zu bestimmen und die Vision der Gruppe für die nächsten fünf bis zehn Jahre zu vermitteln. Die tägliche Führung des Unternehmens bleibt jedoch den Mitarbeitern überlassen, die keine Angst vor Verantwortung empfinden und das Gefühl haben, das Wachstum des Unternehmens genauso wie das Management in der Hand zu haben.

# Sebastian Wagner

## Se založením Winning Group jste šel do nemalého podnikatelského rizika. Co je k takovému kroku potřeba, odvaha?

Je to asi osobním nastavením člověka. Věřím tomu, že jakýkoliv smysluplný podnikatelský nápad může být úspěšný, pokud ho podpoříte dostatečnou dávkou motivace. A to se mi naštěstí ve Winning Group potvrdilo. Za mnohé v tomto ohledu vděčím několika mentorům, které jsem měl tu čest poznat na své kariérní cestě. Ani jeden z nich neměl v povaze říkat, že něco nejde. Naopak zastávali názor, že kdo chce, ten si cestu najde. Já bych k tomu ještě dodal, že ten, kdo pronikne hluboko do podstaty problému, ho s největší pravděpodobností dokáže vyřešit. Takže stejně potřebná jako motivace je i poctivá dřina, bez ní to nejde nikdy.

## Když už se ohlížíme za vaší dosavadní kariérou, vzpomněl byste si na zkušenosti či lekce, ze kterých těžíte dodnes?

Když jdu na jednání, vždy nejdříve poslouchám. Pokud si chci udělat dobrý přehled o situaci a zhodnotit všechny úhly pohledu, nemůžu přijít na týmovou schůzku a všechny takříkajíc přeřvat. Pokud se mám opravdu kvalifikovaně rozhodnout, musím nejdřív nechat mluvit ostatní a naslouchat. Na tomto principu je de facto postavený decentralizovaný systém řízení celé Winning Group. Druhé pravidlo, které si často připomínám, protože mám tendenci na něj zapomínat, vystihuje přísloví „Mnoho psů, zajícova smrt“. V mém pojetí to znamená, že si člověk musí jasně určit prioritu, i kdyby ho nakrásně zajímalo tisíc různých příležitostí. A poslední poučka je pro mne zároveň asi ta nejdůležitější. Dobrý nadřazený kolem sebe buduje tým dobrých lidí. Jinými slovy, nebojí se silných spoluhráčů ani lidí s názorem, nepotřebuje nad nimi mít absolutní kontrolu jako v armádě, nechává jim volnost, s níž přichází i zodpovědnost.

## Mit der Gründung der Winning Group nahmen Sie großes Geschäftsrisiko auf sich. Was ist für so einen Schritt notwendig? Mut?

Es ist wahrscheinlich die persönliche Einstellung einer Person. Ich glaube, dass jede sinnvolle Geschäftsidee erfolgreich sein kann, wenn Sie es mit einer ausreichenden Dosis an Motivation unterstützen. Und das hat sich zum Glück für mich in der Winning Group bestätigt. In dieser Hinsicht schulde ich viel einigen Mentoren, die ich auf meinem Karriereweg treffen durfte. Keiner von ihnen hatte die Eigenschaft zu sagen, dass etwas nicht geht. Im Gegenteil, sie waren der Meinung, dass jeder, der etwas will, seinen Weg findet. Ich würde noch hinzufügen, dass derjenige, der tief in die Essenz des Problems eintaucht, es höchstwahrscheinlich lösen wird. Genauso notwendig wie Motivation ist ehrliche harte Arbeit, ohne sie kann es niemals gehen.

## Wenn wir auf Ihre bisherige Karriere zurückblicken, würden Sie sich an die Erfahrungen oder Lektionen erinnern, aus denen Sie bis heute noch schöpfen?

Jedes Mal, wenn ich zu einem Meeting gehe, höre ich zuerst zu. Wenn ich einen guten Überblick über die Situation bekommen und alle Gesichtspunkte bewerten möchte, kann ich nicht zu einer Teambesprechung kommen und sozusagen alle überschreien. Wenn ich eine wirklich qualifizierte Entscheidung treffen muss, muss ich andere zuerst sprechen lassen und zuhören. Auf diesem Prinzip ist de facto dezentral das Managementsystem der gesamten Winning Group aufgebaut. Regel Nr. 2: woran ich mich oft erinnere, weil ich dazu neige, sie zu vergessen, ist das Sprichwort „Viele Füchse sind des Hasen Tod.“ Meiner Meinung nach bedeutet dies, dass man seine Prioritäten klar setzen muss, auch wenn man an tausend verschiedene Gelegenheiten interessiert ist. Und die letzte Lektion ist für mich

„Lidé z Winning Group jsou mnohem více podnikateli než pouhými zaměstnanci. Die Leute der Winning Group sind vielmehr Unternehmer als nur Angestellte.“

## Winning Group jste založil po odchodu z korporátu. Do jaké míry se mu skupina podobá?

Snažím se aplikovat vše, co jsem považoval za přínosné. Rozhodně řídím firmu přes čísla, naši lidé ví, že naším primárním cílem je mít dobré produkty a vydělat, ne mít co nejvyšší tržby. Naopak se snažím vyhnout přílišné centralizaci rozhodování. Zaměstnanci Winningu jsou v mých očích vlastně spíš takoví malí podnikatelé, kteří třímají oteže skupiny stejně jako já, lidé, kteří se nebojí zodpovědnosti a nestojí o to, stát se korporátními drony.

## Jsou zaměstnanci Winningu podle vás spokojeni?

Pevně doufám, že ano. Jsem přesvědčen o tom, že všichni mají možnost věnovat se zajímavým úkolům a výzvám. Mohou firmu budovat spolu s námi, podílet se na jejím úspěchu a být na své projekty o to víc hrdí. Nejsme one-man show. Je pravda, že ne všichni jsou připraveni převzít větší zodpovědnost, ale pro ty bude zkrátka vhodný jiný zaměstnavatel.

## Pokud někteří ze zaměstnanců nespokojenost pocítí nebo narazí na nějaký problém, dozvíte se to?

Rozhodně se nemusí bát přijít, mé dveře jsou otevřené. Naše firemní kultura zároveň není založena na trestání pochybení, nemáme ve zvyku pěstovat v zaměstnancích strach. Osobně opravdu nemám problém, když někdo udělá chybu, ale vadí mi, když to neřekne. Chyby děláme všichni, je mnohonásobně užitečnější se z nich poučit než se je snažit skrývat. Zároveň ale vím, že místo, kde se podávají největší výkony, není vždy místem harmonie a klidu. Určitá dynamika a zdravé konkurenční prostředí jsou na pracovišti, myslím, vítány. Koneckonců jsme tu skoro všichni sportovci, takže soutěživost nám nechybí.

## Někteří zaměstnanci do skupiny dokonce investují vlastní prostředky...

Ano! Přišli za mnou s tím, že je sice nabádám k tomu, aby přemýšleli jako podnikatelé, ale že oni by z toho rádi měli peníze, což je samozřejmě zcela logická úvaha. Vytvořili jsme tak pro ně zaměstnanecké produkty, díky kterým mají možnost své peníze zhodnotit. Mám radost, že naši skupině a svým schopnostem takto věří.

## Budete rozšiřovat řady investorů ze zaměstnanců i na externí partnery?

Pracujeme na tom. Dobrých nápadů je totiž vždycky nakonec víc než peněz. Věřím tomu, že najdeme investory, kteří se pro naše projekty nadchnou stejně jako my a umožní nám sáhnout si v budoucnu třeba i na větší akvizice, a samozřejmě se pak budou podílet na výnosech. Zajímavých příležitostí začíná být na M&A trhu dost.

gleichzeitig wohl die wichtigste. Ein guter Vorgesetzter baut ein Team guter Leute um sich auf. Mit anderen Worten, er hat keine Angst vor starken Mitspielern oder Leuten mit einer Meinung, er braucht über sie keine absolute Kontrolle wie beim Militär zu haben, er gibt ihnen die Freiheit, die mit Verantwortung einhergeht.

## Sie haben die Winning Group gegründet, nachdem Sie einen Konzern verlassen haben. Inwieweit ähnelt ihm Ihre Gruppe?

Ich versuche alles anzuwenden, was ich für nützlich halte. Ich leite das Unternehmen definitiv durch Zahlen. Unsere Mitarbeiter wissen, dass unser Hauptziel darin besteht, gute Produkte zu haben und Geld zu verdienen, nicht den höchstmöglichen Umsatz zu erzielen. Dagegen versuche ich, eine übermäßige Zentralisierung der Entscheidungsfindung zu vermeiden. In meinen Augen sind Winning-Mitarbeiter eher Kleinunternehmer, die wie ich Führung einer Gruppe wie ich übernehmen, Menschen, die keine Angst vor Verantwortung haben und keine Unternehmensdrohnen werden wollen.

## Denken Sie, dass Winning-Mitarbeiter zufrieden sind?

Das hoffe ich doch sehr. Ich bin überzeugt, dass alle die Möglichkeit haben, interessante Aufgaben und Herausforderungen anzugehen. Sie können gemeinsam mit uns ein Unternehmen aufbauen, an dessen Erfolg teilnehmen und auf ihre Projekte umso mehr stolz sein. Wir sind keine One-Man-Show. Es ist wahr, dass nicht jeder bereit ist, größere Verantwortung zu übernehmen, aber für sie ist einfach ein anderer Arbeitgeber geeignet.

## Wenn sich einer der Mitarbeiter unzufrieden fühlt oder auf ein Problem stößt, erfahren Sie es dann?

Er muss definitiv keine Angst haben zu kommen, meine Tür steht offen. Gleichzeitig basiert unsere Unternehmenskultur nicht auf der Bestrafung von Fehlern, wir schüren bei den Mitarbeitern keine Angst. Persönlich habe ich wirklich kein Problem, wenn jemand einen Fehler macht, aber es stört mich, wenn er es nicht sagt. Wir alle machen Fehler, es ist um ein Vielfaches nützlicher, daraus zu lernen, als zu versuchen, sie zu verbergen. Gleichzeitig weiß ich jedoch, dass der Ort, an dem die größten Leistungen stattfinden, nicht immer ein Ort der Harmonie und des Friedens ist. Eine gewisse Dynamik und ein gesundes Wettbewerbsumfeld sind meiner Meinung nach am Arbeitsplatz willkommen. Schließlich sind wir hier fast alle Sportler, so dass es uns nicht an Wettbewerbsfähigkeit mangelt.

**Vaše projekční kancelář Winning Steel, která prodává své výkresy na německý trh, zaměstnává v Brně na 60 inženýrů. Většina z nich zde začínala jako čerství absolvent, nebo dokonce ještě při studiu. Nejsou to pro vás obrovské náklady navíc, především na zaškolení?**

Minimálně. Ano, jejich seniorní kolegové mají s nováčky více práce, ale já jsem přesvědčen, že mladým lidem bez relevantních pracovních zkušeností prostě někdo musí dát šanci. Zvlášť pokud chce firma růst, musí si zajistit přísun čerstvé krve, tak proč na začátku neinvestovat do jejich výchovy? Máme s absolventy stavební fakulty skvělé zkušenosti a myslím, že i oni cítí, že jim Winning Steel může kromě zajímavých projektů a velmi slušného platu nabídnout rychlý kariérní start a zároveň také svižný posun nahoru z juniorských pozic. Mnoho z nich také využívá příležitosti pracovat několik měsíců u našich německých partnerů, kde sbírají další cenné zkušenosti. Silně vnímám, že pro mladou generaci dnes není stěžejní finanční ohodnocení, ale spíš flexibilita, atmosféra a smysluplnost práce.

**Ačkoliv Česko už považujete za svůj domov, německé byznysové prostředí máte stále v živé paměti. Jak jinak podle vás německé firmy přistupují k podnikání?**

Zas tak velké rozdíly nevnímám, ale jednu odlišnost bych zmínil. Zdá se mi, že Němci jsou opatrnější. Než se vrhnou do jakékoliv činnosti, pořádně si ji promyslí a tím eliminují pozdější problémy. Větší počet zaměstnanců se tak věnuje přípravě a plánování, aby se mohlo méně lidí věnovat samotné práci, která je perfektně připravená. Češi raději sází na prověřené postupy, které opakují, a nepouští se tolik do nových řešení. Na druhou stranu Čech umí výborně improvizovat, problémy řeší brilantně za pochodu! Ve Winningu se snažíme co nejlépe skloubit oba přístupy.

**Jaká je strategie Winning Group vůči zásadním ekologickým výzvám? Jak se do boje s globálním oteplováním nebo znečišťováním planety může zapojit vaše skupina jako významný člen společnosti?**

Chovat se zodpovědně k prostředí, v němž působíme, je absolutní priorita, která je přítomná v každém našem rozhodnutí. Když pomínu samozřejmosti, jakými jsou recyklace materiálů či vysoký energetický standard našich staveb, díky kterým jsou některé z našich firem certifikovány jako „zelené firmy“, tak gros naší filozofie spočívá v nekompromisní kvalitě. V tom, že odmítáme stavět naše projekty z levných nekvalitních materiálů, které snižují životnost staveb a o šetrném bydlení u nich nemůže být ani řeč. Snažíme se vždy vyrobit nadstandardní produkt za využití moderních technologií, který je přívětivější jak pro klienta, tak pro přírodu.

**Einige Mitarbeiter investieren sogar ihre eigenen Mittel in die Gruppe...**

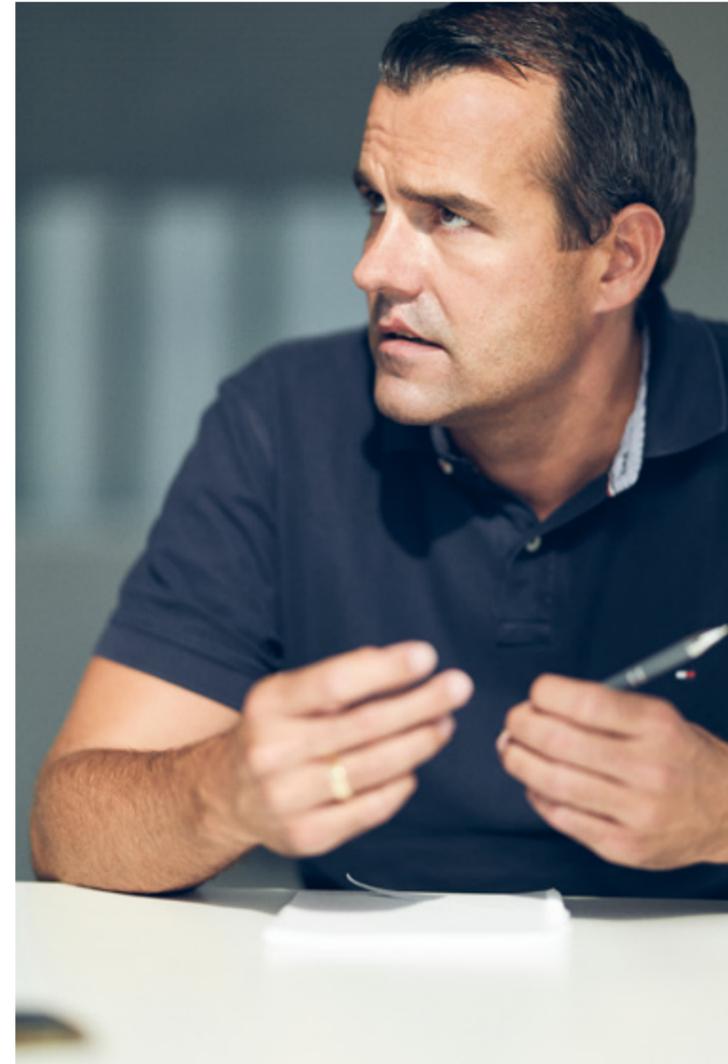
Ja! Sie kamen zu mir mit der Idee, dass ich sie ermutige, wie Unternehmer zu denken, aber dass sie damit auch Geld verdienen möchten, was natürlich eine völlig logische Überlegung ist. So haben wir für sie Mitarbeiterprodukte geschaffen, mit denen sie die Möglichkeit haben, ihr Geld zu valorisieren. Ich bin froh, dass sie unserer Gruppe und ihren Fähigkeiten auf diese Weise vertrauen.

**Werden Sie Ihr Investorennetzwerk auch auf externe Partner ausweiten?**

Wir arbeiten daran. Am Ende gibt es immer mehr gute Ideen als Geld. Ich glaube, wir werden Investoren finden, die von unseren Projekten genauso begeistert sein werden wie wir und die es uns ermöglichen werden, beispielsweise auch in Zukunft nach größeren Akquisitionen zu greifen, und natürlich werden sie dann am Erfolg beteiligt sein. Auf dem M & A-Markt gibt es viele interessante Möglichkeiten.

**Ihr Winning Steel Projektionsbüro, das seine Zeichnungen auf dem deutschen Markt verkauft, beschäftigt in Brunn 60 Ingenieure. Die meisten haben hier als frische Absolventen oder sogar noch während der Schule angefangen. Sind das nicht für Sie riesige zusätzliche Kosten, vor allem für die Ausbildung?**

Mindestens. Ja, ihre älteren Kollegen haben mit Neulingen mehr Arbeit, aber ich bin davon überzeugt, dass den Jugendlichen ohne einschlägige Berufserfahrung jemand eine Chance geben muss. Vor allem, wenn das Unternehmen wachsen will, muss es eine Versorgung mit frischem Blut sicherstellen, also warum am Anfang nicht in ihre Ausbildung investieren? Wir haben mit Absolventen der Fakultät für Bauingenieurwesen tolle Erfahrungen gemacht, und ich denke, auch sie haben das Gefühl, dass Winning Steel ihnen neben interessanten Projekten und einem sehr anständigen Gehalt einen schnellen Karrierestart und gleichzeitig auch einen Aufstieg von Juniorpositionen bieten kann. Einige von ihnen nutzen auch die Gelegenheit, mehrere Monate bei unseren deutschen Partnern zu arbeiten, wo sie weitere wertvolle Erfahrungen sammeln. Ich nehme sehr wahr, dass heute für die junge Generation die finanzielle Bewertung nicht entscheidend ist, sondern Flexibilität, Klima und Sinnhaftigkeit der Arbeit.



**Obwohl Sie die Tschechische Republik bereits als Ihre Heimat betrachten, das deutsche Geschäftsumfeld haben Sie immer noch frisch in Erinnerung. Wie anders gehen Ihrer Meinung nach deutsche Unternehmen das Geschäft an?**

So große Unterschiede sehe ich wiederum nicht, aber einen Unterschied würde ich erwähnen. Es scheint mir, dass die Deutschen vorsichtiger sind. Bevor sie sich einer Aktivität widmen, denken sie darüber erst gründlich nach, womit sie spätere Probleme eliminieren. Eine größere Anzahl der Mitarbeiter widmet sich daher mehr der Vorbereitung und Planung, damit sich später weniger Menschen der Arbeit selbst widmen können. Tschechen setzen lieber auf bewährte, sich wiederholende Verfahren und gehen nicht so sehr auf neue Lösungen ein. Auf der anderen Seite können die Tschechen ausgezeichnet improvisieren, Probleme lösen sie hervorragend! Bei Winning versuchen wir möglichst beides zu kombinieren

**Welche Strategie verfolgt die Winning Group bei grundlegenden Umweltproblemen? Wie kann sich Ihre Gruppe als bedeutendes Mitglied der Gesellschaft bei der Bekämpfung der globalen Erwärmung oder Verschmutzung des Planeten engagieren?**

Sich verantwortungsbewusst gegenüber der Umwelt, in der wir tätig sind, zu verhalten ist absolute Priorität, die in jeder unserer Entscheidungen präsent ist. Wenn ich von der Selbstverständlichkeit wie Materialrecycling oder hoher Energiestandard unserer Gebäude absehe, dank denen einige unserer Firmen als „grüne Unternehmen“ zertifiziert sind, so basiert der größte Teil unserer Philosophie auf kompromisloser Qualität. Darauf, dass wir es ablehnen, unsere Bauträgerprojekte aus billigen Materialien schlechter Qualität zu bauen, die die Lebensdauer von Gebäuden verkürzen, und bei denen vom umweltfreundlichen Wohnen überhaupt keine Rede sein kann. Wir versuchen immer, unter Einsatz moderner Technik ein überdurchschnittliches Produkt zu produzieren, das überdurchschnittlich ist und sowohl dem Kunden als auch der Natur zusagt.

**Sie fahren selbst ein Hybridauto...**

Und sehen Sie, das ist ein Beispiel dafür, wie manchmal sinnvolle Geschäftsideen geboren werden. Zusammen mit meinem Team arbeite ich jetzt an der Entwicklung eines Hybridantriebes für LKW und Busse. Wenn es uns gelingt, dieses Projekt zu realisieren, rechne ich damit, dass der Dieselverbrauch und damit die Frachtemissionen deutlich reduziert werden könnten. Weder ich noch meine Kollegen haben sich jemals gegen interessante Geschäftsideen gewehrt. Auch wenn wir uns auf traditionelle Industrien konzentrieren, verfolgen wir aufmerksam neue Trends. Für den Fall, dass es ist uns gelingen würde, einen völlig neuen Ansatz für modernes ökologisches Bauen zu finden, werden

### **Sám jezdíte hybridním automobilem...**

A vidíte, to je příklad toho, jak se občas rodí smysluplné podnikatelské nápady. Společně se svým týmem teď totiž pracuji na vývoji hybridních pohonů pro kamiony a autobusy. Pokud se nám tento projekt podaří uskutečnit, počítám, že by se potřeba nafty, a tím pádem emise nákladní přepravy, mohly významně snížit. Já ani mí kolegové se nikdy nebráníme zajímavým podnikatelským nápadům. I když se věnujeme tradičním průmyslovým odvětvím, ostražitě sledujeme nové trendy. V případě, že by se nám podařilo najít zcela nový přístup k vybudování například moderní ekologické zástavby, velice rádi do toho půjdeme. Jen za poslední čtyři roky jsme nakonec úspěšně rozjeli hned několik start-up projektů.

### **Zmínil jste, že Winning Group není one-man show.**

**Na druhou stranu vaši podřízení vás očividně vnímají jako lídra a vizionáře, který má skupinu pevně v rukou. Jak to jde dohromady s vaší filozofií decentralizace a delegování úkolů?**

Jako ředitel musím udávat směr a rytmus, abychom jako skupina pluli ke správnému cíli přiměřenou rychlostí. Mým úkolem není o všem rozhodovat, ale tušit, kde má být Winning Group za pět, deset let. Stejně tak jsem tu od toho, abych lidem kolem sebe otevíral oči, motivoval je k tomu, aby hledali nová, lepší řešení. Tohle všechno ale mohu dělat jen v případě, kdy se do jisté míry odpojím od každodenního byznysu a ztratím provozní slepotu, kterou oni logicky trpí. A ačkoliv je pravda, že se nebojím rozhodovat a za svými rozhodnutími si pevně stojím, nebojím se ani naslouchat a své názory měnit.

### **Od každodenního byznysu se ale neodpojujete úplně, například do výroby vašich firem chodíte rád...**

Protože mě to zajímá a baví! Vzít si díly do ruky, porozumět tomu, co se na stavbě děje, debatovat s lidmi nad konkrétními problémy a třeba je

wir es sehr gerne anpacken. Nur allein in den letzten vier Jahren haben wir letztendlich mehrere Start-ups erfolgreich gegründet.

### **Sie haben erwähnt, dass die Winning Group keine One-Man-Show ist. Andererseits nehmen Ihre Mitarbeiter Sie offensichtlich als Leitfigur und Visionär wahr, der die Gruppe fest in seinen Händen hält. Wie passt das zu Ihrer Philosophie der Dezentralisierung und des Delegierens?**

Als Chef muss ich die Richtung und den Rhythmus angeben, damit wir als Gruppe mit angemessener Schnelligkeit zum richtigen Ziel segeln können. Meine Aufgabe ist es nicht, alles zu entscheiden, aber zu wissen, wo die Winning Group in fünf, zehn Jahren sein sollte. Ich bin auch hier, um die Augen der Menschen um mich herum zu öffnen und sie zu motivieren, nach neuen, besseren Lösungen zu suchen. Aber ich kann das alles nur tun, wenn ich mich etwas vom Alltagsgeschäft abkopple und die betriebliche Blindheit verliere, unter der sie logischerweise leiden. Und obwohl es wahr ist, dass ich keine Angst habe, Entscheidungen zu treffen, und ich fest hinter meinen Entscheidungen stehe, habe ich keine Angst, zuzuhören und meine Meinungen zu ändern.

### **Sie trennen sich jedoch nicht vollständig vom Geschäftsalltag, zum Beispiel gehen Sie gerne in die Produktion Ihrer Firmen...**

Weil es mich interessiert und ich Freude daran habe! Die Teile in die Hand zu nehmen, zu verstehen, was auf der Baustelle passiert, mit Leuten über bestimmte Probleme zu diskutieren und sie davon zu überzeugen, dass es unterschiedliche Herangehensweisen an Probleme gibt und dass letztendlich alles geht, wenn man darüber nachdenkt. Abgesehen davon kann ich mir nicht vorstellen, ein Unternehmen zu leiten und nicht die Grundlagen zu verstehen. Ich glaube nicht, dass das auf lange Sicht funktionieren könnte.

přesvědčit, že existují různé přístupy k problémům a že všechno nakonec jde, když se nad tím člověk zamyslí. Zároveň si nedokážu představit, že řídím byznys a nerozumím jeho základům, to podle mě nemůže dlouhodobě fungovat.

### **Kde tedy vidíte Winning Group za pět až deset let?**

Budeme dál dělat projekty, které mají smysl. Víme, že doposud jsme každý rok rostli dvojnásobně, a rádi bychom v tom také pokračovali. Nechci si ale klást cíle, které pak budeme plnit jen kvůli tomu, abychom je splnili. Mám radši organický vývoj. Naši lidé ví, že rozhodně nejsme na konci cesty a že máme energii k růstu. Já jsem o sobě už definitivně zjistil, že se budu i nadále věnovat oborům z takzvané old economy. Rád bych například viděl Winning Group jako jednu z top 5 stavebních firem v České republice. A velmi rád bych také začal psát strojírenskou kapitolu, protože strojírenství je moje srdeční záležitost. Je to obor, kterému rozumím nejlépe, a vypadá to, že i na trhu s akvizičními příležitostmi se v tomto ohledu blýská na lepší časy. Naše M&A oddělení je připravené a už se intenzivně poohlíží po akvizicích, hlavně v automotive.

### **Proč to vlastně děláte, co vás žene dopředu?**

Rád buduji. Ohlédnout se po několika letech tvrdé práce a zjistit, že se vám podařilo společně s týmem lidí, kterým věříte, něco vybudovat, je jeden z nejkrásnějších pocitů, co znám. Peníze jsou důležité, ale nemohou být nikdy hlavním motorem.

### **Wo sehen Sie die Winning Group in fünf bis zehn Jahren?**

Wir werden weiterhin sinnvolle Projekte durchführen. Wir wissen, dass wir bisher jedes Jahr den Umsatz verdoppelt haben und würden gerne damit fortfahren. Ich möchte mir jedoch keine Ziele setzen, die wir dann nur des Erfüllens wegen umsetzen. Ich bevorzuge eine natürliche Entwicklung. Unsere Leute wissen, dass wir sicher nicht am Ende des Weges sind und dass wir die Energie haben, zu wachsen. Ich habe definitiv bei mir festgestellt, dass ich mich weiterhin auf die Bereiche der sogenannten Old Economy konzentrieren werde. Zum Beispiel möchte ich die Winning Group als eines der TOP 5-Bauunternehmen in der Tschechischen Republik sehen. Und ich würde auch gerne anfangen, ein Engineering-Kapitel zu schreiben, denn Engineering ist für mich eine Herzensangelegenheit. Es ist die Branche, die ich mit am besten verstehe, und es scheint, dass auf dem Markt die Zeiten für Akquisitionsmöglichkeiten günstig erscheinen. Unsere M & A-Abteilung ist bereit und sucht schon intensiv nach Akquisitionen, insbesondere in der Automobilindustrie.

### **Warum machen Sie das eigentlich, was treibt Sie voran?**

Ich baue gerne etwas auf! Nach ein paar Jahren harter Arbeit zurückzublicken und festzustellen, dass es einem gelungen ist, ein Team von Menschen um sich zu haben, denen man vertraut, und etwas aufgebaut zu haben, ist eines der schönsten Gefühle, das ich kenne. Geld ist wichtig, aber es kann niemals der Hauptantrieb sein.

„Rád bych viděl Winning Group jako jednu z top 5 stavebních firem v České republice a zároveň začal psát solidně vystavěnou strojírenskou kapitolu. Ich würde Winning Group gerne als eines der TOP 5 Bauunternehmen in der Tschechischen Republik sehen und gleichzeitig ein solides Ingenieurkapitel schreiben.“

„Když přijde do našich restaurací host, který je unavený nebo vystresovaný z práce, a my ho dokážeme naší péčí, atmosférou a jídlem uklidnit a vrátit mu dobrou náladu, nebo dokonce úsměv, je to pro mě to nejcennější vítězství. Wenn ein Gast, der müde oder gestresst von der Arbeit ist, in unsere Restaurants kommt und wir ihn mit unserer Fürsorge, Atmosphäre und unserem Essen beruhigen und ihn in gute Laune versetzen oder sogar zum Lachen bringen können, ist dies der wertvollste Sieg für mich.“

Jerzy Packowski, spolumajitel a manažer restaurací  
Vittorio & Pavillon Steak House / Miteigentümer und  
Geschäftsführer des Vittorio & Pavillon Steak House



Konsolidovaná  
účetní závěrka/  
Konsolidierter  
Jahresabschluss

**Winning Group, a. s.**  
**za rok für das Jahr 2019**

Tato závěrka byla schválena 28. 10. 2020  
Dieser Jahresabschluss wurde am 28. 10. 2020 genehmigt



**Sebastian Peter Wagner**  
**Winning Group, a. s.**

## klíčové finanční ukazatele za rok 2019 a 2018

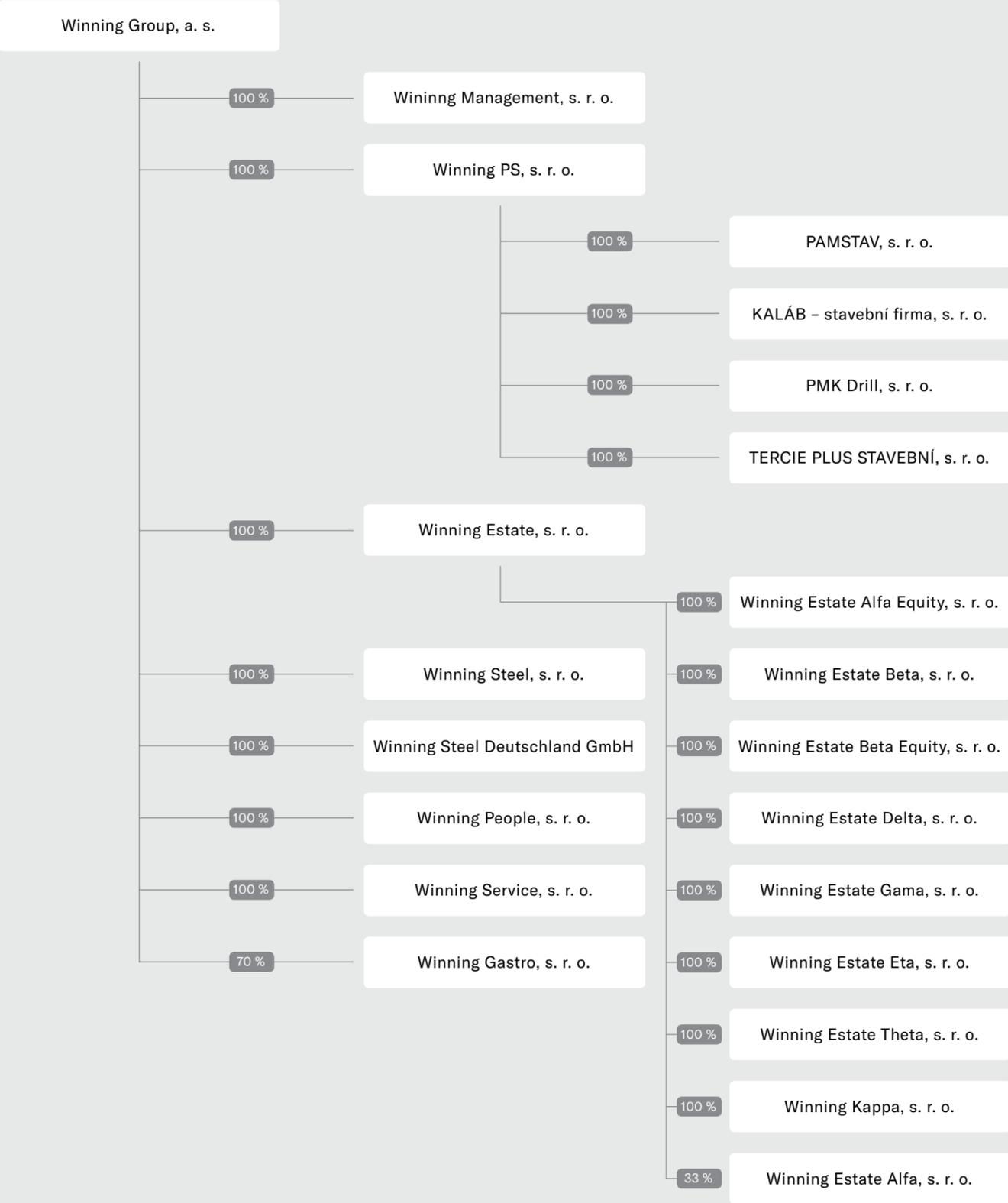
	2019	2018
<b>VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁTY</b>		
Tržby	960 668	408 662
Hrubý zisk	196 670	55 398
EBITDA	95 712	5 075
EBIT	80 948	179
Čistý finanční výsledek	-14 174	-2 774
Výsledek hospodaření před zdaněním bez menšinových podílů	68 230	-3 128
Výsledek hospodaření po zdanění bez menšinových podílů	50 802	-4 486
<b>ROZVAHA</b>		
Rozvaha celkem	640 145	409 886
Vlastní kapitál celkem	164 224	113 439
Čistý pracovní kapitál	14 194	1 501
Bankovní úvěry	70 420	78 702
Externí půjčky	115 000	25 007
Zadlužení celkem	185 420	103 709
Peněžní prostředky	56 879	37 452
<b>POMĚROVÉ UKAZATELE</b>		
EBITDA marže	9,96 %	1,24 %
Pákový efekt	1,34	13,06

## finanzkennzahlen für das jahr 2019 und 2018

	2019	2018
<b>GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG</b>		
Umsatzerlöse	960 668	408 662
Bruttoertrag	196 670	55 398
EBITDA	95 712	5 075
EBIT	80 948	179
Nettofinanzergebnis	-14 174	-2 774
Ergebnis vor Steuern ohne Minderheitsanteile	68 230	-3 128
Gewinn nach Steuern ohne Minderheitsanteile	50 802	-4 486
<b>BILANZ</b>		
Summe Bilanz	640 145	409 886
Summe Eigenkapital	164 224	113 439
Nettoumlaufvermögen	14 194	1 501
Bankkredite	70 420	78 702
Externe Darlehen	115 000	25 007
Gesamtschulden	185 420	103 709
Geldmittel	56 879	37 452
<b>VERHÄLTNISSKENZIFFER</b>		
EBITDA-Marge	9,96 %	1,24 %
Hebeleffekt	1,34	13,06

# Organizační schéma společnosti Organigramm der Gesellschaft

winninggroup



## výrok auditora

### ZPRÁVA NEZÁVISLÉHO AUDITORA

pro akcionáře  
společnosti

**Winning Group a.s.**  
Sídlo: Křižíkova 2960/72, Královo Pole, 612 00 Brno  
IČO 067 94 050

**o auditu konsolidované účetní závěrky  
k 31. prosinci 2019**



**BETA Audit, spol. s r.o., Palackého třída 159, 612 00 BRNO**  
[www.betabrno.cz](http://www.betabrno.cz), [info@betabrno.cz](mailto:info@betabrno.cz)

#### *Výrok auditora*

Provedli jsme audit přiložené konsolidované účetní závěrky společnosti **Winning Group a.s.** a jejich dceřiných společností („Skupina“) sestavené na základě českých účetních předpisů, která se skládá z konsolidované rozvahy k 31. 12. 2019, konsolidovaného výkazu zisku a ztráty a konsolidovaného přehledu o peněžních tocích za rok končící 31. 12. 2019 a přílohy této konsolidované účetní závěrky, která obsahuje popis použitých podstatných účetních metod a další vysvětlující informace. Údaje o Skupině jsou uvedeny v bodě č. 1 přílohy této konsolidované účetní závěrky.

**Podle našeho názoru konsolidovaná účetní závěrka podává věrný a poctivý obraz aktiv a pasiv Skupiny k 31. 12. 2019 a nákladů a výnosů a výsledku jejího hospodaření a peněžních toků za rok končící 31. 12. 2019 v souladu s českými účetními předpisy.**

#### *Základ pro výrok*

Audit jsme provedli v souladu se zákonem o auditorech a standardy Komory auditorů České republiky pro audit, kterými jsou mezinárodní standardy pro audit (ISA), případně doplněné a upravené souvisejícími aplikačními doložkami. Naše odpovědnost stanovená těmito předpisy je podrobněji popsána v oddílu Odpovědnost auditora za audit konsolidované účetní závěrky. V souladu se zákonem o auditorech a Etickým kodexem přijatým Komorou auditorů České republiky jsme na Skupině nezávislí a splnili jsme i další etické povinnosti vyplývající z uvedených předpisů. Domníváme se, že důkazní informace, které jsme shromáždili, poskytují dostatečný a vhodný základ pro vyjádření našeho výroku.

#### *Zdůraznění skutečnosti*

V příloze k účetní závěrce je vymezena skupina společností, za kterou je konsolidovaná účetní závěrka sestavena. Tato vymezená skupina společností je součástí širší skupiny s mateřskou společností Winning SW Holding s.r.o.

#### *Ostatní informace uvedené ve výroční zprávě*

Ostatními informacemi jsou v souladu s § 2 písm. b) zákona o auditorech informace uvedené ve výroční zprávě mimo konsolidovanou účetní závěrku a naši zprávu auditora. Za ostatní informace odpovídá představenstvo společnosti Winning Group a.s.

Náš výrok ke konsolidované účetní závěrce se k ostatním informacím nevztahuje. Přesto je však součástí našich povinností souvisejících s ověřením konsolidované účetní závěrky seznámení se s ostatními informacemi a posouzení, zda ostatní informace nejsou ve významném (materiálním) nesouladu s konsolidovanou účetní závěrkou či s našimi znalostmi o Skupině získanými během ověřování konsolidované účetní závěrky nebo zda se jinak tyto informace nejeví jako významně (materiálně) nesprávné. Také posuzujeme, zda ostatní informace byly ve všech významných (materiálních) ohledech vypracovány v souladu s příslušnými právními předpisy. Tímto posouzením se rozumí, zda ostatní informace splňují požadavky právních předpisů na formální náležitosti a postup vypracování ostatních informací v kontextu významnosti (materiality), tj. zda případné nedodržení uvedených požadavků by bylo způsobilé ovlivnit úsudek činěný na základě ostatních informací.

Na základě provedených postupů, do míry, již dokážeme posoudit, uvádíme, že

- ostatní informace, které popisují skutečnosti, jež jsou též předmětem zobrazení v konsolidované účetní závěrce, jsou ve všech významných (materiálních) ohledech v souladu s konsolidovanou účetní závěrkou a
- ostatní informace byly vypracovány v souladu s právními předpisy.

Dále jsme povinni uvést, zda na základě poznatků a povědomí o Skupině, k nimž jsme dospěli při provádění auditu, ostatní informace neobsahují významné (materiální) věcné nesprávnosti. V rámci



**BETA Audit, spol. s r.o., Palackého třída 159, 612 00 BRNO**  
[www.betabrno.cz](http://www.betabrno.cz), [info@betabrno.cz](mailto:info@betabrno.cz)

uvedených postupů jsme v obdržných ostatních informacích žádné významné (materiální) věcné nesprávnosti nezjistili

#### **Odpořednost představenstva a dozorčí rady společnosti Winning Group a.s. za konsolidovanou účetní závěrku**

Představenstvo společnosti Group a.s. odpovídá za sestavení konsolidované účetní závěrky podávající věrný a poctivý obraz v souladu s českými účetními předpisy, a za takový vnitřní kontrolní systém, který považují za nezbytný pro sestavení konsolidované účetní závěrky tak, aby neobsahovala významné (materiální) nesprávnosti způsobené podvodem nebo chybou.

Při sestavování konsolidované účetní závěrky je představenstvo společnosti Winning Group a.s. povinno posoudit, zda je Skupina schopna nepřetržitě trvat, a pokud je to relevantní, popsat v příloze konsolidované účetní závěrky záležitosti týkající se jejího nepřetržitého trvání a použití předpokladu nepřetržitého trvání při sestavení konsolidované účetní závěrky, s výjimkou případů, kdy představenstvo plánuje zrušení Skupiny nebo ukončení její činnosti, resp. kdy nemají jinou reálnou možnost než tak učinit.

Za dohled nad procesem účetního výkaznictví Skupiny odpovídá dozorčí rada.

#### **Odpořednost auditora za audit konsolidované účetní závěrky**

Naším cílem je získat přiměřenou jistotu, že konsolidovaná účetní závěrka jako celek neobsahuje významnou (materiální) nesprávnost způsobenou podvodem nebo chybou a vydat zprávu auditora obsahující náš výrok. Přiměřená míra jistoty je velká míra jistoty, nicméně není zárukou, že audit provedený v souladu s výše uvedenými předpisy ve všech případech v konsolidované účetní závěrce odhalí případnou existující významnou (materiální) nesprávnost. Nesprávnosti mohou vznikat v důsledku podvodů nebo chyb a považují se za významné (materiální), pokud lze reálně předpokládat, že by jednotlivě nebo v souhrnu mohly ovlivnit ekonomická rozhodnutí, která uživatelé konsolidované účetní závěrky na jejím základě přijmou.

Při provádění auditu v souladu s výše uvedenými předpisy je naší povinností uplatňovat během celého auditu odborný úsudek a zachovávat profesní skepticismus. Dále je naší povinností:

- Identifikovat a vyhodnotit rizika významné (materiální) nesprávnosti konsolidované účetní závěrky způsobené podvodem nebo chybou, navrhnout a provést auditorské postupy reagující na tato rizika a získat dostatečné a vhodné důkazní informace, abychom na jejich základě mohli vyjádřit výrok. Riziko, že neodhalíme významnou (materiální) nesprávnost, k níž došlo v důsledku podvodu, je větší než riziko neodhalení významné (materiální) nesprávnosti způsobené chybou, protože součástí podvodu mohou být tajné dohody (koluze), falšování, úmyslná opomenutí, nepravdivá prohlášení nebo obcházení vnitřních kontrol.
- Seznámit se s vnitřním kontrolním systémem Skupiny relevantním pro audit v takovém rozsahu, abychom mohli navrhnout auditorské postupy vhodné s ohledem na dané okolnosti, nikoli abychom mohli vyjádřit názor na účinnost jejího vnitřního kontrolního systému.
- Posoudit vhodnost použitých účetních pravidel, přiměřenost provedených účetních odhadů a informace, které v této souvislosti představenstvo společnosti Winning Group a.s. uvedlo v příloze konsolidované účetní závěrky.
- Posoudit vhodnost použití předpokladu nepřetržitého trvání při sestavení konsolidované účetní závěrky představenstvem a to, zda s ohledem na shromážděné důkazní informace existuje významná (materiální) nejistota vyplývající z událostí nebo podmínek, které mohou významně zpochybnit schopnost Skupiny nepřetržitě trvat. Jestliže dojdeme k závěru, že taková významná (materiální) nejistota existuje, je naší povinností upozornit v naší zprávě na informace uvedené v



**BETA Audit, spol. s r.o., Palackého třída 159, 612 00 BRNO**  
[www.betabrno.cz](http://www.betabrno.cz), [info@betabrno.cz](mailto:info@betabrno.cz)

této souvislosti v příloze konsolidované účetní závěrky, a pokud tyto informace nejsou dostatečné, vyjádřit modifikovaný výrok. Naše závěry týkající se schopnosti Skupiny nepřetržitě trvat vycházejí z důkazních informací, které jsme získali do data naší zprávy. Nicméně budoucí události nebo podmínky mohou vést k tomu, že Skupina ztratí schopnost nepřetržitě trvat.

- Vyhodnotit celkovou prezentaci, členění a obsah konsolidované účetní závěrky, včetně přílohy, a dále to, zda konsolidovaná účetní závěrka zobrazuje podkladové transakce a události způsobem, který vede k věrnému zobrazení.
- Získat dostatečné a vhodné důkazní informace o finančních údajích účetních jednotek zahrnutých do Skupiny a o její podnikatelské činnosti, aby bylo možné vyjádřit výrok ke konsolidované účetní závěrce. Zodpovídáme za řízení auditu Skupiny, dohled nad ním a za jeho provedení. Výrok auditora ke konsolidované účetní závěrce je naší výhradní odpovědností.

Naší povinností je informovat představenstvo a dozorčí radu společnosti Winning Group a.s. mimo jiné o plánovaném rozsahu a načasování auditu a o významných zjištěních, která jsme v jeho průběhu učinili, včetně zjištěných významných nedostatků ve vnitřním kontrolním systému.

#### **Jméno a sídlo auditora:**

BETA Audit spol. s r.o.  
se sídlem Brno, Palackého třída 159  
evidenční číslo auditorské společnosti 222

Auditor:  
Ing. Zdeněk Olexa  
statutární auditor odpovědný za audit,  
na jehož základě byla zpracována tato zpráva  
nezávislého auditora  
evidenční číslo statutárního auditora 2435

Datum vypracování zprávy: 28. 10. 2020

Přílohy: auditovaná konsolidovaná rozvaha  
auditovaný konsolidovaný výkaz zisku a ztráty  
auditovaná příloha ke konsolidované účetní závěrce  
auditovaný konsolidovaný výkaz o přehledu peněžních to  
konsolidovaná výroční zpráva



**BETA Audit, spol. s r.o., Palackého třída 159, 612 00 BRNO**  
[www.betabrno.cz](http://www.betabrno.cz), [info@betabrno.cz](mailto:info@betabrno.cz)

## VERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS für Aktionäre der Gesellschaft

Winning Group a.s.  
Geschäftssitz: Křižikova 2960/72, Královo Pole, 612 00 Brno, ID 067 94 050  
zur Prüfung des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2019

### Bestätigungsvermerk des Wirtschaftsprüfers

Wir haben den beigefügten Konzernabschluss der Gesellschaft **Winning Group a.s.** und deren Tochterunternehmen (der „Konzern“) geprüft, der gemäß den tschechischen Rechnungslegungsvorschriften erstellt wurde und aus einer konsolidierten Bilanz zum 31. 12. 2019, die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung und die Konzern-Kapitalflussrechnung für das am 31. 12. endende Geschäftsjahr besteht, und den Anhang zu diesem Konzernabschluss, der eine Beschreibung der maßgeblichen Rechnungslegungsgrundsätze und andere erläuternde Informationen enthält. Informationen zum Konzern sind unter Punkt 1 des Anhangs zu diesem Konzernabschluss enthalten.

**Nach unserer Einschätzung vermittelt der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Aktiva und Passiva des Konzerns zum 31. 12. 2019 und der Kosten und Einnahmen sowie des Ergebnisses seines Wirtschaftens und Cashflows für das am 31. 12. 2019 endende Jahr in Übereinstimmung mit tschechischen Rechnungslegungsvorschriften.**

### Basis für den Bestätigungsvermerk

Wir haben unsere Prüfung für die Rechnungsprüfung in Übereinstimmung mit dem Rechnungsprüfungsgesetz und den Standards der Rechnungsprüfungskammer der Tschechischen Republik durchgeführt, bei denen es sich um internationale Prüfungsstandards (ISA) handelt, die eventuell durch entsprechende Anwendungsklauseln geändert und ergänzt wurden. Unsere Verantwortung im Sinne dieser Vorschriften ist im Abschnitt Verantwortung des Wirtschaftsprüfers für die Prüfung des Konzernjahresabschlusses genauer beschrieben. Gemäß dem Wirtschaftsprüfergesetz und dem von der Wirtschaftsprüferkammer der Tschechischen Republik anerkannten Ethik-Kodex sind wir vom Konzern unabhängig und haben auch andere, sich aus diesen Vorschriften ergebende ethische Verpflichtungen erfüllt. Wir sind der Ansicht, dass die von uns gesammelten Prüfungsnachweise ausreichend und angemessen sind, um eine Grundlage für unser Prüfungsurteil zu bilden.

### Betonung der Realität

Der Anhang zum Jahresabschluss definiert die Unternehmensgruppe, für die der Konzernabschluss erstellt wurde. Diese definierte Unternehmensgruppe ist Teil einer breiteren Gruppe mit der Muttergesellschaft Winning SW Holding s.r.o.

### Weitere Angaben im Geschäftsbericht

Andere Angaben sind die gem. § 2 Buchst. b) des Wirtschaftsprüfergesetzes im Geschäftsbericht angegebenen Angaben außerhalb des Konzernabschlusses und des Prüfungsberichts unseres Abschlussprüfers. Der Vorstand der Winning Group a.s. ist für die anderen Informationen verantwortlich.

Unser Bestätigungsvermerk zum Konzernabschluss bezieht sich nicht auf sonstige Angaben. Unsere Verantwortung für die Prüfung des Konzernabschlusses umfasst jedoch die Überprüfung anderer Informationen und die Beurteilung, ob sonstige Informationen im Wesentlichen mit dem Konzernabschluss oder mit unseren Kenntnissen über den Konzern vereinbar sind, die wir während der Prüfung des Konzernabschlusses oder auf andere Weise erworben haben, oder ob sich diese Angaben als bedeutend (wesentlich) unrichtig erweisen. Wir prüfen auch, ob sonstige Angaben in allen bedeutenden (wesentlichen) Belangen gemäß geltendem Recht erstellt wurden. Dies bedeutet, dass beurteilt wird, ob sonstige Angaben die gesetzlichen Anforderungen bezüglich Form und Verfahren der Ausarbeitung sonstiger Informationen im Zusammenhang mit der Bedeutung (Wesentlichkeit) erfüllen, d. h., ob eine etwaige Nichterfüllung der genannten Anforderungen das auf Grundlage dieser Informationen gemachte Urteil beeinflussen könnte.

Auf der Grundlage der durchgeführten Verfahren, soweit wir dies bereits beurteilen können, geben wir an, dass

- sonstige Informationen, die die Tatsachen beschreiben, die ebenfalls Darstellungsgegenstand des Jahresabschlusses sind, in allen bedeutenden (wesentlichen) Belangen im Einklang mit dem konsolidierten Jahresabschluss stehen und
- sonstige Informationen im Einklang mit Rechtsvorschriften ausgearbeitet wurden.

Darüber hinaus müssen wir angeben, ob sonstige Informationen auf der Grundlage der Ergebnisse und des Bewusstseins des Konzerns, die wir während der Prüfung erhalten haben, keine bedeutenden (wesentlichen) Angaben sachlicher Unrichtigkeit enthalten. Im Rahmen der angeführten Verfahren haben wir in den erhaltenen sonstigen Informationen keine bedeutenden (wesentlichen) sachlichen Fehler gefunden.

### Verantwortung des Vorstands und des Aufsichtsrats der Winning Group a.s. für den Konzernabschluss

Der Vorstand des Konzerns ist verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses unter Berücksichtigung der tschechischen Rechnungslegungsvorschriften und für das interne Kontrollsystem, das er für die Aufstellung des Konzernabschlusses für erforderlich hält, damit er keine wesentlichen falschen Angaben aufgrund von Betrug oder Fehler enthält.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses ist der Vorstand der Winning Group verpflichtet, zu beurteilen, ob der Konzern in der Lage ist, dauerhaft zu existieren, und gegebenenfalls im Anhang zum Konzernabschluss Fragen zu seiner dauerhaften Kontinuität und Verwendung der Annahme der kontinuierlichen Existenz bei der Aufstellung des Konzernabschlusses zu beschreiben, mit Ausnahme von Fällen, in denen der Vorstand beabsichtigt, den Konzern aufzulösen oder seine Tätigkeit einzustellen, oder wenn er keine andere Wahl hat, als dies zu tun.

Der Aufsichtsrat ist für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns verantwortlich.

### Verantwortung des Wirtschaftsprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses

Unser Ziel ist es, hinreichende Sicherheit zu erhalten, dass der Jahresabschluss als Ganzes keine bedeutenden (wesentlichen), durch Betrug oder einen Fehler verursachte Unrichtigkeiten aufweist, und einen Prüfungsbericht zu erstellen, der unser Bestätigungsvermerk enthält. Ein hinreichendes Maß an Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, garantiert jedoch nicht, dass die Prüfung im Einklang mit den vorstehenden Regelungen in allen Fällen etwaige bestehende (wesentliche) Unrichtigkeiten im Jahresabschluss aufdeckt. Unrichtigkeiten können infolge von Betrug oder Fehlern auftreten und werden als bedeutend (wesentlich) erachtet, wenn vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie einzeln oder in der Summe wirtschaftliche Entscheidungen beeinflussen könnten, welche die Nutzer des konsolidierten Jahresabschlusses auf dessen Grundlage treffen.

Bei der Durchführung der Prüfung gemäß den obigen Vorschriften ist es unsere Pflicht, während der gesamten Prüfung Sachverstand anzuwenden und kritische Distanz zu wahren. Darüber hinaus ist es unsere Pflicht:

- die durch Betrug oder Fehler verursachten Risiken bedeutender (wesentlicher) Unrichtigkeiten im konsolidierten Jahresabschluss zu identifizieren und zu bewerten, auf diese Risiken reagierende Prüfungshandlungen vorzuschlagen und auszuführen und ausreichende geeignete Beweise zu sammeln, um auf deren Basis ein Urteil abgeben zu können. Das Risiko, dass wir bedeutende (wesentliche) Unrichtigkeiten, zu denen es infolge von Betrug gekommen ist, nicht aufdecken, ist größer als das Risiko der Nichtaufdeckung bedeutender (wesentlicher), durch einen Fehler verursachter Unrichtigkeiten, da auch geheime Abmachungen (Kollusionen), Fälschung, absichtliche Auslassungen, falsche Erklärungen oder Umgehung interner Kontrollen Teil des Betrugs sein können.
- sich mit dem internen, für die Prüfung relevanten Kontrollsystem der Gruppe in dem Maße vertraut zu machen, dass wir unter den gegebenen Umständen Prüfungshandlungen angemessen vorschlagen können, und nicht, um eine Meinung bezüglich der Effektivität ihres internen Kontrollsystems abzugeben.
- die Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsvorschriften, die Angemessenheit der vorgenommenen Rechnungsschätzungen und die in diesem Zusammenhang vom Vorstand der Winning Group a.s. in den Anmerkungen zum Konzernabschluss bereitgestellten Informationen zu beurteilen.
- die Angemessenheit der Verwendung der Going-Concern-Aannahme bei der Aufstellung des Konzernabschlusses durch den Vorstand zu beurteilen, und ob hinsichtlich der gesammelten Beweisangaben eine bedeutende (wesentliche) Unsicherheit aufgrund der Ereignisse oder Bedingungen vorliegt, die die Fortführungsfähigkeit des Konzerns erheblich beeinträchtigen kann. Wenn wir zum Schluss gelangen, dass eine solche bedeutenden (wesentlichen) Unsicherheit besteht, ist es unsere Pflicht, in unserem Bericht auf in diesem Zusammenhang im Anhang des konsolidierten Jahresabschlusses angeführte Informationen hinzuweisen, und, sofern diese Informationen nicht ausreichen, unseren Bestätigungsvermerk zu modifizieren. Unsere Schlussfolgerungen in Bezug auf die Fähigkeit des Unternehmens kontinuierlich fortzubestehen basieren auf Beweisen, die wir bis zur Aufstellung unseres Berichts erhalten haben. Zukünftige Ereignisse oder Bedingungen können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Fortführungsfähigkeit verliert.
- die Gesamtdarstellung, die Struktur und den Inhalt des konsolidierten Jahresabschlusses einschließlich des Anhangs zu beurteilen, darüber hinaus, ob der konsolidierte Jahresabschluss die zugrunde liegenden Transaktionen und Ereignisse in einer Art und Weise abbildet, die zu einer glaubhaften Darstellung führt.
- ausreichende und angemessene Prüfungsnachweise über die Finanzangaben der in den Konzern einbezogenen Unternehmen und über deren Geschäftstätigkeit zu erhalten, um ein Prüfungsurteil zum Konzernabschluss abgeben zu können. Wir sind für die Verwaltung, Überwachung und Durchführung der Konzernprüfung verantwortlich. Der Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers zum Konzernabschluss liegt in unserer alleinigen Verantwortung.

Unsere Aufgabe ist es, den Vorstand und den Aufsichtsrat der Gesellschaft Winning Group a.s. unter anderem über den geplanten Umfang und den Zeitpunkt der Prüfung sowie über die wesentlichen Feststellungen zu informieren, die wir dabei getroffen haben, einschließlich der festgestellten wesentlichen Mängel im internen Kontrollsystem.

### Name und Anschrift des Abschlussprüfers:

BETA Audit spol. s r.o.  
mit Sitz in Brno, Palackého třída 159  
Registrierungsnummer der Prüfungsstelle 222

Wirtschaftsprüfer:  
Ing. Zdeněk Olexa  
statutorischer Abschlussprüfer,  
auf deren Grundlage dieser Bericht des unabhängigen  
Abschlussprüfers erstellt wurde  
Registrierungsnummer des statutorischen  
Abschlussprüfers 2435

Datum der Aufstellung des Berichts: 28. 10. 2020

Anhänge: geprüfte Konzernbilanz  
geprüfte Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung  
geprüfte Anmerkungen zum Konzernabschluss  
geprüfte konsolidierte Kapitalflussrechnung  
Konzerngeschäftsbericht



BETA PRÜFUNG, SPOL. s ro, Palackého třída 159, 612 00 BRNO  
[www.betabrno.cz](http://www.betabrno.cz), [info@betabrno.cz](mailto:info@betabrno.cz)



BETA PRÜFUNG, SPOL. s ro, Palackého třída 159, 612 00 BRNO  
[www.betabrno.cz](http://www.betabrno.cz), [info@betabrno.cz](mailto:info@betabrno.cz)

# konsolidovaná rozvaha

(údaje v tis. Kč)

	2019	2018
	<b>640 145</b>	<b>409 886</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>		
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK	287 566	141 448
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	3 200	2 686
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	159 757	27 573
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0
Ekvivalence	0	0
B.IV. Kladný konsolidační rozdíl	124 609	111 189
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	345 415	248 726
C.I. Zásoby	61 864	102 167
C.II. Pohledávky	226 672	109 107
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky z obchodního styku	25 299	9 984
C.II.2. Dlouhodobé pohledávky ostatní	0	0
C.II.3. Krátkodobé pohledávky z obchodního styku	177 482	83 718
C.II.4. Krátkodobé pohledávky ostatní	23 891	15 405
C.II.5. Interco pohledávky	0	0
C.III. Krátkodobý finanční majetek	0	0
C.IV. Peněžní prostředky	56 879	37 452
D. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	7 164	19 712

# konzernbilanz

(in Tsd. CZK)

	2019	2018
	<b>640 145</b>	<b>409 886</b>
<b>SUMME AKTIVA</b>		
A. AUSSTEHENDE EINLAGEN AUF DAS GEZEICHNETE KAPITAL	0	0
B. ANLAGEVERMÖGEN	287 566	141 448
B.I. Immaterielle Vermögensgegenstände	3 200	2 686
B.II. Sachanlagen	159 757	27 573
B.III. Finanzanlagen	0	0
Äquivalenz	0	0
B.IV. Positive Konsolidierungsdifferenz	124 609	111 189
C. UMLAUFVERMÖGEN	345 415	248 726
C.I. Vorräte	61 864	102 167
C.II. Forderungen	226 672	109 107
C.II.1. Langfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	25 299	9 984
C.II.2. Sonstige langfristige Forderungen	0	0
C.II.3. Kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	177 482	83 718
C.II.4. Sonstige kurzfristige Forderungen	23 891	15 405
C.II.5. InterCo-Forderungen	0	0
C.III. Kurzfristig gehaltene Finanzanlagen	0	0
C.IV. Geld	56 879	37 452
D. AKTIVER RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN	7 164	19 712

# konsolidovaná rozvaha

(údaje v tis. Kč) pokračování

	2019	2018
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>640 145</b>	<b>409 886</b>
A. VLASTNÍ KAPITÁL	164 224	113 439
A.I. Základní kapitál	80 136	80 136
A.II. Ážio a kapitálové fondy	39 558	39 559
A.III. Fondy ze zisku	0	0
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	-6 569	-2 083
A.V. Výsledek hosp. běžného úč. období bez menšin. podílů	50 802	-4 486
HV ekvivalence	0	0
A.VI. Záporný konsolidační rozdíl	297	313
A.VII. Konsolidační rezervní fond	0	0
B. + C. CIZÍ ZDROJE	462 101	280 563
B. REZERVY	25 187	997
C. ZÁVAZKY	436 914	279 566
C.I. Bankovní úvěry	70 420	78 702
C.I.1. Bankovní úvěry dlouhodobé	35 780	17 638
C.I.2. Bankovní úvěry krátkodobé	34 640	61 064
C.II. Závazky nebankovní	366 494	200 864
C.II.1. Dlouhodobé závazky z obchodního styku	90	667
C.II.2. Dlouhodobé závazky ostatní	0	0
C.II.3. Krátkodobé závazky z obchodního styku	213 077	163 179
C.II.4. Krátkodobé závazky ostatní	153 327	37 018
C.II.5. Interco závazky	0	0
D. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	15 472	14 527
E. MENŠINOVÝ VLASTNÍ KAPITÁL	-1 652	1 357
E.I. Menšinový základní kapitál	103	100
E.II. Menšinové kapitálové fondy	0	0
E.III. Menšinové fondy ze zisku vč. neroz. zisku a neuhr. ztráty	-299	724
E.IV. Menšinový výsledek hospodaření běžného účetního období	-1 456	533

# konzernbilanz

(in Tsd. CZK) fortsetzung

	2019	2018
<b>SUMME PASSIVA</b>	<b>640 145</b>	<b>409 886</b>
A. EIGENKAPITAL	164 224	113 439
A.I. Gezeichnetes Kapital	80 136	80 136
A.II. Agio und Kapitalrücklagen	39 558	39 559
A.III. Gewinnrücklagen	0	0
A.IV. Ergebnisvortrag	-6 569	-2 083
A.V. Jahresergebnis ohne Minderheitsanteile	50 802	-4 486
Wirtschaftsergebnis Äquivalenz	0	0
A.VI. Negative Konsolidierungsdifferenz	297	313
A.VII. Konsolidierungsrücklage	0	0
B. + C. FREMDKAPITAL	462 101	280 563
B. RÜCKLAGEN	25 187	997
C. VERBINDLICHKEITEN	436 914	279 566
C.I. Bankkredite	70 420	78 702
C.I.1. Langfristige Bankkredite	35 780	17 638
C.I.2. Kurzfristige Bankkredite	34 640	61 064
C.II. Nicht-Bank-Verbindlichkeiten	366 494	200 864
C.II.1. Langfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	90	667
C.II.2. Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	0	0
C.II.3. Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	213 077	163 179
C.II.4. Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	153 327	37 018
C.II.5. InterCo-Verbindlichkeiten	0	0
D. PASSIVER RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN	15 472	14 527
E. MINDERHEITEN-EIGENKAPITAL	-1 652	1 357
E.I. Gezeichnetes Minderheiten-Kapital	103	100
E.II. Minderheiten-Kapitalrücklagen	0	0
E.III. Minderheiten-Gewinnrücklagen einschl. Gewinn- und Verlustvortrags	-299	724
E.IV. Minderheiten-Jahresergebnis	-1 456	533

# konsolidovaný výkaz zisku a ztráty

(údaje v tis. Kč)

	2019	2018	
<b>I.+II.+INT</b>	<b>TRŽBY CELKEM</b>	<b>960 668</b>	<b>408 662</b>
I.	TRŽBY Z PRODEJE VÝROBKŮ A SLUŽEB	960 668	407 726
II.	TRŽBY Z PRODEJE ZBOŽÍ	0	936
	TRŽBY INTERCO	0	0
A.	Výkonová spotřeba	689 970	399 197
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	936
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	252 086	255 089
A.3.	Služby	437 884	143 172
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	74 028	-46 869
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	114 757	50 103
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 687	5 621
E.1.	Odpisy, opravné položky HIM	14 479	4 896
E.2.	Změna stavu opravných položek (zásoby, pohledávky) a rezerv	-10 792	725
III.	<b>OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY</b>	<b>29 269</b>	<b>6 252</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	3 207	527
III.2.	Ostatní provozní výnosy	26 062	5 725
	Zúčtování záporného konsolidačního rozdílu	16	11
F.	Ostatní provozní náklady	19 907	2 010
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	3 492	527
F.2.	Daně a poplatky	1 861	218
F.3.	Ostatní provozní náklady	14 554	1 265
	Zúčtování kladného konsolidačního rozdílu	6 656	4 684
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	80 948	179
IV.	<b>VÝNOSY Z DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU – PODÍLY</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	<b>VÝNOSY Z OSTATNÍHO DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
H.	Náklady související s ostatním dlouh. finančním majetkem	297	0

# konzerngewinn- und verlustrechnung

(in Tsd. CZK)

	2019	2018	
<b>I.+II.+INT</b>	<b>SUMME UMSATZERLÖSE</b>	<b>960 668</b>	<b>408 662</b>
I.	UMSATZERLÖSE AUS PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSVERKÄUFEN	960 668	407 726
II.	UMSATZERLÖSE AUS WARENVERKÄUFEN	0	936
	INTERCO-UMSATZERLÖSE	0	0
A.	Leistungsverbrauch	689 970	399 197
A.1.	Warenvertriebskosten	0	936
A.2.	Material- und Energieverbrauch	252 086	255 089
A.3.	Dienstleistungen	437 884	143 172
B.	Veränderung des Bestands an eigenen Tätigkeiten (+/-)	74 028	-46 869
C.	Aktivierete Leistungen (-)	0	0
D.	Personalaufwand	114 757	50 103
E.	Werteanpassungen im Betriebsbereich	3 687	5 621
E.1.	Abschreibungen, Wertberichtigungsposten von Sachanlagen	14 479	4 896
E.2.	Veränderung des Bestands an Wertberichtigungsposten (Vorräte, Forderungen) und Rückanlagen	-10 792	725
III.	<b>SONSTIGER BETRIEBSERTRAG</b>	<b>29 269</b>	<b>6 252</b>
III.1.	Umsatzerlöse aus Verkäufen des Anlagevermögens	3 207	527
III.2.	Sonstiger Betriebsertrag	26 062	5 725
	Verrechnung der negativen Konsolidierungsdifferenz	16	11
F.	Sonstiger Betriebsaufwand	19 907	2 010
F.1.	Restwert des verkauften Anlagevermögens	3 492	527
F.2.	Steuern und Abgaben	1 861	218
F.3.	Sonstiger Betriebsaufwand	14 554	1 265
	Verrechnung der positiven Konsolidierungsdifferenz	6 656	4 684
*	BETRIEBSERGEBNIS	80 948	179
IV.	<b>ERTRÄGE AUS FINANZANLAGEN - ANTEILE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
G.	Kosten für den Verkauf von Anteilen	0	0
V.	<b>ERTRÄGE AUS SONSTIGEN FINANZANLAGEN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
H.	Kosten i. Z. m. sonstigen Finanzanlagen	297	0

# konsolidovaný výkaz zisku a ztráty

(údaje v tis. Kč) pokračování

	2019	2018	
VI.	<b>VÝNOSOVÉ ÚROKY A PODOBNÉ VÝNOSY</b>	<b>0</b>	<b>-87</b>
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	12 660	2 201
VII.	<b>OSTATNÍ FINANČNÍ VÝNOSY</b>	<b>636</b>	<b>70</b>
K.	Ostatní finanční náklady	1 853	556
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-14 174	-2 774
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	66 774	-2 595
L.	Daň z příjmů	17 428	1 358
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ	49 346	-3 953
***	z toho: Výsledek hospodaření bez menšinových podílů	50 802	-4 486
***	z toho: Menšinové podíly na výsledku hospodaření	-1 456	533
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ V CP V EKVIVALENCI	0	0
****	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ</b>	<b>49 346</b>	<b>-3 953</b>
*	Čistý obrat za účetní období	990 573	414 897
	<b>EBITDA</b>	<b>95 712</b>	<b>5 075</b>

# konzerngewinn- und verlustrechnung

(in Tsd. CZK) fortsetzung

	2019	2018	
VI.	<b>ZINSERTRAG UND ÄHNLICHE ERTRÄGE</b>	<b>0</b>	<b>-87</b>
I.	Wertanpassungen und Rücklagen im Finanzbereich	0	0
J.	Zinsaufwand und ähnliche Aufwendungen	12 660	2 201
VII.	<b>SONSTIGER FINANZERTRAG</b>	<b>636</b>	<b>70</b>
K.	Sonstiger Finanzaufwand	1 853	556
*	FINANZERGEBNIS	-14 174	-2 774
**	FINANZERGEBNIS VOR STEUERN	66 774	-2 595
L.	Einkommensteuer	17 428	1 358
**	WIRTSCHAFTSERGEBNIS VOR STEUERN	49 346	-3 953
***	davon: Ergebnis ohne Minderheitsanteile	50 802	-4 486
***	davon: Minderheitsanteile am Wirtschaftsergebnis	-1 456	533
**	WIRTSCHAFTSERGEBNIS IN WETPAPIEREN IN ÄQUIVALENZ	0	0
****	<b>WIRTSCHAFTSERGEBNIS FÜR DIE RECHNUNGSPERIODE</b>	<b>49 346</b>	<b>-3 953</b>
*	Nettoumsatz für die Rechnungsperiode	990 573	414 897
	<b>EBITDA</b>	<b>95 712</b>	<b>5 075</b>

# přehled o peněžních tocích

(údaje v tis. Kč)

31. 12. 2019

<b>P. STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ A PENĚŽNÍCH EKVIVALENTŮ NA ZAČÁTKU ÚČETNÍHO OBDOBÍ</b>		<b>37 452</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI</b>		
Z:	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	68 230
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	12 378
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	14 479
A.1.2.	Změna stavu:	-15 046
A.1.2.1.	opravné položky k nabytému majetku	0
A.1.2.2.	rezerv a ostatních opravných položek	-15 046
A.1.3.	Zisk (-) ztráta (+) z prodeje stálých aktiv	285
A.1.4.	Zisk (-) ztráta (+) z prodeje cenných papírů	0
A.1.5.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0
A.1.6.	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	12 660
A.1.7.	Úpravy o ostatní nepeněžité operace	0
A.*	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI PŘED ZDANĚNÍM, FINANČNÍMI POLOŽKAMI A ZMĚNAMI PRACOVNÍHO KAPITÁLU A MIMOŘÁDNÝMI POLOŽKAMI	80 608
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	51 716
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a přechodných účtů aktiv	98 171
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a přechodných účtů pasiv	-113 960
A.2.3.	Změna stavu zásob	67 505
A.2.4.	Změna stavu finančního majetku, který není zahrnut do peněžních prostředků	0
A.**	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI PŘED FINANČNÍMI POLOŽKAMI, ZDANĚNÍM A MIMOŘÁDNÝMI POLOŽKAMI	132 324
A.3.	Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-12 660
A.4.	Přijaté úroky	0
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-4 682
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	0
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0
A.***	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	114 982

# cashflow

(in Tsd. CZK)

31. 12. 2019

<b>P. BESTAND VON GELDMITTELN UND GELDÄQUIVALENTEN ZU BEGINN DES BUCHUNGSZEITRAUMS</b>		<b>37 452</b>
<b>CASHFLOW AUS HAUPTUNTERNEHMENSTÄTIGKEIT</b>		
Z:	Buchgewinn oder -Verlust aus laufender Unternehmenstätigkeit vor Steuern	68 230
A.1.	Modifiziert durch Transaktionen mit Sachwerten	12 378
A.1.1.	Abschreibungen auf Anlagevermögen	14 479
A.1.2.	Bestandsänderung:	-15 046
A.1.2.1.	Berichtigungen zum erworbenen Vermögen	0
A.1.2.2.	Rückstellungen und sonstige Berichtigungen	-15 046
A.1.3.	Gewinn (-) Verlust (+) aus dem Verkauf von Anlagevermögen	285
A.1.4.	Gewinn (-) Verlust (+) aus dem Verkauf von Wertpapieren	0
A.1.5.	Erträge aus Dividenden und Gewinnbeteiligungen	0
A.1.6.	Abgerechnete Zinsaufwendungen und -Erträge	12 660
A.1.7.	Modifiziert durch sonstige Transaktionen mit Sachwerten	0
A.*	NETTO-CASHFLOW AUS BETRIEBSTÄTIGKEIT VOR STEUERN, FINANZPOSTEN UND ÄNDERUNGEN DES UMLAUFVERMÖGENS UND SONSTIGEN POSTEN	80 608
A.2.	Änderung des Bedarfs an Umlaufvermögen	51 716
A.2.1.	Bestandsänderung der Forderungen aus Betriebstätigkeit und der aktiven Rechnungsabgrenzungsposten	98 171
A.2.2.	Bestandsänderung der kurzfristigen Verpflichtungen aus Betriebstätigkeit und der passiven Rechnungsabgrenzungsposten	-113 960
A.2.3.	Bestandsänderung der Vorräte	67 505
A.2.4.	Bestandsänderung der Finanzvermögenswerte, die im Geldmittel nicht enthalten sind	0
A.**	NETTO-CASHFLOW AUS BETRIEBSTÄTIGKEIT VOR FINANZPOSTEN, STEUERN UND SONSTIGEN POSTEN	132 324
A.3.	Gezahlte Zinsen mit Ausnahme von kapitalisierten Zinsen	-12 660
A.4.	Zinserträge	0
A.5.	Bezahlte Einkommenssteuer für laufende Unternehmenstätigkeit und zusätzlich festgestellte Steuern für vorige Zeiträume	-4 682
A.6.	Erträge und Aufwendungen im Zusammenhang mit außerordentlichen Buchungen	0
A.7.	Erhaltene Dividenden und Gewinnanteile	0
A.***	NETTO-CASHFLOW AUS BETRIEBSTÄTIGKEIT	114 982

# přehled o peněžních tocích

(údaje v tis. Kč) pokračování

31. 12. 2019

<b>PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI</b>		
B.1.	Nabytí stálých aktiv	-72 785
B.1.1.	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-40 606
B.1.2.	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	-2 216
B.1.3.	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	-29 963
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	3 207
B.2.1.	Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	3 207
B.2.2.	Příjmy z prodeje dlouhodobého finančního majetku	0
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B.***	<b>ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK VZTAHUJÍCÍ SE K INVESTIČNÍ ČINNOSTI</b>	<b>-69 578</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ</b>		
C.1.	Změna stavu dlouhodobých popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti	-25 977
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	0
C.2.1.	Zvýšení základního kapitálu, emisního ážia, event. rezervního fondu	0
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům	0
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky	0
C.2.5.	Platby z fondů tvořených za zisku	0
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně	0
C.***	<b>ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK VZTAHUJÍCÍ SE K FINANČNÍ ČINNOSTI</b>	<b>-25 977</b>
F.	<b>ČISTÉ ZVÝŠENÍ NEBO SNÍŽENÍ PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ</b>	<b>19 427</b>
<b>R.</b>	<b>STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ A PENĚŽNÍCH EKVIVALENTŮ NA KONCI OBDOBÍ</b>	<b>56 879</b>

# cashflow

(in Tsd. CZK) fortsetzung

31. 12. 2019

<b>CASHFLOW AUS INVESTITIONSTÄTIGKEIT</b>		
B.1.	Erwerb von Anlagevermögen	-72 785
B.1.1.	Erwerb von Sachanlagen	-40 606
B.1.2.	Erwerb von immateriellen Anlagewerten	-2 216
B.1.3.	Erwerb von Finanzanlagen	-29 963
B.2.	Erträge aus dem Verkauf von Anlagevermögen	3 207
B.2.1.	Erträge aus dem Verkauf von Sachanlagen und immateriellen Anlagewerten	3 207
B.2.2.	Erträge aus dem Verkauf von Finanzanlagen	0
B.3.	Darlehen und Kredite an verbundene Personen	0
B.***	<b>NETTO-CASHFLOW AUS INVESTITIONSTÄTIGKEIT</b>	<b>-69 578</b>
<b>CASHFLOW AUS FINANZTÄTIGKEIT</b>		
C.1.	Bestandsänderung der langfristigen bzw. kurzfristigen Verbindlichkeiten aus dem Finanzbereich	-25 977
C.2.	Auswirkungen von Eigenkapitalveränderungen auf Geldmittel	0
C.2.1.	Erhöhung des Grundkapitals, Agios, bzw. Reservefonds	0
C.2.2.	Auszahlung des Eigenkapitals an Gesellschafter	0
C.2.3.	Sonstige Geldmitteleinlagen der Gesellschafter und Aktionäre	0
C.2.4.	Verlustbezahlung durch Gesellschafter	0
C.2.5.	Zahlungen aus Gewinnfonds	0
C.2.6.	Gezahlte Dividenden oder Gewinnanteile einschließlich gezahlter Abschlagsteuer	0
C.***	<b>NETTO-CASHFLOW AUS FINANZTÄTIGKEIT</b>	<b>-25 977</b>
F.	<b>NETTO-ERHÖHUNG ODER REDUZIERUNG DER GELDMITTEL</b>	<b>19 427</b>
<b>R.</b>	<b>BESTAND VON GELDMITTELN UND GELDÄQUIVALENTEN AM ENDE DES BUCHUNGSZEITRAUMS</b>	<b>56 879</b>

**1. Popis společnosti  
a vymezení konsolidačního celku**

Obchodní firma:	Winning Group, a. s.
Sídlo:	Křižíkova 2960/72, Brno-Královo Pole, 612 00
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	správa vlastního majetku
Datum vzniku:	24. ledna 2018
Rozvahový den:	31. prosince 2019
Účetní období:	Kalendářní rok 2019
Základní kapitál:	80 136 000 Kč
Měna, ve které je ÚZ zpracována:	koruna česká
IČ:	06794050
Obchodní rejstřík:	Krajský soud v Brně, oddíl B, vložka 7911
Obchodní rejstřík:	Krajský soud v Brně, oddíl C, vložka 92007

**Vlastníkem společnosti Winning Group, a. s., je Winning SW Holding, s. r. o., vlastníci 70 %  
a WINNING ABS, s. r. o., vlastníci 30 %.**

**1. Beschreibung der Gesellschaft  
und Definition des Konsolidierungskreises**

Handelsgesellschaft:	Winning Group, a. s.
Sitz:	Křižíkova 2960/72, Brno-Královo Pole, 612 00
Rechtsform:	Aktiengesellschaft
Unternehmenstätigkeit:	Verwaltung des Eigenvermögens
Datum der Gründung der Gesellschaft:	24. Januar 2018
Bilanzstichtag:	31. Dezember 2019
Geschäftsjahr:	Kalenderjahr 2019
Grundkapital:	80 136 000 CZK
Währung, in der der Jahresabschluss erstellt wird:	Tschechische Krone
Id.-Nr.:	06794050
Handelsregister:	Bezirksgericht in Brno, Abteilung B, Einlage 7911
Handelsregister:	Krajský soud v Brně, oddíl C, vložka 92007

**Eigentümer der Gesellschaft Winning Group, a. s., ist die Gesellschaft Winning SW  
Holding, s. r. o., die 70 % besitzt und die Gesellschaft WINNING ABS, s. r. o., die 30 %  
besitzt.**

## Konsolidační celek

Název firmy Sídlo	Metoda konsolidace Způsob konsolidace	Právní forma	IČO	Výše obchodního podílu	Výše základního kapitálu
Winning Management, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	07151713	100 %	1 000 Kč
Winning PS, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	07700245	100 %	2 000 000 Kč
KALÁB – stavební firma, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	49436589	100 %	1 000 000 Kč
PAMSTAV, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	60748087	100 %	3 100 000 Kč
PMK Drill, s. r. o. Dobronická 1256, 148 00 Praha 4	plná přímá	společnost s ručením omezeným	26980487	100 %	1 000 000 Kč
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o. Dobronická 1256, 148 00 Praha 4	plná přímá	společnost s ručením omezeným	27210260	100 %	200 000 Kč
Winning Steel, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	04654960	100 %	3 000 000 Kč
Winning Steel Deutschland GmbH*** Worringstr. 250, Essen, DE	plná přímá	společnost s ručením omezeným	-	100 %	643 125 Kč
Winning People, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	06116337	100 %	10 000 Kč
Winning Service, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	01594036	100 %	200 000 Kč
Winning Gastro, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	08005427	70 %	10 000 Kč
Winning Estate, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	06818706	100 %	200 000 Kč
Winning Estate Alfa, s. r. o. Křížíkova 3009/72a, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	06186611	33 %	150 000 Kč
Winning Estate Alfa Equity, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	08088888	100 %	10 000 Kč
Winning Estate Beta, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	06399851	100 %	10 000 Kč
Winning Estate Beta Equity, s. r. o. Křížíkova 3009/72a, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	06820093	100 %	1 000 Kč
Winning Estate Gama, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	06820166	100 %	1 000 Kč

\*\*\* Společnost působící v Německu.

## Konsolidierungskreis

Name der Gesellschaft Sitz	Konsolidie- rungsmethode Konsolidie- rungsweise	Rechtsform	Id.-Nr.	Die Höhe des Geschäftsan- teils	Die Höhe des Grundkapitals
Winning Management, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	07151713	100 %	1 000 CZK
Winning PS, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	07700245	100 %	2 000 000 CZK
KALÁB – stavební firma, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	49436589	100 %	1 000 000 CZK
PAMSTAV, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	60748087	100 %	3 100 000 CZK
PMK Drill, s. r. o. Dobronická 1256, 148 00 Praha 4	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	26980487	100 %	1 000 000 CZK
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o. Dobronická 1256, 148 00 Praha 4	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	27210260	100 %	200 000 CZK
Winning Steel, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	04654960	100 %	3 000 000 CZK
Winning Steel Deutschland GmbH*** Worringstr. 250, Essen, DE	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	-	100 %	643 125 CZK
Winning People, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	06116337	100 %	10 000 CZK
Winning Service, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	01594036	100 %	200 000 CZK
Winning Gastro, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	08005427	70 %	10 000 CZK
Winning Estate, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	06818706	100 %	200 000 CZK
Winning Estate Alfa, s. r. o. Křížíkova 3009/72a, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	06186611	33 %	150 000 CZK
Winning Estate Alfa Equity, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	08088888	100 %	10 000 CZK
Winning Estate Beta, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	06399851	100 %	10 000 CZK
Winning Estate Beta Equity, s. r. o. Křížíkova 3009/72a, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	06820093	100 %	1 000 CZK
Winning Estate Gama, s. r. o. Křížíkova 2960/72, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	06820166	100 %	1 000 CZK

\*\*\* Die in Deutschland tätige Gesellschaft.

## Konsolidační celek (pokračování)

Název firmy Sídlo	Metoda konsolidace Způsob konsolidace	Právní forma	IČO	Výše obchodního podílu	Výše základního kapitálu
Winning Estate Delta, s. r. o. Křížikova 2960/72, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	06820239	100 %	1 000 Kč
Winning Estate Eta, s. r. o. Křížikova 2960/72, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	08198012	100 %	10 000 Kč
Winning Estate Theta, s. r. o. Křížikova 2960/72, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	08197971	100 %	10 000 Kč
Winning Kappa, s. r. o. Křížikova 2960/72, 612 00 Brno	plná přímá	společnost s ručením omezeným	08197938	100 %	10 000 Kč

## Konsolidierungskreis (Fortsetzung)

Name der Gesellschaft Sitz	Konsolidie- rungsmethode Konsolidie- rungsweise	Rechtsform	Id.-Nr.	Die Höhe des Geschäfts- anteils	Die Höhe des Grundkapitals
Winning Estate Delta, s. r. o. Křížikova 2960/72, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	06820239	100 %	1 000 CZK
Winning Estate Eta, s. r. o. Křížikova 2960/72, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	08198012	100 %	10 000 CZK
Winning Estate Theta, s. r. o. Křížikova 2960/72, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	08197971	100 %	10 000 CZK
Winning Kappa, s. r. o. Křížikova 2960/72, 612 00 Brno	voll direkt	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	08197938	100 %	10 000 CZK

## 2. Základní východiska pro vypracování konsolidované účetní závěrky

Účetnictví všech zahrnutých společností je vedeno a účetní závěrky byly sestaveny v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, vyhláškou č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů a Českými účetními standardy pro podnikatele.

Účetnictví respektuje obecné účetní zásady, především zásadu o oceňování majetku historickými cenami, zásadu účtování ve věcné a časové souvislosti, zásadu opatrnosti a předpoklad o schopnosti účetní jednotky pokračovat ve svých aktivitách.

Veškeré číselné hodnoty jsou uvedeny v příloze v účetní závěrce v tis. Kč.

Konsolidovaná účetní závěrka byla zpracována v souladu s postupy pro vedení konsolidace přímým způsobem. Jejím cílem je podávat věrný a poctivý obraz aktiv, pasiv, finanční situace a zisku nebo ztráty skupiny společností zahrnutých do konsolidace jako celek a slouží k informování věřitelů a akcionářů.

Pro zpracování konsolidované účetní závěrky byla použita metoda plné konsolidace u společností s rozhodujícím vlivem (více než 50% účast, tj. u dceřiných společností), metoda ekvivalenční u společností s podstatným vlivem (více než 20% účast, tj. u přidružených společností).

Všechny účetní závěrky vstupující do konsolidace byly zpracovány k 31. 12. 2019.

### Konsolidační rozdíl

Konsolidační rozdíl je rozdíl mezi pořizovací cenou podílů konsolidované účetní jednotky a jejich oceněním podle podílové účasti konsolidující účetní jednotky na výši vlastního kapitálu vyjádřeného reálnou hodnotou, která vyplývá jako rozdíl reálných hodnot aktiv a reálných hodnot cizího kapitálu ke dni akvizice nebo ke dni dalšího zvýšení účasti (dalšího pořízení podílů). Za den akvizice se považuje den, od něhož začíná účinně ovládající osoba uplatňovat příslušný vliv nad konsolidovanou účetní jednotkou.

Konsolidační rozdíl se odepisuje do 20 let rovnoměrným odpisem, pokud neexistují důvody pro kratší dobu odpisování. Zvolená doba odpisování musí být spolehlivě prokazatelná a nesmí porušovat princip věrného a poctivého obrazu předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky.

Odpisy konsolidačního rozdílu se vykazují ve zvláštní položce konsolidovaného výkazu zisku a ztráty.

## 2. Grundprinzipien für die Ausarbeitung des Konsolidierten Rechnungsabschlusses

Die Rechnungslegung aller einbezogenen Gesellschaften wird geführt, und die Jahresabschlüsse wurden gemäß dem Rechnungslegungsgesetz Nr. 563/1991 Slg. in der jeweils gültigen Fassung, der Verordnung Nr. 500/2002 Slg. in der jeweils gültigen Fassung und den tschechischen Rechnungslegungsstandards für Unternehmer erstellt.

Die Rechnungslegung berücksichtigt die allgemeinen Rechnungslegungsgrundsätze, insbesondere den Bewertungsgrundsatz von Vermögenswerten zu historischen Preisen, den Grundsatz der materiellen und zeitlichen Rechnungslegung, den Vorsichtsgrundsatz und die Voraussetzung der Fähigkeit des Unternehmens, seine Geschäftstätigkeit fortzusetzen.

Alle numerischen Werte sind im Anhang zum Jahresabschluss in Tsd. CZK angegeben.

Der konsolidierte Jahresabschluss wurde gemäß den Verfahren der direkten Konsolidierung erstellt. Ziel ist es, ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Aktiva, Passiva, Finanzlage und des Gewinns oder Verlusts der in die Konsolidierung als Konsolidierungskreis einbezogenen Gesellschaften zu vermitteln und Gläubiger und Aktionäre zu informieren.

Für die Ausarbeitung des konsolidierten Jahresabschlusses wurde bei Gesellschaften mit beherrschendem Einfluss (mehr als 50% Beteiligung, d.h. bei Tochtergesellschaften) die Vollkonsolidierungsmethode angewendet, bei Unternehmen mit bedeutendem Einfluss (mehr als 20% Beteiligung, d.h. bei verbundenen Gesellschaften) die Equity-Methode angewendet.

Alle in die Konsolidierung eintretenden Abschlüsse wurden zum 31. Dezember 2019 erstellt.

### Konsolidierungsdifferenz

Die Konsolidierungsdifferenz ist die Differenz zwischen den Anschaffungskosten der Anteile des konsolidierten Unternehmens und ihrer Bewertung in der Abhängigkeit vom Anteil des konsolidierenden Unternehmens am Eigenkapital im Realwert, der sich als Differenz der Aktivrealwerte und Fremdkapitalrealwerte zum Erwerbszeitpunkt oder zum Zeitpunkt einer weiteren Erhöhung der Beteiligung ergibt (weiterer Erwerb von Anteilen). Als Erwerbszeitpunkt gilt der Tag, ab dem die wirksam beherrschende Person einen entsprechenden Einfluss auf das konsolidierte Unternehmen ausübt.

Die Konsolidierungsdifferenz wird innerhalb von 20 Jahren linear abgeschrieben, sofern keine Gründe für eine kürzere Abschreibungsdauer vorliegen. Die gewählte Abschreibungsdauer muss verlässlich nachweisbar sein und darf nicht gegen den Grundsatz eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes des Rechnungslegungsgegenstandes und der Finanzlage des Unternehmens verstoßen.

Die Abschreibungen der Konsolidierungsdifferenz werden in einem separaten Posten der konsolidierten Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Důvod pro kratší dobu odepisování kladného konsolidačního rozdílu společnost shledala pouze u společností Winning Estate Alfa, s. r. o., Winning Estate Beta, s. r. o., a Winning People, s. r. o., neboť jejich činnost byla nebo bude po skončení běžného účetního období ukončena nebo významně omezena:

- společnost Winning Estate Alfa, s. r. o., byla založena za účelem jediného projektu, u něhož se předpokládá jeho dokončení v roce 2021,
- společnost Winning Estate Beta, s. r. o., byla založena za účelem jediného projektu, se kterým je kladný konsolidační rozdíl svázán a který byl již v roce 2019 téměř plně realizován,
- činnost společnosti Winning People, s. r. o., byla v roce 2020 omezena a předpokládá se její prodej investorovi.

Die Gesellschaft fand den Grund für die kürzere Abschreibungsdauer der positiven Konsolidierungsdifferenz nur bei den Gesellschaften Winning Estate Alfa, s. r. o., Winning Estate Beta, s. r. o., und Winning People, s. r. o., denn ihre Aktivitäten wurden oder werden nach dem Ende des laufenden Geschäftsjahres eingestellt oder reduziert:

- die Gesellschaft Winning Estate Alfa, s. r. o., wurde zum Zweck des einzigen Projekts gegründet, das voraussichtlich im Jahre 2021 abgeschlossen sein wird,
- die Gesellschaft Winning Estate Beta, s. r. o., wurde zum Zweck des einzigen Projekts gegründet, mit dem die positive Konsolidierungsdifferenz verbunden ist und das bereits im Jahre 2019 fast vollständig umgesetzt wurde,
- die Aktivitäten der Gesellschaft Winning People, s. r. o., wurden im Jahre 2020 begrenzt und diese wird voraussichtlich an einen Investor verkauft.

#### Přehled konsolidačních rozdílů ke dni 31. 12. 2019 (v tis. Kč)

Název firmy	Cena pořízení konsolidačních rozdílů k 1. 1. 2019 (aktivní +, pasivní -)	Cena pořízení konsolidačních rozdílů v roce 2019 (aktivní +, pasivní -)	Oprávký k 1. 1. 2019	Odpisy v roce 2019	Zůstatková hodnota konsolidačních rozdílů (aktivní +, pasivní -) k 31. 12. 2019
PAMSTAV, s. r. o.	71 503		-3 575	-3 575	64 353
Winning Steel, s. r. o.	44 371		-1 109	-2 219	41 043
KALÁB – stavební firma, s. r. o.*		12 525		-574	11 951
PMK Drill, s. r. o.*		1 573		-7	1 566
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o.*		1 332		-6	1 326
Winning Estate Alfa, s. r. o.		150		-50	100
Winning Service, s. r. o.	-324	4 495	11	-209	3 973
<b>Celkem</b>	<b>115 550</b>	<b>20 075</b>	<b>-4 673</b>	<b>-6 640</b>	<b>124 312</b>

\* V roce 2018 nebyla společnost KALÁB – stavební firma, s. r. o., PMK Drill, s. r. o., TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o., součástí konsolidačního celku.

#### Übersicht der Konsolidierungsdifferenzen zum 31. 12. 2019 (in Tsd. CZK)

Name der Gesellschaft	Anschaffungskosten der Konsolidierungsdifferenzen zum 1. 1. 2019 (aktiv+, passiv-)	Anschaffungskosten der Konsolidierungsdifferenzen im Jahre 2019 (aktiv+, passiv-)	Wertberichtigungen zum 1. 1. 2019	Abschreibungen im Jahre 2019	Restwert der Konsolidierungsdifferenzen (aktiv +, passiv -) zum 31. 12. 2019
PAMSTAV, s. r. o.	71 503		-3 575	-3 575	64 353
Winning Steel, s. r. o.	44 371		-1 109	-2 219	41 043
KALÁB – stavební firma, s. r. o.*		12 525		-574	11 951
PMK Drill, s. r. o.*		1 573		-7	1 566
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o.*		1 332		-6	1 326
Winning Estate Alfa, s. r. o.		150		-50	100
Winning Service, s. r. o.	-324	4 495	11	-209	3 973
<b>Summe</b>	<b>115 550</b>	<b>20 075</b>	<b>-4 673</b>	<b>-6 640</b>	<b>124 312</b>

\* Im Jahre 2018 waren die Gesellschaften KALÁB – stavební firma, s. r. o., PMK Drill, s. r. o., TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o., nicht der Teil des Konsolidierungskreises.

### 3. Způsoby oceňování a odpisování

#### a) Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek

Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek je evidován v pořizovací ceně. Dlouhodobý hmotný majetek v pořizovací ceně do 40 tis. Kč a dlouhodobý nehmotný majetek v pořizovací ceně do 60 tis. Kč je účtován rovnou do spotřeby a není vykazován v rozvaze.

Ocenění dlouhodobého majetku vytvořeného vlastní činností zahrnuje přímé náklady na výrobu a nepřímé náklady bezprostředně související s vytvořením majetku. Reprodukční pořizovací cenou se oceňuje dlouhodobý hmotný majetek bezúplatně nabytý, kdy nelze zjistit cenu jiným způsobem, a majetek nově zjištěný v účetnictví. Pro stanovení reprodukční pořizovací ceny se používá odborný odhad.

V následující tabulce jsou uvedeny metody a doby odpisování podle skupin majetku:

Majetek	Metoda	Doba odpisování
Stavby	Lineární	15–45 let
Stroje a přístroje	Lineární	5–15 let
Automobily	Lineární	3–8 let
Software	Lineární	3–4 roky
Ocenitelná práva	Lineární	5 let
Ostatní zařízení	Lineární	3–8 let

Dlouhodobý majetek je odepisován lineární metodou a odpisy jsou shodné s odpisy daňovými. Majetek se začíná odepisovat v měsíci uvedení majetku do užívání.

#### b) Zásoby

Materiál je oceňován v pořizovacích cenách. Pořizovací cena zahrnuje cenu pořízení, celní poplatky, skladovací poplatky při dopravě a dopravné za dodání do výrobního areálu.

Nedokončená výroba a hotové výrobky jsou oceňovány vlastními náklady, které zahrnují cenu materiálu, práce a proporcionalní část výrobních režijních nákladů podle stavu rozpracovanosti.

U developerských projektů se do zásob (nedokončené výroby) zahrnují veškeré náklady související s projektem. Jedinou výjimkou jsou nedaňové náklady a náklady, které se fakturují dále. Aktivace se realizuje procentuálně dle hodnoty prodaných bytových jednotek/nebytových prostor, a to v okamžiku prodeje/převedení bytových jednotek/nebytových prostor.

### 3. Bewertungs- und Abschreibungsmethoden

#### a) Sachanlagen und immaterielle Anlagenwerte

Sachanlagen und immaterielle Anlagenwerte werden zu Anschaffungskosten erfasst. Sachanlagen zu Anschaffungskosten bis zu 40 Tsd. CZK und immaterielle Anlagenwerte zu Anschaffungskosten bis zu 60 Tsd. CZK wird direkt zum Verbrauch gebucht und nicht in der Bilanz ausgewiesen.

Die Bewertung des selbstgeschaffenen Anlagevermögens umfasst direkte Produktionskosten und indirekte Kosten, die mit der Schaffung des Vermögens unmittelbar zusammenhängen. Durch Wiederbeschaffungskosten werden die kostenlos erworbenen Sachanlagen bewertet, wenn der Preis auf andere Weise nicht bestimmt werden kann und das in der Rechnungslegung neu identifizierte Vermögen. Zur Festsetzung der Wiederbeschaffungskosten wird eine Expertenschätzung verwendet.

Die folgende Tabelle zeigt die Abschreibungsmethoden und -Zeitraum nach Vermögensgruppen:

Vermögensgruppen	Methode	Abschreibungszeitraum
Gebäude	Linear	15–45 Jahre
Maschinen und Geräte	Linear	5–15 Jahre
Fahrzeuge	Linear	3–8 Jahre
Software	Linear	3–4 Jahre
Bewertbare Rechte	Linear	5 Jahre
Andere Anlagen	Linear	3–8 Jahre

Das Anlagevermögen wird linear abgeschrieben und diese Abschreibung ist mit der Steuerabschreibung identisch. Das Anlagevermögen wird in dem Monat abgeschrieben, in dem das Anlagevermögen in Gebrauch genommen wird.

#### b) Vorräte

Das Material wird zu Anschaffungskosten bewertet. Die Anschaffungskosten beinhalten den Anschaffungspreis, Zollgebühren, Lagergebühren während des Transports und die Versandkosten für die Lieferung zum Produktionsareal.

Unfertige Erzeugnisse und Fertigerzeugnisse werden zu eigenen Kosten bewertet, die die Materialkosten, die Arbeitskosten und einen anteiligen Anteil der Produktionsgemeinkosten je nach Fertigstellungsgrad umfassen.

## c) Stanovení opravných položek a rezerv

### Dlouhodobý majetek

Společnost tvoří opravné položky k dlouhodobému majetku ve výši jeho zůstatkové hodnoty, pokud se majetek stane pro společnost nevyužitelný.

### Pohledávky

Společnost stanoví opravné položky k pochybným pohledávkám na základě vlastní analýzy platební schopnosti svých zákazníků.

Dlouhodobé i krátkodobé pohledávky se oceňují jmenovitou hodnotou. Ocenění pochybných pohledávek se snižuje pomocí opravných položek, účtovaných na vrub nákladů, na jejich realizační hodnotu.

### Zásoby

Opravné položky jsou vytvářeny na základě analýzy jejich obrátkovosti a dále v těch případech, kdy ocenění použité v účetnictví je přechodně vyšší než současná tržní cena zásob.

### Rezervy

#### Rezerva na daň z příjmů

Společnost tvoří rezervu na daň z příjmu z toho důvodu, že okamžik sestavení účetních závěrek jednotlivých konsolidovaných společností předchází okamžiku stanovení výše daňové povinnosti. V následujícím období společnost rezervu rozpustí a zaúčtuje daňovou povinnost.

V rozvaze je rezerva na daň z příjmů snížena o zaplacené zálohy na daň z příjmů a případná výsledná pohledávka je vykázána na řádku „Stát – daňové pohledávky“, případný daňový závazek je vykázován na řádku „Rezerva na daň z příjmů“.

#### Deriváty

Společnost Winning PS, s. r. o., má uzavřenou smlouvu o derivátech určenou k zajištění bankovního úvěru. K 31. 12. 2019 se derivát přecení reálnou hodnotou podle kurzu ČNB platného v tento den. Změna reálné hodnoty se vykáže v pohledávkách, resp. závazcích z pevných termínových operací.

Bei Development-Projekten werden zu den Vorräten (unfertige Erzeugnisse) alle mit dem Projekt verbundenen Kosten inbegriffen. Die einzige Ausnahme sind die steuerfreien Kosten, die weiter in Rechnung gestellt werden. Die Aktivierung erfolgt in Prozent nach dem Wert der verkauften Wohneinheiten/Nichtwohnräume zum Zeitpunkt des Verkaufs/der Übertragung der Wohneinheiten/Nichtwohnräume.

## c) Bestimmung der Rückstellungen und Rücklagen

### Das Anlagevermögen

Die Gesellschaft bildet die Rückstellungen zum Anlagevermögen in der Höhe seines Restwerts, wenn das Vermögen für die Gesellschaft unbrauchbar wird.

### Forderungen

Die Gesellschaft setzt die Wertberichtigungen zu den zweifelhaften Forderungen aufgrund ihrer eigenen Zahlungsfähigkeitsanalyse ihrer Kunden fest.

Langfristige und kurzfristige Forderungen werden zum Nennwert bewertet. Die Bewertung der zweifelhaften Forderungen wird durch Wertberichtigungen gesunken, die zu Lasten der Kosten auf ihren Ausübungswert verrechnet werden.

### Vorräte

Die Wertberichtigungen werden aufgrund der Umsatzanalyse und auch in den Fällen gebildet, in denen die in der Rechnungslegung verwendete Bewertung vorübergehend höher ist als der aktuelle Marktpreis der Vorräte.

### Rücklagen

#### Einkommensteuerrücklage

Die Gesellschaften bilden eine Einkommensteuerrücklage, da der Zeitpunkt der Aufstellung des Jahresabschlusses einzelner konsolidierten Gesellschaften vor dem Zeitpunkt der Bestimmung der Steuerschuldhöhe liegt. Im folgenden Zeitraum löst die Gesellschaft die Rücklage auf und verrechnet die Steuerschuld.

In der Bilanz wird die Einkommenssteuerrücklage um die bezahlten Einkommenssteueranzahlungen reduziert, und die daraus gegebenenfalls resultierende Forderung wird in der Zeile „Staat – Steuerforderungen“ und die Steuerschuld in der Zeile „Einkommenssteuerrücklage“ ausgewiesen.

#### Derivate

Die Gesellschaft Winning PS, s. r. o., hat einen Derivatvertrag zur Sicherung des Bankdarlehens abgeschlossen. Zum 31.12.2019 wird das Derivat zum Realwert gemäß dem an diesem Tag gültigen Wechselkurs der Tschechischen Nationalbank neu bewertet. Die Änderung des Realwerts wird in den Forderungen, bzw. Verbindlichkeiten aus fest befristeten Geschäften ausgewiesen.

#### **d) Přepočty cizích měn**

Společnost používá pro přepočet cizích měn pevný měsíční kurz, který se stanovuje na příslušný měsíc na základě denního kurzu devizového trhu vyhlášeného ČNB poslední pracovní den předcházejícího měsíce a používá se pro účetní případy účtované v příslušném měsíci.

Aktiva a pasiva v zahraniční měně jsou k rozvahovému dni přepočítávána podle kurzu devizového trhu vyhlášeného ČNB.

Nerealizované kurzové zisky a ztráty jsou zachyceny ve výsledku hospodaření. Existence nerealizovaných kurzových rozdílů vychází z povinnosti účetní jednotky přepočítat ke dni provedení účetní závěrky majetek a závazky vyjádřené v cizí měně na českou měnu kurzem ČNB platným ke dni provedení účetní závěrky ve smyslu ustanovení § 24 odst. 6 zákona č. 563/1991 Sb.

#### **e) Najatý majetek**

Společnost účtuje o najatém majetku tak, že zahrnuje splátky do nákladů rovnoměrně po dobu trvání nájmu.

#### **f) Daň z příjmů**

Společnost tvoří rezervu na daň z příjmů z toho důvodu, že okamžik sestavení účetní závěrky předchází okamžiku stanovení výše daňové povinnosti. V následujícím účetním období společnost rezervu rozpustí a zaúčtuje zjištěnou daňovou povinnost.

V rozvaze je rezerva na daň z příjmů snížena o zaplacené zálohy na daň z příjmů a případná výsledná pohledávka je vykázána na řádku „Stát – daňové pohledávky“, případný daňový závazek je vykázován na řádku „Rezerva na daň z příjmů“.

#### **g) Vlastní kapitál**

Základní kapitál mateřské společnosti se vykazuje ve výši zapsané v obchodním rejstříku krajského soudu.

#### **d) Währungsumrechnungen**

Die Gesellschaft verwendet für die Währungsumrechnung einen festen monatlichen Wechselkurs, der für den jeweiligen Monat aufgrund des von der Tschechischen Nationalbank am letzten Arbeitstag des Vormonats angekündigten täglichen Wechselkurses ermittelt und für im jeweiligen Monat gebuchte Buchhaltungsfälle verwendet wird.

Aktiva und Passiva in der Fremdwährung werden gemäß dem zum Bilanzstichtag von der Tschechischen Nationalbank angekündigten Wechselkurs umgerechnet.

Die nicht umgesetzten Wechselkursgewinne und -Verluste werden im Wirtschaftsergebnis erfasst. Das Vorliegen der nicht umgesetzten Wechselkursdifferenzen geht aus der Verpflichtung des Unternehmens hervor, die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in der Fremdwährung zum Tag des Rechnungsabschlusses auf tschechische Währung mit dem Wechselkurs der Tschechischen Nationalbank umzurechnen, der zum Tag des Rechnungsabschlusses im Sinne den Bestimmungen § 24 Abs. 6 des Gesetzes Nr. 563/1991 Slg. gültig ist.

#### **e) Mietvermögenswerte**

Die Gesellschaft verrechnet die Mietvermögenswerte durch lineare Einbeziehung der Raten in die Aufwendungen während des Mietverhältnisses.

#### **f) Einkommensteuer**

Die Gesellschaft bildet eine Einkommensteuerrücklage, da der Zeitpunkt der Aufstellung des Rechnungsabschlusses dem Zeitpunkt der Festsetzung der Steuerschuldhöhe vorausgeht. Im folgenden Geschäftsjahr löst die Gesellschaft die gemeinsame Rücklage auf und verbucht die festgestellte Steuerschuld.

In der Bilanz wird die Einkommenssteuerrücklage um die bezahlten Einkommenssteueranzahlungen reduziert, und die daraus gegebenenfalls resultierende Forderung wird in der Zeile „Staat – Steuerforderungen“ und die Steuerschuld in der Zeile „Einkommenssteuerrücklage“ ausgewiesen.

#### **g) Eigenkapital**

Das Grundkapital der Muttergesellschaft wird in der Höhe ausgewiesen, die im Handelsregister des Bezirksgerichts eingetragen ist.

## **h) Menšinový vlastní kapitál**

Menšinový vlastní kapitál vyjadřuje menšinové podíly na vlastním kapitálu dceřiných společností v členění podílu na základním kapitálu, kapitálových fondech, ziskových fondech, nerozděleném, popř. neuhrazeném výsledku hospodaření minulých let a výsledku hospodaření běžného účetního období.

## **i) Účtování nákladů a výnosů**

Výnosy a náklady se účtují časově rozlišené, tj. do období, s nímž věcně i časově souvisejí.

## **j) Devizové operace**

Majetek a závazky pořízené v cizí měně se oceňují v českých korunách. Pro přepočítání cizích měn se používá pevný měsíční kurz, který se stanovuje na příslušný měsíc na základě denního kurzu devizového trhu vyhlášeného ČNB poslední pracovní den předcházejícího měsíce a používá se pro účetní případy účtované v příslušném měsíci.

## **k) Složky peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů (pro účely Cash Flow)**

Pro účely sestavení přehledu o peněžních tocích jsou peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty definovány tak, že zahrnují peníze v pokladně, peníze na cestě, peníze na bankovních účtech a další finanční aktiva, jejichž ocenění může být spolehlivě určeno a které mohou být snadno přeměněny v peněžní prostředky.

## **h) Minderheitseigenkapital**

Minderheitseigenkapital stellt die Minderheitsanteile am Eigenkapital der Tochtergesellschaften dar, die in die Anteile am Grundkapital, Kapitalfonds, Gewinnfonds, am unverteilt, bzw. unbezahlten Wirtschaftsergebnis aus den vorigen Jahren und Wirtschaftsergebnis des laufenden Geschäftsjahres gegliedert werden.

## **i) Aufwand- und Ertragsrechnung**

Aufwände und Erträge werden zeitlich abgegrenzt gebucht, d. h. im Zeitraum, auf den sie sich materiell und zeitlich beziehen.

## **j) Devisengeschäfte**

Die in der Fremdwährung erworbenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden in tschechischen Kronen bewertet. Für die Umrechnung von Fremdwährungen dient ein fester monatlicher Wechselkurs, der für den jeweiligen Monat aufgrund des von der Tschechischen Nationalbank am letzten Arbeitstag des vorigen Monats angekündigten täglichen Wechselkurses des Devisenmarkts festgesetzt wird und der für die im jeweiligen Monat gebuchte Buchungsvorfälle verwendet wird.

## **k) Komponente der Geldmittel und Geldäquivalente (für Cashflow-Zwecke)**

Für die Zwecke der Übersicht über Cashflow werden die Geldmittel und Geldäquivalente so definiert, dass sie die Kassenbestände, Geld unterwegs, Geld auf Bankkonten und andere Finanzaktiva umfassen, die sicher bewertet und leicht in Geldmittel umgewandelt werden können.

## **l) Daň z příjmu**

Daň z příjmu se počítá samostatně za jednotlivé společnosti skupiny za pomoci platné daňové sazby z účetního zisku zvýšeného nebo sníženého o trvale nebo dočasně daňově neuznatelné náklady a nezdaňované výnosy. Náklad na daň z příjmů v konsolidovaném výkazu zisku a ztráty je součtem nákladů na daň z příjmů za mateřskou společnost a ostatní společnosti konsolidované plnou metodou.

## **m) Dotace**

Jedna ze společností konsolidačního celku získala dotace z Evropské unie na úhradu výdajů spojených s provozem střediska sdílených služeb společnosti Winning Steel.

Dotace se účtuje ve prospěch výnosů (ve věcné a časové souvislosti), pokud je určena k úhradě nákladů, a jako snížení pořizovací ceny, pokud je určena na pořízení dlouhodobého hmotného majetku.

## **l) Einkommensteuer**

Die Einkommensteuer wird für einzelne Konzerngesellschaften durch den gültigen Steuersatz aus dem Buchgewinn berechnet, der um dauerhaft oder vorübergehend steuerlich unwirksame Aufwände und steuerfreie Erträge erhöht oder verringert wird. Der Einkommensteueraufwand in der konsolidierten Gewinn- und Verlustrechnung ist die Summe des Einkommensteueraufwands für die Muttergesellschaft und andere durch Vollmethode konsolidierte Gesellschaften.

## **m) Zuschüsse**

Eine der Gesellschaften des Konsolidierungskreises erhielt die Zuschüsse von der Europäischen Union zur Deckung der Kosten für den Betrieb des Zentrums mit den gemeinsam genutzten Dienstleistungen der Gesellschaft Winning Steel.

Der Zuschuss wird zugunsten der Erträge (im materiellen und zeitlichen Kontext) verbucht, wenn dieser zur Deckung der Kosten und als Reduzierung des Kaufpreises bestimmt ist, wenn dieser zum Erwerb von Sachanlagen bestimmt ist.

## 4. Dlouhodobý majetek

### a) Dlouhodobý nehmotný majetek

Stav k 31. 12. 2019 (v celých tisících Kč)

	Software	Ocenitelná práva	Nedok.dl. hm. majetek	Celkem
<b>POŘIZOVACÍ CENA</b>				
Zůstatek k 1. 1. 2019	3 710	0	119	3 829
AKVIZIČNÍ PŘÍRŮSTEK PC	2 592	0		2 592
Přírůstky	2 234	0	0	2 234
Úbytky	-16	0	-119	-135
Přeúčtování	0	0	0	0
Zůstatek k 31. 12. 2019	8 520	0	0	8 520
<b>OPRÁVKY</b>				
Zůstatek k 1. 1. 2019	1 143	0	0	1 143
AKVIZIČNÍ PŘÍRŮSTEK OPRÁVEK	2 491	0		2 491
Odpisy	1 702	0	0	1 702
Oprávký k úbytkům	-16	0	0	-16
Přeúčtování	0	0	0	0
Zůstatek k 31. 12. 2019	5 320	0	0	5 320
<b>Zůstatková hodnota 1. 1. 2019</b>	<b>2 567</b>	<b>0</b>	<b>119</b>	<b>2 686</b>
<b>Zůstatková hodnota 31. 12. 2019</b>	<b>3 200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 200</b>

\* V roce 2018 nebyly společnosti KALÁB – stavební firma, s. r. o., PMK Drill, s. r. o., TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o., součástí konsolidačního celku.

## 4. Anlagevermögen

### a) Immaterielle Anlagenwerte

Stand zum 31. 12. 2019 (in ganzen Tausenden von CZK)

	Software	Bewertbare Rechte	Unfertige Sachanlagen	Summe
<b>ANSCHAFFUNGSKOSTEN</b>				
Saldo zum 1. 1. 2019	3 710	0	119	3 829
AQUISITIONSZUNAHME DER ANSCHAFFUNGSKOSTEN	2 592	0		2 592
Zunahmen	2 234	0	0	2 234
Abnahmen	-16	0	-119	-135
Umbuchung	0	0	0	0
Saldo zum 31. 12. 2019	8 520	0	0	8 520
<b>WERTBERICHTIGUNGEN</b>				
Saldo zum 1. 1. 2019	1 143	0	0	1 143
AQUISITIONSZUNAHME DER WERTBERICHTIGUNGEN	2 491	0		2 491
Abschreibungen	1 702	0	0	1 702
Wertberichtigungen zu Abnahmen	-16	0	0	-16
Umbuchung	0	0	0	0
Saldo zum 31. 12. 2019	5 320	0	0	5 320
<b>Restwert zum 1. 1. 2019</b>	<b>2 567</b>	<b>0</b>	<b>119</b>	<b>2 686</b>
<b>Restwert zum 31. 12. 2019</b>	<b>3 200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 200</b>

\* Im Jahre 2018 waren die Gesellschaften KALÁB – stavební firma, s. r. o., PMK Drill, s. r. o., TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o., nicht der Teil des Konsolidierungskreises.

## b) Dlouhodobý hmotný majetek

Stav k 31. 12. 2019 (v celých tisících Kč)

	Pozemky	Stavby	Stroje a zařízení	Nedok. hmotný majetek	Poskytnuté zálohy	Konsoli- dační rozdíl	Celkem
<b>POŘIZOVACÍ CENA</b>	<b>20 369</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>20 369</b>
Zůstatek k 1. 1. 2019	2 332	0	31 609	0	0		33 941
AKVIZIČNÍ PŘÍRŮSTEK PC	355	34 630	51 871	0	0		86 856
Přirůstky	66 126	3 271	20 711	0	10 844		100 951
Úbytky	-2 574	-107	-3 173	0	0		-5 854
Přeúčtování	0	0	0	0	0		0
Zůstatek k 31. 12. 2019	66 239	37 793	100 769	0	10 844		215 645
<b>OPRÁVKY</b>							
Zůstatek k 1. 1. 2019	0	0	6 368	0	0		6 368
AKVIZIČNÍ PŘÍRŮSTEK OPRÁVEK	0	700	35 722	0	0	2 484	38 906
Odpisy	0	1 464	13 797	0	0	-2 484	12 777
Oprávký k úbytkům	0	-1	-2 135	0	0		-2 136
Přeúčtování	0	0	0	0	0		0
Zůstatek k 31. 12. 2019	0	2 163	53 725	0	0	0	55 888
<b>OPRAVNÉ POLOŽKY</b>							
Zůstatek k 1. 1. 2019	0	0	0	0	0		0
Tvorba / rozpuštění	0	0	0	0	0		0
Zůstatek k 31. 12. 2019	0	0	0	0	0		0
<b>Zůst. hodnota 1. 1. 2019</b>	<b>2 332</b>	<b>0</b>	<b>25 241</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>27 573</b>
<b>Zůst. hodnota 31. 12. 2019</b>	<b>66 239</b>	<b>35 630</b>	<b>47 045</b>	<b>0</b>	<b>10 844</b>		<b>159 757</b>

\* V roce 2018 nebyly společnostmi KALÁB – stavební firma, s. r. o., PMK Drill, s. r. o., TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o., součástí konsolidačního celku.

## b) Sachanlagen

Stand zum 31.12.2019 (in ganzen Tausenden von CZK)

	Grundstü- cke	Gebäude	Maschinen und Geräte	Unfertiges Anlagever- mögen	Geleistete Anzahlun- gen	Konsoli- dierungs- differenz	Summe
<b>ANSCHAFFUNGSKOSTEN</b>	20 369	0	0	0	0		20 369
Saldo zum 1. 1. 2019	2 332	0	31 609	0	0		33 941
AQUISITIONSZUNAHME DER ANSCHAFFUNGSKOSTEN	355	34 630	51 871	0	0		86 856
Zunahmen	66 126	3 271	20 711	0	10 844		100 951
Abnahmen	-2 574	-107	-3 173	0	0		-5 854
Umbuchung	0	0	0	0	0		0
Saldo zum 31. 12. 2019	66 239	37 793	100 769	0	10 844		215 645
<b>WERTBERICHTIGUNGEN</b>							
Saldo zum 1. 1. 2019	0	0	6 368	0	0		6 368
AQUISITIONSZUNAHME DER WERTBERICHTIGUNGEN	0	700	35 722	0	0	2 484	38 906
Abschreibungen	0	1 464	13 797	0	0	-2 484	12 777
Wertberichtigungen zu Abnahmen	0	-1	-2 135	0	0		-2 136
Umbuchung	0	0	0	0	0		0
Saldo zum 31. 12. 2019	0	2 163	53 725	0	0	0	55 888
<b>BERICHTIGUNGEN</b>							
Saldo zum 1. 1. 2019	0	0	0	0	0		0
Bildung / Auflösung	0	0	0	0	0		0
Saldo zum 31. 12. 2019	0	0	0	0	0		0
<b>Restwert 1. 1. 2019</b>	<b>2 332</b>	<b>0</b>	<b>25 241</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>27 573</b>
<b>Restwert 31. 12. 2019</b>	<b>66 239</b>	<b>35 630</b>	<b>47 045</b>	<b>0</b>	<b>10 844</b>		<b>159 757</b>

\* Im Jahre 2018 waren die Gesellschaften KALÁB – stavební firma, s. r. o., PMK Drill, s. r. o., TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o., nicht der Teil des Konsolidierungskreises.

## 5. Zásoby

(v celých tisících Kč)

Název firmy	Zásoby 2019	Zásoby 2018
Winning Group, a. s.	0	0
Winning Management, s. r. o.	0	0
Winning PS, s. r. o.	0	0
KALÁB – stavební firma, s. r. o.*	1 521	0
PAMSTAV, s. r. o.	1 998	1 687
PMK Drill, s. r. o.*	9 019	0
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o.*	0	0
Winning Steel, s. r. o.	0	415
Winning Steel Deutschland GmbH	0	0
Winning People, s. r. o.	0	0
Winning Service, s. r. o.	0	0
Winning Gastro, s. r. o.	721	0
Winning Estate, s. r. o.	0	0
Winning Estate Alfa, s. r. o.	27 771	0
Winning Estate Alfa Equity, s. r. o.	0	0
Winning Estate Beta, s. r. o.	7 213	100 065
Winning Estate Beta Equity, s. r. o.	0	0
Winning Estate Gama, s. r. o.	0	0
Winning Estate Delta, s. r. o.	162	0
Winning Estate Eta, s. r. o.	12 734	0
Winning Estate Theta, s. r. o.	725	0
Winning Kappa, s. r. o.	0	0
<b>Celkem</b>	<b>61 864</b>	<b>102 167</b>

\* V roce 2018 společnost nebyla součástí konsolidačního celku.

## 5. Vorräte

(in ganzen Tausenden von CZK)

Name der Gesellschaft	Vorräte 2019	Vorräte 2018
Winning Group, a. s.	0	0
Winning Management, s. r. o.	0	0
Winning PS, s. r. o.	0	0
KALÁB – stavební firma, s. r. o.*	1 521	0
PAMSTAV, s. r. o.	1 998	1 687
PMK Drill, s. r. o.*	9 019	0
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o.*	0	0
Winning Steel, s. r. o.	0	415
Winning Steel Deutschland GmbH	0	0
Winning People, s. r. o.	0	0
Winning Service, s. r. o.	0	0
Winning Gastro, s. r. o.	721	0
Winning Estate, s. r. o.	0	0
Winning Estate Alfa, s. r. o.	27 771	0
Winning Estate Alfa Equity, s. r. o.	0	0
Winning Estate Beta, s. r. o.	7 213	100 065
Winning Estate Beta Equity, s. r. o.	0	0
Winning Estate Gama, s. r. o.	0	0
Winning Estate Delta, s. r. o.	162	0
Winning Estate Eta, s. r. o.	12 734	0
Winning Estate Theta, s. r. o.	725	0
Winning Kappa, s. r. o.	0	0
<b>Summe</b>	<b>61 864</b>	<b>102 167</b>

\* Im Jahre 2018 war die Gesellschaft nicht der Teil des Konsolidierungskreises.

## 6. Pohledávky

(v celých tisících Kč)

### a) Pohledávky z obchodních vztahů + ostatní, mimo interní pohledávky

Název firmy	ke dni 31. 12. 2019			ke dni 31. 12. 2018		
	Dlouhodobé pohledávky	Krátkodobé pohledávky	Celkem	Dlouhodobé pohledávky	Krátkodobé pohledávky	Celkem
Winning Group, a. s.	0	0	0	0	0	0
Winning Management, s. r. o.	0	219	219	0	49	49
Winning PS, s. r. o.	0	-296	-296	0	0	0
KALÁB – stavební firma, s. r. o.*	0	82 289	82 289	0	0	0
PAMSTAV, s. r. o.	11 825	57 061	68 886	9 984	89 094	99 078
PMK Drill, s. r. o.*	13 474	40 860	54 333	0	0	0
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o.*	0	971	971	0	0	0
Winning Steel, s. r. o.	0	10 340	10 340	0	4 901	4 901
Winning Steel Deutschland GmbH	0	2 800	2 800	0	964	964
Winning People, s. r. o.	0	637	637	0	625	625
Winning Service, s. r. o.	0	3 563	3 563	0	3 130	3 130
Winning Gastro, s. r. o.	0	683	683	0	0	0
Winning Estate, s. r. o.	0	0	0	0	67	67
Winning Estate Alfa, s. r. o.	0	1 040	1 040	0	0	0
Winning Estate Alfa Equity, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Beta, s. r. o.	0	661	661	0	73	73
Winning Estate Beta Equity, s. r. o.	0	0	0	0	21	21
Winning Estate Gama, s. r. o.	0	21	21	0	198	198
Winning Estate Delta, s. r. o.	0	5	5	0	0	0
Winning Estate Eta, s. r. o.	0	373	373	0	0	0
Winning Estate Theta, s. r. o.	0	148	148	0	0	0
Winning Kappa, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>25 299</b>	<b>201 373</b>	<b>226 672</b>	<b>9 984</b>	<b>99 123</b>	<b>109 107</b>

\* V roce 2018 společnost nebyla součástí konsolidačního celku.

## 6. Forderungen

(in ganzen Tausenden von CZK)

### a) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + sonstige, ausgenommen von internen Forderungen

Name der Gesellschaft	zum 31. 12. 2019			zum 31. 12. 2018		
	Langfristige Forderungen	Kurzfristige Forderungen	Summe	Langfristige Forderungen	Kurzfristige Forderungen	Summe
Winning Group, a. s.	0	0	0	0	0	0
Winning Management, s. r. o.	0	219	219	0	49	49
Winning PS, s. r. o.	0	-296	-296	0	0	0
KALÁB – stavební firma, s. r. o.*	0	82 289	82 289	0	0	0
PAMSTAV, s. r. o.	11 825	57 061	68 886	9 984	89 094	99 078
PMK Drill, s. r. o.*	13 474	40 860	54 333	0	0	0
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o.*	0	971	971	0	0	0
Winning Steel, s. r. o.	0	10 340	10 340	0	4 901	4 901
Winning Steel Deutschland GmbH	0	2 800	2 800	0	964	964
Winning People, s. r. o.	0	637	637	0	625	625
Winning Service, s. r. o.	0	3 563	3 563	0	3 130	3 130
Winning Gastro, s. r. o.	0	683	683	0	0	0
Winning Estate, s. r. o.	0	0	0	0	67	67
Winning Estate Alfa, s. r. o.	0	1 040	1 040	0	0	0
Winning Estate Alfa Equity, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Beta, s. r. o.	0	661	661	0	73	73
Winning Estate Beta Equity, s. r. o.	0	0	0	0	21	21
Winning Estate Gama, s. r. o.	0	21	21	0	198	198
Winning Estate Delta, s. r. o.	0	5	5	0	0	0
Winning Estate Eta, s. r. o.	0	373	373	0	0	0
Winning Estate Theta, s. r. o.	0	148	148	0	0	0
Winning Kappa, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>25 299</b>	<b>201 373</b>	<b>226 672</b>	<b>9 984</b>	<b>99 123</b>	<b>109 107</b>

\* Im Jahre 2018 war die Gesellschaft nicht der Teil des Konsolidierungskreises.

## 7. Vlastní kapitál

(v celých tisících Kč)

Položky vlastního kapitálu	Ke dni 31. 12. 2019	Ke dni 31. 12. 2018
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	91 703	89 303
Konsolidační úprava	-11 567	-9 167
ÁŽIO A KAPITÁLOVÉ FONDY	139 900	142 900
Konsolidační úprava	-100 342	-103 341
FONDY ZE ZISKU	120	0
Konsolidační úprava	-120	0
VÝSLEDEK HOSP. MIN. LET	128 066	2 449
Konsolidační úprava	-134 635	-4 532
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČ. OBDOBÍ	53 670	-605
Konsolidační úprava	-2 868	-3 881
Záporný konsolidační rozdíl	297	313
CELKEM	413 459	234 047
Konsolidační úprava celkem	-249 235	-120 609
<b>Vlastní kapitál celkem</b>	<b>164 224</b>	<b>113 439</b>

\* V roce 2018 nebyly společnosti KALÁB – stavební firma, s. r. o., PMK Drill, s. r. o., TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o., součástí konsolidačního celku.

## 7. Eigenkapital

(in ganzen Tausenden von CZK)

Posten des Eigenkapitals	Zum 31. 12. 2019	Zum 31. 12. 2018
GRUNDKAPITAL	91 703	89 303
Konsolidierungsanpassung	-11 567	-9 167
AGIO UND KAPITALFONDS	139 900	142 900
Konsolidierungsanpassung	-100 342	-103 341
GEWINNFONDS	120	0
Konsolidierungsanpassung	-120	0
WIRTSCHAFTSERGEBNIS IN DEN VORIGEN JAHREN	128 066	2 449
Konsolidierungsanpassung	-134 635	-4 532
WIRTSCHAFTSERGEBNIS DES LAUFENDEN GESCHÄFTSJAHRES	53 670	-605
Konsolidierungsanpassung	-2 868	-3 881
Negative Konsolidierungsdifferenz	297	313
SUMME	413 459	234 047
Summe der Konsolidierungsanpassung	-249 235	-120 609
<b>Eigenkapital Summe</b>	<b>164 224</b>	<b>113 439</b>

\* Im Jahre 2018 waren die Gesellschaften KALÁB – stavební firma, s. r. o., PMK Drill, s. r. o., TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o., nicht der Teil des Konsolidierungskreises.

## 8. Rezervy

(v celých tisících Kč)

Název firmy	Ke dni 31. 12. 2019	Ke dni 31. 12. 2018
Winning Group, a. s.	0	0
Winning Management, s. r. o.	316	31
Winning PS, s. r. o.	10	0
KALÁB – stavební firma, s. r. o.*	15 288	0
PAMSTAV, s. r. o.	2 239	919
PMK Drill, s. r. o.*	348	0
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o.*	63	0
Winning Steel, s. r. o.	717	0
Winning Steel Deutschland GmbH	46	39
Winning People, s. r. o.	0	0
Winning Service, s. r. o.	0	0
Winning Gastro, s. r. o.	0	0
Winning Estate, s. r. o.	63	8
Winning Estate Alfa, s. r. o.	0	0
Winning Estate Alfa Equity, s. r. o.	0	0
Winning Estate Beta, s. r. o.	6 097	0
Winning Estate Beta Equity, s. r. o.	0	0
Winning Estate Gama, s. r. o.	0	0
Winning Estate Delta, s. r. o.	0	0
Winning Estate Eta, s. r. o.	0	0
Winning Estate Theta, s. r. o.	0	0
Winning Kappa, s. r. o.	0	0
<b>Celkem</b>	<b>25 187</b>	<b>997</b>

\* V roce 2018 společnost nebyla součástí konsolidačního celku.

## 8. Rücklagen

(in ganzen Tausenden von CZK)

Name der Gesellschaft	Zum 31. 12. 2019	Zum 31. 12. 2018
Winning Group, a. s.	0	0
Winning Management, s. r. o.	316	31
Winning PS, s. r. o.	10	0
KALÁB – stavební firma, s. r. o.*	15 288	0
PAMSTAV, s. r. o.	2 239	919
PMK Drill, s. r. o.*	348	0
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o.*	63	0
Winning Steel, s. r. o.	717	0
Winning Steel Deutschland GmbH	46	39
Winning People, s. r. o.	0	0
Winning Service, s. r. o.	0	0
Winning Gastro, s. r. o.	0	0
Winning Estate, s. r. o.	63	8
Winning Estate Alfa, s. r. o.	0	0
Winning Estate Alfa Equity, s. r. o.	0	0
Winning Estate Beta, s. r. o.	6 097	0
Winning Estate Beta Equity, s. r. o.	0	0
Winning Estate Gama, s. r. o.	0	0
Winning Estate Delta, s. r. o.	0	0
Winning Estate Eta, s. r. o.	0	0
Winning Estate Theta, s. r. o.	0	0
Winning Kappa, s. r. o.	0	0
<b>Summe</b>	<b>25 187</b>	<b>997</b>

\* Im Jahre 2018 war die Gesellschaft nicht der Teil des Konsolidierungskreises.

## 9. Závazky

(v celých tisících Kč)

### a) Závazky z obchodních vztahů + ostatní, mimo interní závazky

Název firmy	ke dni 31. 12. 2019			ke dni 31. 12. 2018		
	Dlouhodobé závazky	Krátkodobé závazky	Celkem	Dlouhodobé závazky	Krátkodobé závazky	Celkem
Winning Group, a. s.	0	5 609	5 609	0	1 164	1 164
Winning Management, s. r. o.	0	2 254	2 254	0	1 392	1 392
Winning PS, s. r. o.	0	6	6	0	7	7
KALÁB – stavební firma, s. r. o.*	0	109 410	109 410	0	0	0
PAMSTAV, s. r. o.	53	52 155	52 208	56	103 646	103 702
PMK Drill, s. r. o.*	37	49 392	49 428	0	0	0
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o.*	0	4 872	4 872	0	0	0
Winning Steel, s. r. o.	0	3 374	3 374	0	3 034	3 034
Winning Steel Deutschland GmbH	0	1 275	1 275	0	729	729
Winning People, s. r. o.	0	427	427	0	886	886
Winning Service, s. r. o.	0	1 360	1 360	0	1 249	1 249
Winning Gastro, s. r. o.	0	1 763	1 763	0	0	0
Winning Estate, s. r. o.	0	424	424	0	334	334
Winning Estate Alfa, s. r. o.	0	96 673	96 673	0	0	0
Winning Estate Alfa Equity, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Beta, s. r. o.	0	11 775	11 775	611	62 680	63 291
Winning Estate Beta Equity, s. r. o.	0	25 010	25 010	0	25 017	25 017
Winning Estate Gama, s. r. o.	0	11	11	0	41	41
Winning Estate Delta, s. r. o.	0	21	21	0	19	19
Winning Estate Eta, s. r. o.	0	592	592	0	0	0
Winning Estate Theta, s. r. o.	0	1	1	0	0	0
Winning Kappa, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>366 404</b>	<b>366 494</b>	<b>667</b>	<b>200 197</b>	<b>200 864</b>

\* V roce 2018 společnost nebyla součástí konsolidačního celku.

## 9. Verbindlichkeiten

(in ganzen Tausenden von CZK)

### a) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen + sonstige, ausgenommen von internen Verbindlichkeiten

Name der Gesellschaft	Zum 31. 12. 2019			Zum 31. 12. 2018		
	Langfristige Verbindlichkeiten	Kurzfristige Verbindlichkeiten	Summe	Langfristige Verbindlichkeiten	Kurzfristige Verbindlichkeiten	Summe
Winning Group, a. s.	0	5 609	5 609	0	1 164	1 164
Winning Management, s. r. o.	0	2 254	2 254	0	1 392	1 392
Winning PS, s. r. o.	0	6	6	0	7	7
KALÁB – stavební firma, s. r. o.*	0	109 410	109 410	0	0	0
PAMSTAV, s. r. o.	53	52 155	52 208	56	103 646	103 702
PMK Drill, s. r. o.*	37	49 392	49 428	0	0	0
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o.*	0	4 872	4 872	0	0	0
Winning Steel, s. r. o.	0	3 374	3 374	0	3 034	3 034
Winning Steel Deutschland GmbH	0	1 275	1 275	0	729	729
Winning People, s. r. o.	0	427	427	0	886	886
Winning Service, s. r. o.	0	1 360	1 360	0	1 249	1 249
Winning Gastro, s. r. o.	0	1 763	1 763	0	0	0
Winning Estate, s. r. o.	0	424	424	0	334	334
Winning Estate Alfa, s. r. o.	0	96 673	96 673	0	0	0
Winning Estate Alfa Equity, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Beta, s. r. o.	0	11 775	11 775	611	62 680	63 291
Winning Estate Beta Equity, s. r. o.	0	25 010	25 010	0	25 017	25 017
Winning Estate Gama, s. r. o.	0	11	11	0	41	41
Winning Estate Delta, s. r. o.	0	21	21	0	19	19
Winning Estate Eta, s. r. o.	0	592	592	0	0	0
Winning Estate Theta, s. r. o.	0	1	1	0	0	0
Winning Kappa, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>90</b>	<b>366 404</b>	<b>366 494</b>	<b>667</b>	<b>200 197</b>	<b>200 864</b>

\* Im Jahre 2018 war die Gesellschaft nicht der Teil des Konsolidierungskreises.

## 10. Bankovní úvěry

(v celých tisících Kč)

### a) Závazky k úvěrovým institucím

Název firmy	ke dni 31. 12. 2019			ke dni 31. 12. 2018		
	Dlouhodobé úvěry	Krátkodobé úvěry	Celkem	Dlouhodobé úvěry	Krátkodobé úvěry	Celkem
Winning Group, a. s.	0	0	0	0	0	0
Winning Management, s. r. o.	3 783	1 015	4 799	307	93	400
Winning PS, s. r. o.	15 512	5 171	20 682	0	0	0
KALÁB – stavební firma, s. r. o.*	0	2 613	2 613	0	0	0
PAMSTAV, s. r. o.	14 197	6 665	20 862	12 408	27 075	39 483
PMK Drill, s. r. o.*	-444	10 860	10 417	0	0	0
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o.*	0	875	875	0	0	0
Winning Steel, s. r. o.	2 044	7 098	9 142	4 796	7 863	12 659
Winning Steel Deutschland GmbH	0	0	0	0	0	0
Winning People, s. r. o.	244	183	428	127	1 033	1 160
Winning Service, s. r. o.	124	57	181	0	236	236
Winning Gastro, s. r. o.	320	103	423	0	0	0
Winning Estate, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Alfa, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Alfa Equity, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Beta, s. r. o.	0	0	0	0	24 764	24 764
Winning Estate Beta Equity, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Gama, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Delta, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Eta, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Theta, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Kappa, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>35 780</b>	<b>34 640</b>	<b>70 420</b>	<b>17 638</b>	<b>61 064</b>	<b>78 702</b>

\* V roce 2018 společnost nebyla součástí konsolidačního celku.

## 10. Bankkredite

(in ganzen Tausenden von CZK)

### a) Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten

Name der Gesellschaft	Zum 31. 12. 2019			Zum 31. 12. 2018		
	Langfristige Kredite	Kurzfristige Kredite	Summe	Langfristige Kredite	Kurzfristige Kredite	Summe
Winning Group, a. s.	0	0	0	0	0	0
Winning Management, s. r. o.	3 783	1 015	4 799	307	93	400
Winning PS, s. r. o.	15 512	5 171	20 682	0	0	0
KALÁB – stavební firma, s. r. o.*	0	2 613	2 613	0	0	0
PAMSTAV, s. r. o.	14 197	6 665	20 862	12 408	27 075	39 483
PMK Drill, s. r. o.*	-444	10 860	10 417	0	0	0
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o.*	0	875	875	0	0	0
Winning Steel, s. r. o.	2 044	7 098	9 142	4 796	7 863	12 659
Winning Steel Deutschland GmbH	0	0	0	0	0	0
Winning People, s. r. o.	244	183	428	127	1 033	1 160
Winning Service, s. r. o.	124	57	181	0	236	236
Winning Gastro, s. r. o.	320	103	423	0	0	0
Winning Estate, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Alfa, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Alfa Equity, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Beta, s. r. o.	0	0	0	0	24 764	24 764
Winning Estate Beta Equity, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Gama, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Delta, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Eta, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Estate Theta, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
Winning Kappa, s. r. o.	0	0	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>35 780</b>	<b>34 640</b>	<b>70 420</b>	<b>17 638</b>	<b>61 064</b>	<b>78 702</b>

\* Im Jahre 2018 war die Gesellschaft nicht der Teil des Konsolidierungskreises.

## 11. Informace o tržbách

(v celých tisících Kč)

Název firmy	Tržby z prodeje výrobků a služeb		Tržby z prodeje zboží	
	2019	2018	2019	2018
Winning Group, a. s.	0	0	0	0
Winning Management, s. r. o.	0	0	0	0
Winning PS, s. r. o.	0	0	0	0
KALÁB – stavební firma, s. r. o.*	398 112	0	73	0
PAMSTAV, s. r. o.	299 373	381 104	-73	936
PMK Drill, s. r. o.*	15 270	0	0	0
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o.*	1 519	0	0	0
Winning Steel, s. r. o.	29 953	12 450	0	0
Winning Steel Deutschland GmbH	21 105	8 207	0	0
Winning People, s. r. o.	3 727	1 478	0	0
Winning Service, s. r. o.	7 480	4 480	0	0
Winning Gastro, s. r. o.	5 948	0	0	0
Winning Estate, s. r. o.	0	0	0	0
Winning Estate Alfa, s. r. o.	434	0	0	0
Winning Estate Alfa Equity, s. r. o.	0	0	0	0
Winning Estate Beta, s. r. o.	177 748	7	0	0
Winning Estate Beta Equity, s. r. o.	0	0	0	0
Winning Estate Gama, s. r. o.	0	0	0	0
Winning Estate Delta, s. r. o.	0	0	0	0
Winning Estate Eta, s. r. o.	0	0	0	0
Winning Estate Theta, s. r. o.	0	0	0	0
Winning Kappa, s. r. o.	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>960 668</b>	<b>407 726</b>	<b>0</b>	<b>936</b>

\* V roce 2018 společnost nebyla součástí konsolidačního celku.

## 11. Informationen über Erlöse

(in ganzen Tausenden von CZK)

Name der Gesellschaft	Erlöse aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen		Erlöse aus dem Warenverkauf	
	2019	2018	2019	2018
Winning Group, a. s.	0	0	0	0
Winning Management, s. r. o.	0	0	0	0
Winning PS, s. r. o.	0	0	0	0
KALÁB – stavební firma, s. r. o.*	398 112	0	73	0
PAMSTAV, s. r. o.	299 373	381 104	-73	936
PMK Drill, s. r. o.*	15 270	0	0	0
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o.*	1 519	0	0	0
Winning Steel, s. r. o.	29 953	12 450	0	0
Winning Steel Deutschland GmbH	21 105	8 207	0	0
Winning People, s. r. o.	3 727	1 478	0	0
Winning Service, s. r. o.	7 480	4 480	0	0
Winning Gastro, s. r. o.	5 948	0	0	0
Winning Estate, s. r. o.	0	0	0	0
Winning Estate Alfa, s. r. o.	434	0	0	0
Winning Estate Alfa Equity, s. r. o.	0	0	0	0
Winning Estate Beta, s. r. o.	177 748	7	0	0
Winning Estate Beta Equity, s. r. o.	0	0	0	0
Winning Estate Gama, s. r. o.	0	0	0	0
Winning Estate Delta, s. r. o.	0	0	0	0
Winning Estate Eta, s. r. o.	0	0	0	0
Winning Estate Theta, s. r. o.	0	0	0	0
Winning Kappa, s. r. o.	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>960 668</b>	<b>407 726</b>	<b>0</b>	<b>936</b>

\* Im Jahre 2018 war die Gesellschaft nicht der Teil des Konsolidierungskreises.

## 12. Osobní náklady a počty zaměstnanců

2019

Název firmy	Počet zaměstnanců	Mzdové náklady [tis. Kč]	Sociální pojištění, zdravotní pojištění a ostatní náklady [tis. Kč]	Konsolidační úpravy [tis. Kč]	Celkem [tis. Kč]
Winning Group, a. s.	-	-	-	-	-
Winning Management, s. r. o.	12	9 237	3 009		12 246
Winning PS, s. r. o.	-	-	-		-
KALÁB – stavební firma, s. r. o.	44	19 741	7 612	-2 279	25 074
PAMSTAV, s. r. o.	36	19 375	6 836		26 211
PMK Drill, s. r. o.	22	8 643	2 858	-10 223	1 278
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o.	5	2 821	920	-3 430	311
Winning Steel, s. r. o.	46	20 873	7 331		28 204
Winning Steel Deutschland GmbH***	2	1 832	447		2 279
Winning People, s. r. o.	4	153	28		181
Winning Service, s. r. o.	35	9 795	2 714		12 509
Winning Gastro, s. r. o.	6	3 241	1 057		4 298
Winning Estate, s. r. o.	1	1 592	574		2 166
Winning Estate Alfa, s. r. o.	-	-	-		-
Winning Estate Alfa Equity, s. r. o.	-	-	-		-
Winning Estate Beta, s. r. o.	-	-	-		-
Winning Estate Beta Equity, s. r. o.	-	-	-		-
Winning Estate Gama, s. r. o.	-	-	-		-
Winning Estate Delta, s. r. o.	-	-	-		-
Winning Estate Eta, s. r. o.	-	-	-		-
Winning Estate Theta, s. r. o.	-	-	-		-
Winning Kappa, s. r. o.	-	-	-		-
<b>Celkem</b>	<b>213</b>	<b>97 303</b>	<b>33 386</b>	<b>-15 932</b>	<b>114 757</b>

\*\*\* Společnost působící v Německu.

## 12. Personalkosten und Anzahl der Mitarbeiter

2019

Name der Gesellschaft	Anzahl der Mitarbeiter	Lohnkosten [Tsd. CZK]	Sozialversicherung, Krankenversicherung und andere Kosten [Tsd. CZK]	Konsolidierungsanpassungen [Tsd. CZK]	Summe [Tsd. CZK]
Winning Group, a. s.	-	-	-		-
Winning Management, s. r. o.	12	9 237	3 009		12 246
Winning PS, s. r. o.	-	-	-		-
KALÁB – stavební firma, s. r. o.	44	19 741	7 612	-2 279	25 074
PAMSTAV, s. r. o.	36	19 375	6 836		26 211
PMK Drill, s. r. o.	22	8 643	2 858	-10 223	1 278
TERCIE PLUS STAVEBNÍ, s. r. o.	5	2 821	920	-3 430	311
Winning Steel, s. r. o.	46	20 873	7 331		28 204
Winning Steel Deutschland GmbH***	2	1 832	447		2 279
Winning People, s. r. o.	4	153	28		181
Winning Service, s. r. o.	35	9 795	2 714		12 509
Winning Gastro, s. r. o.	6	3 241	1 057		4 298
Winning Estate, s. r. o.	1	1 592	574		2 166
Winning Estate Alfa, s. r. o.	-	-	-		-
Winning Estate Alfa Equity, s. r. o.	-	-	-		-
Winning Estate Beta, s. r. o.	-	-	-		-
Winning Estate Beta Equity, s. r. o.	-	-	-		-
Winning Estate Gama, s. r. o.	-	-	-		-
Winning Estate Delta, s. r. o.	-	-	-		-
Winning Estate Eta, s. r. o.	-	-	-		-
Winning Estate Theta, s. r. o.	-	-	-		-
Winning Kappa, s. r. o.	-	-	-		-
<b>Summe</b>	<b>213</b>	<b>97 303</b>	<b>33 386</b>	<b>-15 932</b>	<b>114 757</b>

\*\*\* Die in Deutschland tätige Gesellschaft.

## 13. Významné následné události

K datu sestavení účetní konsolidované závěrky nejsou vedení společnosti známy žádné významné následné události, které by ovlivnily účetní závěrku k 31. prosinci 2019.

### **Vyjádření k dopadu šíření nákazy způsobené covid-19 (koronavirus)**

Vedení společnosti zvážilo potenciální dopady covid-19 na své aktivity a podnikání a dospělo k závěru, že nemají významný vliv na předpoklad nepřetržitého trvání společností uvedených v konsolidačním celku. Vzhledem k tomu byla účetní závěrka k 31. 12. 2019 zpracována za předpokladu, že budou společnosti nadále schopny pokračovat ve své činnosti.

## 13. Wesentliche Nachträgliche Ereignisse

Zum Zeitpunkt der Aufstellung des konsolidierten Jahresabschlusses sind der Geschäftsführung der Gesellschaft keine wesentlichen nachträglichen Ereignisse bekannt, die sich auf den Jahresabschluss zum 31. Dezember 2019 auswirken würden

### **Stellungnahme zu den Auswirkungen der Ansteckungsverbreitung von covid-19 (Coronavirus)**

Die Geschäftsführung erwog die möglichen Auswirkungen von covid-19 auf die Aktivitäten und Unternehmenstätigkeit der Gesellschaft und kam zum Schluss, dass diese keinen wesentlichen Einfluss auf die Voraussetzung der ununterbrochenen Existenz der im Konsolidierungskreis aufgeführten Gesellschaften haben. Aus diesem Grund wurde der Jahresabschluss zum 31. 12. 2019 unter Voraussetzung erstellt, dass die Gesellschaften imstande sind, ihre Unternehmenstätigkeiten fortzusetzen.

## 14. Konsolidovaná výroční zpráva

Tato výroční zpráva se za rok 2019 vztahuje ke konsolidačnímu celku Winning Group, a. s.

Strategickým oborem v konsolidovaném celku z hlediska velikosti obrátu zůstává stavební výroba a specializovaná stavební výroba monolitických konstrukcí.

Dalšími obory vycházejícími ze struktury majetku a výrobního programu dceřiných společností jsou především:

- pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí,
- inženýrské činnosti a související technické poradenství,
- činnosti agentur zprostředkujících zaměstnání,
- bezpečnostní a pátrací činnosti,
- stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních,
- účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství.

Společnosti zařazené do konsolidačního celku rozšiřovaly své aktivity jak v tuzemsku, tak některé i pro zahraniční odběratele. Ovládané společnosti zařazené do konsolidačního celku dosáhly až na výjimky kladných hospodářských výsledků a splnily své podnikatelské záměry stanovené pro rok 2019.

Pro příští období předpokládají ovládané společnosti zařazené do konsolidačního celku kladné hospodářské výsledky a stabilizovanou finanční situaci.

Tato výroční zpráva připomíná v kontextu s ostatními údaji v této konsolidované účetní závěrce skutečnosti, které ovlivnily konsolidované výsledky za rok 2019, a poukazuje na perspektivní trend rozšiřování podnikání společností konsolidovaného celku v jiných oblastech, které nesouvisí přímo s hlavní činností, tedy stavební výrobou.



Sestaveno dne:  
28. října 2020

Podpis statutárního zástupce:  
Sebastian P. Wagner

## 14. Der Konsolidierte Jahresabschluss

Dieser Jahresabschluss für das Jahr 2019 bezieht sich auf den Konsolidierungskreis Winning Group, a. s. Der strategische Bereich im Konsolidierungskreis in Bezug auf den Umsatz bleibt die Bauproduktion und die spezialisierte Bauproduktion monolithischer Konstruktionen.

Weitere Bereiche, die auf der Struktur des Vermögens und Produktionsprogramm der Tochtergesellschaften beruhen, sind vor allem wie folgt:

- Vermietung und Verwaltung der eigenen oder gemieteten Immobilien,
- Ingenieurleistungen und damit verbundene technische Beratung,
- Tätigkeiten von Arbeitsagenturen,
- Sicherheits- und Suchtätigkeiten,
- Verpflegung in Restaurants, Verkaufsständen und Mobileinrichtungen,
- Buchhaltungs- und Prüfungstätigkeiten; Steuerberatung.

Die zum Konsolidierungskreis zugeordneten Gesellschaften erweiterten ihre Aktivitäten sowohl im Inland als auch für ausländische Kunden. Die beherrschten Gesellschaften im Konsolidierungskreis erzielten mit wenigen Ausnahmen positive Wirtschaftsergebnisse und erfüllten ihre für das Jahr 2019 festgesetzten Unternehmensziele.

Die beherrschten Gesellschaften im Konsolidierungskreis erwarten für die nächste Periode positive Wirtschaftsergebnisse und stabile Finanzlage.

Dieser Jahresbericht im Zusammenhang mit anderen in diesem konsolidierten Jahresabschluss aufgeführten Angaben macht auf die Tatsachen aufmerksam, die die konsolidierten Ergebnisse für das Jahr 2019 beeinflussten und verweist auf den perspektivlichen Trend der Unternehmenstätigkeitserweiterung von Gesellschaften im Konsolidierungskreis auch in anderen Bereichen, die nicht direkt mit der Haupttätigkeit, d.h. Bautätigkeit zusammenhängen.



Erstellt am:  
28. October 2020

Unterschrift des Geschäftsführungsvertreters:  
Sebastian P. Wagner



# 19

„Věříme v kreativitu našich lidí.  
Vytváříme proto prostředí, v němž  
mohou své myšlenky a představy  
uskutečňovat. Wir glauben an  
die Kreativität unserer Mitarbeiter.  
Deshalb schaffen wir eine Umgebung,  
in der sie ihre Gedanken und Ideen  
verwirklichen können.“

Sebastian Wagner



[winninggroup.cz](http://winninggroup.cz)