

Geschäftsbericht 2016

# Nachhaltig Werte schaffen



# Inhalt

## Unternehmen

- 2 Vorwort
- 6 Bericht des Aufsichtsrats
- 12 Henkel 2020<sup>+</sup>
- 14 Unser Vorstand

## Zusammengefasster Lagebericht

- 28 Detailindex Lagebericht
- 29 Corporate Governance
- 52 Aktien und Anleihen
- 57 Grundlagen des Konzerns
- 63 Wirtschaftsbericht
- 88 Unternehmensbereiche
- 100 Erläuterungen zum Einzelabschluss der Henkel AG & Co. KGaA nach HGB
- 104 Risiko- und Chancenbericht
- 112 Prognosebericht

## Konzernabschluss

- 114 Detailindex Konzernabschluss
- 116 Konzernbilanz
- 118 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
- 118 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 119 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 120 Konzernkapitalflussrechnung
- 121 Konzernanhang
- 179 Nachtragsbericht
- 180 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers
- 183 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
- 184 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA

## Weitere Informationen

- 188 Kennzahlen nach Quartalen
- 189 Mehrjahresübersicht
- 190 Tabellen- und Grafikverzeichnis
- 192 Glossar
- 194 Impressum
- 195 Kontakte
- Finanzkalender

## Unsere Unternehmensbereiche

### Adhesive Technologies

Unsere Top-Marken

**LOCTITE**

Umsatz

**+ 2,8 %**

organisches  
Umsatzwachstum

**TECHNOMELT**

**BONDERITE**

### Beauty Care

Unsere Top-Marken

  
**Schwarzkopf**

Umsatz

**+ 2,1 %**

organisches  
Umsatzwachstum

  
**Dial**

**SYOSS**

### Laundry & Home Care

Unsere Top-Marken

**Persil**

Umsatz

**+ 4,7 %**

organisches  
Umsatzwachstum

**Purex**

  
**Pril**

## Kennzahlen Adhesive Technologies

4

in Mio Euro	2015	2016	+/-
Umsatz	8.992	<b>8.961</b>	-0,3%
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.462	<b>1.561</b>	6,8%
Bereinigtes <sup>1</sup> betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.534	<b>1.629</b>	6,2%
Umsatzrendite (EBIT)	16,3%	<b>17,4%</b>	1,1 pp
Bereinigte <sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT)	17,1%	<b>18,2%</b>	1,1 pp

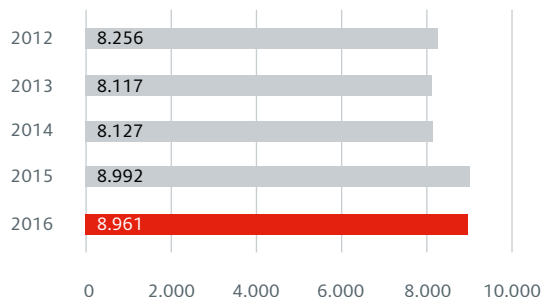
pp = Prozentpunkte

<sup>1</sup> Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

## Umsatz Adhesive Technologies

5

in Mio Euro



## Kennzahlen Beauty Care

6

in Mio Euro	2015	2016	+/-
Umsatz	3.833	<b>3.838</b>	0,1%
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	561	<b>526</b>	-6,2%
Bereinigtes <sup>1</sup> betriebliches Ergebnis (EBIT)	610	<b>647</b>	6,1%
Umsatzrendite (EBIT)	14,6%	<b>13,7%</b>	-0,9 pp
Bereinigte <sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT)	15,9%	<b>16,9%</b>	1,0 pp

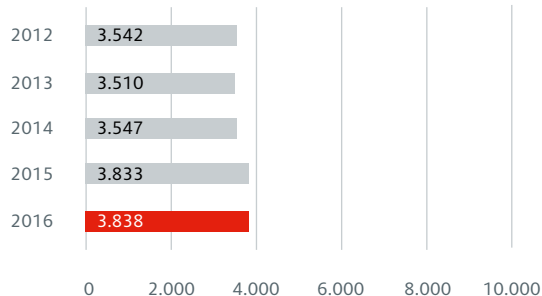
pp = Prozentpunkte

<sup>1</sup> Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

## Umsatz Beauty Care

7

in Mio Euro



## Kennzahlen Laundry & Home Care

8

in Mio Euro	2015	2016	+/-
Umsatz	5.137	<b>5.795</b>	12,8%
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	786	<b>803</b>	2,2%
Bereinigtes <sup>1</sup> betriebliches Ergebnis (EBIT)	879	<b>1.000</b>	13,7%
Umsatzrendite (EBIT)	15,3%	<b>13,9%</b>	-1,4 pp
Bereinigte <sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT)	17,1%	<b>17,3%</b>	0,2 pp

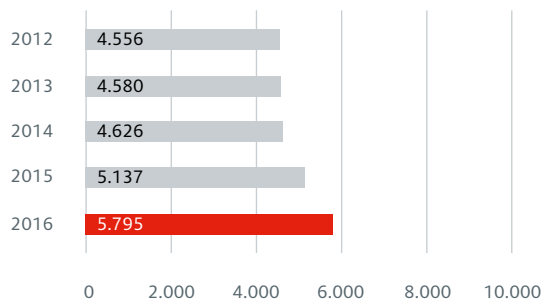
pp = Prozentpunkte

<sup>1</sup> Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

## Umsatz Laundry & Home Care

9

in Mio Euro



# Highlights 2016

## Umsatz

**+3,1 %**

organisches  
Umsatzwachstum

## EBIT

**16,9 %**

bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT):  
plus 0,7 Prozentpunkte

## EPS

**5,36 €**

bereinigtes<sup>1</sup> Ergebnis je Vorzugs-  
aktie (EPS): plus 9,8 Prozent

## Dividende

**1,62 €**

Dividende je  
Vorzugsaktie<sup>2</sup>

## Kennzahlen

1

in Mio Euro	2012	2013	2014	2015	2016	+/- 2015 - 2016
Umsatz	16.510	16.355	16.428	18.089	<b>18.714</b>	3,5%
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	2.199	2.285	2.244	2.645	<b>2.775</b>	4,9%
Bereinigtes <sup>1</sup> betriebliches Ergebnis (EBIT)	2.335	2.516	2.588	2.923	<b>3.172</b>	8,5%
Umsatzrendite (EBIT) in %	13,3	14,0	13,7	14,6	<b>14,8</b>	0,2 pp
Bereinigte <sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT) in %	14,1	15,4	15,8	16,2	<b>16,9</b>	0,7 pp
Jahresüberschuss	1.526	1.625	1.662	1.968	<b>2.093</b>	6,4%
auf nicht beherrschende Anteile entfallend	46	36	34	47	<b>40</b>	-14,9%
auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend	1.480	1.589	1.628	1.921	<b>2.053</b>	6,9%
Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro	3,42	3,67	3,76	4,44	<b>4,74</b>	6,8%
Bereinigtes <sup>1</sup> Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro	3,63	4,07	4,38	4,88	<b>5,36</b>	9,8%
Bereinigtes <sup>1</sup> Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro (2012 vor IAS 19 revised)	3,70	4,07	4,38	4,88	<b>5,36</b>	9,8%
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) in %	18,7	20,5	19,0	18,2	<b>17,5</b>	-0,7 pp
Dividende je Stammaktie in Euro	0,93	1,20	1,29	1,45	<b>1,60<sup>2</sup></b>	10,3%
Dividende je Vorzugsaktie in Euro	0,95	1,22	1,31	1,47	<b>1,62<sup>2</sup></b>	10,2%

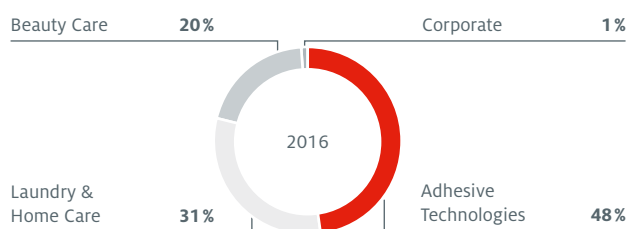
pp = Prozentpunkte

<sup>1</sup> Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

<sup>2</sup> Vorschlag an die Aktionäre für die Hauptversammlung am 6. April 2017.

## Umsatz nach Unternehmensbereichen

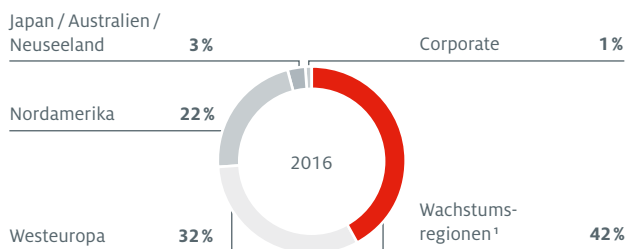
2



Corporate = Umsätze und Leistungen, die nicht den Unternehmensbereichen zugeordnet werden können.

## Umsatz nach Regionen

3



<sup>1</sup> Osteuropa, Afrika / Nahost, Lateinamerika, Asien (ohne Japan).

Unser Unternehmenszweck

# Nachhaltig Werte schaffen

Unsere Vision

**Führend mit unseren Innovationen, Marken und Technologien.**

Unsere Mission

**Unsere Kunden und Konsumenten in aller Welt schätzen uns als zuverlässigen Partner mit führenden Positionen in allen relevanten Märkten und Kategorien und einem leidenschaftlichen Team mit gemeinsamen Werten.**

Unsere Werte

Wir stellen unsere **Kunden** und **Konsumenten** in den Mittelpunkt unseres Handelns.

Wir schätzen, fordern und fördern unsere **Mitarbeiter**.

Wir streben exzellenten, nachhaltigen **wirtschaftlichen Erfolg** an.

Wir streben an, unsere führende Rolle im Bereich **Nachhaltigkeit** stetig auszubauen.

Wir gestalten unsere Zukunft mit ausgeprägtem Unternehmergeist auf der Grundlage unserer Tradition als **Familienunternehmen**.



*„Wir wollen mehr profitables Wachstum erzielen, uns noch stärker auf die Bedürfnisse der Kunden und Konsumenten ausrichten sowie noch innovativer, agiler und digitaler werden.“*

---

**Hans Van Bylen**  
Vorsitzender  
des Vorstands

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,  
 liebe Freunde des Unternehmens,

2016 war in mehrfacher Hinsicht ein besonderes Jahr für Henkel. Wir haben unseren 140-jährigen Jahrestag begangen, die bislang zweitgrößte Akquisition in der Unternehmensgeschichte erfolgreich abgeschlossen, neue Höchstwerte bei Umsatz und Ergebnis erzielt und unsere Finanzziele für dieses Geschäftsjahr erreicht. Zudem haben wir am Jahresende unsere Ambitionen und strategischen Prioritäten für 2020 und darüber hinaus vorgestellt.

Wir wollen in den kommenden Jahren unsere erfolgreiche Entwicklung fortsetzen und nachhaltig Werte schaffen. Dabei bauen wir auf ein starkes Fundament: In unseren Unternehmensbereichen belegen wir weltweit führende Positionen in wichtigen Märkten sowie in relevanten Kategorien und Marktsegmenten. Wir verfügen über ein breit diversifiziertes Portfolio mit starken Marken und innovativen Technologien. Wir erzielen eine ausgezeichnete finanzielle Performance und genießen an den Finanzmärkten einen sehr guten Ruf. Auch im Bereich der Nachhaltigkeit gehört Henkel zu den führenden Unternehmen. Wir fördern nachhaltiges Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette bei unseren Lieferanten, Kunden und Verbrauchern. All diese Stärken sind vor allem das Verdienst eines hochengagierten globalen Henkel-Teams – verbunden durch einen klaren Unternehmenszweck und gemeinsame Werte.

### Hervorragende Ergebnisse im Jahr 2016

Im Geschäftsjahr 2016 erzielten wir in einem weiterhin schwierigen und volatilen Marktumfeld neue Höchstwerte bei Umsatz und Ergebnis und konnten unsere Finanzziele für das Geschäftsjahr erreichen. Die Wertentwicklung unserer Aktien übertraf erneut den DAX.

2016 erzielte der Henkel-Konzern einen Umsatz von 18.714 Millionen Euro im Vergleich zu 18.089 Millionen Euro im Vorjahr. Das organische Umsatzwachstum lag bei 3,1 Prozent. Das bereinigte<sup>1</sup> Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) stieg um 8,5 Prozent auf 3.172 Millionen Euro im Vergleich zu 2.923 Millionen Euro im Vorjahr. Die bereinigte Umsatzrendite verbesserte sich von 16,2 Prozent auf 16,9 Prozent. Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie stieg um 9,8 Prozent auf 5,36 Euro im Vergleich zu 4,88 Euro im Vorjahr.

Alle drei Unternehmensbereiche erzielten auch 2016 wieder ein gutes organisches Wachstum und verbesserten ihre Ergebnisse weiter. In den Wachstumsmärkten stieg der Gesamtumsatz auf 7.814 Millionen Euro. Das ist ein starkes organisches Wachstum von 6,8 Prozent. Auch in unseren reifen Märkten erzielten wir ein positives organisches Umsatzwachstum.

Auf unserer Hauptversammlung am 6. April 2017 werden wir unseren Aktionären eine Dividende von 1,62 Euro je Vorzugsaktie vorschlagen. Das entspricht einem Anstieg von 10,2 Prozent gegenüber 1,47 Euro im Vorjahr.

Damit war 2016 ein wichtiges und erfolgreiches Jahr für Henkel: Unsere Geschäfte haben sich sehr gut entwickelt, wir haben unser Unternehmen weiter gestärkt und damit eine ausgezeichnete Grundlage für unsere künftige Entwicklung geschaffen.

Auch für mich persönlich war 2016 ein ganz besonderes Jahr. Im Januar beschloss der Gesellschafterausschuss, mich zum neuen Vorstandsvorsitzenden von Henkel zu berufen. Nach mehr als 30 Jahren bei Henkel und über 10 Jahren im Vorstand bin ich für das Vertrauen dankbar, das mit dieser Ernennung verbunden ist. Am 1. Mai 2016 habe ich meine neue Aufgabe übernommen mit dem klaren Ziel, die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens mit unserem starken globalen Team auch in Zukunft fortzusetzen.

**+3,1 %**

organisches Umsatzwachstum.

**16,9 %**

bereinigtes<sup>1</sup> Umsatzrendite.

**+9,8 %**

bereinigtes<sup>1</sup> Ergebnis je Vorzugsaktie.

<sup>1</sup> Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

An dieser Stelle möchte ich auch Kasper Rorsted, der von 2008 bis 2016 Vorstandsvorsitzender von Henkel war, für seinen bedeutenden Beitrag zur Entwicklung unseres Unternehmens danken. Unter seiner Führung ist Henkel wettbewerbsfähiger, effizienter und erfolgreicher geworden.

### **Strategiezyklus 2013 – 2016**

Das Geschäftsjahr 2016 stellt auch den Abschluss unseres Strategiezyklus von 2013 bis 2016 dar. Für diesen Zeitraum hatte sich Henkel ehrgeizige Finanzziele gesetzt: einen Gesamtumsatz von 20 Milliarden Euro, davon 10 Milliarden Euro in den Wachstumsmärkten, und ein durchschnittliches jährliches Wachstum (CAGR) des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie von 10 Prozent.

Henkel hat in den vergangenen vier Jahren eine sehr gute Geschäftsentwicklung erzielt. Wir konnten in allen wichtigen Märkten ein gutes organisches Umsatzwachstum erzielen, und mit unseren starken Marken und Innovationen zusätzliche Marktanteile gewinnen. Allerdings konnten wir die gegenläufigen Währungsentwicklungen, insbesondere in den Wachstumsmärkten, nicht vollständig ausgleichen. Durch die Umrechnung in unsere Berichtswährung Euro fielen unsere weltweiten Umsätze über die vier Jahre insgesamt um über 1 Milliarde Euro niedriger aus. Bei unseren Umsätzen in den Wachstumsmärkten lag die Belastung sogar bei rund 1,5 Milliarden Euro.

Durch stetige Effizienzverbesserungen konnten wir für den Zeitraum 2013 bis 2016 ein durchschnittliches Wachstum (CAGR) des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie von 9,7 Prozent erzielen – trotz der beträchtlichen negativen Währungskurseinflüsse auf unser Ergebnis. Das ist eine sehr starke Entwicklung im Vergleich zu unseren Wettbewerbern im Konsumgüter- und im Industriegeschäft.

### **Stärkung von Henkel**

Im Juni konnten wir die Übernahme von The Sun Products Corporation mit Sitz in Wilton, Connecticut, USA, ankündigen. Mit einem Volumen von rund 3,2 Milliarden Euro ist das die zweitgrößte Akquisition der Henkel-Geschichte. Am 1. September konnten wir diese Transaktion bereits abschließen und den Integrationsprozess beginnen, der sehr gute Fortschritte macht. Diese Übernahme ist ein großer Schritt nach vorne für unseren Unternehmensbereich Laundry & Home Care. Wir erweitern damit unser Produktportfolio um eine Reihe sehr attraktiver und bekannter Marken. Durch den Erwerb von Sun ist Henkel nun die Nummer 2 in den USA, dem weltweit größten Markt für Wasch- und Reinigungsmittel, sowie in Kanada.

### **Wir gestalten unsere erfolgreiche Zukunft: Henkel 2020<sup>+</sup>**

Bei Henkel sind wir stolz auf unsere Unternehmenskultur, die in unserem Unternehmenszweck, unserer Vision, unserer Mission und unseren Werten zum Ausdruck kommt. Sie sind die Grundlage für unser verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln.

Wir wollen nachhaltig Werte schaffen – für alle unsere Stakeholder. Dieser Unternehmenszweck verbindet uns bei Henkel ebenso wie unsere Unternehmenswerte: Kunden und Konsumenten, Mitarbeiter, wirtschaftlicher Erfolg, Nachhaltigkeit und Familienunternehmen.



Bis 2020 und darüber hinaus haben wir klare Ambitionen. Wir wollen mehr profitables Wachstum erzielen, uns noch stärker auf die Bedürfnisse unserer Kunden und Konsumenten ausrichten sowie noch innovativer, agiler und digitaler werden. Gleichzeitig wollen wir entlang der gesamten Wertschöpfungskette nachhaltiges Handeln fördern und unsere langjährige, international anerkannte führende Rolle in diesem Bereich weiter stärken.

In den nächsten vier Jahren streben wir ein durchschnittliches organisches Umsatzwachstum von 2 bis 4 Prozent an. Bei dem bereinigten Ergebnis je Vorzugsaktie wollen wir ein durchschnittliches jährliches Wachstum (CAGR) von 7 bis 9 Prozent erreichen. Dies schließt den Einfluss von Währungskursentwicklungen ein; bedeutende Akquisitionen oder ein Aktienrückkauf sind darin jedoch nicht berücksichtigt. Zudem ist es unser Ziel, unsere bereinigte EBIT-Marge weiter zu steigern. Auch der Free Cashflow soll weiter erhöht werden.

Um unsere Zukunft erfolgreich zu gestalten, haben wir vier strategische Prioritäten definiert, die zusammen mit unseren Werten unser Handeln leiten: Wir wollen unser Wachstum vorantreiben, Digitalisierung beschleunigen, Agilität weiter steigern und gezielt in Wachstum investieren.

### **Wir danken Ihnen für Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung**

Im Namen des Vorstands von Henkel möchte ich mich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit für ihr Engagement und ihre unermüdliche Ausrichtung auf unseren Erfolg, die Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Konsumenten, die Entwicklung innovativer Lösungen sowie die Stärkung unserer Marken bedanken. Ihr Einsatz ist die Grundlage für unseren Erfolg.

Unser Dank gilt darüber hinaus unseren Aufsichtsgremien für ihre wertvolle Unterstützung. Bei Ihnen, unseren Aktionären, möchten wir uns ganz besonders dafür bedanken, dass Sie uns vertrauensvoll begleiten. Schließlich danken wir auch unseren Kunden und Konsumenten in der ganzen Welt für ihr Vertrauen in unser Unternehmen, unsere starken Marken und unsere innovativen Technologien.

Wir verpflichten uns, auch in Zukunft nachhaltigen Mehrwert für Sie alle zu schaffen.

Düsseldorf, 30. Januar 2017

Ihr



**Hans Van Bylen**

Vorstandsvorsitzender



*„Wir sehen Henkel auf der Grundlage unserer erfolgreichen Entwicklung sowie unserer klaren strategischen Prioritäten für die Zukunft gut aufgestellt.“*

---

**Dr. Simone Bagel-Trah**  
Vorsitzende des  
Gesellschafterausschusses  
und des Aufsichtsrats

## Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, Liebe Freunde des Unternehmens,

das wirtschaftliche und politische Umfeld, in dem unser Unternehmen tätig ist, war auch im Jahr 2016 herausfordernd und von vielen Unsicherheiten geprägt. Die Weltwirtschaft wuchs insgesamt nur moderat, und in einzelnen Wachstumsmärkten hat sich die Dynamik verringert. An den Devisenmärkten gab es weiterhin große Schwankungen. Trotz dieser Rahmenbedingungen sind wir mit dem Verlauf des Geschäftsjahres 2016 sehr zufrieden. Henkel hat erneut eine starke Geschäftsentwicklung gezeigt und sowohl beim Umsatz als auch beim Ergebnis neue Höchstwerte erzielt. Dazu haben alle unsere Unternehmensbereiche mit einem organischen Umsatzwachstum und einer deutlichen Steigerung der Ertragskraft beigetragen.

Henkel ist im 140. Jahr seit der Gründung des Unternehmens mit seinem diversifizierten Portfolio, führenden Positionen in seinen Märkten und Kategorien sowie seinen starken Marken und innovativen Technologien sehr gut aufgestellt.

Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Henkel möchte ich im Namen des Aufsichtsrats für ihren engagierten Einsatz und ihren Beitrag zu der nachhaltig erfolgreichen Entwicklung unseres Unternehmens danken. Der Dank gilt gleichermaßen den Mitgliedern des Vorstands, die das Unternehmen erfolgreich durch diese herausfordernden Zeiten geführt haben. Unseren Arbeitnehmervertretern und Betriebsräten gilt mein Dank für ihre stets konstruktive Begleitung der Unternehmensentwicklung.

Schließlich möchte ich mich auch bei Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, dafür bedanken, dass Sie auch im vergangenen Jahr unserem Unternehmen, seinem Management, seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie unseren Marken und Technologien Ihr Vertrauen geschenkt haben.

### **Kontinuierlicher Dialog mit dem Vorstand**

Die uns als Aufsichtsrat nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben haben wir auch im Geschäftsjahr 2016 ordnungsgemäß wahrgenommen. Insbesondere haben wir die Arbeit des Vorstands kontinuierlich überwacht und ihn bei der Leitung und strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens sowie bei wesentlichen Entscheidungen beratend begleitet.

Auch 2016 war die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat durch einen intensiven und vertrauensvollen Austausch gekennzeichnet. So hat der Vorstand uns regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher und mündlicher Form über die wesentlichen Belange des Unternehmens und der Konzerngesellschaften informiert. Hierbei wurden insbesondere die Geschäftslage und -entwicklung, die Geschäftspolitik, die Rentabilität, die kurz- und langfristige Unternehmens-, Finanz- und Personalplanung sowie Investitionen und organisatorische Maßnahmen erläutert. Im Rahmen der Quartalsberichterstattung wurden jeweils Umsatz und Ergebnis für den Henkel-Konzern insgesamt, für die einzelnen Unternehmensbereiche sowie nach Regionen dargestellt. Die Mitglieder des Aufsichtsrats hatten stets ausreichend Gelegenheit, sich im Prüfungsausschuss beziehungsweise im Plenum mit den Berichten kritisch auseinanderzusetzen und eigene Anregungen einzubringen.

Auch außerhalb von Aufsichtsratssitzungen standen der Vorsitzende des Prüfungsausschusses und ich als Vorsitzende des Aufsichtsrats in einem regelmäßigen Informationsaustausch mit dem Vorstand beziehungsweise einzelnen Vorstandsmitgliedern. Hierdurch war gewährleistet, dass wir stets über die aktuelle Geschäftsentwicklung und die wesentlichen Geschäftsvorfälle informiert waren. Über die wesentlichen Belange wurden die übrigen Mitglieder spätestens in der folgenden Aufsichtsrats- beziehungsweise Ausschusssitzung unterrichtet.

Im Berichtsjahr fanden jeweils vier turnusmäßige Sitzungen des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses sowie eine Sondersitzung des Aufsichtsrats statt. Die Präsenz bei den Aufsichtsrats- beziehungsweise Ausschusssitzungen lag bei rund 95 Prozent beziehungsweise rund 83 Prozent.

Anhaltspunkte für Interessenkonflikte von Vorstands- oder Aufsichtsratsmitgliedern, die dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenzulegen sind und über deren Behandlung die Hauptversammlung informiert werden soll, lagen nicht vor.

### Schwerpunkte der Aufsichtsratssitzungen

In allen Sitzungen haben wir die Berichte des Vorstands besprochen und mit ihm die Entwicklung des Unternehmens sowie strategische Fragen diskutiert. Darüber hinaus haben wir jeweils die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Geschäftsentwicklung von Henkel erörtert.

In unserer Sitzung am 23. Februar 2016 haben wir den Jahres- und Konzernabschluss 2015 einschließlich des Risikoberichts und des Berichts zur Corporate Governance/Unternehmensführung behandelt. Auch haben wir die Ergebnisse der Überprüfung der Effizienz des Aufsichtsrats diskutiert sowie die Entschensklärung 2016 und unsere Beschlussvorschläge an die Hauptversammlung 2016 verabschiedet. Hierüber wurde im letzten Geschäftsbericht ausführlich berichtet. Ferner haben wir uns in dieser Sitzung mit der Entwicklung der Geschäfte unserer Unternehmensbereiche sowie mit den Initiativen des Ressorts Finanzen und dem Personalmanagement in Westeuropa befasst.

Themenschwerpunkte unserer Sitzung am 11. April 2016 waren neben der Konstituierung des Aufsichtsrats und der allgemeinen Geschäftsentwicklung in den ersten Monaten der Status des Projekts ONE!Global Supply Chain sowie die zur Stärkung unseres globalen Teams in den einzelnen Regionen durchgeführten Initiativen und Maßnahmen wie weiterentwickelte Konzepte zu Rekrutierung, flexible Arbeitszeitmodelle, Job-Rotationen und Schulungen. Hierbei sind wir auch auf die Integration der neu erworbenen Unternehmen eingegangen.

Ausführlich haben wir uns in unserer Sitzung am 23. September 2016 mit dem Erwerb beziehungsweise der Integration des Wasch- und Reinigungsmittelkonzerns The Sun Products Corporation in Wilton, Connecticut, USA, sowie mit der Geschäfts- und Marktentwicklung in Nordamerika befasst. Auch haben wir Fragen zur künftigen strategischen Ausrichtung von Henkel erörtert.

Im Rahmen einer Sondersitzung haben wir uns am 16. November 2016 intensiv mit unseren neuen strategischen Prioritäten, die das Unternehmen bis 2020 und darüber hinaus prägen werden, und deren Umsetzung in den einzelnen Unternehmensbereichen sowie mit unseren finanziellen Ambitionen für die Periode 2017 bis 2020 befasst.

Im Fokus unserer Sitzung am 9. Dezember 2016 standen die Erwartungswerte für 2016 sowie unsere Finanz- und Bilanzplanung für das Geschäftsjahr 2017. Die entsprechenden Planungen unserer Unternehmensbereiche haben wir auf der Grundlage umfangreicher Unterlagen ausführlich diskutiert. Ferner haben wir die mit der zunehmenden Digitalisierung verbundenen Herausforderungen für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besprochen.

### Ausschüsse des Aufsichtsrats

Um die uns nach Gesetz und Satzung obliegenden Aufgaben effizient wahrnehmen zu können, haben wir einen Prüfungsausschuss sowie einen Nominierungsausschuss eingerichtet. Der im Berichtsjahr amtierende Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Prof. Dr. Theo Siegert, erfüllt die gesetzlichen Anforderungen an Unabhängigkeit und Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung und verfügt über Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren. Bezüglich der Zuständigkeiten und Zusammensetzung der Ausschüsse verweise ich auf den Bericht zur Corporate Governance/Unternehmensführung (auf den Seiten 29 bis 38) sowie auf die Aufstellung auf Seite 185 des Geschäftsberichts.

## Tätigkeit der Ausschüsse

Der Prüfungsausschuss beauftragte den Abschlussprüfer nach dessen Wahl durch die Hauptversammlung 2016 mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses sowie mit der prüferischen Durchsicht der Zwischenfinanzberichte für das Geschäftsjahr 2016 und legte dabei das Prüfungshonorar sowie die Prüfungsschwerpunkte fest. In diesem Rahmen überzeugte sich der Prüfungsausschuss erneut von der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers. Der Abschlussprüfer hat gegenüber dem Prüfungsausschuss erklärt, dass keine Umstände vorlägen, die Anlass gäben, seine Befangenheit anzunehmen.

Im Berichtsjahr tagte der Prüfungsausschuss viermal. Auch außerhalb der Sitzungen stand der Vorsitzende des Prüfungsausschusses in regelmäßigem Kontakt mit dem Abschlussprüfer. Die Sitzungen und Beschlussfassungen wurden durch Berichte und andere Informationen des Vorstands vorbereitet. Über die Inhalte und Ergebnisse der Ausschusssitzungen hat der Ausschussvorsitzende das Plenum jeweils zeitnah und umfassend unterrichtet.

In allen Sitzungen des Prüfungsausschusses haben wir uns mit der Rechnungslegung der Gesellschaft und des Konzerns einschließlich der Zwischenfinanzberichte (Quartals- und Halbjahresfinanzberichte) befasst und diese mit dem Vorstand diskutiert. An den drei Sitzungen, in denen wir die Zwischenfinanzberichte erörtert und gebilligt haben, nahm auch der Abschlussprüfer teil und berichtete über die Ergebnisse der jeweiligen prüferischen Durchsicht sowie über für die Arbeit des Prüfungsausschusses wesentliche Feststellungen und Vorkommnisse. Es gab keine Beanstandungen.

Der Prüfungsausschuss hat sich auch vertieft mit dem Rechnungslegungsprozess, der Wirksamkeit des internen konzernweiten Kontroll- und Risikomanagementsystems sowie dessen Weiterentwicklung befasst. Die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems wurde anhand der Risikoberichte der letzten Jahre überprüft. Auch nahm der Prüfungsausschuss

die Berichterstattung des General Counsel & Chief Compliance Officer über wesentliche Rechtsstreitigkeiten und die Compliance im Konzern sowie den Statusbericht der Leiterin der Internen Revision entgegen und verabschiedete den Prüfungsplan der Internen Revision. Dieser erstreckt sich auch auf die Prüfung der Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und der Compliance-Organisation. Ein weiterer Themenschwerpunkt war die Umsetzung der Abschlussprüfungsreform: Der Katalog zulässiger Nicht-Prüfungsdienstleistungen, die vom Abschlussprüfer erbracht werden können, wurde überarbeitet, und entsprechende Genehmigungsprozesse einschließlich Wertgrenzen wurden definiert. Ferner hat sich der Prüfungsausschuss mit Treasury-Risiken und deren Steuerung befasst.

Unter Teilnahme des Abschlussprüfers erörterte der Prüfungsausschuss in seiner Sitzung am 20. Februar 2017 den Jahres- und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2016 einschließlich der Prüfungsberichte, den entsprechenden Gewinnverwendungsvorschlag sowie den Risikobericht und bereitete die entsprechenden Beschlussfassungen des Aufsichtsrats vor. Auch sprach er eine Empfehlung an den Aufsichtsrat aus, der Hauptversammlung die KPMG für die Wahl des Abschlussprüfers für 2017 vorzuschlagen. Dazu wurde erneut eine Erklärung des Abschlussprüfers zu seiner Unabhängigkeit eingeholt – unter Darlegung der im Geschäftsjahr 2016 erbrachten sowie der für das Geschäftsjahr 2017 vorgesehenen nicht prüfungsbezogenen Dienstleistungen. Es bestanden keine Umstände, die eine Befangenheit des Abschlussprüfers vermuten lassen.

An dieser Bilanzsitzung des Prüfungsausschusses nahmen – wie in den Vorjahren – auch weitere Mitglieder des Aufsichtsrats als Gäste teil.

Wie bereits berichtet, haben die Mitglieder des Nominierungsausschusses die Beschlussvorschläge des Aufsichtsrats für die in der Hauptversammlung 2016 durchgeführte Neuwahl der Anteilseignervertreter durch entsprechende Empfehlungen vorbereitet.

## Corporate Governance und Entsprechenserklärung

Der Aufsichtsrat beschäftigte sich auch im Berichtsjahr mit Fragen der Corporate Governance. Details zur Corporate Governance der Gesellschaft können dem Bericht des Vorstands zur Corporate Governance/ Unternehmensführung (auf den Seiten 29 bis 38 des Geschäftsberichts) entnommen werden, den wir uns insoweit inhaltlich zu Eigen machen.

In der Sitzung am 21. Februar 2017 haben wir die gemeinsame Entsprechenserklärung von Vorstand, Gesellschafterausschuss und Aufsichtsrat zum Deutschen Corporate Governance Kodex für 2017 diskutiert und verabschiedet. Der vollständige Wortlaut der aktuellen sowie der vorherigen Entsprechenserklärungen ist auf der Internetseite der Gesellschaft eingestellt.

## Jahres- und Konzernabschluss, Abschlussprüfung

Die von der Hauptversammlung zum Prüfer der Abschlüsse 2016 gewählte KPMG hat den vom Vorstand nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgestellten Jahresabschluss und den Konzernabschluss sowie den mit dem Lagebericht der Henkel AG & Co. KGaA zusammengefassten Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2016 geprüft. Der Konzernabschluss wurde nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union (EU) anzuwenden sind, sowie nach den ergänzend nach Paragraph 315a Absatz 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften erstellt. Der vorliegende Konzernabschluss befreit von der Verpflichtung, einen Konzernabschluss nach deutschem Recht aufzustellen.

Die KPMG hat ihre Prüfungen in Übereinstimmung mit Paragraph 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsgemäßer Abschlussprüfung durchgeführt. Der Jahres- und der Konzernabschluss wurden jeweils ohne Einschränkungen testiert.

Jahresabschluss, Konzernabschluss und der zusammengefasste Lagebericht sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers und der Vorschlag des Vorstands für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA lagen allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig vor. Diese Unterlagen haben wir geprüft und in der Sitzung am 21. Februar 2017 im Beisein des Abschlussprüfers, der über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfungen berichtete, erörtert. Die Berichte des Abschlussprüfers haben wir zustimmend zur Kenntnis genommen. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses unterrichtete uns in der Plenumsitzung ausführlich über die Behandlung des Jahresabschlusses und Konzernabschlusses im Prüfungsausschuss. Nach dem abschließenden Ergebnis der Prüfung durch den Prüfungsausschuss und unserer eigenen Prüfung sind gegen vorgenannte Unterlagen keine Einwendungen zu erheben; den Ergebnissen der Abschlussprüfung haben wir zugestimmt. Die vom Vorstand getroffene Einschätzung von der Lage der Gesellschaft und des Konzerns stimmt mit unserer Einschätzung überein. Wir haben den vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss und Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht in Übereinstimmung mit den Empfehlungen des Prüfungsausschusses in unserer Sitzung am 21. Februar 2017 gebilligt.

Den Vorschlag des Vorstands, den Bilanzgewinn der Henkel AG & Co. KGaA zur Zahlung einer Dividende von 1,60 Euro je Stammaktie und von 1,62 Euro je Vorzugsaktie zu verwenden und den Restbetrag sowie den Betrag, der auf die von der Gesellschaft zum Zeitpunkt der Hauptversammlung gehaltenen eigenen Aktien entfällt, auf neue Rechnung vorzutragen, haben wir erörtert und gebilligt. Hierbei haben wir die Finanz- und Ertragslage des Unternehmens, die mittelfristige Finanz- und Investitionsplanung sowie die Interessen der Aktionäre berücksichtigt.

Ferner haben wir in unserer Sitzung am 21. Februar 2017 unter Berücksichtigung der Empfehlung des Prüfungsausschusses zur Wahl des Abschlussprüfers unsere Beschlussvorschläge an die Hauptversammlung verabschiedet. Hierbei waren sowohl die Empfehlung des Prüfungsausschusses als auch der Vorschlag des Aufsichtsrats zur Wahl der KPMG als Abschlussprüfer für 2017 frei von einer ungebührlichen Einflussnahme durch Dritte; auch bestanden keine Abreden, die die Auswahlmöglichkeit des Abschlussprüfers beschränkt hätten.

## Risikomanagement

Nicht nur der Prüfungsausschuss, sondern auch der gesamte Aufsichtsrat hat sich mit Fragen des Risikomanagements befasst. Der Schwerpunkt lag hierbei auf dem Risikomanagementsystem bei Henkel, wobei wir uns auch über größere Einzelrisiken berichten ließen; bestandsgefährdende Risiken waren nicht erkennbar. Die Struktur und Funktion des Risiko-früherkennungssystems wurde auch im Rahmen der Abschlussprüfung von der KPMG geprüft; und zwar ohne dass sich Beanstandungen ergeben haben. Auch nach unserer Auffassung entspricht das Risikomanagementsystem den gesetzlichen Anforderungen und ist geeignet, Entwicklungen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten, frühzeitig zu erkennen.

## Veränderungen im Aufsichtsrat und Vorstand

Im Aufsichtsrat und Vorstand gab es eine Reihe von Veränderungen, über die wir zum Teil bereits im Vorjahr berichtet haben.

Frau Béatrice Guillaume-Grabisch hat ihr Aufsichtsratsmandat zum Ablauf des 31. März 2016 niedergelegt. Im Rahmen der turnusmäßigen Neuwahl der Anteilseignervertreter durch die Hauptversammlung 2016 schieden Herr Boris Canessa sowie Herr Ferdinand Groos aus dem Aufsichtsrat aus. Neu in den Aufsichtsrat gewählt wurden Herr Johann-Christoph Frey, Herr Benedikt-Richard Freiherr von Herman sowie Herr Timotheus Höttges; die übrigen Anteilseignervertreter wurden wiedergewählt.

Im Rahmen der konstituierenden Sitzung wurde ich zur Vorsitzenden gewählt sowie Herr Winfried Zander in seinem Amt als stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats bestätigt. Auch haben wir den Prüfungsausschuss sowie Nominierungsausschuss neu besetzt.

Mit Wirkung vom 1. Januar 2017 schied Herr Mayc Nienhaus, Vertreter der Arbeitnehmer, aus dem Aufsichtsrat aus; an seiner Stelle trat Frau Angelika Keller in den Aufsichtsrat ein.

Herr Kasper Rorsted hat das Unternehmen am 30. April 2016 auf eigenen Wunsch verlassen. Mit Wirkung zum 1. Mai 2016 wurde Herr Hans Van Bylen zum neuen Vorsitzenden des Vorstands ernannt.

Herr Van Bylen ist seit 1984 erfolgreich für das Unternehmen tätig und verfügt über langjährige, internationale Management-Erfahrung in unterschiedlichen Unternehmensbereichen von Henkel. Vor seiner Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden war er seit 2005 als Mitglied des Vorstands für den Unternehmensbereich Beauty Care verantwortlich.

Herr Pascal Houdayer, ab 2011 Corporate Senior Vice President im Unternehmensbereich Laundry & Home Care, wurde mit Wirkung vom 1. März 2016 zum Mitglied des Vorstands bestellt und übernahm am 1. Mai 2016 als Nachfolger von Herrn Van Bylen die Leitung des Unternehmensbereichs Beauty Care.

Wir haben den aus dem Aufsichtsrat beziehungsweise Vorstand ausgeschiedenen Mitgliedern für ihre teils langjährige erfolgreiche Tätigkeit im Interesse des Unternehmens gedankt. Ein besonderer Dank gilt hierbei Herrn Rorsted, der in seiner Amtszeit im Vorstand von rund elf Jahren, davon rund acht Jahre als Vorstandsvorsitzender, die Entwicklung von Henkel erfolgreich vorangetrieben hat.

Wir freuen uns, dass wir das Geschäftsjahr 2016 erfolgreich abschließen konnten. Gleichzeitig erwarten wir, dass auch 2017 sowie die folgenden Geschäftsjahre weitere Herausforderungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Unternehmensführung mit sich bringen. Wir sehen uns auf der Grundlage unserer erfolgreichen Entwicklung sowie unserer klaren strategischen Prioritäten für die Zukunft gut aufgestellt.

Wir danken Ihnen, dass Sie uns auf diesem Weg vertrauensvoll begleiten.

Düsseldorf, 21. Februar 2017

Für den Aufsichtsrat



**Dr. Simone Bagel-Trah**  
(Vorsitzende)

Henkel 2020<sup>+</sup>

# Klare Prioritäten für die Zukunft

Wir gestalten unsere Zukunft auf der Grundlage einer klaren, langfristigen Strategie, die auf unserem Unternehmenszweck, unserer Vision, Mission und unseren Werten basiert.







### Wachstum vorantreiben

In den kommenden Jahren wird der strategische Schwerpunkt von Henkel darauf liegen, das Wachstum voranzutreiben – sowohl in den reifen Märkten als auch in den Wachstumsmärkten. Dazu planen wir eine Reihe von Initiativen mit dem Ziel, die Bindung zu unseren Kunden und Konsumenten weltweit weiter zu vertiefen, unsere führenden Marken und Technologien zu stärken, überzeugende Innovationen und Services zu entwickeln sowie neue Wachstumstreiber zu erschließen.



### Digitalisierung beschleunigen

Durch eine beschleunigte Digitalisierung des gesamten Unternehmens wollen wir erfolgreich wachsen, die Beziehung mit unseren Kunden und Konsumenten stärken, unsere Prozesse optimieren und das Unternehmen grundlegend verändern. Dazu werden wir bis 2020 eine Reihe von Initiativen umsetzen, um unsere digitalen Geschäfte voranzutreiben, Industrie 4.0 auszubauen und die Organisation digital zu transformieren.



### Agilität steigern

Die Agilität der Organisation zu steigern, wird in einem sehr volatilen und dynamischen Umfeld ein entscheidender Erfolgsfaktor für unser Unternehmen sein. Die Voraussetzung hierfür sind motivierte und engagierte Teams, beschleunigte Einführungen in den Markt sowie effiziente und vereinfachte Prozesse.



### In Wachstum investieren

Wir wollen gezielt in Wachstum investieren. Um dafür entsprechende Mittel freizusetzen, beabsichtigen wir, den Ressourceneinsatz zu optimieren, einen stärkeren Fokus auf das „Net Revenue Management“ zu setzen, unsere Strukturen noch effizienter zu machen und unsere globale Supply Chain weiter auszubauen. Diese Initiativen sollen dazu beitragen, dass wir bis 2020 und darüber hinaus verstärkt in Wachstum investieren können und unsere Profitabilität weiter erhöhen können.

Wir wollen nachhaltig Werte schaffen – für unsere Kunden und Konsumenten, unsere Mitarbeiter, unsere Aktionäre sowie die Gesellschaft und das Umfeld, in dem wir tätig sind.

Für die Zukunft haben wir klare Ambitionen: Bis 2020 und darüber hinaus wollen wir nachhaltig profitables Wachstum erzielen. Dazu werden wir unser Unternehmen noch stärker auf die Bedürfnisse unserer Kunden und Konsumenten ausrichten sowie noch innovativer, agiler und digitaler werden. Darüber hinaus liegt in allen Geschäftsaktivitäten unser Fokus auf nachhaltigem Handeln, um unsere führende Stellung in diesem Bereich auch in Zukunft weiter auszubauen.

In den nächsten vier Jahren streben wir ein durchschnittliches organisches Umsatzwachstum von 2 bis 4 Prozent an. Für das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie haben wir uns ein durchschnittliches jährliches Wachstum (CAGR) von 7 bis 9 Prozent zum Ziel gesetzt. Dies beinhaltet den Einfluss von Währungskursentwicklungen; bedeutende Akquisitionen oder ein Aktienrückkauf sind darin nicht berücksichtigt. Zudem wollen wir unsere EBIT-Marge weiter steigern. Auch der Free Cashflow soll weiter erhöht werden.

Um unsere Ambitionen zu erreichen, werden wir uns in den kommenden Jahren auf vier strategische Prioritäten konzentrieren: Wachstum vorantreiben, Digitalisierung beschleunigen, Agilität steigern und in Wachstum investieren.

Zudem verfolgen wir ambitionierte Ziele im Bereich Nachhaltigkeit: Wir wollen unsere starke Position weiter ausbauen und unsere Ressourceneffizienz verbessern. Dafür haben wir ambitionierte Zwischenziele bis 2020 festgelegt: Wir wollen im Vergleich zum Basisjahr 2010 die Gesamteffizienz des Unternehmens bis 2020 um 75 Prozent verbessern. Darüber hinaus streben wir an, alle Mitarbeiter weltweit als Nachhaltigkeitsbotschafter zu qualifizieren.

Henkel 2020<sup>+</sup>

# Großes Engagement

In einer Reihe von Mitarbeiterveranstaltungen rund um die Welt erläuterte und diskutierte der gesamte Vorstand die künftige strategische Ausrichtung und die Ambitionen von Henkel bis 2020 und darüber hinaus. Auf dieser Grundlage werden seit Anfang 2017 die strategischen Prioritäten von allen Mitarbeitern weltweit mit großem Engagement umgesetzt.



In Düsseldorf, Deutschland

---

## Hans Van Bylen

Vorsitzender  
des Vorstands

Geboren in Berchem, Belgien,  
am 26. April 1961;  
seit 1984 bei Henkel.



In Wien, Österreich

---

## Carsten Knobel

Mitglied des Vorstands  
und zuständig für den  
Unternehmensbereich Finanzen  
(Chief Financial Officer) / Einkauf /  
Integrated Business Solutions

Geboren in Marburg / Lahn, Deutschland,  
am 11. Januar 1969;  
seit 1995 bei Henkel.



In Santa Fe, Mexico City, Mexiko

---

## Kathrin Menges

Mitglied des Vorstands  
und zuständig für den  
Unternehmensbereich Personal /  
Infrastruktur-Services

Geboren in Pritzwalk, Deutschland,  
am 16. Oktober 1964;  
seit 1999 bei Henkel.



In Shanghai, China

---

**Jan-Dirk Auris**

Mitglied des Vorstands und zuständig für den Unternehmensbereich Adhesive Technologies

Geboren in Köln, Deutschland, am 1. Februar 1968; seit 1984 bei Henkel.



In Moskau, Russland

---

**Pascal Houdayer**

Mitglied des Vorstands und zuständig für den Unternehmensbereich Beauty Care

Geboren in Eaubonne, Frankreich, am 5. Juli 1969; seit 2011 bei Henkel.



In Mailand, Italien

---

**Bruno Piacenza**

Mitglied des Vorstands und zuständig für den Unternehmensbereich Laundry & Home Care

Geboren in Paris, Frankreich, am 22. Dezember 1965; seit 1990 bei Henkel.





Adhesive Technologies

# Global führend

Moderne Klebstoff-Technologien gehören zu fast allen Bereichen der Wirtschaft und des Alltags: vom Smartphone bis zur Lebensmittelverpackung, vom Automobil bis zum Flugzeug, vom Hausbau bis hin zu Industrieanlagen. Rund um die Welt bieten wir als der führende Klebstoffanbieter hochwirksame Produkte und Lösungen.

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln unsere Experten wegweisende Innovationen und maßgeschneiderte Produkte, mit denen wir Wettbewerbsvorteile ermöglichen und nachhaltigen Mehrwert schaffen.

So ist Henkel zum Beispiel seit mehr als 40 Jahren Partner der Luft- und Raumfahrtindustrie – vor allem mit Hochleistungsklebstoffen und Systemlösungen zur Oberflächenbehandlung.

Im Flugzeugbau ermöglichen unsere Verbund- und Strukturklebstoffe den vermehrten Einsatz von Leichtbaumaterialien aus Kohle- und Glasfaser. Dadurch können Tragflächen, Heckkomponenten und Rumpfsegmente bei gleichem Gewicht zehnfach höheren Belastungen widerstehen als bei herkömmlichen Metallkonstruktionen.

Ein Beispiel für unsere hohe Technologiekompetenz und Innovationskraft ist die langjährige Zusammenarbeit mit Airbus. Auf dem Foto in der Airbus-Endmontagehalle in Hamburg bespricht Guido Adolph von Henkel (rechts) mit Andre Aldag, Teamleiter Manufacturing Engineering bei Airbus, die optimale Anwendung des Loctite-Zweikomponentenklebstoffs EA 9394.

 [www.geschaeftsbericht.henkel.de/stories/adhesive-technologies](http://www.geschaeftsbericht.henkel.de/stories/adhesive-technologies)



BK  
PROFESSIONAL

Schwarzkopf  
PROFESSIONAL

Schwarzkopf  
PROFESSIONAL

Beauty Care

# „Passion for hair“

Unsere Top-Marke Schwarzkopf erzielt pro Jahr mehr als 2 Milliarden Euro Umsatz und ist damit der Kern unseres Unternehmensbereichs Beauty Care. Seit fast 120 Jahren setzt Schwarzkopf kontinuierlich Trends, definiert neue Looks und entwickelt erfolgreiche Innovationen – für Millionen Verbraucher in aller Welt sowie für professionelle Friseure.

Schwarzkopf Professional, unser Friseurgeschäft im Unternehmensbereich Beauty Care, arbeitet heute weltweit mit mehr als 500.000 Kunden zusammen. Mit unserer ausgeprägten „Passion for hair“ unterstützen wir unsere Partner, die Friseure, ihre Geschäfte erfolgreich zu führen und weiter auszubauen – mit unseren innovativen Produkten sowie durch Inspiration für neue Kreationen, technische Trainings und wirtschaftliche Beratung. Die Friseurbranche entwickelt sich mit neuen Technologien und Trends permanent weiter.

Der Salon Berendowicz & Kublin in Warschau, Polen, arbeitet beispielsweise seit 2013 mit Schwarzkopf Professional zusammen. Auf unserem Foto: Salonbetreiber Emil Zawisza (links) bespricht die neue BC Fibre Force-Produktreihe mit Magdalena Wieczorek und Jaroslaw Szendera von Schwarzkopf Professional nach der Anwendung auf dem Haar seiner Kundin. Schwarzkopf Professionals Bonding-Technologie stellt sofort fehlende Brücken in der Haarmatrix wieder her. Jede einzelne Haarsträhne wird wieder aufgebaut und versiegelt – für eine herausragende Haarqualität und mehr Widerstandskraft gegen Haarbruch.

 [www.geschaeftsbericht.henkel.de/stories/beauty-care](http://www.geschaeftsbericht.henkel.de/stories/beauty-care)







Laundry & Home Care

# Attraktive Marken


Durch den Erwerb von The Sun Products Corporation wurde der Unternehmensbereich Laundry & Home Care 2016 deutlich gestärkt: Henkel wird damit zum zweitgrößten Anbieter in Nordamerika – dem größten Waschmittelmarkt der Welt.

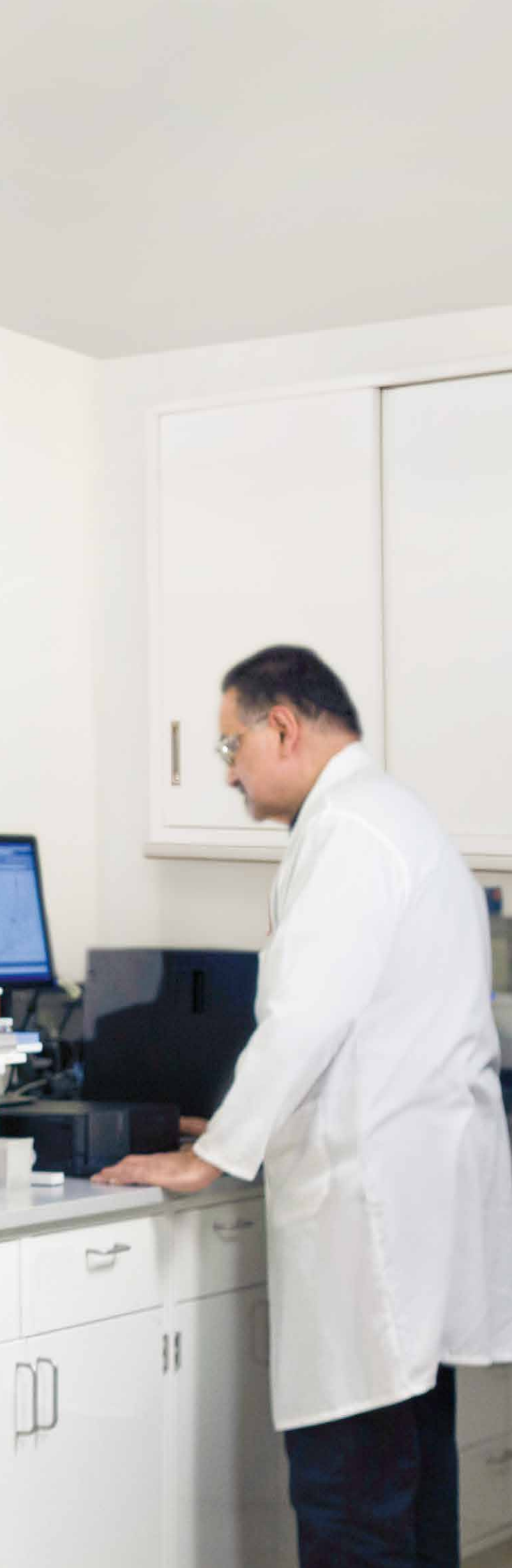
Nordamerika ist der größte Markt für Henkel. Dort erzielen wir rund 25 Prozent unseres Konzernumsatzes. Die Akquisition von Sun Products ist für Henkel ein bedeutender Schritt in Nordamerika und zudem von großer strategischer Bedeutung für unseren Unternehmensbereich Laundry & Home Care.

Die starken und attraktiven Marken von Sun Products wie All und Snuggle sowie Waschmittelmarken für führende Handelsketten ergänzen und stärken unser attraktives Produktportfolio im weltweit größten Markt für Waschmittel. Durch die Kombination der Geschäfte können wir unsere Innovationsfähigkeit noch stärker nutzen sowie unsere Kunden und Konsumenten noch besser bedienen.

Das Konsumgütergeschäft von Henkel und Sun Products wird im Lauf dieses Jahres an einem neuen, gemeinsamen Standort in Stamford, Connecticut, zusammengelegt und von dort aus gesteuert.

Auf unserem Foto: Am Forschungsstandort Trumbull, Connecticut, bespricht Jens-Martin Schwärzler (2. von rechts), Leiter des Konsumgütergeschäfts von Henkel in Nordamerika, die Innovationen des gemeinsamen Portfolios mit Marketingleiterin Bibie Wu und Forschungsleiter Dr. Charles Crawford (links). Rechts: Produktentwickler Michael Crisanti.

 [www.geschaeftsbericht.henkel.de/stories/laundry-and-home-care](http://www.geschaeftsbericht.henkel.de/stories/laundry-and-home-care)





## Finanzen

# Starke Finanzen

Eine ausgezeichnete finanzielle Performance ist eine entscheidende Grundlage für unseren nachhaltigen Erfolg. Sie erlaubt uns, auch weiterhin gezielt in Wachstum zu investieren. Wir verfolgen für die Zukunft anspruchsvolle Ziele und wollen alle wesentlichen Finanzkennzahlen weiter verbessern.

Im September 2016 konnte Henkel Anleihen im Wert von 2,2 Mrd Euro zur Finanzierung der Akquisition von The Sun Products Corporation am Kapitalmarkt platzieren. Dabei hat Henkel als erstes DAX-Unternehmen in Deutschland Anleihen mit Negativzinsen begeben. Dies spiegelt das Vertrauen der Kapitalmärkte in unsere hohe Finanz- und Ertragskraft sowie unsere Kreditwürdigkeit wider: Henkel verfügt über hervorragende „Single A“-Ratings und strebt an, diese auch zukünftig zu erhalten.

Finanzkennzahlen sind wichtige Steuerungsgrößen eines Unternehmens. Um im volatilen Marktumfeld die richtigen Entscheidungen treffen zu können, analysiert und bewertet die Fachabteilung Treasury in Echtzeit die wichtigsten relevanten Finanzkennzahlen. Dazu sind effiziente Prozesse und agile Strukturen notwendig. Mit der Standardisierung und Digitalisierung der globalen Abläufe im Einkauf, in der Supply Chain sowie im gesamten Finanzbereich werden die Komplexität verringert, Prozesse beschleunigt und die Reaktionsgeschwindigkeit erhöht.

Auf dem Foto diskutiert Dr. Michael Reuter (stehend), Leiter Treasury, mit seinem Team die aktuelle Entwicklung wichtiger Kennzahlen an den internationalen Finanzmärkten. Von links: Renate Ohmen, Wenwen Liao und Derk Wetzold.

 [www.geschaeftsbericht.henkel.de/stories/finanzen](http://www.geschaeftsbericht.henkel.de/stories/finanzen)





140 YEARS OF HEI

Mitarbeiter

# Stolzes Team

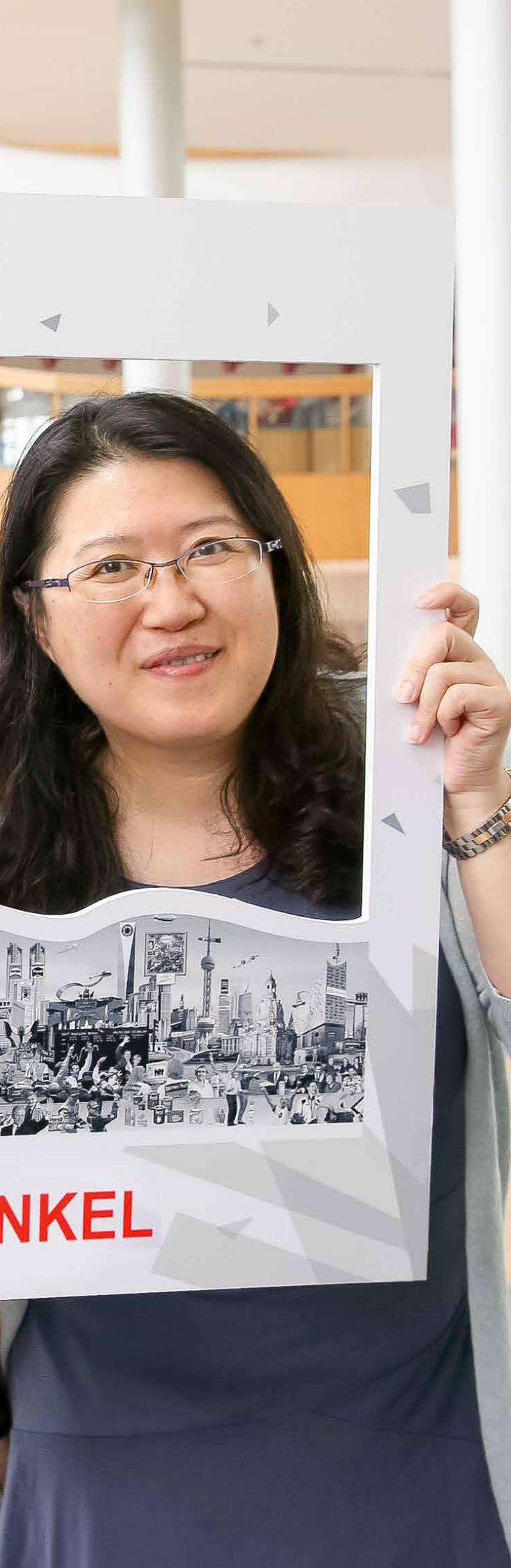
Henkel-Mitarbeiter rund um die Welt setzen sich Tag für Tag mit großem Engagement und Leidenschaft für das Unternehmen ein. Seit 140 Jahren prägen gemeinsame Werte, ein starker Unternehmergeist und eine langfristige strategische Ausrichtung die Kultur von Henkel. Darauf sind wir stolz.

Anlässlich des „Henkel Day“ am 26. September 2016 – auf den Tag genau 140 Jahre nach der Gründung des Unternehmens im Jahr 1876 – fanden an den Henkel-Standorten rund um die Welt zahlreiche Veranstaltungen für unsere Mitarbeiter statt. Zum Beispiel bei weltweiten Foto- oder Video-Aktionen auf dem internen sozialen Netzwerk Yammer, Team-Events oder Spendensammlungen für soziale Projekte haben Mitarbeiter auf vielfältige Art und Weise gezeigt, wie stolz sie auf unsere erfolgreiche Unternehmensgeschichte sind und mit wie viel Leidenschaft sie unsere Werte leben – so in Shanghai, China, unserer Zentrale für die Region Asien/Pazifik. Auf dem Foto von links: Louise Cheung, Leiterin Corporate Communications Asien/Pazifik, Jeremy Hunter, Leiter Henkel China, und Cynthia Yang, Leiterin Shared Service Center Shanghai.

Zum Geburtstag haben wir zudem unsere Unternehmensgeschichte digital aufbereitet. Hier zeigen wir unsere wichtigsten Marken, Technologien und Innovationen sowie die Menschen, die unser Unternehmen durch die Jahrzehnte geführt haben.

 [www.zeitreise.henkel.de](http://www.zeitreise.henkel.de)

 [www.geschaeftsbericht.henkel.de/stories/mitarbeiter](http://www.geschaeftsbericht.henkel.de/stories/mitarbeiter)





Nachhaltigkeit

# Neue Wege

Nachhaltiges Handeln ist für uns mehr als eine Pflicht, es ist eine Überzeugung. Wir wollen die Prozesse entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette nachhaltiger gestalten: bei unseren Lieferanten, in unserer Supply Chain sowie bei unseren Kunden und Konsumenten. Dazu finden wir immer neue Wege, um in allen Bereichen noch besser zu werden.

So haben wir 2016 in Nordamerika eine Partnerschaft mit TerraCycle gestartet, einem Unternehmen, das Recycling-Lösungen für Materialien anbietet, für die derzeit keine Sammelsysteme existieren oder die normalerweise nicht recycelbar sind, zum Beispiel wegen Produktrückständen in der Verpackung. Kunden unseres Unternehmensbereichs Adhesive Technologies können nun nach der Anwendung ihre gebrauchten Klebstoffverpackungen einer neuen Verwertung zukommen lassen: Leere Loctite-Spezialklebstoff-Flaschen werden in speziellen Recyclingboxen gesammelt und dann zu TerraCycle geschickt. Dort werden sie in einem gemeinsam mit Henkel entwickelten Spezialverfahren zunächst vom Restklebstoff befreit und dann wieder verwertet. Die gesäuberten Flaschen werden geschmolzen und zu Pellets verarbeitet, die zur Herstellung neuer Produkte wie Müllcontainer, Gießkannen und Gartenmöbel dienen. Dieses Recyclingverfahren soll in Zukunft auch in Europa eingeführt werden.

Auf dem Foto: In der Zentrale von TerraCycle in Trenton, New Jersey, demonstriert Rhandi Goodman von TerraCycle ihren Projektpartnern Simon Mawson (links) und Chris Stanford von Henkel den Umgang mit den Recyclingboxen.

 [www.geschaeftsbericht.henkel.de/stories/nachhaltigkeit](http://www.geschaeftsbericht.henkel.de/stories/nachhaltigkeit)



# Zusammengefasster Lagebericht

## 29 Corporate Governance

- 29 Bericht zur Corporate Governance / Unternehmensführung
- 38 Rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen
- 39 Vergütungsbericht

## 52 Aktien und Anleihen

- 54 Henkel in allen wichtigen Indizes vertreten
- 54 Internationale Aktionärsstruktur
- 55 Mitarbeiter-Aktienprogramm
- 55 Henkel-Anleihen
- 56 Intensive Kapitalmarkt-Kommunikation

## 57 Grundlagen des Konzerns

- 57 Geschäftstätigkeit
  - 57 Überblick
  - 57 Organisation und Unternehmensbereiche
- 58 Strategie und Finanzziele 2016
- 59 Henkel 2020<sup>+</sup> – unsere Ambitionen und strategischen Prioritäten
  - 59 Unsere Ambitionen
  - 60 Strategische Prioritäten im Überblick
- 60 Nachhaltigkeitsstrategie
- 62 Steuerungssystem und Leistungsindikatoren
- 62 Kapitalkosten

## 63 Wirtschaftsbericht

- 63 Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen
- 64 Gesamtaussage zur Geschäftsentwicklung
- 64 Ertragslage
  - 64 Umsatz und Ergebnis
  - 67 Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf
  - 68 Aufwandsposten
  - 68 Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen
  - 68 Finanzergebnis
  - 68 Jahresüberschuss und Ergebnis je Aktie (EPS)
  - 69 Dividenden
  - 69 Return on Capital Employed (ROCE)
  - 69 Economic Value Added (EVA<sup>®</sup>)

## 69 Vermögens- und Finanzlage

- 69 Akquisitionen und Divestments
- 70 Investitionen
- 71 Vermögenslage
- 72 Finanzlage
- 72 Finanzierung und Kapitalmanagement
- 73 Finanzkennzahlen
- 74 Mitarbeiter
- 77 Beschaffung
- 79 Produktion
- 81 Forschung und Entwicklung
- 86 Marketing und Vertrieb
- 88 Unternehmensbereiche
  - 88 Adhesive Technologies
  - 92 Beauty Care
  - 96 Laundry & Home Care

## 100 Erläuterungen zum Einzelabschluss der Henkel AG & Co. KGaA nach HGB

### 104 Risiko- und Chancenbericht

- 104 Risiken und Chancen
- 104 Risikomanagementsystem
- 106 Darstellung der wesentlichen Risikofelder
- 111 Darstellung der wesentlichen Chancenfelder
- 111 Zusammenfassende Darstellung der Risiko- und Chancenlage

### 112 Prognosebericht

- 112 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung
- 112 Branchenentwicklung
- 113 Ausblick des Henkel-Konzerns für 2017



29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
63 Wirtschaftsbericht	

## Corporate Governance der Henkel AG & Co. KGaA

Der Vorstand, der Gesellschafterausschuss und der Aufsichtsrat bekennen sich zu einer verantwortungsvollen, transparenten und auf die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichteten Führung und Kontrolle des Unternehmens. Entsprechend haben sie sich auf die folgenden drei Prinzipien verpflichtet:

- **Wertorientierung** ist die Maxime unserer Unternehmensführung.
- **Nachhaltigkeit** erreichen wir durch verantwortungsvolle Unternehmensführung.
- **Transparenz** erzielen wir mit unserer aktiven und offenen Informationspolitik.

### Bericht zur Corporate Governance / Erklärung zur Unternehmensführung

Um das Vertrauen in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Unternehmen zu fördern, wurde der Deutsche Corporate Governance Kodex (Kodex) verabschiedet. Dieser stellt die in Deutschland geltenden Regelungen sowie die international und national anerkannten Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung dar. Der Kodex, der auf die für eine Aktiengesellschaft (AG) geltenden gesetzlichen Regelungen abstellt, wird von der Henkel AG & Co. KGaA (Gesellschaft) sinngemäß angewandt. Zum besseren Verständnis beschreibt dieser Bericht neben den Grundsätzen der Führungs- und Kontrollstruktur des Unternehmens auch die Besonderheiten, die sich im Vergleich zu einer AG aus unserer spezifischen Rechtsform und Satzung ergeben, sowie die wesentlichen Rechte der Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA. Der Bericht berücksichtigt die Empfehlungen des Kodex und enthält sämtliche nach den Paragraphen (§§) 289 Absatz 4, 289a und 315 Absatz 4 und Absatz 5 des Handelsgesetzbuchs (HGB) notwendigen Angaben und Erläuterungen.

### Rechtsform-/satzungsspezifische Besonderheiten der Henkel AG & Co. KGaA

Bei der Gesellschaft handelt es sich um eine Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA). Die KGaA ist eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person), bei der mindestens ein Gesellschafter den Gesellschaftsgläubigern unbeschränkt haftet (persönlich haftender Gesellschafter) und die übrigen Gesellschafter an dem in Aktien zerlegten Grundkapital beteiligt sind, ohne persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft zu haften (Kommanditaktionäre, § 278 Absatz 1 des Aktiengesetzes [AktG]).

Bei der KGaA handelt es sich in ihrer rechtlichen Ausgestaltung um eine Mischform aus Aktiengesellschaft und Kommanditgesellschaft mit Schwerpunkt im Aktienrecht. Zu einer AG bestehen im Wesentlichen folgende Unterschiede: Die Aufgaben des Vorstands einer AG nimmt bei der Henkel AG & Co. KGaA die Henkel Management AG – handelnd durch ihren Vorstand – als alleinige persönlich haftende Gesellschafterin wahr (§§ 278 Absatz 2, 283 AktG in Verbindung mit Artikel 11 der Satzung).

Im Vergleich zum Aufsichtsrat einer AG sind die Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats einer KGaA eingeschränkt. Insbesondere hat der Aufsichtsrat nicht die Kompetenz, persönlich haftende Gesellschafter zu bestellen und deren vertragliche Bedingungen zu regeln, eine Geschäftsordnung für die Geschäftsführung zu erlassen oder zustimmungsbedürftige Geschäfte festzulegen. Bei einer KGaA ist, auch wenn sie wie Henkel dem Mitbestimmungsgesetz aus dem Jahr 1976 unterliegt, kein Arbeitsdirektor zu bestellen.

Die Hauptversammlung einer KGaA hat grundsätzlich dieselben Rechte wie die Hauptversammlung einer AG. Das heißt, sie beschließt unter anderem über die Gewinnverwendung, die Wahl (Anteilseignervertreter) und Entlastung der Mitglieder des Aufsichtsrats, die Wahl des Abschlussprüfers sowie über Satzungsänderungen und kapitalverändernde Maßnahmen, die vom Vorstand umzusetzen sind. Zusätzlich beschließt sie rechtsformbedingt über die Feststellung des Jahresabschlusses der Gesellschaft und die Entlastung der persönlich haftenden Gesellschafterin sowie über die Wahl und Entlastung der Mitglieder des satzungsgemäß eingerichteten Gesellschafterausschusses. Beschlüsse der Hauptversammlung bedürfen der Zustimmung der persönlich haftenden Gesellschafterin, soweit sie Angelegenheiten betreffen, für die bei einer Kommanditgesellschaft sowohl das Einverständnis der persönlich haftenden Gesellschafter als auch der Kommanditisten erforderlich ist (§ 285 Absatz 2 AktG) oder es die Feststellung des Jahresabschlusses betrifft (§ 286 Absatz 1 AktG).

Satzungsgemäß besteht neben dem Aufsichtsrat noch ein Gesellschafterausschuss, der sich aus mindestens fünf und höchstens zehn Mitgliedern zusammensetzt, die durch die Hauptversammlung gewählt werden (Artikel 27 der Satzung). Der Gesellschafterausschuss hat insbesondere folgende Funktionen (§ 278 Absatz 2 AktG in Verbindung mit §§ 114, 161 HGB und Artikeln 8, 9 und 26 der Satzung):

- Er wirkt anstelle der Hauptversammlung bei der Führung der Geschäfte der Gesellschaft mit.

- Er beschließt über Eintritt und Ausscheiden von persönlich haftenden Gesellschaftern.
- Er hat Vertretungsmacht sowie Geschäftsführungsbefugnis für die Rechtsverhältnisse zwischen der Gesellschaft und der Henkel Management AG als persönlich haftender Gesellschafterin.
- Er übt das Stimmrecht der Gesellschaft in der Hauptversammlung der Henkel Management AG aus und wählt damit den aus drei Mitgliedern bestehenden Aufsichtsrat der Henkel Management AG, der wiederum die Mitglieder des Vorstands bestellt beziehungsweise abberuft.
- Und er erlässt für die Henkel Management AG eine Geschäftsordnung.

### **Einteilung Grundkapital / Aktionärsrechte / Satzungsänderungen**

Das Grundkapital der Gesellschaft beträgt 437.958.750 Euro. Es ist eingeteilt in 437.958.750 Stückaktien (Aktien ohne Nennbetrag), die auf den Inhaber lauten, davon 259.795.875 auf den Inhaber lautende Stammaktien (mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von 1 Euro je Stammaktie beziehungsweise von insgesamt 259.795.875 Euro; das entspricht 59,3 Prozent), sowie 178.162.875 auf den Inhaber lautende Vorzugsaktien (mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von 1 Euro je Vorzugsaktie beziehungsweise von insgesamt 178.162.875 Euro; das entspricht 40,7 Prozent). Sämtliche Aktien sind voll eingezahlt. Sammelurkunden über Aktien können ausgestellt werden; ein Anspruch auf Einzelverbriefung der Aktien besteht nicht (Artikel 6 Absatz 4 der Satzung).

Jede Stammaktie gewährt eine Stimme (Artikel 21 Absatz 1 der Satzung). Die Vorzugsaktien gewähren mit Ausnahme des Stimmrechts die jedem Aktionär aus der Aktie zustehenden Rechte (§ 140 Absatz 1 AktG). Die Vorzugsaktien sind mit folgendem nachzuzahlendem Vorzug bei der Gewinnverteilung ausgestattet (§ 139 Absatz 1 AktG in Verbindung mit Artikel 35 Absatz 2 der Satzung), sofern die Hauptversammlung nicht etwas anderes beschließt:

- Die Inhaber von Vorzugsaktien erhalten eine Vorzugsdividende von 0,04 Euro je Vorzugsaktie. Reicht der in einem Geschäftsjahr auszuschüttende Bilanzgewinn zur Zahlung einer Vorzugsdividende von 0,04 Euro je Vorzugsaktie nicht aus, so ist der Rückstand ohne Zinsen aus dem Bilanzgewinn der folgenden Geschäftsjahre in der Weise nachzuzahlen, dass die älteren Rückstände vor den jüngeren zu tilgen und die aus dem Gewinn eines Geschäftsjahres für dieses zu zahlenden Vorzugsbeträge erst nach Tilgung sämtlicher Rückstände zu leisten sind. Von dem verbleibenden Bilanzgewinn erhalten zunächst die Inhaber von Stammak-

tien eine Dividende von 0,02 Euro je Stammaktie; der Restbetrag wird an die Aktionäre entsprechend ihren Anteilen am Grundkapital ausgeschüttet.

- Sollte dieser Vorzugsbetrag in einem Jahr nicht oder nicht vollständig gezahlt und der Rückstand im nächsten Jahr nicht neben dem vollen Vorzug dieses Jahres nachgezahlt werden, so haben die Vorzugsaktionäre das Stimmrecht, bis die Rückstände nachgezahlt sind (§ 140 Absatz 2 AktG). Die Aufhebung oder Beschränkung dieses Vorzugs bedarf der Zustimmung der Vorzugsaktionäre (§ 141 Absatz 1 AktG).

Die Aktionäre nehmen nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung der Henkel AG & Co. KGaA ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr. Sie üben dort ihr Stimmrecht aus (nur Stammaktien) – sei es persönlich, per Briefwahl, durch einen Bevollmächtigten oder durch einen Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft (§ 134 Absätze 3 und 4 AktG in Verbindung mit Artikel 21 Absätze 2 und 3 der Satzung) – und sind berechtigt, Anträge zu Beschlussvorschlägen der Verwaltung zu stellen, das Wort zu Gegenständen der Tagesordnung zu ergreifen sowie sachbezogene Fragen und Anträge zu stellen (§ 126 Absatz 1, § 131 AktG in Verbindung mit Artikel 23 Absatz 2 der Satzung). Die jährliche ordentliche Hauptversammlung findet üblicherweise in den ersten vier Monaten des Geschäftsjahres statt.

Aktionäre, deren Anteile zusammen den zwanzigsten Teil des Grundkapitals erreichen – das entspricht 21.897.938 Stamm- oder Vorzugsaktien oder einer Kombination aus beiden –, können die Einberufung der Hauptversammlung verlangen; und sie können, soweit ihre Anteile zusammen den anteiligen Betrag am Grundkapital von 500.000 Euro erreichen – das entspricht 500.000 Stamm- oder Vorzugsaktien oder einer Kombination aus beiden –, verlangen, dass Gegenstände auf die Tagesordnung gesetzt und bekannt gemacht werden (§ 122 Absätze 1 und 2 AktG). Ferner können Aktionäre, deren Anteile zusammen den anteiligen Betrag am Grundkapital von 100.000 Euro erreichen, unter bestimmten Voraussetzungen verlangen, dass ein Sonderprüfer zur Überprüfung bestimmter Vorgänge gerichtlich bestellt wird (§ 142 Absatz 2 AktG).

Durch den Einsatz elektronischer Kommunikationsmittel, insbesondere des Internets, erleichtert die Gesellschaft den Aktionären die Teilnahme an der Hauptversammlung und ermöglicht ihnen, sich bei der Ausübung ihres Stimmrechts durch Stimmrechtsvertreter vertreten zu lassen. Die vom Gesetz für die Hauptversammlung verlangten Berichte, Unterlagen und Informationen, einschließlich der

29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
63 Wirtschaftsbericht	

Abschlüsse beziehungsweise Geschäftsberichte, sind im Internet abrufbar, ebenso die Tagesordnung der Hauptversammlung und gegebenenfalls zugänglich zu machende Gegenanträge oder Wahlvorschläge von Aktionären.

Beschlüsse der Hauptversammlung werden, soweit nicht Gesetz oder Satzung zwingend etwas anderes vorschreiben, mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst und, soweit nach dem Gesetz eine Kapitalmehrheit erforderlich ist, mit einfacher Mehrheit des vertretenen stimmberechtigten Kapitals (Artikel 24 der Satzung). Dies gilt auch für Satzungsänderungen; Änderungen des Gegenstands des Unternehmens bedürfen jedoch einer Dreiviertel-Mehrheit (§ 179 Absatz 2 AktG). Die Befugnis zur Änderung oder Ergänzung der Satzung, die nur die Fassung betreffen, ist auf den Aufsichtsrat sowie den Gesellschafterausschuss übertragen worden (Artikel 34 der Satzung). Darüber hinaus ist der Aufsichtsrat durch Beschluss der Hauptversammlung ermächtigt worden, Artikel 5 und 6 der Satzung entsprechend der jeweiligen Ausnutzung des genehmigten Kapitals und nach Ablauf der Ermächtigungsfrist zu ändern.

### **Genehmigtes Kapital / Aktienrückkauf / Eigene Aktien**

Gemäß Artikel 6 Absatz 5 der Satzung besteht ein genehmigtes Kapital. Hiernach ist die persönlich haftende Gesellschafterin ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft in der Zeit bis zum 12. April 2020 mit Zustimmung des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats um bis zu insgesamt nominal 43.795.875 Euro durch Ausgabe von bis zu 43.795.875 Stück neuen Vorzugsaktien ohne Stimmrecht gegen Bar- und/oder Sacheinlagen zu erhöhen. Die Ermächtigung kann vollständig oder auch einmal oder mehrmals in Teilbeträgen ausgenutzt werden. Der anteilige Betrag am Grundkapital der Aktien, die aufgrund dieser Ermächtigung gegen Sacheinlage ausgegeben werden, darf 10 Prozent des zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung bestehenden Grundkapitals nicht überschreiten.

Die persönlich haftende Gesellschafterin ist ermächtigt, mit Zustimmung des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre bei einer Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen auszuschließen, insbesondere im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen oder zum (auch mittelbaren) Erwerb von Unternehmen, Betrieben, Unternehmensteilen, Beteiligungen oder sonstigen Vermögensgegenständen einschließlich Forderungen gegen die Gesellschaft oder gegen von ihr abhängige Unternehmen im Sinn des § 17 AktG.

Wird das Kapital gegen Bareinlagen erhöht, ist den Aktionären grundsätzlich ein Bezugsrecht zu gewähren. Das Bezugsrecht kann jedoch, vorbehaltlich der Zustimmung des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats, in drei Fällen ausgeschlossen werden: erstens, um etwaige Spitzenbeträge zu verwerten; zweitens, um Gläubigern von Schuldverschreibungen mit Wandlungs- oder Optionsrechten, die von der Gesellschaft oder von einer von ihr abhängigen Gesellschaft ausgegeben werden, ein Bezugsrecht in dem Umfang zu gewähren, wie es ihnen nach Ausübung des Wandlungs- oder Optionsrechts beziehungsweise nach Erfüllung ihrer Wandlungspflicht zustünde; drittens, wenn der Ausgabebetrag der neuen Aktien den zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags aktuellen Börsenkurs nicht wesentlich unterschreitet.

Darüber hinaus ist die persönlich haftende Gesellschafterin ermächtigt, bis zum 12. April 2020 Stamm- und/oder Vorzugsaktien der Gesellschaft mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von höchstens 10 Prozent zu erwerben. Die Ermächtigung kann zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck ausgeübt werden. Unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre können eigene Aktien insbesondere an Dritte zum Zweck des Erwerbs von Unternehmen oder der Beteiligung von Unternehmen übertragen werden. Auch können eigene Aktien gegen Barzahlung veräußert werden, sofern der Kaufpreis den aktuellen Börsenpreis zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet. Ferner dürfen eigene Aktien auch zur Erfüllung von Wandlungs- oder Optionsrechten, die von der Gesellschaft eingeräumt wurden, verwendet werden. Die persönlich haftende Gesellschafterin wurde darüber hinaus ermächtigt, eigene Aktien mit Zustimmung des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats ohne weiteren Hauptversammlungsbeschluss einzuziehen.

Soweit Aktien unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben beziehungsweise verwendet werden, darf der anteilige Betrag am Grundkapital solcher Aktien insgesamt 10 Prozent des Grundkapitals nicht übersteigen.

Zum Bestand an eigenen Aktien beziehungsweise zu deren Verwendung verweisen wir auf die Angaben im Anhang unter Ziffer 10 auf den Seiten 139 und 140.

### **Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen**

Aus von der Gesellschaft gehaltenen eigenen Aktien können keine Rechte, das heißt: auch keine Stimmrechte, ausgeübt werden (§ 71b AktG). Auch in den im § 136 AktG aufgeführten Fällen ist das Stimmrecht aus den jeweiligen Aktien kraft Gesetzes ausgeschlossen.

Zwischen Mitgliedern der Familien der Nachfahren des Unternehmensgründers Fritz Henkel wurde ein Aktienbindungsvertrag abgeschlossen, wonach sich die Mitglieder über die Ausübung der Stimmrechte aus den hiervon erfassten Stammaktien an der Henkel AG & Co. KGaA verständigen. Auch bestehen Beschränkungen bezüglich der Übertragungen der hiervon erfassten Stammaktien (Artikel 7 der Satzung).

Soweit die Mitarbeiter im Rahmen des Mitarbeiter-Aktienprogramms Henkel-Vorzugsaktien erwerben, unterliegen diese von den Mitarbeitern erworbenen Aktien (Mitarbeiteraktien) einschließlich der ohne Zuzahlung erworbenen Bonus-Aktien einer firmen-seitigen privatrechtlichen Haltefrist von drei Jahren – gerechnet ab dem ersten Tag der jeweiligen Teilnahmeperiode. Vor deren Ablauf dürfen die Aktien grundsätzlich nicht veräußert werden. Werden Mitarbeiteraktien innerhalb der Haltefrist veräußert, verfallen die Bonus-Aktien.

Auch mit den Mitgliedern des Vorstands bestehen vertragliche Vereinbarungen über Haltefristen für Henkel-Vorzugsaktien, die diese aus der jährlichen variablen Barvergütung erwerben müssen (zu Einzelheiten siehe den Vergütungsbericht auf den Seiten 39 bis 51).

#### **Bedeutende Aktionäre**

Gemäß den der Gesellschaft zum 17. Dezember 2015 zugegangenen Mitteilungen werden insgesamt 61,02 Prozent der Stimmrechte von den Mitgliedern des Aktienbindungsvertrags der Familie Henkel gehalten (zu Einzelheiten siehe die Angaben im Anhang unter Ziffer 40 auf Seite 177). Anderweitige direkte oder indirekte Beteiligungen am Grundkapital, die 10 Prozent der Stimmrechte übersteigen, sind uns nicht gemeldet worden und auch nicht bekannt.

#### **Aktien mit Sonderrechten**

Aktien mit Mehrfachstimmrechten, Vorzugsstimmrechten, Höchststimmrechten oder Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen, gibt es nicht.

#### **Vorstand**

Die Bestellung und Abberufung von Mitgliedern des Vorstands der Henkel Management AG (Vorstand) obliegt dem Aufsichtsrat der Henkel Management AG. Die Bestellung erfolgt auf höchstens fünf Jahre. Eine wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit, jeweils für höchstens fünf Jahre, ist zulässig (§ 84 AktG).

Der Vorstand besteht gemäß Artikel 7 Absatz 1 der Satzung der Henkel Management AG aus mindestens zwei Mitgliedern. Im Übrigen bestimmt der Auf-

sichtsrat der Henkel Management AG die Zahl der Mitglieder des Vorstands. Der Aufsichtsrat der Henkel Management AG kann ein Vorstandsmitglied zum Vorsitzenden des Vorstands ernennen.

Der Vorstand ist als Leitungsorgan des Konzerns an das Unternehmensinteresse gebunden und der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts verpflichtet. Die Mitglieder des Vorstands sind für die Führung der Geschäfte von Henkel in ihrer Gesamtheit verantwortlich. Hierbei sind den einzelnen Mitgliedern des Vorstands durch den Geschäftsverteilungsplan bestimmte Arbeitsgebiete zugewiesen, für die sie in erster Linie Verantwortung tragen. Die Mitglieder des Vorstands arbeiten kollegial zusammen; sie unterrichten sich über alle wesentlichen Vorfälle aus ihren Arbeitsgebieten und stimmen sich über alle Maßnahmen ab, von denen mehrere Arbeitsgebiete betroffen sind. Weitere Einzelheiten der Zusammenarbeit im Vorstand und die Geschäftsverteilung regelt eine vom Aufsichtsrat der Henkel Management AG erlassene Geschäftsordnung. Der Vorstand fasst seine Beschlüsse mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen; bei Stimmgleichheit gibt die Stimme des Vorsitzenden den Ausschlag.

Der Vorstand ist zuständig für die Aufstellung der Jahresabschlüsse der Henkel AG & Co. KGaA sowie die Aufstellung der Konzernabschlüsse und Zwischenberichte sowie der entsprechenden Lageberichte. Ihm obliegt die Leitung des Gesamtunternehmens einschließlich Planung, Koordination, Allokation der Ressourcen und Kontrolle/Risikomanagement. Auch hat er dafür zu sorgen, dass Rechtsvorschriften, behördliche Regelungen und unternehmensinterne Richtlinien eingehalten werden, und darauf hinzuwirken, dass die Konzernunternehmen sie beachten (Compliance).

#### **Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss; Ausschüsse**

Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Führung der Geschäfte zu beraten und zu überwachen. In regelmäßigen Abständen erörtert der Aufsichtsrat mit dem Vorstand die Geschäftsentwicklung und Planung. Er prüft den Jahresabschluss der Henkel AG & Co. KGaA und den Konzernabschluss sowie die entsprechenden Lageberichte unter Berücksichtigung der Prüfungsberichte des Abschlussprüfers. Zudem beschließt er über den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns und unterbreitet der Hauptversammlung einen Vorschlag zur Wahl des Abschlussprüfers.

Der Aufsichtsrat tagt in der Regel viermal im Jahr. Er fasst seine Beschlüsse mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen; bei Stimmgleichheit gibt die

**61,02 %**

der Stimmrechte werden von den Mitgliedern des Aktienbindungsvertrags der Familie Henkel gehalten.

29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
63 Wirtschaftsbericht	

Stimme der Vorsitzenden den Ausschlag. Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungs- und einen Nominierungsausschuss gebildet.

Dem Prüfungsausschuss gehören je drei auf Vorschlag der Anteilseignervertreter und der Arbeitnehmervertreter gewählte Aufsichtsratsmitglieder an; der Vorsitzende des Prüfungsausschusses wird auf Vorschlag der Anteilseignervertreter gewählt. Entsprechend den gesetzlichen Vorschriften muss mindestens ein unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen. Diese Anforderungen erfüllt der im Jahr 2016 amtierende Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Prof. Dr. Theo Siegert, der nicht Vorsitzender des Aufsichtsrats oder ein ehemaliges Mitglied des Vorstands ist oder war.

Der Prüfungsausschuss, der in der Regel viermal im Jahr tagt, bereitet die Verhandlungen und Beschlussfassungen des Aufsichtsrats über die Billigung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses sowie die Verabschiedung des Vorschlags an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschlussprüfers vor, erteilt die Prüfungsaufträge an den Abschlussprüfer und legt die Prüfungsschwerpunkte sowie die Vergütung für Prüfungs- und sonstige Beratungsleistungen des Abschlussprüfers fest. Auch überwacht er die Unabhängigkeit und Qualifikation des Abschlussprüfers, holt eine Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers ein und wertet diese aus. Darüber hinaus befasst er sich mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und der Internen Revision sowie mit Fragen der Compliance. Die unternehmensinterne Konzernrevision berichtet regelmäßig an den Prüfungsausschuss. Weiterhin erörtert er die Quartalsabschlüsse und den Halbjahresfinanzbericht vor deren Veröffentlichung im Beisein des Abschlussprüfers mit dem Vorstand.

Dem Nominierungsausschuss gehören die Vorsitzende des Aufsichtsrats sowie zwei weitere Anteilseignervertreter an, die auf Vorschlag der Anteilseignervertreter gewählt werden; den Vorsitz im Nominierungsausschuss führt die Vorsitzende des Aufsichtsrats. Der Nominierungsausschuss bereitet die Beschlussfassungen des Aufsichtsrats über Wahlvorschläge an die Hauptversammlung zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern (Anteilseignervertreter) vor.

Der Gesellschafterausschuss tagt in der Regel sechsmal im Jahr und hält eine mehrtägige Klausurtagung gemeinsam mit dem Vorstand ab. Der Gesellschafterausschuss fasst seine Beschlüsse mit der Mehrheit

der abgegebenen Stimmen. Er hat einen Finanz- sowie einen Personalausschuss eingerichtet, die gleichfalls in der Regel jeweils sechsmal im Jahr tagen. Beiden Ausschüssen gehören jeweils fünf Mitglieder des Gesellschafterausschusses an.

Der Finanzausschuss befasst sich insbesondere mit Finanzangelegenheiten, Fragen der Finanzstrategie, der finanziellen Lage und Ausstattung, der Steuer- und Bilanzpolitik sowie des Risikomanagements des Unternehmens. Außerdem bereitet er die entsprechenden Entscheidungen des Gesellschafterausschusses vor, soweit ihm nicht die Entscheidungszuständigkeit übertragen wurde.

Der Personalausschuss befasst sich insbesondere mit der Erörterung von Personalangelegenheiten der Mitglieder des Vorstands und mit Fragen der Personalstrategie sowie der Vergütung und bereitet die entsprechenden Entscheidungen des Gesellschafterausschusses vor, soweit ihm nicht die Entscheidungszuständigkeit übertragen wurde. Auch befasst er sich mit Fragen der Nachfolgeplanung sowie der Managementpotenziale innerhalb der einzelnen Unternehmensbereiche. Hierbei trägt er dem Gesichtspunkt der Vielfalt (Diversity) Rechnung.

Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss führen in regelmäßigen Abständen eine Selbstbeurteilung der Effizienz ihrer Tätigkeit und der Tätigkeit der Ausschüsse durch. Diese Selbstbeurteilung erfolgt auf Basis eines umfangreichen Fragenkatalogs, wobei auch Fragen der Corporate Governance sowie Verbesserungsmöglichkeiten behandelt werden.

Interessenkonflikte sind in geeigneter Form dem Aufsichtsrat beziehungsweise dem Gesellschafterausschuss gegenüber offenzulegen, insbesondere solche, die aufgrund einer Beratung von oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Geschäftspartnern entstehen können. Wesentliche Interessenkonflikte, die nicht nur vorübergehender Natur sind, sollen zur Beendigung des Mandats im Weg der Amtsniederlegung führen.

Einige Mitglieder des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses sind oder waren im vergangenen Jahr in führenden Positionen bei anderen Unternehmen tätig. Soweit Henkel mit diesen Unternehmen Geschäfte tätigt, gelten hierbei Bedingungen wie unter fremden Dritten. Solche Geschäfte berühren nach unserer Ansicht die Unabhängigkeit der betreffenden Mitglieder nicht.

### **Zusammenwirken von Vorstand, Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss**

Der Vorstand, der Aufsichtsrat und der Gesellschafterausschuss der Gesellschaft arbeiten zum Wohl des Unternehmens eng zusammen.

Der Vorstand stimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Gesellschafterausschuss ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung.

Im Sinn einer guten Unternehmensführung informiert der Vorstand den Aufsichtsrat und den Gesellschafterausschuss der Gesellschaft regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Geschäftspolitik, der Unternehmensplanung, der Rentabilität, der Geschäftsentwicklung der Gesellschaft und der wesentlichen Konzernunternehmen sowie über die Risikolage und das Risikomanagement.

Für Geschäfte von grundlegender Bedeutung hat der Gesellschafterausschuss in einer Geschäftsordnung für die Henkel Management AG in ihrer Funktion als alleinige persönlich haftende Gesellschafterin Zustimmungsvorbehalte festgelegt (Artikel 26 der Satzung). Hierzu gehören insbesondere Entscheidungen oder Maßnahmen, die die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage des Unternehmens wesentlich verändern. Der Vorstand beachtet diese Zustimmungsvorbehalte des Gesellschafterausschusses ebenso wie die Entscheidungszuständigkeiten der Hauptversammlung der Gesellschaft.

### **Grundsätze der Unternehmensführung / Compliance**

Die Mitglieder des Vorstands führen die Geschäfte des Unternehmens mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Unternehmensleiters nach Maßgabe der Gesetze, der Satzung der Henkel Management AG und der Satzung der Henkel AG & Co. KGaA, der Geschäftsordnung für den Vorstand, der Regelungen der für sie geltenden Anstellungsverträge sowie der vom Vorstand beschlossenen Compliance-Richtlinien und gefassten Beschlüsse.

Unternehmensführungsgrundsätze, die über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehen, leiten sich aus unserem Unternehmenszweck, unserer Vision, unserer Mission und unseren Werten ab. Für den Erfolg des Unternehmens ist ein gemeinsames Verständnis des unternehmerischen Handelns Voraussetzung. Wir haben einen klaren und langfristig ausgerichteten strategischen Rahmen definiert. Er hilft uns, die richtigen Entscheidungen zu treffen, uns auf unsere strategischen Prioritäten zu konzent-

rieren und unseren Anspruch an unsere Zukunft konsequent zu verfolgen.

Wir wollen Werte schaffen – für unsere Kunden und Konsumenten, unsere Mitarbeiter, unsere Aktionäre sowie die Gesellschaft und das Umfeld, in dem wir tätig sind.

#### **Unser Unternehmenszweck:**

- Nachhaltig Werte schaffen.

#### **Unsere Vision:**

- Führend mit unseren Innovationen, Marken und Technologien.

#### **Unsere Mission:**

- Unsere Kunden und Konsumenten in aller Welt schätzen uns als zuverlässigen Partner mit führenden Positionen in allen relevanten Märkten und Kategorien und einem leidenschaftlichen Team mit gemeinsamen Werten.

#### **Unsere Werte:**

- Wir stellen unsere Kunden und Konsumenten in den Mittelpunkt unseres Handelns.
- Wir schätzen, fordern und fördern unsere Mitarbeiter.
- Wir streben exzellenten, nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg an.
- Wir streben an, unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit stetig auszubauen.
- Wir gestalten unsere Zukunft mit ausgeprägtem Unternehmergeist auf der Grundlage unserer Tradition als Familienunternehmen.

Dieser Unternehmenszweck, diese Vision, Mission und Werte geben den Gremien von Henkel sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit die Richtung und das Ziel vor. Sie bekräftigen unseren Anspruch, in allem, was wir tun, hohen ethischen Anforderungen Rechnung zu tragen. Und sie leiten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei allen Entscheidungen in ihrem Arbeitsalltag; sie bilden die Orientierungsgrundlage für ihr Verhalten und Handeln.

Anspruch von Henkel ist es, alle Geschäfte in ethisch und rechtlich einwandfreier Weise zu tätigen. Daher erwartet Henkel von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie neben den internen Regeln alle relevanten Gesetze befolgen, Interessenkonflikte vermeiden, die Vermögenswerte von Henkel schützen sowie die gesellschaftlichen Werte der Länder und Kulturkreise, in denen Henkel Geschäfte tätigt, respektieren. Dazu hat der Vorstand konzernweit geltende Codes und Standards mit weltweit verbind-

29 Corporate Governance
52 Aktien und Anleihen
57 Grundlagen des Konzerns
63 Wirtschaftsbericht

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
104 Risiko- und Chancenbericht
112 Prognosebericht

lichen Vorgaben erlassen. Diese sind nicht statisch, sondern werden weiterentwickelt und den sich laufend ändernden rechtlichen und wirtschaftlichen Bedingungen angepasst, denen Henkel als global tätiges Unternehmen unterliegt. Der Code of Conduct unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ethischen und rechtlichen Fragen. Die Leadership Principles definieren beispielsweise den Handlungsrahmen für Führungskräfte. Der Code of Corporate Sustainability beschreibt die Grundsätze nachhaltigen und gesellschaftlich verantwortlichen Wirtschaftens. Durch diesen Code wird auch der Global Compact der Vereinten Nationen bei Henkel umgesetzt.

Compliance im Sinn des Einhaltens von Gesetzen und Richtlinien ist integraler Bestandteil unserer Geschäftsprozesse. Henkel hat eine unternehmensweite Compliance-Organisation mit lokal beziehungsweise regional verantwortlichen Compliance Officers eingerichtet, die vom General Counsel & Chief Compliance Officer mit weltweiter Zuständigkeit geführt wird. Der General Counsel & Chief Compliance Officer, unterstützt vom Corporate Compliance Office sowie einem interdisziplinär zusammengesetzten Compliance & Risk Committee, steuert die Compliance-Aktivitäten auf der Ebene des Gesamtunternehmens, koordiniert Trainings, kontrolliert, inwieweit die externen wie internen Anforderungen erfüllt sind, und trifft geeignete Maßnahmen im Fall von Compliance-Verstößen.

Die lokalen beziehungsweise regionalen Compliance Officers sind verantwortlich für die Schulungs- und Umsetzungsmaßnahmen, die auf die lokalen beziehungsweise regionalen Erfordernisse zugeschnitten sind, sowie für die entsprechende Beaufsichtigung. Sie berichten an das Corporate Compliance Office. Der General Counsel & Chief Compliance Officer berichtet regelmäßig an den Vorstand sowie an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats über festgestellte Compliance-Verstöße.

Das Thema Compliance ist auch ein fester Bestandteil der Zielvereinbarung mit allen Führungskräften im Konzern. Diese sind aufgrund ihrer Stellung besonders verpflichtet, Vorbild für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sein, die Compliance-Regelungen zu kommunizieren und deren Durchsetzung durch geeignete organisatorische Maßnahmen sicherzustellen.

Ein wesentliches Element von Compliance ist auch der Umgang mit Beschwerden und Hinweisen auf ein Fehlverhalten. Zusätzlich zu den internen Berichts- und Beschwerdewegen besteht für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit,

Hinweise auf schwerwiegende Verstöße auch anonym über eine Compliance Hotline, die von einem externen Anbieter betrieben wird, an das Corporate Compliance Office zu melden. Dessen Leiter kann dann die entsprechenden Maßnahmen einleiten.

Die Schwerpunkte der konzernweiten Compliance-Aktivitäten liegen auf den Gebieten Kartellrecht und Korruptionsbekämpfung. In unserem Code of Conduct, in den darauf basierenden Konzernrichtlinien sowie in weiteren Publikationen hat der Vorstand eindeutig seine ablehnende Haltung zu allen Compliance-Verstößen zum Ausdruck gebracht, insbesondere zu Kartell- und Korruptionsverstößen. Derartige Verstöße werden in keiner Weise geduldet. Für Henkel sind Bestechungen, Kartellabsprachen oder sonstige Regelverstöße keine Mittel, um Geschäfte herbeizuführen oder abzuschließen.

Ein weiterer Compliance-Bereich betrifft das Kapitalmarktrecht. In Ergänzung zu den gesetzlichen Bestimmungen regeln interne Richtlinien den Umgang mit potenziell kurserheblichen Sachverhalten und Informationen. So gibt es ein aus Vertretern verschiedener Abteilungen zusammengesetztes „Ad-hoc-Committee“, das potenziell kurserhebliche Sachverhalte auf ihre Ad-hoc-Relevanz überprüft, um einen gesetzeskonformen Umgang mit Insiderinformationen sicherzustellen. Auch bestehen für die Mitglieder von Vorstand, Gesellschafterausschuss und Aufsichtsrat sowie für Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Funktion oder ihrer Einbindung in Projekte Zugang zu Insiderinformationen haben, über die gesetzlichen Verbote hinausgehende Verhaltenspflichten.

#### Transparenz / Kommunikation

Eine aktive und offene Informationspolitik, die eine zeitnahe und kontinuierliche Kommunikation beinhaltet, ist ein wesentlicher Bestandteil wertorientierten Handelns bei Henkel. Unter Berücksichtigung dieser Prinzipien werden Aktionäre, Aktionärsvereinigungen, die Teilnehmer am Kapitalmarkt, Finanzanalysten, die Medien und die Öffentlichkeit über die aktuelle Situation sowie wesentliche geschäftliche Veränderungen der Henkel-Gruppe informiert. Dabei beachten wir das Gleichbehandlungsgebot. Sämtliche Informationen sind zeitnah im Internet verfügbar.

Die regelmäßige Finanzberichterstattung erfolgt ebenfalls zeitnah. Die Termine der wesentlichen wiederkehrenden Veröffentlichungen einschließlich der Termine der Bilanzpressekonferenz sowie der Hauptversammlung werden im Finanzkalender bekannt gemacht, der auch über das Internet verfügbar ist.

Fortschritte und Ziele des Unternehmens in den Bereichen Umwelt, Sicherheit, Gesundheit und gesellschaftliche Verantwortung werden jährlich im Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Weiterhin werden Aktionäre, Medien und Öffentlichkeit regelmäßig und umfassend durch Presseinformationen und Veranstaltungen informiert. Soweit Tatsachen eingetreten sind, die geeignet sind, den Börsenpreis der Henkel-Aktien wesentlich zu beeinflussen, wird hierüber in Form von Ad-hoc-Mitteilungen berichtet.

Weitere Informationen zur Unternehmensführung finden sich im Abschnitt „**Grundsätze der Unternehmensführung/Compliance**“ auf den Seiten 34 und 35. Die personelle Zusammensetzung des Vorstands steht auf Seite 187. Zur Zusammensetzung von Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss sowie der von Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss gebildeten Ausschüsse verweisen wir auf die Darstellung auf den Seiten 184 bis 186. Die Vergütung von Vorstand, Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss ist im Vergütungsbericht auf den Seiten 39 bis 51 detailliert dargestellt.

#### **Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand und in den beiden ersten Führungsebenen unterhalb des Vorstands**

Nach §§ 76 Absatz 4, III Absatz 5 AktG sind Zielgrößen festzulegen für den Frauenanteil im Vorstand sowie in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands. Liegt der Frauenanteil bei Festlegung der Zielgrößen unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen den jeweils bereits erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten. Gleichzeitig sind Fristen zur Erreichung der Zielgrößen festzulegen. Die Fristen dürfen jeweils nicht länger als fünf Jahre sein; die erstmals festgelegte Frist durfte nicht länger als bis zum 30. Juni 2017 laufen.

#### **Frauenanteil im Vorstand**

Der Aufsichtsrat der Henkel Management AG hat in Übereinstimmung mit den Empfehlungen des Gesellschafterausschusses beziehungsweise dessen Personalausschusses erstmals im September 2015 als Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand einen Anteil von 17 Prozent festgelegt. Diese Zielgröße galt bis zum 31. Dezember 2016.

Zum 31. Dezember 2016 betrug der Frauenanteil im Vorstand 17 Prozent; damit wurde die Zielgröße erreicht.

Der Aufsichtsrat der Henkel Management AG hat in Übereinstimmung mit den Empfehlungen des Gesellschafterausschusses beziehungsweise dessen Personalausschusses erneut eine Zielgröße festgelegt. Hiernach wurde unter Berücksichtigung der

aktuellen Zusammensetzung sowie einer für das Unternehmen angemessenen Größe des Vorstands als Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand ein Anteil von 17 Prozent festgelegt. Diese Zielgröße soll bis zum 31. Dezember 2021 gelten beziehungsweise erreicht sein.

#### **Frauenanteil in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands**

Der Vorstand hat erstmals im September 2015 unter Berücksichtigung des aktuellen Personalbestands für die beiden ersten Führungsebenen unterhalb des Vorstands Zielgrößen festgelegt. Hierbei haben wir – unabhängig von der bei Henkel grundsätzlich global ausgerichteten Führungsorganisation – als Bezugspunkt für die Definition der Führungsebenen gemäß den gesetzlichen Vorgaben ausschließlich auf die Henkel AG & Co. KGaA abgestellt, und nicht auf die Henkel-Gruppe. Einbezogen wurden daher nur bei der Henkel AG & Co. KGaA beschäftigte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Führungsverantwortung, die unmittelbar an den Vorstand berichten (Führungsebene 1) beziehungsweise die an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Führungsebene 1 berichten (Führungsebene 2).

Unabhängig von den Zielvorgaben für die beiden ersten bei der Henkel AG & Co. KGaA unterhalb des Vorstands bestehenden Führungsebenen ist es gemäß unserer global ausgerichteten Führungsorganisation unser Ziel, den Frauenanteil bei unseren Führungskräften auf allen Managementebenen bei Henkel langfristig zu erhöhen. So konnten wir auch im Jahr 2016 den Frauenanteil bei unseren Führungskräften weltweit erneut steigern; zum 31. Dezember 2016 betrug der Anteil insgesamt rund 34 Prozent.

Folgende Zielgrößen sollten bis zum 31. Dezember 2016 erreicht werden:

- erste Führungsebene: Frauenanteil von 17 Prozent,
- zweite Führungsebene: Frauenanteil von 28 Prozent.

Zum 31. Dezember 2016 haben wir die Zielgröße von 17 Prozent für die erste Führungsebene bei der Henkel AG & Co. KGaA um rund 5 Prozentpunkte übertroffen und die Zielgröße von 28 Prozent für die zweite Führungsebene erreicht.

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass wir unsere Organisation global ausgerichtet haben und internationale Karrieren fördern. So gab es auch innerhalb des betreffenden Bezugszeitraums Versetzungen von Führungskräften von der Henkel AG & Co. KGaA zu anderen Konzerngesellschaften und umgekehrt. Hierdurch kann sich auch der Frauenanteil der betrachteten Führungsebenen bei der Henkel AG &



29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum
52 Aktien und Anleihen	Einzelabschluss
57 Grundlagen des Konzerns	104 Risiko- und Chancenbericht
63 Wirtschaftsbericht	112 Prognosebericht

Co. KGaA verschieben. Das Ergebnis ist ebenfalls unabhängig davon, ob sich insgesamt der Anteil von Frauen in Führungspositionen geändert beziehungsweise, wie ausgeführt, weltweit sogar erhöht hat.

Unter Berücksichtigung des aktuellen Personalbestands hat der Vorstand für die beiden ersten Führungsebenen unterhalb des Vorstands erneut Zielgrößen festgelegt, die bis zum 31. Dezember 2021 erreicht werden sollen:

- erste Führungsebene: Frauenanteil von 25 Prozent,
- zweite Führungsebene: Frauenanteil von 30 Prozent.

Hierbei haben wir wiederum gemäß den gesetzlichen Vorgaben als Bezugspunkt für die Definition der Führungsebenen ausschließlich auf die Henkel AG & Co. KGaA abgestellt, und nicht auf die Henkel-Gruppe. Einbezogen wurden daher nur bei der Henkel AG & Co. KGaA beschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungsverantwortung, die unmittelbar an den Vorstand berichten (Führungsebene 1) beziehungsweise die an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Führungsebene 1 berichten (Führungsebene 2).

### Ziele des Aufsichtsrats hinsichtlich seiner Zusammensetzung

Bei der Henkel AG & Co. KGaA als börsennotiertem Unternehmen, für das das Mitbestimmungsgesetz gilt, hat sich der Aufsichtsrat zu mindestens 30 Prozent aus Frauen und zu mindestens 30 Prozent aus Männern zusammensetzen (§ 96 Absatz 2 AktG).

Unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation hat der Aufsichtsrat ergänzend zu vorgenannten gesetzlichen Regelungen nach Ziffer 5.4.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex nachfolgend beschriebene Ziele für seine Zusammensetzung verabschiedet. Diese Ziele wird der Aufsichtsrat bei seinen Wahlvorschlägen an die Hauptversammlung sowohl bei turnusmäßigen Neuwahlen als auch bei Ersatzwahlen berücksichtigen:

- Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Hierzu gehören insbesondere Erfahrungen und Kenntnisse auf den Gebieten Unternehmensführung, Rechnungswesen und Rechnungslegung, Controlling/Risikomanagement und Governance/Compliance sowie in Fragen von Forschung und Entwicklung, Produktion/Technik, Marketing/Vertrieb sowie Kenntnisse im Industrie- beziehungsweise Konsumentengeschäft und der wesentlichen Märkte, in denen Henkel tätig ist. Auch sollen

die Aufsichtsratsmitglieder ausreichend Zeit für die Wahrnehmung ihres Mandats haben.

- Die internationale Tätigkeit des Unternehmens soll sich angemessen in der Besetzung des Aufsichtsrats widerspiegeln. Daher wird angestrebt, dass dem Aufsichtsrat mehrere Mitglieder mit einem internationalen Hintergrund angehören. Auch soll bei Wahlvorschlägen auf eine angemessene Beteiligung von Frauen geachtet werden. Hierbei wird angestrebt, bei anstehenden Neuwahlen beziehungsweise Ergänzungswahlen einen höheren Anteil als den gesetzlich vorgesehenen Mindestanteil von 30 Prozent zu erreichen.
- Ferner soll dem Aufsichtsrat eine angemessene Zahl an unabhängigen Mitgliedern angehören. So sollen dem Aufsichtsrat insbesondere nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören und auch keine Personen, die Organfunktionen oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern ausüben oder in geschäftlichen beziehungsweise persönlichen Beziehungen zum Unternehmen oder den Mitgliedern des Vorstands stehen, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen können. Unter der Annahme, dass allein die Ausübung des Aufsichtsratsmandats als Arbeitnehmervertreter keine Zweifel an der Erfüllung der Unabhängigkeitskriterien im Sinn von Ziffer 5.4.2 des Kodex begründen kann, sollen dem Aufsichtsrat insgesamt mindestens 13 Mitglieder angehören, die unabhängig im Sinn des Kodex sind. Hierbei wird in Übereinstimmung mit der Tradition der Gesellschaft als eines offenen Familienunternehmens das Halten einer Kontrollbeteiligung beziehungsweise die Zurechnung einer Kontrollbeteiligung aufgrund der Mitgliedschaft im Aktienbindungsvertrag der Familie Henkel nicht als ein Umstand angesehen, der als solcher einen Interessenkonflikt im vorstehenden Sinn begründet. Unabhängig davon sollen jedoch in der Regel mindestens drei der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat weder Mitglied des Aktienbindungsvertrags der Familie Henkel noch Mitglied des Gesellschafterausschusses beziehungsweise des Aufsichtsrats der Henkel Management AG sein.
- Der Hauptversammlung sollen keine Personen zur Wahl zum Aufsichtsrat vorgeschlagen werden, die zum Zeitpunkt der Wahl das 70. Lebensjahr bereits vollendet haben. Darüber hinaus sollen in der Regel auch keine Personen vorgeschlagen werden, die dem Aufsichtsrat zum Zeitpunkt der Wahl bereits mehr als zwei volle Amtsperioden angehören. Zur Wahrung der Kontinuität können jedoch im Einzelfall Mitglieder dem Aufsichtsrat auch für längere Zeit angehören. Dies gilt in Übereinstimmung mit der Tradition der Henkel AG & Co. KGaA

als eines offenen Familienunternehmens insbesondere für Mitglieder des Aktienbindungsvertrags der Familie Henkel.

Vorstehend aufgeführte gesetzliche Mindestquote beziehungsweise Ziele im Sinn des Kodex wurden im Berichtsjahr erfüllt.

Unter den 16 Aufsichtsratsmitgliedern befinden sich zehn Männer und sechs Frauen, davon auf Seiten der Anteilseignervertreter sechs Männer und zwei Frauen und auf Seiten der Arbeitnehmervertreter je vier Männer und Frauen. Dies entspricht einem Gesamtanteil im Aufsichtsrat von rund 62 Prozent Männern und rund 38 Prozent Frauen. Sowohl auf Seiten der Anteilseignervertreter als auch auf Seiten der Arbeitnehmervertreter war im Berichtsjahr durchgängig jedes Geschlecht mit mindestens 30 Prozent vertreten.

Rund **38%**  
Anteil von Frauen  
im Aufsichtsrat.

Insgesamt verfügt der Aufsichtsrat über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung seiner Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen. Auch gehören dem Aufsichtsrat mehrere Aufsichtsratsmitglieder mit internationaler Geschäftserfahrung oder sonstigem internationalem Bezug an. Kein Aufsichtsratsmitglied überschreitet das angestrebte Höchstalter.

Kein von der Hauptversammlung gewähltes Aufsichtsratsmitglied ist ein ehemaliges Vorstandsmitglied der Gesellschaft oder übt Organfunktionen oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern aus oder steht in geschäftlichen beziehungsweise persönlichen Beziehungen zum Unternehmen oder den Mitgliedern des Vorstands, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen. Vier der acht Anteilseignervertreter sind kein Mitglied des Aktienbindungsvertrags der Familie Henkel, sieben der acht Anteilseignervertreter gehören weder dem Gesellschafterausschuss noch dem Aufsichtsrat der Henkel Management AG an.

#### **Anwendung des Kodex**

Unter Berücksichtigung der rechtsform- und satzungsspezifischen Besonderheiten entspricht die Henkel AG & Co. KGaA mit einer Ausnahme den Empfehlungen (Soll-Vorschriften) des Kodex in seiner aktuellen Fassung: Abweichend von Abschnitt 6.3 des Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 wurde und wird – soweit nicht weitergehende gesetzliche Verpflichtungen bestehen – zur Wahrung der schutzwürdigen Interessen und der Privatsphäre derjenigen Organmitglieder, die Mitglieder der Familie Henkel sind, deren Aktienbesitz, sofern er 1 Prozent

der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien übersteigt, nicht angegeben. Der Kodex sieht eine Angabe ab einer Beteiligung von 1 Prozent vor. Gemäß der Entsprechenserklärung werden unter Berücksichtigung der entsprechenden Zurechnungsregelungen zu dem von sämtlichen Mitgliedern eines Gremiums insgesamt gehaltenen Aktienbesitz folgende Angaben gemacht: Die Mitglieder des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses halten jeweils in ihrer Gesamtheit mehr als 1 Prozent der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien. Die Mitglieder des Vorstands halten insgesamt weniger als 1 Prozent der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien.

Darüber hinaus folgt Henkel – unter Berücksichtigung der rechtsform- sowie satzungsspezifischen Besonderheiten – den nicht obligatorischen Anregungen (Kann-Vorschriften) des Kodex.

Die jeweiligen Entsprechenserklärungen, einschließlich der Begründungen der Abweichungen von Empfehlungen, sind auf der Internetseite [www.henkel.de/ir](http://www.henkel.de/ir) eingestellt.

#### **Managers' Transactions**

Mitglieder des Vorstands, des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses sowie ihnen nahestehende Personen sind nach Artikel 19 Absatz 1 Marktmissbrauchsverordnung verpflichtet, meldepflichtige Geschäfte mit Aktien der Henkel AG & Co. KGaA oder sich darauf beziehende Finanzinstrumente offenzulegen, sofern der Wert der von dem Mitglied beziehungsweise von einer ihm nahestehenden Person getätigten Geschäfte im Kalenderjahr die Summe von 5.000 Euro erreicht oder übersteigt. Die der Gesellschaft im abgelaufenen Geschäftsjahr gemeldeten Geschäfte wurden ordnungsgemäß veröffentlicht und sind auf der Internetseite [www.henkel.de/ir](http://www.henkel.de/ir) zugänglich.

#### **Rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen**

Als weltweit tätiges Unternehmen unterliegen unsere Geschäfte den jeweiligen nationalen Vorschriften einschließlich entsprechender Handelsregulierungen wie Import- und Exportvorschriften, Zollbestimmungen und Preis- oder Währungsbeschränkungen sowie – im Rahmen der Europäischen Union (EU) – zunehmend auch harmonisierten EU-weit geltenden Regelungen. Zudem sind bezüglich einiger Länder Handelsbeschränkungen wie Exportkontrollregulierungen, Embargos oder Wirtschaftssanktionen zu beachten. Darüber hinaus bestehen in einigen Teilbereichen Auflagen aus Genehmigungsbescheiden oder Erlaubnissen.

29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
63 Wirtschaftsbericht	

Im Rahmen der Herstellung der Produkte unterliegen wir insbesondere Vorschriften in Bezug auf Registrierung, Evaluierung, Verwendung, Lagerung, Transport und Handhabung bestimmter Substanzen sowie in Bezug auf Emissionen, Abwässer und Abfälle. Auch für die Errichtung und den Betrieb von Anlagen sind rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen zu beachten – einschließlich Vorschriften über die Sanierung von Altlasten.

Die für uns relevanten produktbezogenen Vorschriften betreffen vor allem Inhaltsstoffe sowie die Sicherheit bei der Herstellung und im Umgang mit diesen Produkten und deren Inhaltsstoffen, bei deren Verpackung sowie bei der Vermarktung. Dabei handelt es sich insbesondere um stoffrechtliche Vorschriften, Verwendungsverbote und -beschränkungen, um Prüf-, Kennzeichnungs- und Warnvorschriften sowie um produkthaftungsrechtliche Regelungen.

Unsere internen Standards sollen gewährleisten, dass die rechtlichen Anforderungen eingehalten werden und dass die Produktionsanlagen und Produkte sicher sind. Diese Vorgaben setzen wir im Rahmen unserer Managementsysteme um und überprüfen sie regelmäßig. Dazu gehört auch, relevante rechtliche und regulatorische Anforderungen und Veränderungen frühzeitig zu beobachten und zu bewerten.

## Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht fasst die Grundzüge der Vergütungssysteme zusammen für den Vorstand, die Henkel Management AG als persönlich haftende Gesellschafterin, den Aufsichtsrat und den Gesellschafterausschuss der Henkel AG & Co. KGaA sowie für den Aufsichtsrat der Henkel Management AG; er erläutert außerdem die Höhe und Struktur der Vergütung.

Der Vergütungsbericht berücksichtigt die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) und enthält sämtliche nach den Regelungen des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) unter Einbeziehung der entsprechenden Grundsätze des Deutschen Rechnungslegungsstandards sowie nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) erforderlichen Angaben und Erläuterungen. Der Vergütungsbericht ist Bestandteil des für die Henkel AG & Co. KGaA sowie den Konzern zusammengefassten Lageberichts; eine zusätzliche Darstellung dieser Angaben im Anhang erfolgt daher nicht.

## 1. Vergütung der Mitglieder des Vorstands

### Festlegung, Höhe und Struktur

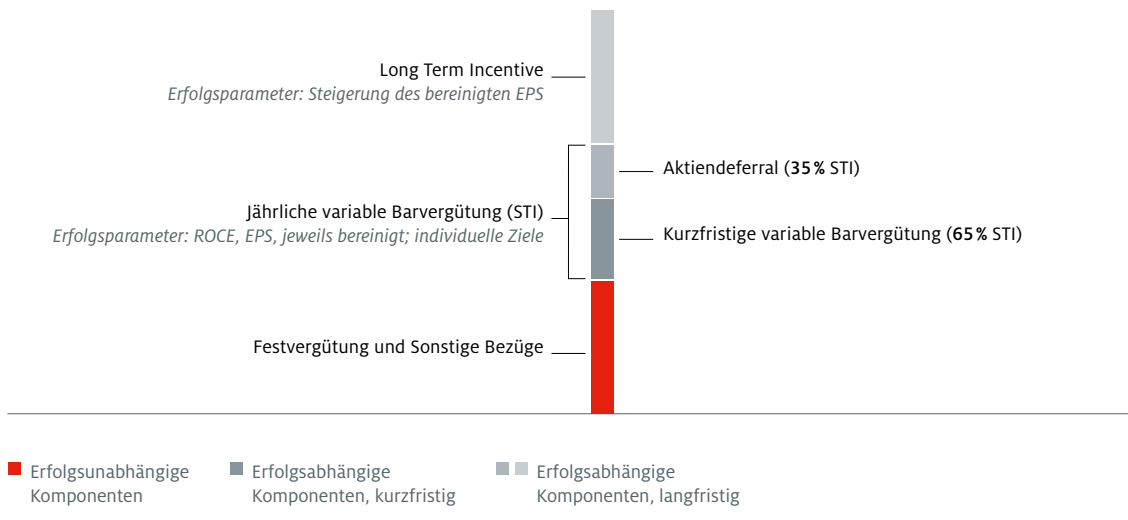
Die Vergütung für die Mitglieder des Vorstands der Henkel Management AG wird – nach vorheriger Erörterung im Personalausschuss des Gesellschafterausschusses – durch den Aufsichtsrat der Henkel Management AG festgelegt, der mit drei Mitgliedern des Gesellschafterausschusses besetzt ist.

Höhe und Struktur der Vergütung des Vorstands orientieren sich an der Größe und der internationalen Tätigkeit des Unternehmens, seiner wirtschaftlichen und finanziellen Lage, dem Erfolg und den Zukunftsaussichten sowie der Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die ansonsten in der Gesellschaft gilt. Die Vergütung richtet sich darüber hinaus nach den Aufgaben des jeweiligen Vorstandsmitglieds, seinen persönlichen Leistungen und der Leistung des Gesamtvorstands. Bei der Ausgestaltung der jährlichen variablen Vergütungsbestandteile werden sowohl positive als auch negative Entwicklungen berücksichtigt. Die Vergütung ist insgesamt so bemessen, dass sie international wettbewerbsfähig ist und Anreiz für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts in einem dynamischen Umfeld bietet.

Der Aufsichtsrat der Henkel Management AG überprüft das Vergütungssystem sowie die Angemessenheit der Vergütung anhand vorgenannter Kriterien regelmäßig. Dabei wird auch das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft sowohl insgesamt als auch in der zeitlichen Entwicklung berücksichtigt. Hierbei legt der Aufsichtsrat der Henkel Management AG fest, wie der obere Führungskreis und die relevante Belegschaft abgegrenzt werden.

Die Vorstandsmitglieder erhalten eine Vergütung, die aus erfolgsunabhängigen und variablen, erfolgsabhängigen Komponenten besteht. Die erfolgsunabhängige Vergütung setzt sich aus der Festvergütung sowie aus Sachbezügen und sonstigen Leistungen (Sonstige Bezüge) zusammen. Die variable erfolgsabhängige Vergütung besteht aus einer jährlichen variablen Barvergütung (Short Term Incentive, abgekürzt STI), die zu 65 Prozent aus einer kurzfristigen variablen Barvergütung und zu 35 Prozent aus einer langfristigen variablen Barvergütung in Form eines Eigeninvestments in Henkel-Vorzugsaktien (Aktien-deferral) besteht, sowie aus einer variablen, auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogenen Barvergütung (Long Term Incentive, abgekürzt LTI). Die erfolgsabhängigen langfristig ausgerichteten variab-

Vergütungsstruktur



len Vergütungsbestandteile setzen sich somit aus dem Aktiendeferral sowie aus dem LTI zusammen.

Bei Erreichen aller Erfolgsziele zu 100 Prozent („at target“) entfallen von der Vergütung (ohne Sonstige Bezüge und Pensionsleistungen) rund 21 Prozent auf die Festvergütung, rund 56 Prozent auf das STI einschließlich Aktiendeferral und rund 23 Prozent auf das LTI.

Zusätzlich bestehen Pensionszusagen. Darüber hinaus kann der Aufsichtsrat der Henkel Management AG bei besonderen Leistungen nach pflichtgemäßem Ermessen eine Sonderzahlung gewähren.

Im Einzelnen:

**Erfolgsunabhängige Komponenten**

**Festvergütung**

Die Festvergütung berücksichtigt die übertragene Funktion und Verantwortung sowie die Marktbedingungen. Sie wird monatlich als Gehalt gezahlt. Sie beträgt für den Vorstandsvorsitzenden 1.200.000 Euro pro Jahr und für die übrigen Vorstandsmitglieder 750.000 Euro pro Jahr.

**Sonstige Bezüge**

Darüber hinaus werden den Vorstandsmitgliedern sonstige Bezüge gewährt. Sie umfassen im Wesentlichen die Kosten für beziehungsweise den geldwerten Vorteil von Sachbezügen und weiteren Nebenleistungen wie marktübliche Versicherungsleistungen, Wohnungs-/Umzugskosten, die Bereitstellung eines Dienstwagens beziehungsweise Nutzung der Fahrbereitschaft einschließlich der hierauf gegebenenfalls übernommenen Steuern sowie Kosten im Zusammenhang mit Vor-

sorgeuntersuchungen. Diese Bezüge stehen allen Vorstandsmitgliedern prinzipiell in gleicher Weise zu; die Höhe variiert je nach der persönlichen Situation.

**Erfolgsabhängige Komponenten**

**Jährliche variable Barvergütung**

Erfolgsparameter der jährlichen variablen Barvergütung (STI) sind die im betreffenden Geschäftsjahr („Vergütungsjahr“) erzielte Rendite auf das eingesetzte Kapital (Return on Capital Employed, abgekürzt ROCE) und das Ergebnis je Vorzugsaktie (Earnings per Share, abgekürzt EPS) – beide jeweils um Sondereinflüsse bereinigt – sowie individuelle Ziele.

Die Zielwerte für die Kennzahl ROCE sind aus einer strategischen Zielrendite abgeleitet. Für die EPS-Performance erfolgt ein Ist-/Ist-Vergleich, das heißt, ein Vergleich des im Vergütungsjahr erzielten Ist-Werts mit dem Ist-Wert des Vorjahres.

Für beide finanziellen Kennzahlen sind Schwellenwerte definiert, unterhalb derer es zu keiner Auszahlung kommt. Liegt das im Vergütungsjahr erreichte bereinigte EPS aufgrund besonderer Ereignisse mehr als 25 Prozent über oder unter dem Vorjahreswert, kann der Aufsichtsrat der Henkel Management AG innerhalb dieses Korridors nach pflichtgemäßem Ermessen über eine Anpassung der Zielerreichung entscheiden beziehungsweise einen neuen Referenzwert für die nächstjährige Erfolgsmessung festlegen.

Die für das Vergütungsjahr erzielten Werte für ROCE beziehungsweise EPS fließen mit einer Gewichtung von jeweils 40 Prozent sowie die individuellen Ziele mit einer Gewichtung von 20 Prozent in die Berech-

29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
63 Wirtschaftsbericht	

nung des STI ein. Bei der Bemessung der individuellen Performance werden insbesondere folgende Faktoren berücksichtigt: das Konzernergebnis sowie das Ergebnis des verantworteten Unternehmensbereichs, die Führung des jeweiligen Unternehmensbereichs sowie die persönliche Leistung des jeweiligen Vorstandsmitglieds. Mit diesen Erfolgsparametern wird ein profitables Wachstum von Henkel honoriert.

Bei der Festlegung des STI wird auch die nach dem Ablauf des Geschäftsjahres erkennbare Nachhaltigkeit des wirtschaftlichen Erfolgs und der Leistung der Vorstände in angemessener Weise durch den Aufsichtsrat der Henkel Management AG berücksichtigt.

Insgesamt ist das STI auf eine betragsmäßige Höchstgrenze („Cap“) von 150 Prozent des „at target“-Betrags begrenzt.

#### Kurzfristige und langfristige Komponenten der jährlichen variablen Barvergütung

Das STI wird nachträglich einmal jährlich in voller Höhe in bar ausgezahlt, und zwar nach der Feststellung des Jahresabschlusses der Gesellschaft durch die Hauptversammlung. Hierbei erfolgt die Auszahlung des STI zu rund 65 Prozent zur freien Verfügung (= Kurzfristige variable Barvergütung). In Höhe der verbleibenden rund 35 Prozent des jeweiligen Auszahlungsbetrags erwerben die Vorstandsmitglieder Henkel-Vorzugsaktien (= Langfristige variable Barvergütung; Aktiendeferral), die in ein Sperrdepot mit einer entsprechenden Verfügungsbeschränkung eingelegt werden. Der jeweilige Eigeninvestmentbetrag wird von der Gesellschaft unmittelbar an die mit der Abwicklung des Eigeninvestments beauftragte Bank überwiesen, die auch das Sperrdepot führt. Diese Bank erwirbt dann am ersten Börsenhandelstag des Monats, der auf die Auszahlung folgt, im Namen und auf Rechnung des jeweiligen Vorstandsmitglieds über die Börse im Wert des jeweiligen Eigeninvestmentbetrags zu dem zum Erwerbszeitpunkt maßgeblichen Börsenkurs Henkel-Vorzugsaktien und legt diese in das Sperrdepot ein. Die Haltefrist läuft grundsätzlich jeweils bis zum 31. Dezember des vierten, auf das Vergütungsjahr folgenden Kalenderjahres. Durch das Aktiendeferral ist sichergestellt, dass die Vorstands-

mitglieder mit diesem Vergütungsanteil an der langfristigen Entwicklung des Unternehmens teilnehmen.

#### Long Term Incentive (LTI)

Das Long Term Incentive ist eine variable, auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogene Barvergütung, die von der zukünftigen Steigerung des EPS in einem Zeitraum von drei Jahren (Performance-Zeitraum) abhängt.

Nach Ablauf des Performance-Zeitraums wird die Zielerreichung gemäß der im Performance-Zeitraum erreichten EPS-Steigerung durch den Aufsichtsrat der Henkel Management AG festgestellt. Verglichen wird hierbei das EPS des dem Vergütungsjahr vorangegangenen Geschäftsjahres mit dem EPS des dem Vergütungsjahr nachfolgenden zweiten Geschäftsjahres. Für die Berechnung der Steigerung ist jeweils das in den uneingeschränkt testierten und gebilligten Konzernabschlüssen der betreffenden Geschäftsjahre ausgewiesene – um Sondereinflüsse bereinigte – Ergebnis je Vorzugsaktie maßgebend.

Insgesamt ist das Long Term Incentive auf eine betragsmäßige Höchstgrenze („Cap“) von 150 Prozent des „at target“-Betrags begrenzt.

#### Sonderzahlungen

Über vorgenannte Vergütungsbestandteile hinaus kann der Aufsichtsrat der Henkel Management AG bei besonderen Leistungen nach pflichtgemäßem Ermessen eine Sonderzahlung gewähren. Diese ist auf einen Betrag in Höhe des Festgehalts des betreffenden Vorstandsmitglieds begrenzt. Durch eine solche Sonderzahlung darf die Maximalvergütung nicht überschritten werden, die sich für die Vergütung eines Geschäftsjahres unter Berücksichtigung einer vollen Ausschöpfung der festgelegten Höchstgrenzen für STI und LTI ergibt.

#### Höchstgrenzen der Vergütung

Unter Berücksichtigung vorgenannter betragsmäßiger Höchstgrenzen („Caps“) für die variablen erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten ergeben sich folgende Minimal- beziehungsweise Maximalvergütungen (ohne Sonstige Bezüge und Pensionsleistungen) für ein volles Geschäftsjahr:

#### Höchstgrenzen der Vergütung\*

11

	Festvergütung	Kurzfristige variable Barvergütung	Langfristige variable Barvergütung (Aktiendeferral)	Bedingter Anspruch Long Term Incentive	Gesamtzuwendungen Minimum	Gesamtzuwendungen Maximum
Ausweis in Euro						
Vorstandsvorsitzender	1.200.000	0 bis 3.315.000	0 bis 1.785.000	0 bis 2.100.000	<b>1.200.000</b>	<b>8.400.000</b>
Ordentliches Vorstandsmitglied	750.000	0 bis 1.950.000	0 bis 1.050.000	0 bis 1.200.000	<b>750.000</b>	<b>4.950.000</b>

\* Stand Januar 2017.

### **Pensionszusagen (Alters- und Hinterbliebenenversorgung)**

Seit dem 1. Januar 2015 besteht ein rein beitragsorientiertes Pensionssystem. Hiernach erhalten die Vorstandsmitglieder ein Alterskapital, das sich aus der Summe der Zuführungen während ihrer Vorstandstätigkeit zusammensetzt. Die jährlichen Zuführungen betragen – bezogen auf ein volles Geschäftsjahr – für den Vorstandsvorsitzenden 750.000 Euro und für die übrigen Vorstandsmitglieder je 450.000 Euro.

Ansprüche auf Versorgungsleistungen bestehen mit Eintritt in den Ruhestand beziehungsweise wenn das Dienstverhältnis mit oder nach Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze endet sowie im Todesfall oder im Fall der dauerhaften vollständigen Erwerbsminderung. Sofern ein Vorstandsmitglied zum Zeitpunkt seines Todes noch keine Versorgungsleistungen bezogen hat, wird das bis dahin angesparte Alterskapital an die Witwe beziehungsweise den Witwer und an seine beziehungsweise ihre Waisen ausgezahlt.

### **Regelungen im Zusammenhang mit der Beendigung der Tätigkeit im Vorstand**

Endet das Anstellungsverhältnis von Mitgliedern des amtierenden Vorstands, die erstmals vor 2009 bestellt wurden, infolge Pensionierung oder sterben sie während des Anstellungsverhältnisses, wird die Festvergütung für sechs Monate weiter gewährt, nicht jedoch über die Vollendung des 65. Lebensjahres hinaus. Im Fall des Versterbens erhalten der verwitwete Ehepartner beziehungsweise die zum Empfang von Waisengeld berechtigten Abkömmlinge die Zahlungen.

Die Vorstandsverträge sehen für den Fall, dass die Bestellung vorzeitig einvernehmlich beendet wird, eine Abfindung in Höhe der Bezüge (Festvergütung sowie ein- und mehrjährige variable Vergütung) für die verbleibende Vertragslaufzeit als abgezinste Einmalzahlung vor. Hierbei ist die Abfindung auf maximal zwei Jahresbezüge beschränkt (Abfindungs-Cap) und darf nicht mehr als die Restlaufzeit des Vorstandsvertrags vergüten. Ein Anspruch auf Abfindung besteht jedoch nicht, sofern die einvernehmliche Beendigung der Vorstandstätigkeit auf Wunsch des Vorstandsmitglieds erfolgt oder ein von dem Vorstandsmitglied zu vertretender wichtiger Grund zur Kündigung des Anstellungsverhältnisses durch die Gesellschaft besteht. Sofern die Ressortzuständigkeit/Leitungsfunktion so geändert oder eingeschränkt wird, dass insgesamt keine Gleichwertigkeit mehr mit der Position vor Veränderung oder Einschränkung gegeben ist, ist das betreffende Vorstandsmitglied berechtigt, das Mandat niederzulegen und die vorzeitige Beendigung des Vertrags zu

verlangen. In diesem Fall steht ihm gleichfalls eine Abfindung von maximal zwei Jahresbezügen zu.

Bei Ausscheiden aus dem Vorstand wird das STI nach dem Ende des Geschäftsjahres, in dem die Bestellung endet, zeitanteilig ermittelt und zum üblichen Auszahlungszeitpunkt ausbezahlt; Sperrfristen des Aktiendeferral enden, sofern sie nicht vorher auslaufen, mit Ablauf von sechs Monaten nach dem Ausscheiden. Entsprechendes gilt für Ansprüche aus dem LTI, wobei jedoch Ansprüche aus Tranchen, deren Performance-Zeitraum zum Zeitpunkt des Ausscheidens noch nicht abgelaufen ist, ersatzlos entfallen, soweit das Ausscheiden auf einem wichtigen Grund beruht, der zum Widerruf der Bestellung beziehungsweise zur Kündigung des Anstellungsvertrags berechtigt hätte.

Darüber hinaus enthalten die Vorstandsverträge ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot mit einer Laufzeit von zwei Jahren. Sofern durch den Aufsichtsrat der Henkel Management AG nicht auf das Wettbewerbsverbot verzichtet wird, hat das Vorstandsmitglied Anspruch auf eine Karenzentschädigung, auszahlbar in 24 monatlichen Raten, in einer Gesamthöhe von 50 Prozent der Jahresbezüge für ein Geschäftsjahr; eventuelle Abfindungen werden angerechnet. Gleichfalls werden während der Dauer des Wettbewerbsverbots aus einer anderweitigen neuen Tätigkeit erzielte Einkünfte auf die Karenzentschädigung angerechnet, sofern diese Einkünfte und die Karenzentschädigung zusammen die im letzten vollen abgelaufenen Geschäftsjahr tatsächlich zugeflossenen Bezüge um 10 Prozent übersteigen. Zusagen für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit aus Anlass eines Kontrollwechsels („change in control“) bestehen nicht.

### **Sonstige Regelungen**

Die Gesellschaft unterhält eine Vermögensschaden-Haftpflicht-Gruppenversicherung für Organmitglieder des Henkel-Konzerns (D&O-Versicherung). Für die Mitglieder des Vorstands ist ein Selbstbehalt in Höhe von 10 Prozent je Schadensfall vorgesehen, innerhalb eines Geschäftsjahres jedoch höchstens in Höhe des Eineinhalbfachen der jährlichen Festvergütung.

### **Vergütung der Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2016**

Die Gesamtbezüge (ohne Pensionszusagen) der Mitglieder des Vorstands für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben bei der Henkel AG & Co. KGaA und deren Tochtergesellschaften belaufen sich für das Berichtsjahr auf 26.503.197 Euro (Vorjahr: 25.804.019 Euro). Hierbei entfallen 5.075.000 Euro auf die Festvergütung (Vorjahr: 4.950.000 Euro), 422.137 Euro auf die

29 Corporate Governance  
52 Aktien und Anleihen  
57 Grundlagen des Konzerns  
63 Wirtschaftsbericht

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss  
104 Risiko- und Chancenbericht  
112 Prognosebericht

Sonstigen Bezüge (Vorjahr: 360.477 Euro), 10.143.939 Euro auf die kurzfristige variable Barvergütung (Vorjahr: 9.810.801 Euro), 5.462.121 Euro auf die langfristige variable Barvergütung – Aktiendeferral – (Vorjahr: 5.282.741 Euro) sowie 5.400.000 Euro auf das Long Term Incentive (Vorjahr: 5.400.000 Euro). Nach den gesetzlichen Vorgaben wurde hierbei der Wert des für 2016 gewährten Long Term Incentive, das – abhängig vom Erreichen der Erfolgsziele – erst im Jahr 2019 zur Auszahlung kommt, mit dem „at target“-Wert, der sich bei einer angenommenen Steigerung des EPS im Performance-Zeitraum um 30 Prozent ergibt, angesetzt.

Die Bezüge der im Jahr 2016 amtierenden Mitglieder des Vorstands für das Berichtsjahr, aufgeteilt nach vorgenannten Komponenten, ergeben sich aus der folgenden Tabelle.

Die Beträge in dieser und den folgenden Tabellen sind auf volle Eurobeträge auf- beziehungsweise abgerundet. Aufgrund dieser Rundungen addieren sich in einigen Zeilen der Tabellen die gerundeten Zahlen nicht genau zur angegebenen Summe.

### Vergütung der im Jahr 2016 amtierenden Vorstandsmitglieder

12

Ausweis in Euro		1. Fest- vergütung <sup>1</sup>	2. Sonstige Bezüge <sup>1</sup>	3. Kurz- fristige variable Barver- gütung <sup>1</sup>	Einjährige Vergütung (Summe 1 bis 3)	4. Langfristige variable Bar- vergütung (Aktien- deferral) <sup>1</sup>	5. Long Term Incentive <sup>2</sup>	Mehrjährige Vergütung (Summe 4 und 5)	Gesamt- bezüge (Summe 1 bis 5)
<b>Hans Van Bylen (Vorsitzender)</b> (seit 1.5.2016)	2016	1.050.000	119.576	2.046.007	3.215.583	1.101.696	1.066.667	2.168.363	5.383.946
Mitglied des Vorstands seit 1.7.2005	2015	750.000	43.786	1.494.121	2.287.907	804.527	800.000	1.604.527	3.892.434
<b>Kasper Rorsted (Vorsitzender)</b> (bis 30.4.2016)	2016	400.000	32.173	806.282	1.238.455	434.152	466.667	900.819	2.139.274
Mitglied des Vorstands 1.4.2005 – 30.4.2016	2015	1.200.000	79.206	2.418.846	3.698.052	1.302.456	1.400.000	2.702.456	6.400.508
<b>Jan-Dirk Auris (Adhesive Technologies)</b>	2016	750.000	45.208	1.511.755	2.306.963	814.022	800.000	1.614.022	3.920.985
Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	2015	750.000	47.361	1.375.171	2.172.532	740.477	800.000	1.540.477	3.713.009
<b>Pascal Houdayer (Beauty Care)</b>	2016	625.000	90.504	1.192.629	1.908.134	642.185	666.667	1.308.852	3.216.985
Mitglied des Vorstands seit 1.3.2016	2015	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Carsten Knobel (Finanzen)</b>	2016	750.000	53.903	1.563.755	2.367.658	842.022	800.000	1.642.022	4.009.680
Mitglied des Vorstands seit 1.7.2012	2015	750.000	50.806	1.527.921	2.328.727	822.727	800.000	1.622.727	3.951.454
<b>Kathrin Menges (Personal)</b>	2016	750.000	36.151	1.459.755	2.245.906	786.022	800.000	1.586.022	3.831.928
Mitglied des Vorstands seit 1.10.2011	2015	750.000	40.285	1.466.821	2.257.106	789.827	800.000	1.589.827	3.846.933
<b>Bruno Piacenza (Laundry &amp; Home Care)</b>	2016	750.000	44.622	1.563.755	2.358.377	842.022	800.000	1.642.022	4.000.399
Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	2015	750.000	99.033	1.527.921	2.376.954	822.727	800.000	1.622.727	3.999.681
<b>Gesamt</b>	2016	5.075.000	422.137	10.143.939	15.641.075	5.462.121	5.400.000	10.862.121	26.503.197
	2015	4.950.000	360.477	9.810.801	15.121.278	5.282.741	5.400.000	10.682.741	25.804.019

<sup>1</sup> Gemäß HGB / IFRS Ausweis des Auszahlungsbetrags.

<sup>2</sup> Gemäß HGB / IFRS Ansatz des Zielwerts („at target“) auf der Basis, dass das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie im Performance-Zeitraum von drei Jahren um 30 Prozent steigt. Auszahlung LTI für 2016 im Jahr 2019, LTI für 2015 im Jahr 2018.

Herrn Kasper Rorsted, der auf eigenen Wunsch zum 30. April 2016 aus dem Unternehmen ausgeschieden ist, wurden vertragsgemäß seine Ansprüche aus dem Short Term Incentive 2016 (pro rata) mit einem Betrag von 1.240.434 Euro brutto sowie zusätzlich die in den Jahren 2014, 2015 und 2016 (pro rata) erdienten Ansprüche aus dem Long Term Incentive mit den jeweiligen „at target“-Beträgen von insgesamt 2.266.167 Euro brutto abgegolten. Darüber hinaus wurde an Herrn Rorsted gemäß dem mit ihm bestehenden Wettbewerbsverbot (mit einer Laufzeit von

zwei Jahren) eine Karenzentschädigung für den Zeitraum vom 1. Mai 2016 bis zum 31. Juli 2016 im Gesamtbetrag von 413.910 Euro brutto gezahlt.

Im Berichtsjahr wurden keinem Vorstandsmitglied von der Gesellschaft anderweitige Leistungen für den Fall der vorzeitigen Beendigung seiner Tätigkeit zugesagt oder solche Zusagen geändert. Auch wurden keinem Vorstandsmitglied im Hinblick auf seine Tätigkeit als Vorstandsmitglied Leistungen von Dritten zugesagt oder im Berichtsjahr gewährt.

### Struktur der Vorstandsvergütung

13

		Bestandteile Einjährige Vergütung			Bestandteile Mehrjährige Vergütung		Gesamt- bezüge
		Festvergütung	Sonstige Bezüge	Kurzfristige variable Barvergütung	Langfristige variable Barvergütung (Aktiendeferential)	Long Term Incentive	
Ausweis in Euro							
<b>Gesamt</b>	<b>2016</b>	<b>5.075.000</b>	<b>422.137</b>	<b>10.143.939</b>	<b>5.462.121</b>	<b>5.400.000</b>	<b>26.503.197</b>
		<b>19,1%</b>	<b>1,6%</b>	<b>38,3%</b>	<b>20,6%</b>	<b>20,4%</b>	<b>100%</b>
Gesamt	2015	4.950.000	360.477	9.810.801	5.282.741	5.400.000	25.804.019
		19,2%	1,4%	38,0%	20,5%	20,9%	100%



29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum
52 Aktien und Anleihen	Einzelabschluss
57 Grundlagen des Konzerns	104 Risiko- und Chancenbericht
63 Wirtschaftsbericht	112 Prognosebericht

## Pensionsleistungen

Die nach Handelsgesetzbuch (HGB) sowie nach International Accounting Standard (IAS 19) ermittelten Werte für den Dienstzeitaufwand („Service cost“) für die im Berichtsjahr erworbenen Versorgungsansprüche sowie den Anwartschaftsbarwert der insgesamt bis zum Geschäftsjahresende erworbenen Pensionszusagen zeigt die folgende Tabelle:

### Dienstzeitaufwand / Anwartschaftsbarwert

14

Ausweis in Euro		HGB		IAS	
		Dienstzeitaufwand Pensionszusagen (Service cost) im Geschäftsjahr	Anwartschaftsbarwert der Pensionszusagen zum 31.12.	Dienstzeitaufwand Pensionszusagen (Service cost) im Geschäftsjahr	Anwartschaftsbarwert der Pensionszusagen zum 31.12.
Hans Van Bylen	<b>2016</b>	<b>664.026</b>	<b>6.319.207</b>	<b>664.043</b>	<b>6.958.733</b>
	2015	460.637	5.506.250	460.637	5.937.632
Kasper Rorsted (bis 30.4.2016)	<b>2016</b>	<b>302.133</b>	<b>7.138.814</b>	<b>306.093</b>	<b>7.295.824</b>
	2015	791.760	7.057.239	798.237	7.116.328
Jan-Dirk Auris	<b>2016</b>	<b>458.482</b>	<b>3.147.578</b>	<b>458.996</b>	<b>3.325.032</b>
	2015	456.041	2.628.382	456.927	2.746.697
Pascal Houdayer (seit 1.3.2016)	<b>2016</b>	<b>379.457</b>	<b>623.140</b>	<b>379.457</b>	<b>623.496</b>
	2015	-	-	-	-
Carsten Knobel	<b>2016</b>	<b>457.974</b>	<b>2.492.714</b>	<b>459.243</b>	<b>2.658.267</b>
	2015	455.659	1.994.619	457.887	2.103.255
Kathrin Menges	<b>2016</b>	<b>457.067</b>	<b>2.557.853</b>	<b>457.533</b>	<b>2.652.810</b>
	2015	454.902	2.051.174	455.704	2.113.541
Bruno Piacenza	<b>2016</b>	<b>456.353</b>	<b>2.555.923</b>	<b>456.400</b>	<b>2.562.467</b>
	2015	454.174	2.045.361	454.174	2.049.561
<b>Gesamt</b>	<b>2016</b>	<b>3.175.492</b>	<b>24.835.229</b>	<b>3.181.765</b>	<b>26.076.629</b>
	2015	3.073.173	21.283.025	3.083.566	22.067.014

Für die Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Mitgliedern des Vorstands und der Geschäftsführung der Henkel KGaA und den ehemaligen Geschäftsführern der Rechtsvorgängerin und deren Hinterbliebenen sind 100.771.135 Euro (Vorjahr: 98.729.434 Euro) zurückgestellt. Die Gesamtbezüge dieses Personenkreises betragen im Berichtsjahr 7.127.205 Euro (Vorjahr: 7.163.382 Euro).

### Angaben gemäß den Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)

Die nachfolgenden Tabellen weisen gemäß den Empfehlungen des DCGK aus:

- die für das Geschäftsjahr 2016 gewährten Zuwendungen, ergänzt bei den variablen Vergütungsbestandteilen um die erreichbare Maximal-/Minimalvergütung, sowie
- den Zufluss für das Geschäftsjahr 2016.

## Den im Jahr 2016 amtierenden Vorstandsmitgliedern für das Berichtsjahr gewährte Bezüge / Zuwendungen gemäß DCGK

15

		1. Festver- gütung <sup>1</sup>	2. Sonstige Bezüge <sup>1</sup>	Summe (1 und 2)	3. Kurz- fristige variable Barver- gütung <sup>2</sup>	4. Langfris- tige varia- ble Bar- vergütung (Aktien- deferral) <sup>2</sup>	5. Long Term Incentive <sup>3</sup>	Summe (1 bis 5)	6. Dienst- zeitauf- wand (Service cost) <sup>4</sup>	Gesamt- vergütung gemäß DCGK (Summe 1 bis 6)
Ausweis in Euro										
<b>Hans Van Bylen (Vorsitzender)</b> (seit 1.5.2016)	2016	1.050.000	119.576	1.169.576	1.944.260	1.046.909	1.066.667	5.227.413	664.043	5.891.456
	2016 (Min)	1.050.000	119.576	1.169.576	0	0	0	1.169.576	664.043	1.833.619
	2016 (Max)	1.050.000	119.576	1.169.576	2.600.000	1.400.000	1.600.000	6.769.576	664.043	7.433.619
Mitglied des Vorstands seit 1.7.2005	2015	750.000	43.786	793.786	1.461.449	786.934	800.000	3.842.169	460.637	4.302.806
<b>Kasper Rorsted<sup>5</sup> (Vorsitzender)</b> (bis 30.4.2016)	2016	400.000	32.173	432.173	807.894	435.020	466.667	2.141.753	306.093	2.447.846
	2016 (Min)	400.000	32.173	432.173	0	0	0	432.173	306.093	738.266
	2016 (Max)	400.000	32.173	432.173	1.105.000	595.000	700.000	2.832.173	306.093	3.138.266
Mitglied des Vorstands vom 1.4.2005 bis 30.4.2016	2015	1.200.000	79.206	1.279.206	2.484.464	1.337.788	1.400.000	6.501.458	798.237	7.299.695
<b>Jan-Dirk Auris (Adhesive Technologies)</b>	2016	750.000	45.208	795.208	1.425.695	767.682	800.000	3.788.585	458.996	4.247.581
	2016 (Min)	750.000	45.208	795.208	0	0	0	795.208	458.996	1.254.204
	2016 (Max)	750.000	45.208	795.208	1.950.000	1.050.000	1.200.000	4.995.208	458.996	5.454.204
Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	2015	750.000	47.361	797.361	1.461.449	786.934	800.000	3.845.744	456.927	4.302.671
<b>Pascal Houdayer (Beauty Care)</b>	2016	625.000	90.504	715.504	1.188.079	639.735	666.667	3.209.985	379.457	3.589.442
	2016 (Min)	625.000	90.504	715.504	0	0	0	715.504	379.457	1.094.961
	2016 (Max)	625.000	90.504	715.504	1.625.000	875.000	1.000.000	4.215.504	379.457	4.594.961
Mitglied des Vorstands seit 1.3.2016	2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Carsten Knobel (Finanzen)</b>	2016	750.000	53.903	803.903	1.425.695	767.682	800.000	3.797.280	459.243	4.256.523
	2016 (Min)	750.000	53.903	803.903	0	0	0	803.903	459.243	1.263.146
	2016 (Max)	750.000	53.903	803.903	1.950.000	1.050.000	1.200.000	5.003.903	459.243	5.463.146
Mitglied des Vorstands seit 1.7.2012	2015	750.000	50.806	800.806	1.461.449	786.934	800.000	3.849.189	457.887	4.307.076
<b>Kathrin Menges (Personal)</b>	2016	750.000	36.151	786.151	1.425.695	767.682	800.000	3.779.528	457.533	4.237.061
	2016 (Min)	750.000	36.151	786.151	0	0	0	786.151	457.533	1.243.684
	2016 (Max)	750.000	36.151	786.151	1.950.000	1.050.000	1.200.000	4.986.151	457.533	5.443.684
Mitglied des Vorstands seit 1.10.2011	2015	750.000	40.285	790.285	1.461.449	786.934	800.000	3.838.668	455.704	4.294.372
<b>Bruno Piacenza (Laundry &amp; Home Care)</b>	2016	750.000	44.622	794.622	1.425.695	767.682	800.000	3.787.999	456.400	4.244.399
	2016 (Min)	750.000	44.622	794.622	0	0	0	794.622	456.400	1.251.022
	2016 (Max)	750.000	44.622	794.622	1.950.000	1.050.000	1.200.000	4.994.622	456.400	5.451.022
Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	2015	750.000	99.033	849.033	1.461.449	786.934	800.000	3.897.416	454.174	4.351.590

<sup>1</sup> Auszahlungsbetrag.<sup>2</sup> Gemäß DCGK Ansatz des Erwartungswerts unter Zugrundelegung eines mittleren Wahrscheinlichkeitsszenarios (nicht Ansatz des tatsächlich ausbezahlten Betrags).<sup>3</sup> Gemäß DCGK Ansatz des Zielwerts („at target“) auf der Basis, dass das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie im Performance-Zeitraum von drei Jahren um 30 Prozent steigt. Auszahlung LTI für 2016 im Jahr 2019, LTI für 2015 im Jahr 2018.<sup>4</sup> Gemäß DCGK Ansatz Dienstzeitaufwand nach IAS.<sup>5</sup> Herr Kasper Rorsted, der auf eigenen Wunsch zum 30. April 2016 aus dem Unternehmen ausgeschieden ist, wurden vertragsgemäß seine Ansprüche aus dem Short Term Incentive 2016 (pro rata) mit einem Betrag von 1.240.434 Euro brutto sowie zusätzlich die in den Jahren 2014, 2015 und 2016 (pro rata) erdienten Ansprüche aus dem Long Term Incentive mit den jeweiligen „at target“-Beträgen von insgesamt 2.266.167 Euro brutto abgegolten. Darüber hinaus wurde an Herrn Rorsted gemäß dem mit ihm bestehenden Wettbewerbsverbot (mit einer Laufzeit von zwei Jahren) eine Karenzentschädigung für den Zeitraum 1. Mai 2016 bis zum 31. Juli 2016 im Gesamtbetrag von 413.910 Euro brutto gezahlt.

29 Corporate Governance  
52 Aktien und Anleihen  
57 Grundlagen des Konzerns  
63 Wirtschaftsbericht

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss  
104 Risiko- und Chancenbericht  
112 Prognosebericht

## Den im Jahr 2016 amtierenden Vorstandsmitgliedern für das Berichtsjahr zugewiesene Bezüge / Zuwendungen gemäß DCGK

16

Ausweis in Euro		1. Festver- gütung <sup>1</sup>	2. Sonstige Bezüge <sup>1</sup>	Summe (1 und 2)	3. Kurz- fristige variable Barver- gütung <sup>2</sup>	4. Langfris- tige varia- ble Bar- vergütung (Aktien- deferral) <sup>2</sup>	5. Long Term Incentive <sup>3</sup>		Summe (1 bis 5)	6. Dienst- zeitauf- wand (Service cost) <sup>4</sup>	Gesamt- vergütung gemäß DCGK (Summe 1 bis 6)
							Tranche 2014 (Laufzeit 1.1.2014 – 31.12.2016)	Tranche 2013 (Laufzeit 1.1.2013 – 31.12.2015)			
<b>Hans Van Bylen (Vorsitzender)</b> (seit 1.5.2016)	2016	1.050.000	119.576	1.169.576	2.046.007	1.101.696	249.410		4.566.690	664.043	5.230.733
Mitglied des Vorstands seit 1.7.2005	2015	750.000	43.786	793.786	1.494.121	804.527		251.081	3.343.515	460.637	3.804.152
<b>Kasper Rorsted<sup>5</sup> (Vorsitzender)</b> (bis 30.4.2016)	2016	400.000	32.173	432.173	806.282	434.152	399.500		2.072.107	306.093	2.378.200
Mitglied des Vorstands vom 1.4.2005 bis 30.4.2016	2015	1.200.000	79.206	1.279.206	2.418.846	1.302.456		426.838	5.427.346	798.237	6.225.583
<b>Jan-Dirk Auris (Adhesive Technologies)</b>	2016	750.000	45.208	795.208	1.511.755	814.022	249.410		3.370.395	458.996	3.829.391
Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	2015	750.000	47.361	797.361	1.375.171	740.477		251.081	3.164.090	456.927	3.621.017
<b>Pascal Houdayer (Beauty Care)</b>	2016	625.000	90.504	715.504	1.192.629	642.185	–		2.550.319	379.457	2.929.776
Mitglied des Vorstands seit 1.3.2016	2015	–	–	–	–	–		–	–	–	–
<b>Carsten Knobel (Finanzen)</b>	2016	750.000	53.903	803.903	1.563.755	842.022	249.410		3.459.090	459.243	3.918.333
Mitglied des Vorstands seit 1.7.2012	2015	750.000	50.806	800.806	1.527.921	822.727		251.081	3.402.535	457.887	3.860.422
<b>Kathrin Menges (Personal)</b>	2016	750.000	36.151	786.151	1.459.755	786.022	249.410		3.281.338	457.533	3.738.871
Mitglied des Vorstands seit 1.10.2011	2015	750.000	40.285	790.285	1.466.821	789.827		251.081	3.298.014	455.704	3.753.718
<b>Bruno Piacenza (Laundry &amp; Home Care)</b>	2016	750.000	44.622	794.622	1.563.755	842.022	249.410		3.449.809	456.400	3.906.209
Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	2015	750.000	99.033	849.033	1.527.921	822.727		251.081	3.450.762	454.174	3.904.936

<sup>1</sup> Auszahlungsbetrag.

<sup>2</sup> Gemäß DCGK Ansatz des Auszahlungsbetrags der für das betreffende Geschäftsjahr gewährten Vergütungskomponente, tatsächlicher Zufluss erst im jeweiligen Folgejahr.

<sup>3</sup> Gemäß DCGK Ansatz des Auszahlungsbetrags derjenigen Tranche, deren dreijährige Planlaufzeit im betreffenden Geschäftsjahr geendet hat; tatsächlicher Zufluss erst im jeweiligen Folgejahr.

<sup>4</sup> Gemäß DCGK Ansatz Dienstzeitaufwand nach IAS.

<sup>5</sup> Herr Kasper Rorsted, der auf eigenen Wunsch zum 30. April 2016 aus dem Unternehmen ausgeschieden ist, wurden vertragsgemäß seine Ansprüche aus dem Short Term Incentive 2016 (pro rata) mit einem Betrag von 1.240.434 Euro brutto sowie zusätzlich die in den Jahren 2014, 2015 und 2016 (pro rata) erdienten Ansprüche aus dem Long Term Incentive mit den jeweiligen „at target“-Beträgen von insgesamt 2.266.167 Euro brutto abgegolten. Darüber hinaus wurde an Herrn Rorsted gemäß dem mit ihm bestehenden Wettbewerbsverbot (mit einer Laufzeit von zwei Jahren) eine Karenzentschädigung für den Zeitraum 1. Mai 2016 bis zum 31. Juli 2016 im Gesamtbetrag von 413.910 Euro brutto gezahlt.

## **2. Haftungsvergütung der Henkel Management AG; Aufwändungsersatz**

Für die Übernahme der Geschäftsführung und der persönlichen Haftung erhält die Henkel Management AG in ihrer Funktion als persönlich haftende Gesellschafterin eine gewinn- und verlustunabhängige jährliche Vergütung in Höhe von 50.000 Euro (= 5 Prozent ihres Grundkapitals) zuzüglich etwaig anfallender Umsatzsteuer.

Darüber hinaus hat die Henkel Management AG gegenüber der Gesellschaft Anspruch auf Ersatz beziehungsweise Übernahme aller ihr im Zusammenhang mit der Führung der Geschäfte der Gesellschaft entstehenden Aufwendungen, einschließlich der Vergütung und Pensionszahlungen für ihre Organe.

## **3. Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses der Henkel AG & Co. KGaA**

### **Festlegung, Höhe und Struktur**

Die Vergütung für den Aufsichtsrat und den Gesellschafterausschuss wird von der Hauptversammlung festgesetzt; die entsprechenden Regelungen sind in den Artikeln 17 und 33 der Satzung enthalten.

Jedes Mitglied des Aufsichtsrats beziehungsweise des Gesellschafterausschusses erhält jährlich eine Festvergütung von 70.000 Euro beziehungsweise 100.000 Euro. Die Vorsitzende des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses erhält das Doppelte, die Stellvertreter erhalten das Eineinhalbfache des vorgenannten Betrags.

Mitglieder des Gesellschafterausschusses, die zugleich einem oder mehreren Ausschüssen des Gesellschafterausschusses angehören, erhalten zusätzlich eine Vergütung in Höhe von 100.000 Euro; wenn sie Vorsitzender eines oder mehrerer Ausschüsse sind, eine in Höhe von 200.000 Euro.

Mitglieder des Aufsichtsrats, die zugleich einem oder mehreren Ausschüssen angehören, erhalten zusätzlich eine Vergütung von 35.000 Euro; wenn sie Vorsitzender eines oder mehrerer Ausschüsse sind, eine in Höhe von 70.000 Euro. Die Tätigkeit im Nominierungsausschuss wird nicht gesondert vergütet.

Die im Vergleich zum Aufsichtsrat höhere Vergütung der Mitglieder des Gesellschafterausschusses trägt dem Umstand Rechnung, dass der Gesellschafterausschuss satzungsgemäß an der Geschäftsführung mitwirkt.

29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
63 Wirtschaftsbericht	

### Sonstige Regelungen

Die Mitglieder des Aufsichtsrats beziehungsweise eines Ausschusses erhalten für jede Sitzung, an der sie teilnehmen, ein Sitzungsgeld in Höhe von 1.000 Euro. Finden mehrere Sitzungen an einem Tag statt, wird das Sitzungsgeld nur einmal gezahlt. Darüber hinaus werden den Mitgliedern des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses Auslagen ersetzt, die ihnen im Zusammenhang mit der Wahrnehmung des Mandats entstehen. Den Mitgliedern des Aufsichtsrats wird auch die auf die Gesamtvergütung und den Auslagenersatz entfallende Umsatzsteuer erstattet.

Die Gesellschaft unterhält eine Vermögensschaden-Haftpflicht-Gruppenversicherung für Organmitglieder des Henkel-Konzerns. Für die Mitglieder des Aufsichtsrats und Gesellschafterausschusses ist ein Selbstbehalt in Höhe von 10 Prozent je Schadensfall vorgesehen, innerhalb eines Geschäftsjahres jedoch höchstens in Höhe des Eineinhalbfachen der jährlichen Festvergütung.

### Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats und Gesellschafterausschusses für das Geschäftsjahr 2016

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Aufsichtsrats (Festvergütung, Sitzungsgeld und Vergütung der Ausschusstätigkeit) betragen für das Berichtsjahr 1.572.896 Euro zuzüglich Umsatzsteuer (Vorjahr: 1.546.000 Euro zuzüglich Umsatzsteuer). Hierbei entfallen 1.222.896 Euro auf die Festvergütung, 85.000 Euro auf das Sitzungsgeld sowie 265.000 Euro auf die Vergütung der Ausschusstätigkeit (einschließlich des hierfür gezahlten Sitzungsgelds).

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Gesellschafterausschusses (Festvergütung und Vergütung der Ausschusstätigkeit) betragen für das Berichtsjahr 2.350.000 Euro (Vorjahr: 2.350.000 Euro). Hiervon entfallen 1.150.000 Euro auf die Festvergütung sowie 1.200.000 Euro auf die Vergütung der Ausschusstätigkeit.

Im Berichtsjahr wurden weder eine Vergütung noch Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, gewährt.

Die Bezüge der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses sind, aufgeteilt nach vorgenannten Komponenten, in den Tabellen auf den nachfolgenden Seiten dargestellt:

## Vergütung des Aufsichtsrats

17

Ausweis in Euro		Bestandteile Gesamtbezüge			Gesamtbezüge <sup>2</sup>
		Festvergütung	Sitzungsgeld	Vergütung Ausschusstätigkeit <sup>1</sup>	
Dr. Simone Bagel-Trah <sup>3</sup> , Vorsitzende	<b>2016</b>	<b>140.000</b>	<b>5.000</b>	<b>39.000</b>	<b>184.000</b>
	2015	140.000	4.000	38.000	182.000
Winfried Zander <sup>3</sup> , stellv. Vorsitzender	<b>2016</b>	<b>105.000</b>	<b>5.000</b>	<b>39.000</b>	<b>149.000</b>
	2015	105.000	4.000	38.000	147.000
Jutta Bernicke	<b>2016</b>	<b>70.000</b>	<b>5.000</b>	–	<b>75.000</b>
	2015	70.000	3.000	–	73.000
Dr. Kaspar von Braun	<b>2016</b>	<b>70.000</b>	<b>6.000</b>	–	<b>76.000</b>
	2015	70.000	4.000	–	74.000
Boris Canessa (bis 11.4.2016)	<b>2016</b>	<b>19.508</b>	<b>2.000</b>	–	<b>21.508</b>
	2015	70.000	4.000	–	74.000
Johann-Christoph Frey (seit 11.4.2016)	<b>2016</b>	<b>50.492</b>	<b>4.000</b>	–	<b>54.492</b>
	2015	–	–	–	–
Ferdinand Groos (bis 11.4.2016)	<b>2016</b>	<b>19.508</b>	<b>2.000</b>	–	<b>21.508</b>
	2015	70.000	4.000	–	74.000
Béatrice Guillaume-Grabisch (bis 31.3.2016)	<b>2016</b>	<b>17.404</b>	<b>0</b>	–	<b>17.404</b>
	2015	70.000	2.000	–	72.000
Peter Hausmann <sup>3</sup>	<b>2016</b>	<b>70.000</b>	<b>5.000</b>	<b>37.000</b>	<b>112.000</b>
	2015	70.000	3.000	37.000	110.000
Birgit Helten-Kindlein <sup>3</sup>	<b>2016</b>	<b>70.000</b>	<b>5.000</b>	<b>39.000</b>	<b>114.000</b>
	2015	70.000	4.000	38.000	112.000
Benedikt-Richard Freiherr von Herman (seit 11.4.2016)	<b>2016</b>	<b>50.492</b>	<b>4.000</b>	–	<b>54.492</b>
	2015	–	–	–	–
Timotheus Höttges (seit 11.4.2016)	<b>2016</b>	<b>50.492</b>	<b>3.000</b>	–	<b>53.492</b>
	2015	–	–	–	–
Prof. Dr. Michael Kaschke <sup>3</sup>	<b>2016</b>	<b>70.000</b>	<b>4.000</b>	<b>37.000</b>	<b>111.000</b>
	2015	70.000	3.000	38.000	111.000
Barbara Kux	<b>2016</b>	<b>70.000</b>	<b>6.000</b>	–	<b>76.000</b>
	2015	70.000	4.000	–	74.000
Mayc Nienhaus	<b>2016</b>	<b>70.000</b>	<b>6.000</b>	–	<b>76.000</b>
	2015	70.000	4.000	–	74.000
Andrea Pichottka	<b>2016</b>	<b>70.000</b>	<b>6.000</b>	–	<b>76.000</b>
	2015	70.000	4.000	–	74.000
Dr. Martina Seiler	<b>2016</b>	<b>70.000</b>	<b>6.000</b>	–	<b>76.000</b>
	2015	70.000	4.000	–	74.000
Prof. Dr. Theo Siegert <sup>3</sup>	<b>2016</b>	<b>70.000</b>	<b>5.000</b>	<b>74.000</b>	<b>149.000</b>
	2015	70.000	4.000	73.000	147.000
Edgar Topsch	<b>2016</b>	<b>70.000</b>	<b>6.000</b>	–	<b>76.000</b>
	2015	70.000	4.000	–	74.000
<b>Gesamt</b>	<b>2016</b>	<b>1.222.896</b>	<b>85.000</b>	<b>265.000</b>	<b>1.572.896</b>
	2015	1.225.000	59.000	262.000	1.546.000

<sup>1</sup> Vergütung für die Tätigkeit im Prüfungsausschuss; inklusive Sitzungsgeld; die Tätigkeit im Nominierungsausschuss wird nicht gesondert vergütet.

<sup>2</sup> Ausweis ohne Umsatzsteuer.

<sup>3</sup> Mitglied des Prüfungsausschusses. Vorsitz im Prüfungsausschuss: Prof. Dr. Theo Siegert.

29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum
52 Aktien und Anleihen	Einzelabschluss
57 Grundlagen des Konzerns	104 Risiko- und Chancenbericht
63 Wirtschaftsbericht	112 Prognosebericht

## Vergütung des Gesellschafterausschusses

18

Ausweis in Euro		Bestandteile Gesamtbezüge		Gesamtbezüge
		Festvergütung	Vergütung der Ausschusstätigkeit	
Dr. Simone Bagel-Trah, Vorsitzende (Vorsitzende Personalausschuss)	<b>2016</b>	<b>200.000</b>	<b>200.000</b>	<b>400.000</b>
	2015	200.000	200.000	400.000
Dr. Christoph Henkel, stellv. Vorsitzender (Vorsitzender Finanzausschuss)	<b>2016</b>	<b>150.000</b>	<b>200.000</b>	<b>350.000</b>
	2015	150.000	200.000	350.000
Prof. Dr. Paul Achleitner (Mitglied Finanzausschuss)	<b>2016</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>200.000</b>
	2015	100.000	100.000	200.000
Boris Canessa (Mitglied Personalausschuss) (seit 11.4.2016)	<b>2016</b>	<b>72.131</b>	<b>72.131</b>	<b>144.262</b>
	2015	-	-	-
Johann-Christoph Frey (Mitglied Personalausschuss) (bis 11.4.2016)	<b>2016</b>	<b>27.869</b>	<b>27.869</b>	<b>55.738</b>
	2015	100.000	100.000	200.000
Stefan Hamelmann (stellv. Vorsitzender Finanzausschuss)	<b>2016</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>200.000</b>
	2015	100.000	100.000	200.000
Prof. Dr. Ulrich Lehner (Mitglied Finanzausschuss)	<b>2016</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>200.000</b>
	2015	100.000	100.000	200.000
Dr. Dr. Norbert Reithofer (Mitglied Finanzausschuss)	<b>2016</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>200.000</b>
	2015	100.000	100.000	200.000
Konstantin von Unger (stellv. Vorsitzender Personalausschuss)	<b>2016</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>200.000</b>
	2015	100.000	100.000	200.000
Jean-François van Boxmeer (Mitglied Personalausschuss)	<b>2016</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>200.000</b>
	2015	100.000	100.000	200.000
Werner Wenning (Mitglied Personalausschuss)	<b>2016</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>200.000</b>
	2015	100.000	100.000	200.000
<b>Gesamt</b>	<b>2016</b>	<b>1.150.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>2.350.000</b>
	2015	1.150.000	1.200.000	2.350.000

#### 4. Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats der Henkel Management AG

Gemäß Artikel 14 der Satzung der Henkel Management AG erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats der Henkel Management AG eine jährliche Vergütung in Höhe von 10.000 Euro. Keine Vergütung erhalten jedoch Mitglieder des Aufsichtsrats, die gleichzeitig Mitglieder des Aufsichtsrats oder des Gesellschafterausschusses der Henkel AG & Co. KGaA sind.

Da der Aufsichtsrat der Henkel Management AG nur mit Mitgliedern besetzt ist, die zugleich dem Gesellschafterausschuss angehören, fiel im Berichtsjahr keine Vergütung für den Aufsichtsrat an.

## Aktien und Anleihen

**+ 9,7 %**

Kursanstieg der Henkel-Vorzugsaktie.

**+ 11,7 %**

Kursanstieg der Henkel-Stammaktie.

**45,9 Mrd €**

Marktkapitalisierung.

Im Jahr 2016 verzeichneten die Henkel-Aktien eine positive Kursentwicklung. Der Kurs der Henkel-Vorzugsaktie stieg mit einem Plus von 9,7 Prozent auf 113,25 Euro. Die Stammaktie legte noch stärker zu und schloss mit 98,98 Euro, 11,7 Prozent über dem Vorjahr. Der DAX stieg im Jahresverlauf um 6,9 Prozent auf 11.481 Punkte. Der EURO STOXX® Consumer Goods Index schloss mit 633 Punkten, minus 0,1 Prozent. Damit entwickelten sich die Henkel-Aktien deutlich besser als der DAX und als die Aktien aus dem Konsumgüterbereich.

Im Jahresverlauf folgten die Henkel-Aktien weitgehend dem Trend des Gesamtmarkts. Dabei entwickelten sich die Henkel-Aktien im dritten Quartal und zu Beginn des vierten Quartals deutlich besser als die Vergleichsindizes. In diesem Umfeld erzielte die Henkel-Vorzugsaktie am 4. Oktober 2016 einen historischen Höchstkurs von 122,90 Euro. Die Stammaktie erreichte am selben Tag mit 105,45 Euro ebenfalls ein Rekordniveau. Zu Beginn des vierten Quartals zeigten die Henkel-Aktien wie auch die Aktien des Konsumgüterbereichs zunächst Kursrückgänge. Der DAX verlor in diesem Umfeld kaum. Im Dezember verzeichneten die Henkel-Aktien wie auch die Vergleichsindizes noch einmal deutliche Anstiege. Die Prämie der Vorzugsaktie gegenüber der Stammaktie lag im Jahr 2016 bei durchschnittlich 14,8 Prozent.

Das Handelsvolumen (Xetra) der Vorzugsaktien ist im Vergleich zum Vorjahr gesunken. Pro Handelstag wurden durchschnittlich rund 473.000 Vorzugsaktien gehandelt (2015: rund 571.000). Bei den Stammaktien ging das durchschnittliche Volumen ebenfalls zurück, und zwar auf rund 89.000 Stück pro Börsentag (2015: 104.000). Die Marktkapitalisierung der Stamm- und Vorzugsaktien stieg aufgrund der positiven Kursentwicklung von 41,4 Mrd Euro auf 45,9 Mrd Euro.

Für langfristig orientierte Investoren bleibt die Henkel-Aktie ein attraktives Investment. Aktionäre, die im Jahr 1985 bei der Emission der Henkel-Vorzugsaktie umgerechnet 1.000 Euro angelegt und die ihnen zugeflossenen Dividenden (ohne Steuerabzug) wieder in die Aktie investiert haben, verfügten Ende 2016 über einen Depotwert von 37.499 Euro. Dies entspricht einer Wertsteigerung von 3.650 Prozent oder einer durchschnittlichen Verzinsung von 12,3 Prozent pro Jahr. Der DAX erreichte im selben Zeitraum eine jährliche Verzinsung von 7,7 Prozent. Über die letzten fünf beziehungsweise zehn Jahre verzeichnete die Henkel-Vorzugsaktie eine durchschnittliche jährliche Verzinsung von 20,5 Prozent beziehungsweise 11,8 Prozent und stieg damit in diesen Zeiträumen deutlich stärker als der DAX, der eine durchschnittliche Verzinsung von 14,2 Prozent beziehungsweise 5,7 Prozent pro Jahr erreichte.

### Kennzahlen zur Henkel-Aktie 2012 bis 2016

19

in Euro	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ergebnis je Aktie</b>					
Stammaktie	3,40	3,65	3,74	4,42	<b>4,72</b>
Vorzugsaktie	3,42	3,67	3,76	4,44	<b>4,74</b>
<b>Börsenkurs zum Jahresende<sup>1</sup></b>					
Stammaktie	51,93	75,64	80,44	88,62	<b>98,98</b>
Vorzugsaktie	62,20	84,31	89,42	103,20	<b>113,25</b>
<b>Höchster Börsenkurs<sup>1</sup></b>					
Stammaktie	52,78	75,81	80,44	99,26	<b>105,45</b>
Vorzugsaktie	64,61	84,48	90,45	115,20	<b>122,90</b>
<b>Niedrigster Börsenkurs<sup>1</sup></b>					
Stammaktie	37,25	50,28	67,00	76,32	<b>77,00</b>
Vorzugsaktie	44,31	59,82	72,64	87,75	<b>88,95</b>
<b>Dividende</b>					
Stammaktie	0,93	1,20	1,29	1,45	<b>1,60<sup>2</sup></b>
Vorzugsaktie	0,95	1,22	1,31	1,47	<b>1,62<sup>2</sup></b>
<b>Marktkapitalisierung<sup>1</sup> in Mrd Euro</b>	<b>24,6</b>	<b>34,7</b>	<b>36,8</b>	<b>41,4</b>	<b>45,9</b>
Stammaktie in Mrd Euro	13,5	19,7	20,9	23,0	<b>25,7</b>
Vorzugsaktie in Mrd Euro	11,1	15,0	15,9	18,4	<b>20,2</b>

<sup>1</sup> Aktienschlusskurse Xetra-Handel.

<sup>2</sup> Vorschlag an die Aktionäre für die Hauptversammlung am 6. April 2017.



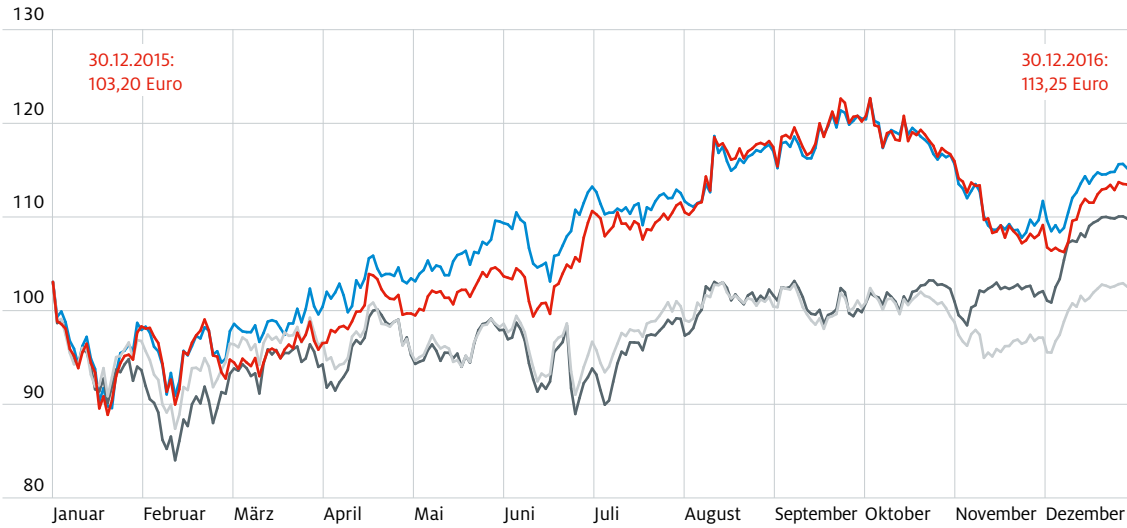
29 Corporate Governance  
 52 **Aktien und Anleihen**  
 57 Grundlagen des Konzerns  
 63 Wirtschaftsbericht

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss  
 104 Risiko- und Chancenbericht  
 112 Prognosebericht

**Entwicklung der Henkel-Aktien im Marktvergleich  
 Januar bis Dezember 2016**

20

in Euro



- Henkel-Vorzugsaktie
- Henkel-Stammaktie (indexiert)
- EURO STOXX® Consumer Goods Index (indexiert)
- DAX (indexiert)

**Entwicklung der Henkel-Aktien im Marktvergleich  
 von 2007 bis 2016**

21

in Euro



- Henkel-Vorzugsaktie
- Henkel-Stammaktie (indexiert)
- EURO STOXX® Consumer Goods Index (indexiert)
- DAX (indexiert)

### Henkel in allen wichtigen Indizes vertreten

Die Henkel-Aktien werden an der Frankfurter Wertpapierbörse und dort vor allem im Xetra-Handel gehandelt. Daneben notiert Henkel an allen deutschen Regionalbörsen. In den USA können Anleger im Rahmen des „Sponsored Level I ADR (American Depositary Receipt) Program“ in Zertifikate auf Henkel-Vorzugs- sowie -Stammaktien investieren. Die Zahl der am Jahresende ausstehenden ADRs auf Stamm- und Vorzugsaktien betrug etwa 1,5 Mio Stück (2015: 1,7 Mio Stück).

Die internationale Bedeutung der Henkel-Vorzugsaktie zeigt sich nicht zuletzt daran, dass sie in zahlreichen führenden Indizes enthalten ist. Diese Indizes sind wichtige Indikatoren für die Kapitalmärkte und Benchmarks für Fondsmanager. Besonders hervorzuheben sind dabei der MSCI World, STOXX® Europe 600 und FTSE World Europe. Mit der Zugehörigkeit zum Dow Jones Titans 30 Personal & Household Goods Index gehört Henkel außerdem zu den weltweit wichtigsten Unternehmen im Bereich Personal & Household Goods. In Deutschland zählt Henkel als DAX-Wert zu den 30 bedeutendsten börsennotierten Gesellschaften.

Sustainability Index Series. Darüber hinaus ist Henkel im Dow Jones Sustainability Index World vertreten und eines von nur 50 Unternehmen weltweit im Global-Challenges-Index.

Zum Ende des Jahres 2016 betrug die Marktkapitalisierung der im DAX enthaltenen Vorzugsaktien 20,2 Mrd Euro. Damit belegte Henkel unverändert den 18. Rang, bezogen auf das Handelsvolumen den 22. Rang (2015: 23). Die Gewichtung im DAX stieg auf 2,10 Prozent (2015: 2,05 Prozent).

### Internationale Aktionärsstruktur

Unsere Vorzugsaktien sind die deutlich liquidere Aktiegattung und befinden sich (mit Ausnahme der eigenen Aktien) vollständig im Streubesitz. Der überwiegende Teil davon wird von institutionellen Anlegern gehalten, deren Portfolio meist international breit gestreut ist.

Gemäß den der Gesellschaft zugegangenen Mitteilungen halten die Mitglieder des Aktienbindungsvertrags der Familie Henkel zum 17. Dezember 2015 mit 61,02 Prozent die Mehrheit der Stammaktien. Darüber hinaus liegen uns keine Mitteilungen vor, dass ein Aktionär mehr als 3 Prozent der Stimmrechtsanteile besitzt (meldepflichtiger Besitz). Zum 31. Dezember 2016 betrug der Bestand eigener Aktien 3,7 Mio Stück.

61,02%

der Stimmrechte werden von den Mitgliedern des Aktienbindungsvertrags der Familie Henkel gehalten.

#### Aktien-Daten 22

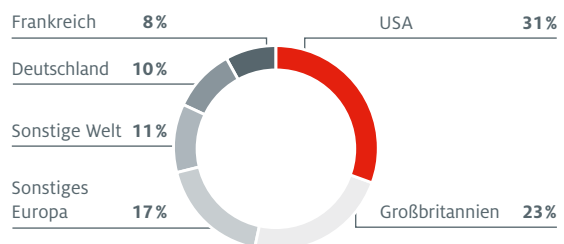
	Vorzugsaktien	Stammaktien
Wertpapierkenn-Nr.	604843	604840
ISIN Code	DE0006048432	DE0006048408
Börsenkürzel	HEN3.ETR	HEN.ETR
Anzahl der Aktien	178.162.875	259.795.875

#### ADR-Daten 23

	Vorzugsaktien	Stammaktien
CUSIP	42550U208	42550U109
ISIN Code	US42550U2087	US42550U1097
ADR Symbol	HENGY	HENKY

Auch unsere Fortschritte und Leistungen im nachhaltigen Wirtschaften überzeugten im Jahr 2016 erneut externe Experten. So wurde Henkel in verschiedenen nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsratings und -indizes bestätigt. Seit 2001 ist Henkel im Ethik-Index FTSE4Good vertreten, ebenso seit Gründung im Jahr 2011 in der Indexfamilie „STOXX® Global ESG Leaders“ der Deutschen Börse. Unsere Zugehörigkeit zum Ethibel Pioneer Investment Register und den Nachhaltigkeitsindizes Euronext Vigeo World 120, Europe 120 und Eurozone 120 wurde ebenso bestätigt wie die zur MSCI Global

#### Aktionärsstruktur: Institutionelle Anleger Henkel-Aktien 24



Stand: 30.11.2016  
Quelle: Nasdaq.

29 Corporate Governance  
 52 **Aktien und Anleihen**  
 57 Grundlagen des Konzerns  
 63 Wirtschaftsbericht

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss  
 104 Risiko- und Chancenbericht  
 112 Prognosebericht

## Mitarbeiter-Aktienprogramm

Seit 2001 bietet Henkel ein Aktienprogramm für seine Mitarbeiter an. Jeden investierten Euro eines Mitarbeiters (bis zu maximal 4 Prozent des Gehalts oder maximal 4.992 Euro pro Jahr) hat Henkel 2016 mit 33 Eurocent gefördert. Rund 11.500 Mitarbeiter in 53 Ländern kauften 2016 im Rahmen des Programms Henkel-Vorzugsaktien. Insgesamt hielten rund 14.800 Mitarbeiter zum Jahresende rund 2,5 Mio Stück und damit rund 1,4 Prozent der Vorzugsaktien. Die Haltefrist für neu erworbene Aktien beträgt drei Jahre.

Für unsere Mitarbeiter hat sich die Investition in Henkel-Aktien durch die Teilnahme an dem Aktienprogramm in der Vergangenheit als sehr vorteilhaft erwiesen. Mitarbeiter, die seit Bestehen des Programms monatlich 100 Euro in Henkel-Aktien investierten und auf eine zwischenzeitliche Auszahlung verzichteten, verfügten Ende 2016 über einen Depotwert von 92.866 Euro. Dies entspricht einer Wertsteigerung von rund 416 Prozent oder einer durchschnittlichen Verzinsung von rund 12,4 Prozent pro Jahr.

## Henkel-Anleihen

Henkel hat im Jahr 2016 vier festverzinsliche Anleihen im Wert von 2,2 Mrd Euro erfolgreich in drei verschiedenen Währungen am Kapitalmarkt platziert: eine Anleihe über 500 Mio Euro mit einer Laufzeit von zwei Jahren, einem Zinskupon von 0 Prozent pro Jahr und einer negativen Rendite von -0,05 Prozent; eine weitere Anleihe über 700 Mio Euro mit einer Laufzeit von fünf Jahren und einem Zinskupon sowie einer Rendite von jeweils 0 Prozent pro Jahr. Daneben wurden eine Eurodollar-Anleihe in Höhe von 750 Mio US-Dollar platziert mit einem Kupon von 1,5 Prozent pro Jahr und einer Laufzeit von drei Jahren sowie eine 300-Mio-britische-Pfund-Anleihe mit einer Laufzeit von sechs Jahren und einem Kupon von 0,875 Prozent pro Jahr. Die Anleihen dienen der Refinanzierung des kurzfristigen Bankdarlehens, das zur Übernahme von The Sun Products Corporation aufgenommen wurde. Die Anleihen waren deutlich überzeichnet und stießen bei internationalen Investoren auf großes Interesse.

Weitere Informationen finden Sie im Internet:

 [www.henkel.de/creditor-relations](http://www.henkel.de/creditor-relations)

### Anleihe-Daten

25

	Tranche 1	Tranche 2	Tranche 3	Tranche 4
<b>Währung</b>	EUR	EUR	USD	GBP
<b>Volumen</b>	500 Millionen	700 Millionen	750 Millionen	300 Millionen
<b>Kupon</b>	0% p. a.	0% p. a.	1,5% p. a.	0,875% p. a.
<b>Fälligkeit</b>	13.09.2018	13.09.2021	13.09.2019	13.09.2022
<b>Emissionspreis</b>	100,10%	100%	99,85%	99,59%
<b>Emissionsrendite</b>	-0,05% p. a.	0% p. a.	1,55%	0,95%
<b>Zinsberechnung</b>	Act/Act (ISMA)	Act/Act (ISMA)	30/360 (ISMA)	Act/Act (ISMA)
<b>Stückelung</b>	1.000 EUR	1.000 EUR	2.000 USD	1.000 GBP
<b>WKN</b>	A2BPAW	A2BPAX	A2BPAY	A2BPAZ
<b>ISIN</b>	XS1488370740	XS1488418960	XS1488419695	XS1488419935
<b>Listing</b>	Regulated Market of the Luxembourg Stock Exchange			

### Intensive Kapitalmarkt-Kommunikation

Henkel wird von zahlreichen Finanzanalysten auf internationaler Ebene beobachtet. Rund 25 Aktien- und Anleiheanalysten veröffentlichen regelmäßig Studien und Kommentare zur aktuellen Entwicklung des Unternehmens.

Der Dialog mit Investoren und Analysten hat für Henkel einen hohen Stellenwert. Bei 21 Kapitalmarkt-konferenzen und Roadshows in Europa und Nordamerika hatten institutionelle Anleger und Finanzanalysten die Möglichkeit, vielfach sogar direkt mit unserem Top-Management zu sprechen. Darüber hinaus hielten wir regelmäßig Telefonkonferenzen ab und führten zahlreiche Einzelgespräche.

Ein Höhepunkt war unser Investoren- und Analystentag über den Unternehmensbereich Adhesive Technologies am 6. und 7. Juni 2016. Der Unternehmensbereich präsentierte unter dem Motto „Lead to Outperform“ neben Informationen zur Strategie und zur Geschäftsentwicklung auch sein technisches und wirtschaftliches Potenzial am Standort Heidelberg.

Privatanleger können alle relevanten Informationen auf Anfrage sowie auf der Investor Relations-Internetseite [www.henkel.de/ir](http://www.henkel.de/ir) erhalten. Dort werden auch die Telefonkonferenzen sowie auszugsweise die jährliche Hauptversammlung live übertragen. Die Hauptversammlung bietet allen Aktionären die Möglichkeit, direkt umfassende Informationen über das Unternehmen zu erhalten.

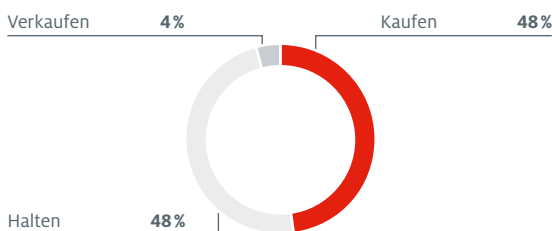
Die Qualität unserer Kapitalmarkt-Kommunikation wurde im Jahr 2016 erneut durch unabhängige Rankings bewertet. Dabei belegte unser Investor Relations-Team im Vergleich mit anderen europäischen Unternehmen des Sektors Home & Personal Care und anderen DAX-Unternehmen erneut führende Plätze – zum Beispiel den dritten Platz im Sektor Household Products & Personal des „Extel 2016 Awards“-Rankings. Beim Institutional Investor Ranking wurde Henkel von Finanzanalysten zum besten Investor Relations-Team im europäischen Household & Personal Care Products-Sektor gewählt.

Die Qualität unserer Kommunikation sowie unsere Leistungen bezogen auf nichtfinanzielle Indikatoren (Umwelt-, Gesellschafts- und Governance-Themen) spiegeln sich in der kontinuierlich positiven Beurteilung durch verschiedene Ratingagenturen wider. Darüber hinaus werden sie durch die Berücksichtigung in den bereits genannten wichtigen Nachhaltigkeitsindizes bestätigt.

Den Finanzkalender mit allen wichtigen Terminen finden Sie auf der hinteren Umschlaginnenseite dieses Geschäftsberichts.

### Analystenempfehlungen

26



Stand: 31.12.2016  
Basis: 27 Aktienanalysten.

29 Corporate Governance  
 52 Aktien und Anleihen  
 57 Grundlagen des Konzerns  
 63 Wirtschaftsbericht

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss  
 104 Risiko- und Chancenbericht  
 112 Prognosebericht

## Grundlagen des Konzerns

### Geschäftstätigkeit

#### Überblick

Henkel wurde im Jahr 1876 gegründet. Somit blickten wir im Berichtsjahr auf eine 140-jährige Unternehmensgeschichte zurück. Heute sind weltweit rund 51.350 Mitarbeiter für das Unternehmen tätig. Wir halten global führende Marktpositionen im Konsumenten- und im Industriegeschäft.

Unser Unternehmenszweck lautet: Wir wollen nachhaltig Werte schaffen – für unsere Kunden und Konsumenten, unsere Mitarbeiter, unsere Aktionäre sowie die Gesellschaft und das Umfeld, in dem wir tätig sind.

#### Organisation und Unternehmensbereiche

Die Henkel AG & Co. KGaA ist operativ tätig und zugleich Mutterunternehmen des Henkel-Konzerns. Als solches ist sie dafür verantwortlich, die unternehmerischen Ziele festzulegen und zu verfolgen. Zudem verantwortet sie das Führungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumentarium einschließlich des Risikomanagements sowie die Verteilung der Ressourcen. All diese Verantwortlichkeiten nimmt die Henkel AG & Co. KGaA im Rahmen ihrer rechtlichen Möglichkeiten innerhalb des Henkel-Konzerns wahr. Dabei bleibt die rechtliche Selbstständigkeit der Konzerngesellschaften gewahrt.

Die operative Steuerung obliegt dem Vorstand der Henkel Management AG in deren Funktion als alleinige, persönlich haftende Gesellschafterin. Der Vorstand wird hierbei von den Corporate-Funktionen unterstützt.

Henkel ist in drei operative Unternehmensbereiche gegliedert: Adhesive Technologies, Beauty Care und Laundry & Home Care.

Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies bietet weltweit kundenspezifische Lösungen mit Kleb- und Dichtstoffen sowie Oberflächenbehandlungen sowohl im Industrie-Geschäft als auch für Konsumenten, Handwerk und Bau an. Zum Sortiment des Unternehmensbereichs Beauty Care gehören Produkte für die Haarkosmetik, Körper-, Haut- und Mundpflege sowie für das Friseurgeschäft. Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care ist im Geschäft für Wasch- und Reinigungsmittel tätig. Das Portfolio umfasst vor allem Universal- und Spezialwaschmittel sowie Geschirrspülmittel und Reiniger. Zudem bieten wir Lufterfrischer sowie Insektenschutzmittel für den Haushalt an.

Henkel ist Weltmarktführer im Bereich Adhesive Technologies. In unseren Konsumentengeschäften halten wir ebenfalls führende Positionen in vielen Märkten und Kategorien.

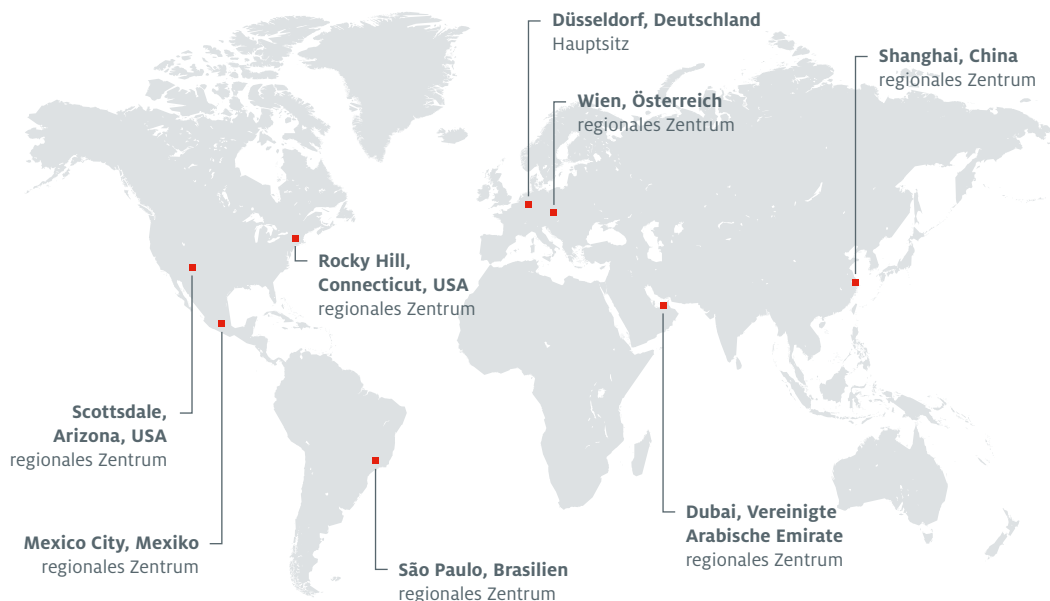
Unsere drei Unternehmensbereiche werden in weltweit verantwortlichen strategischen Geschäftseinheiten geführt. Diese werden von den zentralen Funktionen der Henkel AG & Co. KGaA, unseren Shared Services sowie unserer globalen integrierten Supply-Chain-Organisation unterstützt, damit Synergien des Konzernverbunds optimal genutzt werden können. Die Verantwortung für die Umsetzung der jeweiligen Strategien in den Regionen und Ländern liegt bei den Ländergesellschaften, deren Aktivitäten durch regionale Zentren koordiniert beziehungsweise unterstützt werden. Die Leitungsorgane dieser Ländergesellschaften

1876

gegründet.

### Henkel weltweit: regionale Zentren

27



führen ihre Unternehmen im Rahmen der jeweiligen gesetzlichen Bestimmungen, Satzungen und Geschäftsordnungen sowie nach den Regeln unserer weltweit geltenden Grundsätze zur Unternehmensführung.

### Strategie und Finanzziele 2016

Henkel blickt auf vier sehr erfolgreiche Jahre zurück. Die Grundlage dafür waren die Strategie und Finanzziele der Jahre 2013 bis 2016, die wir in einem herausfordernden Umfeld konsequent vorangetrieben haben.

Mit einem durchschnittlichen organischen Wachstum der Henkel-Gruppe von 3,3 Prozent hat Henkel im vierjährigen Strategiezyklus von 2013 bis 2016 seinen Umsatz organisch kontinuierlich gesteigert. Die Wachstumsmärkte trugen mit einer durchschnittlichen organischen Umsatzsteigerung von 7,2 Prozent zur guten Entwicklung bei. Aufgrund der negativen Währungseinflüsse konnten die für 2016 angestrebten absoluten Umsatzziele jedoch nicht vollständig erreicht werden.

Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie hat sich mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum (Compound Annual Growth Rate/CAGR) von 9,7 Prozent im Strategiezyklus sehr gut entwickelt. Damit wurde in einem schwierigen Umfeld das angestrebte Ziel von 10 Prozent nahezu erreicht.

**+9,7 %**

durchschnittliches jährliches Wachstum des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie (CAGR 2012 – 2016).

#### Erreichung der Finanzziele 2016

28

		Ziel	Erreichung
Umsatz	in Mrd €	20,0	<b>18,7</b>
Umsatz in Wachstumsmärkten	in Mrd €	10,0	<b>7,8</b>
Durchschnittliches jährliches Wachstum <sup>1</sup> des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie		10 %	<b>9,7 %</b>

<sup>1</sup> Compound Annual Growth Rate/CAGR 2012 – 2016.

Durch die Umsetzung unserer vier strategischen Prioritäten – Outperform, Globalize, Simplify, Inspire –

haben wir das Unternehmen erfolgreich weiterentwickelt und unsere Position im globalen Wettbewerbs- und Marktumfeld gestärkt.

Im Mittelpunkt unserer Priorität Outperform stand, unser Wachstumspotenzial in den Produktkategorien noch stärker auszuschöpfen. Eine wesentliche Rolle spielte die Stärkung unserer zehn Top-Marken, deren Umsatzanteil wir von 44 Prozent im Jahr 2012 auf 61 Prozent im Jahr 2016 steigern konnten.

Im Zug unserer Priorität Globalize haben wir das Unternehmen noch stärker globalisiert und Wachstumsmöglichkeiten in Wachstumsmärkten sowie in reifen Märkten gleichermaßen genutzt. Durch die überproportionale organische Umsatzsteigerung haben wir unsere Position in den Wachstumsmärkten ausgebaut. Zudem haben wir unser Portfolio weltweit mit attraktiven Akquisitionen gestärkt (siehe Tabelle 29 zu den Akquisitionen 2016). Die bedeutendste Akquisition war der Erwerb von The Sun Products Corporation; dadurch hat Henkel die Nummer-2-Position auf dem nordamerikanischen Waschmittelmarkt erreicht.

Um der steigenden Geschwindigkeit und anhaltenden Volatilität in unseren Märkten Rechnung zu tragen, haben wir im Rahmen der Priorität Simplify unsere Operational Excellence deutlich gesteigert. Wir haben unsere Shared Service Center erfolgreich ausgebaut und beschäftigen dort nun mehr als 3.000 Mitarbeiter an sieben Standorten. Zudem führen wir unsere Produktions-, Logistik- und Einkaufsaktivitäten über alle Unternehmensbereiche in einer einheitlichen globalen Supply-Chain-Organisation zusammen.

Bei unserer Priorität Inspire haben wir unser globales Team weiterentwickelt: durch die Stärkung unserer Führungsmannschaft, die Förderung von Talenten und eine klare Leistungsorientierung sowie eine größere Vielfalt in allen Bereichen unseres Unternehmens. Im Rahmen der jährlichen einheitlichen Bewertung unserer Führungskräfte beziehen wir deren persönliche Interessen verstärkt bei der Karriereplanung ein.

#### Akquisitionen unterzeichnet und vollzogen im Geschäftsjahr 2016

29

Objekt	Wesentliche Marken	Wesentliche Länder	Unterzeichnung	Vollzug	Jährlicher Umsatz in Mio Euro	Kaufpreis <sup>1</sup> in Mio Euro	Weitere Informationen auf den Seiten
57,5% der Anteile an Expand Global Industries UK Ltd. (Waschmittel)	Waw, Nittol	Nigeria	31.05.16	31.05.16	~ 50	110	69, 80, 123 – 126
Haarpflegegeschäft in Afrika/Nahost und Osteuropa	Pert, Shantu, Blendax	Russland/Saudi-Arabien/Türkei	02.03.16	01.06.16	~ 75	212	69, 93, 123 – 126
Fliesenklebergeschäft in Kolumbien	Alfalisto, Pegalisto	Kolumbien	04.04.16	30.06.16	~ 10	17	69, 90, 91, 123 – 126
Waschmittelgeschäft im Iran	Tage	Iran	30.04.16	21.08.16	~ 70	141 <sup>2</sup>	69, 80, 123 – 126
The Sun Products Corporation	All, Sun, Snuggle	USA, Kanada	24.06.16	01.09.16	~ 1.450	~ 3.200	69, 80, 97, 123 – 126

<sup>1</sup> Ohne bedingte Kaufpreisbestandteile.

<sup>2</sup> Vorläufiger Kaufpreis.



**Henkel 2020+ – unsere Ambitionen und strategischen Prioritäten**

Um bis zum Jahr 2020 und darüber hinaus weiter nachhaltig profitabel zu wachsen, verfolgt Henkel vier strategische Prioritäten: Wachstum vorantreiben, Digitalisierung beschleunigen, Agilität steigern und in Wachstum investieren. Unser ausgewogenes und breit diversifiziertes Portfolio mit starken Marken, innovativen Technologien und führenden Positionen in attraktiven Märkten und Kategorien bildet dafür ein starkes Fundament. Unser engagiertes, weltweites Team ist durch eine starke Unternehmenskultur und klare Werte verbunden.

Auf der Basis einer starken Ausgangsposition will Henkel seinen profitablen Wachstumskurs fortsetzen. Am 17. November 2016 haben wir die Ambitionen und strategischen Prioritäten vorgestellt, die das Unternehmen bis 2020 und darüber hinaus prägen sollen.

**Unsere Ambitionen**

In einem sehr volatilen Umfeld, das geprägt ist durch zunehmende Globalisierung, beschleunigte Digitalisierung, sich schnell verändernde Märkte, steigende Ressourcenknappheit sowie durch die wachsende Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung haben wir unsere Ambitionen definiert.

Wir wollen Henkel noch stärker auf die Bedürfnisse unserer Kunden und Konsumenten ausrichten, noch innovativer und agiler machen und sowohl die internen Prozesse als auch die kundenbezogenen Aktivi-

täten umfassend digitalisieren. Auch das Thema Nachhaltigkeit werden wir in all unseren Geschäftsaktivitäten noch stärker in den Mittelpunkt rücken.

Für den Zeitraum bis zum Jahr 2020 hat Henkel die folgenden finanziellen Ambitionen:

- In den nächsten vier Jahren streben wir ein durchschnittliches organisches Umsatzwachstum von 2 bis 4 Prozent an.
- Wir streben an, das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie von 2016 bis 2020 mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum (Compound Annual Growth Rate/CAGR) von 7 bis 9 Prozent zu steigern. Darin enthalten sind der Einfluss von Währungskursentwicklungen sowie kleinere und mittlere Akquisitionen. Bedeutende Akquisitionen oder ein Aktienrückkauf sind darin nicht berücksichtigt.
- Wir wollen die bereinigte EBIT-Marge weiter steigern. Zudem wollen wir den Free Cashflow weiter erhöhen.

**Finanzielle Ambitionen 2020**

30

Organisches Wachstum	2 – 4% (Durchschnitt 2017 – 2020)
Bereinigtes EPS-Wachstum	7 – 9% (CAGR <sup>1</sup> 2016 – 2020, je Vorzugsaktie)
Bereinigte EBIT-Marge	Weitere Verbesserung der bereinigten EBIT-Marge
Free Cashflow	Weitere Steigerung des Free Cashflow

<sup>1</sup> Durchschnittliches jährliches Wachstum (Compound Annual Growth Rate/CAGR).

Neben dem organischen Wachstum werden Akquisitionen weiter ein integraler Bestandteil unserer Strategie bleiben. Wir bewerten mögliche Akquisitionen danach, ob sie verfügbar sind, strategisch zu Henkel passen und finanziell attraktiv sind. Während im Unternehmensbereich Adhesive Technologies der Fokus auf dem Ausbau der Technologieführerschaft liegt, steht in den Unternehmensbereichen Beauty Care und Laundry & Home Care die Stärkung unserer Kategorien im Mittelpunkt.

### Strategische Prioritäten im Überblick



#### Wachstum vorantreiben

In den kommenden Jahren wird unser strategischer Schwerpunkt darauf liegen, das Wachstum voranzutreiben – sowohl in den reifen Märkten als auch in den Wachstumsmärkten. Dazu planen wir eine Reihe von Initiativen mit dem Ziel, die Bindung zu unseren Kunden und Konsumenten weltweit weiter zu vertiefen, unsere führenden Marken und Technologien zu stärken, überzeugende Innovationen und Services zu entwickeln sowie neue Wachstumstreiber zu erschließen.



#### Digitalisierung beschleunigen

Durch eine beschleunigte Digitalisierung des gesamten Unternehmens wollen wir erfolgreich wachsen, die Beziehung zu unseren Kunden und Konsumenten stärken, unsere Prozesse optimieren und das Unternehmen grundlegend verändern. Dazu werden wir bis 2020 eine Reihe von Initiativen umsetzen, um unsere digitalen Geschäfte voranzutreiben, Industrie 4.0 auszubauen und die Organisation digital zu transformieren.



#### Agilität steigern

Die Agilität der Organisation zu steigern, wird in einem sehr volatilen und dynamischen Umfeld ein entscheidender Erfolgsfaktor für Henkel sein. Die Voraussetzung hierfür sind motivierte und engagierte Teams, beschleunigte Einführungen in den Markt sowie effiziente und vereinfachte Prozesse („Smart Simplicity“).



#### In Wachstum investieren

Wir wollen gezielt in Wachstum investieren. Um dafür Mittel freizusetzen, wollen wir den Ressourceneinsatz optimieren, einen stärkeren Fokus auf das „Net Revenue Management“ setzen, unsere Strukturen noch effizienter machen und unsere globale Supply Chain weiter ausbauen. Diese Initiativen sollen dazu beitragen, dass wir bis 2020 und darüber hinaus verstärkt in Wachstum investieren und unsere Profitabilität weiter erhöhen können.

## Nachhaltigkeitsstrategie

### Nachhaltigkeit als Unternehmenswert

Die Ambition, unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit stetig auszubauen, ist in unseren Unternehmenswerten verankert. Wir wollen mehr Wert schaffen: für unsere Kunden, Verbraucher, Nachbarn sowie unser Unternehmen – bei einem gleichzeitig verkleinerten ökologischen Fußabdruck. Wir wollen neue Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung vorantreiben und unser Geschäft verantwortungsvoll und wirtschaftlich erfolgreich weiterentwickeln. Unsere Nachhaltigkeitsstrategie beschreibt dafür einen klaren Rahmen und spiegelt die hohen Erwartungen unserer Stakeholder wider.

### Unsere Fokusfelder

Wir konzentrieren unsere Aktivitäten auf sechs Fokusfelder, die die für uns wesentlichen Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung widerspiegeln. Drei von ihnen beschreiben, wie wir „mehr Wert“ schaffen wollen, für unsere Kunden und Konsumenten, unsere Aktionäre und unser Unternehmen – beispielsweise durch mehr Arbeitssicherheit und Beiträge zum gesellschaftlichen Fortschritt. Die drei anderen Felder beschreiben die Bereiche, in denen wir unseren ökologischen „Fußabdruck“ reduzieren wollen, etwa durch einen geringeren Wasser- und Energieverbrauch und weniger Abfall.

### Drei Schwerpunkte für die kommenden Jahre

Wir sind überzeugt, dass unser Fokus auf Nachhaltigkeit noch nie so wichtig war wie heute und dass er unser Wachstum fördert, unsere Kosteneffizienz steigert und Risiken verringert. Wir haben hier bereits ein starkes Fundament und können überzeugende Erfolge vorweisen. Um der zunehmenden Bedeutung von Nachhaltigkeit für unsere Stakeholder und unseren langfristigen wirtschaftlichen Erfolg Rechnung zu tragen, haben wir im Jahr 2016 drei Schwerpunkte definiert, wie wir Nachhaltigkeit bei Henkel in den kommenden Jahren weiter vorantreiben wollen:

### Fundament stärken

Um den Wunsch der Menschen nach mehr Lebensqualität im Einklang mit den begrenzten Ressourcen der Erde zu ermöglichen und uns wirtschaftlich erfolgreich entwickeln zu können, werden wir erheblich effizienter wirtschaften müssen. Angesichts der globalen Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung hat sich Henkel ein langfristiges Ziel gesetzt: Bis 2030 wollen wir im Vergleich zum Basisjahr 2010 den Wert verdreifachen, den wir mit unserer Geschäftstätigkeit schaffen – im Verhältnis zum ökologischen Fußabdruck, den wir durch unsere Produkte und Dienstleistungen verursachen. Dieses Ziel bezeichnen wir als „Faktor 3“.



29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
63 Wirtschaftsbericht	

Um unser Ziel für 2030 erreichen zu können, streben wir an, unsere Effizienz jährlich um durchschnittlich 5 bis 6 Prozent zu steigern. Die ersten Zwischenziele für die fünf Jahre bis 2015 haben wir erreicht und zum Teil übertroffen. Auf dem Weg zu unserem langfristigen Ziel „Faktor 3“ wollen wir unsere Leistungen in diesen Bereichen auch in den kommenden Jahren weiter verbessern. Dafür haben wir mittelfristige Ziele bis 2020 definiert (siehe Grafik unten). So wollen wir bis Ende 2020 das Verhältnis zwischen geschaffenen Wert und ökologischem Fußabdruck um insgesamt 75 Prozent gegenüber dem Basisjahr 2010 verbessern.

Gleichzeitig werden wir unsere Berichts- und Messsysteme weiterentwickeln, um unsere Fortschritte hin zum 20-Jahres-Ziel für 2030 integriert über das gesamte Unternehmen und unsere Wertschöpfungskette hinweg bewerten und steuern zu können. Weitere wichtige Grundlagen unserer Arbeit sind der kontinuierliche Dialog mit Stakeholdern und Experten sowie das Benchmarking unserer Leistungen.

**Engagement fördern**

Bei der Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie kommt unseren Mitarbeitern eine entscheidende Rolle zu – durch ihren persönlichen Einsatz, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen. Damit leisten sie sowohl

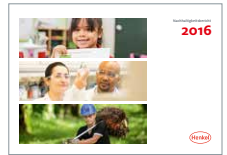
im Berufsalltag als auch im gesellschaftlichen Leben einen eigenen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. Sie sind die Schnittstelle zu unseren Kunden und treiben Innovationen voran; und sie machen Henkel so einzigartig.

Daher haben wir uns das Ziel gesetzt, alle Mitarbeiter als Nachhaltigkeitsbotschafter einzubinden. Das Programm haben wir 2012 initiiert, um Mitarbeiter zu ermutigen, sich noch intensiver mit dem Thema Nachhaltigkeit zu befassen. Seitdem hat Henkel in 79 Ländern über 10.000 Nachhaltigkeitsbotschafter qualifiziert. Gleichzeitig wollen wir unsere Mitarbeiter motivieren, als Botschafter Beiträge an unseren Standorten, mit unseren Kunden, in Schulen und in unserem gesellschaftlichen Umfeld zu leisten.

**Einfluss maximieren**

Wir wollen unsere Beiträge zur Bewältigung der großen globalen Herausforderungen stärken und unseren Einfluss maximieren, den wir mit unserer Geschäftstätigkeit, unseren Marken und unseren Technologien erreichen können.

Vor dem Hintergrund des im Dezember 2015 beschlossenen Klimaabkommens von Paris und der notwendigen Verringerung der Emissionen strebt Henkel an, ein klimapositives Unternehmen zu werden. Als ersten

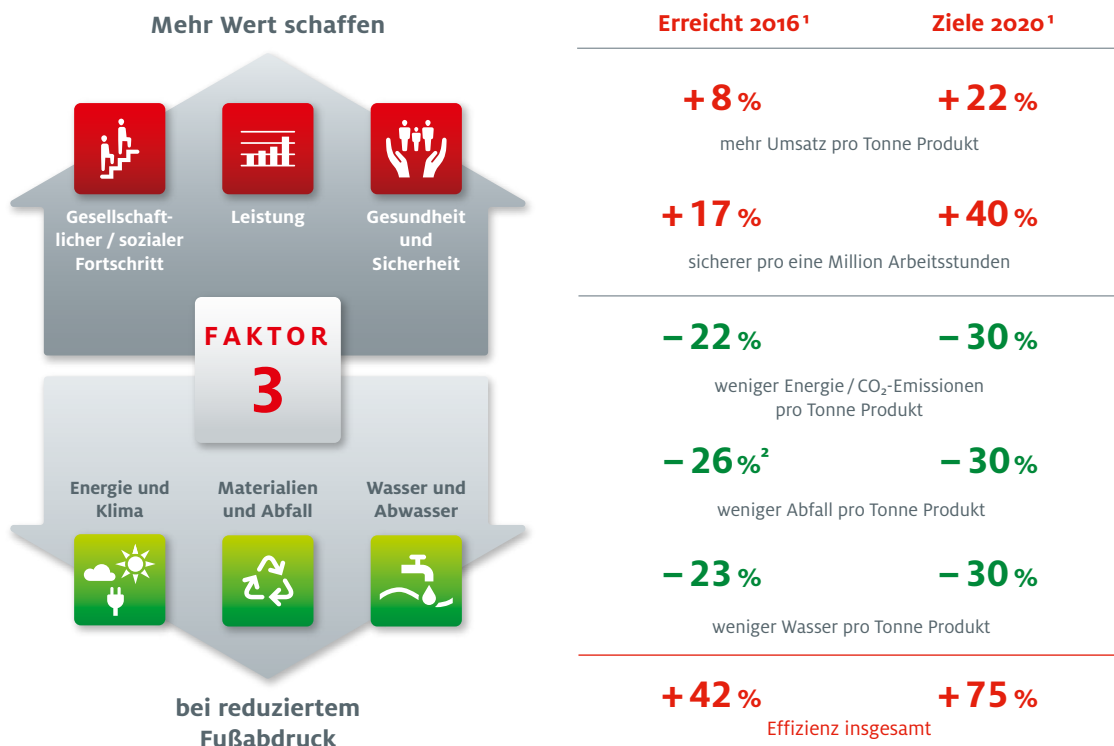


Ausführliche Informationen und Hintergründe zum Thema Nachhaltigkeit erläutern wir in unserem Nachhaltigkeitsbericht im Internet.

[www.henkel.de/nachhaltigkeitsbericht](http://www.henkel.de/nachhaltigkeitsbericht)

**Unsere Fokusfelder und Ziele**

31



<sup>1</sup>Gegenüber dem Basisjahr 2010.

<sup>2</sup>Abfallmengen unserer Produktionsstandorte ohne Abfälle aus Bau- und Abbrucharbeiten.

Schritt wollen wir den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck unserer Produktion bis 2030 um 75 Prozent reduzieren und unseren Kunden und Verbrauchern helfen, 50 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub> bis 2020 einzusparen.

Zudem streben wir an, zum sozialen und gesellschaftlichen Fortschritt beizutragen und gemeinsam mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette Werte zu schaffen. Dazu gehören die Verbesserung von Einkommensmöglichkeiten, Entwicklungschancen für Mädchen und Frauen sowie die Verbesserung von Sozialstandards für Arbeiter in unseren Lieferketten.

Unsere Marken und Technologien kommen täglich millionenfach in Haushalten und Industrieprozessen zum Einsatz. Daher wollen wir ihre Nachhaltigkeitsbeiträge ausbauen. Dazu gehören sowohl ein verstärkter Fokus auf wegweisende Innovationen als auch die Einbindung von Kunden und Konsumenten.

### Steuerungssystem und Leistungsindikatoren

Henkel will bis zum Jahr 2020 und darüber hinaus weiter nachhaltig profitabel wachsen. Hierfür haben wir vier strategische Prioritäten definiert: Wachstum vorantreiben, Digitalisierung beschleunigen, Agilität steigern und in Wachstum investieren. Zur effizienten Steuerung des Konzerns orientieren wir uns an diesen strategischen Prioritäten und haben sie in Strategiepläne für die drei Unternehmensbereiche Adhesive Technologies, Beauty Care und Laundry & Home Care sowie ihre jeweiligen Geschäftsfelder überführt.

Aus unserem Anspruch, weiter nachhaltig profitabel zu wachsen, leiten sich unser Steuerungssystem sowie unsere bedeutsamsten Leistungsindikatoren ab, nämlich organisches Umsatzwachstum, Entwicklung der bereinigten Umsatzrendite sowie das Wachstum des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie.

In den kommenden vier Jahren strebt Henkel ein durchschnittliches organisches Umsatzwachstum von 2 bis 4 Prozent an. Für das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie hat sich Henkel ein durchschnittliches jährliches Wachstum (Compound Annual Growth Rate/CAGR) von 7 bis 9 Prozent zum Ziel gesetzt. Zudem wollen wir die bereinigte EBIT-Marge weiter steigern.

Die bedeutsamsten Leistungsindikatoren werden sowohl in der Jahresplanung als auch in einer Mittelfristplanung abgebildet. Der regelmäßige Abgleich der Pläne mit den aktuellen Entwicklungen sowie die regelmäßige Meldung von Erwartungswerten ermöglichen eine gezielte Unternehmenssteuerung anhand der beschriebenen Leistungsindikatoren.

Darüber hinaus berichten wir weitere Kennzahlen wie das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz, die Verzinsung des eingesetzten Kapitals, den sogenannten Return on Capital Employed (ROCE), sowie den Free Cashflow, den wir, wie in unseren finanziellen Ambitionen 2020 beschrieben, weiter erhöhen wollen.

### Kapitalkosten

Der Kapitalkostensatz (Weighted Average Cost of Capital – abgekürzt WACC) wird als gewichteter Durchschnittskostensatz aus Eigen- und Fremdkapitalkosten errechnet.

Wir überprüfen in regelmäßigen Abständen die Höhe unserer Kapitalkosten, um den Veränderungen in den Marktparametern Rechnung zu tragen. Darüber hinaus wenden wir differenzierte Kapitalkostensätze nach Unternehmensbereichen an. Dazu werden unternehmensbereichsspezifische Beta-Faktoren aus einem Vergleich mit Wettbewerbern ermittelt.

Die Kapitalkostensätze vor und nach Steuern für den Henkel-Konzern und die Unternehmensbereiche können den beiden nachfolgenden Tabellen entnommen werden.

#### Kapitalkosten vor Steuern je Unternehmensbereich

32

	2016	2017
Adhesive Technologies	10,75%	10,25%
Beauty Care	9,00%	9,00%
Laundry & Home Care	9,00%	9,00%
<b>Henkel-Konzern</b>	<b>8,25%</b>	<b>7,75%</b>

#### Kapitalkosten nach Steuern je Unternehmensbereich

33

	2016	2017
Adhesive Technologies	7,50%	7,00%
Beauty Care	6,25%	6,25%
Laundry & Home Care	6,25%	6,25%
<b>Henkel-Konzern</b>	<b>5,75%</b>	<b>5,50%</b>

**8,25%**

WACC vor Steuern im Jahr 2016 im Konzern.

29 Corporate Governance  
 52 Aktien und Anleihen  
 57 Grundlagen des Konzerns  
 63 Wirtschaftsbericht

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss  
 104 Risiko- und Chancenbericht  
 112 Prognosebericht

## Wirtschaftsbericht

### Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

Die Beschreibung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beruht auf Angaben von IHS Global Insight.

#### Überblick:

##### Moderate Entwicklung bei anhaltend schwierigen Rahmenbedingungen

Die Weltwirtschaft ist 2016 nur moderat gewachsen. Weltweit verzeichnete das Bruttoinlandsprodukt ein Wachstum von etwa 2,5 Prozent. Während die reifen Märkte um etwa 1,5 Prozent wuchsen, erzielten die Wachstumsmärkte einen Anstieg von etwa 4 Prozent.

#### Industrie und Konsum:

##### Entwicklung auf Vorjahresniveau

Der private Konsum stieg im Jahr 2016 um etwa 2,5 Prozent. Im gleichen Zeitraum legte die Industrieproduktion um rund 2 Prozent zu. Während besonders die exportabhängigen Industrien stärkere Zuwächse verzeichneten, war die Entwicklung in konsumnahen Branchen eher verhalten.

#### Regionen:

##### Wachstumsmärkte auf Vorjahresniveau

Die nordamerikanische Wirtschaft ist im Gesamtjahr um 1,5 Prozent gewachsen. Während die Wirtschaft in Westeuropa moderat mit rund 2 Prozent zulegte, entwickelte sich Japan mit etwa 1 Prozent schwächer. Asien (ohne Japan) verzeichnete ein Wirtschaftswachstum von etwa 5,5 Prozent, wobei das Wachstum in China leicht darüber lag. Die Region Afrika/Nahost erzielte ein Wachstum von etwa 2,5 Prozent. Die Region Osteuropa entwickelte sich nur moderat mit einem Anstieg von rund 1 Prozent, beeinflusst durch die anhaltende schwierige Lage in Russland. Lateinamerika zeigte mit einem Rückgang von rund 1 Prozent eine negative Entwicklung.

#### Arbeitslosigkeit:

##### Weltweit auf dem Niveau des Vorjahres

Weltweit lag die Arbeitslosigkeit mit rund 7 Prozent auf dem Niveau des Vorjahres. Die Arbeitslosenquoten in Nordamerika mit etwa 5 Prozent und in Westeuropa mit rund 9 Prozent verbesserten sich leicht gegenüber dem Vorjahreszeitraum. In Deutschland lag die Arbeitslosenquote leicht unter Vorjahr bei etwa 6 Prozent. In Lateinamerika stieg die Arbeitslosenquote gegenüber dem Vorjahr an und erreichte etwa 8,5 Prozent. Die Arbeitslosenquote in Osteuropa, Afrika/Nahost und Asien (ohne Japan) ging im Vergleich zum Vorjahr leicht zurück.

#### Inflation:

##### Deutliche Steigerung des weltweiten Preisniveaus

Die Inflation lag weltweit bei etwa 5 Prozent und damit über dem Niveau des Vorjahres. Während die Verbraucherpreise in den reifen Märkten nur leicht anstiegen, verzeichneten sie in den Wachstumsmärkten eine Steigerung um rund 11 Prozent. Insgesamt fiel die Entwicklung in den einzelnen Regionen und Ländern unterschiedlich aus. In Westeuropa – und hier auch in Deutschland – sowie in Nordamerika ist die Inflation leicht gestiegen, während sie in Japan leicht zurückgegangen ist. In Asien stiegen die Preise moderat an, in Osteuropa und Afrika/Nahost verzeichneten die Preise eine deutliche Steigerung. In Lateinamerika lag die Inflation aufgrund der Entwicklung in Venezuela im deutlich zweistelligen Bereich.

#### Direkte Materialien:

##### Leicht unter Vorjahresniveau

Die Preise für direkte Materialien (Rohstoffe, Verpackungen, bezogene Waren und Leistungen) lagen 2016 leicht unter dem Niveau des Jahres 2015. Die Entwicklung war getrieben durch geringere Preise relevanter Vorrohstoffe wie insbesondere Rohöl. Demgegenüber verzeichneten die Preise für Palmkernöl 2016 einen deutlichen Anstieg im Vergleich zum Vorjahr. In unserem Ausblick für 2016 sind wir davon ausgegangen, dass die Preise für direkte Materialien etwa auf dem Niveau des Vorjahres liegen werden.

#### Währungen:

##### Abwertung der Währungen in den Wachstumsmärkten

Die für Henkel relevanten Währungen in den Wachstumsmärkten werteten im Jahresdurchschnitt wie angenommen tendenziell ab. Der US-Dollar entwickelte sich in den ersten drei Quartalen relativ stabil und wertete zum Ende des vierten Quartals auf. Zum Jahresende schloss der Kurs bei 1,05 US-Dollar gegenüber dem Euro. Im Jahresdurchschnitt ist der Dollar zum Euro wie angenommen stabil geblieben.

Die Entwicklung der Durchschnittskurse von für Henkel relevanten Währungen gegenüber dem Euro stellt nachfolgende Tabelle dar:

Durchschnittskurse gegenüber dem Euro

34

	2015	2016
Chinesischer Yuan	6,97	7,36
Mexikanischer Peso	17,61	20,67
Polnischer Zloty	4,18	4,36
Russischer Rubel	68,05	74,07
Türkische Lira	3,02	3,34
US-Dollar	1,11	1,11

Quelle: Tägliche EZB-Fixings.

**Branchenentwicklung:****Moderater Anstieg des weltweiten Konsums**

Die privaten Konsumausgaben entwickelten sich mit etwa 2,5 Prozent moderat. In den reifen Märkten gaben die Konsumenten im Berichtsjahr etwa 2 Prozent mehr aus als im Vorjahr. Die Verbraucher in Nordamerika haben ihre Ausgaben um rund 3 Prozent gesteigert. In Westeuropa stiegen die Konsumausgaben um etwa 2 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die Steigerung der Konsumausgaben in den Wachstumsmärkten lag bei rund 3 Prozent.

**Industrieproduktion auf Vorjahresniveau**

Die Industrieproduktion wuchs im Jahr 2016 um rund 2 Prozent. Der Anstieg lag damit in etwa auf dem Niveau des Vorjahres.

Die für Henkel wichtige Abnehmerbranche Transportindustrie konnte ihre Produktion um rund 3 Prozent ausweiten. Die Produktion der Elektronikbranche erhöhte sich um rund 4 Prozent und die der Metallindustrie um rund 2 Prozent. Verhalten war die Entwicklung in konsumnahen Branchen wie der globalen Verpackungsindustrie, die um rund 1 Prozent wuchs. Das Wachstum im Baugewerbe lag bei etwa 3 Prozent.

Die Industrieproduktion hat sich regional unterschiedlich entwickelt. Das verarbeitende Gewerbe in Nordamerika und Westeuropa verzeichnete eine Steigerung um etwa 1 Prozent. Das Wachstum der Industrieproduktion in den Wachstumsmärkten liegt mit etwa 4 Prozent leicht oberhalb des Vorjahres. Die Industrieproduktion legte in Afrika/Nahost um etwa 3 Prozent zu und in Asien (ohne Japan) um etwa 5 Prozent. Weiterhin negativ entwickelte sich die Industrieproduktion in Lateinamerika, während sie in Osteuropa um rund 2 Prozent stieg.

**Gesamtaussage zur Geschäftsentwicklung**

In einem wirtschaftlich herausfordernden Umfeld konnte Henkel mit einer guten Geschäftsentwicklung an das erfolgreiche Vorjahr anknüpfen und den Umsatz auf 18.714 Mio Euro steigern.

Organisch erzielten wir ein Umsatzwachstum von 3,1 Prozent. Unsere Geschäfte in den Wachstumsmärkten zeigten mit 6,8 Prozent einen starken organischen Umsatzanstieg. In den reifen Märkten entwickelte sich der organische Umsatz positiv.

**+3,1%**organisches  
Umsatzwachstum.

Die bereinigte<sup>1</sup> Bruttomarge steigerten wir um 0,1 Prozentpunkte auf 48,4 Prozent. Durch unsere Einsparungen aus Kostensenkungsmaßnahmen und Effizienzverbesserungen, selektive Preiserhöhungen sowie leicht rückläufige Preise für direkte Materialien (Rohstoffe, Verpackungen, bezogene Waren und Leistungen) konnten wir negative Auswirkungen von Wechselkursveränderungen sowie Akquisitionseffekte überkompensieren.

Aufgrund unserer Kostendisziplin und der Anpassung unserer Strukturen an unsere Märkte und Kunden ist es uns gelungen, die Profitabilität des Konzerns gegenüber dem Vorjahr erneut weiter zu verbessern. Die bereinigte Umsatzrendite stieg im Jahr 2016 um 0,7 Prozentpunkte und erreichte mit 16,9 Prozent (2015: 16,2 Prozent) einen neuen Höchstwert.

Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie stieg auf 5,36 Euro und zeigte mit einem Wachstum von 9,8 Prozent einen deutlichen Anstieg gegenüber dem Jahr 2015 (4,88 Euro).

Wir konnten das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz um 0,3 Prozentpunkte auf 3,5 Prozent verbessern.

Der Free Cashflow erreichte 2.205 Mio Euro. Wir schlossen das Jahr mit einer Nettofinanzposition in Höhe von -2.301 Mio Euro ab (2015: 335 Mio Euro).

**Ertragslage****Umsatz und Ergebnis**

Der Umsatz im Geschäftsjahr 2016 lag mit 18.714 Mio Euro über dem Niveau des Vorjahres. Die Entwicklung der Währungen wirkte sich mit 3,6 Prozent negativ auf den Umsatz aus. Bereinigt um Wechselkurseffekte lag das Umsatzwachstum bei 7,1 Prozent. Akquisitionen/Divestments trugen mit einer Steigerung des Umsatzes von 4 Prozent dazu bei. Hier wirkte sich vor allem die Übernahme von The Sun Products Corporation aus.

Die organische Umsatzentwicklung – also bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen/Divestments – zeigte mit 3,1 Prozent eine gute Steigerungsrate. Sie war hauptsächlich mengengetrieben.

<sup>1</sup> Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

29 Corporate Governance  
52 Aktien und Anleihen  
57 Grundlagen des Konzerns  
63 **Wirtschaftsbericht**

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss  
104 Risiko- und Chancenbericht  
112 Prognosebericht

## Berichterstattung nach Regionen<sup>1</sup>

35

in Mio Euro	West-europa	Ost-europa	Afrika / Nahost	Nord-amerika	Latein-amerika	Asien / Pazifik	Summe Regionen	Corporate	Konzern
<b>Umsatz<sup>2</sup> 2016</b>	<b>5.999</b>	<b>2.713</b>	<b>1.378</b>	<b>4.202</b>	<b>1.055</b>	<b>3.246</b>	<b>18.593</b>	<b>121</b>	<b>18.714</b>
Umsatz <sup>2</sup> 2015	6.045	2.695	1.329	3.648	1.110	3.134	17.961	128	18.089
Veränderung gegenüber Vorjahr	-0,8%	0,7%	3,7%	15,2%	-5,0%	3,6%	3,5%	-	3,5%
Bereinigt um Wechselkurseffekte	0,1%	7,4%	12,2%	15,2%	15,9%	6,0%	7,2%	-	7,1%
Organisch	-0,1%	7,0%	5,6%	1,7%	13,8%	3,2%	3,2%	-	3,1%
<b>Anteil am Konzernumsatz 2016</b>	<b>32%</b>	<b>15%</b>	<b>7%</b>	<b>22%</b>	<b>6%</b>	<b>17%</b>	<b>99%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>
Anteil am Konzernumsatz 2015	34%	15%	7%	20%	6%	17%	99%	1%	100%
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT) 2016</b>	<b>1.335</b>	<b>328</b>	<b>111</b>	<b>505</b>	<b>126</b>	<b>485</b>	<b>2.890</b>	<b>-115</b>	<b>2.775</b>
Betriebliches Ergebnis (EBIT) 2015	1.223	356	141	544	110	434	2.809	-164	2.645
Veränderung gegenüber Vorjahr	9,2%	-7,9%	-21,2%	-7,1%	14,2%	11,5%	2,9%	-	4,9%
Bereinigt um Wechselkurseffekte	9,9%	-0,8%	-14,0%	-7,1%	66,9%	15,0%	7,1%	-	8,2%
<b>Umsatzrendite (EBIT) 2016</b>	<b>22,3%</b>	<b>12,1%</b>	<b>8,1%</b>	<b>12,0%</b>	<b>11,9%</b>	<b>14,9%</b>	<b>15,5%</b>	<b>-</b>	<b>14,8%</b>
Umsatzrendite (EBIT) 2015	20,2%	13,2%	10,6%	14,9%	9,9%	13,9%	15,6%	-	14,6%

<sup>1</sup> Berechnung auf Basis der Werte in Tausend Euro.

<sup>2</sup> Nach Sitz der Gesellschaft.

## Umsatzveränderung<sup>1</sup>

36

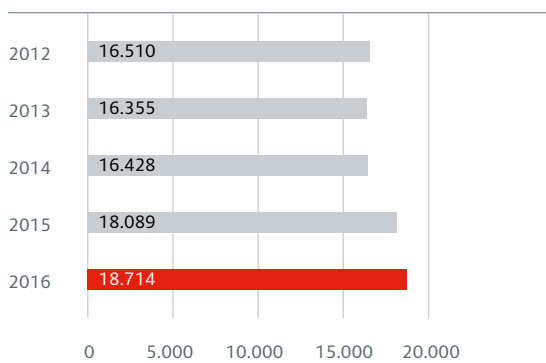
in Prozent	2016
<b>Veränderung zum Vorjahr</b>	<b>3,5</b>
Wechselkurseffekte	-3,6
<b>Bereinigt um Wechselkurseffekte</b>	<b>7,1</b>
Akquisitionen / Divestments	4,0
<b>Organisch</b>	<b>3,1</b>
Davon Preis	0,2
Davon Menge	2,9

<sup>1</sup> Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

## Umsatz

37

in Mio Euro



In allen Unternehmensbereichen konnten wir eine gute organische Umsatzsteigerung erzielen. Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies erreichte ein organisches Umsatzwachstum von 2,8 Prozent. Der Unternehmensbereich Beauty Care steigerte den

Umsatz organisch um 2,1 Prozent. Im Unternehmensbereich Laundry & Home Care erzielten wir ein organisches Umsatzwachstum von 4,7 Prozent.

## Preis- und Mengeneffekte

38

in Prozent	Organisches Umsatzwachstum	Davon Preis	Davon Menge
Adhesive Technologies	2,8	0,3	2,5
Beauty Care	2,1	0,4	1,7
Laundry & Home Care	4,7	0,0	4,7
Henkel-Konzern	3,1	0,2	2,9

In einem weiterhin wettbewerbsintensiven Marktumfeld blieb der Umsatz in der Region Westeuropa mit 5.999 Mio Euro leicht unter dem Wert des Vorjahres. Organisch lag der Umsatz auf dem Niveau des Vorjahres. Die rückläufige Entwicklung in Deutschland und Frankreich konnte durch die positive Entwicklung in Südeuropa nicht vollständig kompensiert werden. Der Umsatzanteil der Region verringerte sich auf 32 Prozent.

In der Region Osteuropa ist es uns gelungen, den Umsatz um 0,7 Prozent auf 2.713 Mio Euro zu steigern. Organisch konnten wir den Umsatz um 7,0 Prozent steigern. Haupttreiber des sehr starken organischen Umsatzwachstums war die Entwicklung unserer Geschäfte in Russland und in der Türkei. Der Umsatzanteil der Region blieb mit 15 Prozent unverändert.

In der Region Afrika/Nahost erhöhte sich der Umsatz nominal um 3,7 Prozent auf 1.378 Mio Euro. Trotz der politischen und gesellschaftlichen Unruhen in einigen Ländern konnten wir unseren Umsatz organisch um 5,6 Prozent steigern. Der Umsatzanteil der Region blieb mit 7 Prozent unverändert.

Der Umsatz in der Region Nordamerika erhöhte sich deutlich um 15,2 Prozent auf 4.202 Mio Euro. Organisch konnten wir den Umsatz um 1,7 Prozent steigern. Darüber hinaus trug die Übernahme von The Sun Products Corporation wesentlich zum nominalen Umsatzanstieg bei. Der Umsatzanteil der Region erhöhte sich auf 22 Prozent.

Im Vergleich zum Vorjahr ging der Umsatz in der Region Lateinamerika wechsellkursbedingt um –5,0 Prozent auf 1.055 Mio Euro zurück. Organisch steigerten wir unseren Umsatz um 13,8 Prozent. Hierzu trug insbesondere das zweistellige organische Wachstum unserer Geschäfte in Mexiko bei. Der Umsatzanteil der Region blieb mit 6 Prozent unverändert.

**16,9%**

bereinigte Umsatzrendite, plus 0,7 Prozentpunkte.

Der Umsatz in der Region Asien/Pazifik erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 3,6 Prozent auf 3.246 Mio Euro. Organisch konnten wir den Umsatz in der Region um 3,2 Prozent steigern. Der Umsatzanteil der Region Asien/Pazifik blieb mit 17 Prozent stabil.

Der Umsatz in den Wachstumsmärkten Osteuropa, Afrika/Nahost, Lateinamerika und Asien (ohne Japan) lag mit 7.814 Mio Euro leicht über dem Niveau des Vorjahres. Organisch steigerten wir den Umsatz, getrieben von allen Unternehmensbereichen, um 6,8 Prozent. Somit leisteten die Wachstumsregionen erneut einen überproportionalen Beitrag zum organischen Umsatzwachstum. Der Umsatzanteil der Wachstumsmärkte betrug 42 Prozent. Der Wert lag währungs- und akquisitionsbedingt leicht unter dem Niveau des Vorjahres.

Um unsere Strukturen an unsere Märkte und Kunden anzupassen, haben wir für Restrukturierungen 277 Mio Euro aufgewandt (Vorjahr: 193 Mio Euro). Ein wesentlicher Teil hiervon ist auf die Neuordnung des nordamerikanischen Geschäfts nach der Akquisition von The Sun Products Corporation zurückzuführen. Außerdem haben wir die Zusammenführung unserer Supply-Chain- und Einkaufsaktivitäten in eine integrierte globale Supply-Chain-Organisation weiter vorangetrieben. Darüber hinaus führten wir die Integration der akquirierten Unternehmen und Marken fort.

Nachfolgend kommentieren wir die Ergebnisentwicklung bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen, um die operative Entwicklung transparenter darzustellen.

#### Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)

39

in Mio Euro	2015	2016	+/-
<b>EBIT (wie berichtet)</b>	<b>2.645</b>	<b>2.775</b>	<b>4,9%</b>
Einmalige Erträge	- 15	- 1	
Einmalige Aufwendungen	100	121	
Restrukturierungsaufwendungen	193	277	
<b>Bereinigter EBIT</b>	<b>2.923</b>	<b>3.172</b>	<b>8,5%</b>

Das bereinigte betriebliche Ergebnis („bereinigter EBIT“) konnten wir von 2.923 Mio Euro im Vorjahr um 8,5 Prozent auf 3.172 Mio Euro erhöhen. Alle drei Unternehmensbereiche trugen zu dieser positiven Entwicklung bei. Wir verbesserten die bereinigte Umsatzrendite („bereinigte EBIT-Marge“) des Konzerns um 0,7 Prozentpunkte auf 16,9 Prozent.

Die bereinigte Umsatzrendite des Unternehmensbereichs Adhesive Technologies zeigte einen Anstieg von 1,1 Prozentpunkten und erreichte mit 18,2 Prozent einen neuen Jahreshöchstwert. Auch der Unternehmensbereich Beauty Care konnte die bereinigte Umsatzrendite erneut steigern und erzielte erstmalig 16,9 Prozent (Vorjahr: 15,9 Prozent). Die bereinigte Umsatzrendite des Unternehmensbereichs Laundry & Home Care zeigte ohne Berücksichtigung der im Jahr 2016 getätigten Akquisitionen einen sehr starken Anstieg. Unter Berücksichtigung der im Jahr 2016 getätigten Akquisitionen erreichte die bereinigte Umsatzrendite eine gute Steigerung und erzielte mit 17,3 Prozent einen neuen Jahreshöchstwert (Vorjahr: 17,1 Prozent).

In allen Unternehmensbereichen profitierten wir von unseren erfolgreichen Innovationen und fortgesetzten Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung. Darüber hinaus wirkten sich leicht rückläufige Preise für direkte Materialien positiv aus.

Weitere Erläuterungen zur Geschäftsentwicklung finden Sie in der Darstellung der Unternehmensbereiche ab Seite 88.

29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
63 <b>Wirtschaftsbericht</b>	

## Vergleich Prognose und Ergebnisse 2016

40

	Prognose für 2016	Aktualisierte Prognose für 2016*	Ergebnisse 2016
Organisches Umsatzwachstum	Henkel-Konzern: 2–4 Prozent Alle Unternehmensbereiche jeweils in dieser Bandbreite	Henkel-Konzern: 2–4 Prozent Alle Unternehmensbereiche jeweils in dieser Bandbreite	Henkel-Konzern: 3,1 Prozent Adhesive Technologies: 2,8 Prozent Beauty Care: 2,1 Prozent Laundry & Home Care: 4,7 Prozent
Umsatzanteil der Wachstumsmärkte	Leichter Anstieg gegenüber Vorjahresniveau	Leichter Rückgang gegenüber Vorjahresniveau	Leichter Rückgang gegenüber Vorjahresniveau
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	Steigerung auf etwa 16,5 Prozent	Steigerung auf über 16,5 Prozent	Steigerung auf 16,9 Prozent
Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie	Steigerung um 8–11 Prozent	Steigerung um 8–11 Prozent	Steigerung um 9,8 Prozent

\* Aktualisiert am 11.08.2016.

### Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf

Im August 2016 haben wir unsere Prognose für das Geschäftsjahr 2016 aktualisiert:

Wir erwarteten für den Henkel-Konzern ein organisches Umsatzwachstum von 2 bis 4 Prozent. Darüber hinaus haben wir wechselkursbedingt eine leicht rückläufige Entwicklung des Umsatzanteils unserer Wachstumsmärkte vorhergesagt. Für die bereinigte Umsatzrendite (EBIT) prognostizierten wir für das Geschäftsjahr 2016 eine Steigerung auf über 16,5 Prozent und gingen davon aus, dass die bereinigte Umsatzrendite der einzelnen Unternehmensbereiche über dem Niveau des Vorjahres liegen werde. Wir erwarteten einen Anstieg des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie zwischen 8 und 11 Prozent.

Mit einem organischen Wachstum von 3,1 Prozent haben wir das prognostizierte Umsatzwachstum von 2 bis 4 Prozent erreicht. Das organische Umsatzwachstum des Unternehmensbereichs Adhesive Technologies und des Unternehmensbereichs Beauty Care lag wie erwartet in der angegebenen Bandbreite. Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care erreichte ein organisches Umsatzwachstum von 4,7 Prozent und wuchs damit aufgrund eines auch guten vierten Quartals etwas stärker als vorhergesagt.

Der Umsatzanteil der Wachstumsmärkte lag mit 42 Prozent wie erwartet leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Diese Entwicklung ist sowohl auf Wechselkurseinflüsse als auch auf die Akquisition von The Sun Products Corporation zurückzuführen.

Die bereinigte Umsatzrendite des Henkel-Konzerns stieg um 0,7 Prozentpunkte auf 16,9 Prozent an. Das Wachstum erfüllte unsere aktualisierte Prognose, in der wir einen Anstieg auf über 16,5 Prozent vorhergesagt haben.

Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie konnten wir deutlich um 9,8 Prozent auf 5,36 Euro (2015: 4,88 Euro) steigern und erreichten damit ein Wachstum in der prognostizierten Bandbreite von 8 bis 11 Prozent.

Für Restrukturierungen haben wir 277 Mio Euro aufgewandt. Der Wert lag in der im November 2016 aktualisierten Bandbreite von 250 bis 300 Mio Euro. Unsere Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte betragen 543 Mio Euro im Geschäftsjahr 2016. Im November 2016 hatten wir Investitionen in Höhe von 550 bis 600 Mio Euro erwartet.

# 42%

unseres Umsatzes  
erzielten wir in  
den Wachstumsmärkten.

# 5,36€

bereinigtes  
Ergebnis je  
Vorzugsaktie.

Überleitung vom Umsatz zum bereinigten betrieblichen Ergebnis<sup>1</sup>

41

in Mio Euro	2015	%	2016	%	Veränderung
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>18.089</b>	<b>100,0</b>	<b>18.714</b>	<b>100,0</b>	<b>3,5%</b>
Kosten der umgesetzten Leistungen	-9.350	-51,7	-9.665	-51,6	3,4%
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>8.739</b>	<b>48,3</b>	<b>9.049</b>	<b>48,4</b>	<b>3,5%</b>
Marketing- und Vertriebsaufwendungen	-4.521	-25,0	-4.543	-24,4	0,5%
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	-464	-2,6	-460	-2,5	-0,9%
Verwaltungsaufwendungen	-878	-4,8	-868	-4,6	-1,1%
Sonstige betriebliche Erträge/Aufwendungen	47	0,3	-6	0,0	-
<b>Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>2.923</b>	<b>16,2</b>	<b>3.172</b>	<b>16,9</b>	<b>8,5%</b>

<sup>1</sup> Berechnung auf Basis der Werte in Tausend Euro; Werte sind kaufmännisch gerundet.

**Aufwandsposten**

Im Folgenden werden die um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen bereinigten betrieblichen Aufwandsposten kommentiert. Die Überleitungsrechnung sowie die Verteilung der Restrukturierungsaufwendungen auf die Kostenzeilen der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung finden Sie auf Seite 171.

Die Kosten der umgesetzten Leistungen erhöhten sich um 3,4 Prozent auf 9.665 Mio Euro. Das Bruttoergebnis vom Umsatz stieg um 3,5 Prozent auf 9.049 Mio Euro. Durch unsere Einsparungen aus Kostensenkungsmaßnahmen und Effizienzverbesserungen, selektive Preiserhöhungen sowie leicht rückläufige Preise für direkte Materialien (Rohstoffe, Verpackungen, bezogene Waren und Leistungen) konnten wir negative Auswirkungen von Wechselkursveränderungen sowie Akquisitionseffekte überkompensieren und die Bruttomarge um 0,1 Prozentpunkte auf 48,4 Prozent steigern.

Die Marketing- und Vertriebsaufwendungen lagen mit 4.543 Mio Euro leicht über dem Vorjahreswert von 4.521 Mio Euro. Der Anteil am Umsatz sank im Vergleich zum Geschäftsjahr 2015 und lag bei 24,4 Prozent. Für Forschung und Entwicklung wandten wir insgesamt 460 Mio Euro auf. Der Anteil am Umsatz lag mit 2,5 Prozent auf dem Vorjahresniveau. Die Verwaltungsaufwendungen reduzierten sich auf 868 Mio Euro (2015: 878 Mio Euro). In Relation zum Umsatz lagen sie mit 4,6 Prozent leicht unter dem Niveau des Jahres 2015.

**Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen**

Der Saldo der bereinigten sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen lag mit -6 Mio Euro unter dem Niveau des Vorjahres (2015: 47 Mio Euro). Der Rückgang resultierte überwiegend aus niedrigeren Gewinnen aus Anlagenabgängen.

**Finanzergebnis**

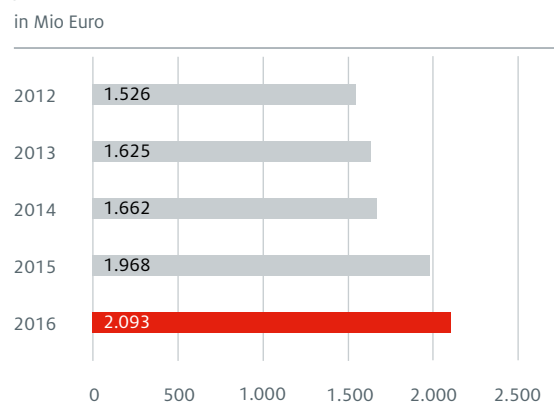
Das Finanzergebnis verbesserte sich von -42 Mio Euro auf -33 Mio Euro. Die Finanzierungskosten in Verbindung mit der Akquisition von The Sun Products Corporation wurden durch die positiven Effekte aufgrund der Rückzahlung der Hybrid-Anleihe mehr als kompensiert.

**Jahresüberschuss und Ergebnis je Aktie (EPS)**

Das Ergebnis vor Steuern stieg um 139 Mio Euro auf 2.742 Mio Euro. Die Steuern vom Einkommen und Ertrag betragen 649 Mio Euro. Die Steuerquote lag mit 23,7 Prozent leicht unter dem Niveau des Vorjahres (2015: 24,4 Prozent). Die bereinigte Steuerquote verringerte sich gegenüber dem Vorjahr um 0,3 Prozentpunkte auf 24,7 Prozent. Der Jahresüberschuss erhöhte sich um 6,4 Prozent von 1.968 Mio Euro auf 2.093 Mio Euro. Nach Berücksichtigung von nicht beherrschenden Anteilen in Höhe von 40 Mio Euro lag der auf die Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallende Jahresüberschuss bei 2.053 Mio Euro, 6,9 Prozent über dem Vorjahreswert (2015: 1.921 Mio Euro). Der bereinigte Jahresüberschuss nach nicht beherrschenden Anteilen betrug 2.323 Mio Euro nach 2.112 Mio Euro im Geschäftsjahr 2015. Den Jahresabschluss des Mutterunternehmens des Henkel-Konzerns, der Henkel AG & Co. KGaA, finden Sie in Kurzfassung auf den Seiten 100 bis 103.

**Jahresüberschuss**

42



**2.093** Mio €

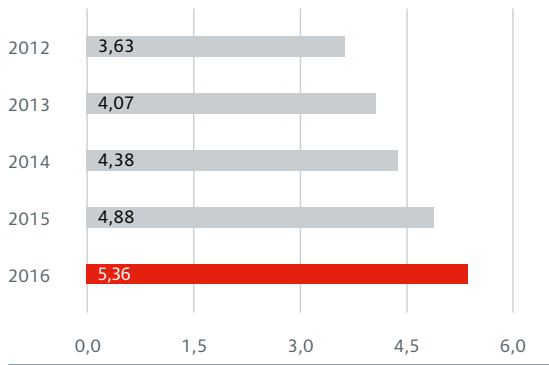
Jahresüberschuss.



29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
63 <b>Wirtschaftsbericht</b>	

Das Ergebnis je Vorzugsaktie stieg von 4,44 Euro auf 4,74 Euro. Das Ergebnis je Stammaktie erhöhte sich von 4,42 Euro auf 4,72 Euro. Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie stieg um 9,8 Prozent auf 5,36 Euro (Vorjahr: 4,88 Euro).

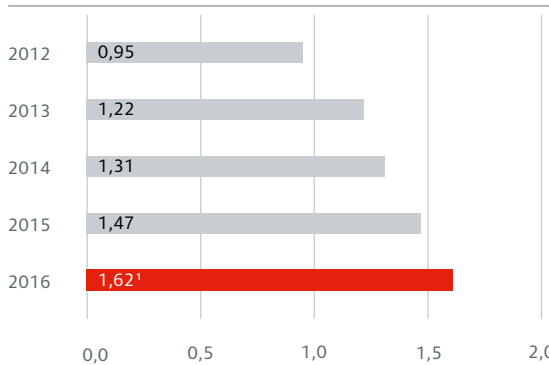
**Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie** 43  
in Euro



**Dividenden**

Gemäß unserer Dividendenpolitik soll die Dividendenausschüttung der Henkel AG & Co. KGaA – in Abhängigkeit von der jeweiligen Vermögens- und Ertragslage sowie des Finanzbedarfs des Unternehmens – zwischen 25 und 35 Prozent des um Sonderinflüsse bereinigten Jahresüberschusses nach nicht beherrschenden Anteilen betragen. Wir werden der Hauptversammlung eine im Vergleich zum Vorjahr höhere Dividende vorschlagen, und zwar von 1,62 Euro je Vorzugsaktie und von 1,60 Euro je Stammaktie. Die Ausschüttungsquote würde damit bei 30,3 Prozent liegen.

**Dividende Vorzugsaktie** 44  
in Euro



¹ Vorschlag an die Aktionäre für die Hauptversammlung am 6. April 2017.

**Return on Capital Employed (ROCE)**

Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals, der sogenannte Return on Capital Employed (ROCE), lag mit 17,5 Prozent unter dem Niveau des Vorjahres. Das Ergebnis war vor allem durch den Kapitaleffekt der Akquisitionen beeinflusst.

**+9,8%**

Zuwachs des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie.

**Economic Value Added (EVA®)**

Der Economic Value Added (EVA®) erhöhte sich auf 1.463 Mio Euro.

**Vermögens- und Finanzlage**

**Akquisitionen und Divestments**

Mit Wirkung zum 31. Mai 2016 haben wir 57,5 Prozent der Anteile an der Expand Global Industries UK Limited in London, Großbritannien, erworben. Expand Global Industries UK Limited hält nahezu 100 Prozent der Anteile an der Expand Global Industries Ltd. mit Sitz in Ibadan, Nigeria, die im Waschmittelsegment auf dem nigerianischen Markt stark vertreten ist. Durch diese Akquisition hat der Unternehmensbereich Laundry & Home Care sein Waschmittelgeschäft erweitert.

Mit Wirkung zum 1. Juni 2016 haben wir die Übernahme verschiedener Haarpflegemarken und des damit verbundenen Haarpflegegeschäfts von Procter & Gamble in den Regionen Afrika/Nahost und Osteuropa vollzogen.

Mit Wirkung zum 30. Juni 2016 haben wir das Fliesenklebgeschäft und die damit verbundenen Marken von der kolumbianischen Alfagres S.A. erworben. Damit hat der Unternehmensbereich Adhesive Technologies sein Geschäft mit Klebstoffen für Konsumenten, Handwerk und Bau erweitert.

**30,3%**

Dividenden-Ausschüttungsquote vorgeschlagen.

Mit Wirkung zum 15. August 2016 haben wir den Erwerb aller Anteile an der Zhejiang Golden Roc Chemicals JSC, China, vollzogen, um unser Geschäft mit Sekundenklebstoffen im Unternehmensbereich Adhesive Technologies zu erweitern.

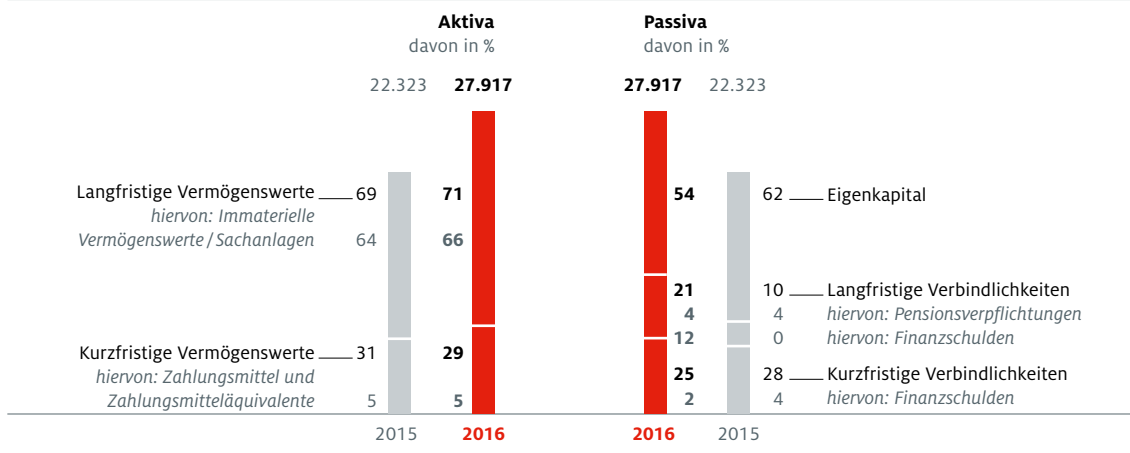
Mit Wirkung zum 21. August 2016 haben wir die Übernahme des Waschmittelgeschäfts und der damit verbundenen Marken von der iranischen Behdad Chemical Company PJSC vollzogen.

Mit Wirkung zum 1. September 2016 haben wir den Erwerb aller Anteile des Wasch- und Reinigungsmittelkonzerns The Sun Products Corporation mit Sitz in Wilton, Connecticut, USA, vollzogen.

## Bilanzstruktur

45

in Mio Euro



543 Mio €

Investitionen in  
Sachanlagen  
und Immaterielle  
Vermögenswerte.

Mit Wirkung zum 8. Dezember 2016 haben wir den Erwerb aller Anteile an der Jeyes Group Limited, Großbritannien, vollzogen.

Weitere Angaben zu den Akquisitionen und Divestments enthalten die Seiten 123 bis 126 des Konzernanhangs.

Weder aus den Akquisitionen und Divestments noch aus anderen Maßnahmen ergaben sich wesentliche Änderungen in der Geschäfts- und Organisationsstruktur. Für eine ausführliche Darstellung der Organisation und Geschäftstätigkeit verweisen wir auf die entsprechenden Ausführungen auf den Seiten 57 und 58.

Unser Langfrist-Rating liegt weiterhin bei „A flat“ (Standard & Poor's) beziehungsweise „A2“ (Moody's). Wir streben an, ein solides A-Rating zu halten. Dies ermöglicht uns auch zukünftig einen uneingeschränkten Zugang zu den Geld- und Kapitalmärkten sowie günstige Finanzierungsbedingungen.

## Investitionen

Das Investitionsvolumen (ohne Akquisitionen) betrug im Berichtsjahr 543 Mio Euro. Die Investitionen in Sachanlagen bestehender Geschäfte betragen 460 Mio Euro nach 514 Mio Euro im Jahr 2015. In Immaterielle Vermögenswerte haben wir 83 Mio Euro investiert (Vorjahr: 111 Mio Euro). Rund zwei Drittel der Investitionssumme haben wir für Erweiterungsinvestitionen, Innovationen und Rationalisierungsmaßnahmen aufgewandt, zum Beispiel für den Ausbau unserer Produktionskapazität, die Einführung innovativer Produktlinien sowie für die Optimierung unserer Produktionsstruktur und unserer Geschäftsprozesse.

Große Einzelprojekte des Jahres 2016 waren:

- Konsolidierung von Produktionsstandorten sowie Ausbau der Produktionskapazität in China (Adhesive Technologies),
- Erweiterung der Lager- und Logistikeinrichtungen in Deutschland (Laundry & Home Care),
- Ausbau der Produktionskapazitäten und Optimierung der Logistikstruktur in Russland (Laundry & Home Care),
- globale Optimierung der Supply Chain sowie Konsolidierung und Optimierung der IT-Systemlandschaft zur Steuerung von Geschäftsprozessen.

Regional verteilten sich die Investitionen größtenteils auf Westeuropa, Osteuropa sowie Nordamerika.

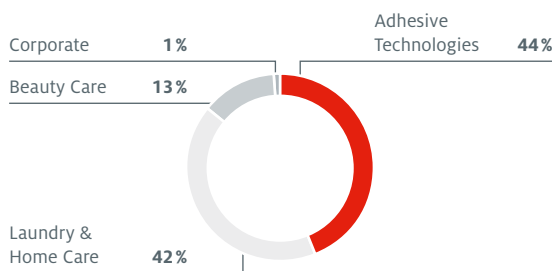
Aus Akquisitionen ergaben sich Zugänge bei den Immateriellen Vermögenswerten und bei den Sachanlagen in Höhe von 3.866 Mio Euro. Details zu den Zugängen beschreiben wir im Konzernanhang auf den Seiten 131 bis 136.

29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
63 <b>Wirtschaftsbericht</b>	

**Investitionen 2016** 46

in Mio Euro	Bestehendes Geschäft	Akquisitionen	Gesamt
Immaterielle Vermögenswerte	83	3.589	<b>3.672</b>
Sachanlagen	460	277	<b>737</b>
<b>Summe</b>	<b>543</b>	<b>3.866</b>	<b>4.409</b>

**Investitionen nach Unternehmensbereichen<sup>1</sup>** 47



Corporate = Umsätze und Leistungen, die nicht den Unternehmensbereichen zugeordnet werden können.  
<sup>1</sup> Bestehendes Geschäft.

**Vermögenslage**

Im Vergleich zum Jahresende 2015 stieg die Bilanzsumme um 5,6 Mrd Euro auf 27,9 Mrd Euro.

Im **langfristigen Vermögen** erhöhten sich die Immateriellen Vermögenswerte um 3.861 Mio Euro und das Sachanlagevermögen um 226 Mio Euro. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus Akquisitionen. Im Sachanlagevermögen standen Investitionen in Höhe von 460 Mio Euro planmäßige Abschreibungen von 364 Mio Euro gegenüber.

Das **kurzfristige Vermögen** erhöhte sich von 6,9 Mrd Euro auf 8,2 Mrd Euro. Insbesondere wirkten sich höhere Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie ein Anstieg der Vorräte aus. Zudem erhöhte sich der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten im Berichtszeitraum um 213 Mio Euro.

Das **Eigenkapital** einschließlich der nicht beherrschenden Anteile erhöhte sich gegenüber dem Ende des Geschäftsjahres 2015 um 1,4 Mrd Euro auf 15,2 Mrd Euro. Die einzelnen Einflüsse auf die Eigenkapitalentwicklung stellen wir auf Seite 119 tabellarisch dar. Eigenkapitalerhöhend wirkte sich der Jahresüberschuss in Höhe von 2.093 Mio Euro aus. Gegenläufig wirkten sich insbesondere die Dividendenausschüttung im April 2016 sowie die Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Pensionsplänen in Höhe von – 138 Mio Euro aus. Die Eigenkapitalquote ist infolge des fremdfinanzierten Erwerbs der Anteile an The Sun Products Corporation im Vergleich zum Jahresende 2015 um 7,5 Prozentpunkte auf 54,4 Prozent gesunken.

Die **langfristigen Verbindlichkeiten** sind um 3,5 Mrd Euro auf 5,7 Mrd Euro gestiegen. Erhöhend wirkten sich insbesondere Finanzschulden infolge des Erwerbs der Anteile an The Sun Products Corporation aus sowie Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten.

Die **kurzfristigen Verbindlichkeiten** sind um 0,7 Mrd Euro auf 7,0 Mrd Euro gestiegen. Erhöhend wirkten sich im Wesentlichen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Rückstellungen aus. Der Anstieg wurde durch die Reduktion der Finanzschulden gemildert.

Unsere **Nettofinanzposition<sup>1</sup>** beläuft sich zum 31. Dezember 2016 auf –2.301 Mio Euro (31. Dezember 2015: 335 Mio Euro). Die Veränderung im Vergleich zum Ende des Vorjahres war im Wesentlichen durch Auszahlungen für Unternehmenserwerbe geprägt.

**–2.301 Mio €**  
 Nettofinanzposition.

**Nettofinanzposition** 48

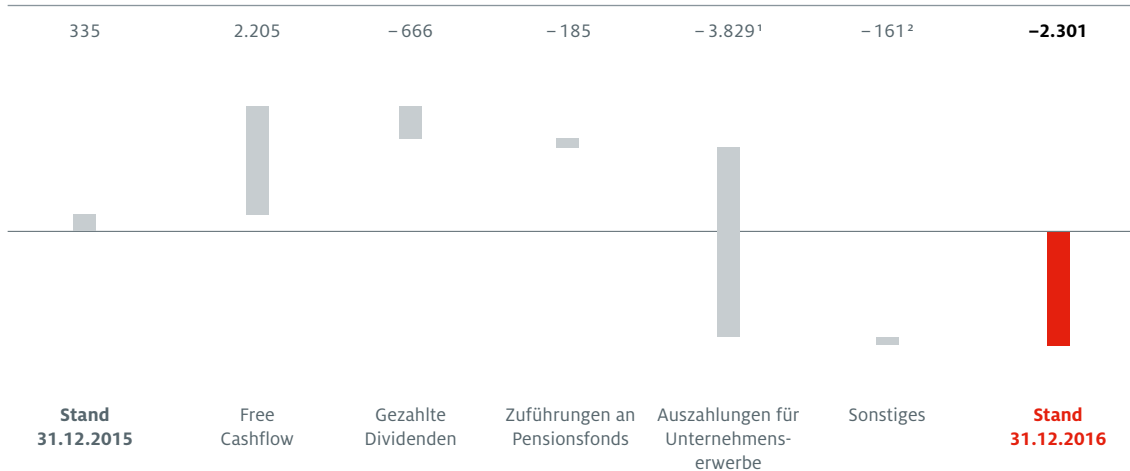
in Mio Euro	
2012	– 85
2013	959
2014	– 153
2015	335
<b>2016</b>	<b>– 2.301</b>

<sup>1</sup> Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zuzüglich kurzfristig monetisierbarer, als „Zur Veräußerung verfügbar“ oder nach der „Fair Value Option“ klassifizierter Finanzinstrumente abzüglich der Finanzschulden sowie zuzüglich positiver und abzüglich negativer Marktwerte der Sicherungsgeschäfte.

## Nettofinanzposition

in Mio Euro

49



<sup>1</sup> Einschließlich Auszahlungen für den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen bei bereits bestehender Kontrolle.

<sup>2</sup> Im Wesentlichen Währungskurseffekte.

**2.205** Mio €  
Free Cashflow.

### Finanzlage

Der **Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit** lag im Jahr 2016 mit 2.850 Mio Euro deutlich über dem Vergleichswert des Vorjahreszeitraums (2.384 Mio Euro). Neben dem gestiegenen betrieblichen Ergebnis wirkten sich hier die im Vergleich zum Jahr 2015 höheren Zuflüsse bei den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie anderen Verbindlichkeiten und Rückstellungen positiv aus.

Das Netto-Umlaufvermögen<sup>1</sup> in Prozent vom Umsatz verbesserte sich gegenüber dem Vorjahreszeitraum trotz der getätigten Akquisitionen um 0,3 Prozentpunkte auf 3,5 Prozent.

Der Mittelabfluss im **Cashflow aus Investitionstätigkeit** (-4.250 Mio Euro) lag deutlich über dem Wert des Vorjahreszeitraums (-893 Mio Euro). Dies ist im Wesentlichen auf die im Vergleich zum Vorjahreszeitraum gestiegenen Investitionen in Tochterunternehmen und sonstige Geschäftseinheiten zurückzuführen.

Der Mittelzufluss im **Cashflow aus Finanzierungstätigkeit** in Höhe von 1.678 Mio Euro (Vorjahr: -1.555 Mio Euro) erfolgte vor allem durch akquisitionsbedingte Fremdkapitalaufnahme. Gegenläufig wirkten höhere Dividendenzahlungen und Zuführungen an Pensionsfonds.

<sup>1</sup> Vorräte zuzüglich geleisteter Anzahlungen und Forderungen gegen Kunden und Lieferanten abzüglich Verbindlichkeiten gegenüber Kunden und Lieferanten sowie kurzfristiger Vertriebsrückstellungen.

Die **Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente** sind im Vergleich zum 31. Dezember 2015 um 213 Mio Euro auf 1.389 Mio Euro gestiegen.

Der Anstieg des **Free Cashflows** auf 2.205 Mio Euro im Jahr 2016 (Vorjahreszeitraum: 1.690 Mio Euro) wurde durch den höheren Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit geprägt.

### Finanzierung und Kapitalmanagement

Der Konzern wird finanziell durch die Henkel AG & Co. KGaA zentral gesteuert. Finanzmittel werden in der Regel zentral beschafft und konzernintern verteilt. Unsere finanzwirtschaftliche Steuerung orientiert sich an den in unserer Finanzstrategie festgelegten Finanzkennzahlen (siehe Tabelle „Finanzkennzahlen“ auf der Seite 73). Wir verfolgen eine konservative und auf Flexibilität ausgerichtete Anlage- und Verschuldungspolitik mit einem ausgewogen gestalteten Investitions- und Finanzierungsportfolio. Die wichtigsten Ziele unseres Finanzmanagements sind die Sicherung der Liquidität und der Kreditwürdigkeit des Konzerns einschließlich der Gewährleistung des jederzeitigen Zugangs zum Kapitalmarkt sowie die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele sind die Optimierung der Kapitalstruktur, die Dividendenpolitik, Eigenkapitalmaßnahmen sowie die Reduzierung von Schulden. Dabei stimmen wir Kapitalbedarf und Kapitalbeschaffung so aufeinander ab, dass den Erfordernissen an Ertrag, Liquidität, Sicherheit und Unabhängigkeit ausgewogen Rechnung getragen wird.

29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
<b>63 Wirtschaftsbericht</b>	

Im Jahr 2016 hat Henkel eine höhere Dividende für Stamm- und Vorzugsaktien als im Jahr 2015 gezahlt. Den nicht für Investitionen, Dividenden und Zinsausgaben benötigten Cashflow verwendeten wir zur Dotierung des Pensionsvermögens sowie zur Finanzierung von Akquisitionen. Den kurzfristigen Finanzierungsbedarf deckten wir vor allem über Commercial Paper. Das Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm ist zusätzlich durch eine syndizierte Kreditfazilität abgesichert.

Unsere Kreditwürdigkeit wird regelmäßig von den beiden Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's überprüft. Wie bereits im Vorjahr liegt unser Rating mit „A“/„A-1“ (Standard & Poor's) beziehungsweise „A2“/„P1“ (Moody's) im „single A“-Zielkorridor. Sowohl Standard & Poor's als auch Moody's stufen Henkel somit auch nach der Akquisition von The Sun Products Corporation weiterhin im bestmöglichen Segment ein, dem Investment-Grade-Segment.

#### Bewertung der Ratingagenturen

50

	Standard & Poor's	Moody's
Langfristig	A	A2
Ausblick	stabil	stabil
Kurzfristig	A-1	P1

Stand: 31.12.2016

Zur Finanzierung der Akquisition von The Sun Products Corporation nahmen wir einen dreijährigen syndizierten Bankkredit in Höhe von 1,1 Mrd US-Dollar auf und emittierten im September 2016 vier festverzinsliche Anleihen im Wert von insgesamt 2,2 Mrd Euro.

Zum 31. Dezember 2016 betragen unsere Finanzschulden insgesamt 3.725 Mio Euro. Sie umfassen im Wesentlichen die emittierten Anleihen, den syndizierten Bankkredit sowie Commercial Paper.

Das finanzielle Risikomanagement von Henkel erläutern wir im Risiko- und Chancenbericht auf den Seiten 104 bis 111. Weitere ausführliche Informationen zu Finanzinstrumenten sind in der Berichterstattung zu Finanzinstrumenten im Konzernanhang auf den Seiten 153 bis 165 enthalten.

#### Finanzkennzahlen

Die operative Schuldendeckung lag im Berichtszeitraum wie bereits zum Jahresende 2015 über dem Mindestwert von 50 Prozent. Die Reduktion der operativen Schuldendeckung ist im Wesentlichen auf die Verminderung der Nettofinanzposition infolge der Finanzierung der im laufenden Jahr getätigten Akquisitionen zurückzuführen. Der Zinsdeckungs-faktor hat sich im Jahr 2016 weiter verbessert.

#### Finanzkennzahlen

51

	2015	2016
<b>Operative Schuldendeckung</b> (Jahresüberschuss + Abschreibungen, Wertminderungen [Impairment] und Zuschreibungen + Zinsanteil Pensionsverpflichtungen) / Nettofinanzschulden und Pensionsverpflichtungen	375,2%	<b>80,8%</b>
<b>Zinsdeckungs-faktor</b> (EBITDA / Zinsergebnis inklusive Zinsanteil Pensionsverpflichtungen)	75,7	<b>107,9</b>
<b>Eigenkapitalquote</b> (Eigenkapital / Bilanzsumme)	61,9%	<b>54,4%</b>

Links: Das Personalmanagement unterstützt die digitale Transformation und stärkt digitale Formen des Lernens und der Zusammenarbeit. Rechts: Durch Praktika und Hospitanzen konnten sich Geflüchtete über Berufe und Karrierewege informieren, hier in der Henkel-Forscherwelt in Düsseldorf.



### Mitarbeiter

Zum Jahresende 2016 beschäftigte Henkel weltweit rund 51.350 Mitarbeiter (im Jahresdurchschnitt: rund 49.950). Damit lag die Zahl der Mitarbeiter zum 31. Dezember 2016 über der zum Jahresende 2015 (rund 49.450). Der Zuwachs ergibt sich maßgeblich aus den Akquisitionen in unserem Unternehmensbereich Laundry & Home Care. Der Personalaufwand betrug 3.001 Mio Euro.

Das Engagement, die Fähigkeiten und die Erfahrungen aller unserer Mitarbeiter sind die Grundlage unseres internationalen Erfolgs. Im Geschäftsjahr 2016 haben wir folgende Schwerpunkte zur Stärkung unseres globalen Teams gesetzt:

- Wir haben unsere Leistungskultur weiter gestärkt. Unser weltweit etabliertes Bewertungssystem für Führungskräfte zeichnet sich durch eine Feedbackkultur aus, die gezielt auf die individuelle Entwicklung jedes Einzelnen ausgerichtet ist.
- Wir fördern aktiv die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Unsere Führungskräfte sind angehalten, flexible Arbeitsmodelle zu fördern und vorzuleben.
- Wir unterstützen die digitale Transformation unserer gesamten Organisation und stärken digi-

tale Formen des Lernens und der Zusammenarbeit. Wir ermöglichen unseren Mitarbeitern, flexibel auf Wissen aus diversen internen und externen Quellen zuzugreifen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

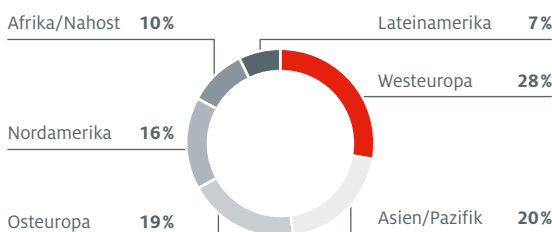
- Die Vielfalt unserer Mitarbeiter ist ein wichtiger Treiber unseres Geschäftserfolgs. Den Anteil weiblicher Führungskräfte haben wir gegenüber dem Vorjahr um mehr als 1 Prozentpunkt auf rund 34 Prozent gesteigert.
- Unsere Kommunikationskanäle zur Gewinnung neuer Mitarbeiter haben wir erfolgreich erweitert. Wir setzen verstärkt auf die proaktive Ansprache potenzieller Kandidaten über digitale Netzwerke und Mitarbeiterempfehlungen.
- Im Rahmen unseres gesellschaftlichen Engagements haben wir auch im Jahr 2016 die ehrenamtlichen Aktivitäten unserer Mitarbeiter umfangreich unterstützt und uns für Menschen in schwierigen Lebensbedingungen eingesetzt.

### Leistungskultur fördern und leben

Zur gezielten Förderung unserer Mitarbeiter setzen wir auf regelmäßige Entwicklungsgespräche und offenes, faires Feedback. Für rund 11.000 Führungskräfte und rund 1.300 ausgewählte Tarifmitarbeiter bildet der Development Round Table die Basis unseres

#### Mitarbeiter nach Regionen

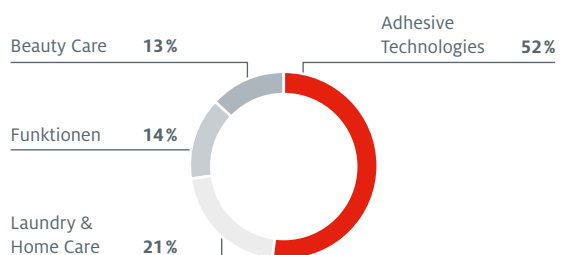
52



Stand: 31.12.2016

#### Mitarbeiter nach Organisationseinheiten

53



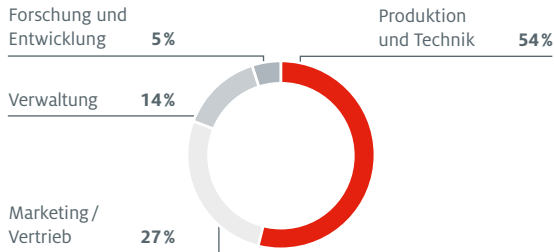
Stand: 31.12.2016

29 Corporate Governance  
 52 Aktien und Anleihen  
 57 Grundlagen des Konzerns  
 63 **Wirtschaftsbericht**

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss  
 104 Risiko- und Chancenbericht  
 112 Prognosebericht

**Mitarbeiter nach Tätigkeitsbereichen**

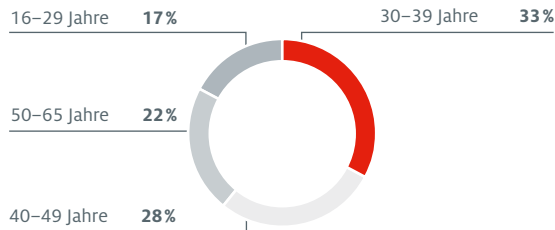
54



Stand: 31.12.2016

**Mitarbeiter nach Altersgruppen**

55



Stand: 31.12.2016

jährlichen Bewertungs- und Entwicklungsgesprächs. Neben der Rückmeldung zu Leistung und Potenzial diskutieren unsere Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern Entwicklungsmaßnahmen und mögliche Karriereschritte. Zusätzlich zu diesem weltweit etablierten Bewertungsprozess setzen wir auf eine wettbewerbsfähige Vergütung. Unsere international einheitlichen Incentivesysteme für Führungskräfte berücksichtigen die persönliche Leistung der Mitarbeiter und spiegeln unsere mittelfristigen Finanzambitionen wider. Damit wird der persönliche Beitrag jedes Einzelnen reflektiert und bietet Anreiz für hervorragende Leistung.

Bei der Bewertung von Leistung geht es uns nicht darum, dass Mitarbeiter zu bestimmten Zeiten an bestimmten Orten sein müssen. Was für uns zählt, ist das Ergebnis. Unterstützt durch die Digitalisierung können unsere Mitarbeiter ihre Arbeit flexibel gestalten. Unsere Führungskräfte sind angehalten, flexible Arbeitsmodelle zu fördern und die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf aktiv zu unterstützen. Dies erhöht nicht nur die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter, sondern ist auch entscheidend im Wettbewerb um zukünftige Mitarbeiter.

**Digitales Arbeiten**

Wir nutzen die Chancen der Digitalisierung in vielfältiger Weise. Dies beginnt mit der Ansprache potenzieller Bewerber und setzt sich im Unternehmen fort: wie wir mit den Mitarbeitern kommunizieren, wie wir sie aktiv einbinden und untereinander vernetzen, bei der Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle, aber auch bei der Automatisierung von Prozessen. Letztlich wird der gesamte Berufsalltag zunehmend durch digitale Formen der Zusammenarbeit geprägt. Durch moderne Kommunikations- und Netzwerktechnologien ermöglichen wir es unserer Belegschaft, orts- und zeitunabhängiger zu arbeiten. Dies erleichtert auch die virtuelle Führung internationaler Teams mit Mitarbeitern an verschiedenen Standorten.

Um voneinander zu lernen und effizienter zusammenzuarbeiten, nutzen mittlerweile rund 24.500 Mitarbeiter unser digitales Netzwerk „Yammer“. Für viele gehört es inzwischen zum Alltag, sich in den über 850 themenspezifischen Gruppen auszutauschen. Auf diese Weise treten Mitarbeiter ganz unterschiedlicher Bereiche in Kontakt, die im Unternehmensalltag nicht zwingend organisatorisch verbunden sind.

**Mitarbeiter**

56

(Stand jeweils am 31. Dezember)

	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
Westeuropa	14.600	31,3	14.400	30,7	14.900	30,0	14.900	30,2	<b>14.450</b>	<b>28,1</b>
Osteuropa	9.150	19,7	9.600	20,5	10.000	20,1	9.800	19,8	<b>9.500</b>	<b>18,5</b>
Afrika/Nahost	5.100	11,0	4.800	10,2	4.850	9,7	4.700	9,4	<b>5.250</b>	<b>10,2</b>
Nordamerika	5.200	11,1	5.150	11,0	6.200	12,5	6.250	12,7	<b>8.300</b>	<b>16,2</b>
Lateinamerika	3.650	7,8	3.750	8,0	3.650	7,3	3.500	7,1	<b>3.550</b>	<b>6,9</b>
Asien/Pazifik	8.900	19,1	9.150	19,6	10.150	20,4	10.300	20,8	<b>10.300</b>	<b>20,1</b>
<b>Gesamt</b>	<b>46.600</b>	<b>100,0</b>	<b>46.850</b>	<b>100,0</b>	<b>49.750</b>	<b>100,0</b>	<b>49.450</b>	<b>100,0</b>	<b>51.350</b>	<b>100,0</b>

Basis: Stammpersonal ohne Auszubildende. Werte sind gerundet.

Rund **34%**

unserer Führungs-  
kräfte sind Frauen.

Dadurch regen wir das interdisziplinäre Denken an und können unser bestehendes Wissenspotenzial durch den unternehmensweiten Austausch besser ausschöpfen.

Digitale Plattformen ermöglichen es unseren Mitarbeitern, schnell und flexibel auf allgemeine Fortbildungsinhalte zuzugreifen. Wir ermutigen unsere Belegschaft dazu, diese Wissenserweiterung in den Berufsalltag zu integrieren. 2016 haben wir erstmals führungsbezogene „Massive Open Online Courses“ – abgekürzt MOOCs – und Webinare in Zusammenarbeit mit der IESE Business School angeboten, an denen unsere Mitarbeiter weltweit live teilnehmen konnten. Mehr als 200 Personen nahmen dieses Angebot an.

#### Mitarbeiter entwickeln und gezielt trainieren

Henkel bietet in Deutschland 25 Ausbildungs- und duale Studiengänge an. 2016 begannen 159 neue Auszubildende und Studierende. Insgesamt absolvieren derzeit fast 500 Auszubildende und Studierende eine berufliche Qualifikation bei Henkel in Deutschland.

Um unser globales Team durch weltweit verfügbare Weiterbildungsmöglichkeiten zu stärken, setzen wir auf unterschiedliche Lernformate. Unsere Mitarbeiter können nach individuellem Bedarf und gemäß ihres Entwicklungsplans zwischen allgemeinen oder bereichsspezifischen Seminaren auswählen. Neu ist unter anderem ein Modul zur Karriereorientierung. Dabei lernen unsere Mitarbeiter einzuschätzen, wie sie ihr Potenzial am besten entfalten können. Um die für uns notwendigen Lerninhalte flexibler anbieten zu können, erweitern wir die Henkel Global Academy um Inhalte externer Anbieter. Im Fokus eines Pilotprojekts stehen dabei vor allem videobasierte Trainings zu aktuellen digitalen Themen wie digitales Marketing. So unterstützen wir unsere Mitarbeiter dabei, sich effizient in der digitalen Welt zu bewegen und damit verbundene Chancen zu nutzen.

#### Vielfalt wertschätzen

Unser Geschäftserfolg fußt auf der Vielfalt und der Individualität unserer Mitarbeiter. Wir sind stolz auf unser starkes globales Team. Daher ist es uns wichtig, die Vielfalt in einem wertschätzenden Umfeld zu fördern. Wir verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, der individuelle Merkmale sowie die persönlichen Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten umfasst.

Ein wichtiger Beitrag zur Stärkung der Vielfalt in unserem Unternehmen besteht darin, weibliche Führungskräfte zu fördern. Deren Anteil im Management konnte 2016 um mehr als 1 Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr gesteigert werden.

#### Frauenanteil

57

	2012	2013	2014	2015	2016
Henkel	32,6%	32,9%	33,2%	33,6%	<b>33,1%</b>
Führungskräfte	30,5%	31,6%	32,5%	33,1%	<b>34,3%</b>
Top-Führungskräfte <sup>1</sup>	18,6%	19,8%	20,6%	21,1%	<b>22,5%</b>

<sup>1</sup>Corporate Senior Vice Presidents, Führungskreise I und II.

Die wertschätzende Haltung unserer Mitarbeiter ist die Voraussetzung für unsere erfolgreiche internationale und interkulturelle Zusammenarbeit. Im täglichen Umgang mit Kollegen unterschiedlichster Herkunft lernen die Mitarbeiter, sich aufeinander einzustellen. Daher unterstützt Henkel internationale Erfahrungen in der beruflichen Laufbahn, die neue Denkweisen und Perspektiven eröffnen. Damit fördern wir auch die Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter.

Uns ist es wichtig, dass sich alle Mitarbeiter wertschätzend verhalten und ihre persönlichen Beiträge zu einem solchen Arbeitsumfeld leisten. Im Rahmen unserer weltweiten Diversity-Wochen haben wir erneut die Vielfalt unseres globalen Teams mit vielen Aktivitäten erlebbar gemacht.

#### Die besten Talente für Henkel gewinnen

Wir stellen uns dem internationalen Wettbewerb um die besten Talente. Unsere bestehenden Kommunikationskanäle zur Gewinnung neuer Mitarbeiter haben wir erfolgreich erweitert. Wir nutzen verstärkt digitale Netzwerke bei der proaktiven Ansprache potenzieller Kandidaten. So können wir die Kandidaten direkt erreichen und sie mit schneller und persönlicher Kommunikation für eine Aufgabe bei Henkel begeistern.

In vielen Ländern setzen wir zudem erfolgreich auf Mitarbeiterempfehlungen zu potenziellen Kandidaten. Unsere Mitarbeiter wissen am besten, welche Menschen zu uns passen und die Leistungsfähigkeit unseres Unternehmens steigern können.

Mit hoch qualifizierten Studierenden und Absolventen, die wir im Rahmen unserer Veranstaltungen an Hochschulen oder über Praktika kennenlernen, bleiben wir in Kontakt. Über unsere digitale Plattform informieren wir ausgewählte Talente über Karriere-möglichkeiten und aktuelle Themen in unserem Unternehmen. Die Zahl der Fans und Follower unserer öffentlichen Social-Media-Kanäle zu Karriere-Themen lag im Jahr 2016 bei über 750.000.



29 Corporate Governance  
 52 Aktien und Anleihen  
 57 Grundlagen des Konzerns  
 63 **Wirtschaftsbericht**

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss  
 104 Risiko- und Chancenbericht  
 112 Prognosebericht

## Nachhaltig und verantwortungsvoll handeln

Für Henkel ist es selbstverständlich, über die Geschäftstätigkeit hinaus weltweit gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Dabei leisten unsere Mitarbeiter und Pensionäre, die sich ehrenamtlich in vielen sozialen Projekten engagieren, einen wesentlichen Beitrag. Diese Aktivitäten unterstützen wir seit Langem.

Insgesamt haben wir 2016 weltweit rund 8 Mio Euro gespendet und dabei mehr als 2.000 Projekte gefördert. Dadurch haben wir mehr als 1,2 Mio Menschen erreicht.

Bildungsinitiativen zählen zu den Schwerpunkten unseres gesellschaftlichen Engagements. Bildung ist eine wichtige Grundvoraussetzung sowohl für die persönliche Entwicklung des Einzelnen als auch für eine funktionierende Gesellschaft. Dabei konzentrieren wir uns vor allem auf Projekte und Konzepte, bei denen unsere Mitarbeiter sich maßgeblich einbringen können.

Die Hilfe für Flüchtlinge war 2016 europaweit eine zentrale Aufgabe. Ein Schwerpunkt des Henkel-Engagements lag hierbei auf der Integration in den Arbeitsmarkt. Rund 100 nach Deutschland geflüchteten Menschen haben wir in unterschiedlichen Projekten die Möglichkeit gegeben, sich auf ihr Berufsleben vorzubereiten. Dazu zählten berufsorientierte Sprachkurse und Praktika.

Auch bei der erfolgreichen Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie bauen wir auf das Engagement unserer Mitarbeiter. Nachhaltigkeitsthemen nehmen daher einen großen Raum in der internen Kommunikation ein und wurden konsequent in bestehende Trainings und Schulungen integriert. Um unsere Mitarbeiter darüber hinaus zu qualifizieren und ihnen Möglichkeiten zu geben, sich zu engagieren, haben wir 2012 unser Programm für „Nachhaltigkeitsbotschafter“ gestartet. Bis Ende 2016 haben über 10.000 Mitarbeiter erfolgreich an diesem Programm teilgenommen, darunter der gesamte Vorstand. Im Rahmen des Programms, bei dem die Mitarbeiter ihr Wissen weitergeben, wurden inzwischen auch rund 84.000 Kinder in Grundschulen in 47 Ländern erreicht.

## Beschaffung

Zur Produktion unserer Fertigprodukte setzen wir extern beschaffte Materialien (Rohstoffe, Verpackungen, bezogene Waren) und Leistungen ein. Hierfür verwenden wir den Oberbegriff **direkte Materialien**. Beispiele sind waschaktive Substanzen (Tenside), Klebstoffkomponenten, Kartonagen oder externe Abfüll-Leistungen.

Die Preise für direkte Materialien werden – neben Angebot und Nachfrage – im Wesentlichen bestimmt von den Preisen der Vorrohstoffe, die man zu ihrer Herstellung benötigt. Anfang des Jahres 2016 lagen die Vorrohstoffpreise deutlich unter dem Niveau des Vorjahres, stiegen jedoch im Jahresverlauf an. Dies führte insgesamt dazu, dass die Preise des vierten Quartals über denen des ersten Quartals lagen. Das Bild war regional und nach Vorrohstoffart unterschiedlich. Der Rohölpreis und damit einhergehend auch die Preise für andere Petrochemikalien wie Ethylen lagen – trotz des Anstiegs im Jahresverlauf – im Durchschnitt unter Vorjahresniveau. Auch die Preise für Wellpappe und Kartonagen waren rückläufig. Demgegenüber verzeichneten die Preise für Palmkernöl im Jahr 2016 einen deutlichen Anstieg im Vergleich zum Vorjahr. Insgesamt lagen die Preise für direkte Materialien 2016 leicht unter dem Niveau des Vorjahres.

Unser Aufwand für direkte Materialien belief sich auf 8,0 Mrd Euro und lag somit über dem Niveau des Vorjahres. Einsparungen aus Kostensenkungsmaßnahmen sowie Effizienzverbesserungen in Produktion und Supply Chain und die leicht rückläufigen Preise wurden unter anderem durch Währungs- und Akquisitionseffekte kompensiert.

Unsere fünf wichtigsten Rohstoffgruppen im Bereich der direkten Materialien sind waschaktive Substanzen (Tenside), Rohstoffe zur Verwendung in Schmelzklebstoffen, anorganische Rohstoffe, wasser- und acrylatbasierte Klebstoffrohstoffe sowie Rohstoffe für polyurethanbasierte Klebstoffe. Diese machen etwa 38 Prozent unseres Aufwands für direkte Materialien aus. Unsere fünf größten Zulieferer repräsentieren etwa 11 Prozent des Einkaufsvolumens bei direkten Materialien.

Unter dem Oberbegriff **indirekte Materialien** und Dienstleistungen beschaffen wir Materialien und Dienstleistungen, die nicht direkt in die Produktion unserer Fertigprodukte einfließen. Beispiele hierfür sind Instandhaltungsmaterialien, Logistik-, Marketing- oder IT-Leistungen. In diesen Bereichen stiegen die Bruttopreise 2016 geringfügig an, konnten aber durch

**8,0** Mrd €

Aufwand für direkte Materialien.

unsere globale Beschaffungsstrategie und strukturelle Sparmaßnahmen überkompensiert werden. Im Jahr 2016 lagen die Aufwendungen für indirekte Materialien und Dienstleistungen mit 4,7 Mrd Euro unter dem Niveau des Vorjahres.

Um die Effizienz zu verbessern und die Materialversorgung sicherzustellen, optimieren wir fortlaufend die Wertschöpfungskette; hierbei achten wir darauf, unser Qualitätsniveau zu halten. Neben dem Verhandeln neuer, wettbewerbsfähiger Vertragskonditionen ist unser fortgeführtes Programm zur Senkung der Gesamtbeschaffungskosten ein wesentlicher Erfolgsfaktor unserer Einkaufsstrategie. Dabei arbeitet der Einkauf gemeinsam mit den drei Unternehmensbereichen kontinuierlich daran, die Produktkomplexität zu reduzieren, den Rohstoffmix zu optimieren sowie Verpackungen und Rohstoffe weiter zu standardisieren. Wir gehen mit ausgewählten Lieferanten langfristige Geschäftsbeziehungen ein, um die Entwicklung von Innovationen zu fördern sowie die Herstellungskosten und die Logistikprozesse zu optimieren. Hierbei achten wir darauf, das Risiko von Lieferengpässen zu vermeiden. Außerdem werden mit unseren strategischen Lieferanten individuelle Zielsetzungen vereinbart. Damit schaffen wir stärkere Verhandlungspositionen und Spielräume für eine weitere Konsolidierung unserer Lieferantenbasis. Insgesamt konnten wir die Zahl der Lieferanten im vergangenen Jahr um etwa 9 Prozent senken.

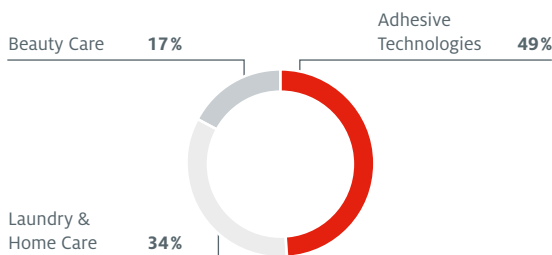
Indem wir unsere Beschaffungsprozesse verstärkt standardisieren, automatisieren und zentralisieren, konnten wir die Effizienz bei der Abwicklung des Einkaufsgeschäfts steigern. Neben dem erneut verstärkten Einsatz von Instrumenten der elektronischen Beschaffung („e-Sourcing“) zur Unterstützung unserer Einkaufstätigkeiten haben wir große Teile der administrativen Einkaufsaktivitäten in unseren Shared Services zusammengeführt, zum Beispiel die

Bestellabwicklung, die Preispflege sowie Reporting-tätigkeiten. Auch führen wir unsere Produktions-, Logistik- und Einkaufsaktivitäten über alle Unternehmensbereiche in einer globalen Supply-Chain-Organisation zusammen. Diese Organisation wird vom Hauptsitz in Amsterdam und von einer Zweigstelle in Singapur aus gesteuert. Nach dem erfolgreichen Abschluss der ersten Phase der Implementierung im Jahr 2015 haben wir 2016 die Einführung in elf weiteren Ländern Europas planmäßig abgeschlossen. Darüber hinaus führten wir die Digitalisierung des Einkaufs weiter fort. So haben wir zum Beispiel durch die Einführung digitaler Kommunikationsplattformen die Zusammenarbeit mit unseren strategischen Lieferanten optimiert und die Transparenz unserer Wertschöpfungskette mittels neuer digitaler Anwendungen erhöht.

Im Umfeld von Unsicherheiten in Bezug auf die Rohstoffpreisentwicklung und die Versorgungssicherstellung an den Beschaffungsmärkten ist Risikomanagement ein wichtiger Bestandteil unserer Einkaufsstrategie. Hier steht die Verringerung von Preis- und Lieferrisiken bei gleichbleibend hoher Qualität im Vordergrund. Zur längerfristigen Preisabsicherung setzen wir Strategien im Rahmen des aktiven Preismanagements ein. Diese werden sowohl über Verträge als auch – wo sinnvoll und möglich – über finanzielle Sicherungsinstrumente umgesetzt. Um die Risiken von Lieferantenausfällen zu minimieren, nutzen wir Lieferausfallklauseln sowie eine grundsätzliche Risikobewertung der Lieferanten im Hinblick auf ihre finanzielle Stabilität. Wichtige, aber finanziell kritisch eingeschätzte Lieferanten überwachen wir kontinuierlich mithilfe eines externen unabhängigen Finanzdienstleisters. Wird bei einem Lieferanten ein hohes Ausfallrisiko identifiziert, erstellen wir systematisch Notfallpläne, um eine durchgehende Versorgung sicherzustellen.

**Materialaufwand nach Unternehmensbereichen**

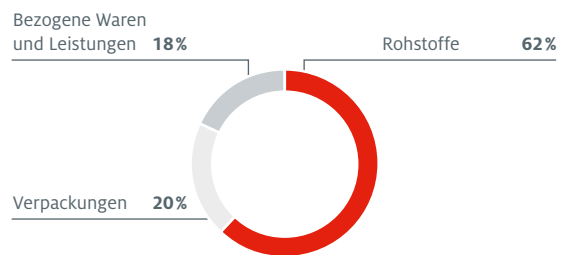
58



Stand: 31.12.2016

**Materialaufwand nach Materialart**

59



Stand: 31.12.2016

29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
<b>63 Wirtschaftsbericht</b>	

Von unseren Lieferanten und Vertragspartnern erwarten wir, dass ihr Verhalten unseren unternehmensethischen Werten entspricht. Grundlage hierfür sind unsere konzernweit gültigen Einkaufsstandards sowie die bereits 1997 erstmals formulierten Standards zu Sicherheit, Gesundheit und Umwelt, durch die wir uns schon früh zu unserer Verantwortung entlang der gesamten Lieferkette bekannt haben. Daher berücksichtigen wir bei der Auswahl unserer Lieferanten und Vertragspartner deren Leistung in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften. Wir nutzen den industrieübergreifenden Code of Conduct des deutschen Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) als unseren weltweit gültigen Lieferanten-Code sowie als Basis für unseren mehrstufigen „Responsible Supply Chain Process“. Ziel dieses Prozesses ist es, die Einhaltung der Standards durch die Lieferanten zu gewährleisten und gemeinsam mit unseren strategischen Lieferanten die Nachhaltigkeitsstandards in unserer Lieferkette zu verbessern. Ein weltweites Trainingsprogramm stellt sicher, dass die Anforderungen an das Nachhaltigkeitsprofil unserer Lieferanten von unseren Mitarbeitern im Einkauf verstanden und gelebt werden. Die Evaluierung unserer Lieferanten im Bereich Nachhaltigkeit basiert auf dem umfassenden Assessment- und Auditprogramm, das wir im Rahmen der 2011 gegründeten Initiative „Together for Sustainability“ gemeinsam mit fünf weiteren Unternehmen der chemischen Industrie als gemeinsamen Standard entwickelt haben. Die Ergebnisse von Assessments und Audits werden unter den Mitgliedern der Initiative geteilt. Dadurch lassen sich wertvolle Synergieeffekte bei der Bewertung der – zum großen Teil – gemeinsamen Lieferanten realisieren. Die „Together for Sustainability“-Initiative ist auch im vergangenen Jahr weiter gewachsen und umfasst zurzeit 19 Mitglieder. Die globale Implementierung des Assessment- und Auditprogramms wurde fortgesetzt, unter anderem durch eine Lieferantenkonferenz in Mumbai, Indien, und ein Lieferantentraining in Shanghai, China. Auch im vergangenen Jahr hat die Initiative Anerkennung erfahren: „Together for Sustainability“ und EcoVadis als Partner der Initiative wurden vom Sustainable Purchasing Leadership Council (SPLC) mit dem „Market Transformation Award 2016“ ausgezeichnet.

**Produktion**

Henkel stellte 2016 in 57 Ländern an 171 Standorten Produkte mit einem Gesamtgewicht von 8,5 Mio Tonnen her. Unsere größte Produktionsstätte befindet sich in Düsseldorf, Deutschland. Hier stellen wir neben Wasch- und Reinigungsmitteln auch Klebstoffe für Konsumenten und Handwerker sowie Produkte für unsere industriellen Kunden her.

Die Zusammenarbeit mit Lohnherstellern ist ein integraler Bestandteil unserer Produktionsstrategie und ermöglicht uns, Produktions- und Logistikstrukturen zu optimieren, wenn wir neue Märkte erschließen oder Produktionsmengen noch gering sind. Jährlich beziehen wir derzeit rund 10 Prozent zusätzliche Produktionstonnage von Lohnherstellern.

**171**  
Produktionsstätten.

Anzahl Produktionsstätten

60

	2015	2016
Adhesive Technologies	135	134
Beauty Care	7	7
Laundry & Home Care	28	30
<b>Gesamt</b>	<b>170</b>	<b>171</b>

Der Unternehmensbereich **Adhesive Technologies** richtet sein weltweites Produktionsnetzwerk mit 134 Produktionsstandorten konsequent auf die Nachfrage in den Absatzmärkten aus. Investitionen betreffen überwiegend Kapazitätserweiterungen in den Wachstumsregionen. Gleichzeitig investieren wir in den reifen Märkten in die Umsetzung kundenspezifischer Anforderungen und die stetige Optimierung der Produktion. Darüber hinaus stehen moderne Fertigungstechnologien, die Realisierung weiterer Kosten- und Qualitätsvorteile bei der Herstellung unserer Produkte sowie eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung des Produktions- und Lagernetzwerks im Fokus.

Unseren Multi-Technologiestandorten kommt eine besondere Bedeutung zu. An diesen Standorten werden verschiedene Fertigungstechnologien in einer gemeinsamen Infrastruktur kosteneffizient gebündelt. Neben den Erweiterungen in China und dem fortschreitenden Aufbau des Werks in Indien bauten wir im Berichtsjahr den osteuropäischen Multi-Technologiestandort in Ungarn weiter aus und legten den Grundstein für ein weiteres Werk in der Türkei. Diese Standorte unterstützen uns, das wachsende und dynamische Marktumfeld optimal zu bedienen. Mit der Eröffnung unseres Werks in Georgien treiben wir zudem das Wachstum für bautechnische Produkte in Osteuropa weiter voran.

Optimierte Strukturen und Abläufe in unseren Werken sowie im Produktionsnetzwerk sind elementarer Bestandteil einer ganzheitlich optimierten Warenversorgungskette. Durch unsere sogenannten Lean-Teams konnten wir nicht nur zahlreiche Optimierungen an unseren Produktionsstandorten umsetzen, sondern auch die Einbindung in den Gesamtprozess verbessern.

Im Unternehmensbereich **Beauty Care** haben wir auch im Jahr 2016 den Fokus auf die weitere Steigerung unserer Agilität und einen exzellenten Kunden-Service gelegt. Um schneller und flexibel auf Marktveränderungen reagieren zu können, treiben wir die Implementierung der Industrie 4.0 weiter voran. Mit der Bündelung der Produktions-, Logistik- und Einkaufsaktivitäten über alle Unternehmensbereiche in einer globalen Supply-Chain-Gesellschaft optimieren wir unsere globalen Prozesse und entwickeln sie weiter. Unseren Service-Level haben wir durch die stärkere Integration unserer Planungs-Prozesse über die gesamte Supply Chain bis hin zur Schnittstelle mit Kunden deutlich verbessert. Darüber hinaus haben wir unser Komplexitätsmanagement optimiert, um eine effizientere Steuerung des Produktportfolios zu erreichen.

Neben den Investitionen in die europäischen Standorte haben wir zur Unterstützung des organischen Wachstums stark in den Entwicklungsmärkten investiert. In Osteuropa haben wir unsere Fabrik in Russland weiter ausgebaut und damit die Produktionskapazität erhöht. So können wir die lokalen Märkte noch schneller und effizienter versorgen. Ein weiterer Schwerpunkt war die strategische Weiterentwicklung des Produktionsnetzwerks, um langfristig Wachstum in den Entwicklungsmärkten zu gewährleisten.

Die Motivation unserer Mitarbeiter, unterstützt durch die konsequente Umsetzung unseres kontinuierlichen Verbesserungsprozesses HPS (Henkel Production System), führte zu einer gesteigerten Qualität und Produktivität der Produktion. Das auf Henkel zugeschnittene „Lean Management Programm“ harmonisiert die unternehmensbereichsübergreifenden Systeme und macht diese noch wirkungsvoller.

Im Unternehmensbereich **Laundry & Home Care** haben wir das Produktionsnetzwerk im Lauf des Jahres weiter optimiert. So haben wir die Werke Nemours in Frankreich und Ain Temouchent in Algerien verkauft. Durch Akquisitionen sind sowohl in den Wachstumsmärkten (Qazvin, Iran, und Ibadan, Nigeria) als auch in den reifen Märkten (Salt Lake City und Bowling Green, beide USA) weitere Stand-

orte hinzugekommen. Somit umfasste das Produktionsnetzwerk Ende 2016 insgesamt 30 Werke.

Durch unser gutes organisches Wachstum haben wir erneut einen Anstieg unseres Produktionsvolumens erreicht. Dem tragen wir durch gezielte Erweiterung unserer Produktionskapazitäten Rechnung, insbesondere im Zusammenhang mit Innovationen und Wachstumsmärkten. Darüber hinaus haben wir auch im Jahr 2016 die Leistungsfähigkeit unserer Werke durch die Einführung des „Henkel Production System“ in weiteren Ländern kontinuierlich verbessert, so dass die Produktion noch effizienter organisiert werden kann.

Die externe Zertifizierung gemäß den internationalen Standards für Qualität, Umweltschutz, Sicherheit und Energiemanagement haben wir für alle Bestandwerke sowie für die Konzernzentrale erfolgreich erneuert. Durch kontinuierliche Verbesserungen im Bereich Nachhaltigkeit wurden wesentliche Fortschritte in den Fokusfeldern Sicherheit sowie Ressourcenschonung erreicht. Maßgeblich hierzu beigetragen hat der weitere Ausbau des Echtzeitmesssystems, das weltweit alle Ressourcenverbräuche zentral erfasst und ausgewertet. Darüber hinaus investiert der Unternehmensbereich systematisch in den Ausbau der digitalen Infrastruktur in Produktion und Lagerung.

Als wichtiger Aspekt unseres Qualitätsversprechens sind unsere Optimierungen **in allen drei Unternehmensbereichen** auch darauf ausgerichtet, den ökologischen Fußabdruck unserer Produktion zu verkleinern. Dabei ist unser Blick insbesondere darauf gerichtet, den Energieverbrauch zu verringern und so zum Klimaschutz beizutragen, Materialeinsatz und Abfallmengen zu reduzieren sowie den Wasserverbrauch und die Abwasserbelastungen zu senken. Neue Lagerkonzepte sowie die Herstellung von Verpackungsmaterial unmittelbar am Ort der Abfüllung verringern den Transportaufwand und leisten somit ebenfalls einen Beitrag zum Klimaschutz.

Insgesamt haben unsere weltweiten Programme 2016 bewirkt, dass 44 Prozent unserer Standorte ihren Energieverbrauch, 53 Prozent ihren Wasserverbrauch und 54 Prozent ihr Abfallaufkommen (ohne Abfälle aus Bau- und Abbrucharbeiten) verringern konnten.

Mit Blick auf unser für das Jahr 2030 formulierte Ziel „Faktor 3“ hatten wir für unsere Produktionsstandorte konkrete Zwischenziele für die fünf Jahre 2011 bis 2015 definiert, die wir erreichen und übererfüllen konnten. Auf dem Weg zu unserem langfristigen Ziel „Faktor 3“ wollen wir unsere Leistungen in diesen

29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
63 <b>Wirtschaftsbericht</b>	

Bereichen auch in den folgenden Jahren weiter verbessern. Dafür haben wir mittelfristige Ziele bis 2020 definiert: Im Vergleich zum Basisjahr 2010 wollen wir die Arbeitssicherheit um 40 Prozent erhöhen. Die direkten und indirekten Kohlendioxidemissionen unserer Produktionsstandorte, unseren Wasserverbrauch und unser Abfallaufkommen wollen wir um jeweils 30 Prozent pro Tonne Produkt verringern.

**Nachhaltigkeitsziele 2020**

61

Umweltkennzahlen pro Tonne Produktionsmenge	Ziel	Status
Arbeitssicherheit <sup>1</sup>	+40%	+17%
Direkte und indirekte Kohlendioxidemissionen	-30%	-22%
Wasserverbrauch	-30%	-23%
Abfallaufkommen <sup>2</sup>	-30%	-26%

<sup>1</sup> Weniger Arbeitsunfälle pro eine Million Arbeitsstunden.  
<sup>2</sup> Abfallmengen unserer Produktionsstandorte ohne Abfälle aus Bau- und Abbrucharbeiten. Status 2016 einschließlich Bau- und Abbrucharbeiten: +4 Prozent aufgrund umfassender Infrastrukturprojekte. Basisjahr 2010.

Zusätzlich haben wir weitere Schwerpunkte für unsere Programme definiert. Hierzu gehören ein stärkerer Fokus auf Wassereinsparungen in wasserarmen Regionen, die Verringerung der deponierten Abfälle, die Steigerung des Einsatzes erneuerbarer Energien und die Verringerung der Kohlendioxidemissionen beim Transport unserer Produkte.

Weitere Details zu unseren Nachhaltigkeitszielen finden Sie auf den Seiten 60 bis 62 sowie in unserem Nachhaltigkeitsbericht im Internet:

[www.henkel.de/nachhaltigkeitsbericht](http://www.henkel.de/nachhaltigkeitsbericht)

Unsere Standards für Sicherheit, Gesundheit und Umwelt sowie die Henkel Social Standards gelten für alle Standorte weltweit. Durch einen klar definierten Prozess aus Kommunikation, Schulungen und Audits gewährleisten wir die Einhaltung dieser Standards, insbesondere auf Produktionsebene.

Unsere Umwelt-Managementsysteme an den Standorten lassen wir extern zertifizieren, wo dies von unseren Partnern in den Märkten honoriert wird. Ende 2016 kamen rund 90 Prozent der Produktionsmenge aus Werken, die nach der international anerkannten Norm für Umweltmanagementsysteme ISO 14001 zertifiziert sind.

**Forschung und Entwicklung**

Die Aufwendungen des Henkel-Konzerns für Forschung und Entwicklung betragen 463 Mio Euro (bereinigt um Restrukturierungsaufwendungen: 460 Mio Euro) im Berichtsjahr 2016 nach 478 Mio Euro (bereinigt: 464 Mio Euro) im Jahr 2015. In Relation zum Umsatz haben wir 2,5 Prozent (bereinigt: 2,5 Prozent) für Forschung und Entwicklung aufgewandt (2015: 2,6 Prozent, bereinigt: 2,6 Prozent).

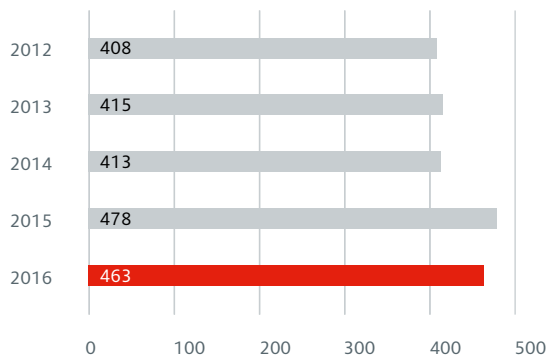
**2,5%**  
 F&E-Aufwand in Prozent vom Umsatz.

Im Jahr 2016 waren rund 60 Prozent der gesamten Aufwendungen für Forschung und Entwicklung interne Personalkosten. Die Forschungs- und Entwicklungskosten haben wir vollständig als Aufwand gebucht; es gab keine produkt- und technologiebezogenen Entwicklungskosten, die nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) in der Bilanz aktiviert wurden.

**F&E-Aufwand<sup>1</sup>**

in Mio Euro

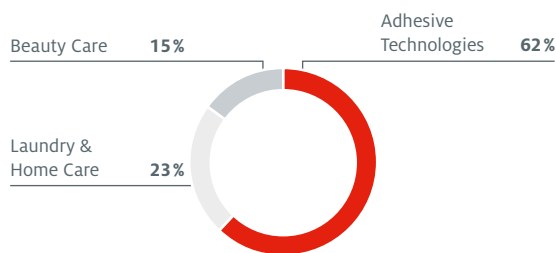
62



<sup>1</sup> Inklusive Restrukturierungsaufwendungen: 2 Mio Euro (2012), 1 Mio Euro (2013), 3 Mio Euro (2014), 14 Mio Euro (2015), 3 Mio Euro (2016).

**F&E-Aufwand nach Unternehmensbereichen**

63



Ausgewählte Forschungs- und Entwicklungs-Standorte

64



Im Jahresdurchschnitt waren rund 2.700 Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung beschäftigt (2015: rund 2.800). Dies entspricht rund 5 Prozent der gesamten Belegschaft. Die Teams bestehen aus Naturwissenschaftlern – überwiegend Chemikern –, Materialwissenschaftlern sowie Ingenieuren und Technikern.

Unsere Investitionen sowie die Fähigkeiten unserer hoch qualifizierten Mitarbeiter bilden die Grundlage des Erfolgs unserer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Darüber hinaus veranschaulichen die konzernweite Zusammenarbeit, die erfolgreiche Fremdvergabe von Projekten im Rahmen unserer „Open Innovation“-Strategie und die Verlagerung von Ressourcen in Richtung Wachstumsmärkte unseren kontinuierlichen Fokus auf Innovationen sowie unseren Anspruch, bei gleicher oder besserer Leistung immer weniger Ressourcen zu verbrauchen.

**Gemeinsam Forschung und Entwicklung stärken**

Die Forscher und Entwickler der drei Unternehmensbereiche richten das Projektportfolio jeweils an den spezifischen Erfordernissen ihrer Geschäftsfelder aus. Bei den grundlegenden Prozessen, bei Basis-Innovationen, bei der Bewertung von Innovationspartnern sowie auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit gehen sie gemeinsam vor. Die Abstimmung erfolgt in der konzernweit verantwortlichen Forschungs- und Entwicklungskommission.

Ein Beispiel für das gemeinsame Vorgehen ist das Technology Scouting und Screening von Start-ups. Die Forscher der Unternehmensbereiche unterrichten sich fortlaufend über ihre Suchkriterien, ihre Aktivitäten und über identifizierte Technologiepartner. Der kontinuierliche Wissensaustausch und die Forschungstätigkeit werden dadurch weiter beschleunigt; und die Erfolgswahrscheinlichkeit für disruptive Innovationen wird gesteigert. Auch zu Innovationen auf gemeinsamen Wissensgebieten findet ein kontinuierlicher Austausch zwischen den Unternehmensbereichen statt. Dieser bezieht sich insbesondere auf alle oberflächenmodifizierenden Technologien, beispielsweise Tenside, multifunktionelle Polymere und Silikone. In gemeinsamer Initiative werden die Nachhaltigkeitsfortschritte der Entwicklungsprojekte konzernweit einheitlich dokumentiert.

F&E-Kennzahlen

65

	2012	2013	2014	2015	2016
F&E-Aufwand <sup>1</sup> (in Mio Euro)	406	414	410	464	<b>460</b>
F&E-Aufwand <sup>1</sup> (in % vom Umsatz)	2,6	2,6	2,5	2,6	<b>2,5</b>
Mitarbeiter <sup>2</sup> (durchschnittlich)	2.650	2.600	2.650	2.800	<b>2.700</b>

<sup>1</sup> Bereinigt um Restrukturierungsaufwendungen.

<sup>2</sup> Werte sind gerundet.

**Open Innovation**

Unsere Innovationen speisen sich aus internen und externen Beiträgen. Deshalb kommt dem Konzept „Open Innovation“ nach wie vor eine hohe Bedeutung zu. Die Aktivitäten zur Einbindung externer

29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
63 <b>Wirtschaftsbericht</b>	

Partner wie Universitäten, Forschungsinstitute oder Lieferanten in viele unserer Entwicklungsprojekte haben wir entsprechend intensiviert.

Die folgenden Beispiele zeigen den Erfolg, den wir durch unser „Open Innovation“-Konzept erreicht haben:

- Das US-amerikanische Unternehmen NuSil, ein Spezialist für innovative Silikontechnologien, wurde vom Unternehmensbereich Adhesive Technologies mit dem „Supplier Innovation Award 2016“ ausgezeichnet. Auf Basis der langjährigen Zusammenarbeit beliefert NuSil verschiedene strategische Geschäftseinheiten mit maßgeschneiderten Polymeren für zahlreiche neue Kundenlösungen. Diese reichen von wärmeleitfähigen Klebstoffen über Spaltfüller mit niedrigem Gehalt an flüchtigen organischen Komponenten bis hin zu flüssigen, transparenten Klebstoffen für die Automobil- und Elektronikbranche sowie die Medizintechnik.
- Der „Best Innovation Contributor Award“ des Unternehmensbereichs Beauty Care ging 2016 an unseren langjährigen Partner Innospec für die erfolgreiche Zusammenarbeit auf dem Gebiet innovativer Shampoos ohne das Standard-Tensid Ethersulfat. Optimierte Tensidkombinationen erlauben so die Formulierung von sehr pflegenden und zugleich schäumenden Shampoos. Zuerst eingesetzt für einige unserer US-Salonmarken, konnte diese Technologie 2016 für den globalen Einsatz in Haarreinigungsprodukten der Marken Bonacure im Friseurgeschäft und Gliss Kur im Markenartikelgeschäft adaptiert werden.
- Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care hat 2016 erstmalig den „Best Innovation Contributor Award“ und den „Sustainability Award“ an denselben Entwicklungspartner vergeben: Die BASF erhält beide Preise für ihren besonderen Beitrag zur Substitution von Phosphaten in Somat, der globalen Maschinengeschirrspülmittelmarke von Henkel. Bis zu 40 Prozent der phosphathaltigen Rezepturen wurden intelligent umformuliert. Die innovativen Formeln kombinieren etablierte Inhaltsstoffe mit neuen Phosphatersatzstoffen und hochwirksamen Polymeren. Letztere wurden zusammen mit der Henkel-Forschung maßgeschneidert und garantieren überlegene Leistung in allen Dimensionen: 100 Prozent Leistung bei null Prozent Phosphat.

### Forschung und Entwicklung weltweit

Henkel unterhält neben zentralen Forschungslabors in allen Regionen der Welt regionale Forschungs- und Entwicklungsstandorte, die als Drehscheiben für innovative Problemlösungen konzipiert sind. Die weltweiten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten werden global von den Unternehmensbereichen

gesteuert. Dabei werden die forschungsintensiven Basistechnologien an einer zentralen Stelle mit optimalem Zugang zu externen Ressourcen entwickelt. Diese Basistechnologien werden in den regionalen Forschungs- und Entwicklungsstandorten in kunden- und marktspezifische Innovationen umgesetzt. Die Forscher und Entwickler in den regionalen Standorten gewinnen gleichzeitig im engen Kontakt mit Märkten und Kunden Informationen über spezifische Problemstellungen für die nächste Generation von Innovationen. Dafür notwendige neue Basistechnologien werden wieder zentral erarbeitet.

Die folgenden Beispiele illustrieren den Beitrag unserer regionalen Forschungs- und Entwicklungslabore:

- Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies bietet seinen Kunden führende Technologieentwicklung sowie umfangreiche Design- und Anwendungsunterstützung. Ein weltweites Netzwerk von regionalen Forschungs- und Entwicklungszentren sowie lokalen Entwicklungs- und Techniklaboren ermöglicht Kunden den Zugang zu Innovationen aus vielfältigen Anwendungsbereichen. Auf Basis eines breiten Technologieportfolios werden Produkte schnell für spezifische Kundenanwendungen angepasst. Strategische globale Innovationsprogramme treiben gezielt das zukünftige Wachstum voran.
- Die zunehmende Bedeutung der Wachstumsmärkte wirkt sich auch auf die Forschungs- und Entwicklungsstrategie des Unternehmensbereichs Beauty Care aus. In den regionalen Test- und Entwicklungszentren in Shanghai, China, in Johannesburg, Südafrika, und in Bogotá, Kolumbien, werden maßgeschneiderte Produkte entwickelt, die lokale Besonderheiten und spezifische Kundenbedürfnisse berücksichtigen. Luftverschmutzung durch Feinstaubpartikel ist ein großes Problem insbesondere in den aufstrebenden Mega-Städten. Speziell für den asiatischen Markt wurde eine Haarpflegeserie der Marke Extra Care entwickelt, die die Ablagerung von Feinstaubpartikeln auf dem Haar verringert und strapazierte Haare vor Schädigung schützt.
- Im Innovationszentrum des Unternehmensbereichs Laundry & Home Care in Dubai wurden erstmalig innovative Flüssigwaschmittel mit besonders leistungsstarken, thermostabilen Enzymen für die Region Afrika/Nahost entwickelt. Klassische Enzyme verlieren durch Transport und Lagerung bei extremen Temperaturen einen Teil ihrer Wirksamkeit und können Flecken weniger effektiv entfernen. Die zum Patent angemeldeten, einzigartigen Hochleistungsformulierungen enthalten maßgeschneiderte Enzyme, die auch bei den regional üblichen hohen Temperaturen stabil bleiben. Für

unsere Konsumenten bedeutet das überlegene Wirksamkeit und beste Fleckentfernung.

### Beitrag zur Nachhaltigkeit

Weltweit müssen Wachstum und Lebensqualität entkoppelt werden von Ressourcenverbrauch und Emissionen. Unser Beitrag hierzu liegt in der Entwicklung von innovativen Produkten und Prozessen, die bei gleicher oder besserer Leistung immer weniger Ressourcen verbrauchen. Daher gehört zu unserem Selbstverständnis auch der Anspruch, dass alle neuen Produkte in mindestens einem unserer sechs definierten Fokusfelder einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten. Die Fokusfelder sind systematisch in unserem Innovationsprozess verankert. Das heißt, unsere Forscher müssen frühzeitig aufzeigen, welche konkreten Vorteile ihr Projekt in Bezug auf Produktleistung und Mehrwert für die Kunden, Ressourceneffizienz sowie gesellschaftliche und soziale Kriterien bietet. Dabei wollen wir Produktleistung und Qualität mit der Verantwortung für Mensch und Umwelt kombinieren. Hier liegt unser Fokus auf zwei Zielen: Das Nachhaltigkeitsprofil der von uns eingesetzten Rohstoffe wollen wir gemeinsam mit unseren Lieferanten kontinuierlich verbessern. Unseren Kunden und Konsumenten wollen wir mit unseren Innovationen helfen, Energieverbräuche und Treibhausgasemissionen zu verringern.

Lebenszyklusanalysen, Profile möglicher Rohstoffe und Verpackungsmaterialien sowie unsere langjährige Erfahrung im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens helfen uns, Verbesserungsmöglichkeiten bereits während der Produktentwicklung zu identifizieren und zu bewerten. Ein wichtiges Instrument ist dabei unser „Henkel-Sustainability#Master®“. Herzstück dieses Bewertungssystems ist eine Matrix, die auf den einzelnen Schritten unserer Wertschöpfungskette sowie auf unseren sechs Fokusfeldern basiert. So können die Felder mit der größten Nachhaltigkeitsrelevanz aufgezeigt und zwei Produkte oder Prozesse transparent und quantifizierbar verglichen werden.

Auch im Jahr 2016 haben unsere Wissenschaftler mit ihren Innovationen wertvolle Beiträge zum Unternehmenserfolg geleistet. Die folgenden Beispiele zeigen eine Auswahl besonders herausragender Forschungsprojekte:

- Für Adhesive Technologies ist eine führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit ein strategischer Wettbewerbsvorteil: Wegweisende Produktinnovationen und hochwirksame Lösungen bieten unseren Kunden einen Mehrwert. So setzen beispielsweise Automobilhersteller auf unsere spritzbaren Schalldämpfungsmassen. Das flüssige Material wird auf den Boden, die Türen oder das Dach einer Karosse-

rie aufgespritzt und ist bis zu 20 Prozent leichter als die bisher zur Dämpfung von Geräuschen und Vibrationen eingesetzten Bitumenmatten. Da das Material durch Roboterautomatisierung mit hoher Präzision aufgespritzt werden kann, beschleunigt die Technologie Produktionsprozesse und verringert Abfälle. Unser Produktportfolio spritzbarer Schalldämpfungsmassen umfasst auch Materialien auf Basis nachwachsender Öle. Es wurde zudem um ein wasserbasiertes Acrylsystem erweitert, das derzeit in einer Pilotanlage bei der BMW Group für die neue BMW 3er Baureihe zur Serienreife geführt wird.

- Unter der Marke Drei Wetter Taft kam 1987 das erste Haarspray auf den deutschen Markt, das ohne Fluorchlorkohlenwasserstoffe (FCKW) hergestellt wurde. Seither arbeiten wir kontinuierlich daran, das Nachhaltigkeitsprofil der Produkte weiter zu verbessern. Das Weißblech für unsere Taft-Aerosoldosen wird aus Stahl gewonnen. Eine neue Herstellungstechnik bei der Dosenproduktion, entwickelt in Partnerschaft mit unserem Lieferanten Ardagh, erlaubt nun die Verarbeitung eines steiferen Weißblechmaterials, wodurch die Wandstärke der Dose und damit das Dosengewicht um 18 Prozent reduziert werden konnten. Die neuen Weißblechdosen tragen somit wesentlich zu unseren Nachhaltigkeitszielen bei: Sie ermöglichen uns, jährlich bis zu 3.500 Tonnen CO<sub>2</sub> und rund 900.000 Kubikmeter Wasser einzusparen. Die sich dadurch ergebenden Material- und Wassereinsparungen in der Produktionsphase gedenken wir in Zukunft sukzessive auch auf andere Formate auszuweiten. Für diesen Nachhaltigkeitsbeitrag wurde Ardagh für den „Sustainability Award 2016“ nominiert.
- Der Einsatz nachwachsender Rohstoffe ist ein bedeutender Aspekt nachhaltiger Wasch- und Reinigungsmittel. Beim „Henkel Innovation Campus for Advanced Sustainable Technologies“ – kurz HICAST –, einer exklusiven Kooperation zwischen Henkel und der Universität Aachen, konnten vielversprechende Fortschritte bezüglich nachhaltiger Rohstoffbasen erzielt werden. Ausgangspunkt der Arbeiten ist Cellulose, die am häufigsten auf der Erde vorkommende organische Verbindung. Aus Biomasse gewonnene Zwischenprodukte stellen grundlegende Bausteine für die Entwicklung innovativer und nachhaltiger Inhaltsstoffe für Wasch- und Reinigungsmittel dar. Es ist gelungen, diese Zwischenprodukte in neuartige Tenside mit wirtschaftlich interessanten Eigenschaftsprofilen umzuwandeln. Mehrere Substanzen konnten bereits zum Patent angemeldet werden. Dies ist ein entscheidender Beitrag zu ressourcenschonenden und nachhaltigen Wasch- und Reinigungsmitteln der Zukunft.



29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
63 <b>Wirtschaftsbericht</b>	

## Fritz-Henkel-Preis für Innovation 2016



[www.henkel-adhesives.de/  
aluminiumraeder](http://www.henkel-adhesives.de/aluminiumraeder)



[www.glisskur.de](http://www.glisskur.de)  
[www.schwarzkopf-professional.de](http://www.schwarzkopf-professional.de)



[www.persilproclean.com](http://www.persilproclean.com)

### Fritz-Henkel-Preis für Innovation

Jedes Jahr verleihen wir für außergewöhnliche Entwicklungen den „Fritz-Henkel-Preis für Innovation“. Für das Jahr 2016 ging unser Innovationspreis an drei internationale, interdisziplinär zusammengesetzte Projektteams, die neue Ideen verwirklicht und erfolgreich im Markt durchgesetzt haben:

- Der Trend zum Leichtbau in der Automobilindustrie führt zu einem verstärkten Einsatz von Leichtmetallen. Insbesondere Aluminium bietet Herstellern und Zulieferern neben der Gewichteinsparung neue Möglichkeiten bei Funktionalität und Design. Unter der Marke Bonderite hat der Unternehmensbereich Adhesive Technologies eine neue Beschichtungsgeneration für Aluminiumanwendungen entwickelt. Bei Aluminiumrädern, die auch in kleineren Fahrzeugklassen immer häufiger zur Standardausstattung zählen, ist die Vorbehandlung des Materials von enormer Bedeutung für den optimalen Korrosionsschutz. Hier wirkt die maßgeschneiderte chromfreie Hybrid-Beschichtung Bonderite M-NT 4595 mit idealen Hafteigenschaften auf das Leichtmetall. Dank verbesserter Prozesseigenschaften senkt sie dabei die Gesamtprozesskosten und die Menge an Abfallprodukten. Bonderite M-NT 4595 ermöglicht zudem die Entwicklung neuer Aluminiumräder mit besseren Eigenschaften und geringerem Gewicht und wird von weltweit führenden Herstellern eingesetzt.
- Die langjährige Forschung zum Aufbau der Haarmatrix und der Haarkeratine lieferte die Grundlagen zur Entwicklung der zum Patent angemeldeten pH4,5-Technologie, die durch Kombination zweiwertiger Metallionen mit spezifischen organischen Säuren das Keratin der Haarmatrix festigt. Dadurch werden die Farbpigmente im Haarinnern fixiert, so dass die Anwender einen besonders dauerhaften Farberhalt erleben. Im Haarpflegebereich kam

diese Technologie erstmalig in der Salonserie Bonacure Color Freeze zum Einsatz und wurde danach in der Pflegeserie Gliss Kur Ultimate Color im Einzelhandel erfolgreich eingeführt. Somit erhalten die Anwender hervorragend gepflegtes Haar mit langanhaltendem, brillantem Farbglanz.

- Mit Persil ProClean ist es gelungen, die Marke Persil erfolgreich im nordamerikanischen Markt zu etablieren. Hierfür wurde eine spezielle Kaltwasch-Formel entwickelt, um den amerikanischen Waschgewohnheiten mit kurzen Waschzyklen und niedrigen Waschttemperaturen Rechnung zu tragen. Kernstück ist eine innovative und einzigartige Enzym- und Tensidmischung, die auch unter diesen besonderen Bedingungen überlegene Fleckentfernung garantiert. Die ebenfalls auf amerikanische Waschbedingungen abgestimmte Gesamtrezeptur zusammen mit einer spezifischen Parfümierung garantiert den Verbrauchern Wäsche mit fasertiefer Reinheit, hervorragendem Weißgrad und erlebbarer Frische. Die überlegene Leistung von Persil wurde auch extern bestätigt: Auf Anhieb wurde die Topvariante Persil ProClean Liquid 2in1 im Jahr 2015 nach ihrer Einführung als bis dato bestes jemals in den USA untersuchtes Waschmittel Sieger im jährlichen Test eines führenden US-Testmagazins.

Unsere Technologien schützen wir weltweit durch knapp 8.100 erteilte Patente. Rund 5.400 Patentanmeldungen befinden sich im laufenden Erteilungsverfahren. Ergänzend haben wir im Rahmen unseres Designschutzes gut 1.450 Geschmacksmuster eintragen lassen.

Weitere Informationen zu unseren Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten erhalten Sie im Internet:

[www.henkel.de/marken-und-unternehmensbereiche](http://www.henkel.de/marken-und-unternehmensbereiche)

## Marketing und Vertrieb

Unsere Kunden und Konsumenten stehen im Mittelpunkt unseres Handelns. Wir bieten ihnen höchsten Nutzen, Qualität und Service sowie attraktive Innovationen, Marken und Technologien und schaffen somit nachhaltige Werte.

Der Unternehmensbereich **Adhesive Technologies** entwickelt als Marktführer weltweit hochwirksame Lösungen durch wegweisende Innovationen und die intensive Partnerschaft mit seinen Kunden. Das Portfolio ist auf die weltweit spezialisierten Märkte für Klebstoffe, Dichtstoffe und Funktionsbeschichtungen ausgerichtet.

Wir entwickeln die Marketingstrategien für unsere starken Marken und führenden Technologien auf globaler und regionaler Ebene. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen setzen wir auf lokaler Ebene um. In unserer Markenstrategie setzen wir konsequent auf unsere fünf globalen Technologiecluster-Marken in den Industriemärkten und auf die vier Markenplattformen im Konsumentengeschäft.

Rund

**130.000**

direkte Kunden aus Industrie und Handel.

Wir stehen mit unseren rund 130.000 direkten Kunden aus Industrie und Handel vor allem über unseren eigenen Vertrieb in Kontakt. Den Bedarf der privaten Verwender, Handwerker sowie kleinerer Industriekunden decken wir über unsere Handelskunden ab.

Rund

**6.500**

Spezialisten für unsere Adhesive Technologies-Kunden.

Mit unseren rund 6.500 technischen Spezialisten pflegen wir langfristige Kontakte zu unseren Kunden. Dadurch verfügen wir über ein tiefes Verständnis der jeweiligen Anwendungsfelder. Da viele unserer Lösungen und Technologien eine hohe technische Komplexität aufweisen, spielen ein erstklassiger technischer Kundenservice und die fundierte Ausbildung der Verwender eine zentrale Rolle. Durch unsere globale Präsenz können wir unseren Kunden überall auf der Welt einen umfassenden technischen Service und intensive Produkttrainings vor Ort anbieten.

Im Rahmen unserer weltweiten Digitalisierungsstrategie haben wir einen globalen Prozess für ein noch effizienteres digitales Kundenmanagement eingeführt. Mithilfe dieses sogenannten Lead-Management-Systems erreichen wir sehr schnell unsere bestehenden und potenziellen Kunden, um sie mit relevanten technischen und kaufmännischen Informationen zu versorgen. Mit dem „Henkel POD“ bieten wir unseren Industriekunden zudem bereits heute eine erfolgreiche E-Commerce-Plattform an. Diesen Ansatz werden wir zukünftig auf Basis eines ganzheitlichen kundenfokussierten Konzepts weiterentwickeln.

Um Konsumenten und Handwerker optimal zu erreichen, setzen wir zusätzlich zur digitalen Kommunikation weiterhin auf klassische Werbung sowie eine zielgruppengerechte Ansprache im Handel. Auf der Grundlage unserer engen Kundenbeziehungen und unseres umfassenden technologischen Know-hows werden wir auch zukünftig maßgeschneiderte Lösungen und innovative Markenprodukte anbieten, die nachhaltigen Mehrwert für unsere Kunden bieten.

Im Unternehmensbereich **Beauty Care** bildet unser fokussiertes Markenportfolio mit einzigartigen, klar definierten Markenwerten die Basis für neuartige, verbraucherrelevante Innovationen im Markenartikel- und Friseurgeschäft. Wir entwickeln unsere Neuprodukte und Markteinführungsstrategien so global wie möglich und setzen diese so lokal wie nötig um. Durch die Nähe zu unseren Kunden und Konsumenten können wir globale Trends frühzeitig erkennen und schnell mit innovativen Produkten individuell beantworten. Bezüglich der Verbraucheransprache ermöglicht die fortgeschrittene Digitalisierung – neben der klassischen Werbung und der Ansprache der Verbraucher im Handel – eine signifikante Steigerung der Medieneffizienz. Mit personalisierten 1:1-Erlebnissen sprechen wir die richtige Zielgruppe mit der richtigen Nachricht im richtigen Umfeld an und nutzen verstärkt die Effizienz gezielter Mehrfachansprache.

Wir treffen nicht nur klare Entscheidungen, mit welchen Konsumenten wir auf welchem Weg kommunizieren, sondern auch welche Vertriebskanäle strategische Relevanz für uns haben. Wir nutzen unsere Kategorieführerschaften sowohl im stationären Handel als auch im Bereich E-Commerce und bieten durch unser Käuferwissen und unsere Expertise auch für unsere Online-Kunden einen Mehrwert.

Wir konnten unsere Kundennähe durch mehr als 200 Kundenbesuche in unserem bereits 2012 eröffneten „Beauty Care Lighthouse“ in Düsseldorf stetig intensivieren. Das 2016 grundlegend überarbeitete Kunden-Center bietet unseren Kunden aus aller Welt ein interaktives Erleben aller unserer Beauty-Kompetenzen mit einer stärkeren Fokussierung auf Digitalisierung.

Auch in unserem Friseurgeschäft setzen wir auf enge partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Kunden. Mit unseren weltweit etablierten Schwarzkopf-Akademien bieten wir zusätzlichen Service durch State-of-the-Art-Fachseminare und kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten. Hierbei werden die Friseure als Unternehmer in den Fokus gerückt.

29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
63 <b>Wirtschaftsbericht</b>	

Im Unternehmensbereich **Laundry & Home Care** entwickeln wir die Marketingstrategien und Produktinnovationen für unsere starken Wasch- und Reinigungsmittelmarken global, passen sie regionalen Verbraucherbedürfnissen und Marktgegebenheiten an und setzen sie lokal um. Somit gewährleisten wir eine zentrale und effiziente Steuerung unserer Marken sowie einen Innovationsprozess, der es uns ermöglicht, globale Konsumententrends früh zu erkennen und schnell in neue Produkte umzusetzen, während wir gleichzeitig die Nähe zu den Bedürfnissen unserer lokalen Verbraucher wahren. Bei der Ansprache unserer Konsumenten sowie der Entwicklung unserer Medienstrategien bauen wir die Kommunikation über digitale Medien, insbesondere über Social Media, kontinuierlich aus, um unsere Konsumenten optimal anzusprechen.

Unser im Jahr 2015 eröffnetes „Global Experience Center“ wurde bereits von mehr als 150 Kunden besucht, um die neuesten Konzepte von Laundry & Home Care kennenzulernen. Die innovative Plattform bringt Kunden aus den verschiedensten globalen und lokalen Verantwortungsbereichen zusammen und bietet die Basis für zukünftige Partnerschaften. Es werden maßgeschneiderte Lösungen für die spezifischen Anforderungen der Partner entwickelt sowie gemeinsame Wertschöpfungspotenziale identifiziert. Das Kunden-Center zeigt an verschiedenen Stationen die Kompetenzen und innovativen Konzepte des Unternehmensbereichs – von Produktinnovationen über Digitalisierung und Nachhaltigkeit bis hin zu Shopper-Marketing. Alle Stationen des Centers sind interaktiv gestaltet und machen die Welt der Wasch- und Reinigungsmittel mit allen Sinnen erlebbar. Mit dem Konzept „360 Grad Customer Collaboration“ entwickelt Laundry & Home Care jede Kundenbeziehung in möglichst vielen Bereichen weiter.

Unsere Expertise im Bereich Shopper-Intelligence und Shopper-Marketing haben wir weiter ausgebaut. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Stärke im traditionellen Vertrieb sowie im Bereich E-Commerce.

**In allen drei Unternehmensbereichen** nimmt die Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen in den Beziehungen zu unseren Kunden und Konsumenten weiter zu. Zum einen erwarten unsere Kunden von ihren

Lieferanten, dass sie die Einhaltung von globalen Umwelt-, Sicherheits- und Sozialstandards sicherstellen. Unsere Standards und Managementsysteme sowie unsere langjährige Erfahrung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung und exzellente Bewertungen durch externe Ratingagenturen helfen uns, dies überzeugend darzustellen. Zum anderen stärkt die glaubwürdige Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie im Markt sowohl unsere Marken als auch die Reputation unseres Unternehmens.

Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung, unser Handeln nachhaltig zu gestalten, können wir uns als führender Partner positionieren und unseren Kunden zukunftsfähige Lösungsansätze bieten. Hier arbeiten wir mit Kunden in Industrie und Handel zusammen.

Um unseren Kunden und Konsumenten den Mehrwert unserer Innovationen – die Verbindung von bestmöglicher Leistung mit der Verantwortung für Mensch und Umwelt – zu vermitteln, nutzen wir die direkte Produktkommunikation ebenso wie ausführlichere Informationen in den neuen Medien, zum Beispiel in elektronischen Zeitungen oder auf Online-Plattformen, sowie Veranstaltungen und gemeinsame Aktionen mit unseren Partnern.

Diese Ansätze haben wir in einem gemeinsamen Programm unserer drei Unternehmensbereiche gebündelt: Im Rahmen von „Say yes! to the future“ schulen wir unsere Mitarbeiter im Vertrieb und stärken die Zusammenarbeit mit unseren Handelskunden.

Um unsere Beiträge zur Nachhaltigkeit fundiert und glaubwürdig vermitteln zu können, ist die Entwicklung entsprechender Mess- und Bewertungsmethoden notwendig, die wir mitgestalten und vorantreiben wollen. Dafür haben wir verschiedene Instrumente entwickelt, die im „Henkel-Sustainability#Master®“ zusammenlaufen. In verschiedenen Projekten arbeiten wir mit ausgewählten Partnern zusammen, um die Mess- und Bewertungsmethoden weiterzuentwickeln und zu vereinheitlichen.

Weitere Informationen zu den Produkten und Marken unserer drei Unternehmensbereiche erhalten Sie im Internet:

 [www.henkel.de/marken-und-unternehmensbereiche](http://www.henkel.de/marken-und-unternehmensbereiche)

# Adhesive Technologies

## Highlights

### Umsatzwachstum

# +2,8%

organisches  
Umsatzwachstum

### Bereinigtes<sup>1</sup> betriebliches Ergebnis

# 1.629 Mio €

bereinigtes<sup>1</sup> betriebliches  
Ergebnis (EBIT): plus 6,2 Prozent

### Bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite

# 18,2%

bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT):  
plus 1,1 Prozentpunkte



### Pattex Neue Fuge

Mit Pattex Neue Fuge erstrahlen Badezimmerfugen in neuem Glanz, ohne die alten Silikonabdichtungen aufwändig entfernen und neu verlegen zu müssen. Das innovative Spezialsilikon kann dank praktischem Flaschendesign mit integriertem Glättwerkzeug in nur einem Schritt schnell und leicht auf die alten Fugen aufgetragen werden und verhindert die Ausbreitung von Schimmel.

[www.pattex.de](http://www.pattex.de)



### Automobilelektronik

Unser breites Portfolio an Loctite-Materialien ermöglicht eine Vielzahl digitaler Innovationen im Automobilbau. Ob in Sensoren für Assistenzsysteme, Kameramodulen, Digitalinstrumenten, Batterietechnologien oder gedruckter Elektronik – Hersteller und Zulieferer weltweit setzen bei den Herausforderungen für Vernetzung, Elektromobilität und autonomes Fahren auf unsere hochentwickelten Lösungen.



### Metallverpackungen

Unsere neuen Schmier- und Kühlmittel der Bonderite L-FM-Serie erhöhen Produktivität und Nachhaltigkeit in der Metallverpackungsindustrie. Dank verbesserter biostabiler Formulierung steigern die Produkte die Maschinenlaufzeiten unserer Kunden auf bis zu 3.000 Dosen pro Minute. Gleichzeitig reduziert der Einsatz die Ausschussrate und sorgt so für weniger Abfälle.

[www.henkel-adhesives.com/metal-packaging-solutions](http://www.henkel-adhesives.com/metal-packaging-solutions)

### Wichtige Kennzahlen \*

66

in Mio Euro	2015	2016	+/-
Umsatz	8.992	8.961	-0,3%
Anteil am Konzernumsatz	50%	48%	-
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.462	1.561	6,8%
Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.534	1.629	6,2%
Umsatzrendite (EBIT)	16,3%	17,4%	1,1 pp
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	17,1%	18,2%	1,1 pp
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE)	18,4%	19,9%	1,5 pp
Economic Value Added (EVA®)	626	719	15,0%

pp = Prozentpunkte

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro; Werte sind kaufmännisch gerundet.

### Umsatzveränderung \*

67

in Prozent	2016
Veränderung zum Vorjahr	-0,3
Wechselkurseffekte	-3,5
Bereinigt um Wechselkurseffekte	3,2
Akquisitionen / Divestments	0,4
<b>Organisch</b>	<b>2,8</b>
Davon Preis	0,3
Davon Menge	2,5

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

<sup>1</sup> Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

29 Corporate Governance  
 52 Aktien und Anleihen  
 57 Grundlagen des Konzerns  
 63 **Wirtschaftsbericht**

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss  
 104 Risiko- und Chancenbericht  
 112 Prognosebericht

## Umfeld

Für den Unternehmensbereich Adhesive Technologies war das wirtschaftliche Umfeld gekennzeichnet durch eine verhaltene Entwicklung der relevanten Märkte. Das Wachstum der wichtigsten Industrien blieb durch anhaltende politische und konjunkturelle Unsicherheiten unter den ursprünglichen Erwartungen auf niedrigem Niveau. Die Wachstumsmärkte entwickelten sich nur moderat, blieben aber weiterhin Treiber für die weltwirtschaftliche Konjunktorentwicklung.

In diesem schwierigen Marktumfeld konnte der Unternehmensbereich Adhesive Technologies auf der Grundlage seiner weltweit führenden Positionen, durch aktives Portfoliomanagement und innovative Produktlösungen seinen Wachstumskurs erfolgreich fortsetzen und wuchs insgesamt über Marktniveau.

## Geschäftstätigkeit und Strategie

Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies entwickelt als Marktführer weltweit hochwirksame Lösungen durch wegweisende Innovationen und die intensive Partnerschaft mit seinen Kunden. Auf Basis von führenden Technologien, starken Marken und der Kompetenz unserer globalen Expertenteams liefern wir maßgeschneiderte Produkte, die unseren Kunden Wettbewerbsvorteile ermöglichen und nachhaltigen Mehrwert bieten.

Unsere Marktführerschaft und globale Präsenz ermöglichen uns, Lösungen und Systeme für Klebstoffe, Dichtstoffe und Funktionsbeschichtungen über alle Geschäftsfelder und Regionen hinweg anzubieten. Unsere Produkte sind ein essenzieller Bestandteil von Industrieerzeugnissen und Konsumgütern und machen diese besser, sicherer und nachhaltiger. Die Akquisitionen führender Technologien, die unser Portfolio ergänzen und Synergiepotenziale bieten, sind zudem eine attraktive Option für den weiteren profitablen Geschäftsausbau. Die bisherigen Akquisitionen belegen, dass wir neu erworbene Geschäfte und Mitarbeiter aufgrund unserer standardisierten Geschäftsprozesse schnell und erfolgreich integrieren.

Im Geschäftsfeld Verpackungs- und Konsumgüterklebstoffe arbeiten wir mit großen Markenherstellern und internationalen Kunden an innovativen und nachhaltigen Lösungen für Lebensmittelverpackungen und Konsumgüter. Unser technischer Kundenservice stellt dabei weltweit umfassendes anwendungsbezogenes Wissen bereit. Durch strategische Kooperationen mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette leisten wir

einen bedeutenden Wertbeitrag und ermöglichen unseren Kunden, die vielfältigen Konsumentenbedürfnisse und Richtlinien zu erfüllen.

Im Geschäftsfeld Transport und Metall bieten wir unseren Kunden in der Automobil-, Luft- und Raumfahrt- sowie der Metall verarbeitenden Industrie erstklassige Systemlösungen, ein umfangreiches Technologie-Portfolio sowie einen spezialisierten technischen Service. Wir arbeiten eng mit den großen internationalen Herstellern und deren Zulieferern zusammen und sind frühzeitig in Design- und Entwicklungsprozesse eingebunden. Dadurch können wir kundenspezifische und innovative Lösungen für aktuelle Herausforderungen entwickeln, zum Beispiel in den Bereichen Leichtbau und Elektromobilität.

Im Geschäftsfeld Allgemeine Industrie bieten wir unseren Kunden ein umfangreiches Produktportfolio für die Herstellung und Wartung von langlebigen Gütern an. Zu unseren Kunden gehören Hersteller von Haushaltsgeräten ebenso wie Betreiber großer Industrieanlagen und Wartungsspezialisten aller Industriezweige. Neben der direkten Betreuung unserer Industriekunden nutzen wir ein globales Netzwerk von geschulten Distributionspartnern. Durch die gemeinsame Entwicklung von hochwirksamen Klebstofflösungen mit Industriekunden sowie die systematische und regelmäßige Weiterbildung der Anwender erhöhen wir die Wertschöpfung unserer Kunden und sichern Wettbewerbsvorteile und Wachstum.

Im Geschäftsfeld Elektronik bieten wir unseren Kunden aus der Elektronikindustrie ein spezialisiertes Portfolio von innovativen Hochtechnologieklebstoffen, Materialien für die Fertigung von Mikrochips und Elektronikbaugruppen sowie wärmeableitende Produktlösungen an. Wir verbinden unser Know-how mit gezielten Investitionen in unser Technologieportfolio, um neue Lösungen für die zunehmenden Herausforderungen in den Bereichen digitale Vernetzung und „Internet der Dinge“ zu entwickeln. Durch unsere globale Präsenz arbeiten wir eng mit den Entwicklungszentren der großen Elektronikhersteller zusammen und betreuen deren Produktionsprozesse.

Im Geschäftsfeld Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau vertreiben wir ein umfangreiches Sortiment an Markenprodukten für private Anwender, Handwerker sowie für die Bauindustrie. Auf Basis unserer global starken Marken bieten wir innovative Produkte und spezifische Systemlösungen. Wir erzielen Wettbewerbsvorteile, weil wir neueste Technologie-Entwicklungen aus unserem Industrie-

## Top-Marken

**LOCTITE**

**TECHNOMELT**

**BONDERITE**

geschäft schnell und effizient in relevante Produktangebote für Konsumenten, Handwerk und Bau übertragen. Unsere Distributionsnetzwerke richten wir auf die unterschiedlichen Zielgruppen aus.

Das aktive Management unseres Geschäftsportfolios ist für uns von zentraler Bedeutung, um weiterhin profitabel und nachhaltig zu wachsen. Wir steuern unsere Geschäfte auf Basis spezifischer Geschäftspläne, um die jeweiligen Marktpotenziale optimal zu nutzen, und investieren unsere Ressourcen gezielt und differenziert. Wir wollen primär das organische Wachstum stärken und investieren daher in attraktive Wachstumsmärkte sowie in die Weiterentwicklung unserer Technologie-Kompetenzen.

Der kontinuierliche Ausbau unserer Innovationsführerschaft stellt einen weiteren wichtigen Baustein unserer Wachstumsstrategie dar. Im Jahr 2016 betrug der Anteil des Umsatzes mit Produkten, die wir innerhalb der letzten fünf Jahre erfolgreich im Markt eingeführt haben, rund 30 Prozent. Das erreichen wir durch die konsequente Umsetzung unserer Innovationsstrategie, die mit speziell abgestimmten Programmen, Innovationsprozessen und Mitarbeiterinitiativen unser profitables Wachstum vorantreibt. Unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten fokussieren wir auf Top-Innovationsprogramme sowie auf maßgeschneiderte, hochwirksame Kundenlösungen in attraktiven Märkten. Darüber hinaus intensivieren wir strategische Innovationen durch die systematische Suche nach neuen und ertragsstarken Technologien und Geschäftsfeldern in vielversprechenden angrenzenden Märkten. Für den Ausbau neuer Geschäftsideen kooperieren wir mit innovativen Start-up-Unternehmen und investieren in Venture-Capital-Fonds, die über spezielles Know-how im Bereich Materialien und Digitalisierung verfügen. Darüber hinaus sind die Zusammenarbeit mit strategischen Lieferanten und der konsequente Fokus auf Nachhaltigkeit wichtige Innovations- und Wachstumstreiber.

Wir investieren kontinuierlich in den Ausbau und die Stärkung unserer Top-Marken. Im Jahr 2016 erzielten wir mit unseren fünf Technologiecluster-Marken im Industriegeschäft und vier starken Markenplattformen im Konsumentengeschäft mehr als 80 Prozent unseres Umsatzes. Dabei bauen wir die führende Stellung unserer Marke Loctite als weltgrößte Klebstoffmarke durch immer neue Innovationen und hochwirksame Lösungen für Industriekunden und Konsumenten gezielt aus.

Im Rahmen unserer Akquisitionsstrategie haben wir unser Portfolio im Jahr 2016 durch den Erwerb des Fliesenkleber-Geschäfts und der damit verbundenen

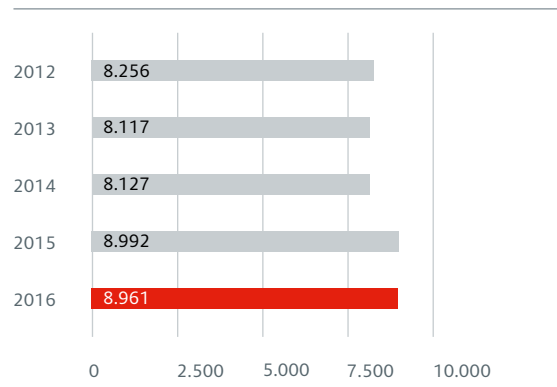
Marken von der kolumbianischen Alifragres S.A. gestärkt. Darüber hinaus haben wir den Erwerb aller Anteile an der Zhejiang Golden Roc Chemicals JSC abgeschlossen, um in China unser Portfolio an Sekundenklebstoffen zu erweitern.

## Umsatz und Ergebnis

### Umsatz Adhesive Technologies

68

in Mio Euro



Im Berichtsjahr 2016 erzielte der Unternehmensbereich Adhesive Technologies ein gutes organisches Umsatzwachstum und erhöhte gleichzeitig die bereinigte Umsatzrendite auf 18,2 Prozent.

Organisch – also bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen / Divestments – betrug das Umsatzwachstum 2,8 Prozent und lag damit über Marktniveau. Das Wachstum wurde insbesondere durch Mengensteigerungen getrieben.

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung in den Regionen.

In den Wachstumsmärkten erreichten wir ein starkes Umsatzwachstum im Vergleich zum Vorjahr. Hierzu haben eine zweistellige Umsatzsteigerung in der Region Lateinamerika und starke Zuwächse in der Region Osteuropa beigetragen. Der Umsatz in der Region Asien (ohne Japan) entwickelte sich gut. Die Region Afrika/Nahost entwickelte sich trotz der anhaltend unsicheren politischen Lage und der dadurch verschlechterten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Teilen der Region positiv.

In den reifen Märkten lag der Umsatz auf dem Niveau des Vorjahres. Die Region Nordamerika zeigte eine positive Umsatzentwicklung. In der Region Westeuropa erreichte der Umsatz das Niveau des Vorjahres. Die reifen Märkte der Region Asien/Pazifik entwickelten sich unter Vorjahresniveau.

Rund **30%**  
Innovationsrate<sup>1</sup>.

**+ 2,8%**  
organisches  
Umsatzwachstum.

<sup>1</sup> Prozentualer Umsatzanteil neuer Produkte, die in den vergangenen fünf Jahren in den Markt eingeführt wurden.

29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
<b>63 Wirtschaftsbericht</b>	

Das bereinigte betriebliche Ergebnis stieg erstmalig auf 1.629 Mio Euro. Die bereinigte Umsatzrendite erreichte 18,2 Prozent und lag damit über dem Vorjahreswert. Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies konnte erneut die Bruttomarge erhöhen und anhaltende Belastungen aus währungsbedingten Transaktionseffekten durch Maßnahmen zur Optimierung der Organisations- und Verwaltungsstrukturen sowie Effizienzsteigerung in Produktion und Supply Chain kompensieren. Darüber hinaus wirkten sich rückläufige Preise für direkte Materialien positiv aus.

Das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz lag bei 11,0 Prozent und somit unter dem bereits niedrigen Niveau des Vorjahres. Die Rendite auf das eingesetzte Kapital erreichte 19,9 Prozent und lag damit über dem Vorjahreswert. Der Economic Value Added (EVA®) erhöhte sich gegenüber dem Vorjahreswert um 93 Mio Euro auf 719 Mio Euro.

## Geschäftsfelder

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung der Geschäftsfelder.

### Industrieklebstoffe

Im Geschäftsfeld Verpackungs- und Konsumgüterklebstoffe entwickelte sich unser Umsatz im Vergleich zum Vorjahr positiv. Einen wichtigen Beitrag hierzu leisteten unsere Klebstoffe für Verpackungen in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie, insbesondere unsere führenden Produkte für Lebensmittelsicherheit. In diesem Feld arbeiten wir eng mit internationalen Kunden, global operierenden Markenherstellern sowie Instituten und Behörden zusammen, um die Konsumentensicherheit weltweit zu erhöhen. Dabei richten wir unsere Innovationen stets an den steigenden Konsumentenbedürfnissen aus, beispielsweise nach mehr Convenience, und stärken so die Produkte und Marken unserer Kunden. Weitere Wachstumspotenziale erschlossen wir zudem mit neuartigen Anwendungen unserer Strukturklebstoffe für Möbel und Bauelemente.

Im Geschäftsfeld Transport und Metall erzielten wir einen starken Umsatzzuwachs. Wachstumstreiber waren vor allem unsere Geschäfte mit Automobilherstellern und deren Zulieferern. Mit unserem breiten Produkt- und Technologieportfolio liefern wir maßgeschneiderte Lösungen für Baugruppen wie den Antriebsstrang. Dadurch ermöglichen wir unseren Kunden sowohl bei herkömmlichen als auch bei elek-

trifizierten Antrieben Innovationen in den Bereichen Leichtbau, „Downsizing“ und Elektromobilität.

Das Geschäftsfeld Allgemeine Industrie zeigte eine positive Umsatzentwicklung. Hierzu trugen erneut vor allem unsere Geschäfte mit Kunden in den unterschiedlichen Industriemärkten sowie der Bereich Fahrzeugreparatur und Instandsetzung bei. Durch die enge Zusammenarbeit mit unseren Hauptkunden entwickeln wir maßgeschneiderte integrierte Lösungen für Geräuschreduktion und verbesserte Wärmeableitung, zum Beispiel bei Haushaltsgeräten und Gebrauchsgütern. Neben der erhöhten Leistungsfähigkeit der Produkte profitieren unsere Kunden durch höhere Automatisierung, Prozesseffizienz sowie Nachhaltigkeit.

Der Umsatz im Geschäftsfeld Elektronik entwickelte sich im Vergleich zum Vorjahr positiv. Hierzu trugen vor allem unsere Geschäfte mit Herstellern von Unterhaltungselektronik sowie mit wärmeableitenden Produkten für die Elektronikindustrie bei. Neue Impulse setzen wir mit unseren hochwirksamen Lösungen für den stark wachsenden Markt der Automobilelektronik. Hier liefern wir ein breites Portfolio, das Hersteller und Zulieferer zum Beispiel vermehrt in Sensoren, Assistenzsystemen und Displays sowie in der Batterie-technologie einsetzen und das neue digitale Vernetzungen und autonomes Fahren ermöglicht.

### Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau

Im Geschäftsfeld Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau verzeichneten wir eine positive Umsatzentwicklung. Dieser Zuwachs beruht unter anderem auf unseren Geschäften mit der Bauindustrie. Hier haben wir unser Portfolio durch den Erwerb des Fliesenkleber-Geschäfts und der damit verbundenen Marken von der kolumbianischen Alfagres S.A. weiter gestärkt. Unsere Position für DIY-Produkte stärkten wir durch eine strategische Kooperation mit einem unserer größten europäischen Handelskunden. Dadurch profitieren wir von neuen lokalen Wachstumspotenzialen insbesondere in Osteuropa.

## Investitionen

Im Jahr 2016 wurden 187 Mio Euro in Sachanlagen investiert (nach 227 Mio Euro im Vorjahr). Schwerpunkte waren Kapazitätserweiterungen überwiegend in den Wachstumsmärkten und auf spezifische Kundenanforderungen ausgerichtete Fertigungseinrichtungen.

**187** Mio €

Investitionen in Sachanlagen.

# Beauty Care

## Highlights

### Umsatzwachstum

**+2,1%**

organisches  
Umsatzwachstum

### Bereinigtes<sup>1</sup> betriebliches Ergebnis

**647** Mio €

bereinigtes<sup>1</sup> betriebliches  
Ergebnis (EBIT): plus 6,1 Prozent

### Bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite

**16,9%**

bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT):  
plus 1,0 Prozentpunkte



#### Gliss Kur Prachtvolle Kräftigung

Innovation des Hair-Repair-Experten: Gliss Kur Prachtvolle Kräftigung für kraftloses, geschwächtes Haar. Die Serie mit dem kraftvollen Tri-Protein-Komplex stärkt das Haar, schützt die Haaroberfläche und verleiht dem Haar einen wirkungsvollen Protein-Kick – für prachtvolles, bis zu 20-mal kräftigeres Haar.

[www.glisskur.de](http://www.glisskur.de)



#### Fa Dry Protect

Speziell entwickelt, um tagtägliche Herausforderungen selbstsicher meistern zu können: das neue Fa Dry Protect mit innovativer Mikro-Absorber-Technologie. Es nimmt Schweiß auf und bietet 48 Stunden Schutz vor Achselnässe – für ein sofortiges Frischegefühl mit zarten, pudrig-frischen Düften der Baumwoll- oder Leinenblüte.

[www.de.fa.com](http://www.de.fa.com)



#### Taft Fülle

Die erste Linie von Taft für bis zu viermal mehr Fülle: Taft Fullness mit Biotin & Boost-Komplex verleiht spürbar volles Haar und sichtbare Textur – entwickelt speziell für Frauen mit feinem und dünner werdendem Haar. Die innovative Formel vergrößert den Abstand zwischen den einzelnen Haarfasern und gewährleistet 48 Stunden lang anhaltenden Halt.

[www.taft.de](http://www.taft.de)

### Wichtige Kennzahlen \*

69

in Mio Euro	2015	2016	+/-
Umsatz	3.833	<b>3.838</b>	0,1%
Anteil am Konzernumsatz	21%	<b>20%</b>	-
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	561	<b>526</b>	-6,2%
Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	610	<b>647</b>	6,1%
Umsatzrendite (EBIT)	14,6%	<b>13,7%</b>	-0,9pp
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	15,9%	<b>16,9%</b>	1,0pp
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE)	20,4%	<b>18,2%</b>	-2,2pp
Economic Value Added (EVA®)	328	<b>266</b>	-18,7%

pp = Prozentpunkte

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro; Werte sind kaufmännisch gerundet.

### Umsatzveränderung \*

70

in Prozent	2016
<b>Veränderung zum Vorjahr</b>	<b>0,1</b>
Wechselkurseffekte	<b>-3,4</b>
<b>Bereinigt um Wechselkurseffekte</b>	<b>3,5</b>
Akquisitionen / Divestments	<b>1,4</b>
<b>Organisch</b>	<b>2,1</b>
Davon Preis	<b>0,4</b>
Davon Menge	<b>1,7</b>

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

<sup>1</sup> Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.



29 Corporate Governance  
 52 Aktien und Anleihen  
 57 Grundlagen des Konzerns  
 63 **Wirtschaftsbericht**

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss  
 104 Risiko- und Chancenbericht  
 112 Prognosebericht

## Umfeld

2016 hat sich das Wachstum des Weltkosmetikmarkts in wichtigen relevanten Märkten weiterhin verlangsamt. Wesentliche Märkte entwickelten sich negativ. Trotz des schwierigen und wettbewerbsintensiven Marktumfelds konnte der Unternehmensbereich Beauty Care ein Wachstum über Marktniveau erzielen.

Im Markenartikelgeschäft des Unternehmensbereichs zeigten sich insbesondere die reifen Märkte schwach. Vor allem in Westeuropa war das Umfeld durch weiter intensivierte Promotionsaktivitäten, gestiegenen Preisdruck und sinkende Durchschnittspreise gekennzeichnet. Die Märkte in der Region Nordamerika jedoch zeigten ein positives Wachstum.

In den Wachstumsmärkten verzeichneten die Märkte der Region Afrika/Nahost ein kontinuierliches Wachstum, das erneut unter dem Niveau des Vorjahres lag. Auch das Marktwachstum in der Region Asien (ohne Japan) verlangsamte sich aufgrund der schwächeren Entwicklung relevanter Märkte in China. Die Märkte in Lateinamerika zeigten eine positive Entwicklung. In der Region Osteuropa verzeichneten die Märkte ein moderates Wachstum bei weiterhin schwierigen Marktbedingungen.

Durch andauernde Zurückhaltung der Kunden war der Friseurmarkt 2016 weiter unter Druck. In einem insgesamt schwierigen Marktumfeld konnten wir das Umsatzniveau des Vorjahres erneut übertreffen und unsere Position als weltweite Nummer 3 im Friseurmarkt weiter ausbauen.

## Geschäftstätigkeit und Strategie

Der Unternehmensbereich Beauty Care ist weltweit erfolgreich im Markenartikelgeschäft in den Bereichen Haarkosmetik, Körperpflege, Hautpflege und Mundpflege sowie im Friseurgeschäft tätig.

Wir treiben das Wachstum des Unternehmensbereichs Beauty Care dauerhaft voran, indem wir sowohl die Kunden als auch die Konsumenten ins Zentrum unseres Denkens und Handelns stellen. Schwerpunkte unserer Wachstumsstrategie sind die gezielte Auswahl und Ansprache von Kundengrup-

pen und Vertriebskanälen, die Priorisierung unserer Kategorien sowie die zentrale Steuerung unseres globalen Markenportfolios. Dies hilft uns, fokussiert in wachstums- und ertragsstarke Segmente zu investieren. Unsere Markeninvestitionen stärken wir global durch striktes Kostenmanagement, eine verbesserte Portfoliostruktur, Komplexitätsreduktion sowie durch Premiuminitiativen.

Die organische Entwicklung steht im Zentrum unserer Strategie und ist insbesondere auf Innovationen sowie auf unsere starken Marken gestützt. Wir konzentrieren unseren Innovationsansatz auf weniger, dafür größere, bessere und margenverbessernde Innovationen. Hierzu leisten das frühe Erkennen relevanter Verbrauchertrends, die konsequente Umsetzung in richtungsweisende Angebote und eine schnelle internationale Einführung einen wesentlichen Beitrag. Auch im Jahr 2016 haben wir eine Innovationsrate von über 45 Prozent erzielt.

Durch den konsequenten Ausbau der Top-Marken konnten wir den Umsatz der zehn größten Marken weiter stärken und in den für uns wichtigsten Marktsegmenten überproportional wachsen. Unsere Top-10-Marken trugen im Jahr 2016 erneut über 90 Prozent zum Umsatz bei. Neben der Stärkung unserer Marken steht die Ausschöpfung des Wachstumspotenzials mit unseren Top-Kunden im Fokus.

Darüber hinaus nutzen wir die Vorteile der Digitalisierung. Durch ein konsequentes Vorantreiben der digitalen Transformation über alle Bereiche hinweg können wir besser mit unseren Konsumenten in Kontakt treten, unser Käuferwissen und unsere Kategorieführerschaften in digitale Kanäle transferieren sowie unsere Produktion und Logistik effizienter gestalten.

Unsere organische Entwicklung stützen wir durch gezielte Akquisitionen. Entsprechend unserer Strategie haben wir unser Portfolio in attraktiven Kategorien mit der Übernahme führender Haarpflegemarken in den Regionen Afrika/Nahost und Osteuropa ausgebaut.

## Top-Marken

  
Schwarzkopf





Über **45%**

Innovationsrate<sup>1</sup>.

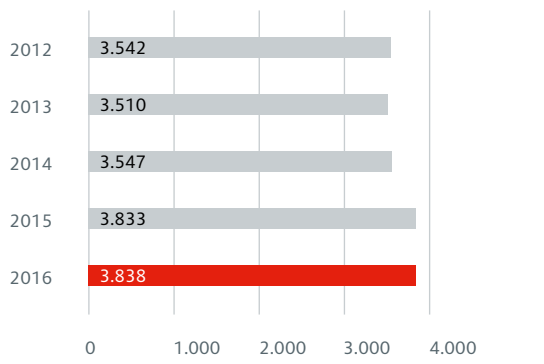
<sup>1</sup> Prozentualer Umsatzanteil neuer Produkte, die in den vergangenen drei Jahren in den Markt eingeführt wurden.

## Umsatz und Ergebnis

### Umsatz Beauty Care

in Mio Euro

71



Der Unternehmensbereich Beauty Care erreichte im Berichtsjahr 2016 ein gutes organisches Umsatzwachstum sowie eine hervorragende Steigerung der bereinigten Umsatzrendite. Damit setzte der Unternehmensbereich das profitable Wachstum der Vorjahre weiter fort.

Organisch – das heißt bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen / Divestments – stieg der Umsatz um 2,1 Prozent. Das organische Wachstum lag damit wiederum über dem Wachstum unserer relevanten Märkte. Das Umsatzwachstum war sowohl preis- als auch mengengetrieben.

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung in den Regionen.

Aus regionaler Sicht entwickelte sich insbesondere unser Geschäft in den Wachstumsmärkten sehr stark. Die Region Lateinamerika verzeichnete ein zweistelliges Umsatzwachstum. Der Umsatz in der Region Asien (ohne Japan) entwickelte sich positiv. In der Region Afrika/Nahost knüpfte der Unternehmensbereich mit einer positiven Wachstumsrate an die erfolgreichen Vorjahre an. In Osteuropa haben wir, getrieben durch die Geschäftsentwicklung in Russland, ein zweistelliges Wachstum erzielt.

Die reifen Märkte sind weiterhin geprägt von einem starken Verdrängungswettbewerb sowie intensivem Preis- und Promotionsdruck. In diesem herausfordernden Umfeld verzeichneten wir einen leichten Umsatzrückgang gegenüber dem Vorjahr. Während in der Region Westeuropa und in den reifen Märkten der Region Asien/Pazifik der Umsatz unter dem Niveau des Vorjahres lag, konnten wir in der Region Nordamerika den Umsatz steigern. Dort verzeichneten wir ein gutes Wachstum gegenüber dem Vorjahr.

Unser bereinigtes betriebliches Ergebnis steigerten wir im Berichtsjahr auf 647 Mio Euro. Die bereinigte Umsatzrendite stieg um 1,0 Prozentpunkte auf 16,9 Prozent und erreichte einen neuen Höchstwert. Durch unsere Innovationsoffensive und fortgesetzte Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung in Produktion und Supply Chain ist es uns gelungen, die negativen Einflüsse währungsbedingter Transaktionseffekte und der anhaltend hohen Promotionsintensität auf die Bruttomarge weitestgehend zu kompensieren.

Das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz lag bei 0,6 Prozent und hat sich damit gegenüber dem bereits niedrigen Niveau des Vorjahres weiter verbessert. Die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) lag mit 18,2 Prozent unter dem Niveau des Vorjahres. Der Economic Value Added (EVA®) verringerte sich um 62 Mio Euro auf 266 Mio Euro.

## Geschäftsfelder

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung der beiden Geschäftsfelder.

### Markenartikelgeschäft

2016 erzielte unser Markenartikelgeschäft erneut einen guten Umsatzanstieg. Wachstumstreiber waren insbesondere erfolgreiche Innovationen unter den Marken Schwarzkopf, Syoss und Dial sowie die landesweite Einführung unserer Marke Schwarzkopf in Nordamerika. Vor allem das Haarkosmetikgeschäft zeichnete sich durch ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum aus und konnte erfolgreich Marktimpulse setzen.

In dem strategisch wichtigen Bereich Haarcolorationen führten wir überzeugende Innovationen ein. Mit Syoss Gloss Sensation, der ersten Ammoniak-freien Intensivtönung der Marke Syoss, bieten wir eine schonende Alternative zu klassischen Colorationen. Die neue Schwarzkopf Palette Intensive Color Creme enthält eine intensiv pflegende Haarmaske mit Keratin-Komplex für eine langanhaltende Farbintensität und gepflegtes, gesund aussehendes Haar. Das neue Schwarzkopf Brillance enthält eine hochwirksame Technologie gegen das Verblässen der Haarfarbe für besonders langanhaltende Farbintensität. Außerdem verleiht die Formel mit Diamant-Glanz-Serum dem Haar bis zu dreimal mehr Farbglanz im Vergleich zu unbehandeltem Haar.

Im Bereich Haarpflege wurde unser Geschäft durch die Einführung des neuen Gliss Kur Prachtvolle Kräftigung mit Tri-Protein-Komplex gestärkt. Die Serie

+2,1%

organisches  
Umsatzwachstum.

29 Corporate Governance
52 Aktien und Anleihen
57 Grundlagen des Konzerns
63 <b>Wirtschaftsbericht</b>

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
104 Risiko- und Chancenbericht
112 Prognosebericht

mit Express-Repair-Spülung sorgt für bis zu 20-fach kräftigeres, prachtvolles Haar. Positive Impulse konnten auch durch die Syoss-Linie Ceramide Complex speziell für schwaches und brüchiges Haar gesetzt werden. Dank des innovativen Ceramide-Keratin-Komplexes schenkt es dem Haar bis zu zehnmal mehr Kraft. Mit Schauma 7 Blüten-Öl haben wir eine neue Linie auf den Markt gebracht, deren Formel tief in die Haarstruktur eindringt und das Haar in allen Schichten repariert. Zusätzlich wurde der Bereich Haarpflege durch die Innovation Schwarzkopf Men Zink<sup>PT</sup> Anti-Schuppen in der Zielgruppe Männer unterstützt. Sie bietet Männerhaar bei regelmäßiger Anwendung eine bis zu 100-prozentige Reduzierung der sichtbaren Schuppen sowie einen sofortigen Frische-Kick.

Im Bereich Haarstyling konnte die Marke Taft ihre führende Rolle weiter ausbauen. Die neue Linie Taft Fülle verleiht spürbar volles, sichtbar texturiertes und griffiges Haar. Die neue Serie Taft Power Electro bietet den stärksten Taft-Halt aller Zeiten. Unter unserer Trendmarke Got2b entwickelten wir mit Glam Force eine Linie von Produkten, die für 48 Stunden ultrastarken, glamourösen Halt sorgt und vor fliegenden Härchen schützt.

Im Bereich Körperpflege profitierten wir von dem Erfolg der neuen Fa-Duschgele Coconut Water und Coconut Milk mit Kokosnuss-Extrakt für eine perfekte Kombination aus Pflege und Erfrischung. Weiterhin trug das innovative Antitranspirant Fa Dry Protect zur positiven Entwicklung bei. Die Formel mit Mikro-Absorber-Technologie bietet ein sofortiges Trockenheitsgefühl und 48 Stunden lang Schutz vor Achselnässe. In Nordamerika haben wir die Körperpflegeserie Dial Soothing Care eingeführt. Das Duschgel mit Kollagen ist pH-hautneutral und beruhigt die Haut. Darüber hinaus wurde der Deodorant-Stick Right Guard Xtreme Odor Combat auf den Markt gebracht, der Körpergeruch bis zu 96 Stunden erfolgreich bekämpft.

Der Bereich Hautpflege wurde durch die Einführung von Diadermine Lift+ Super Corrector erweitert – unsere erste Anti-Aging-Innovation, die sowohl bereits entstandene als auch zukünftige Pigmentflecken bekämpft. Darüber hinaus bieten wir mit der Innovation Diadermine Nutrition Expert 3D eine Serie, die speziell für trockene reife Haut ausgelegt ist.

Im Bereich Mundpflege haben wir unsere Frische-Varianten der Linie Theramed 2in1 mit verbesserten Rezepturen gestärkt. Die neue Technologie sorgt für ein dreimal frischeres Gefühl und eine umfassende antibakterielle Reinigung. Weiterhin setzen wir für unsere Marke Denivit neue Maßstäbe: Die Innovation Pro-Laser White entfernt schon nach zehn Tagen bis zu 90 Prozent der Verfärbungen der Zähne.

### Friseurgeschäft

Durch andauernde Zurückhaltung der Kunden war der Friseurmarkt 2016 weiter unter Druck. Dennoch zeigte unser Geschäft eine positive Entwicklung. Hierzu trugen insbesondere Schwarzkopf Professional sowie unsere 2014 akquirierten Marken Sexy Hair, Alterna und Kenra in Nordamerika bei.

Im Bereich Haarpflege setzte Schwarzkopf Professional mit der Marke BC Bonacure starke Akzente. Das neue Schwarzkopf Professional BC Bonacure Repair Rescue mit der patentierten Reversilane-Technologie stellt die Haarfasern langanhaltend wieder her, während die Haaroberfläche mit einem Schutzschild versiegelt wird. Im Color-Bereich brachte Schwarzkopf Professional die neuen Igora Royal Highlifts mit Fibre-Bond-Technologie auf den Markt. Diese minimieren Haarbruch und sorgen für die kühnsten Blondtöne aller Zeiten von Igora. Im Bereich Haarstyling bietet unsere Marke Osis+ unter dem Motto „Made to Create“ ein komplettes Produktsortiment, um jederzeit unverwechselbare, individuelle Frisuren zu erzielen.

### Investitionen

Unsere Investitionsschwerpunkte lagen auf der Optimierung und Steigerung der Effizienz von Produktions- und Distributionsprozessen sowie auf dem weiteren Ausbau der Fertigungskapazitäten. Im Fokus stand vor allem der planmäßige Ausbau unseres Werks in Russland. Weitere Investitionen haben wir im Umweltschutzbereich mit der Erneuerung der Abwasseraufbereitung in unseren Werken in Slowenien und in den USA getätigt. Insgesamt investierten wir 54 Mio Euro in Sachanlagen nach 61 Mio Euro im Vorjahr.

**54 Mio €**

Investitionen in Sachanlagen.

# Laundry & Home Care

## Highlights

### Umsatzwachstum

**+4,7%**

organisches Umsatzwachstum

### Bereinigtes<sup>1</sup> betriebliches Ergebnis

**1.000** Mio €

bereinigtes<sup>1</sup> betriebliches Ergebnis (EBIT): plus 13,7 Prozent

### Bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite

**17,3%**

bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT): plus 0,2 Prozentpunkte



#### Perwoll Renew 3D

Die neue, einzigartige Feinwaschmittel-Rezeptur mit „Farberneuerungs-Effekt“: Perwoll Renew 3D verbessert die Farben von Textilien in drei Dimensionen – Intensität, Farbtreue und Leuchtkraft. Die innovative Formel wurde in über 25 Ländern in Ost- und Westeuropa sowie in Lateinamerika eingeführt. Sie stärkt die globale Nummer-1-Position von Perwoll in unseren aktiven Märkten. [www.perwoll.de](http://www.perwoll.de)



#### Somat phosphatfrei

Das erste Maschinengeschirrspülmittel von Henkel ohne Phosphate mit 100 Prozent Leistung: Die neue, patentgeschützte Rezeptur von Somat phosphatfrei überzeugt durch die optimale Kombination von Umweltverträglichkeit und höchster Reinigungsleistung. Das innovative Somat phosphatfrei wurde in Deutschland sowie über 20 weiteren Ländern in West- und Osteuropa eingeführt. [www.somat.de](http://www.somat.de)



#### Bref Power Aktiv

Die weltweite Nummer 1 im Segment der WC-Spüler in unseren aktiven Märkten: Bref Power Aktiv überzeugt nun neben der bewährten Vierfach-Aktivstoff-Kombination zusätzlich mit einem noch länger anhaltenden Dufterlebnis. Die Formel wurde mit einem „Duftkern“ angereichert. Das neue Bref Power Aktiv mit „fragrance boost“ wurde in über 60 Ländern weltweit eingeführt. [www.henkel-reiniger.de](http://www.henkel-reiniger.de)

### Wichtige Kennzahlen\*

72

in Mio Euro	2015	2016	+/-
Umsatz	5.137	<b>5.795</b>	12,8%
Anteil am Konzernumsatz	28%	<b>31%</b>	-
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	786	<b>803</b>	2,2%
Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	879	<b>1.000</b>	13,7%
Umsatzrendite (EBIT)	15,3%	<b>13,9%</b>	-1,4pp
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	17,1%	<b>17,3%</b>	0,2pp
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE)	21,1%	<b>15,7%</b>	-5,4pp
Economic Value Added (EVA®)	469	<b>344</b>	-26,8%

pp = Prozentpunkte

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro; Werte sind kaufmännisch gerundet.

### Umsatzveränderung\*

73

in Prozent	2016
<b>Veränderung zum Vorjahr</b>	<b>12,8</b>
Wechselkurseffekte	<b>-4,0</b>
<b>Bereinigt um Wechselkurseffekte</b>	<b>16,8</b>
Akquisitionen / Divestments	<b>12,1</b>
<b>Organisch</b>	<b>4,7</b>
Davon Preis	<b>0,0</b>
Davon Menge	<b>4,7</b>

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

<sup>1</sup> Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

29 Corporate Governance  
52 Aktien und Anleihen  
57 Grundlagen des Konzerns  
63 **Wirtschaftsbericht**

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss  
104 Risiko- und Chancenbericht  
112 Prognosebericht

## Umfeld

Der für uns relevante Weltmarkt für Wasch- und Reinigungsmittel ist im Jahr 2016 moderat gewachsen. Der Preis- und Promotionswettbewerb in den relevanten Märkten intensiviert sich erneut. Dennoch ist es uns im Jahr 2016 erneut gelungen, deutlich stärker als der relevante Weltmarkt zu wachsen. Sowohl der anhaltende Erfolg unserer starken Marken als auch die erfolgreiche globale Einführung unserer Innovationen haben zu der guten Entwicklung beigetragen.

Die reifen Märkte zeigten eine leicht positive Marktentwicklung. In Westeuropa war der relevante Markt für Wasch- und Reinigungsmittel stabil. In Nordamerika erreichte er ein moderates Wachstum.

Die Wachstumsmärkte entwickelten sich unterschiedlich. In der Region Afrika/Nahost zeigten die relevanten Märkte bedingt durch ein schwieriges Marktumfeld eine rückläufige Entwicklung. Der Markt in Osteuropa verzeichnete ein gutes Wachstum. Auch in Lateinamerika zeigte der relevante Markt für Wasch- und Reinigungsmittel eine gute Entwicklung.

## Geschäftstätigkeit und Strategie

Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care ist weltweit im Geschäft für Wasch- und Reinigungsmittel tätig. Das Geschäftsfeld Waschmittel (Laundry Care) umfasst neben Universal- und Spezialwaschmitteln vor allem auch Weichspüler, Waschkraftverstärker und Wäschepflegemittel. Im Produktportfolio des Geschäftsfelds Reinigungsmittel (Home Care) finden sich Hand- und Maschinengeschirrspülmittel, Reiniger für Bad und WC sowie Haushalts-, Glas- und Spezialreiniger. Zudem bieten wir Lufterfrischer sowie Insektenschutzmittel für den Haushalt an.

Wir wollen unseren profitablen Wachstumskurs auch zukünftig durch den kontinuierlichen Ausbau unseres bestehenden Geschäfts und durch gezielte Akquisitionen fortsetzen.

Unsere Strategie des profitablen Wachstums ist insbesondere auf unsere führenden Marken und Technologien gestützt sowie auf überzeugende Innovati-

onen, die einen Mehrwert für die Konsumenten bieten. Darüber hinaus sind unsere strategischen Partnerschaften mit Kunden sowie der Ausbau unserer digitalen Geschäftsaktivitäten wesentliche Elemente unserer Strategie.

Die Priorisierung nach Kategorien und die zentrale Steuerung unseres globalen Markenportfolios helfen uns, gezielt in wachstums- und ertragsstarke Segmente zu investieren und mit unseren Top-Marken sowie in den für uns wichtigsten Marktsegmenten überproportional zu wachsen. Unsere Markeninvestitionen stärken wir darüber hinaus durch die weitere Optimierung unseres Ressourceneinsatzes.

Im Jahr 2016 erzielten wir mit unseren zehn Top-Marken-Clustern über 80 Prozent unseres Umsatzes. Ein Marken-Cluster umfasst globale und lokale Einzelmarken, die eine gemeinsame internationale Positionierung haben. Damit erzielen wir Synergien im Marketingmix.

Unsere effizienten Prozesse im Bereich Marketing und Vertrieb ermöglichen es uns, Verbrauchertrends frühzeitig zu erkennen und eine Vielzahl relevanter Innovationen auf den Markt zu bringen. So leisteten auch im vergangenen Jahr erfolgreiche Produkteinführungen einen bedeutenden Beitrag zu unserer positiven Geschäftsentwicklung. Unsere Innovationsrate lag im Jahr 2016 bei 43 Prozent. Auch zukünftig planen wir, uns in einem wettbewerbsintensiven Umfeld noch stärker zu differenzieren und unsere Agilität zu steigern.

Neben dem organischen Wachstum sind Akquisitionen Teil unserer globalen Strategie. Wir wollen gezielt in attraktive Kategoriepositionen investieren, um das Wachstum in profitablen Segmenten zu beschleunigen. Wir haben unser Geschäft im Jahr 2016 mit attraktiven Akquisitionen in den Wachstumsmärkten und in den reifen Märkten gestärkt. Die bedeutendste Akquisition war der Erwerb von The Sun Products Corporation, mit der wir die Nummer 2 im nordamerikanischen Markt für Wasch- und Reinigungsmittel geworden sind. Die Integration unserer akquirierten Geschäfte verläuft erfolgreich nach Plan.

## Top-Marken

**Persil**

**Purex**



**43%**

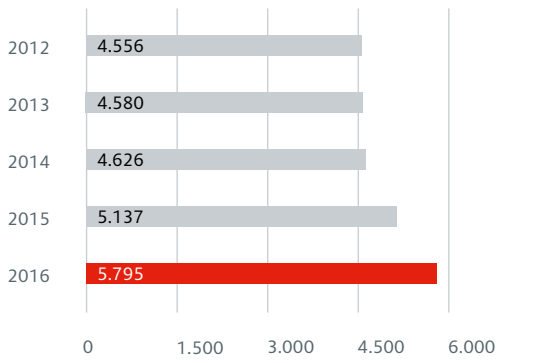
Innovationsrate<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Prozentualer Umsatzanteil neuer Produkte, die in den vergangenen drei Jahren in den Markt eingeführt wurden.

## Umsatz und Ergebnis

Umsatz Laundry & Home Care  
in Mio Euro

74



Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care erzielte im Berichtsjahr einen Umsatz von 5.795 Mio Euro und verzeichnete ein gutes organisches Wachstum. Das bereinigte betriebliche Ergebnis zeigte ein zweistelliges Wachstum. Die bereinigte Umsatzrendite erreichte ohne Berücksichtigung der im Jahr 2016 getätigten Akquisitionen einen sehr starken Anstieg. Unter Berücksichtigung der Akquisitionen zeigte die bereinigte Umsatzrendite eine gute Steigerung. Damit setzte der Unternehmensbereich seinen profitablen Wachstumskurs auch im Jahr 2016 fort.

Organisch – das heißt bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen / Divestments – stieg der Umsatz um 4,7 Prozent. Damit lag das Umsatzwachstum deutlich über der Entwicklung der relevanten Märkte. Die Umsatzentwicklung war mengengetrieben.

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung in den Regionen.

Die Wachstumsmärkte verzeichneten ein sehr starkes Umsatzwachstum und waren erneut der wesentliche Treiber des organischen Wachstums von Laundry & Home Care. Die Region Asien (ohne Japan) trug mit einem zweistelligen Wachstum hierzu bei. Die Region Afrika/Nahost verzeichnete ein sehr starkes Umsatzwachstum. Die Regionen Osteuropa und Lateinamerika zeigten eine starke Umsatzsteigerung.

Die reifen Märkte verzeichneten eine gute Entwicklung. Die Region Nordamerika erzielte eine gute Umsatzsteigerung. In der Region Westeuropa erreichten wir ein positives Umsatzwachstum.

Das bereinigte betriebliche Ergebnis stieg um 13,7 Prozent von 879 Mio Euro auf 1.000 Mio Euro. Die bereinigte Umsatzrendite des Unternehmensbereichs

Laundry & Home Care zeigte ohne Berücksichtigung der im Jahr 2016 getätigten Akquisitionen einen sehr starken Anstieg. Unter Berücksichtigung der im Jahr 2016 getätigten Akquisitionen erreichte die bereinigte Umsatzrendite eine gute Steigerung und erzielte mit 17,3 Prozent einen neuen Jahreshöchstwert (Vorjahr: 17,1 Prozent). Die Bruttomarge lag akquisitionsbedingt unter dem Niveau des Vorjahres.

Das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz konnten wir ohne Berücksichtigung der im Jahr 2016 getätigten Akquisitionen deutlich verbessern. Unter Berücksichtigung der Akquisitionen lag das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz mit –5,4 Prozent über dem Wert des Vorjahres, erreichte jedoch erneut ein niedriges Niveau. Die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) erreichte 15,7 Prozent. Der Economic Value Added (EVA®) ging akquisitionsbedingt um 125 Mio Euro auf 344 Mio Euro zurück.

## Geschäftsfelder

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung der beiden Geschäftsfelder.

### Waschmittel

Das Geschäftsfeld Laundry Care wies eine starke Umsatzentwicklung auf. Diese wurde im Wesentlichen getrieben durch den weiteren Ausbau führender Positionen im Bereich der Universalwaschmittel, insbesondere unserer Kernmarke Persil, und durch die Einführung erfolgreicher Innovationen.

Im Bereich der Premium-Waschmittel haben wir in Nordamerika Persil ProClean durch den Ausbau der Distribution weiter gestärkt. Zusätzlich haben wir unser Sortiment durch eine Variante des Flüssigwaschmittels mit dem Duft „Fresh Linen“ erweitert. In der Region Afrika/Nahost haben wir alle Flüssigwaschmittel von Persil mit einer verbesserten Rezeptur auf den Markt gebracht. Die innovative Formel verfügt über thermostabile Enzyme, die auch bei Hitze und längerer Lagerung der Produkte die volle Leistung gewährleisten. Darüber hinaus haben wir in der Region Afrika/Nahost das neue Persil Black Abaya in weiteren Ländern eingeführt; es schützt während des Waschens über eine UV-absorbierende Formel schwarze Kleidung vor dem Ausbleichen durch Sonnenlicht. In Südkorea haben wir die Marktführerschaft von Persil im Segment für Flüssigwaschmittel mit der Einführung einer neuen Variante ausgebaut: Persil Hygiene-Gel mit Eukalyptuskraft entfernt selbst hartnäckigste Flecken sowie Rückstände von Hausstaubmilben, die Allergien hervorrufen können. Zusätzlich haben wir Persil Sensitive weltweit mit einer verbesserten Formel eingeführt.

**+4,7%**

organisches  
Umsatzwachstum.

29 Corporate Governance	100 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	104 Risiko- und Chancenbericht
57 Grundlagen des Konzerns	112 Prognosebericht
<b>63 Wirtschaftsbericht</b>	

Im Bereich Value-for-Money-Waschmittel haben wir in Australien und Neuseeland unter der Marke Fab die neue Produktserie Aromatherapy mit intensiven, sinnlichen Düften eingeführt.

Im Bereich der Feinwaschmittel haben wir die Marktführerschaft der Marke Perwoll weiter gestärkt und eine verbesserte Formel eingeführt: Perwoll Renew 3D. Die neue Rezeptur erneuert Farben in drei Dimensionen: Intensität, Farbtreue und Leuchtkraft. Das neue Perwoll Renew 3D wurde in über 30 Ländern in Europa sowie in Lateinamerika eingeführt.

Im Bereich der Weichspüler wurden europaweit die Rezepturen der unter den Marken Vernel und Silan angebotenen Varianten verbessert. So bieten die Konzentrat-Varianten nun bis zu zehn Wochen Frische und Duft. Auch die Rezeptur und das Dufterlebnis der erfolgreichen Linie Soft & Oils wurden weiter verbessert. Darüber hinaus haben wir das Soft & Oils-Sortiment um die neue Variante „Inspiring Orange Oil“ erweitert, die durch einen verführerischen Duft überzeugt.

Weitere Wachstumsimpulse kamen aus dem Bereich der Waschlösungsmittel. So haben wir die Vermarktung der Marke Dylan, international führend für Textilfarbe, in weiteren Ländern gestartet. Auch die Farbfangtücher Colour Catcher haben wir mit der neuen „6 Protect“-Formel in verschiedenen europäischen Ländern eingeführt. Die Colour Catcher besitzen eine wasserlösliche Schicht, die Aktivstoffe zur Fleckentfernung enthält und somit die Waschleistung schon bei 30 Grad Celsius unterstützt.

### Reinigungsmittel

Das Geschäftsfeld Home Care zeigte im Jahr 2016 eine gute Umsatzentwicklung. Größter Wachstumstreiber waren hier die nach wie vor sehr erfolgreichen WC-Produkte. Darüber hinaus leisteten auch die Handgeschirrspülmittel einen wichtigen Beitrag.

Im Bereich der WC-Produkte haben wir die Formel unserer Produkte der Marke Bref Power Aktiv optimiert. Bref Power Aktiv ist die Nummer 1 im Segment der WC-Spüler in unseren aktiven Märkten. Die Produkte der Serie enthalten nun einen neuartigen „Duftkern“ mit 40 Prozent mehr Parfum im Vergleich zur äußeren Hülle – für ein länger anhaltendes und frisches Dufterlebnis. Die neue Rezeptur wurde in über 60 Ländern weltweit eingeführt. Weiterhin haben wir in Ost- und Westeuropa sowie in Südkorea eine neue Variante Power Aktiv mit „Odor Stop“-Technologie eingeführt. Dieses Produkt enthält eine spezielle „Odor Stop“-Technologie, die schlechte Gerüche minimiert und so zu einem frischen, angenehmen Duft führt.

Im Bereich der Maschinengeschirrspülmittel haben wir, neun Monate vor Inkrafttreten einer entsprechenden EU-Verordnung Anfang 2017, europaweit das neue Somat phosphatfrei eingeführt – ohne Phosphate, aber mit gewohnt bester Somat-Leistung. Die neue, patentgeschützte Rezeptur überzeugt durch die optimale Kombination von Umweltverträglichkeit und höchster Reinigungsleistung.

Weiterhin haben wir einen neuen Somat Maschinen-Reiniger eingeführt. Er ist der erste und einzige Maschinen-Reiniger auf dem Markt, der während eines Geschirrspülvorgangs verwendet werden kann. Die Innovation spart Wasser und Energie und leistet damit einen Beitrag zur Nachhaltigkeit.

Im Bereich der Handgeschirrspülmittel haben wir unter der Marke Pril in Europa eine verbesserte Formel eingeführt. Das neue Pril Doppel-Entkruster enthält erstmals zwei Enzyme und überzeugt bei der Entfernung selbst von hartnäckigstem Schmutz. Zusätzlich ist das Produkt mit einer innovativen Flip-Top-Kappe ausgestattet, die das einfache Öffnen und Schließen mit nur einer Hand ermöglicht.

Im Bereich der Haushaltsreiniger haben wir unsere erfolgreichen Sprüh-Oberflächenreiniger in den Anrainerstaaten des Persischen Golfs sowie in Südkorea eingeführt. Deren innovative Formeln wirken selbst bei hartnäckigen Verschmutzungen sofort und lassen sich einfach und ohne Rückstände entfernen. Außerdem bieten die Produkte einen angenehmen, frischen Duft.

Im Bereich der Insektenschutzmittel haben wir in Italien unter der lizenzierten Marke Vape zwei Produkte auf den Markt gebracht, deren Rezepturen zu 90 Prozent auf natürlichen Rohstoffen basieren: einen Insektenstecker und eine Insektenschutzlotion.

Im Bereich der Lufterfrischer haben wir unter der Marke Renuzit in den USA eine neue Serie von sensiblen Düften in drei verschiedenen Varianten und Produktformen eingeführt.

### Investitionen

Im Jahr 2016 investierten wir 210 Mio Euro in Sachanlagen nach 217 Mio Euro im Vorjahr. Der Fokus lag auf Kapazitätserweiterungen. Weitere Investitionsschwerpunkte lagen zum einen im Bereich der Anlagensicherheit und Qualitätssysteme, zum anderen haben wir in Innovationen und die Optimierung von Produktionsprozessen investiert. Am Standort Düsseldorf haben wir mit der Erweiterung des größten automatischen Hochregallagers von Henkel die größte Einzelinvestition getätigt.

**210** Mio €

Investitionen in Sachanlagen.

## Erläuterungen zum Einzelabschluss der Henkel AG & Co. KGaA nach HGB\*

Der Jahresabschluss der Henkel AG & Co. KGaA wird nach den Vorschriften des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) und des Aktiengesetzes (AktG) aufgestellt. Im Jahr 2016 wurden erstmalig die Bestimmungen des Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes (BilRUG) angewandt. Abweichungen von den im Konzern geltenden International Financial Reporting Standards (IFRS) ergeben sich insbesondere in den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des immateriellen Anlagevermögens, der Finanzinstrumente sowie der Rückstellungen.

### Geschäftstätigkeit

Die Henkel AG & Co. KGaA ist operativ in den drei Unternehmensbereichen Adhesive Technologies, Beauty Care und Laundry & Home Care tätig und zugleich Mutterunternehmen des Henkel-Konzerns. Als solches ist sie dafür verantwortlich, die unternehmerischen Ziele festzulegen und zu verfolgen. Zudem verantwortet sie das Führungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumentarium einschließlich des Risikomanagements sowie die Verteilung der Ressourcen. Ende 2016 waren rund 8.000 Mitarbeiter bei der Henkel AG & Co. KGaA beschäftigt.

Das operative Geschäft der Henkel AG & Co. KGaA stellt nur einen Ausschnitt der Geschäftstätigkeit des gesamten Henkel-Konzerns dar und wird unternehmensübergreifend durch die Unternehmensbereiche gesteuert, insbesondere auf Basis der Leistungsindikatoren organisches Umsatzwachstum, bereinigte Umsatzrendite (EBIT) sowie bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie. Einen vollständigen Einblick in diese Kennzahlen kann nur der Konzern vermitteln (siehe Darstellungen zum Steuerungssystem und zu den Leistungsindikatoren im Henkel-Konzern auf Seite 62).

Die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Henkel AG & Co. KGaA ist sowohl durch ihre eigene operative Tätigkeit geprägt als auch durch die operative Tätigkeit ihrer Tochtergesellschaften aufgrund von deren Ausschüttungen. Die wirtschaftliche Lage der Henkel AG & Co. KGaA entspricht damit grundsätzlich der des Gesamtkonzerns, die im Abschnitt „Gesamtaussage zur Geschäftsentwicklung“ auf Seite 64 erläutert wird.

\* Der vollständige, mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers versehene Jahresabschluss der Henkel AG & Co. KGaA ist beim Unternehmensregister zugänglich sowie im Internet unter [www.henkel.de/berichte](http://www.henkel.de/berichte).

## Ertragslage

### Umsatz und Ergebnis

Die Henkel AG & Co. KGaA blickt auf ein gutes Geschäftsjahr 2016 zurück. Die Geschäftsentwicklung war durch die Verlagerung der Supply-Chain-Aktivitäten in eine global agierende Gesellschaft und durch eine hohe Wettbewerbsintensität gekennzeichnet.

Der Umsatz der Henkel AG & Co. KGaA lag im Jahr 2016 bei 3.676 Mio Euro und damit um 8,0 Prozent unter dem Wert des Vorjahres. Wie prognostiziert, hat die Verlagerung der Supply-Chain-Aktivitäten in eine global agierende Gesellschaft zu stark rückläufigen Umsätzen mit Konzerngesellschaften geführt. Des Weiteren sind im Vorjahresumsatz 258 Mio Euro aus dem Verkauf der Vorräte an die globale Supply-Chain-Gesellschaft enthalten. Dieser Sondereffekt entfiel 2016. Die negativen Auswirkungen auf den Umsatz wurden jedoch teilweise durch die Umsetzung der Vorschriften des BilRUG kompensiert. Aufgrund dessen haben wir im Jahr 2016 Lizenzerträge in Höhe von 456 Mio Euro in den Umsatzerlösen ausgewiesen, die bislang in den Sonstigen betrieblichen Erträgen enthalten waren. Im Hinblick auf das Finanzergebnis und den Bilanzgewinn haben wir die Prognose für das Jahr 2016 übertroffen, die von einer lediglich stabilen Entwicklung ausging. Dies ist maßgeblich auf den geringeren Zinsaufwand für Pensionsrückstellungen sowie höhere Erträge der im Deckungsvermögen enthaltenen Finanzanlagen zurückzuführen.

Der Unternehmensbereich **Adhesive Technologies** erzielte im Geschäftsjahr 2016 einen Umsatz von 1.032 Mio Euro, der damit unter dem Niveau des Vorjahres lag. Dieser Umsatzrückgang wurde insbesondere durch die geringeren Umsätze mit Verbundenen Unternehmen infolge der Verlagerung der Supply-Chain-Aktivitäten verursacht. Außerdem sind in den Umsätzen des Jahres 2015 Einmalerträge in Höhe von 114 Mio Euro aus dem Verkauf der Vorräte an die globale Supply-Chain-Gesellschaft enthalten. Durch die Verschmelzung mit der Novamelt GmbH zu Beginn des Jahres 2016 haben sich die externen Umsätze positiv entwickelt.

Der Unternehmensbereich **Beauty Care** erzielte im Jahr 2016 einen Umsatz von 540 Mio Euro, der unter dem Wert des Jahres 2015 lag. Haupttreiber des Umsatzrückgangs war die Verlagerung des Exportgeschäfts mit Verbundenen Unternehmen in die globale Supply-Chain-Gesellschaft. Außerdem sind im Jahr 2015 Umsätze in Höhe von 75 Mio Euro aus dem Verkauf der Vorräte an die globale Supply-Chain-Gesellschaft enthalten, die im Berichtsjahr entfielen.



29 Corporate Governance  
52 Aktien und Anleihen  
57 Grundlagen des Konzerns  
63 Wirtschaftsbericht

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss  
104 Risiko- und Chancenbericht  
112 Prognosebericht

## Verkürzte Gewinn- und Verlustrechnung nach Handelsgesetzbuch

75

in Mio Euro	2015	2016
Umsatzerlöse	3.994	3.676
Kosten der umgesetzten Leistungen	- 2.770	- 2.444
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>1.224</b>	<b>1.232</b>
Marketing-, Vertriebs- und Verwaltungskosten	- 1.121	- 911
Forschungs- und Entwicklungskosten	- 327	- 312
Sonstiges betriebliches Ergebnis	353	154
<b>Betriebliches Ergebnis</b>	<b>129</b>	<b>163</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>578</b>	<b>911</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>707</b>	<b>1.074</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	- 91	- 179
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>616</b>	<b>895</b>
Gewinnvortrag	150	133
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>766</b>	<b>1.028</b>

Der Unternehmensbereich **Laundry & Home Care** erzielte im Jahr 2016 einen Umsatz von 928 Mio Euro, der damit das Niveau des Jahres 2015 nicht erreichen konnte. Die positive Entwicklung des Inlandsumsatzes konnte den Umsatzrückgang aufgrund der Verlagerung der Supply-Chain-Aktivitäten nur zum Teil kompensieren. Zusätzlich wurden im Jahr 2015 Umsätze in Höhe von 69 Mio Euro aus dem Verkauf der Vorräte an die globale Supply-Chain-Gesellschaft realisiert, die im Berichtsjahr nicht enthalten sind.

Die Umsätze im Segment Corporate sind von 685 Mio Euro im Jahr 2015 auf 1.176 Mio Euro im Jahr 2016 gestiegen. Hierin sind Erträge aus Lizenzen enthalten, die aufgrund der Umsetzung der Vorschriften des BilRUG erstmalig in den Umsatzerlösen ausgewiesen werden. Diese waren im Jahr 2015 in den Sonstigen betrieblichen Erträgen enthalten.

Das betriebliche Ergebnis der Henkel AG & Co. KGaA verbesserte sich um 34 Mio Euro auf 163 Mio Euro. Wesentlich dazu beigetragen haben zusätzliche Kostenweiterbelastungen an Verbundene Unternehmen.

### Aufwandsposten

Die Kosten der umgesetzten Leistungen sind gegenüber dem Jahr 2015 um 326 Mio Euro auf 2.444 Mio Euro gesunken. Dies ist im Wesentlichen zurückzuführen auf die Verlagerung der Supply-Chain-Aktivitäten in eine global agierende Gesellschaft. Die Bruttomarge erhöhte sich um 2,8 Prozentpunkte auf 33,5 Prozent. Aufgrund der Umsetzung der Vorschriften des BilRUG wurden im Jahr 2016 erstmalig 206 Mio Euro Lizenzaufwand in den Kosten der umgesetzten Leistungen ausgewiesen. Diese waren

im Jahr 2015 in Höhe von 156 Mio Euro in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten.

Die Marketing- und Vertriebsaufwendungen lagen mit 678 Mio Euro unter dem Vorjahreswert von 842 Mio Euro. Der Anteil bezogen auf den Umsatz lag mit 18,4 Prozent leicht unter dem Niveau des Jahres 2015.

Die den administrativen Funktionen zuzuordnenden Verwaltungskosten haben sich gegenüber dem Jahr 2015 um 46 Mio Euro auf 233 Mio Euro reduziert. Hier wirkten sich insbesondere geringere Aufwendungen sowohl bei den Sachkosten als auch bei den Personalkosten aus. Der Anteil bezogen auf den Umsatz sank um 0,7 Prozentpunkte auf 6,3 Prozent.

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung verringerten sich im Berichtsjahr um 15 Mio Euro auf 312 Mio Euro. Damit lag die Quote bezogen auf den Umsatz mit 8,5 Prozent über dem Jahr 2015, in dem sie bei 8,2 Prozent gelegen hatte.

Die in den genannten Aufwandsposten enthaltenen Restrukturierungsaufwendungen liegen mit 33 Mio Euro unter dem Niveau des Jahres 2015 (44 Mio Euro).

### Sonstiges betriebliches Ergebnis

Das Sonstige betriebliche Ergebnis hat sich 2016 im Vergleich zum Vorjahr um 199 Mio Euro vermindert.

Die Sonstigen betrieblichen Erträge sanken im Jahr 2016 gegenüber dem Vorjahr um 372 Mio Euro auf 247 Mio Euro. Hierzu hat im Wesentlichen die Umgliederung der Lizenzentgelte in die Umsatzerlöse beigetragen. Gegenläufig haben sich höhere

Kostenweiterbelastungen an Verbundene Unternehmen ausgewirkt.

Die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen lagen im Jahr 2016 mit 93 Mio Euro deutlich unter dem Vorjahreswert von 266 Mio Euro. Dieser Rückgang ist im Wesentlichen durch den geänderten Ausweis eines Teils der Lizenzaufwendungen im Rahmen der BilRUG-Umsetzung verursacht.

### Finanzergebnis

Das Finanzergebnis verbesserte sich von 578 Mio Euro im Jahr 2015 auf 911 Mio Euro im Jahr 2016.

Der Anstieg ist im Wesentlichen auf Kurssteigerungen und die sich daraus ergebenden höheren Erträge der im Deckungsvermögen enthaltenen Finanzanlagen zurückzuführen. Zusätzlich wurde der Zinsaufwand

durch die Änderung des Rechnungszinses für Pensionsrückstellungen entlastet. Dieser ist im Jahr 2016 aufgrund des Gesetzes zur Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie und zur Änderung handelsrechtlicher Vorschriften gestiegen.

### Steuern vom Einkommen und Ertrag

Im Jahr 2016 betragen die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag –179 Mio Euro nach –91 Mio Euro im Jahr 2015.

### Jahresergebnis

Der Jahresüberschuss betrug 895 Mio Euro und lag damit über dem Ergebnis des Jahres 2015 in Höhe von 616 Mio Euro. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus dem verbesserten Finanzergebnis im Jahr 2016.

### Verkürzte Bilanz nach Handelsgesetzbuch

76

in Mio Euro	31.12.2015	31.12.2016
Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	884	1.045
Finanzanlagen	9.171	11.032
<b>Anlagevermögen</b>	<b>10.055</b>	<b>12.077</b>
Vorräte	14	13
Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände	2.043	3.335
Wertpapiere	4	4
Flüssige Mittel	289	485
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>2.350</b>	<b>3.837</b>
Rechnungsabgrenzungsposten	22	19
<b>Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung</b>	<b>187</b>	<b>392</b>
<b>Aktiva insgesamt</b>	<b>12.614</b>	<b>16.325</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>6.144</b>	<b>6.406</b>
Sonderposten mit Rücklageanteil	104	94
Rückstellungen	694	781
Verbindlichkeiten / Rechnungsabgrenzungsposten	5.672	9.044
<b>Passiva insgesamt</b>	<b>12.614</b>	<b>16.325</b>

29 Corporate Governance  
 52 Aktien und Anleihen  
 57 Grundlagen des Konzerns  
 63 Wirtschaftsbericht

100 Erläuterungen zum  
 Einzelabschluss  
 104 Risiko- und Chancenbericht  
 112 Prognosebericht

## Vermögens- und Finanzlage

Die Bilanzsumme der Henkel AG & Co. KGaA ist zum 31. Dezember 2016 im Vergleich zum Jahresende 2015 um 3,711 Mio Euro auf 16.325 Mio Euro gestiegen.

Das **Anlagevermögen** erhöhte sich gegenüber dem Jahr 2015 um 2.022 Mio Euro auf 12.077 Mio Euro. Die Zunahme der Finanzanlagen ist im Wesentlichen durch die getätigten Akquisitionen sowie verschiedene Kapitalmaßnahmen bei Verbundenen Unternehmen begründet. Des Weiteren wurde im Jahr 2016 eine Ausleihung an eine Tochtergesellschaft in den USA begeben.

Das **Umlaufvermögen** ist im Jahr 2016 von 2.350 Mio Euro auf 3.837 Mio Euro gestiegen. Die Veränderung resultierte vorrangig aus einem Anstieg der Forderungen gegenüber Verbundenen Unternehmen.

Die Überdeckung aus der Verrechnung des Deckungsvermögens mit den Pensionsrückstellungen lag mit 392 Mio Euro deutlich über dem Vorjahresniveau.

Das **Eigenkapital** erhöhte sich von 6.144 Mio Euro auf 6.406 Mio Euro. Die Rückstellungen erhöhten sich um 87 Mio Euro auf 781 Mio Euro. Der Saldo aus Pensionsrückstellungen und Deckungsvermögen ist aufgrund einer Überdeckung auf der Aktivseite ausgewiesen.

Für die Angaben zum gezeichneten Kapital sowie zu eigenen Aktien verweisen wir auf die Ausführungen im Anhang der Henkel AG & Co. KGaA.

Die Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungsposten sind 2016 im Vergleich zum Jahr 2015 insgesamt um 3.372 Mio Euro gestiegen. Dies ist im Wesentlichen auf die Aufnahme neuer Finanzverbindlichkeiten zur Finanzierung der getätigten Akquisitionen zurückzuführen.

Für einen Überblick über die Finanzierung und das Kapitalmanagement der Henkel AG & Co. KGaA verweisen wir auf die Ausführungen zum Henkel-Konzern auf den Seiten 72 und 73.

## Risiken und Chancen

Die Geschäftsentwicklung der Henkel AG & Co. KGaA unterliegt im Wesentlichen den gleichen Risiken und Chancen wie die Geschäftsentwicklung des Henkel-Konzerns. An den Risiken ihrer Tochterunternehmen partizipiert die Henkel AG & Co. KGaA grundsätzlich entsprechend ihrer jeweiligen Beteiligungsquote.

Aufgrund der unterschiedlichen Diskontierungssätze für die Pensionsverpflichtungen nach HGB und IFRS weicht die Beurteilung der Risikoeinschätzung für den Einzelabschluss von der Konzern-Einschätzung ab. Wir beurteilen dieses Risiko mit möglicher finanzieller Auswirkung für die Henkel AG & Co. KGaA als „wesentlich“.

Weitere Informationen zu den Risiken und Chancen sowie zum Risikomanagementsystem stehen auf den folgenden Seiten 104 bis 111.

## Prognosebericht

Die Entwicklung der Henkel AG & Co. KGaA in ihrer Funktion als operative Holding ist wesentlich von der Entwicklung und den Ausschüttungen ihrer Beteiligungsunternehmen geprägt. Für das Jahr 2017 erwarten wir Umsatzerlöse, die auf dem Niveau des Jahres 2016 liegen. Die dargestellte positive Entwicklung im Konzern wirkt sich durch Dividendenausschüttungen von Tochterunternehmen auch bei der Henkel AG & Co. KGaA aus. Bei einer weiterhin positiven Entwicklung des Finanzergebnisses gehen wir für das Geschäftsjahr 2017 davon aus, dass die Henkel AG & Co. KGaA einen stabilen bis leicht steigenden Bilanzgewinn erzielen wird, der es – gegebenenfalls auch unter Berücksichtigung einer vorhandenen Gewinnrücklage – ermöglicht, unsere Aktionäre angemessen am Ergebnis des Konzerns zu beteiligen.

Den Prognosebericht des Henkel-Konzerns finden Sie auf den Seiten 112 und 113.

## Risiko- und Chancenbericht

### Risiken und Chancen

Henkel ist im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, die untrennbar mit dem unternehmerischen Handeln verbunden sind. Um Risiken frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und konsequent zu handhaben, setzen wir wirksame Steuerungs- und Kontrollsysteme ein. Diese haben wir zu einem Risikomanagementsystem zusammengefasst, das wir nachfolgend darstellen.

Unternehmerisches Handeln besteht auch darin, Chancen zu erschließen und zu nutzen und so die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern und auszubauen. Unternehmerische Chancen werden jedoch nicht durch unser Risikoberichterstattungssystem erfasst. Frühzeitig und regelmäßig identifizieren, analysieren und nutzen wir Chancen auf Konzern-ebene sowie in den einzelnen Unternehmensbereichen. Dies ist ein elementarer Bestandteil unserer Strategie. Wir beschäftigen uns dazu intensiv mit Markt- und Wettbewerbsanalysen, den relevanten Kostengrößen sowie wesentlichen Erfolgsfaktoren.

### Risikomanagementsystem

Das Risikomanagementsystem ist bei Henkel in sämtlichen Planungs-, Controlling- und Berichterstattungssystemen in den einzelnen Gesellschaften, den Unternehmensbereichen sowie auf Konzernebene integriert. Weitere wesentliche Bestandteile des Risikomanagementsystems sind unser Frühwarnsystem und die Interne Revision. Im Rahmen der Corporate Governance tragen weiterhin sowohl das Interne Kontrollsystem als auch das Compliance-Managementsystem zum Risikomanagement bei. Das Risikoberichterstattungssystem umfasst die systematische Identifikation, Bewertung, Dokumentation und Kommunikation von Risiken. Entsprechende Grundsätze, Prozesse und Verantwortlichkeiten im Risikomanagement haben wir in einer konzernweit gültigen Richtlinie geregelt. Bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung unserer Richtlinien und Systeme berücksichtigen wir neue Erkenntnisse.

Im Rahmen unserer Risikostrategie ist das Eingehen von kalkulierbaren Risiken ein immanenter Bestandteil des Geschäfts. Risiken, die den Bestand des Unternehmens gefährden, müssen dagegen vermieden werden. Wenn dies nicht möglich ist, sind diese kritischen Risiken zu reduzieren oder zu transferieren, zum Beispiel durch Versicherungen. Gesteuert und überwacht werden die Risiken auf Ebene der

einzelnen Gesellschaften, der Unternehmensbereiche sowie auf Konzernebene. Das Risikomanagement folgt somit einem ganzheitlichen, integrativen Ansatz zum systematischen Umgang mit Risiken.

Unter Risiken verstehen wir mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer negativen Abweichung von unserer Prognose führen können. Risiken mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von über 50 Prozent werden in der Prognose beziehungsweise Kurzfristplanung berücksichtigt. Risiken schätzen wir in der Regel für den einjährigen Prognosehorizont ein.

Der jährliche Risikoberichterstattungsprozess beginnt damit, dass wir wesentliche Risiken nach definierten operativen (zum Beispiel Beschaffung und Produktion) und funktionalen (zum Beispiel Informationstechnologie und Personal) Risikofeldern mithilfe von Checklisten identifizieren. Die Risiken bewerten wir in einem zweistufigen Prozess hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichen Schadenshöhe. In die Berichterstattung fließen Risiken ein, deren Schadenshöhe 1 Mio Euro oder 10 Prozent des jeweiligen Nettoumsatzes eines Landes übersteigt und denen eine Eintrittswahrscheinlichkeit größer als null zugeordnet wird.

Wir ermitteln zunächst im ersten Schritt, soweit möglich, das Brutto- und im zweiten Schritt das Netto- und im dritten Schritt das Risiko nach Gegenmaßnahmen. Ausgangspunkt ist eine dezentrale Erfassung der Risiken auf Länderebene. Sie wird von den Regionalverantwortlichen unterstützt. Die lokal erhobenen Risiken werden anschließend von den Experten der Unternehmensbereiche und Zentralfunktionen analysiert. In einzelnen Bereichen wie Corporate Treasury werden Risiken mithilfe von Sensitivitätsanalysen beziehungsweise des „Value at Risk“ ermittelt. Danach werden die Risiken für die jeweiligen Führungsgremien der Unternehmensbereiche und Zentralfunktionen aufbereitet und schließlich als bereichsspezifisches Risikoinventar verabschiedet. Im Anschluss berichten wir an unser Compliance & Risk Committee, den Vorstand und die Aufsichtsgremien über die Risikosituation. Über unvorhergesehene wesentliche Veränderungen werden der Finanzvorstand und das Compliance & Risk Committee unverzüglich informiert. Die Koordination des gesamten Prozesses sowie die Analyse der inventarisierten Risiken obliegen dem Bereich Corporate Accounting.

Der Risikoberichterstattungsprozess wird durch eine intranetbasierte Datenbank unterstützt. Sie stellt eine transparente Kommunikation im Gesamtunternehmen sicher. Unsere Interne Revision beurteilt in regelmäßigen Abständen die Qualität und Funktion unseres Risikomanagementsystems. Im Rahmen der

29 Corporate Governance  
 52 Aktien und Anleihen  
 57 Grundlagen des Konzerns  
 63 Wirtschaftsbericht

100 Erläuterungen zum  
 Einzelabschluss  
**104 Risiko- und Chancenbericht**  
 112 Prognosebericht

Jahresabschlussprüfung 2016 hat der Abschlussprüfer die Struktur und Funktion unseres Risiko-früherkennungssystems gemäß Paragraf 317 Absatz 4 Handelsgesetzbuch (HGB) geprüft und dessen Ordnungsmäßigkeit bestätigt.

Nachfolgend beschreiben wir gemäß Paragraf 315 Absatz 2 Nummer 5 HGB die wesentlichen Merkmale unseres internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf die Rechnungslegungsprozesse. Entsprechend der Definition unseres Risikomanagementsystems liegt dessen Ziel hinsichtlich der Rechnungslegungsprozesse in der Identifizierung, Bewertung und Steuerung all jener Risiken, die einer regelkonformen Erstellung unseres Jahres- und Konzernabschlusses entgegenstehen. Dementsprechend ist es Aufgabe des hierauf bezogenen Internen Kontrollsystems, durch Implementierung entsprechender Grundsätze, Verfahren und Kontrollen den regelkonformen Abschlussprozess sicherzustellen. In der Organisation des Internen Kontrollsystems nimmt der Vorstand eine übergreifende Zuständigkeit auf Konzernebene wahr. Die aufeinander abgestimmten Teilsysteme des Internen Kontrollsystems liegen in der Verantwortung der Bereiche Corporate Accounting, Controlling, Corporate Treasury, Compliance und Regional Finance. Innerhalb dieser Bereiche greift eine Vielzahl von Kontrollebenen ineinander. Diese werden durch umfangreiche Wirksamkeitstests der Internen Revision regelmäßig geprüft. Von den vielfältigen Kontrollprozessen in der Rechnungslegung sind einige als wesentlich hervorzuheben.

Basis für sämtliche Rechnungslegungsprozesse ist der Corporate Standard „Accounting“; er enthält detaillierte Anweisungen für die Bilanzierung und das Reporting für alle wesentlichen Sachverhalte. Dies umfasst zum Beispiel klare Vorgaben für den Prozess der Vorratsbewertung oder die Transferpreisbestimmung im Rahmen der konzerninternen Liefer- und Leistungsbeziehungen. Dieser Corporate Standard ist für das Gesamtunternehmen verbindlich und wird regelmäßig überarbeitet sowie vom Finanzvorstand freigegeben. Die lokalen Presidents und Finanzleiter aller konsolidierten Tochterunternehmen müssen die Einhaltung dieses Corporate Standards jährlich bestätigen.

Weitere weltweit verbindliche Verfahrensanweisungen mit Wirkung auf die Rechnungslegung enthalten vor allem unsere Corporate Standards „Treasury“ und „Investments“. Durch entsprechende organisatorische Maßnahmen in Verbindung mit der Begrenzung von Zugriffsberechtigungen auf unsere Informationssysteme stellen wir in den Rechnungslegungssystemen eine Aufgabentrennung zwischen Eingaben von Vorgängen sowie deren Prüfung und Freigabe sicher.

Prozessdokumentationen der operativen Abschlussprozesse gewährleisten, dass wichtige Aufgaben – etwa die Abstimmung von Forderungen und Verbindlichkeiten durch Saldenbestätigungen – klar zugeordnet sind. Darüber hinaus sind die strikten Verfügungsberechtigungen im Rahmen der Autorisierung von Verträgen, Gutschriften und Ähnlichem ebenso zu nennen wie das durchgehend implementierte Vier-Augen-Prinzip. Dies ist ebenfalls in konzernweiten Corporate Standards fixiert.

Die für Henkel wesentlichen Risiken und die entsprechenden Kontrollen in Bezug auf die regelkonforme Erstellung unseres Jahres- und Konzernabschlusses sind in einer Dokumentation zentral erfasst. Diese Dokumentation wird jährlich durch die Prozessverantwortlichen überprüft und aktualisiert. Die eingerichteten Systeme überprüfen wir regelmäßig hinsichtlich ihrer Optimierungs- und Weiterentwicklungspotenziale. Wir erachten diese Systeme als angemessen und funktionsfähig.

Die Rechnungslegung der in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmen erfolgt unter Berücksichtigung der genannten Corporate Standards entweder lokal durch die Gesellschaft oder durch ein Shared Service Center. Die Einzelabschlüsse werden in unser zentrales Konsolidierungssystem transferiert. Auf Konzernebene wird die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der von den Tochterunternehmen berichteten Einzelabschlüsse überprüft. Nach dem Finalisieren aller Konsolidierungsschritte wird der Konzernabschluss durch Corporate Accounting unter Einbeziehung von Fachabteilungen erstellt. Die Erstellung des zusammengefassten Lageberichts wird durch Investor Relations in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Unternehmensbereichen und Zentralfunktionen koordiniert. Die Aufstellung des Konzernabschlusses, des Jahresabschlusses der Henkel AG & Co. KGaA und des für die Henkel AG & Co. KGaA und den Konzern zusammengefassten Lageberichts erfolgt durch den Vorstand, der diese Unterlagen anschließend dem Aufsichtsrat zur Billigung vorlegt.

## Übersicht über die wesentlichen Risikofelder

77

Risikoart	Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche finanzielle Auswirkung
<b>Operative Risiken</b>		
Beschaffungsmarktrisiken	Niedrig	Wesentlich
Produktionsrisiken	Moderat	Wesentlich
Umfeld- und Branchenrisiken	Hoch	Wesentlich
<b>Funktionale Risiken</b>		
Finanzwirtschaftliche Risiken		
Ausfallrisiko	Niedrig	Wesentlich
Liquiditätsrisiko	Niedrig	Unwesentlich
Währungsrisiko	Moderat	Wesentlich
Zinsrisiko	Moderat	Unwesentlich
Risiken aus Pensionsverpflichtungen	Hoch	Unwesentlich
Rechtliche Risiken	Niedrig	Wesentlich
IT-Risiken	Niedrig	Wesentlich
Personalrisiken	Hoch	Unwesentlich
Risiken in Verbindung mit Markenimage oder Ruf des Unternehmens	Niedrig	Wesentlich
Umwelt- und Sicherheitsrisiken	Niedrig	Wesentlich
<b>Unternehmensstrategische Risiken</b>	Moderat	Moderat

Bewertungskategorien der Risiken  
in aufsteigender Reihenfolge

78

<b>Eintrittswahrscheinlichkeit</b>	
Niedrig	1 – 9 %
Moderat	10 – 24 %
Hoch	≥ 25 %
<b>Mögliche finanzielle Auswirkung</b>	
Unwesentlich	1 – 49 Mio Euro
Moderat	50 – 99 Mio Euro
Wesentlich	≥ 100 Mio Euro

**Darstellung der wesentlichen Risikofelder**

In der Darstellung der Risiken sind die jeweiligen Maßnahmen zur Risikobegrenzung berücksichtigt (Nettobetrachtung).

**Operative Risiken****Beschaffungsmarktrisiken**

**Risikobeschreibung:** Auf unseren Beschaffungsmärkten gehen wir für das Jahr 2017 davon aus, dass die Preise für direkte Materialien insgesamt eine moderate Steigerung gegenüber dem Vorjahr zeigen werden. Getrieben wird der Anstieg vor allem durch eine erwartete Preissteigerung der Vorrohstoffe, insbesondere von Erdöl und Petrochemikalien. Aufgrund von geopolitischen, weltwirtschaftlichen sowie klimatischen Unsicherheitsfaktoren erwarten wir auch

innerhalb des Jahres 2017 Schwankungen. Infolge dieser Unsicherheiten in Bezug auf die Rohstoffpreisentwicklung, die nicht immer vollständig weitergegeben werden können, sehen wir daher gegenüber dem prognostizierten moderaten Anstieg Risiken bei wichtigen Rohstoffen und Verpackungsmaterialien.

Die Segmente im Industriegüterbereich sind von diesen Preisrisiken stärker betroffen als die einzelnen Segmente im Konsumgüterbereich. Aufgrund von möglichen nachfrage- oder produktionstechnisch bedingten Engpässen in den Beschaffungsmärkten bestehen zusätzliche Preis- und Lieferrisiken. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass weltwirtschaftliche, geopolitische und auch klimatische Risiken weiterhin für ein signifikantes Maß an Volatilität sorgen werden und diesbezüglich zu steigenden Materialpreisen und Lieferengpässen führen können.

29 Corporate Governance  
 52 Aktien und Anleihen  
 57 Grundlagen des Konzerns  
 63 Wirtschaftsbericht

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss  
 104 Risiko- und Chancenbericht  
 112 Prognosebericht

**Maßnahmen:** Die getroffenen Maßnahmen beinhalten eine aktive Steuerung des Lieferantenportfolios durch unser global operierendes, bereichsübergreifendes Einkaufsmanagement und den Einsatz von Strategien zur Preis- und Volumenabsicherung sowohl über Verträge als auch – wo sinnvoll und möglich – mithilfe von finanziellen Sicherungsinstrumenten. Weiterhin arbeiten wir mit interdisziplinären Teams in der Forschung und Entwicklung, im Supply-Chain-Management und im Einkauf an alternativen Rezepturen und Verpackungen, um auf unvorhergesehene Schwankungen bei Rohstoffpreisen flexibel reagieren zu können. Zudem achten wir darauf, nicht von einzelnen Lieferanten abhängig zu werden, um die von uns benötigten Güter und Dienstleistungen jederzeit beschaffen zu können. Eine außerordentlich wichtige Rolle in unserem Risikomanagement nimmt schließlich die enge Zusammenarbeit mit unseren strategischen Lieferanten ein. Auf die Risikobewertung von Lieferanten im Hinblick auf deren finanzielle Stabilität gehen wir im Kapitel „Beschaffung“ auf den Seiten 77 bis 79 näher ein. Die Basis für das Risikomanagement liefert ein umfassendes Einkaufsinformationssystem. Es soll die permanente Transparenz über unser Einkaufsvolumen sicherstellen.

**Auswirkung:** Mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose aus.

#### Produktionsrisiken

**Risikobeschreibung:** Risiken im Produktionsbereich bestehen für Henkel im Fall von zu niedriger Kapazitätsauslastung aufgrund von Volumenrückgängen sowie im Fall von ungeplanten Betriebsunterbrechungen, insbesondere bei sogenannten Single-Source-Standorten.

**Maßnahmen:** Die negativen Auswirkungen möglicher Produktionsausfälle können wir durch flexible Produktionssteuerung auffangen und durch Versicherungsverträge – soweit wirtschaftlich sinnvoll – absichern. Hohe Mitarbeiterqualifikation, klar definierte Sicherheitsstandards und die regelmäßige Wartung der Anlagen minimieren solche Produktionsrisiken. Entscheidungen über Investitionen in Sachanlagen richten sich nach festgelegten und differenzierten Zuständigkeitsregelungen und Genehmigungsprozessen. Sie beziehen alle relevanten Fachgebiete ein und sind in einer internen Richtlinie geregelt. Dabei analysieren wir Investitionen im Vorfeld detailliert auf Risikoaspekte. Projektbegleitende Prüfungen dienen als Grundlage für die Projektsteuerung und Risikoreduzierung.

**Auswirkung:** Mit einer als moderat eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose aus.

#### Umfeld- und Branchenrisiken

**Risikobeschreibung:** Vor dem Hintergrund der unsicheren geopolitischen und wirtschaftlichen Entwicklung sind wir weiteren Umfeldrisiken ausgesetzt. Geopolitische Risiken sehen wir derzeit vor allem in Zusammenhang mit der Zunahme von Konfliktherden. Für den Industriebereich stellt insbesondere eine verschlechterte makroökonomische Entwicklung ein Risiko dar. Für die Segmente im Konsumgüterbereich ist eine Verschlechterung des Konsumklimas relevant. Ein weiteres zentrales Risiko ergibt sich aus der zunehmenden Intensivierung des Wettbewerbs, da diese zu einem Anstieg des Preis- und Promotionsdrucks im Konsumgüterbereich führen könnte. Die weiter fortschreitende Konsolidierung im Handel und der wachsende Anteil von Handelsmarken können den Verdrängungswettbewerb im Konsumgüterbereich weiter verstärken. Darüber hinaus betrifft das hierin enthaltene Risiko der Produktsubstitution grundsätzlich alle Unternehmensbereiche. Technologischer Wandel im Rahmen der Digitalisierung kann mit Risiken für den Erfolg unserer Produkte und Prozesse verbunden sein.

**Maßnahmen:** Unser Fokus liegt auf einer kontinuierlichen Stärkung unserer Marken (siehe gesonderte Risikobeschreibung auf Seite 110) und der konsequenten Entwicklung von Innovationen. Innovative Produkte und Prozesse erachten wir als wesentlichen Erfolgsfaktor unseres Unternehmens, mit dem wir uns von Wettbewerbern abgrenzen. Darüber hinaus führen wir gezielte Marketing- und Vertriebsmaßnahmen durch, beispielsweise Werbung oder Promotionsaktivitäten. Zudem können wir auf mögliche Umsatzrückgänge kurzfristig mit einer flexiblen Produktionssteuerung reagieren.

**Auswirkung:** Mit einer als hoch eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognose aus.

#### Funktionale Risiken

##### Finanzwirtschaftliche Risiken

**Risikobeschreibung:** Henkel ist finanzwirtschaftlichen Risiken in Form von Ausfallrisiken, Liquiditätsrisiken, Währungsrisiken, Zinsrisiken und Risiken aus Pensionsverpflichtungen ausgesetzt.

Die Beschreibungen hinsichtlich Ausfallrisiko, Liquiditätsrisiko, Zins- und Währungsrisiko finden Sie im Konzernanhang auf den Seiten 160 bis 165 sowie hinsichtlich der Risiken aus Pensionsverpflichtungen auf den Seiten 147 bis 149.

**Maßnahmen:** Risikobegrenzende Maßnahmen und das Management dieser Risiken sind ebenfalls im Konzernanhang auf den genannten Seiten beschrieben.

**Auswirkungen:** Die finanzwirtschaftlichen Risiken stufen wir wie folgt ein:

- das Ausfallrisiko mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose;
- das Liquiditätsrisiko mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit von unwesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose;
- das Währungsrisiko mit einer als moderat eingestuften Wahrscheinlichkeit von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose;
- das Zinsrisiko mit einer als moderat eingestuften Wahrscheinlichkeit von unwesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose;
- die Risiken aus Pensionsverpflichtungen mit einer als hoch eingestuften Wahrscheinlichkeit von unwesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose sowie mit einer als moderat eingestuften Wahrscheinlichkeit von wesentlichen Auswirkungen auf unser Eigenkapital.

#### Rechtliche und regulatorische Risiken

**Risikobeschreibung:** Als weltweit tätiges Unternehmen unterliegen wir im Rahmen unserer gewöhnlichen Geschäftstätigkeit einer Reihe von Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten und anderen, auch behördlichen Verfahren, an denen wir zurzeit beteiligt sind oder in Zukunft beteiligt sein könnten. Hierzu zählen insbesondere Risiken aus den Bereichen Produkthaftung, Produktfehler, Wettbewerbs- und Kartellrecht, Schutzrechtsverletzungen, Patentrecht, Steuerrecht sowie Umweltschutz und Altlasten. Wir können nicht ausschließen, dass in bestehenden Verfahren für uns negative Entscheidungen ergehen und weitere Verfahren eröffnet werden. Auch könnte die Unsicherheit im rechtlichen Umfeld in manchen Regionen die Möglichkeit einschränken, unsere Rechte durchzusetzen.

Unser Geschäft unterliegt den jeweiligen nationalen Vorschriften sowie – im Rahmen der Europäischen Union (EU) – zunehmend auch harmonisierten, EU-weit geltenden Regelungen. Darüber hinaus bestehen in einigen Teilbereichen Auflagen aus Genehmigungsbescheiden oder Erlaubnissen. Im Rahmen der Herstellung der Produkte unterliegen wir insbeson-

dere Vorschriften in Bezug auf Registrierung, Evaluierung, Verwendung, Lagerung, Transport und Handhabung bestimmter Substanzen sowie in Bezug auf Emissionen, Abwässer und Abfälle. Für die Errichtung und den Betrieb von Anlagen sind rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen – einschließlich Vorschriften über die Sanierung von Altlasten – zu beachten. Verstöße gegen solche Regulierungen können entsprechende Verfahren auslösen beziehungsweise unsere künftige Geschäftstätigkeit beeinträchtigen.

Darüber hinaus können Änderungen im regulatorischen Umfeld in Märkten, in denen wir tätig sind, wie Import- und Exportkontrollen, Zollbestimmungen und andere Handelsregulierungen sowie Preis- oder Währungsbeschränkungen, unsere Geschäfte in verschiedenen Märkten beeinflussen und damit unsere Vermögens-, Finanz- und Ertragslage beeinträchtigen.

Auch stehen wir als weltweit tätiges Unternehmen in Geschäftsbeziehungen zu Kunden in Ländern, die Exportkontrollregulierungen, Embargos, Wirtschaftssanktionen oder anderen Formen von Handelsbeschränkungen unterliegen. Veränderungen dieser Regulierungen beziehungsweise neue oder ausgeweitete Sanktionen sowie entsprechende Initiativen von institutionellen Investoren oder nicht staatlichen Organisationen könnten zu einer Einschränkung unserer Geschäftstätigkeit in diesen Ländern oder mittelbar in anderen Ländern führen beziehungsweise uns daran hindern, Kunden und Lieferanten zu gewinnen oder zu halten.

**Maßnahmen:** Unsere internen Standards, Leitlinien, Verhaltensanweisungen und Schulungsmaßnahmen sollen gewährleisten, dass die vorgenannten regulatorischen Anforderungen eingehalten werden und beispielsweise die Produktionsanlagen und Produkte sicher sind. Diese Vorgaben setzen wir auch im Rahmen unserer Managementsysteme um und überprüfen sie regelmäßig. Compliance im Sinn des Einhaltens von Gesetzen und Richtlinien ist integraler Bestandteil unserer Geschäftsprozesse. Dazu gehört auch, relevante rechtliche und regulatorische Anforderungen und Veränderungen frühzeitig zu beobachten und zu bewerten. Darüber hinaus hat Henkel eine unternehmensweite Compliance-Organisation mit lokal beziehungsweise regional verantwortlichen Compliance Officers eingerichtet, die vom General Counsel & Chief Compliance Officer mit weltweiter Zuständigkeit geführt wird (Details finden Sie im Bericht zur Corporate Governance / Unternehmensführung auf den Seiten 29 bis 38). Ferner steht unsere zentrale Rechtsabteilung in ständigem Kontakt mit lokalen Anwälten; laufende Verfahren und potenzielle Risiken werden in



29 Corporate Governance  
 52 Aktien und Anleihen  
 57 Grundlagen des Konzerns  
 63 Wirtschaftsbericht

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss  
**104 Risiko- und Chancenbericht**  
 112 Prognosebericht

einem gesonderten Berichtssystem erfasst. Für bestimmte rechtliche Risiken haben wir branchenübliche Versicherungen abgeschlossen, die wir als angemessen ansehen. Eine Prognose von Verfahrensergebnissen ist jedoch vor allem in solchen Fällen mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, in denen die Anspruchsteller substantielle oder unbestimmte Schadensersatzansprüche geltend machen. Im Hinblick darauf können wir keine Vorhersage darüber treffen, welche Verpflichtungen sich aus einem solchen Verfahren eventuell ergeben könnten. Daher können aus Rechtsstreitigkeiten und Verfahren auch eventuell wesentliche Verluste entstehen, die nicht durch unseren Versicherungsschutz oder durch Rückstellungen abgedeckt sind. Eventuelle Reputationsschäden sind nicht durch den Versicherungsschutz abgedeckt. Es kann auch nicht gewährleistet werden, dass Henkel auch in Zukunft einen adäquaten Versicherungsschutz zu angemessenen Bedingungen erhält.

**Auswirkung:** Mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose aus.

#### Informationstechnische Risiken

**Risikobeschreibung:** Informationstechnologie ist von strategischer Bedeutung für Henkel. Unsere Geschäftsprozesse hängen in hohem Maß von internen und externen IT-Diensten, Applikationen, Netzwerken und Infrastruktursystemen ab. Wesentliche Risiken sind für uns der Ausfall oder die Störung kritischer IT-Dienste sowie die Manipulation oder der Verlust von Daten. Ein Ausfall von Computernetzwerken oder eine Störung wichtiger IT-Anwendungen kann dazu führen, dass entscheidende Geschäftsprozesse beeinträchtigt werden. Durch den Verlust vertraulicher Daten, beispielsweise von Rezepturen, Kundendaten oder Preislisten, könnten Wettbewerber Vorteile erlangen. Die Reputation von Henkel könnte dabei ebenfalls geschädigt werden.

**Maßnahmen:** Technische und organisatorische Maßnahmen der Informationssicherheit bei Henkel richten sich nach den internationalen Normen ISO 27001 und 27002. Wesentliche Bestandteile sind die Klassifizierung von Informationen, Geschäftsprozessen, IT-Applikationen sowie IT-Infrastrukturen nach Vertraulichkeit, Verfügbarkeit, Integrität und Datenschutzerfordernissen sowie Maßnahmen zur Risikovermeidung. Darüber hinaus hat Henkel technische und organisatorische Maßnahmen zur Prävention, Aufdeckung und Behandlung von Cyberangriffen getroffen. Als Mitglied des Cyber Security Sharing and Analytics (CSSA) e.V. steht Henkel ferner in regelmäßigem Austausch mit anderen Großunternehmen,

um Gefahren frühzeitig erkennen und wirksame Gegenmaßnahmen treffen zu können.

Unsere kritischen Geschäftsprozesse werden auf redundant ausgelegten Hochverfügbarkeitssystemen betrieben, Datensicherungsverfahren entsprechen dem Stand der Technik. Wir überprüfen regelmäßig unsere Restore- und Disaster-Recovery-Prozesse. Unsere Systeme entwickeln wir nach bewährten Projektmanagement- und Programmänderungsverfahren weiter.

Zutritt zu Gebäuden und Räumlichkeiten mit IT-Systemen, Zugang zu Computernetzwerken und Anwendungen sowie Zugriffsberechtigungen zu unseren Informationssystemen sind grundsätzlich auf das Mindestmaß beschränkt. In wesentlichen Geschäftsprozessen werden erforderliche Funktionstrennungen („Segregation of Duties“) technisch erzwungen.

Unsere Netzwerke sind, soweit wirtschaftlich sinnvoll, gegen unbefugten Zugriff von außen geschützt. Betriebssysteme und Antivirensoftware werden ständig automatisch auf dem aktuellen Stand gehalten.

Wir informieren und unterweisen unsere Mitarbeiter im Rahmen ihrer Arbeitsaufgaben in der sicheren und ordnungsgemäßen Nutzung von Informationssystemen.

Die Umsetzung der Schutzmaßnahmen wird laufend von unserer Internen Revision, anderen internen Einheiten sowie unabhängigen Dritten überprüft.

**Auswirkung:** Mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose aus.

#### Personalrisiken

**Risikobeschreibung:** Die Leistungsbereitschaft und die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter stellen einen zentralen Treiber des wirtschaftlichen Erfolgs von Henkel dar. Daher ist es strategisch wichtig, hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und langfristig an unser Unternehmen zu binden. Bei der Auswahl und Einstellung von Talenten stehen wir im weltweiten Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Dabei spüren wir den verstärkten Wettbewerb um die besten Talente sowie die Auswirkungen des demografischen Wandels in vielen unserer Märkte. Hierdurch ergeben sich Risiken durch den Verlust wertvoller Mitarbeiter oder die Nichtgewinnung relevanter Fach- und Führungskräfte.

**Maßnahmen:** Mit gezielter Mitarbeiterförderung und Anreizsystemen wirken wir dem Risiko entgegen, wertvolle Mitarbeiter zu verlieren. Dafür sorgen

ein fundierter, jährlicher Evaluierungsprozess, darauf individuell ausgerichtete und zukunftsfähige Qualifizierungsmöglichkeiten sowie leistungsbezogene Vergütungssysteme. Weitere Schwerpunkte der Personalarbeit liegen auf einem weltweiten Gesundheitsmanagement und auf der Unterstützung flexibler Arbeitsmodelle zur besseren Vereinbarkeit von beruflichen Herausforderungen und privaten Lebensumständen.

Dem Risiko der Nichtgewinnung der relevanten Fach- und Führungskräfte begegnet Henkel durch den kontinuierlichen Ausbau der Employer-Branding-Initiativen und eine zielgerichtete Zusammenarbeit mit Hochschulen in allen Regionen, in denen wir tätig sind. Verstärkt wird unsere Attraktivität als Arbeitgeber durch eine fokussierte Nachwuchsförderung und spezielle Entwicklungsprogramme.

Weitergehende Informationen zu unseren Mitarbeitern finden Sie auf den Seiten 74 bis 77.

**Auswirkung:** Mit einer als hoch eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von unwesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose aus.

#### Risiken in Verbindung mit Markenimage oder Ruf des Unternehmens

**Risikobeschreibung:** Als globales Unternehmen ist Henkel dem Risiko ausgesetzt, im Fall negativer medialer Berichterstattung – auch in sozialen Medien – über die Unternehmensmarke Henkel oder einzelne Produktmarken, insbesondere der Segmente im Konsumgüterbereich, Imageschaden zu nehmen. Dies kann unter Umständen auch zu Umsatzeinbußen führen.

**Maßnahmen:** Diesen Risiken begegnen wir mit den unter den rechtlichen und regulatorischen Risiken dargestellten Maßnahmen (siehe Seiten 108 und 109). So soll zum einen gewährleistet sein, dass unsere Produktionsanlagen und Produkte sicher sind. Zum anderen stärken wir durch unsere aktive Kommunikationsarbeit die Reputation der Unternehmensmarke und unserer Produktmarken. Diese Maßnahmen werden durch ein globales Kommunikationsnetzwerk sowie internationale und lokale Krisenmanagementsysteme mit regelmäßigen Trainings- und Ablaufplänen unterstützt.

**Auswirkung:** Mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognose aus.

#### Umwelt- und Sicherheitsrisiken

**Risikobeschreibung:** Henkel ist ein globales, produzierendes Unternehmen und damit Risiken im Bereich Umwelt, Sicherheit, Gesundheit und Sozialstandards ausgesetzt, die zu möglichen Schäden an Menschen, Gütern und Reputation führen könnten. Bodenkontaminationen und damit verbundene Sanierungskosten sowie Leckagen oder anderes technisches Versagen können direkte Kosten für das Unternehmen hervorrufen. Darüber hinaus können in diesem Zusammenhang durch Strafen, Schadensersatzforderungen oder Reputationsschäden weitere indirekte Kosten entstehen.

**Maßnahmen:** Wir wirken diesen Risiken mit den bei den rechtlichen und regulatorischen Risiken beschriebenen Maßnahmen (siehe Seiten 108 und 109) sowie mit Auditierungen, Beratungen und Schulungen entgegen. Diese vorbeugenden Maßnahmen aktualisieren wir stetig und sichern dadurch den Fortbestand von Anlagen, Sachwerten und Reputation. Durch die Einhaltung hoher technischer Standards und unserer Verhaltensregeln sowie durch die Umsetzung der relevanten rechtlichen Vorgaben sorgen wir für den Erhalt unserer Güter und setzen unsere Unternehmenswerte, zu denen auch Nachhaltigkeit gehört, um.

**Auswirkung:** Mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose aus.

#### Unternehmensstrategische Risiken

**Risikobeschreibung:** Diese können daraus resultieren, dass möglicherweise die Erwartungen, die wir in interne Projekte sowie in Akquisitionen und strategische Kooperationen gesetzt haben, nicht erfüllt werden. Die dabei getätigten Investitionen sind möglicherweise, bedingt durch sowohl interne als auch externe Einflussfaktoren, nicht so wertschaffend wie ursprünglich angenommen. Des Weiteren können einzelne Projekte durch nicht vorhersehbare Ereignisse verzögert oder sogar gestoppt werden.

**Maßnahmen:** Wir begegnen diesen Risiken mit einem umfassenden Projektmanagement. Der Begrenzung dieser Risiken dienen insbesondere Wirtschaftlichkeitsberechnungen in der Prüfungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsphase durch unsere Fachabteilungen, gegebenenfalls unter Einbindung externer Berater. Projekttransparenz und -steuerung werden durch unsere Steuerungssysteme unterstützt.

**Auswirkung:** Mit einer als moderat eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von moderaten Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose aus.

## Darstellung der wesentlichen Chancenfelder

Unternehmerische Chancen werden auf Konzern-ebene und in den einzelnen Unternehmensbereichen erhoben, bewertet und im Rahmen der Strategie- und Planungsprozesse berücksichtigt. Unter den im Folgenden dargestellten Chancen verstehen wir mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer positiven Abweichung von unserer Prognose führen können. Für die marktpreisbezogenen Beschaffungsmarkt- und finanzwirtschaftlichen Chancen bewerten wir dabei auch Wahrscheinlichkeiten.

### Beschaffungsmarktchancen

**Chancenbeschreibung:** Den unter Beschaffungsmarktrisiken genannten Risiken auf den Seiten 106 und 107 stehen auch Chancen gegenüber, dass sich die genannten Einflussfaktoren in eine für uns vorteilhafte Richtung entwickeln.

**Auswirkung:** Mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose aus.

### Umfeld- und Branchenchancen

**Chancenbeschreibung:** Sollte sich die unsichere geopolitische und makroökonomische Situation in einigen Regionen beziehungsweise die wirtschaftliche Lage in einzelnen Branchen deutlich positiver als erwartet entwickeln, sehen wir zusätzliche Geschäftschancen.

**Auswirkung:** Die beschriebenen Chancen können zu wesentlichen Auswirkungen auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognose führen.

### Finanzwirtschaftliche Chancen

**Chancenbeschreibung:** Den unter finanzwirtschaftlichen Risiken genannten Währungs- und Zinsrisiken sowie Risiken aus Pensionsverpflichtungen auf den Seiten 107 und 108 stehen auch Chancen gegenüber, dass sich die genannten Einflussfaktoren in eine für uns vorteilhafte Richtung entwickeln.

**Auswirkungen:** Die finanzwirtschaftlichen Chancen stufen wir wie folgt ein:

- die Währungschancen mit einer als hoch eingestuften Wahrscheinlichkeit von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose;
- die Zinschancen mit einer als moderat eingestuften Wahrscheinlichkeit von unwesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose;
- die Chancen aus Pensionsverpflichtungen mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit von unwesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose sowie mit einer als moderat ein-

gestuften Wahrscheinlichkeit von wesentlichen Auswirkungen auf unser Eigenkapital.

### Chancen aus Akquisitionen

**Chancenbeschreibung:** Akquisitionen sind integraler Bestandteil unserer Strategie.

**Auswirkung:** Große Akquisitionen können zu wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose führen.

### Chancen aus Forschung und Entwicklung

**Chancenbeschreibung:** Chancen aus überwiegend kontinuierlichen Innovationen sind integraler Bestandteil unserer Strategie und in unserer Prognose bereits berücksichtigt. Darüber hinaus bestehen Chancen einer Marktakzeptanz bei Produkteinführungen, die über die Erwartungen hinausgeht, sowie in der Entwicklung bisher nicht berücksichtigter überlegener Innovationen.

**Auswirkung:** Innovationen aus künftigen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten können zu wesentlichen Auswirkungen auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognose führen.

## Zusammenfassende Darstellung der Risiko- und Chancenlage

Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts sind keine Risiken im Zusammenhang mit der zukünftigen Entwicklung erkennbar, die den Fortbestand der Henkel AG & Co. KGaA, eines wesentlichen einbezogenen Unternehmens oder des Konzerns gefährden könnten. Da wir keine Zweckgesellschaften haben, geht von dieser Seite auch kein Risiko aus.

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risikofelder beziehungsweise einzelner Chancenfelder leicht verändert. Im Gesamtbild ergibt sich allerdings keine grundlegende Änderung der Risiko- beziehungsweise Chancenlage.

In Bezug auf die bei Henkel vorgenommene Kategorisierung in Risikofelder liegt weiterhin der Schwerpunkt der Risiken auf den Umfeld- und Branchenrisiken sowie den finanzwirtschaftlichen Risiken, auf die wir mit den beschriebenen Gegenmaßnahmen reagieren. Der Vorstand ist nach wie vor zuversichtlich, dass die Ertragskraft des Konzerns eine solide Grundlage für unsere künftige geschäftliche Entwicklung bildet und die notwendigen Ressourcen für eine Nutzung der Chancen zur Verfügung stellt.

## Prognosebericht

### Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Der Ausblick zur Entwicklung der Weltwirtschaft beruht auf Daten von IHS Global Insight.

#### Überblick: Moderates Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von etwa 3 Prozent

Für das Jahr 2017 wird weiterhin eine nur moderate Entwicklung des weltweiten Wirtschaftswachstums erwartet. IHS geht von einem Anstieg des Bruttoinlandsprodukts von etwa 3 Prozent aus.

Für die reifen Märkte wird mit einem Wachstum von etwa 2 Prozent gerechnet. Die nordamerikanische Wirtschaft wird voraussichtlich um etwa 2 Prozent und die japanische um etwa 1 Prozent wachsen. Für Westeuropa rechnet IHS mit einem Wachstum von etwa 1,5 Prozent.

Die Wachstumsmärkte werden 2017 voraussichtlich ein robustes Wirtschaftswachstum von etwa 4,5 Prozent erzielen, wobei die Entwicklung in den einzelnen Regionen und Ländern sehr unterschiedlich ausfallen wird. So wird in Asien (ohne Japan) eine Erhöhung der Wirtschaftsleistung um etwa 5,5 Prozent erwartet. Für die Region Afrika/Nahost wird ein Wachstum von rund 3 Prozent prognostiziert. Für Lateinamerika geht IHS im Jahr 2017 von einer positiven Entwicklung von etwa 1 Prozent aus. Für die Region Osteuropa wird ein Plus von etwa 2 Prozent erwartet.

#### Inflation: Anstieg des weltweiten Preisniveaus

Die Inflation soll 2017 weltweit bei etwa 3,5 Prozent liegen. Während IHS für die reifen Märkte mit etwa 2 Prozent weiterhin ein hohes Maß an Preisstabilität erwartet, wird in den Wachstumsmärkten mit einer Inflation von durchschnittlich rund 5 Prozent gerechnet.

#### Direkte Materialien: Anstieg des Preisniveaus

Wir gehen davon aus, dass die Preise für Rohstoffe, Verpackungen, bezogene Waren und Leistungen gegenüber dem Niveau des Vorjahres moderat ansteigen werden.

#### Währungen: Weiterhin hohe Volatilität

Wir erwarten eine weiterhin hohe Volatilität auf den Währungsmärkten. Im Jahresdurchschnitt 2017 erwarten wir einen leicht stärkeren US-Dollar im Vergleich zum Jahr 2016. Demgegenüber könnten sich bedeutende Währungen in den Wachstumsmärkten abschwächen.

### Branchenentwicklung

#### Konsum und Einzelhandel: Zuwachs von rund 3 Prozent

IHS erwartet, dass der private Konsum im Jahr 2017 weltweit um rund 3 Prozent steigen wird. In den reifen Märkten werden die Konsumenten etwa 2 Prozent mehr ausgeben als im Vorjahr. Die Wachstumsmärkte sollen sich auch in diesem Jahr mit einem Plus von etwa 3,5 Prozent etwas konsumfreudiger zeigen.

#### Index der Industrieproduktion: Wachstum von etwa 2,5 Prozent

Ab dem Jahr 2017 beziehen wir uns auf den Index der Industrieproduktion (IPX), um das Marktumfeld des Unternehmensbereichs Adhesive Technologies zu beschreiben. Der Index deckt das produzierende Gewerbe, den Bergbau, den Versorgungssektor und den Bausektor ab und ist damit ein geeigneter Indikator zur Beschreibung des Marktumfelds unseres Industriegeschäfts.

Für den Index der Industrieproduktion wird im Vergleich zum Vorjahr weltweit ein Wachstum von etwa 2,5 Prozent erwartet, somit wird das Wachstum leicht unter dem der Gesamtwirtschaft liegen. In den reifen Märkten wird die Industrieproduktion um etwa 1,5 Prozent steigen. Die Wachstumsmärkte sollen einen Anstieg von etwa 4 Prozent verzeichnen.

29 Corporate Governance  
 52 Aktien und Anleihen  
 57 Grundlagen des Konzerns  
 63 Wirtschaftsbericht

100 Erläuterungen zum Einzelabschluss  
 104 Risiko- und Chancenbericht  
 112 Prognosebericht

## Ausblick des Henkel-Konzerns für 2017

Im Geschäftsjahr 2017 erwarten wir für den Henkel-Konzern ein organisches Umsatzwachstum von 2 bis 4 Prozent. Wir gehen davon aus, dass das Wachstum der Unternehmensbereiche jeweils in dieser Bandbreite liegen wird.

Die Basis für die erwartete organische Umsatzsteigerung bildet unsere starke Wettbewerbsposition. Diese haben wir in den vergangenen Jahren mit unserer Innovationskraft, unseren starken Marken und führenden Marktpositionen sowie der Qualität unseres Portfolios gefestigt und weiter ausgebaut.

Den Beitrag der 2016 getätigten Akquisitionen zum Wachstum der nominalen Umsatzerlöse des Henkel-Konzerns erwarten wir im mittleren einstelligen Prozentbereich. Aus der Umrechnung von Umsatzerlösen in Fremdwährung erwarten wir einen neutralen bis leicht negativen Einfluss.

Wir haben in den vergangenen Jahren eine Reihe von Maßnahmen eingeleitet, die sich positiv auf unsere Kostenstruktur ausgewirkt haben. Auch in diesem Jahr wollen wir unsere Strukturen weiter an die sich stetig ändernden Marktverhältnisse anpassen und unsere strikte Kostendisziplin fortführen. Durch die Optimierung und Standardisierung von Prozessen können wir die eigene Effizienz bei gleichzeitiger Erhöhung der Servicequalität für unsere Kunden weiter verbessern. Ferner wird die Optimierung unserer Produktions- und Logistiknetzwerke zur Verbesserung unserer Kostenstrukturen beitragen.

Diese Faktoren werden zusammen mit der erwarteten Umsatzsteigerung die Entwicklung unserer Ergebnisse positiv beeinflussen. Wir erwarten bei der bereinigten Umsatzrendite (EBIT) eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr auf mehr als 17,0 Prozent. Alle drei Unternehmensbereiche werden zu dieser positiven Entwicklung beitragen. Wir erwarten einen Anstieg des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie zwischen 7 und 9 Prozent.

Darüber hinaus haben wir für 2017 die folgenden Erwartungen:

- Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 200 bis 250 Mio Euro,
- Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte zwischen 750 und 850 Mio Euro.

### Dividende

Gemäß unserer Dividendenpolitik erwarten wir – in Abhängigkeit von der jeweiligen Vermögens- und Ertragslage sowie des Finanzbedarfs des Unternehmens – eine Dividendenausschüttung der Henkel AG & Co. KGaA zwischen 25 und 35 Prozent des um Sondereinflüsse bereinigten Jahresüberschusses nach nicht beherrschenden Anteilen.

### Investitionen

Für das Geschäftsjahr 2017 planen wir eine Erhöhung unserer Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte auf etwa 750 bis 850 Mio Euro. Wir werden unser Budget zu etwa gleichen Teilen für den Ausbau unserer Geschäfte in den Wachstumsmärkten und den reifen Märkten verwenden. Entsprechend unseren strategischen Prioritäten sind bedeutende Investitionen in die Stärkung unserer Innovationskraft sowie den Ausbau und die weitere Rationalisierung der Produktion geplant. Durch gezielte IT-Investitionen werden wir die Digitalisierung unserer Prozesse vorantreiben.

# Konzernabschluss

<b>116 Konzernbilanz</b>	<b>131 Konzernanhang – Erläuterungen zur Konzernbilanz</b>
<b>118 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung</b>	131 Immaterielle Vermögenswerte
<b>118 Konzern-Gesamtergebnisrechnung</b>	135 Sachanlagen
<b>119 Konzern-Eigenkapitalveränderungs- rechnung</b>	137 Sonstige finanzielle Vermögenswerte
<b>120 Konzernkapitalflussrechnung</b>	137 Übrige Vermögenswerte
<b>121 Konzernanhang – Konzernsegmentberichterstattung nach Unternehmensbereichen</b>	138 Latente Steuern
<b>122 Konzernanhang – Berichterstattung nach Regionen</b>	138 Vorräte
<b>123 Konzernanhang – Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses</b>	138 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
	139 Zahlungsmittel und Zahlungsmittel- äquivalente
	139 Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten
	139 Gezeichnetes Kapital
	140 Kapitalrücklage
	140 Gewinnrücklagen
	141 Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals
	141 Nicht beherrschende Anteile
	141 Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen
	149 Ertragsteuerrückstellungen und Sonstige Rückstellungen
	151 Finanzschulden
	152 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten
	152 Übrige Verbindlichkeiten
	152 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
	153 Berichterstattung zu Finanzinstrumenten

**166 Konzernanhang – Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung**

- 166 Umsatzerlöse und Grundsätze der Ertragsrealisierung
- 166 Kosten der umgesetzten Leistungen
- 166 Marketing- und Vertriebsaufwendungen
- 166 Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen
- 166 Verwaltungsaufwendungen
- 167 Sonstige betriebliche Erträge
- 167 Sonstige betriebliche Aufwendungen
- 167 Finanzergebnis
- 168 Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
- 170 Nicht beherrschende Anteile

**171 Konzernanhang – Weitere Angaben**

- 171 Überleitung bereinigte Ergebnisgrößen
- 171 Personalaufwand und Personalstruktur
- 172 Aktienbasierte Vergütungsprogramme
- 172 Angaben zur Konzernsegmentberichterstattung
- 175 Angaben zum Ergebnis je Aktie (Earnings per Share)
- 176 Angaben zur Konzernkapitalflussrechnung
- 176 Haftungsverhältnisse
- 176 Leasing und sonstige nicht bilanzielle Verpflichtungen
- 177 Stimmrechtsmitteilungen, Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen („Related Parties“)
- 178 Inanspruchnahme von Befreiungsvorschriften
- 178 Bezüge der Gremien
- 178 Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex
- 178 Konzerngesellschaften und Beteiligungen
- 178 Honorare und Dienstleistungen des Abschlussprüfers

**179 Konzernanhang – Nachtragsbericht****180 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers****182 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA****183 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin****184 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA**

## Konzernbilanz

### Aktiva

79

in Mio Euro	Anhang	2015	%	2016	%
Immaterielle Vermögenswerte	1	11.682	52,3	15.543	55,7
Sachanlagen	2	2.661	11,9	2.887	10,3
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	3	63	0,3	95	0,3
Ertragsteuererstattungsansprüche		7	–	7	–
Übrige Vermögenswerte	4	177	0,8	155	0,7
Aktive latente Steuern	5	816	3,7	1.017	3,6
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>15.406</b>	<b>69,0</b>	<b>19.704</b>	<b>70,6</b>
Vorräte	6	1.721	7,7	1.938	6,9
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7	2.944	13,2	3.349	12,0
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	3	540	2,4	734	2,6
Ertragsteuererstattungsansprüche		196	0,9	274	1,0
Übrige Vermögenswerte	4	330	1,5	434	1,6
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	8	1.176	5,3	1.389	5,0
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	9	10	–	95	0,3
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>6.917</b>	<b>31,0</b>	<b>8.213</b>	<b>29,4</b>
<b>Aktiva insgesamt</b>		<b>22.323</b>	<b>100,0</b>	<b>27.917</b>	<b>100,0</b>



**116 Konzernbilanz**

118 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnisrechnung  
119 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegmentberichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses131 Erläuterungen zur Konzernbilanz  
166 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht**Passiva**

80

in Mio Euro	Anhang	2015	%	2016	%
Gezeichnetes Kapital	10	438	2,0	438	1,6
Kapitalrücklage	11	652	2,9	652	2,3
Eigene Aktien		-91	-0,4	-91	-0,3
Gewinnrücklagen	12	12.984	58,1	14.234	51,0
Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals	13	-322	-1,4	-188	-0,7
<b>Eigenkapital der Aktionäre der Henkel AG &amp; Co. KGaA</b>		<b>13.661</b>	<b>61,2</b>	<b>15.045</b>	<b>53,9</b>
Nicht beherrschende Anteile	14	150	0,7	138	0,5
<b>Eigenkapital</b>		<b>13.811</b>	<b>61,9</b>	<b>15.183</b>	<b>54,4</b>
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	15	988	4,4	1.007	3,6
Ertragsteuerrückstellungen	16	89	0,4	106	0,4
Sonstige Rückstellungen	16	396	1,8	347	1,2
Finanzschulden	17	4	-	3.300	11,8
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	18	1	-	114	0,4
Übrige Verbindlichkeiten	19	16	0,1	25	0,1
Passive latente Steuern	5	670	3,0	833	3,0
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>2.164</b>	<b>9,7</b>	<b>5.732</b>	<b>20,5</b>
Ertragsteuerrückstellungen	16	263	1,2	358	1,3
Sonstige Rückstellungen	16	1.564	7,0	1.966	7,0
Finanzschulden	17	880	3,9	425	1,5
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	20	3.176	14,2	3.665	13,1
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	18	109	0,5	164	0,6
Übrige Verbindlichkeiten	19	351	1,6	395	1,5
Ertragsteuerverbindlichkeiten		5	-	16	0,1
Zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten	9	-	-	13	-
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>6.348</b>	<b>28,4</b>	<b>7.002</b>	<b>25,1</b>
<b>Passiva insgesamt</b>		<b>22.323</b>	<b>100,0</b>	<b>27.917</b>	<b>100,0</b>

## Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

81

in Mio Euro	Anhang	2015	%	2016	%	+/-
<b>Umsatzerlöse</b>	22	18.089	100,0	18.714	100,0	3,5%
Kosten der umgesetzten Leistungen	23	-9.368	-51,8	-9.742	-52,1	4,0%
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		8.721	48,2	8.972	47,9	2,9%
Marketing- und Vertriebsaufwendungen	24	-4.608	-25,5	-4.635	-24,7	0,6%
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	25	-478	-2,6	-463	-2,5	-3,1%
Verwaltungsaufwendungen	26	-1.012	-5,6	-1.062	-5,7	4,9%
Sonstige betriebliche Erträge	27	127	0,7	109	0,6	-14,2%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	28	-105	-0,6	-146	-0,8	39,0%
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		2.645	14,6	2.775	14,8	4,9%
Zinsertrag		28	0,2	20	0,1	-28,6%
Zinsaufwand		-45	-0,2	-25	-0,1	-44,4%
Sonstiges Finanzergebnis		-24	-0,2	-26	-0,2	8,3%
Beteiligungsergebnis		-1	-	-2	-	-
<b>Finanzergebnis</b>	29	-42	-0,2	-33	-0,2	-21,4%
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		2.603	14,4	2.742	14,6	5,3%
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	30	-635	-3,5	-649	-3,4	2,2%
Steuerquote in %		24,4		23,7		
<b>Jahresüberschuss</b>		1.968	10,9	2.093	11,2	6,4%
auf nicht beherrschende Anteile entfallend	31	47	0,3	40	0,2	-14,9%
auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend		1.921	10,6	2.053	11,0	6,9%
Ergebnis je Stammaktie – unverwässert und verwässert		in Euro	4,42	4,72		6,8%
Ergebnis je Vorzugsaktie – unverwässert und verwässert		in Euro	4,44	4,74		6,8%

## Konzern-Gesamtergebnisrechnung

Erläuterungen unter den Textziffern 15 und 21

82

in Mio Euro	2015	2016
<b>Jahresüberschuss</b>	1.968	2.093
Zu reklassifizierende Ergebnisse:		
Unterschied aus Währungsumrechnung	593	141
Gewinne / Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten (Hedge-Rücklage gemäß IAS 39)	-17	-
Gewinne / Verluste aus Finanzinstrumenten der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“ (Rücklage „zur Veräußerung verfügbar“)	-	-
Nicht zu reklassifizierende Ergebnisse:		
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Pensionsplänen (nach Steuern)	265	-138
<b>Sonstiges Ergebnis (nach Steuern)</b>	841	3
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>	2.809	2.096
auf nicht beherrschende Anteile entfallend	58	47
auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend	2.751	2.049

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

## Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

Erläuterungen unter den Textziffern 10 bis 14

83

	Gezeichnetes Kapital			Eigene Aktien	Gewinnrücklagen	Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals				Nicht beherrschende Anteile	Gesamt
	Stammaktien	Vorzugsaktien	Kapitalrücklage			Währungsrechnung	Hedgerücklage gemäß IAS 39	Rücklage „zur Verfügung verfügbar“	Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA		
in Mio Euro											
<b>Stand 1.1.2015</b>	<b>260</b>	<b>178</b>	<b>652</b>	<b>-91</b>	<b>11.396</b>	<b>-723</b>	<b>-167</b>	<b>3</b>	<b>11.508</b>	<b>136</b>	<b>11.644</b>
Jahresüberschuss	-	-	-	-	1.921	-	-	-	1.921	47	1.968
Sonstiges Ergebnis	-	-	-	-	265	582	-17	-	830	11	841
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.186</b>	<b>582</b>	<b>-17</b>	<b>0</b>	<b>2.751</b>	<b>58</b>	<b>2.809</b>
Ausschüttungen	-	-	-	-	-564	-	-	-	-564	-33	-597
Verkauf eigener Aktien	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Änderungen der Beteiligungsquote an Tochterunternehmen bei bestehender Kontrolle	-	-	-	-	-34	-	-	-	-34	-11	-45
Sonstige neutrale Veränderungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Stand 31.12.2015 / 1.1.2016</b>	<b>260</b>	<b>178</b>	<b>652</b>	<b>-91</b>	<b>12.984</b>	<b>-141</b>	<b>-184</b>	<b>3</b>	<b>13.661</b>	<b>150</b>	<b>13.811</b>
Jahresüberschuss	-	-	-	-	2.053	-	-	-	2.053	40	2.093
Sonstiges Ergebnis	-	-	-	-	-138	134	-	-	-4	7	3
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.915</b>	<b>134</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.049</b>	<b>47</b>	<b>2.096</b>
Ausschüttungen	-	-	-	-	-633	-	-	-	-633	-33	-666
Verkauf eigener Aktien	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Änderungen der Beteiligungsquote an Tochterunternehmen bei bestehender Kontrolle	-	-	-	-	-70	-	-	-	-70	-26	-96
Sonstige neutrale Veränderungen	-	-	-	-	38	-	-	-	38	-	38
<b>Stand 31.12.2016</b>	<b>260</b>	<b>178</b>	<b>652</b>	<b>-91</b>	<b>14.234</b>	<b>-7</b>	<b>-184</b>	<b>3</b>	<b>15.045</b>	<b>138</b>	<b>15.183</b>

## Konzernkapitalflussrechnung

Erläuterungen unter Textziffer 37

84

in Mio Euro	2015	2016
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>2.645</b>	<b>2.775</b>
Gezahlte Ertragsteuern	- 715	- 769
Abschreibungen / Wertminderungen (Impairment) und Zuschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen <sup>1</sup>	460	570
Gewinne / Verluste aus Immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen sowie aus Divestments	- 26	- 7
Veränderung der Vorräte	- 25	10
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 140	- 240
Veränderung sonstiger Vermögenswerte	- 79	- 108
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	77	341
Veränderung anderer Verbindlichkeiten und Rückstellungen	187	278
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>2.384</b>	<b>2.850</b>
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen einschließlich geleisteter Anzahlungen	- 625	- 557
Investitionen in Tochterunternehmen und sonstige Geschäftseinheiten	- 322	- 3.727
Investitionen in „at-equity“ bilanzierte Beteiligungen und gemeinschaftlich geführte Unternehmen	- 6	-
Erlöse aus der Veräußerung von Tochterunternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten	25	-
Erlöse aus der Veräußerung von Immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	35	34
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>- 893</b>	<b>- 4.250</b>
Dividenden Henkel AG & Co. KGaA	- 564	- 633
Dividenden an nicht beherrschende Anteilseigner	- 33	- 33
Erhaltene Zinsen	130	20
Gezahlte Zinsen	- 155	- 26
Gezahlte und erhaltene Dividenden und Zinsen	- 622	- 672
Tilgung / Emission von Anleihen	- 1.300	2.221
Sonstige Veränderung der Finanzschulden	275	519
Zuführungen an Pensionsfonds	- 60	- 185
Sonstige Veränderung Pensionsverpflichtungen	- 79	- 116
Auszahlungen für den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen bei bestehender Kontrolle	- 52	- 102
Sonstige Finanzierungsvorgänge <sup>2</sup>	283	13
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>- 1.555</b>	<b>1.678</b>
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds	- 64	278
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelfonds	12	- 65
<b>Veränderung Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	<b>- 52</b>	<b>213</b>
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 1.1.	1.228	1.176
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.</b>	<b>1.176</b>	<b>1.389</b>

<sup>1</sup> Davon: Wertminderungen (Impairment) im Geschäftsjahr 2016: 68 Mio Euro (im Geschäftsjahr 2015: 16 Mio Euro).

<sup>2</sup> Die Sonstigen Finanzierungsvorgänge enthalten im Geschäftsjahr 2016 Auszahlungen in Höhe von -34 Mio Euro für den Erwerb kurzfristiger Wertpapiere und Terminanlagen sowie die Stellung finanzieller Sicherheiten (im Geschäftsjahr 2015: -472 Mio Euro).

### Freiwillige Zusatzinformation Überleitung zum Free Cashflow

85

in Mio Euro	2015	2016
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	2.384	2.850
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen einschließlich geleisteter Anzahlungen	- 625	- 557
Erlöse aus der Veräußerung von Immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	35	34
Zinssaldo	- 25	- 6
Sonstige Veränderung Pensionsverpflichtungen	- 79	- 116
<b>Free Cashflow</b>	<b>1.690</b>	<b>2.205</b>

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnisrechnung  
119 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegmentberichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

131 Erläuterungen zur Konzernbilanz  
166 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

## Konzernsegmentberichterstattung nach Unternehmensbereichen<sup>1</sup>

86

in Mio Euro	Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau	Industrieklebstoffe	Summe Adhesive Technologies	Beauty Care	Laundry & Home Care	Summe operative Unternehmensbereiche	Corporate	Konzern
<b>Umsatz 2016</b>	<b>1.822</b>	<b>7.139</b>	<b>8.961</b>	<b>3.838</b>	<b>5.795</b>	<b>18.593</b>	<b>121</b>	<b>18.714</b>
Anteil am Konzernumsatz	10 %	38 %	48 %	20 %	31 %	99 %	1 %	100 %
Umsatz 2015	1.869	7.123	8.992	3.833	5.137	17.961	128	18.089
Veränderung gegenüber Vorjahr	-2,5 %	0,2 %	-0,3 %	0,1 %	12,8 %	3,5 %	-6,1 %	3,5 %
Bereinigt um Wechselkurseffekte	2,0 %	3,5 %	3,2 %	3,5 %	16,8 %	7,2 %	-	7,1 %
Organisch	1,7 %	3,1 %	2,8 %	2,1 %	4,7 %	3,2 %	-	3,1 %
<b>EBIT 2016</b>	<b>278</b>	<b>1.284</b>	<b>1.561</b>	<b>526</b>	<b>803</b>	<b>2.890</b>	<b>-115</b>	<b>2.775</b>
EBIT 2015	283	1.179	1.462	561	786	2.809	-164	2.645
Veränderung gegenüber Vorjahr	-2,1 %	8,9 %	6,8 %	-6,2 %	2,2 %	2,9 %	-	4,9 %
<b>Umsatzrendite (EBIT) 2016</b>	<b>15,2 %</b>	<b>18,0 %</b>	<b>17,4 %</b>	<b>13,7 %</b>	<b>13,9 %</b>	<b>15,5 %</b>	<b>-</b>	<b>14,8 %</b>
Umsatzrendite (EBIT) 2015	15,2 %	16,5 %	16,3 %	14,6 %	15,3 %	15,6 %	-	14,6 %
<b>Bereinigter EBIT 2016</b>	<b>293</b>	<b>1.336</b>	<b>1.629</b>	<b>647</b>	<b>1.000</b>	<b>3.276</b>	<b>-104</b>	<b>3.172</b>
Bereinigter EBIT 2015	278	1.256	1.534	610	879	3.023	-100	2.923
Veränderung gegenüber Vorjahr	5,6 %	6,3 %	6,2 %	6,1 %	13,7 %	8,4 %	-	8,5 %
<b>Bereinigte Umsatzrendite (EBIT) 2016</b>	<b>16,1 %</b>	<b>18,7 %</b>	<b>18,2 %</b>	<b>16,9 %</b>	<b>17,3 %</b>	<b>17,6 %</b>	<b>-</b>	<b>16,9 %</b>
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT) 2015	14,9 %	17,6 %	17,1 %	15,9 %	17,1 %	16,8 %	-	16,2 %
<b>Eingesetztes Kapital 2016<sup>2</sup></b>	<b>779</b>	<b>7.054</b>	<b>7.833</b>	<b>2.882</b>	<b>5.104</b>	<b>15.819</b>	<b>77</b>	<b>15.895</b>
Eingesetztes Kapital 2015 <sup>2</sup>	898	7.068	7.967	2.743	3.726	14.436	75	14.511
Veränderung gegenüber Vorjahr	-13,3 %	-0,2 %	-1,7 %	5,1 %	37,0 %	9,6 %	-	9,5 %
<b>Rendite auf eingesetztes Kapital (ROCE) 2016</b>	<b>35,7 %</b>	<b>18,2 %</b>	<b>19,9 %</b>	<b>18,2 %</b>	<b>15,7 %</b>	<b>18,3 %</b>	<b>-</b>	<b>17,5 %</b>
Rendite auf eingesetztes Kapital (ROCE) 2015	31,6 %	16,7 %	18,4 %	20,4 %	21,1 %	19,5 %	-	18,2 %
<b>Abschreibungen / Wertminderungen / Zuschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte / Sachanlagen 2016</b>	<b>43</b>	<b>223</b>	<b>266</b>	<b>97</b>	<b>194</b>	<b>557</b>	<b>13</b>	<b>570</b>
<b>Davon Wertminderungen (Impairment) 2016</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>37</b>	<b>68</b>	<b>-</b>	<b>68</b>
<b>Davon Zuschreibungen 2016</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Abschreibungen / Wertminderungen / Zuschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte / Sachanlagen 2015	43	207	250	73	126	449	11	460
Davon Wertminderungen (Impairment) 2015	-	2	2	-	14	16	-	16
Davon Zuschreibungen 2015	-	6	6	-	-	6	-	6
<b>Investitionen (ohne Finanzanlagen) 2016</b>	<b>89</b>	<b>191</b>	<b>280</b>	<b>274</b>	<b>3.846</b>	<b>4.400</b>	<b>9</b>	<b>4.409</b>
Investitionen (ohne Finanzanlagen) 2015	83	294	377	142	450	969	10	979
<b>Operatives Bruttovermögen 2016<sup>3</sup></b>	<b>1.399</b>	<b>8.698</b>	<b>10.096</b>	<b>4.233</b>	<b>7.752</b>	<b>22.082</b>	<b>459</b>	<b>22.540</b>
<b>Operative Verbindlichkeiten 2016</b>	<b>660</b>	<b>2.145</b>	<b>2.805</b>	<b>1.537</b>	<b>2.380</b>	<b>6.722</b>	<b>382</b>	<b>7.104</b>
<b>Operatives Vermögen 2016<sup>3</sup></b>	<b>739</b>	<b>6.553</b>	<b>7.291</b>	<b>2.696</b>	<b>5.372</b>	<b>15.359</b>	<b>77</b>	<b>15.436</b>
Operatives Bruttovermögen 2015 <sup>3</sup>	1.441	8.535	9.976	4.041	5.928	19.945	456	20.401
Operative Verbindlichkeiten 2015	585	1.982	2.566	1.484	2.005	6.055	381	6.435
Operatives Vermögen 2015 <sup>3</sup>	856	6.553	7.410	2.557	3.923	13.890	75	13.965

<sup>1</sup> Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

<sup>2</sup> Mit Geschäftswerten zu Anschaffungskosten vor Verrechnung mit kumulierten Wertminderungen (Impairment) gemäß IFRS 3.79 (b).

<sup>3</sup> Mit Geschäftswerten zu Nettobuchwerten.

## Berichterstattung nach Regionen<sup>1</sup>

87

in Mio Euro	West- europa	Ost- europa	Afrika/ Nahost	Nord- amerika	Latein- amerika	Asien/ Pazifik	Summe Regionen	Corporate	Konzern
<b>Umsatz<sup>2</sup> 2016</b>	<b>5.999</b>	<b>2.713</b>	<b>1.378</b>	<b>4.202</b>	<b>1.055</b>	<b>3.246</b>	<b>18.593</b>	<b>121</b>	<b>18.714</b>
Umsatz <sup>2</sup> 2015	6.045	2.695	1.329	3.648	1.110	3.134	17.961	128	18.089
Veränderung gegenüber Vorjahr	-0,8%	0,7%	3,7%	15,2%	-5,0%	3,6%	3,5%	-	3,5%
Bereinigt um Wechselkurseffekte	0,1%	7,4%	12,2%	15,2%	15,9%	6,0%	7,2%	-	7,1%
Organisch	-0,1%	7,0%	5,6%	1,7%	13,8%	3,2%	3,2%	-	3,1%
<b>Anteil am Konzernumsatz 2016</b>	<b>32%</b>	<b>15%</b>	<b>7%</b>	<b>22%</b>	<b>6%</b>	<b>17%</b>	<b>99%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>
Anteil am Konzernumsatz 2015	34%	15%	7%	20%	6%	17%	99%	1%	100%
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT) 2016</b>	<b>1.335</b>	<b>328</b>	<b>111</b>	<b>505</b>	<b>126</b>	<b>485</b>	<b>2.890</b>	<b>-115</b>	<b>2.775</b>
Betriebliches Ergebnis (EBIT) 2015	1.223	356	141	544	110	434	2.809	-164	2.645
Veränderung gegenüber Vorjahr	9,2%	-7,9%	-21,2%	-7,1%	14,2%	11,5%	2,9%	-	4,9%
Bereinigt um Wechselkurseffekte	9,9%	-0,8%	-14,0%	-7,1%	66,9%	15,0%	7,1%	-	8,2%
<b>Umsatzrendite (EBIT) 2016</b>	<b>22,3%</b>	<b>12,1%</b>	<b>8,1%</b>	<b>12,0%</b>	<b>11,9%</b>	<b>14,9%</b>	<b>15,5%</b>	<b>-</b>	<b>14,8%</b>
Umsatzrendite (EBIT) 2015	20,2%	13,2%	10,6%	14,9%	9,9%	13,9%	15,6%	-	14,6%

<sup>1</sup> Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

<sup>2</sup> Nach Sitz der Gesellschaft.

Die in Deutschland ansässigen Verbundenen Unternehmen einschließlich der Henkel AG & Co. KGaA erzielten im Jahr 2016 einen Umsatz in Höhe von 2.339 Mio Euro (Vorjahr: 2.345 Mio Euro). Von den in den USA ansässigen Verbundenen Unternehmen wurden im Jahr 2016 Umsätze in Höhe von 3.943 Mio Euro (Vorjahr: 3.422 Mio Euro) erzielt. In den Geschäftsjahren 2015 und 2016 entfielen auf keinen Einzelkunden mehr als 10 Prozent der Gesamtumsätze.

Von den insgesamt zum 31. Dezember 2016 im Henkel-Konzern bilanzierten langfristigen Vermögenswerten (ohne Finanzinstrumente und latente Steuerforderungen) in Höhe von 18.599 Mio Euro (Vorjahr: 14.539 Mio Euro) entfielen 1.964 Mio Euro (Vorjahr: 1.842 Mio Euro) auf die in Deutschland ansässigen Verbundenen Unternehmen einschließlich der Henkel AG & Co. KGaA. Die in den USA ansässigen Verbundenen Unternehmen bilanzierten zum 31. Dezember 2016 langfristige Vermögenswerte (ohne Finanzinstrumente und latente Steuerforderungen) in Höhe von 10.735 Mio Euro (Vorjahr: 7.308 Mio Euro).

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
**122 Berichterstattung nach Regionen**  
**123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses**

131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

## Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

### Allgemeine Angaben

Der Konzernabschluss der Henkel AG & Co. KGaA (Amtsgericht Düsseldorf, HRB 4724), Düsseldorf, zum 31. Dezember 2016 ist aufgestellt in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und den diesbezüglichen Interpretationen des International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC), wie sie gemäß der Verordnung Nummer 1606/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates über die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards in der Europäischen Union anzuwenden sind, sowie unter Beachtung des Paragraphen 315a Handelsgesetzbuch (HGB). Der Konzernabschluss wird im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht.

Die Jahresabschlüsse der einbezogenen Unternehmen sind auf den Bilanztag 31. Dezember 2016 der Henkel AG & Co. KGaA erstellt.

Die Abschlussprüfer KPMG beziehungsweise andere beauftragte Prüfungsgesellschaften haben die Abschlüsse der wesentlichen in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen geprüft. Der Vorstand der Henkel Management AG – die persönlich haftende Gesellschafterin der Henkel AG & Co. KGaA – hat den Konzernabschluss am 30. Januar 2017 aufgestellt sowie zur Weitergabe an den Aufsichtsrat und zur Veröffentlichung freigegeben.

Der Konzernabschluss ist auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten erstellt mit der Ausnahme, dass bestimmte Finanzinstrumente zum Marktwert sowie die Pensionsverpflichtungen unter Anwendung der „Projected-Unit-Credit“-Methode bilanziert sind. Die funktionale Währung der Henkel AG & Co. KGaA und die Berichtswährung des Konzerns ist Euro. Soweit nicht anders vermerkt, werden alle Beträge in Millionen Euro (Mio Euro) angegeben. Um die Klarheit und Aussagefähigkeit des Konzernabschlusses zu verbessern, werden sowohl in der Konzernbilanz als auch in der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung sowie in der Konzern-Gesamtergebnisrechnung einzelne Posten zusammengefasst und im Konzernanhang gesondert ausgewiesen.

### Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2016 sind neben der Henkel AG & Co. KGaA als oberstem Mutterunternehmen acht inländische und 199 ausländische Gesellschaften einbezogen, bei denen die Henkel AG & Co. KGaA beherrschenden Einfluss auf die Finanz- und Geschäftspolitik hat. Der Konzern beherrscht ein Unternehmen, wenn er schwankenden Rendi-

ten aus seinem Engagement bei dem Unternehmen ausgesetzt ist beziehungsweise Anrechte auf diese besitzt und die Fähigkeit hat, diese Renditen mittels seiner Verfügungsgewalt über das Unternehmen zu beeinflussen. Gesellschaften mit einer Beteiligung von nicht mehr als der Hälfte der Stimmrechte werden voll konsolidiert, sofern die Henkel AG & Co. KGaA aufgrund von Verträgen oder Rechten zur Bestellung von Gremien Beherrschung im Sinn des IFRS 10 besitzt.

Die Henkel AG & Co. KGaA stellt den Konzernabschluss für den größten und den kleinsten Kreis von Unternehmen auf, dem die Henkel AG & Co. KGaA sowie deren Tochterunternehmen angehören.

Im Geschäftsjahr 2016 ergaben sich die in der folgenden Tabelle dargestellten Änderungen des Konsolidierungskreises:

#### Konsolidierungskreis

88

Stand 1. Januar 2016	202
Zugänge	17
Verschmelzungen	- 8
Abgänge	- 3
<b>Stand 31. Dezember 2016</b>	<b>208</b>

Weitere Details erläutern wir im folgenden Kapitel „Akquisitionen und Divestments“.

Tochterunternehmen, die aufgrund ihrer ruhenden oder nur geringen Geschäftstätigkeit für den Konzern sowie für die Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von untergeordneter Bedeutung sind, werden grundsätzlich nicht in den Konzernabschluss einbezogen. Die gesamten Bilanzsummen dieser Gesellschaften haben einen Anteil von unter 1 Prozent an der Konzernbilanzsumme; die Summe der Umsatzerlöse und der Ergebnisse nach Steuern beläuft sich ebenfalls auf unter 1 Prozent des Konzernergebnisses.

### Akquisitionen und Divestments

#### Akquisitionen

Mit Wirkung zum 31. Mai 2016 haben wir 57,5 Prozent der Anteile an der Expand Global Industries UK Limited in London, Großbritannien, erworben. Expand Global Industries UK Limited hält nahezu 100 Prozent der Anteile an der Expand Global Industries Ltd. mit Sitz in Ibadan, Nigeria, die im Waschmittelsegment auf dem nigerianischen Markt stark vertreten ist. Durch diese Akquisition hat der Unternehmens-

bereich Laundry & Home Care sein Waschmittelgeschäft erweitert. Die Akquisition ist Ausdruck unserer Strategie, die Präsenz in unseren Wachstumsmärkten weiter zu stärken. Der Kaufpreis betrug 110 Mio Euro und wurde aus Barmitteln beglichen. Bezüglich der verbleibenden 42,5 Prozent der Anteile sind zwischen Henkel und dem Veräußerer bedingte Terminkontrakte abgeschlossen worden (Put- und Call-Kontrakte). Henkel hat sich im Rahmen der bilanziellen Abbildung der Akquisition für die sogenannte Anticipated Acquisition Method entschieden. Danach wird der Erwerb der ausstehenden nicht beherrschenden Anteile bereits im Rahmen der Erstkonsolidierung in Form einer bedingten Kaufpreisverbindlichkeit in Höhe von 113 Mio Euro angesetzt. Der Kaufpreis für die ausstehenden nicht beherrschenden Anteile richtet sich nach dem Marktwert der Anteile abzüglich der Nettofinanzschulden. Bezüglich der von Henkel geschätzten Bandbreite potenzieller Schwankungen aufgrund von Änderungen der Bewertungsparameter verweisen wir auf die Seiten 156 und 157. Ein Höchstbetrag der Zahlung ist nicht vereinbart worden. Infolge der angewandten Bilanzierungsmethode „Anticipated Acquisition Method“ werden innerhalb der Gesamtergebnisrechnung keine nicht beherrschenden Anteile aus dem erworbenen Geschäft ausgewiesen. Auch werden Währungs- und Bewertungseffekte der bedingten Kaufpreisverbindlichkeit direkt im Eigenkapital erfasst. Dieser Effekt wird in der Eigenkapitalveränderungsrechnung als sonstige neutrale Veränderung ausgewiesen. Ein vorläufiger Geschäftswert in Höhe von 199 Mio Euro wurde aktiviert. Die Zuordnung des Kaufpreises zu den erworbenen Vermögenswerten und Schulden entsprechend dem Standard IFRS 3 „Business combinations“ ist infolge des unterjährig abgeschlossenen Erwerbs noch nicht final abgeschlossen. Ein steuerlich abzugsfähiger Geschäfts- oder Firmenwert liegt erwartungsgemäß nicht vor.

Mit Wirkung zum 1. Juni 2016 haben wir die Übernahme verschiedener Haarpflegemarken und des damit verbundenen Haarpflegegeschäfts von Procter & Gamble in den Regionen Afrika/Nahost und Osteuropa vollzogen. Die Akquisition ist Ausdruck unserer Strategie, die Präsenz in unseren Wachstumsmärkten weiter zu stärken. Der Kaufpreis betrug 212 Mio Euro und wurde aus Barmitteln beglichen. Ein vorläufiger Geschäftswert in Höhe von 160 Mio Euro wurde aktiviert. Die Zuordnung des Kaufpreises zu den erworbenen Vermögenswerten und Schulden entsprechend dem Standard IFRS 3 „Business combinations“ ist infolge des unterjährig abgeschlossenen Erwerbs noch nicht final abgeschlossen. Der für Steuerzwecke angesetzte Geschäfts- und Firmenwert beträgt 54 Mio Euro.

Mit Wirkung zum 30. Juni 2016 haben wir das Fliesenklebergeschäft und die damit verbundenen Marken von der kolumbianischen Alfagres S.A. erworben. Damit hat der Unternehmensbereich Adhesive Technologies sein Geschäft mit Klebstoffen für Konsumenten, Handwerk und Bau erweitert.

Die Akquisition ist Ausdruck unserer Strategie, die Präsenz in unseren Wachstumsmärkten weiter zu stärken. Ein wesentlicher Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Henkel wird nicht erwartet.

Mit Wirkung zum 15. August 2016 haben wir den Erwerb aller Anteile an der Zhejiang Golden Roc Chemicals JSC, China, vollzogen, um unser Geschäft mit Sekundenklebstoffen im Unternehmensbereich Adhesive Technologies zu erweitern. Die Akquisition ist Ausdruck unserer Strategie, die Präsenz in unseren Wachstumsmärkten weiter zu stärken. Ein wesentlicher Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Henkel wird nicht erwartet.

Mit Wirkung zum 21. August 2016 haben wir die Übernahme des Waschmittelgeschäfts und der damit verbundenen Marken von der iranischen Behdad Chemical Company PJSC vollzogen. Die Akquisition ist Ausdruck unserer Strategie, die Präsenz in unseren Wachstumsmärkten weiter zu stärken. Der vorläufige Kaufpreis betrug 5.436 Mrd iranische Rial (rund 141 Mio Euro) und wurde aus Barmitteln beglichen. Ein vorläufiger Geschäftswert in Höhe von 100 Mio Euro wurde aktiviert. Die Zuordnung des Kaufpreises zu den erworbenen Vermögenswerten und Schulden entsprechend dem Standard IFRS 3 „Business combinations“ ist infolge des erst kürzlich abgeschlossenen Erwerbs noch nicht final abgeschlossen. Ein wesentlicher Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Henkel wird nicht erwartet.

Mit Wirkung zum 1. September 2016 haben wir den Erwerb aller Anteile des Wasch- und Reinigungsmittelkonzerns The Sun Products Corporation mit Sitz in Wilton, Connecticut, USA, vollzogen. Die Transaktion hatte einen Kaufpreis von rund 3,6 Mrd US-Dollar, der zum Closing abgelöste Verbindlichkeiten in Höhe von 1,7 Mrd US-Dollar beinhaltete und vollständig fremdfinanziert wurde. Im Geschäftsjahr 2015 erzielte das Unternehmen in den USA und Kanada einen Umsatz von rund 1,6 Mrd US-Dollar. Die Akquisitionsnebenkosten betragen 17 Mio Euro. Diese Akquisition ist Teil unserer Strategie, in reifen Märkten gezielt in attraktive Kategoriepositionen zu investieren. Ein vorläufiger Geschäftswert in Höhe von 2,1 Mrd Euro wurde aktiviert. Der Geschäftswert repräsentiert offensive sowie defensive Synergien durch die Integration von The Sun Products Corporation in die Henkel-Organisation und spiegelt das Wachstumspotenzial des erworbenen Geschäfts wider. Die Zuordnung des Kaufpreises zu den erworbenen Vermögenswerten und Schulden entsprechend dem Standard IFRS 3 „Business combinations“ ist infolge des erst kürzlich abgeschlossenen Erwerbs noch nicht final abgeschlossen. Wäre das erworbene Geschäft bereits seit dem 1. Januar 2016 einbezogen gewesen, hätte dieses im Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember 2016 die Umsatzerlöse des Henkel-Konzerns um 1.457 Mio Euro erhöht und das Ergebnis nach Steuern unter Berücksichtigung von Restrukturierungs- und Integrations-



116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
**123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses**

131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

kosten um 98 Mio Euro verringert. Tatsächlich trug das Geschäft mit 475 Mio Euro zu den Umsatzerlösen und mit –77 Mio Euro zum Ergebnis nach Steuern bei. Ein steuerlich abzugsfähiger Geschäfts- oder Firmenwert liegt erwartungsgemäß nicht vor.

Mit Wirkung zum 8. Dezember 2016 haben wir den Erwerb aller Anteile an der Jeyes Group Limited, Großbritannien, vollzogen, um unser Geschäft mit WC-Produkten und Haushaltsreinigern im Unternehmensbereich Laundry & Home Care zu erweitern. Infolge der noch nicht erlangten Beherrschung über das erworbene Geschäft ist eine Konsolidierung entsprechend dem Standard IFRS 10 „Consolidated Financial Statements“ noch nicht erfolgt; sie ist für das zweite Quartal 2017 vorgesehen. Ein wesentlicher Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Henkel wird nicht erwartet.

Im Jahr 2016 haben wir rund 62 Mio Euro für den Erwerb von ausstehenden nicht beherrschenden Anteilen an der Henkel Pakvash PJSC mit Sitz in Teheran, Iran, aufgewandt und unseren Anteilsbesitz auf 97,98 Prozent erhöht.

Im dritten Quartal 2016 haben wir rund 10 Mio Euro für den Erwerb von ausstehenden nicht beherrschenden Anteilen an der Henkel Industrie AG mit Sitz in Teheran, Iran, aufgewandt und unseren Anteilsbesitz auf 100 Prozent erhöht.

Im vierten Quartal 2016 haben wir rund 22 Mio Euro für den Erwerb von ausstehenden nicht beherrschenden Anteilen an der Henkel (Siam) Adhesive Technologies Ltd. mit Sitz in Samut Prakan, Thailand, aufgewandt und unseren Anteilsbesitz auf 100 Prozent erhöht.

Die Buchwerte der übernommenen Vermögenswerte und Schulden sind aus den Verträgen und den uns zum jeweiligen Erwerbszeitpunkt vorliegenden Eröffnungsbilanzen ermittelt. Die Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften des Henkel-Konzerns wurden angewandt. Wären der Erwerb der Anteile an der Expand Global Industries UK Limited sowie die Übernahme verschiedener Haarpflegemarken und des damit verbundenen Haarpflegegeschäfts von Procter & Gamble bereits seit dem 1. Januar 2016 erfolgt und somit deren Geschäftsaktivitäten einbezogen gewesen, hätten diese im Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember 2016 die Umsatzerlöse des Henkel-Konzerns um 126 Mio Euro und das Ergebnis nach Steuern unter Berücksichtigung von Akquisitionsnebenkosten um 2 Mio Euro erhöht. Tatsächlich trugen die Geschäfte mit 61 Mio Euro zu den Umsatzerlösen und –2 Mio Euro zum Ergebnis nach Steuern bei.

## Akquisitionen

89

in Mio Euro	Waschmittelgeschäft in Nigeria zum 31.5.2016	Haarpflegegeschäft in Afrika/Nahost und Ost- europa zum 1.6.2016	The Sun Products Corporation zum 1.9.2016	Summe
	Beizulegender Zeitwert	Beizulegender Zeitwert	Beizulegender Zeitwert	
Immaterielle Vermögenswerte	213	205	3.016	<b>3.434</b>
Sachanlagen	13	1	245	<b>259</b>
Übriges langfristiges Vermögen	–	11	127	<b>138</b>
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>226</b>	<b>217</b>	<b>3.388</b>	<b>3.831</b>
Vorräte	9	3	185	<b>197</b>
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1	–	134	<b>135</b>
Flüssige Mittel	2	–	11	<b>13</b>
Übrige Kurzfristige Vermögenswerte	2	–	14	<b>16</b>
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>344</b>	<b>361</b>
<b>Aktiva insgesamt</b>	<b>240</b>	<b>220</b>	<b>3.732</b>	<b>4.192</b>
<b>Nettovermögen</b>	<b>223</b>	<b>219</b>	<b>3.200</b>	<b>3.642</b>
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>308</b>	<b>315</b>
Übrige Kurzfristige Rückstellungen/ Verbindlichkeiten	5	–	90	<b>95</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	6	–	134	<b>140</b>
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>11</b>	<b>–</b>	<b>224</b>	<b>235</b>
<b>Passiva insgesamt</b>	<b>240</b>	<b>220</b>	<b>3.732</b>	<b>4.192</b>

## Überleitung vom Kaufpreis zum vorläufigen Geschäfts- oder Firmenwert

90

in Mio Euro	<b>2016</b>
<b>Waschmittelgeschäft in Nigeria zum 31.5.2016</b>	
Kaufpreis	<b>110</b>
Bedingter Kaufpreis	<b>113</b>
Beizulegender Zeitwert der übernommenen Vermögenswerte und Schulden	<b>24</b>
<b>Vorläufiger Geschäfts- oder Firmenwert</b>	<b>199</b>
<b>Haarpflegegeschäft in Afrika/Nahost und Osteuropa zum 1.6.2016</b>	
Kaufpreis	<b>212</b>
Bedingter Kaufpreis	<b>7</b>
Beizulegender Zeitwert der übernommenen Vermögenswerte und Schulden	<b>59</b>
<b>Vorläufiger Geschäfts- oder Firmenwert</b>	<b>160</b>
<b>The Sun Products Corporation zum 1.9.2016</b>	
Kaufpreis	<b>3.197</b>
Kaufpreisanpassung infolge kaufvertraglicher Regelungen	<b>3</b>
Beizulegender Zeitwert der übernommenen Vermögenswerte und Schulden	<b>1.137</b>
<b>Vorläufiger Geschäfts- oder Firmenwert</b>	<b>2.063</b>

**Divestments**

Im Geschäftsjahr 2016 wurden keine Geschäftsveräußerungen vollzogen.

**Konsolidierungsgrundsätze**

Die Abschlüsse der Henkel AG & Co. KGaA und ihrer in den Konzernabschluss einbezogenen Tochtergesellschaften haben wir unter Beachtung einheitlich geltender Ansatz- und Bewertungsvorschriften auf den einheitlichen Bilanztag des Konzerns aufgestellt. Die Unternehmen werden beginnend mit dem Zeitpunkt in den Konzernabschluss einbezogen, ab dem der Konzern die Möglichkeit der Beherrschung erlangt.

Alle Forderungen und Verbindlichkeiten, Umsätze, Aufwendungen und Erträge sowie Zwischenergebnisse, die aus konzerninternen Lieferungen in das Anlage- und in das Vorratsvermögen stammen, werden im Konzernabschluss eliminiert.

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode. Diese Methode schreibt vor, dass bei Unternehmenszusammenschlüssen im Rahmen einer Neubewertung zum Erwerbszeitpunkt sämtliche stillen Reserven und stillen Lasten des übernommenen Unternehmens aufgedeckt und alle identifizierbaren Immateriellen Vermögenswerte gesondert ausgewiesen werden. Dies ist der Fall, wenn sie eindeutig abgrenzbar sind oder ihr Ansatz auf einem vertraglichen oder anderen Recht basiert. Ein sich nach der Kaufpreisallokation ergebender aktiver Unterschiedsbetrag zwischen Akquisitionskosten

und (anteiligem) Nettovermögen wird als Geschäftswert aktiviert. Die Geschäftswerte werden bei den Tochterunternehmen in deren funktionaler Währung geführt.

Bei der erstmaligen Einbeziehung von erworbenen Gesellschaften in den Konsolidierungskreis werden deren Beteiligungsbuchwerte bei der jeweiligen Muttergesellschaft gegen die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten verrechnet. Bedingte Kaufpreisbestandteile („contingent consideration“) werden zum Erstkonsolidierungszeitpunkt zum beizulegenden Zeitwert erfasst. Spätere Wertänderungen führen nicht zu einer Anpassung der Bewertung zum Erwerbszeitpunkt. (Anschaffungsneben-)Kosten, die im Zusammenhang mit dem Erwerb von Unternehmensanteilen stehen, werden nicht in den Kaufpreis einbezogen. Stattdessen werden sie in der Periode ihres Anfalls erfolgswirksam erfasst.

Bei der Bilanzierung von Erwerben von weniger als 100 Prozent werden die nicht beherrschenden Anteile zum beizulegenden Zeitwert des anteiligen bilanzierten Nettovermögens bewertet. Bedingte Terminkontrakte auf nicht beherrschende Anteile werden anhand der „Anticipated Acquisition Method“ bilanziert. Danach wird der Erwerb der ausstehenden nicht beherrschenden Anteile bereits im Rahmen der Erstkonsolidierung in Form einer bedingten Kaufpreisverbindlichkeit abgebildet.

In den Folgejahren werden die Beteiligungsbuchwerte der Henkel AG & Co. KGaA gegen das fortgeführte (anteilige) Eigenkapital der Tochterunternehmen aufgerechnet.

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
**123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses**

131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

Anteilsveränderungen bei Tochterunternehmen, durch die sich die Beteiligungsquote des Konzerns ohne Verlust der Kontrolle vermindert oder erhöht, bilden wir als erfolgsneutrale Transaktion zwischen Eigenkapitalgebern ab.

Sobald die Kontrolle über ein Tochterunternehmen nicht mehr besteht, werden alle Vermögenswerte und Schulden sowie die nicht beherrschenden Anteile und die kumulierten Währungsgewinne beziehungsweise -verluste ausgebucht. Wenn Henkel an der nicht konsolidierten Gesellschaft weiterhin nicht beherrschende Anteile besitzt, werden diese zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Das Ergebnis der Entkonsolidierung wird im Sonstigen betrieblichen Ertrag beziehungsweise Aufwand ausgewiesen.

### „At-equity“ bilanzierte Unternehmen

Assoziierte Unternehmen und gemeinschaftlich geführte Unternehmen (Joint Ventures) werden „at-equity“ bilanziert.

Ein assoziiertes Unternehmen ist ein Unternehmen, auf das der Konzern durch Mitwirkung an der Finanz- und Geschäftspolitik maßgeblichen Einfluss, jedoch keine Beherrschung ausüben kann. Maßgeblicher Einfluss wird grundsätzlich angenommen, wenn der Konzern einen Stimmrechtsanteil von 20 Prozent oder mehr hält. Soweit ein Konzernunternehmen mit einem assoziierten Unternehmen oder einem gemeinschaftlich geführten Unternehmen Transaktionen durchführt, werden daraus resultierende Gewinne oder Verluste entsprechend dem Anteil des Konzerns an diesem Unternehmen eliminiert.

Im Konzern bilanzieren wir sowohl die Dekel Investment Holdings Ltd. als auch die Vitriflex, Inc. nach der „at-equity“-Methode. Der Buchwert der „at-equity“ bilanzierten Beteiligungen beläuft sich zum 31. Dezember 2016 auf 7 Mio Euro (Vorjahr: 12 Mio Euro).

Assoziierte Unternehmen, die für den Konzern sowie für die Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von untergeordneter Bedeutung sind, werden grundsätzlich nicht „at-equity“ bilanziert. Die Bilanzierung erfolgt dann zu fortgeführten Anschaffungskosten.

### Währungsumrechnung

Die Jahresabschlüsse einschließlich der im Rahmen der Erwerbsmethode aufgedeckten stillen Reserven und Lasten der Konzerngesellschaften sowie die aus der Kapitalkonsolidierung entstandenen Geschäftswerte und die Kapitalflussrechnung werden gemäß International Accounting Standard (IAS) 21 „Auswirkungen von Wechselkursänderungen“ nach dem Konzept der funktionalen Währung in Euro umgerechnet. Die funktionale Währung ist die Währung, in der eine ausländische Gesellschaft überwiegend ihre Mittel erwirtschaftet und Zahlungen leistet. Da die funktionale Währung bei den Konzerngesellschaften in der Regel die jeweilige Landeswährung ist, werden die Vermögenswerte und Schulden zu Stichtagskursen umgerechnet sowie die Aufwendungen und Erträge zum Transaktionskurs – approximiert durch Jahresdurchschnittskurse. Die Posten des Eigenkapitals werden zu historischen Kursen geführt. Der Unterschiedsbetrag, der sich gegenüber den Stichtagskursen ergibt, wird im Eigenkapital gesondert in den Spalten „Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals“ beziehungsweise „Nicht beherrschende Anteile“ ausgewiesen und bleibt ohne Auswirkung auf den Jahresüberschuss, bis die Anteile veräußert werden.

Transaktionen in fremder Währung werden in den Jahresabschlüssen der Tochterunternehmen mit den Kursen zum Zeitpunkt der Geschäftsvorfälle umgerechnet. Die finanziellen Vermögenswerte und Schulden in Fremdwährung werden erfolgswirksam zum Stichtagskurs bewertet. Für die Umrechnung der wesentlichen Währungen im Konzern haben wir folgende Wechselkurse für einen Euro zugrunde gelegt:

### Währungen

91

	ISO-Code	Durchschnittskurs		Stichtagskurs 31. Dezember	
		2015	2016	2015	2016
Chinesischer Yuan	CNY	6,97	<b>7,36</b>	7,06	<b>7,32</b>
Mexikanischer Peso	MXN	17,61	<b>20,67</b>	18,91	<b>21,77</b>
Polnischer Zloty	PLN	4,18	<b>4,36</b>	4,26	<b>4,41</b>
Russischer Rubel	RUB	68,05	<b>74,07</b>	80,67	<b>64,30</b>
Türkische Lira	TRY	3,02	<b>3,34</b>	3,18	<b>3,71</b>
US-Dollar	USD	1,11	<b>1,11</b>	1,09	<b>1,05</b>

## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

### Zusammenfassung ausgewählter Bewertungsmethoden

92

Bilanzposten	Bewertungsmethode
<b>Aktiva</b>	
Geschäftswerte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungskosten und erzielbarem Betrag („Impairment only“-Ansatz)
Sonstige Immaterielle Vermögenswerte	
mit unbestimmter Nutzungsdauer	Niedrigerer Wert aus Anschaffungskosten und erzielbarem Betrag („Impairment only“-Ansatz)
mit bestimmter Nutzungsdauer	(Fortgeführte) Anschaffungskosten abzüglich etwaiger Wertminderungen
Sachanlagen	(Fortgeführte) Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich etwaiger Wertminderungen
Finanzielle Vermögenswerte (Kategorien nach IAS 39)	
„Kredite und Forderungen“	(Fortgeführte) Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode
„Zur Veräußerung verfügbar“	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert <sup>1</sup>
„Zu Handelszwecken gehalten“	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
„Fair Value Option“	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Übrige Vermögenswerte	(Fortgeführte) Anschaffungskosten
Vorräte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten

<sup>1</sup> Abgesehen von dauerhaften Wertminderungen und Effekten aus der Fremdwährungsbewertung.

#### Passiva

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verbindlichkeiten	Barwert der zukünftigen Verpflichtungen („Projected-Unit-Credit“-Methode)
Sonstige Rückstellungen	Erfüllungsbetrag
Finanzielle Verbindlichkeiten (Kategorien nach IAS 39)	
„Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet“	(Fortgeführte) Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode
„Zu Handelszwecken gehalten“	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Übrige Verbindlichkeiten	Erfüllungsbetrag

Unsere im Vergleich zum Vorjahr grundsätzlich unveränderten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden werden detailliert im Rahmen der Erläuterung der einzelnen Bilanzposten im Anhang beschrieben. Darüber hinaus werden die für den International Financial Reporting Standard (IFRS) 7 relevanten Angaben zu den Finanzinstrumenten nach Kategorien sowie zur Bestimmung der beizulegenden Zeitwerte und zu den derivativen Finanzinstrumenten im Rahmen der Berichterstattung zu Finanzinstrumenten (Textziffer 21 auf den Seiten 153 bis 165) dargestellt.

Änderungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgrund von überarbeiteten und neuen Standards erfolgen rückwirkend, sofern der Effekt wesentlich und für einen Standard keine abweichende Regelung vorgesehen ist. Die Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung des Vorjahres und die Eröffnungsbilanz dieser Vergleichsperiode werden so angepasst, als ob die neuen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden schon immer angewandt worden wären.

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
**123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses**

131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

## Schätzungen, Annahmen und Ermessensentscheidungen

Für die Erstellung des Konzernabschlusses müssen wir Schätzungen vornehmen und Annahmen treffen. Diese haben Einfluss auf die angegebenen Beträge für Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten zum Bilanztag sowie den Ausweis von Erträgen und Aufwendungen des Berichtszeitraums. Die sich tatsächlich ergebenden Beträge können von diesen Schätzungen abweichen.

Die Schätzungen und die zugrunde liegenden Annahmen basieren auf Erfahrungen der Vergangenheit und werden fortlaufend überprüft. Anpassungen bezüglich der für die Rechnungslegung relevanten Schätzungen berücksichtigen wir in der Periode der Änderung, sofern die Änderung nur diese Periode betrifft. Eine Änderung wird in der Periode der Änderung und in späteren Perioden berücksichtigt, sofern die Änderung sowohl die Berichtsperiode als auch spätere Perioden betrifft. Beurteilungen des Vorstands hinsichtlich der Anwendung der IFRS, die wesentliche Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben, werden insbesondere bei den erläuternden Angaben zu den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag (siehe Textziffer 30 auf den Seiten 168 bis 170), zu den Immateriellen Vermögenswerten (siehe Textziffer 1 auf den Seiten 131 bis 134), zu den Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen (siehe Textziffer 15 auf den Seiten 141 bis 149), zu den Ertragsteuerrückstellungen und Sonstigen Rückstellungen (siehe Textziffer 16 auf den Seiten 149 und 150), zu den Finanzinstrumenten (siehe Textziffer 21 auf den Seiten 153 bis 165) sowie zu den aktienbasierten Vergütungsprogrammen (siehe Textziffer 34 auf der Seite 172) dargestellt.

Wesentliche Ermessensentscheidungen betreffen die Abgrenzung der Zahlungsmittel generierenden Einheiten, die wir unter Textziffer 1 auf den Seiten 131 bis 134 erläutern, und die Segmentberichterstattung, die wir unter Textziffer 35 auf den Seiten 172 bis 174 erläutern. Bedingte Terminkontrakte auf erworbene Minderheitenanteile werden anhand der sogenannten Anticipated Acquisition Method bilanziert.

## Neuerungen in der internationalen Rechnungslegung nach International Financial Reporting Standards (IFRS)

### Im laufenden Geschäftsjahr erstmals angewandte Rechnungslegungsvorschriften

93

	<b>Anzuwenden für Geschäftsjahre, die am oder nach beginnen</b>
IFRS 11 (Amendment) „Bilanzierung des Erwerbs von Anteilen an gemeinschaftlichen Tätigkeiten“	1. Januar 2016
IAS 1 (Amendment) „Anhangangaben“	1. Januar 2016
IAS 16 und IAS 38 (Amendment) „Klarstellung der zulässigen Abschreibungsmethoden“	1. Januar 2016
IAS 19 (Amendment) „Leistungsorientierte Pläne: Arbeitnehmerbeiträge“	1. Februar 2015
Sammelstandard „Improvements to IFRS 2010 – 2012“	1. Februar 2015
Sammelstandard „Improvements to IFRS 2012 – 2014“	1. Januar 2016
IFRS 10, IFRS 12 und IAS 28 (Amendment) „Investmentgesellschaften: Anwendung der Ausnahme von der Konsolidierungspflicht“	1. Januar 2016

- IFRS 11 enthält Regelungen zur bilanziellen und erfolgsrechnerischen Erfassung von Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures) und gemeinschaftlichen Tätigkeiten (Joint Operations). Während Gemeinschaftsunternehmen nach der Equity-Methode bilanziert werden, ist die in IFRS 11 vorgesehene Abbildung gemeinschaftlicher Tätigkeiten mit der Quotenkonsolidierung vergleichbar. Mit der Änderung des IFRS 11 regelt das International Accounting Standards Board (IASB) die Bilanzierung eines Erwerbs von Anteilen an einer gemeinschaftlichen Tätigkeit, die einen Geschäftsbetrieb im Sinn des IFRS 3 „Unternehmenszusammenschlüsse“ darstellt. In solchen Fällen soll der Erwerber die Grundsätze für die Bilanzierung von Unternehmenszusammenschlüssen nach IFRS 3 anwenden. Zudem greifen auch in diesen Fällen die Angabepflichten des IFRS 3.
- Die Änderungen im Rahmen des IAS 1 betreffen verschiedene Ausweisfragen. Es wird klargestellt, dass Anhangangaben nur dann notwendig sind, wenn ihr Inhalt nicht unwesentlich ist. Dies gilt explizit auch dann, wenn ein IFRS eine Liste von Minimum-Angaben fordert. Zudem werden Erläuterungen zur Aggregation und Disaggregation von Posten in der Bilanz und der Gesamtergebnisrechnung aufgenommen. Des Weiteren wird klargestellt, wie Anteile am Sonstigen Ergebnis „at-equity“ bewerteter Unternehmen in der Gesamtergebnisrechnung darzustellen sind.
- Im Rahmen der Änderungen zu IAS 16 und IAS 38 stellt das IASB weitere Leitlinien zur Festlegung einer akzeptablen Abschreibungsmethode zur Verfügung.
- Mit den Änderungen des IAS 19 werden die Vorschriften klargestellt, die sich mit der Zuordnung von Arbeitnehmerbeiträgen beziehungsweise Beiträgen von dritten Parteien zu

den Dienstleistungsperioden beschäftigen, wenn die Beiträge mit der Dienstzeit verknüpft sind. Darüber hinaus werden Erleichterungen geschaffen, wenn die Beiträge von der Anzahl der geleisteten Dienstjahre unabhängig sind.

- Im Rahmen des „Annual Improvement Project“: „Improvements to IFRS 2010 – 2012“ wurden Änderungen an sieben Standards vorgenommen. Mit der Anpassung von Formulierungen in einzelnen IFRS soll eine Klarstellung der bestehenden Regelungen erreicht werden. Daneben gibt es Änderungen mit Auswirkungen auf Anhangangaben. Betroffen sind die Standards IFRS 2, IFRS 3, IFRS 8, IFRS 13, IAS 16, IAS 24 und IAS 38.
- Im Rahmen des „Annual Improvement Project“: „Improvements to IFRS 2012 – 2014“ wurden Änderungen an vier Standards vorgenommen. Mit der Anpassung von Formulierungen in einzelnen IFRS/IAS soll eine Klarstellung der bestehenden Regelungen erreicht werden. Betroffen sind die Standards IFRS 5, IFRS 7, IAS 19 und IAS 34.
- Die Änderungen bezüglich IFRS 10, IFRS 12 und IAS 28 dienen unter anderem zur Klärung von verschiedenen Fragestellungen in Bezug auf die Anwendung der Ausnahme von der Konsolidierungspflicht nach IFRS 10, wenn das Mutterunternehmen die Definition einer „Investmentgesellschaft“ erfüllt.

Die Erstanwendung infolge der erläuterten Änderungen hatte keinen wesentlichen Einfluss auf die Darstellung unseres Konzernabschlusses.

**Noch nicht vorzeitig angewandte Rechnungslegungsvorschriften**

Die im Folgenden dargestellten, in das Recht der Europäischen Union (EU) übernommenen („Endorsement“), allerdings noch nicht verpflichtend anzuwendenden Standards und Änderungen zu bestehenden Standards mit möglicher Relevanz für Henkel werden noch nicht vorzeitig angewandt:

**Noch nicht vorzeitig angewandte Rechnungslegungsvorschriften**

94

	<b>Anzuwenden für Geschäftsjahre, die am oder nach beginnen</b>
IFRS 9 „Finanzinstrumente“	1. Januar 2018
IFRS 15 „Umsatzerlöse aus Verträgen mit Kunden“	1. Januar 2018

Diese Standards und Änderungen zu bestehenden Standards werden von Henkel ab dem Geschäftsjahr 2018 angewandt. Die Auswirkungen auf den Konzernabschluss infolge des IFRS 15 „Umsatzerlöse aus Verträgen mit Kunden“ werden zurzeit untersucht. Nach aktuellem Kenntnisstand erwarten wir im Umstellungsjahr eine geringe Auswirkung auf die Posten Umsatzerlöse sowie Kosten der umgesetzten Leistung infolge der bilanziellen Abbildung von Rückgaberechten. Eine abschließende Einschätzung bezüglich der Auswirkungen ist momentan nicht möglich. Die Auswirkungen auf den Konzernabschluss infolge des IFRS 9 „Finanzinstrumente“ werden zurzeit ebenfalls untersucht. Eine abschließende Einschätzung bezüglich der Auswirkungen ist dabei nicht möglich.

**Noch nicht in EU-Recht übernommene Rechnungslegungsvorschriften**

Im Geschäftsjahr 2016 hat das IASB die folgenden für Henkel relevanten Standards und Änderungen zu bestehenden Standards herausgegeben, deren Anwendung noch die Übernahme in EU-Recht („Endorsement“) erfordert:

**Noch nicht in EU-Recht übernommene Rechnungslegungsvorschriften**

95

	<b>Anzuwenden für Geschäftsjahre, die am oder nach beginnen</b>
IFRS 16 „Leasingverträge“	1. Januar 2019
IFRS 2 (Amendment) „Klassifizierung und Bewertung von anteilsbasierten Vergütungen“	1. Januar 2018
IFRS 10 und IAS 28 (Amendment) „Verkauf oder Einlage von Vermögenswerten zwischen einem Anleger und einem assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen“	ausstehend
IFRS 15 (Amendment) „Klarstellungen zum IFRS 15“	1. Januar 2018
IAS 7 (Amendment) „Angabeninitiative“	1. Januar 2017
IAS 12 (Amendment) „Erfassung von latenten Steueransprüchen für nicht realisierte Verluste“	1. Januar 2017
IAS 40 (Amendment) „Übertragung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien“	1. Januar 2018
IFRIC 22 „Transaktionen in fremder Währung und im Voraus gezahlte Gegenleistungen“	1. Januar 2018
Improvements to IFRS 2014 – 2016 „Änderungen zu IFRS 12“	1. Januar 2017
Improvements to IFRS 2014 – 2016 „Änderungen an IFRS 1 und IAS 28“	1. Januar 2018

Diese Standards und Änderungen zu bestehenden Standards werden von Henkel ab dem Geschäftsjahr 2017 oder später angewandt. Eine abschließende Einschätzung bezüglich der Auswirkungen ist dabei nicht möglich.

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnisrechnung  
119 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegmentberichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

131 Erläuterungen zur Konzernbilanz  
166 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

## Erläuterungen zur Konzernbilanz

Die Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze für die Bilanzposten werden unter der jeweiligen Textziffer erläutert.

### Anlagevermögen

Das abnutzbare Anlagevermögen wird über die voraussichtliche Nutzungsdauer ausschließlich linear abgeschrieben. Die voraussichtlichen Nutzungsdauern überprüfen wir jährlich. Ergeben sich aufgrund von Tatsachen oder Umständen Anhaltspunkte für eine Wertminderung (Impairment), wird der erzielbare Betrag ermittelt. Dieser bemisst sich als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich der Veräußerungskosten (Nettoveräußerungspreis) und Nutzungswert. Sofern der erzielbare Betrag unter dem Buchwert liegt, wird eine Wertminderung (Impairment) vorgenommen. Die Wertminderungen (Impairment) sind den Funktionen zugeordnet.

Es werden folgende unveränderte, einheitliche Nutzungsdauern zugrunde gelegt:

#### Nutzungsdauer

96

in Jahren	
Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	3 bis 20
Wohngebäude	50
Geschäftsgebäude	40
Forschungs-/Fabrikationsgebäude, Werkstätten, Lager- und Sozialgebäude	25 bis 33
Betriebsvorrichtungen	10 bis 25
Maschinen	7 bis 10
Geschäftsausstattungen	10
Fahrzeuge	5 bis 20
Betriebsausstattungen / Einrichtungen für Forschung	2 bis 5

### 1 Immaterielle Vermögenswerte

#### Anschaffungswerte

97

	Marken- und sonstige Rechte		Selbst erstellte Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Immaterielle Vermögenswerte in Entwicklung	Geschäftswerte	Gesamt
	Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer				
in Mio Euro						
<b>Stand 1.1.2015</b>	<b>1.820</b>	<b>1.506</b>	<b>220</b>	<b>64</b>	<b>8.085</b>	<b>11.695</b>
Akquisitionen	101	18	-	-	224	343
Divestments	-1	-	-	-	-1	-2
Zugänge	-	12	35	64	-	111
Abgänge	-	-9	-	-	-	-9
Umgliederungen in die Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-	-	-	-	-	-
Umbuchungen	-	-	11	-11	-	-
Währungsänderungen	159	71	4	-	553	787
<b>Stand 31.12.2015/1.1.2016</b>	<b>2.079</b>	<b>1.598</b>	<b>270</b>	<b>117</b>	<b>8.861</b>	<b>12.925</b>
Akquisitionen	1.012	26	12	-	2.539	3.589
Divestments	-	-	-	-	-	-
Zugänge	-	6	8	69	-	83
Abgänge	-	-30	-8	-	-	-38
Umgliederungen in die Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-	-8	-	-	-3	-11
Umbuchungen	-101	101	105	-105	-	-
Währungsänderungen	77	29	4	-	240	350
<b>Stand 31.12.2016</b>	<b>3.067</b>	<b>1.722</b>	<b>391</b>	<b>81</b>	<b>11.637</b>	<b>16.898</b>

## Kumulierte Abschreibungen / Wertminderungen (Impairment)

98

	Marken- und sonstige Rechte		Selbst erstellte Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Immaterielle Vermögenswerte in Entwicklung	Geschäftswerte	Gesamt
	Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer				
in Mio Euro						
<b>Stand 1.1.2015</b>	<b>16</b>	<b>921</b>	<b>157</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>1.105</b>
Divestments	-	-	-	-	-	-
Zuschreibungen	-5	-	-	-	-	-5
Abschreibungen	-	91	19	-	-	110
Wertminderungen (Impairment)	-	-	-	-	-	-
Abgänge	-	-7	-	-	-	-7
Umgliederungen in die Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-	-	-	-	-	-
Umbuchungen	1	-1	-	-	-	-
Währungsänderungen	-	35	5	-	-	40
<b>Stand 31.12.2015/1.1.2016</b>	<b>12</b>	<b>1.039</b>	<b>181</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>1.243</b>
Divestments	-	-	-	-	-	-
Zuschreibungen	-	-	-	-	-	-
Abschreibungen	-	104	34	-	-	138
Wertminderungen (Impairment)	-	-	1	-	-	1
Abgänge	-	-28	-8	-	-	-36
Umgliederungen in die Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-	-5	-	-	-	-5
Umbuchungen	-	-	-	-	-	-
Währungsänderungen	-4	16	2	-	-	14
<b>Stand 31.12.2016</b>	<b>8</b>	<b>1.126</b>	<b>210</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>1.355</b>

## Nettobuchwerte

99

	Marken- und sonstige Rechte		Selbst erstellte Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Immaterielle Vermögenswerte in Entwicklung	Geschäftswerte	Gesamt
	Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer				
in Mio Euro						
<b>Stand 31.12.2016</b>	<b>3.059</b>	<b>596</b>	<b>181</b>	<b>81</b>	<b>11.626</b>	<b>15.543</b>
Stand 31.12.2015	2.067	559	89	117	8.850	11.682

Geschäftswerte stellen den künftigen wirtschaftlichen Nutzen der im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen erworbenen und nicht einzeln identifizierbaren und separat angesetzten Vermögenswerte sowie die erwarteten Synergien dar und werden zu Anschaffungskosten bilanziert. Entgeltlich erworbene Marken- und sonstige Rechte werden zu Anschaffungskosten, selbst erstellte Software wird zu Herstellungskosten aktiviert.

Die Zugänge zu den selbst erstellten Immateriellen Vermögenswerten betreffen zum Großteil die Investitionen zur Konsolidierung und Optimierung unserer IT-Systemlandschaft zur Steuerung der Geschäftsprozesse.

Die Veränderung der Geschäftswerte aufgrund der im Geschäftsjahr getätigten Akquisitionen und Divestments stellen wir im Kapitel „Akquisitionen und Divestments“ auf den Seiten 123 bis 126 dar.

Geschäftswerte sowie Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer unterziehen wir jährlich sowie bei Vorliegen von Anhaltspunkten für eine Wertminderung einem Werthaltigkeitstest („Impairment only“-Ansatz).

Die Abschreibungen und Wertminderungen (Impairment) auf Marken- und sonstige Rechte werden in den Vertriebsaufwendungen erfasst. Die Abschreibungen auf sonstige Immaterielle Vermögenswerte sind den jeweiligen Kostenzeilen in der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung zugeordnet.



116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

**131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz**  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

Im Rahmen unserer jährlichen Analyse haben wir die Werthaltigkeit der Geschäftswerte überprüft. Die Zahlungsmittel generierenden Einheiten mit den jeweils zum Bilanztag enthaltenen Geschäftswerten zu Buchwerten sind der folgenden

Tabelle zu entnehmen. Die Beschreibung der Zahlungsmittel generierenden Einheiten findet sich im Konzernanhang, Textziffer 35, auf der Seite 172 sowie im zusammengefassten Lagebericht auf den Seiten 88 bis 99.

## Buchwerte – Geschäftswerte

100

Zahlungsmittel generierende Einheiten in Mio Euro	31.12.2015			31.12.2016		
	Geschäftswerte	Ewige Wachstumsrate	Kapital- kostensätze	Geschäftswerte	Ewige Wachstumsrate	Kapital- kostensätze
Verpackungs- und Konsumgüterklebstoffe	2.005	1,50%	7,50%	<b>2.012</b>	<b>1,50%</b>	<b>7,00%</b>
Transport und Metall	462	1,50%	7,50%	<b>476</b>	<b>1,50%</b>	<b>7,00%</b>
Allgemeine Industrie	385	1,00%	7,50%	<b>416</b>	<b>1,00%</b>	<b>7,00%</b>
Elektronik	1.473	1,50%	7,50%	<b>1.513</b>	<b>1,50%</b>	<b>7,00%</b>
Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau	373	1,00%	7,50%	<b>404</b>	<b>1,00%</b>	<b>7,00%</b>
<b>Adhesive Technologies gesamt</b>	<b>4.698</b>			<b>4.821</b>		
Markenartikel	1.294	1,00%	6,25%	<b>1.461</b>	<b>1,00%</b>	<b>6,25%</b>
Friseurgeschäft	305	1,00%	6,25%	<b>314</b>	<b>1,00%</b>	<b>6,25%</b>
<b>Beauty Care gesamt</b>	<b>1.599</b>			<b>1.775</b>		
Waschmittel	1.286	1,00%	6,25%	<b>3.727</b>	<b>1,00%</b>	<b>6,25%</b>
Reinigungsmittel	1.267	1,00%	6,25%	<b>1.303</b>	<b>1,00%</b>	<b>6,25%</b>
<b>Laundry &amp; Home Care gesamt</b>	<b>2.553</b>			<b>5.030</b>		

Wir prüfen die Werthaltigkeit der Geschäftswerte gemäß dem sogenannten Fair-Value-Less-Cost-To-Sell-Ansatz auf der Basis geschätzter zukünftiger Cashflows, die aus der von den zuständigen Gremien verabschiedeten Planung abgeleitet werden. Die Ermittlung der Fair Values (vor Abzug der Veräußerungskosten) ist dem Level 3 der Fair-Value-Hierarchie zugeordnet (siehe Textziffer 21 auf den Seiten 153 bis 165). Die den wesentlichen Planungsparametern zugrunde liegenden Annahmen spiegeln die Erfahrungen der Vergangenheit wider und wurden übereinstimmend mit den externen Informationsquellen getroffen. Die Planung basiert auf einem Finanzplanungshorizont von vier Jahren. Für den Zeitraum danach wird für Zwecke der Werthaltigkeitstests eine Wachstumsrate der Cashflows in einer Bandbreite zwischen 1 und 2 Prozent angesetzt. Der zugrunde gelegte Wechselkurs von Euro zu US-Dollar beträgt 1,08. Die Cashflows werden unter Berücksichtigung spezifischer Steuerwirkungen mit nach Unternehmensbereichen differenzierten Kapitalkostensätzen von 6,25 Prozent nach Steuern für Laundry & Home Care und Beauty Care sowie von 7 Prozent nach Steuern für Adhesive Technologies abgezinst.

Im Unternehmensbereich Laundry & Home Care gehen wir von einer Umsatzsteigerung in der vierjährigen Detailplanungsperiode in Höhe von jährlich 4 Prozent aus, die mit leicht steigenden Marktanteilen einhergeht. Für den Unternehmensbereich Beauty Care beträgt das geplante Umsatzwachstum im vierjährigen Planungshorizont jährlich 2 bis 4 Prozent. Auch hier erwarten wir einen leichten Anstieg der Marktanteile. Die erwartete durchschnittliche Umsatzsteigerung während der vierjährigen Detailplanungsperiode im Unternehmensbereich Adhesive Technologies liegt jährlich zwischen 3 bis 5,5 Prozent und damit über dem Marktdurchschnitt.

In allen Unternehmensbereichen gehen wir davon aus, dass ein künftiger Anstieg der Kosten für Rohstoffe weitgehend durch Einsparprogramme im Einkauf und Weitergabe an unsere Kunden sowie durch die Umsetzung von Effizienzsteigerungsmaßnahmen kompensiert werden kann. Unter gleichzeitiger Berücksichtigung einer fortgeführten aktiven Gestaltung des Portfolios gehen wir daher davon aus, in allen Unternehmensbereichen zumindest stabile Bruttomargen zu erzielen.

Als Ergebnis der Werthaltigkeitstests sind sogenannte Verlustpuffer („Impairment Buffer“) in ausreichender Höhe festgestellt worden, so dass – wie im Vorjahr – kein Anlass für eine Wertminderung (Impairment) der Geschäftswerte bestand.

Die Marken- und sonstigen Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

### Buchwerte – Marken- und sonstige Rechte

101

Zahlungsmittel generierende Einheiten (zusammengefasst) in Mio Euro	31.12.2015			31.12.2016		
	Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Ewige Wachstumsrate	Kapitalkostensätze	Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Ewige Wachstumsrate	Kapitalkostensätze
Verpackungs- und Konsumgüterklebstoffe	51	1,50%	7,50%	51	1,50%	7,00%
Transport und Metall	14	1,50%	7,50%	18	1,50%	7,00%
Allgemeine Industrie	0	1,00%	7,50%	–	1,00%	7,00%
Elektronik	90	1,50%	7,50%	90	1,50%	7,00%
Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau	68	1,00%	7,50%	67	1,00%	7,00%
<b>Adhesive Technologies gesamt</b>	<b>223</b>			<b>226</b>		
Markenartikel	572	0,20 – 1,80%	6,25 – 9,50%	603	0,20 – 1,80%	6,25 – 9,00%
Friseurgeschäft	121	0,20 – 1,80%	6,25 – 9,80%	124	0,20 – 1,80%	6,25 – 7,80%
<b>Beauty Care gesamt</b>	<b>693</b>			<b>727</b>		
Waschmittel	779	1,00 – 1,80%	6,25 – 12,30%	1.745	1,00 – 2,00%	6,25 – 14,40%
Reinigungsmittel	372	1,00 – 1,80%	6,25 – 11,50%	361	1,00 – 2,00%	6,25 – 14,30%
<b>Laundry &amp; Home Care gesamt</b>	<b>1.151</b>			<b>2.106</b>		

Wir prüfen die Werthaltigkeit der Marken- und sonstigen Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer auf Ebene von Zahlungsmittel generierenden Einheiten, die entweder aus globalen strategischen Geschäftseinheiten (Adhesive Technologies) oder regionalen strategischen Geschäftseinheiten bestehen, gemäß dem Fair-Value-Less-Cost-To-Sell-Ansatz (beizulegender Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten) auf der Basis geschätzter zukünftiger Cashflows, die aus der Planung abgeleitet werden. Die Ermittlung der Fair Values (vor Abzug der Veräußerungskosten) ist dem Level 3 der Fair-Value-Hierarchie zugeordnet (siehe Textziffer 21 auf den Seiten 153 bis 165). Die den wesentlichen Planungsparametern zugrunde liegenden Annahmen spiegeln die Erfahrungen der Vergangenheit wider und wurden übereinstimmend mit den externen Informationsquellen getroffen. Die Planung basiert auf einem Finanzplanungshorizont von vier Jahren. Für den Zeitraum danach wird für Zwecke der Werthaltigkeitstests eine Wachstumsrate der Cashflows in einer Bandbreite zwischen 0,2 und 2 Prozent angesetzt. Der zugrunde gelegte Wechselkurs von Euro zu US-Dollar beträgt 1,08. Unter Berücksichtigung bestimmter Steuereffekte werden die Cashflows in sämtlichen Zahlungsmittel generierenden Einheiten zu verschiedenen Sätzen abgezinst, wobei in jeder dieser Einheiten ein Kapitalkostensatz zwischen 6,25 und 14,40 Prozent zum Tragen kommt. Als Ergebnis der Werthaltigkeitstests sind sogenannte Verlustpuffer („Impairment Buffer“) in ausreichender Höhe festgestellt worden, so dass – wie im Vorjahr – kein Anlass für eine Wertminderung (Impairment) auf Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer bestand.

Die Marken mit unbestimmter Nutzungsdauer mit einem Nettobuchwert von 3.059 Mio Euro (Vorjahr: 2.067 Mio Euro) sind in ihren Märkten etabliert und werden auch in Zukunft weiterhin intensiv beworben. Daneben liegen keine sonstigen rechtlichen, regulatorischen oder wettbewerbsbedingten Faktoren vor, die die Nutzung der Markennamen begrenzen.

Im Rahmen des jährlichen Werthaltigkeitstests für Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer wurden erforderliche Wertminderungen (Impairment) in Höhe von 0 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro) vorgenommen. Infolge der Akquisition von The Sun Products Corporation und damit zusammenhängender Integrations- und Restrukturierungsmaßnahmen wurden Markenbuchwerte mit bisher unbestimmter Nutzungsdauer in Höhe von 101 Mio Euro in Marken mit bestimmter Nutzungsdauer umgegliedert. Die planmäßige Abschreibung endet im Dezember 2017. Der im Geschäftsjahr 2016 erfasste Abschreibungsbetrag betrug rund 14 Mio Euro.

Auch für die mit bestimmter Nutzungsdauer ausgewiesenen Marken besteht auf Seiten des Unternehmens die Absicht der fortwährenden Nutzung. Im Jahr 2016 wurden keine Wertminderungen (Impairment) auf Marken- und sonstige Rechte mit bestimmter Nutzungsdauer gebucht.

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

**131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz**  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

## 2 Sachanlagen

### Anschaffungswerte

102

	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattungen	Anlagen im Bau	Gesamt
in Mio Euro					
<b>Stand 1.1.2015</b>	<b>2.088</b>	<b>2.872</b>	<b>973</b>	<b>310</b>	<b>6.243</b>
Akquisitionen	3	6	2	-	11
Divestments	-	-	-	-	-
Zugänge	45	136	77	256	514
Abgänge	-16	-94	-75	-	-185
Umgliederungen in die Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-	1	3	-	4
Umbuchungen	62	153	65	-282	-2
Währungsänderungen	46	51	2	18	117
<b>Stand 31.12.2015/1.1.2016</b>	<b>2.228</b>	<b>3.125</b>	<b>1.047</b>	<b>302</b>	<b>6.702</b>
Akquisitionen	85	160	11	21	277
Divestments	-	-	-	-	-
Zugänge	44	142	68	222	476
Abgänge	-41	-137	-83	-	-261
Umgliederungen in die Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-155	-10	-	-	-165
Umbuchungen	41	179	51	-271	-
Währungsänderungen	12	20	1	-10	23
<b>Stand 31.12.2016</b>	<b>2.214</b>	<b>3.479</b>	<b>1.095</b>	<b>264</b>	<b>7.052</b>

### Kumulierte Abschreibungen / Wertminderungen (Impairment)

103

	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattungen	Anlagen im Bau	Gesamt
in Mio Euro					
<b>Stand 1.1.2015</b>	<b>1.008</b>	<b>2.042</b>	<b>733</b>	<b>-1</b>	<b>3.782</b>
Divestments	-	-	-	-	-
Zuschreibungen	-	-1	-	-	-1
Abschreibungen	62	182	96	-	340
Wertminderungen (Impairment)	2	12	2	-	16
Abgänge	-10	-86	-73	-	-169
Umgliederungen in die Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	1	-1	2	-	2
Umbuchungen	-1	-3	3	-	-1
Währungsänderungen	19	36	19	-2	72
<b>Stand 31.12.2015/1.1.2016</b>	<b>1.081</b>	<b>2.181</b>	<b>782</b>	<b>-3</b>	<b>4.041</b>
Divestments	-	-	-	-	-
Zuschreibungen	-	-	-	-	-
Abschreibungen	65	192	107	-	364
Wertminderungen (Impairment)	50	13	4	-	67
Abgänge	-27	-129	-81	-	-237
Umgliederungen in die Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-75	-9	-	-	-84
Umbuchungen	-4	4	-3	3	-
Währungsänderungen	4	8	2	-	14
<b>Stand 31.12.2016</b>	<b>1.094</b>	<b>2.260</b>	<b>811</b>	<b>-</b>	<b>4.165</b>

## Nettobuchwerte

104

	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattungen	Anlagen im Bau	Gesamt
in Mio Euro					
<b>Stand 31.12.2016</b>	<b>1.120</b>	<b>1.219</b>	<b>284</b>	<b>264</b>	<b>2.887</b>
Stand 31.12.2015	1.147	944	265	305	2.661

Die Zugänge sind zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet. Letztere umfassen Einzelkosten und anteilige Gemeinkosten. Nicht einbezogen werden die Zinsen auf Fremdkapital, da Henkel derzeit über keine qualifizierten Vermögenswerte nach International Accounting Standard (IAS) 23 „Fremdkapitalkosten“ verfügt. Investitionszuschüsse und -zulagen mindern die Anschaffungs- und Herstellungskosten der Anlagegüter. Anschaffungsnebenkosten, die anfallen, um den Vermögenswert in den beabsichtigten gebrauchsfähigen Zustand zu versetzen, werden aktiviert. Eine Übersicht über die wesentlichen Investitionsprojekte des Geschäftsjahres wird im zusammengefassten Lagebericht auf Seite 70 gegeben.

Zum 31. Dezember 2016 sind Sachanlagen mit einem Buchwert von 0 Mio Euro als Sicherheiten für bestehende Verbindlichkeiten verpfändet. Die Abschreibungszeiträume entsprechen den auf Seite 131 genannten Nutzungsdauern. Die Abschreibungen und Wertminderungen (Impairment) sind den jeweiligen Kostenzeilen der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung zugeordnet.

Von den Wertminderungen (Impairment) in Höhe von 67 Mio Euro entfallen 46 Mio Euro auf den Standort in Scottsdale, Arizona, USA, infolge der Zusammenlegung der Verwaltungsstandorte im Rahmen der Integration von The Sun Products Corporation.

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

### 3 Sonstige finanzielle Vermögenswerte

#### Aufteilung

105

in Mio Euro	31.12.2015			31.12.2016		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Forderungen an assoziierte Unternehmen	-	1	1	4	1	5
Finanzforderungen an Fremde	15	24	39	13	25	38
Derivative Finanzinstrumente	-	72	72	-	103	103
„At-equity“ bilanzierte Beteiligungen	12	-	12	7	-	7
Sonstige Beteiligungen	21	-	21	56	-	56
Forderung gegen den Henkel Trust e.V.	-	349	349	-	501	501
Wertpapiere und Terminanlagen	-	5	5	-	2	2
Gestellte finanzielle Sicherheiten	-	10	10	-	7	7
Übrige finanzielle Vermögenswerte	15	79	94	15	95	110
<b>Gesamt</b>	<b>63</b>	<b>540</b>	<b>603</b>	<b>95</b>	<b>734</b>	<b>829</b>

Die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte sind mit Ausnahme von Beteiligungen, Derivaten, Wertpapieren und Terminanlagen zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt.

Die Forderung gegen den Henkel Trust e.V. betrifft von der Henkel AG & Co. KGaA verauslagte Rentenzahlungen an Pensionäre, für die ein Erstattungsanspruch gegenüber dem Henkel Trust e.V. besteht.

„Wertpapiere und Terminanlagen“ umfassen im Rahmen unserer Finanzdisposition kurzfristig verfügbare Gelder. Im Wesentlichen handelt es sich hierbei um Terminanlagen.

Die Übrigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte umfassen unter anderem Forderungen an die Belegschaft. Die Übrigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte umfassen unter anderem:

- Forderungen aus Depotstellungen/Kautionen in Höhe von 37 Mio Euro (Vorjahr: 32 Mio Euro),
- Forderungen an Lieferanten in Höhe von 21 Mio Euro (Vorjahr: 14 Mio Euro),
- Forderungen an die Belegschaft in Höhe von 14 Mio Euro (Vorjahr: 15 Mio Euro).

### 4 Übrige Vermögenswerte

#### Aufteilung

106

in Mio Euro	31.12.2015			31.12.2016		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Steuerforderungen	-	202	202	-	242	242
Geleistete Anzahlungen	-	28	28	-	55	55
Überdeckung von Pensionsverpflichtungen	58	-	58	24	-	24
Erstattungsansprüche im Zusammenhang mit Leistungen an Mitarbeiter	100	11	111	102	13	115
Abgrenzungen	18	72	90	21	88	109
Sonstige Übrige Vermögenswerte	1	17	18	8	36	44
<b>Gesamt</b>	<b>177</b>	<b>330</b>	<b>507</b>	<b>155</b>	<b>434</b>	<b>589</b>

## 5 Latente Steuern

Latente Steuern werden für temporär abweichende Wertansätze zwischen Handels- und Steuerbilanz, für steuerliche Verlustvorträge sowie für noch nicht genutzte Steueranrechnungsguthaben angesetzt. Dies gilt auch für temporär abweichende Wertansätze, die im Rahmen von Unternehmererwerben entstehen, mit der Ausnahme von Geschäftswerten.

Passive latente Steuern auf zu versteuernde temporäre Differenzen in Verbindung mit Anteilen an Tochterunternehmen werden in dem Umfang angesetzt, in dem eine Umkehr dieser Differenz in absehbarer Zukunft zu erwarten ist.

Veränderungen der latenten Steuern in der Bilanz führen zu latentem Steueraufwand beziehungsweise -ertrag, sofern der zugrunde liegende Sachverhalt nicht direkt im Sonstigen Ergebnis erfasst worden ist. Für die unmittelbar im Sonstigen Ergebnis erfassten Sachverhalte wird auch die darauf entfallende Latente Steuer entsprechend im Sonstigen Ergebnis erfasst.

Die Bewertung, der Ausweis sowie die Aufteilung der Latenten Steuern auf die verschiedenen Bilanzposten sind unter der Textziffer 30 („Steuern vom Einkommen und vom Ertrag“) auf den Seiten 168 bis 170 dargestellt.

## 6 Vorräte

Unter den Vorräten sind gemäß IAS 2 diejenigen Vermögenswerte ausgewiesen, die zum Verkauf im normalen Geschäftsgang vorgesehen sind (fertige Erzeugnisse und Waren), die sich in der Herstellung für den Verkauf befinden (unfertige Erzeugnisse) oder die im Rahmen der Herstellung oder Erbringung von Dienstleistungen verbraucht werden (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe). Geleistete Anzahlungen für den Erwerb von Vorräten werden ebenfalls unter den Vorräten ausgewiesen.

Die Vorräte sind zu Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten oder zum niedrigeren Nettoveräußerungspreis bewertet.

Bei der Bewertung der Vorräte kommen die Methode „First In First Out“ (FIFO) und die Durchschnittsmethode zum Ansatz. Die Herstellungskosten enthalten neben den Einzelkosten angemessene Teile der notwendigen Gemeinkosten (zum Beispiel Wareneingang, Rohstofflager, Abfüllung, Kosten bis zum Fertigwarenlager) sowie herstellungsbezogene Verwaltungskosten, Kosten der Altersversorgung der Mitarbeiter, die im Produktionsprozess beschäftigt sind, und fertigungsbedingte Abschreibungen. Die Zuschläge für Gemeinkosten werden auf Basis von durchschnittlichen Auslastungen ermittelt. Nicht enthalten sind hingegen Zinsaufwendungen, die auf den Herstellzeitraum entfallen.

Der Nettoveräußerungspreis bestimmt sich als geschätzter Verkaufspreis abzüglich der noch anfallenden Kosten bis zur Fertigstellung und der notwendigen Vertriebskosten. Abwertungen auf den Nettoveräußerungswert werden vorgenommen, wenn am Bilanztag die Buchwerte der Vorräte über den niedrigeren Marktwerten liegen. Die bestehende Wertberichtigung beträgt 142 Mio Euro (Vorjahr: 120 Mio Euro). Der Buchwert der zum beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzten Vorräte beträgt 359 Mio Euro. Der Buchwert der Vorräte, die als Sicherheiten für Verbindlichkeiten verpfändet wurden, beträgt 0 Mio Euro.

### Struktur des Vorratsvermögens

107

in Mio Euro	31.12.2015	31.12.2016
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	483	544
Unfertige Erzeugnisse	69	95
Fertige Erzeugnisse und Waren	1.157	1.290
Geleistete Anzahlungen auf Waren	12	9
<b>Gesamt</b>	<b>1.721</b>	<b>1.938</b>

## 7 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betragen 3.349 Mio Euro (Vorjahr: 2.944 Mio Euro). Sie sind innerhalb eines Jahres fällig. Einzelrisiken werden durch angemessene Abschreibungen berücksichtigt. Insgesamt haben wir Abschreibungen in Höhe von 25 Mio Euro vorgenommen (Vorjahr: 21 Mio Euro).

### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

108

in Mio Euro	31.12.2015	31.12.2016
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	3.056	3.467
Abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	112	118
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>2.944</b>	<b>3.349</b>

### Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

109

in Mio Euro	2015	2016
<b>Wertberichtigungen am 1. Januar</b>	<b>108</b>	<b>112</b>
Zuführungen	15	22
Ausbuchung von Forderungen	-12	-15
Währungsumrechnungseffekte	1	-1
<b>Wertberichtigungen am 31. Dezember</b>	<b>112</b>	<b>118</b>

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

**131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz**  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

## 8 Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

In den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten werden Bargeld, Sichteinlagen und andere finanzielle Vermögenswerte mit einer ursprünglichen Laufzeit von maximal drei Monaten ausgewiesen. Darüber hinaus werden entsprechend IAS 7 in den Zahlungsmitteläquivalenten Anteile an Geldmarktfonds ausgewiesen, die aufgrund ihrer erstklassigen Bonität und der Anlage in äußerst kurzfristige Geldmarktpapiere nur unwesentlichen Wertschwankungen unterliegen und jederzeit innerhalb eines Tages in bestimmte Zahlungsmittelbeträge umgewandelt werden können. Ausgenutzte Kontokorrentkredite werden in der Bilanz als Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten gezeigt.

Der Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten hat sich im Vergleich zum Vorjahr von 1.176 Mio Euro auf 1.389 Mio Euro erhöht. Davon entfallen 1.259 Mio Euro (Vorjahr: 950 Mio Euro) auf Zahlungsmittel und 130 Mio Euro (Vorjahr: 226 Mio Euro) auf Zahlungsmitteläquivalente. Die Veränderung wird in der Konzernkapitalflussrechnung dargestellt.

## 9 Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten

Bei den Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten handelt es sich um Vermögenswerte, die in ihrem gegenwärtigen Zustand veräußert werden können und deren Veräußerung sehr wahrscheinlich ist. Die Veräußerung muss erwartungsgemäß innerhalb eines Jahres ab dem Zeitpunkt der Umklassifizierung in Betracht kommen. Dabei kann es sich um einzelne Vermögenswerte, um Gruppen von Vermögenswerten (Veräußerungsgruppen) oder um Unternehmensbestandteile (aufgegebene Geschäftsbereiche) handeln. Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte werden nicht mehr abgeschrieben, sondern mit ihrem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten (Level 3) angesetzt, sofern dieser niedriger ist als der Buchwert. Dieser ergibt sich aus laufenden Kaufpreisverhandlungen mit potenziellen Käufern.

Die Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte sind im Vergleich zum 31. Dezember 2015 um 85 Mio Euro auf 95 Mio Euro gestiegen. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf die Zusammenlegung der Verwaltungsstandorte im Rahmen der Integration von The Sun Products Corporation zurückzuführen, infolgeder der Standort in Scottsdale, Arizona, USA, voraussichtlich im zweiten Halbjahr 2017 veräußert wird. Die sich aus der Bewertung der Vermögenswerte zum niedrigeren Wert aus beizulegendem Zeitwert und Buchwert ergebenden Wertminderungen (Impairment) in Höhe von 41 Mio Euro haben wir erfolgswirksam in den Verwaltungsaufwendungen erfasst. Zudem bestehen Zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten in Höhe von 13 Mio Euro (31. Dezember 2015: 0 Mio Euro)

im Wesentlichen infolge der unterzeichneten Veräußerung des westeuropäischen Geschäfts für Boden- und Fliesenverlegesysteme sowie Abdichtungen für professionelle Anwender.

### Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten

110

in Mio Euro	31.12.2015	31.12.2016
Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	6	92
Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	3	2
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-	-
Sonstige Vermögenswerte	1	1
Rückstellungen	-	13
Finanzschulden	-	-
Sonstige Verbindlichkeiten	-	-
<b>Nettovermögen</b>	<b>10</b>	<b>82</b>

## 10 Gezeichnetes Kapital

### Gezeichnetes Kapital

111

in Mio Euro	31.12.2015	31.12.2016
Inhaber-Stammaktien	260	260
Inhaber-Vorzugsaktien	178	178
<b>Grundkapital</b>	<b>438</b>	<b>438</b>

Stückelung:  
259.795.875 Stammaktien, 178.162.875 Vorzugsaktien (ohne Stimmrecht).

Sämtliche Aktien sind voll eingezahlt. Die Stamm- und Vorzugsaktien sind Aktien ohne Nennbetrag, die auf den Inhaber lauten, mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von jeweils 1 Euro. Der Liquidationserlös ist für alle Aktien identisch. Die Anzahl der ausgegebenen Stammaktien hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert. Die Anzahl der im Umlauf befindlichen Vorzugsaktien hat sich gegenüber dem Vorjahr gleichfalls nicht verändert und belief sich zum 31. Dezember 2016 auf 174.482.323 Stück.

Gemäß Artikel 6 Absatz 5 der Satzung besteht ein genehmigtes Kapital. Hiernach ist die persönlich haftende Gesellschafterin ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft in der Zeit bis zum 12. April 2020 mit Zustimmung des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats um bis zu insgesamt nominal 43.795.875 Euro durch Ausgabe von bis zu 43.795.875 Stück neuer Vorzugsaktien ohne Stimmrecht gegen Bar- und/oder Sacheinlagen zu erhöhen. Die Ermächtigung kann vollständig oder ein- oder mehrmals in Teilbeträgen ausgenutzt werden. Der anteilige Betrag am Grundkapital der Aktien, die aufgrund dieser Ermächtigung gegen Sacheinlage ausgegeben werden,

darf 10 Prozent des zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung bestehenden Grundkapitals nicht überschreiten.

Die persönlich haftende Gesellschafterin ist ermächtigt, mit Zustimmung des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre bei einer Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen auszuschließen, insbesondere im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen oder zum (auch mittelbaren) Erwerb von Unternehmen, Betrieben, Unternehmensteilen, Beteiligungen oder sonstigen Vermögensgegenständen einschließlich Forderungen gegen die Gesellschaft oder gegen von ihr abhängige Unternehmen im Sinn des Paragraphen 17 Aktiengesetz.

Wird das Kapital gegen Bareinlagen erhöht, ist den Aktionären grundsätzlich ein Bezugsrecht zu gewähren. Das Bezugsrecht kann jedoch, vorbehaltlich der Zustimmung des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats, ausgeschlossen werden soweit es erforderlich ist, um etwaige Spitzenbeträge verwerten zu können, oder um Gläubigern von Schuldverschreibungen mit Wandlungs- oder Optionsrechten, die von der Gesellschaft oder von einer von ihr abhängigen Gesellschaft ausgegeben werden, ein Bezugsrecht in dem Umfang gewähren zu können, wie es ihnen nach Ausübung des Wandlungs- oder Optionsrechts beziehungsweise nach Erfüllung ihrer Wandlungspflicht zustünde, oder wenn der Ausgabebetrag der neuen Aktien den zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabetrags aktuellen Börsenkurs nicht wesentlich unterschreitet.

Darüber hinaus ist die persönlich haftende Gesellschafterin ermächtigt, bis zum 12. April 2020 Stamm- und/oder Vorzugsaktien der Gesellschaft mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von höchstens 10 Prozent zu erwerben. Die Ermächtigung kann zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck ausgeübt werden. Unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre können eigene Aktien insbesondere an Dritte zum Zweck des Erwerbs von Unternehmen oder der Beteiligung von Unternehmen übertragen werden. Auch können eigene Aktien gegen Barzahlung veräußert werden, sofern der Kaufpreis den aktuellen Börsenpreis zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet. Ferner dürfen eigene Aktien auch zur Erfüllung von Wandlungs- oder Optionsrechten, die von der Gesellschaft eingeräumt wurden, verwendet werden. Die persönlich haftende Gesellschafterin wurde darüber hinaus ermächtigt, eigene Aktien mit Zustimmung des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats ohne weiteren Hauptversammlungsbeschluss einzuziehen.

Soweit Aktien unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben beziehungsweise verwendet werden, darf der anteilige Betrag am Grundkapital solcher Aktien insgesamt 10 Prozent des Grundkapitals nicht übersteigen.

Der Bestand eigener Aktien zum 31. Dezember 2016 belief sich auf 3.680.552 Stück Vorzugsaktien (31. Dezember 2015: 3.680.552). Dies entspricht einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von 3,7 Mio Euro (0,84 Prozent des Grundkapitals).

Siehe hierzu auch die Erläuterungen auf den Seiten 31 und 32 des zusammengefassten Lageberichts.

## 11 Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage enthält die in den Vorjahren bei der Ausgabe von Vorzugsaktien und Optionsschuldverschreibungen durch die Henkel AG & Co. KGaA über den Nennbetrag hinaus erzielten Beträge.

## 12 Gewinnrücklagen

In den Gewinnrücklagen sind enthalten:

- die in den früheren Geschäftsjahren bei der Henkel AG & Co. KGaA gebildeten Beträge,
- Einstellungen aus dem Jahresüberschuss des Konzerns abzüglich des auf nicht beherrschende Anteile entfallenden Ergebnisses,
- Rückkauf eigener Aktien zum Anschaffungspreis durch die Henkel AG & Co. KGaA sowie Erlöse aus deren Verkauf,
- die erfolgsneutrale Verrechnung von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten,
- der Erwerb oder die Veräußerung von Anteilen an Tochterunternehmen bei bestehender Kontrolle,
- Bewertungseffekte infolge der Anwendung der „Anticipated Acquisition Method“.

Für Details zu den im Geschäftsjahr 2016 getätigten Erwerben von Anteilen an Tochterunternehmen bei bestehender Kontrolle verweisen wir auf das Kapitel „Akquisitionen und Divestments“ auf den Seiten 123 bis 126.



116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

**131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz**  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

### 13 Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals

Unter diesem Posten sind die Unterschiede aus der erfolgsneutralen Währungsumrechnung von Jahresabschlüssen ausländischer Tochterunternehmen ausgewiesen sowie die Auswirkungen aus der im Gesamtergebnis erfassten Bewertung von finanziellen Vermögenswerten der Kategorie „Zur Veräußerung verfügbar“ und von derivativen Finanzinstrumenten, die in ein Hedge Accounting einbezogen wurden. Bei den derivativen Finanzinstrumenten handelt es sich um im Zusammenhang mit „Cashflow Hedges“ sowie „Hedges of a Net Investment in a Foreign Entity“ eingesetzte Derivate. Vor allem wegen des gegenüber dem Euro aufgewerteten US-Dollars verringerte sich der auf die Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallende negative Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung gegenüber dem 31. Dezember 2015 um 134 Mio Euro auf –7 Mio Euro.

### 14 Nicht beherrschende Anteile

Die nicht beherrschenden Anteile enthalten zum anteiligen Nettovermögen bewertete Anteile von Dritten am Eigenkapital.

### 15 Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

#### Charakterisierung der Pensionspläne

Mitarbeitern von in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften stehen Ansprüche aus beitrags- oder leistungsorientierten Versorgungsplänen im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung zu. Diese weist je nach den rechtlichen, wirtschaftlichen und steuerlichen Gegebenheiten in den einzelnen Ländern unterschiedliche Formen auf. Die Höhe der Versorgungsleistungen richtet sich grundsätzlich nach der Beschäftigungsdauer und den Bezügen der begünstigten Mitarbeiter. Die Details zu den Versorgungszusagen der Mitglieder des Vorstands sind im Vergütungsbericht auf den Seiten 39 bis 51 aufgeführt.

Bei den leistungsorientierten Versorgungsplänen („Defined Benefit Plans“) werden Pensionen und andere Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit dem Barwert der zukünftigen Verpflichtungen berechnet („Projected-Unit-Credit“-Methode). Bei diesem versicherungsmathematischen Verfahren werden auch künftige Lohn-, Gehalts- und Rententrends mit einbezogen.

Die Mehrheit der Versorgungsempfänger der Pensionspläne befindet sich in Deutschland und den USA. Die Pensionsverpflichtungen werden überwiegend durch verschiedene externe Treuhandvermögen ausfinanziert, die von Henkel rechtlich unabhängig sind.

Aktive Mitarbeiter von Henkel in Deutschland nehmen an einer im Geschäftsjahr 2004 neu gestalteten, beitragsorientierten Versorgungsordnung „Altersversorgung 2004 (AV 2004)“ teil. Die AV 2004 ist eine arbeitgeberfinanzierte Versorgungszusage, die die persönliche Einkommensentwicklung der Mitarbeiter während ihres Henkel-Berufslebens widerspiegelt und somit eine leistungsgerechte Altersversorgung gewährleistet. Henkel gewährt auf die Unternehmensbeiträge eine Mindestverzinsung. Die Versorgungsleistung besteht grundsätzlich aus einer Rentenzahlung bei Erreichen der Regelaltersgrenze zuzüglich einer Kapitalzahlung, sofern die Rentenschwelle des Mitarbeiters in seiner aktiven Dienstzeit überschritten wird. Die zugesagten Leistungen beinhalten neben Alters- und Erwerbsminderungspensionen ebenfalls Witwen- und Witwerpensionen sowie Waisenpensionen.

Mitarbeiter, die nach dem 1. April 2011 in unser Unternehmen eingetreten sind, nehmen an der Versorgungsordnung „Altersversorgung 2011 (AV 2011)“ teil. Die AV 2011 ist eine arbeitgeberfinanzierte, fondsgebundene Versorgungszusage, die mit von der Einkommensentwicklung der Mitarbeiter abhängigen Beiträgen finanziert wird. Henkel sichert seinen Mitarbeitern zu, dass zum Rentenbeginn ein Kapital zur Verfügung steht, das mindestens der Höhe der von Henkel eingezahlten Kapitalbeiträge entspricht. Der Versorgungsbeitrag wird von Henkel in das für Zwecke der betrieblichen Altersversorgung eingerichtete Sondervermögen eingebracht. Bei Erreichen der Regelaltersgrenze können die Mitarbeiter zwischen einer lebenslangen Rente durch Übertragung des Alterskapitals in einen Pensionsfonds oder einer Einmalzahlung wählen.

Um die Pensionsansprüche der Mitarbeiter und Pensionäre der Henkel AG & Co. KGaA auf privatrechtlicher Basis gegen Insolvenz zu sichern, haben wir die Mittel aus der im Jahr 2005 begebenen Anleihe sowie weitere Vermögenswerte auf den Henkel Trust e.V. übertragen. Der Treuhänder investiert die ihm übertragenen Barmittel am Kapitalmarkt nach Maßgabe der im Treuhandvertrag vereinbarten Anlagegrundsätze. Darüber hinaus bezuschussen wir medizinische Leistungen für pensionierte Mitarbeiter, die im Wesentlichen in den USA ansässig sind. Im Rahmen dieser Programme wird den Pensionären ein bestimmter Prozentsatz der erstattungsfähigen medizinischen Aufwendungen gewährt. Wir bilden über die aktive Dienstzeit der begünstigten Mitarbeiter Rückstellungen und zahlen die zugesagten Leistungen bei Inanspruchnahme aus.

Die beitragsorientierten Versorgungspläne („Defined Contribution Plans“) sind so ausgestaltet, dass das Unternehmen Beiträge an öffentliche oder private Einrichtungen aufgrund gesetzlicher oder vertraglicher Bestimmungen oder auf freiwilliger Basis zahlt, ohne mit der Zahlung eine Leistungsverpflichtung gegenüber den Arbeitnehmern einzugehen. Die Beiträge für die beitragsorientierten Versorgungspläne ohne Multi-Employer-Plans belaufen sich für das Berichtsjahr auf

103 Mio Euro (Vorjahr: 82 Mio Euro). Im Jahr 2016 haben wir an die öffentlichen Einrichtungen 47 Mio Euro (Vorjahr: 46 Mio Euro) bezahlt und an die privaten Einrichtungen 56 Mio Euro (Vorjahr: 36 Mio Euro).

Im Geschäftsjahr 2016 gab es keine außergewöhnlichen Ereignisse.

### Multi-Employer-Plans

Henkel gewährt leistungsorientierte Pensionszusagen, die von mehr als einem Arbeitgeber finanziert werden. Die folgenden Multi-Employer-Plans werden wie beitragsorientierte Versorgungspläne behandelt, da für eine leistungsorientierte Bilanzierung aufgrund der geringen Anteile am Beitragsvolumen der Pläne keine ausreichenden Informationen für die jeweiligen finanzierenden Unternehmen bereitgestellt werden können. Im Henkel-Konzern stehen den Mitarbeitern im Wesentlichen in den USA und Japan Leistungen aus Multi-Employer-Plans zu. Bei einem kurzfristigen Austritt aus unseren Multi-Employer-Plans würde ein einmaliger Aufwand von rund 29 Mio Euro (Vorjahr: rund 30 Mio Euro) entstehen. Im Geschäftsjahr 2016 haben wir 2 Mio Euro in Multi-Employer-Plans eingezahlt (Vorjahr: 2 Mio Euro). Für das Geschäftsjahr 2017 erwarten wir Beiträge in Höhe von rund 2 Mio Euro.

### Annahmen

Die Verpflichtungen aus unseren Pensionsplänen werden konzernweit von einem externen unabhängigen Aktuar zum Ende des Geschäftsjahres bewertet. Den Berechnungen zum Geschäftsjahresende liegen die folgenden versicherungsmathematischen Annahmen zugrunde. Diese werden als das gewichtete Mittel dargestellt. Die zugrunde gelegten Sterbewahrscheinlichkeiten basieren auf publizierten Statistiken und Erfahrungswerten in jedem Land. In Deutschland basieren die Annahmen auf der Sterbetabelle „Heubeck 2005G“. In den USA liegt die modifizierte Sterbetabelle „RP 2014“ den Annahmen zugrunde. Für die Bewertung der Pensionsverpflichtungen in Deutschland wurde im Wesentlichen ein Rententrend von 1,9 Prozent (Vorjahr: 2 Prozent) unterstellt.

Der Diskontierungszinssatz wird auf der Grundlage von Renditen bestimmt, die am jeweiligen Stichtag für hochrangige Unternehmensanleihen am Markt erzielt werden. Währung und Laufzeit der zugrunde gelegten Anleihen stimmen mit der Währung und den voraussichtlichen Fristigkeiten der nach Beendigung der Arbeitsverhältnisse zu erfüllenden Pensionsverpflichtung überein.

### Versicherungsmathematische Annahmen

112

in Prozent	Deutschland		USA		Andere Länder <sup>1</sup>	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Diskontierungszinssatz	2,20	1,60	4,30	4,10	2,85	2,10
Einkommensentwicklung	3,25	3,25	2,85	3,00	2,50	2,85
Erwartete Kostensteigerung für medizinische Leistungen	–	–	7,10	6,80	3,80	3,60
in Jahren						
Lebenserwartung im Alter von 65 Jahren zum Bewertungsstichtag für eine heute						
65-jährige Person	21,0	21,2	22,0	22,0	24,0	24,0
40-jährige Person	24,2	24,4	23,0	23,0	26,0	26,0

<sup>1</sup> Es handelt sich um das gewichtete Mittel.

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

**131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz**  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

## Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts der Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2015

113

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2015</b>	<b>3.254</b>	<b>1.174</b>	<b>1.137</b>	<b>5.565</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	5	-	-	5
Währungsänderungen	-	124	34	158
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	- 251	- 68	- 89	- 408
Davon: aufgrund von Veränderungen bei demografischen Annahmen	-	- 36	2	- 34
Davon: aufgrund von Veränderungen bei finanziellen Annahmen	- 246	- 27	- 74	- 347
Davon: aufgrund von erfahrungsbedingten Anpassungen	- 5	- 5	- 17	- 27
Dienstzeitaufwand	46	18	26	90
Arbeitnehmerbeiträge	11	-	1	12
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Beendigung und Kürzungen von Plänen	- 1	- 5	- 2	- 8
Zinsaufwand	54	50	28	132
Gezahlte Versorgungsleistungen aus dem Pensionsvermögen	- 144	- 69	- 35	- 248
Zahlungen des Arbeitgebers für Pensionsverpflichtungen	- 8	- 26	- 9	- 43
Sonstige Veränderungen	-	-	-	-
<b>Endbestand 31.12.2015</b>	<b>2.966</b>	<b>1.198</b>	<b>1.091</b>	<b>5.255</b>
Davon: nicht durch Pensionsvermögen gedeckte Verpflichtungen	87	298	94	479
Davon: durch Pensionsvermögen gedeckte Verpflichtungen	2.879	789	997	4.665
Davon: durch Erstattungsansprüche gedeckte Verpflichtungen	-	111	-	111

## Entwicklung des Pensionsvermögens zum 31.12.2015

114

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2015</b>	<b>2.646</b>	<b>815</b>	<b>867</b>	<b>4.328</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	3	-	-	3
Währungsänderungen	-	93	29	122
Beiträge des Arbeitgebers	25	-	35	60
Arbeitnehmerbeiträge	11	-	1	12
Gezahlte Versorgungsleistung aus dem Pensionsvermögen	- 144	- 69	- 35	- 248
Planertrag Pensionsvermögen	49	34	22	105
Erfolgsneutrale Neubewertung	- 13	- 39	2	- 50
Sonstige Veränderungen	-	-	-	-
<b>Endbestand 31.12.2015</b>	<b>2.577</b>	<b>834</b>	<b>921</b>	<b>4.332</b>

## Entwicklung der Vermögenswertbegrenzung zum 31.12.2015

115

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2015</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Zinskosten für die Vermögenswertbegrenzung	-	-	-	-
Erfolgsneutrale Neubewertung	-	-	6	6
<b>Endbestand 31.12.2015</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

## Entwicklung der Nettoverpflichtungen zum 31.12.2015

116

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
<b>Nettoverpflichtung 1.1.2015</b>	<b>608</b>	<b>359</b>	<b>270</b>	<b>1.237</b>
<b>Erfolgswirksam erfasst</b>				
Dienstzeitaufwand	46	18	26	<b>90</b>
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Beendigung und Kürzungen von Plänen	- 1	- 5	- 2	<b>- 8</b>
Zinsaufwand	5	16	6	<b>27</b>
<b>Erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst</b>				
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	- 251	- 68	- 89	<b>- 408</b>
Erfolgsneutrale Neubewertung	13	39	- 2	<b>50</b>
Veränderung der Auswirkung der Vermögensobergrenze (Asset Ceiling)	-	-	6	<b>6</b>
<b>Andere erfolgsneutrale Vorgänge</b>				
Zahlungen des Arbeitgebers	- 33	- 26	- 43	<b>- 102</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	2	-	-	<b>2</b>
Währungsänderungen	-	31	5	<b>36</b>
<b>Nettoverpflichtung 31.12.2015</b>	<b>389</b>	<b>364</b>	<b>177</b>	<b>930</b>
Überdeckung von Pensionsverpflichtungen	-	23	35	<b>58</b>
<b>Bilanzierte Rückstellung 31.12.2015</b>	<b>389</b>	<b>387</b>	<b>212</b>	<b>988</b>

## Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts der Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2016

117

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2016</b>	<b>2.966</b>	<b>1.198</b>	<b>1.091</b>	<b>5.255</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	- 7	1	-	<b>- 6</b>
Währungsänderungen	-	46	- 63	<b>- 17</b>
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	224	30	177	<b>431</b>
Davon: aufgrund von Veränderungen bei demografischen Annahmen	-	-	- 4	<b>- 4</b>
Davon: aufgrund von Veränderungen bei finanziellen Annahmen	233	26	164	<b>423</b>
Davon: aufgrund von erfahrungsbedingten Anpassungen	- 9	4	17	<b>12</b>
Dienstzeitaufwand	43	16	26	<b>85</b>
Arbeitnehmerbeiträge	16	-	1	<b>17</b>
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Beendigung und Kürzungen von Plänen	- 9	-	- 4	<b>- 13</b>
Zinsaufwand	64	48	25	<b>137</b>
Gezahlte Versorgungsleistungen aus dem Pensionsvermögen	- 173	- 69	- 38	<b>- 280</b>
Zahlungen des Arbeitgebers für Pensionsverpflichtungen	- 6	- 33	- 10	<b>- 49</b>
Sonstige Veränderungen	2	-	- 1	<b>1</b>
<b>Endbestand 31.12.2016</b>	<b>3.120</b>	<b>1.237</b>	<b>1.204</b>	<b>5.561</b>
Davon: nicht durch Pensionsvermögen gedeckte Verpflichtungen	98	182	115	<b>395</b>
Davon: durch Pensionsvermögen gedeckte Verpflichtungen	3.022	940	1.089	<b>5.051</b>
Davon: durch Erstattungsansprüche gedeckte Verpflichtungen	-	115	-	<b>115</b>

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

**131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz**  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

## Entwicklung des Pensionsvermögens zum 31.12.2016

118

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2016</b>	<b>2.577</b>	<b>834</b>	<b>921</b>	<b>4.332</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	-	-	-	-
Währungsänderungen	-	28	-62	-34
Beiträge des Arbeitgebers	98	27	60	185
Arbeitnehmerbeiträge	16	-	1	17
Gezahlte Versorgungsleistung aus dem Pensionsvermögen	-173	-69	-38	-280
Planertrag Pensionsvermögen	66	34	21	121
Erfolgsneutrale Neubewertung	132	17	95	244
Sonstige Veränderungen	2	-	-1	1
<b>Endbestand 31.12.2016</b>	<b>2.718</b>	<b>871</b>	<b>997</b>	<b>4.586</b>

## Entwicklung der Vermögenswertbegrenzung zum 31.12.2016

119

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2016</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
Zinskosten für die Vermögenswertbegrenzung	-	-	-	-
Erfolgsneutrale Veränderung	-	-	1	1
<b>Endbestand 31.12.2016</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

## Entwicklung der Nettoverpflichtung zum 31.12.2016

120

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
<b>Nettoverpflichtung 1.1.2016</b>	<b>389</b>	<b>364</b>	<b>177</b>	<b>930</b>
<b>Erfolgswirksam erfasst</b>				
Dienstzeitaufwand	43	16	26	85
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Beendigung und Kürzungen von Plänen	-9	-	-4	-13
Zinsaufwand	-2	14	4	16
<b>Erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst</b>				
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	224	30	177	431
Erfolgsneutrale Neubewertung	-132	-17	-95	-244
Veränderung der Auswirkung der Vermögensobergrenze (Asset Ceiling)	-	-	1	1
<b>Andere erfolgsneutrale Vorgänge</b>				
Zahlungen des Arbeitgebers	-104	-60	-70	-234
Veränderungen Konsolidierungskreis	-7	1	-	-6
Währungsänderungen	-	18	-1	17
<b>Nettoverpflichtung 31.12.2016</b>	<b>402</b>	<b>366</b>	<b>215</b>	<b>983</b>
Überdeckung von Pensionsverpflichtungen	-	18	6	24
<b>Bilanzierte Rückstellung 31.12.2016</b>	<b>402</b>	<b>384</b>	<b>221</b>	<b>1.007</b>

## Entwicklung der Erstattungsansprüche

121

in Mio Euro	2015	2016
<b>Anfangsbestand 1.1.</b>	<b>105</b>	<b>111</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	-	-
Währungsänderungen	10	5
Beiträge des Arbeitgebers	3	3
Arbeitnehmerbeiträge	-	-
Gezahlte Versorgungsleistung	-7	-8
Zinserträge	5	5
Erfolgsneutrale Neubewertung	-5	-1
<b>Endbestand 31.12.</b>	<b>111</b>	<b>115</b>

Von dem gesamten Anwartschaftsbarwert (Defined Benefit Obligation – DBO) entfielen:

- 1.960 Mio Euro auf aktive Mitarbeiter,
- 930 Mio Euro auf ehemalige Mitarbeiter mit unverfallbaren Pensionsansprüchen und
- 2.671 Mio Euro auf Pensionäre.

Die durchschnittliche gewichtete Duration der Pensionsverpflichtung beträgt für Deutschland 16 Jahre, für die USA 9 Jahre und für die anderen Länder 20 Jahre.

In der Überleitung auf die Nettoschuld berücksichtigen wir Beträge, die aufgrund ihrer Vermögenswertabgrenzung nicht angesetzt werden. Übersteigt der Marktwert des Pensionsvermögens die Verpflichtung aus der Pensionszusage, wird ein Aktivposten nur ausgewiesen, sofern das bilanzierende Unternehmen auch einen wirtschaftlichen Nutzen aus diesen Vermögenswerten ziehen kann, zum Beispiel in Form von Rück-

flüssen oder künftigen Beitragsermäßigungen („Asset Ceiling“ gemäß IAS 19.58 ff.). Im Berichtszeitraum weisen wir einen Betrag in Höhe von 8 Mio Euro als Asset Ceiling aus (Vorjahr: 7 Mio Euro).

Innerhalb unserer Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung werden die Dienstzeitaufwendungen auf Basis der Umsatzkosten den jeweiligen Kostenzeilen zugeordnet. Lediglich der Saldo aus Zinsaufwendungen für den Anwartschaftsbarwert und Zinserträgen für das Pensionsvermögen wird im Zinsergebnis ausgewiesen. Sämtliche Gewinne/Verluste aus Beendigungen und Kürzungen von Plänen wurden in den Sonstigen betrieblichen Erträgen / Aufwendungen erfasst. Beiträge des Arbeitgebers für staatliche Altersversorgung sind als „Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung“ unter Textziffer 33 auf Seite 171 enthalten. Im Jahr 2016 betrug die Zuführung an Pensionsfonds 185 Mio Euro (Vorjahr: 60 Mio Euro).

Bei den auf einen Teil der Pensionsverpflichtungen in den USA entfallenden Erstattungsansprüchen handelt es sich um Vermögenswerte, die nicht die Definition eines Pensionsvermögens im Sinn von IAS 19 erfüllen.

Die ausgewiesenen Erstattungsansprüche stehen dem Konzern zur Verfügung, um die Ausgaben zur Erfüllung der jeweiligen Pensionsverpflichtungen zu decken. In der Bilanz sind die Erstattungsansprüche und die jeweiligen Pensionsverpflichtungen gemäß IAS 19 unsaldiert auszuweisen.

Im Geschäftsjahr 2017 werden erwartungsgemäß 52 Mio Euro in Pensionspläne eingezahlt.

## Zusammensetzung des Pensionsvermögens

122

in Mio Euro	31.12.2015			31.12.2016		
	Quotierung auf aktiven Märkten	Keine Quotierung auf aktiven Märkten	Summe	Quotierung auf aktiven Märkten	Keine Quotierung auf aktiven Märkten	Summe
<b>Aktien</b>	<b>1.274</b>	<b>-</b>	<b>1.274</b>	<b>1.407</b>	<b>-</b>	<b>1.407</b>
Europa	555	-	555	646	-	646
USA	223	-	223	229	-	229
Sonstige	496	-	496	532	-	532
<b>Anleihen und Sicherungsinstrumente</b>	<b>2.891</b>	<b>11</b>	<b>2.902</b>	<b>3.086</b>	<b>5</b>	<b>3.091</b>
Staatsanleihen	994	-	994	1.048	-	1.048
Unternehmensanleihen	1.897	-	1.897	2.038	-	2.038
Derivate	-	11	11	-	5	5
<b>Alternative Investments</b>	<b>-</b>	<b>214</b>	<b>214</b>	<b>-</b>	<b>275</b>	<b>275</b>
<b>Barvermögen</b>	<b>-</b>	<b>78</b>	<b>78</b>	<b>-</b>	<b>104</b>	<b>104</b>
<b>Verbindlichkeiten<sup>1</sup></b>	<b>-</b>	<b>-349</b>	<b>-349</b>	<b>-</b>	<b>-501</b>	<b>-501</b>
<b>Andere Vermögenswerte</b>	<b>-</b>	<b>213</b>	<b>213</b>	<b>-</b>	<b>210</b>	<b>210</b>
<b>Gesamt</b>	<b>4.165</b>	<b>167</b>	<b>4.332</b>	<b>4.493</b>	<b>93</b>	<b>4.586</b>

<sup>1</sup> Verbindlichkeit gegenüber der Henkel AG & Co. KGaA aus der Übernahme der Pensionszahlungen für den Henkel Trust e.V.

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

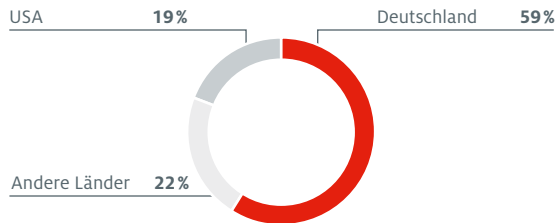
118 Konzern-Gesamtergebnisrechnung  
119 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegmentberichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

**131 Erläuterungen zur Konzernbilanz**  
166 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

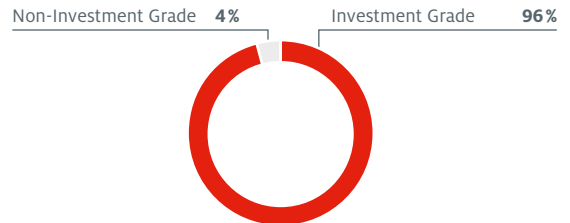
Pensionsvermögen nach Ländern 2016

123



Einteilung der Anleihen nach Rating 2016

124



Die Anlagestrategie der globalen Pensionsvermögen basiert auf dem Ziel der langfristigen Sicherung der Pensionszahlungen. Dies wird durch ein ganzheitliches Risikomanagement unter Berücksichtigung der Vermögens- und Verpflichtungsbestände der leistungsorientierten Pensionspläne sichergestellt. Henkel verfolgt zur Erreichung des Anlageziels einen Liability-Driven-Investment (LDI)-Ansatz. Dieser Ansatz berücksichtigt die Struktur der Pensionsverpflichtungen und steuert die Deckungsquote der Pensionspläne. Zur Verbesserung dieser Quote investiert Henkel das Pensionsvermögen in ein diversifiziertes Portfolio, dessen erwartete Rendite langfristig oberhalb der Zinskosten der Pensionsverpflichtungen liegt.

Um die Risiken aus Gehaltstrends und Langlebigkeit abzudecken sowie die Deckungslücke zwischen Pensionsvermögen und Pensionsverpflichtungen langfristig zu schließen, investieren wir als Beimischung in ein sogenanntes Return-Enhancing-Portfolio. Es enthält Anlageklassen wie Aktien, Private Equity und Immobilien. Grundsätzlich wird die Ziel-Portfolio-Struktur des Pensionsvermögens in Asset-Liability-Studien festgelegt. Diese Studien werden regelmäßig mithilfe von externen Beratern durchgeführt, die Henkel bei der Anlage des Pensionsvermögens unterstützen. Sie untersuchen die tatsächliche Portfolio-Struktur unter Berücksichtigung der aktuellen Kapitalmarktbedingungen, der Anlagegrundsätze und der Verpflichtungsstruktur und können Portfolioanpassungen empfehlen.

Die erwartete langfristige Rendite für das einzelne Pensionsvermögen wird aus der Ziel-Portfolio-Struktur und den erwarteten langfristigen Renditen für die einzelnen Anlageklassen abgeleitet.

Wesentliche Pensionsvermögen werden in Deutschland und in den USA von externen Vermögensverwaltern betreut. Diese Länder verfolgen die genannten Investitionsstrategien und werden zentral überwacht. Ende 2016 ist in den Anderen Vermögenswerten des Pensionsvermögens der Barwert einer langfristigen Forderung in Höhe von 64 Mio Euro (Vorjahr: 60 Mio Euro) enthalten, die ein von der Henkel AG & Co. KGaA bestelltes Erbbaurecht betrifft und von dieser an den Henkel Trust e.V. abgetreten worden ist. Darüber hinaus ist hier eine Forderung zur Freistellung von Pensionsverpflichtungen gegenüber der BASF Personal Care & Nutrition GmbH (ehemals Cognis GmbH) in Höhe von 115 Mio Euro (Vorjahr: 123 Mio Euro) ausgewiesen. Diese Forderung entspricht ihrem Nominalwert, der dem Marktpreis entspricht. Im Berichtsjahr, wie auch im Vorjahr, hielten wir bezogen auf das Pensionsvermögen keine direkten Investments sowie keine eigenen Aktien im Portfolio.

**Risiken der Pensionsverpflichtungen**

Das interne Pensionsrisiko-Management überwacht die Risiken aller Pensionspläne konzernweit unter Einhaltung der lokalen gesetzlichen Bestimmungen. Im Rahmen der Überwachung werden Richtlinien über die Steuerung und das Risikomanagement erlassen und stetig weiterentwickelt, die im Wesentlichen auf die Ausfinanzierung, Portfoliostruktur und versicherungsmathematische Annahmen abzielen. Die Finanzierungsstrategie innerhalb des Konzerns verfolgt das Ziel, eine 90- bis 100-prozentige Deckung des Anwartschaftsbarwerts der fondsgedeckten Pensionsverpflichtungen durch das Pensionsvermögen zu gewährleisten. Die Beitragszahlungen und Investmentstrategien sollen eine nahezu vollständige Deckung der Pläne über die Duration der Pensionsverpflichtungen sicherstellen.

Die Pensionsverpflichtungen von Henkel sind verschiedenen Marktrisiken ausgesetzt. Diesen Risiken wird durch den Grad der Ausfinanzierung sowie die Ausgestaltung der Pensionszusagen entgegengewirkt. Die Risiken beziehen sich hierbei im Wesentlichen auf Änderungen bei den Marktzinsen, der Inflation und der Langlebigkeit sowie auf allgemeine Marktschwankungen. Bei den auf vertraglichen Regelungen basierenden Versorgungsverpflichtungen in Deutschland handelt es sich zum größten Teil um lebenslange Rentenleistungen, die im Fall der Invalidität, des Todes und bei Erreichen der Altersgrenze erbracht werden.

Um den Risiken aus der Zahlung von lebenslangen Leistungen sowie der Inflation entgegenzuwirken, wurden die Pensionszusagen seit 2004 schrittweise auf sogenannte Bausteinzusagen mit einer Verrentungsoption umgestellt. Dabei wurde zunächst die Zusage in einen Renten- und Kapitalteil aufgeteilt. Neu eintretende Mitarbeiter erhalten seit 2011 eine Zusage, die primär auf Kapitalleistungen abstellt. Grundsätzlich können die Kapitalleistungen über einen Pensionsfonds auch als Rente ausgezahlt werden. Alle Zusagen in Deutschland werden über ein für Zwecke der betrieblichen Altersversorgung eingerichtetes Sondervermögen (Vorsorgefonds) ausfinanziert. Die Leistungen für Neueintritte seit 2011 sowie für einen Teil der seit 2004 erdienten Ansprüche sind an die Wertentwicklung dieses Sondervermögens gekoppelt, was zu einer Reduzierung des unternehmerischen Gesamtrisikos führt. Die genannten Anpassungen innerhalb der Versorgungsstruktur führen zu einer Abnahme des finanziellen Risikos aus den Versorgungszusagen in Deutschland. Durch die Kopplung der Zusage an die Kapitalanlagen werden zudem die Nettorisiken weitgehend eliminiert. Eine Steigerung der langfristigen Inflationsannahme würde sich vornehmlich auf den erwarteten Rententrend und die erwartete Steigerung der pensionsfähigen Gehälter auswirken.

Die Pensionsverpflichtungen in den USA basieren im Wesentlichen auf drei Versorgungszusagen, die allesamt für Neueintritte geschlossen sind. Neu eingestellte Mitarbeiter erhalten hierbei Versorgungszusagen im Rahmen eines Beitragsplans („Defined Contribution Plan“). Die Pensionszusagen haben grundsätzlich eine Kapitaloption, von der in der Regel Gebrauch gemacht wird. Bei einer Rentenleistung wird die Höhe der einmal gewährten Renten auf Basis aktueller Marktzinsen ermittelt. Daraus resultiert, dass Effekte aus einer Änderung des Rechnungszinses im Vergleich zu Pensionszusagen mit lebenslangen Leistungen niedrig sind. Darüber hinaus werden in den USA einmal gezahlte Renten der Höhe nach nicht angepasst, wodurch während der Rentenzahlperiode keine direkten Risiken aus anstehenden Rentenanpassungen entstehen. Die Inflationsrisiken resultieren daher hauptsächlich aus den gewährten Gehaltsanpassungen.

Neben den dargestellten Risiken aus Pensionsverpflichtungen ergeben sich spezielle Risiken aus Multi-Employer-Plans. Im Wesentlichen betrifft das im Henkel-Konzern die USA. Die Beiträge zu diesen Plänen werden im Rahmen eines Umlageverfahrens auf Basis der pensionsfähigen Gehälter der aktiven Belegschaft erhoben. Zudem können Sanierungsbeiträge zur Schließung von Deckungslücken erhoben werden. Die Risiken aus solchen Plänen bestehen im Wesentlichen aus zukünftig höheren Beiträgen für das Schließen von Deckungslücken oder durch den Wegfall anderer beitragspflichtiger Unternehmen.

Die Auswirkungen von Annahmenänderungen der medizinischen Leistungen an Arbeitnehmer und Pensionäre in den USA stellen wir in der Übersicht unserer Sensitivitäten dar.

Die Analyse unserer konzernweiten Pensionsverpflichtungen ergab keine außergewöhnlichen Risiken.

#### Kapitalfluss und Sensitivitäten

In den kommenden fünf Geschäftsjahren werden aus den Pensionsplänen die folgenden Zahlungen erwartet:

#### Zukünftige Auszahlungen für Versorgungsleistungen

125

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
2017	137	125	36	298
2018	127	102	33	262
2019	127	102	34	263
2020	128	100	37	265
2021	133	100	37	270

Die zukünftige Höhe des Finanzierungsstatus und damit der Pensionsverpflichtungen ist unter anderem abhängig von der Entwicklung des Abzinsungsfaktors. Der Anteil der in Deutschland und den USA ansässigen Gesellschaften an unseren Pensionsverpflichtungen beträgt 78 Prozent. In den Pensionsverpflichtungen für leistungsorientierte Zusagen unserer Tochtergesellschaften in den USA werden die medizinischen Kosten für Mitarbeiter, die nach deren Eintritt in den Ruhestand anfallen, ebenfalls ausgewiesen. Für die medizinischen Kosten wurde eine Steigerungsrate von 6,8 Prozent (Vorjahr: 7,1 Prozent) zugrunde gelegt. Wir erwarten, dass sich diese Steigerungsrate schrittweise bis zum Jahr 2037 auf 4,5 Prozent (Vorjahr: 4,5 Prozent bis zum Jahr 2037) reduziert. Die Auswirkungen einer Änderung wesentlicher versicherungsmathematischer Annahmen auf den Anwartschaftsbarwert stellen sich wie folgt dar:



116 Konzernbilanz	118 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	120 Konzernkapitalflussrechnung	131 Erläuterungen zur Konzernbilanz
118 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	119 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	121 Konzernsegmentberichterstattung	166 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		122 Berichterstattung nach Regionen	171 Weitere Angaben
		123 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	179 Nachtragsbericht

## Sensitivitäten – Anwartschaftsbarwert zum 31.12.2016

126

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
Anwartschaftsbarwert der Verpflichtung bei	3.120	1.237	1.204	5.561
Erhöhung des Diskontierungszinssatzes um 0,5 pp	2.903	1.187	1.091	5.181
Verminderung des Diskontierungszinssatzes um 0,5 pp	3.364	1.293	1.338	5.995
Erhöhung der zukünftigen Gehaltssteigerung um 0,5 pp	3.119	1.242	1.232	5.593
Verminderung der zukünftigen Gehaltssteigerung um 0,5 pp	3.118	1.230	1.180	5.528
Erhöhung des Rententrends um 0,5 pp	3.280	1.235	1.287	5.802
Verminderung des Rententrends um 0,5 pp	2.970	1.235	1.140	5.345
Erhöhung der medizinischen Kosten um 0,5 pp	3.118	1.238	1.205	5.561
Verminderung der medizinischen Kosten um 0,5 pp	3.118	1.232	1.205	5.555

pp = Prozentpunkte

Eine Verlängerung der Lebenserwartung in Deutschland um ein Jahr würde zu einer Erhöhung des Anwartschaftsbarwerts um 4 Prozent führen. In den USA würde dieser Effekt geringer ausfallen, da ein wesentlicher Teil der Pensionspläne auf Kapitalleistungen beruht.

Bei den dargestellten Sensitivitäten ist zu berücksichtigen, dass aufgrund finanzmathematischer Effekte die prozentuale Veränderung nicht linear verläuft beziehungsweise verlaufen muss. Daher reagieren die prozentualen Erhöhungen und Verminderungen nicht mit dem gleichen Absolutbetrag. Jede Sensitivität wird unabhängig berechnet und unterliegt keiner Szenariobetrachtung.

## 16 Ertragsteuerrückstellungen und Sonstige Rückstellungen

## Entwicklung 2016

127

in Mio Euro	Anfangsbestand 1.1.2016	Akquisitionen	Verbrauch	Auflösung	Zuführung	Sonstige Veränderungen	Endbestand 31.12.2016
<b>Ertragsteuerrückstellungen</b>	352	2	- 137	- 20	285	- 18	464
Davon langfristig	89	2	- 1	0	24	- 8	106
Davon kurzfristig	263	0	- 136	- 20	261	- 10	358
<b>Restrukturierungsrückstellungen</b>	225	1	- 126	- 12	172	5	265
Davon langfristig	72	0	- 15	- 2	19	- 16	58
Davon kurzfristig	153	1	- 111	- 10	153	21	207
<b>Übrige Rückstellungen</b>	1.735	62	- 1.172	- 93	1.502	14	2.048
Davon langfristig	324	1	- 32	- 4	53	- 53	289
Davon kurzfristig	1.411	61	- 1.140	- 89	1.449	67	1.759
<b>Gesamt</b>	2.312	65	- 1.435	- 125	1.959	1	2.777
Davon langfristig	485	3	- 48	- 6	96	- 77	453
Davon kurzfristig	1.827	62	- 1.387	- 119	1.863	78	2.324

Rückstellungen werden gebildet, wenn eine Verpflichtung gegenüber Dritten besteht sowie wenn der Ressourcenabfluss wahrscheinlich und die voraussichtliche Verpflichtung zuverlässig schätzbar ist. Bei der Bewertung der Rückstellungen wurde die bestmögliche Schätzung der Ausgaben, die zur Erfüllung der gegenwärtigen Verpflichtung zum Bilanztag erforderlich sind, zugrunde gelegt („best estimate“). Preissteigerungen, die bis zum Erfüllungszeitpunkt erwartet werden,

fließen in die Bewertung ein. Rückstellungen, bei denen der Zinseffekt wesentlich ist, werden mit einem Vorsteuerzinssatz auf den Bilanztag diskontiert. Für die Verpflichtungen in Deutschland haben wir einen Zinssatz zwischen -0,1 und 2,3 Prozent angesetzt.

Die Ertragsteuerrückstellungen enthalten Steuerverpflichtungen sowie Beträge für Risiken aus Außenprüfungen.

Die Sonstigen Rückstellungen umfassen die erkennbaren Risiken gegenüber Dritten. Sie sind zu Vollkosten bewertet.

Sonstige Veränderungen von Rückstellungen umfassen Veränderungen des Konsolidierungskreises, Währungsänderungen, Aufzinsungseffekte sowie die Berücksichtigung von Änderungen der Fristigkeit im Zeitablauf.

Für Restrukturierungsmaßnahmen werden Rückstellungen gebildet, wenn mit der Umsetzung eines detaillierten und formellen Plans begonnen oder dieser bereits kommuniziert wurde. Die Zuführung zu den Restrukturierungsrückstellungen bezieht sich auf die im Rahmen der Integration von The Sun Products Corporation in Nordamerika beschlossene Schließung des Verwaltungsstandorts in Scottsdale, Arizona, sowie auf die weitere Optimierung der Produktions- und Prozessstrukturen in allen Unternehmensbereichen.

Die Rückstellungen für Verpflichtungen aus dem Vertriebsbereich decken erwartete Belastungen für nachträgliche Minderungen bereits erzielter Umsatzerlöse und für Risiken aus schwebenden Geschäften ab.

Rückstellungen für Verpflichtungen im Personalbereich enthalten im Wesentlichen Aufwendungen des Konzerns für erfolgsabhängige, variable Vergütungsbestandteile.

Rückstellungen für Verpflichtungen im Produktions- und Technikbereich betreffen im Wesentlichen Gewährleistungsrückstellungen.

#### Aufteilung der Übrigen Rückstellungen nach Funktionsbereichen

128

in Mio Euro	31.12.2015	31.12.2016
<b>Vertrieb</b>	<b>817</b>	<b>977</b>
Davon langfristig	14	10
Davon kurzfristig	803	967
<b>Personal</b>	<b>638</b>	<b>691</b>
Davon langfristig	228	199
Davon kurzfristig	410	492
<b>Produktion und Technik</b>	<b>37</b>	<b>45</b>
Davon langfristig	20	20
Davon kurzfristig	17	25
<b>Verschiedene übrige Verpflichtungen</b>	<b>243</b>	<b>335</b>
Davon langfristig	62	60
Davon kurzfristig	181	275
<b>Gesamt</b>	<b>1.735</b>	<b>2.048</b>
Davon langfristig	324	289
Davon kurzfristig	1.411	1.759

#### Risiken aus Rechtsstreitigkeiten und -verfahren

Einzelne Risiken aus zivilrechtlichen Rechtsstreitigkeiten sind durch Rückstellungen in Höhe der voraussichtlichen Inanspruchnahme nebst Verfahrenskosten abgebildet. Für Ansprüche aus Produkthaftungsklagen in den USA erfolgten Anpassungen des Rückstellungsbetrags aufgrund neuer Erkenntnisse. Insgesamt ergibt sich ein Euro-Betrag im zweistelligen Millionenbereich. Weitergehende Angaben zu den Verfahren und den damit für Henkel verbundenen Risiken werden gemäß IAS 37.92 nicht gemacht, um das Ergebnis der Verfahren nicht zu beeinträchtigen.

Am 18. Dezember 2014 hat die französische Kartellbehörde in einem Verfahren, das Verstöße in den Jahren 2003 bis 2006 betrifft, gegen verschiedene internationale Unternehmen aus der Kosmetik- und Waschmittelindustrie Bußgelder in einer Gesamthöhe von rund 951 Mio Euro verhängt. Henkel wurde mit einem Bußgeld in Höhe von 109 Mio Euro belegt, das Henkel am 15. Mai 2015 vorläufig bezahlt hat. Eine rechtskräftige Entscheidung über die von Henkel eingelegten Rechtsmittel hinsichtlich der Höhe des Bußgelds steht noch aus.

Darüber hinaus sind Henkel und seine Konzerngesellschaften Beklagte beziehungsweise Beteiligte in weiteren gerichtlichen und schiedsgerichtlichen Klageverfahren beziehungsweise behördlichen Verfahren. Prognosen zum Verlauf und zu den Ergebnissen von Rechtsstreitigkeiten sind mit erheblichen Schwierigkeiten und Unsicherheiten verbunden. Negative, gegebenenfalls auch wesentliche künftige Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sind auf Basis des heutigen Kenntnisstands nicht zu erwarten.

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

**131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz**  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

## 17 Finanzschulden

### Finanzschulden

129

in Mio Euro	31.12.2015			31.12.2016		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Anleihen	-	-	-	2.254	4	2.258
Commercial Paper <sup>1</sup>	-	811	811	-	381	381
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten <sup>2</sup>	-	69	69	1.042	40	1.082
Sonstige Finanzschulden	4	-	4	4	-	4
<b>Gesamt</b>	<b>4</b>	<b>880</b>	<b>884</b>	<b>3.300</b>	<b>425</b>	<b>3.725</b>

<sup>1</sup> Aus dem Euro- und dem US-Dollar-Commercial-Paper-Programm (Gesamtrahmen 2 Mrd US-Dollar und 1 Mrd Euro).

<sup>2</sup> Verpflichtungen mit variabler Verzinsung oder Zinsbindung unter 1 Jahr.

### Anleihen

130

Emittent	Art	Nominalwert	Buchwerte ohne Einschluss aufge- laufener Zinsen		Marktwerte ohne Einschluss aufgelaufener Zinsen <sup>1</sup>		Marktwerte ein- schließlich aufge- laufener Zinsen <sup>1</sup>		Zinssatz		Fälligkeit
			2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	
in Mio Euro											
Henkel AG & Co. KGaA	Anleihe	500 Mio Euro	-	499	-	501	-	501	-	0% p.a.	13.09.2018
Henkel AG & Co. KGaA	Anleihe	700 Mio Euro	-	698	-	699	-	699	-	0% p.a.	13.09.2021
Henkel AG & Co. KGaA	Anleihe	750 Mio US-Dollar	-	709	-	707	-	710	-	1,5% p.a.	13.09.2019
Henkel AG & Co. KGaA	Anleihe	300 Mio GB-Pfund <sup>2</sup>	-	348	-	344	-	345	-	0,875% p.a.	13.09.2022
<b>Anleihen gesamt</b>			-	<b>2.254</b>	-	<b>2.251</b>	-	<b>2.255</b>			

<sup>1</sup> Vom Börsenkurs abgeleiteter Marktwert der Anleihen am Bilanzstichtag.

<sup>2</sup> Die Zins- und Tilgungszahlungen der in GB-Pfund denominierten Anleihe werden durch den Zinswährungsswap in Euro-Zahlungen umgewandelt.

Zur Finanzierung der Akquisition von The Sun Products Corporation emittierte Henkel im September 2016 vier festverzinsliche Anleihen im Wert von 2,2 Mrd Euro. Eine weitere Kapitalaufnahme in Höhe von 1,1 Mrd US-Dollar erfolgte in Form eines innerhalb der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten ausgewiesenen syndizierten Bankkredits mit einer Laufzeit von drei Jahren und einer variablen Verzinsung (auf Basis des 1-Monats-US-Dollar-Libor-Zinssatzes zuzüglich eines Aufschlags von 0,55 Prozent).

## 18 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten

### Aufteilung

131

in Mio Euro	31.12.2015			31.12.2016		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Verbundenen Unternehmen und assoziierten Unternehmen	-	8	8	-	7	7
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden	-	42	42	-	58	58
Derivative Finanzinstrumente	-	44	44	13	64	77
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	1	15	16	101	35	136
<b>Gesamt</b>	<b>1</b>	<b>109</b>	<b>110</b>	<b>114</b>	<b>164</b>	<b>278</b>

Von den Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Verbundenen Unternehmen und assoziierten Unternehmen entfallen 7 Mio Euro auf nicht konsolidierte Verbundene Unternehmen. Die Übrigen finanziellen Verbindlichkeiten enthalten unter anderem die bedingte Kaufpreisverbindlichkeit infolge unserer getätigten Akquisition in Nigeria (75 Mio Euro) sowie Verbindlichkeiten aus Finance-Leasingverpflichtungen (17 Mio Euro).

## 19 Übrige Verbindlichkeiten

### Aufteilung

132

in Mio Euro	31.12.2015			31.12.2016		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Andere Steuerverbindlichkeiten	-	174	174	-	211	211
Verbindlichkeiten gegenüber der Belegschaft	-	28	28	6	41	47
Verbindlichkeiten aus Abgaben für Arbeitnehmer	-	70	70	-	62	62
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	1	22	23	-	23	23
Sonstige übrige Verbindlichkeiten	15	57	72	19	58	77
<b>Gesamt</b>	<b>16</b>	<b>351</b>	<b>367</b>	<b>25</b>	<b>395</b>	<b>420</b>

In den Sonstigen übrigen Verbindlichkeiten sind im Wesentlichen verschiedene periodische Abgrenzungen von Erträgen in Höhe von 29 Mio Euro (Vorjahr: 14 Mio Euro) sowie erhaltene Anzahlungen in Höhe von 10 Mio Euro (Vorjahr: 3 Mio Euro) ausgewiesen.

## 20 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind von 3.176 Mio auf 3.665 Mio Euro gestiegen. Sie betreffen neben Eingangsrechnungen auch Abgrenzungen für ausstehende Rechnungen auf erhaltene Lieferungen und Leistungen. Sie sind innerhalb eines Jahres fällig.

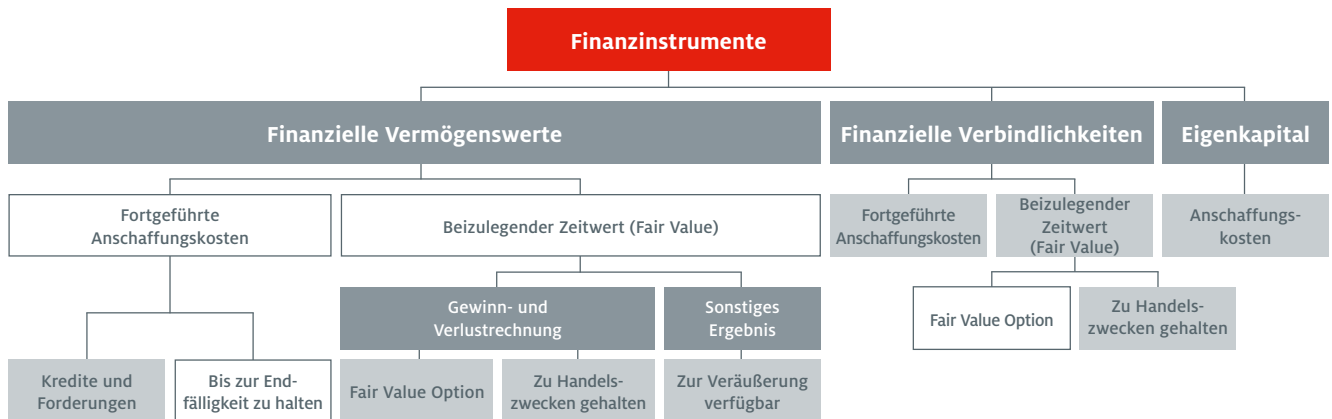
116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnisrechnung  
119 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegmentberichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

131 Erläuterungen zur Konzernbilanz  
166 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

**21 Berichterstattung zu Finanzinstrumenten**



■ von Henkel genutzte Kategorien

**Informationen zu Finanzinstrumenten nach Kategorien**

Ein Finanzinstrument ist ein Vertrag, der gleichzeitig bei einem Unternehmen zu einem finanziellen Vermögenswert und bei einem anderen Unternehmen zur Entstehung einer finanziellen Verbindlichkeit oder eines Eigenkapitalinstruments führt.

Im Henkel-Konzern werden Finanzinstrumente in den Bilanzpositionen „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“, „Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen“, „Finanzschulden“, „Sonstige finanzielle Vermögenswerte“ und „Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten“ sowie „Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente“ ausgewiesen.

Finanzinstrumente werden erfasst, wenn Henkel Vertragspartei des Finanzinstruments wird. Die Erfassung von finanziellen Vermögenswerten erfolgt zum Erfüllungstag; ausgenommen hiervon sind derivative Finanzinstrumente, die zum Handelstag erfasst werden. Alle Finanzinstrumente werden zunächst mit ihrem beizulegenden Zeitwert bilanziert. Anschaffungsnebenkosten werden nur aktiviert, wenn die Folgebewertung der Finanzinstrumente nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert erfolgt. Die Finanzinstrumente werden für die Folgebewertung nach IAS 39 in folgende Klassen untergliedert:

- zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete Finanzinstrumente,
- zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente.

Diesen beiden Klassen sind verschiedene Bewertungskategorien zugeordnet. Finanzinstrumente, die den Bewertungskategorien „Zur Veräußerung verfügbar“ und „Zu Handelszwecken gehalten“ zugeordnet sind, werden grundsätzlich zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Als „Zur Veräußerung verfügbar“ werden die in den Sonstigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesenen sonstigen Wertpapiere und Terminanlagen sowie die nicht „at-equity“ bilanzierten Sonstigen Beteiligungen kategorisiert. In der Bewertungskategorie „Zu Handelszwecken gehalten“ werden lediglich die im Henkel-Konzern gehaltenen derivativen Finanzinstrumente ausgewiesen, die nicht in ein Hedge Accounting einbezogen sind. Alle übrigen Finanzinstrumente einschließlich der als „Kredite und Forderungen“ kategorisierten finanziellen Vermögenswerte bilanzieren wir zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode. Die Bewertungskategorien „Bis zur Endfälligkeit zu halten“ sowie „Fair Value Option“ werden im Henkel-Konzern derzeit nicht genutzt.

Bei Finanzinstrumenten der Bewertungskategorie „Kredite und Forderungen“ handelt es sich um nicht-derivative Finanzinstrumente mit festen beziehungsweise bestimmbareren Zahlungen, die nicht auf einem aktiven Markt gehandelt werden. Im Henkel-Konzern werden in dieser Kategorie im Wesentlichen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte mit Ausnahme der Beteiligungen, der Derivate, der Wertpapiere und Terminanlagen sowie die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente ausgewiesen. Der Buchwert der als „Kredite und Forderungen“ klassifizierten Finanzinstrumente entspricht aufgrund ihrer überwiegend kurzfristigen Natur näherungsweise dem beizulegenden Zeitwert. Bestehen an der Einbringbarkeit dieser Finanzinstrumente Zweifel, werden sie zu fortgeführten Anschaffungskosten abzüglich angemessener Wertberichtigungen angesetzt.

Finanzinstrumente der Kategorie „Zur Veräußerung verfügbar“ sind nicht-derivative finanzielle Vermögenswerte und werden, soweit verlässlich bestimmbar, mit ihrem beizulegenden Zeitwert bilanziert. Ist der beizulegende Zeitwert nicht verlässlich ermittelbar, erfolgt der Ansatz zu Anschaffungskosten. Wertschwankungen zwischen den Bilanztagen werden grundsätzlich erfolgsneutral in der Gesamtergebnisrechnung (Neubewertungsrücklage) erfasst, es sei denn, es handelt sich um dauerhafte Wertminderungen. Diese werden erfolgswirksam erfasst. Bei Veräußerung der Vermögenswerte werden die in der Neubewertungsrücklage erfassten Beträge erfolgswirksam aufgelöst. Im Henkel-Konzern sind die in den Sonstigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesenen Wertpapiere und Terminanlagen sowie die Sonstigen Beteiligungen als „Zur Veräußerung verfügbar“ kategorisiert. Die beizulegenden Zeitwerte der Wertpapiere und Terminanlagen basieren auf notierten Marktpreisen beziehungsweise von Marktdaten abgeleiteten Kursen. Da die beizulegenden Zeitwerte der Sonstigen Beteiligungen nicht verlässlich bestimmbar sind, erfolgt die Folgebewertung dieser Finanzinstrumente zu fortgeführten Anschaffungskosten. Eine Veräußerung der in den Sonstigen Beteiligungen ausgewiesenen Finanzinstrumente ist derzeit nicht beabsichtigt.

Die als „Zu Handelszwecken gehaltenen“ derivativen Finanzinstrumente, die nicht in ein Hedge Accounting einbezogen sind, werden grundsätzlich zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Sämtliche Marktwertänderungen werden erfolgswirksam erfasst. Um Ergebnisschwankungen aus Marktwertänderungen von derivativen Finanzinstrumenten zu vermeiden, wird in Einzelfällen – soweit möglich und wirtschaftlich sinnvoll – Hedge Accounting angewandt. Nach Art des Grundgeschäfts und des zu sichernden Risikos werden im Konzern Fair Value und Cashflow Hedges designiert. Details zu den im Konzern abgeschlossenen Sicherungsgeschäften und zur Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte der Derivate werden auf den Seiten 157 bis 159 erläutert.

Sämtliche finanziellen Verbindlichkeiten – mit Ausnahme der derivativen Finanzinstrumente und der bedingten Kaufpreisverbindlichkeit infolge unserer Akquisition in Nigeria – werden grundsätzlich mit ihren fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode bewertet.

Finanzschulden, für die ein Sicherungsgeschäft abgeschlossen wurde, das die Voraussetzungen von IAS 39 bezüglich des Sicherungszusammenhangs erfüllt, werden im Rahmen des Hedge Accounting bilanziert.

116 Konzernbilanz	118 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	120 Konzernkapitalflussrechnung	131 Erläuterungen zur Konzernbilanz
118 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	119 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	121 Konzernsegmentberichterstattung	166 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		122 Berichterstattung nach Regionen	171 Weitere Angaben
		123 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	179 Nachtragsbericht

## Buchwerte und beizulegende Zeitwerte der Finanzinstrumente

134

31.12.2015 in Mio Euro	Wertansatz Bilanz nach IAS 39				
	Buchwert 31.12.	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegender Zeitwert, erfolgsneutral	Beizulegender Zeitwert, erfolgswirksam	Beizulegender Zeitwert 31.12.
<b>Aktiva</b>					
Kredite und Forderungen	4.603	4.603	-	-	4.603
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.944	2.944	-	-	2.944
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	483	483	-	-	483
Forderungen an assoziierte Unternehmen	1	1	-	-	1
Finanzforderungen an Fremde	39	39	-	-	39
Forderungen gegen den Henkel Trust e.V.	349	349	-	-	349
Übrige finanzielle Vermögenswerte	94	94	-	-	94
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1.176	1.176	-	-	1.176
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	36	21	15	-	36
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	36	21	15	-	36
Sonstige Beteiligungen	21	21	-	-	21
Variabel verzinsliche Wertpapiere und Terminanlagen (Level 1)	3	-	3	-	3
Variabel verzinsliche Wertpapiere (Level 2)	2	-	2	-	2
Festverzinsliche Wertpapiere (Level 1)	-	-	-	-	-
Gestellte finanzielle Sicherheiten (Level 1)	10	-	10	-	10
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte (Level 2)	60	-	-	60	60
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	60	-	-	60	60
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (Level 2)	12	-	12	-	12
<b>Gesamt</b>	<b>4.711</b>	<b>4.624</b>	<b>27</b>	<b>60</b>	<b>4.711</b>
<b>Passiva</b>					
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierte Verbindlichkeiten	4.126	4.126	-	-	4.126
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3.176	3.176	-	-	3.176
Finanzschulden ohne bilanzielle Sicherungsbeziehung	884	884	-	-	884
Finanzschulden mit bilanzieller Sicherungsbeziehung	-	-	-	-	-
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	66	66	-	-	66
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Verbindlichkeiten (Level 2)	34	-	-	34	34
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	34	-	-	34	34
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (Level 2)	10	-	10	-	10
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten (Level 3)	-	-	-	-	-
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	-	-	-	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>4.170</b>	<b>4.126</b>	<b>10</b>	<b>34</b>	<b>4.170</b>

## Buchwerte und beizulegende Zeitwerte der Finanzinstrumente

135

31.12.2016 in Mio Euro	Wertansatz Bilanz nach IAS 39				Beizulegender Zeitwert 31.12.
	Buchwert 31.12.	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegender Zeitwert, erfolgsneutral	Beizulegender Zeitwert, erfolgswirksam	
<b>Aktiva</b>					
Kredite und Forderungen	5.392	5.392	–	–	5.392
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	3.349	3.349	–	–	3.349
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	654	654	–	–	654
Forderungen an assoziierte Unternehmen	5	5	–	–	5
Finanzforderungen an Fremde	38	38	–	–	38
Forderungen gegen den Henkel Trust e.V.	501	501	–	–	501
Übrige finanzielle Vermögenswerte	110	110	–	–	110
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1.389	1.389	–	–	1.389
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	65	56	9	–	65
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	65	56	9	–	65
Sonstige Beteiligungen	56	56	–	–	56
Variabel verzinsliche Wertpapiere (Level 2)	2	–	2	–	2
Gestellte finanzielle Sicherheiten (Level 1)	7	–	7	–	7
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte (Level 2)	72	–	–	72	72
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	72	–	–	72	72
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (Level 2)	31	–	31	–	31
<b>Gesamt</b>	<b>5.560</b>	<b>5.448</b>	<b>40</b>	<b>72</b>	<b>5.560</b>
<b>Passiva</b>					
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierte Verbindlichkeiten	7.516	7.516	–	–	7.513
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3.665	3.665	–	–	3.665
Finanzschulden ohne bilanzielle Sicherungsbeziehung	3.725	3.725	–	–	3.722
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	126	126	–	–	126
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Verbindlichkeiten (Level 2)	68	–	–	68	68
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	68	–	–	68	68
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (Level 2)	9	–	9	–	9
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten (Level 3)	75	–	75	–	75
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	75	–	75	–	75
<b>Gesamt</b>	<b>7.668</b>	<b>7.516</b>	<b>84</b>	<b>68</b>	<b>7.665</b>

Die folgende Hierarchie wird verwendet, um den beizulegenden Zeitwert von Finanzinstrumenten zu bestimmen und auszuweisen:

- Level 1: Beizulegende Zeitwerte, die auf Basis notierter, unangepasster Preise auf aktiven Märkten bestimmt werden.
- Level 2: Beizulegende Zeitwerte, die auf Basis von Parametern bestimmt werden, für die entweder direkt oder indirekt abgeleitete Preise auf einem Markt zur Verfügung stehen.
- Level 3: Beizulegende Zeitwerte, die mithilfe von Parametern bestimmt werden, bei denen die Inputfaktoren nicht auf beobachtbaren Marktdaten basieren.

Der beizulegende Zeitwert der dem Level 1 zugeordneten Wertpapiere und Terminanlagen basiert auf Kursnotierungen zum Bilanzstichtag. Für die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts von Wertpapieren des Level 2 werden beobachtbare

Marktdaten verwendet. Liegen Geld- und Briefkurse vor, wird der Mittelkurs zur Ermittlung des Fair Value verwendet.

Die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts der in den Sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten enthaltenen bedingten Kaufpreisverbindlichkeit infolge unserer Akquisition in Nigeria ist dem Level 3 zuzuordnen. Der beizulegende Zeitwert der bedingten Kaufpreisverbindlichkeit betrug zum Akquisitionszeitpunkt 113 Mio Euro. Infolge der Neubewertung zum 31. Dezember 2016 wurde dieser Wert auf 75 Mio Euro angepasst.

Die Bewertungseffekte wurden direkt im Eigenkapital erfasst und sind in der Eigenkapitalveränderungsrechnung in den Sonstigen neutralen Veränderungen ausgewiesen. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts erfolgt nach dem Discounted-Cashflow-Verfahren unter Berücksichtigung der Finanz-



116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnisrechnung  
119 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegmentberichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

**131 Erläuterungen zur Konzernbilanz**  
166 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

kennzahlen der akquirierten Gesellschaft basierend auf einem Detailplanungszeitraum bis 2025. Die Diskontierung erfolgt unter Verwendung von Euro-Kapitalkosten. Neben der langfristigen Wachstumsrate in der ewigen Rente in Höhe von 1,5 Prozent und dem als Diskontierungszinssatz verwendeten gewichteten Kapitalkostensatz (WACC) von 6,2 Prozent stellt vor allem der Wechselkurs des nigerianischen Nairas einen wesentlichen Bewertungsparameter dar. Ein Zinsanstieg oder eine Abwertung des Nairas würde zu einem geringeren negativen Marktwert der Verbindlichkeit führen. Eine Zinsreduzierung oder eine Aufwertung des Nairas hätte einen höheren negativen Marktwert zur Folge.

Weder im Geschäftsjahr 2016 noch im Vorjahr haben wir Umklassifizierungen zwischen den Bewertungskategorien oder Umgliederungen innerhalb der Fair-Value-Hierarchie vorgenommen.

### Nettogewinne und -verluste aus Finanzinstrumenten nach Kategorien

Die Nettogewinne und -verluste aus Finanzinstrumenten lassen sich den folgenden Kategorien zuordnen:

#### Nettoergebnisse der Bewertungskategorien und Überleitung zum Finanzergebnis

in Mio Euro	2015	2016
Kredite und Forderungen	57	19
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	2	0
Zu Handelszwecken gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zuzüglich derivativer Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung	64	65
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	-77	-29
<b>Summe Nettoergebnisse</b>	<b>46</b>	<b>55</b>
Währungseffekte	-60	-74
Zinsaufwand Pensionsverpflichtungen abzüglich Zinserträge aus Pensionsvermögen und Erstattungsansprüchen	-22	-11
Sonstiges Finanzergebnis (nicht auf Finanzinstrumente entfallend)	-6	-3
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-42</b>	<b>-33</b>

Das Nettoergebnis aus „Kredit und Forderungen“ entfällt in voller Höhe auf Zinserträge. Die Nettoaufwendungen aus der Bildung und Auflösung von Wertberichtigungen in Höhe von -25 Mio Euro (Vorjahr: -21 Mio Euro) sowie die Erträge aus Einzahlungen auf bereits abgeschriebene und ausgebuchte Finanzinstrumente in Höhe von 1 Mio Euro (Vorjahr: 1 Mio Euro) wurden im betrieblichen Ergebnis erfasst.

Im Nettoergebnis der als „Zur Veräußerung verfügbar“ klassifizierten Wertpapiere und Terminanlagen entfallen 0 Mio Euro

(Vorjahr: 1 Mio Euro) auf Zinserträge, 0 Mio Euro (Vorjahr: 1 Mio Euro) auf Veräußerungserträge sowie 0 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro) auf Beteiligungserträge. Die Bewertung dieser Finanzinstrumente zum beizulegenden Zeitwert hat wie im Vorjahr zu keinem Gewinn oder Verlust im Eigenkapital geführt.

Im Nettoergebnis aus den „Zu Handelszwecken gehaltenen“ Derivaten zuzüglich der Derivate mit Hedge-Beziehung ist neben den Effekten aus der Marktbewertung der Derivate in Höhe von 66 Mio Euro (Vorjahr: 17 Mio Euro) auch der Aufwand aus der Zuführung von Wertberichtigungen zur Berücksichtigung des Ausfallrisikos der Kontraktpartner in Höhe von -2 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro) enthalten. Darüber hinaus werden in dieser Position die Zinserträge und -aufwendungen aus den Zins- und Währungssicherungsinstrumenten sowie die Auflösungen der im Eigenkapital erfassten Beträge aus Cashflow Hedges in Höhe von 1 Mio Euro (Vorjahr: 47 Mio Euro) ausgewiesen.

Das Nettoergebnis aus „Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Verbindlichkeiten“ ergibt sich im Wesentlichen aus dem Zinsaufwand für Finanzschulden in Höhe von -25 Mio Euro (Vorjahr: -116 Mio Euro). Gebühren für die Geld- und Kreditbeschaffung wurden in Höhe von -4 Mio Euro (Vorjahr: -4 Mio Euro) erfasst.

Aus der Realisierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten (ohne derivative Finanzinstrumente) in Fremdwährung ergab sich ein Aufwand in Höhe von -74 Mio Euro (Vorjahr: -60 Mio Euro).

#### Angaben zu derivativen Finanzinstrumenten

Derivative Finanzinstrumente werden zum beizulegenden Zeitwert am Bilanztag bewertet. Die Erfassung der aus Marktwertänderungen von derivativen Finanzinstrumenten resultierenden Gewinne und Verluste ist davon abhängig, ob die Anforderungen von IAS 39 hinsichtlich der Bilanzierung als Sicherungsgeschäft erfüllt sind (Hedge Accounting).

Für den überwiegenden Teil der derivativen Finanzinstrumente wird kein Hedge Accounting angewandt. Die Marktwertänderungen dieser Derivate, die wirtschaftlich betrachtet wirksame Absicherungen im Rahmen der Konzernstrategie darstellen, erfassen wir ergebniswirksam. Diesen stehen kompensierende Marktwertänderungen aus den abgesicherten Grundgeschäften gegenüber. Bei Anwendung des Hedge Accounting werden derivative Finanzinstrumente entweder als Instrumente zur Absicherung des beizulegenden Zeitwerts eines bilanzierten Grundgeschäfts („Fair Value Hedge“), als Instrumente zur Absicherung von zukünftigen Zahlungsverpflichtungen („Cashflow Hedge“) oder als Instrumente zur Absicherung einer Nettoinvestition in eine ausländische Tochtergesellschaft („Hedge of a Net Investment in a Foreign

Entity“) qualifiziert. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die im Konzern eingesetzten bilanzierten derivativen Finanzinstrumente und deren Marktwerte:

### Derivative Finanzinstrumente

137

jeweils zum 31.12. in Mio Euro	Nominalwert		Positiver Marktwert <sup>2</sup>		Negativer Marktwert <sup>2</sup>	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Devisenterminkontrakte <sup>1</sup>	5.879	<b>4.000</b>	72	<b>80</b>	-44	<b>-64</b>
(Davon: zur Absicherung konzerninterner Darlehen)	(4.277)	<b>(2.433)</b>	(51)	<b>(53)</b>	(-29)	<b>(-44)</b>
(Davon: als Cashflow Hedge designiert)	(696)	<b>(657)</b>	(12)	<b>(11)</b>	(-10)	<b>(-9)</b>
Devisenoptionen	5	<b>1</b>	-	-	-	-
Zinswährungsswaps	-	<b>359</b>	-	-	-	<b>-13</b>
Aktienterminkontrakte	-	<b>167</b>	-	<b>23</b>	-	-
(Davon: als Cashflow Hedge designiert)	(-)	<b>147</b>	(-)	<b>20</b>	(-)	-
<b>Summe derivative Finanzinstrumente</b>	<b>5.884</b>	<b>4.527</b>	<b>72</b>	<b>103</b>	<b>-44</b>	<b>-77</b>

<sup>1</sup> Laufzeit kürzer als 1 Jahr.

<sup>2</sup> Marktwerte einschließlich aufgelaufener Zinsen und ohne Berücksichtigung der für das Ausfallrisiko der Kontraktpartner gebildeten Wertberichtigung in Höhe von 2 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro).

Für Devisenterminkontrakte und Zinswährungsswaps ermitteln wir den beizulegenden Zeitwert auf Basis der am Bilanztag geltenden aktuellen Referenzkurse der Europäischen Zentralbank. Hierbei berücksichtigen wir Terminaufschläge und -abschläge für die jeweilige Restlaufzeit des Kontrakts im Vergleich zum kontrahierten Devisenkurs. Devisenoptionen werden mittels Kursnotierungen oder anerkannter Modelle zur Ermittlung von Optionspreisen bewertet. Bei Aktienterminkontrakten wird der beizulegende Zeitwert auf Basis des am Bilanzstichtag geltenden Schlusskurses der Henkel-Vorzugsaktie unter Berücksichtigung von Terminaufschlägen und -abschlägen für die jeweilige Restlaufzeit des Kontrakts im Vergleich zum kontrahierten Aktienterminkurs ermittelt. Zinssicherungsinstrumente bewerten wir auf Basis abgezinster, zukünftig erwarteter Cashflows. Dabei legen wir Marktzinssätze zugrunde, die für die Restlaufzeit der Kontrakte gelten. Diese sind für die beiden wichtigsten Währungen in der nachfolgenden Tabelle angegeben. Sie zeigt die jeweils zum 31. Dezember am Interbanken-Markt quotierten Zinssätze.

### Zinssätze in Prozent pro Jahr

138

jeweils zum 31.12. Laufzeiten	Euro		US-Dollar	
	2015	2016	2015	2016
1 Monat	-0,21	<b>-0,37</b>	0,43	<b>0,77</b>
3 Monate	-0,13	<b>-0,32</b>	0,61	<b>1,00</b>
6 Monate	-0,04	<b>-0,22</b>	0,85	<b>1,32</b>
1 Jahr	0,06	<b>-0,08</b>	1,18	<b>1,69</b>
2 Jahre	-0,03	<b>-0,16</b>	1,18	<b>1,46</b>
5 Jahre	0,33	<b>0,08</b>	1,74	<b>1,96</b>
10 Jahre	1,00	<b>0,66</b>	2,19	<b>2,32</b>

Bei der Bewertung der derivativen Finanzinstrumente wird das Ausfallrisiko des Vertragspartners durch eine Anpassung der Marktwerte auf der Basis von Kreditrisikoprämien berücksichtigt. Die im Berichtsjahr 2016 bestehende Anpassung beträgt 2 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro). Die Zuführung wird erfolgswirksam im Finanzergebnis erfasst.

In Abhängigkeit vom Marktwert und von der Fristigkeit am Bilanztag werden derivative Finanzinstrumente als finanzieller Vermögenswert (bei positivem Marktwert) oder als finanzielle Verbindlichkeit (bei negativem Marktwert) ausgewiesen.

Der überwiegende Teil der Devisenterminkontrakte ist zur Sicherung von Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Konzernfinanzierungen abgeschlossen.

*Fair Value Hedges:* Ein Fair Value Hedge sichert den beizulegenden Zeitwert von bilanzierten Vermögenswerten und Schulden. Die Änderung des beizulegenden Zeitwerts der Derivate sowie die Marktwertänderung des Grundgeschäfts, die auf dem abgesicherten Risiko basiert, werden zeitgleich erfolgswirksam erfasst.

Im Geschäftsjahr 2016 bestanden im Henkel-Konzern keine Fair Value Hedges. Im Vorjahr wurden zur Absicherung des Fair-Value-Risikos der durch die Henkel AG & Co. KGaA begebenen Hybrid-Anleihe Receiver-Zinsswaps als Fair Value Hedges designiert. Diese sind mit der Tilgung der Hybrid-Anleihe im November 2015 ausgelaufen.

Eine Übersicht über die aus den Fair Value Hedges entstandenen Gewinne und Verluste (ohne Berücksichtigung der für das

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

**131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz**  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

Ausfallrisiko des Kontraktpartners gebildeten Wertberichtigung) gibt die folgende Tabelle:

#### Gewinne und Verluste aus Fair Value Hedges

139

in Mio Euro	2015	2016
Gewinne (+)/Verluste (-) aus gesicherten Grundgeschäften	43	-
Gewinne (+)/Verluste (-) aus Sicherungsgeschäften	-45	-
<b>Saldo</b>	<b>-2</b>	<b>-</b>

*Cashflow Hedges:* Ein Cashflow Hedge sichert die Schwankungen zukünftiger Zahlungsströme aus bilanzierten Vermögenswerten und Schulden, geplanten oder mit hoher Wahrscheinlichkeit eintretenden Transaktionen und festkontrahierten, bilanzunwirksamen Verpflichtungen, aus denen ein Zins-, Währungs- oder Aktienkursrisiko resultiert. Der effektive Teil eines Cashflow Hedge ist in der Hedge-Rücklage im Eigenkapital zu erfassen. Der ineffektive Teil aus der Wertänderung des Sicherungsinstruments ist je nach Grundgeschäft erfolgswirksam im Finanzergebnis oder im operativen Ergebnis zu buchen. Die im Eigenkapital erfassten Gewinne und Verluste sind später in der Periode erfolgswirksam zu erfassen, in der die abgesicherte Transaktion das Periodenergebnis beeinflusst.

#### Cashflow Hedges (nach Berücksichtigung von Ertragsteuern)

140

in Mio Euro	Anfangs- bestand	Zugang (erfolgs- neutral)	Abgang (erfolgs- wirksam)	Endbestand
<b>2016</b>	<b>-215</b>	<b>31</b>	<b>-31</b>	<b>-215</b>
2015	-202	1	-14	-215

Der im Eigenkapital ausgewiesene Anfangsbestand der Cashflow Hedges entfällt auf die Marktwerte der in Vorjahren zur Absicherung des Cashflow-Risikos aus den variabel verzinslichen US-Dollar-Verbindlichkeiten bei der Henkel of America, Inc. eingesetzten Payer-Zinsswaps sowie Währungssicherungsgeschäfte für getätigte Akquisitionen.

Ein Zugang nach Berücksichtigung von Ertragsteuern in Höhe von 11 Mio Euro betrifft die Währungssicherung geplanter Materialeinkäufe vor Schwankungen der Kassakurse. Aus den im Eigenkapital erfassten Gewinnen wurden im Berichtsjahr 11 Mio Euro in das operative Ergebnis umgegliedert. Die positiven und negativen Marktwerte der zur Währungssicherung geplanter Materialeinkäufe abgeschlossenen Derivate betragen 11 Mio beziehungsweise -9 Mio Euro. Die Cashflows aus diesen Währungsderivaten werden ebenso wie die Cashflows aus den gesicherten Materialeinkäufen voraussichtlich im nächs-

ten Geschäftsjahr eintreten und sich auf das operative Ergebnis auswirken.

Ein Zugang in Höhe von 20 Mio Euro ergibt sich aus der Absicherung geplanter, teilweise im Geschäftsjahr bereits getätigter Auszahlungen aus unserem Long Term Incentive (LTI) vor Schwankungen des Kurses der Henkel-Aktie. Sämtliche im Eigenkapital erfassten Gewinne wurden im Berichtsjahr in das operative Ergebnis umgegliedert. Die positiven Marktwerte der abgeschlossenen Aktienterminkontrakte betragen 20 Mio Euro. Die Cashflows aus diesen Derivaten werden ebenso wie die Cashflows aus den gesicherten LTI-Auszahlungen im nächsten Geschäftsjahr eintreten. Die erfolgswirksam im operativen Ergebnis erfassten Ineffektivitäten betragen 1 Mio Euro.

*Hedges von Nettoinvestitionen:* Hedges von Nettoinvestitionen in ausländische Gesellschaften („Hedges of a Net Investment in a Foreign Entity“) gegen das sogenannte Translationsrisiko werden wie Cashflow Hedges behandelt. Der Gewinn oder Verlust aus dem effektiven Teil des Sicherungsgeschäfts wird im sonstigen Ergebnis im Eigenkapital erfasst; der Gewinn oder Verlust des ineffektiven Teils ist unmittelbar in der Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen. Die erfolgsneutral erfassten Gewinne oder Verluste verbleiben bis zum Abgang oder Teilabgang der Nettoinvestition im Eigenkapital.

Die im Eigenkapital erfassten Posten betreffen im Wesentlichen Translationsrisiken von Nettoinvestitionen in Schweizer Franken und US-Dollar, bei denen die entsprechenden Sicherungsgeschäfte bereits in Vorjahren abgeschlossen und glattgestellt wurden. Im Geschäftsjahr 2016 bestanden im Henkel-Konzern keine Hedges von Nettoinvestitionen.

#### Absicherungen von Nettoinvestitionen (nach Berücksichtigung von Ertragsteuern)

141

in Mio Euro	Anfangs- bestand	Zugang (erfolgs- neutral)	Abgang (erfolgs- wirksam)	Endbestand
<b>2016</b>	<b>31</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>31</b>
2015	35	-4	-	31

#### Risiken aus Finanzinstrumenten und Risikomanagement

Henkel ist als weltweit agierender Konzern im Rahmen seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Ausfallrisiken, Liquiditätsrisiken und Marktrisiken (Währungs-, Zins- und Rohstoffpreissrisiken) ausgesetzt. Ziel des finanziellen Risikomanagements ist es, die aus den operativen Geschäften entstehenden Risiken durch den Einsatz ausgewählter derivativer und nicht-derivativer Sicherungsinstrumente zu begrenzen. Henkel verwendet derivative Finanzinstrumente ausschließlich für Zwecke des Risikomanagements. Ohne deren Verwendung wäre Henkel höheren finanziellen Risiken ausgesetzt. Ände-

rungen von Wechselkursen, Zinssätzen oder Rohstoffpreisen können zu signifikanten Schwankungen der Marktwerte der eingesetzten Derivate führen. Diese Marktwertschwankungen sind nicht isoliert von den gesicherten Grundgeschäften zu betrachten, da Derivate und Grundgeschäft hinsichtlich ihrer gegenläufigen Wertentwicklung eine Einheit bilden.

Die Steuerung der Währungs-, Zins- und Liquiditätsrisiken basiert auf der vom Vorstand verabschiedeten, konzernweit gültigen Treasury-Richtlinie. Darin werden die Ziele, Prinzipien und Kompetenzen der Organisationseinheit Corporate Treasury definiert. Diese Richtlinie beschreibt die Verantwortungsbereiche und legt deren Verteilung auf Corporate Treasury und die Tochtergesellschaften fest. Der Vorstand wird über alle wesentlichen Risiken sowie über die bestehenden Sicherungsgeschäfte regelmäßig umfassend informiert. Die Ziele und Grundlagen des Kapitalmanagements beschreiben wir im zusammengefassten Lagebericht auf den Seiten 72 und 73. Bedeutende Risikokonzentrationen lagen im Berichtsjahr nicht vor.

#### Ausfallrisiko

Der Henkel-Konzern ist im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit mit Dritten grundsätzlich einem weltweiten Ausfallrisiko ausgesetzt, das sich sowohl aus dem operativen Geschäft als auch aus finanziellen Investments ergeben kann. Dieses Risiko resultiert aus der möglichen Nichterfüllung einer Vertragspartei.

Das maximale Ausfallrisiko wird durch die Buchwerte der in der Bilanz angesetzten finanziellen Vermögenswerte (ohne „at-equity“ bilanzierte Beteiligungen) wiedergegeben und stellt sich wie folgt dar:

Maximale Risikoposition		142
in Mio Euro	2015	2016
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.944	3.349
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	60	72
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung	12	31
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	519	719
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1.176	1.389
<b>Summe Buchwerte</b>	<b>4.711</b>	<b>5.560</b>

Im operativen Geschäft sieht sich Henkel grundsätzlich mit einer fortschreitenden Konzentration auf der Abnehmerseite konfrontiert, was sich entsprechend in den Forderungspositionen von Einzelkunden ausdrückt.

Ein Kreditrisikomanagement mit einer weltweit gültigen „Credit Policy“ sorgt für eine permanente Überwachung der Kreditrisiken und minimiert die Forderungsverluste. Sie regelt für bestehende Kundenbeziehungen und Neukunden die Vergabe und Einhaltung von Kreditlimits, kundenindividuelle Bonitätsanalysen unter Nutzung interner und externer Finanzinformationen, die Risikoklassifizierung sowie die kontinuierliche Überwachung der Forderungsrisiken auf lokaler Ebene. Des Weiteren überwachen wir unsere wichtigsten Kundenbeziehungen auch auf regionaler und globaler Ebene. Darüber hinaus werden selektiv länder- und kundenspezifische Absicherungsmaßnahmen innerhalb und außerhalb des Euro-raums vorgenommen.

Erhaltene Sicherheiten beziehungsweise Absicherungsmaßnahmen betreffen die länder- und kundenspezifische Absicherung durch Kreditversicherungen, bestätigte und unbestätigte Akkreditive im Exportgeschäft sowie Bürgschaften, Garantien und Deckungszusagen.

Wertberichtigungen auf finanzielle Vermögenswerte bilden wir, um die Vermögenswerte mit ihrem beizulegenden Wert am Bilanzstichtag anzusetzen. Für bereits eingetretene, aber noch nicht bekannte Wertminderungen bilden wir auf der Basis von Erfahrungswerten unter Zugrundelegung der Überfälligkeitsstruktur pauschalierte Einzelwertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Forderungen und Darlehen, die mehr als 180 Tage überfällig sind, werden nach Prüfung der Werthaltigkeit in der Regel zu 100 Prozent einzelwertberichtigt.

Die Entscheidung, ob ein Ausfallrisiko mittels eines Wertberichtigungskontos oder direkt über eine Ausbuchung der Forderung berücksichtigt wird, hängt davon ab, wie hoch die Wahrscheinlichkeit eines Forderungsausfalls eingeschätzt wird. Bei als uneinbringlich eingestuften Forderungen erfassen wir das Ausfallrisiko über eine Ausbuchung der wertgeminderten Forderung beziehungsweise des etwaigen Betrags des Wertberichtigungskontos. Bei Wegfall der Gründe für eine ursprünglich erfasste Wertminderung nehmen wir eine entsprechende Wertaufholung erfolgswirksam vor.

Insgesamt haben wir auf Forderungen und Darlehen im Jahr 2016 Wertberichtigungen in Höhe von 25 Mio Euro (Vorjahr: 21 Mio Euro) vorgenommen.

Der Buchwert von Forderungen und Darlehen, deren Fälligkeit neu verhandelt worden ist, weil sie ansonsten überfällig oder wertgemindert wären, beträgt 0 Mio Euro (im Vorjahr: 0 Mio Euro).

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

**131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz**  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

Aufgrund unserer Erfahrungswerte gehen wir davon aus, dass – abgesehen von den oben beschriebenen Wertberichtigungen – keine weiteren Wertberichtigungen auf finanzielle Vermögenswerte, die weder überfällig noch wertgemindert sind, vorzunehmen sind.

### Altersanalyse der Überfälligkeit nicht wertgeminderter Forderungen und Darlehen

143

Aufteilung	weniger als 30 Tage	30 bis 60 Tage	61 bis 90 Tage	mehr als 91 Tage	Gesamt
in Mio Euro					
<b>Stand 31.12.2016</b>	<b>235</b>	<b>73</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>350</b>
Stand 31.12.2015	194	67	32	6	299

Ausfallrisiken entstehen auch aus finanziellen Investments, zum Beispiel Bankguthaben, Wertpapieren und dem positiven Marktwert von Derivaten. Solche Risiken werden von unseren Experten in Corporate Treasury durch die Auswahl bonitätsstarker Kontrahenten und eine Limitierung der Anlagebeträge begrenzt. Im Rahmen der Geldanlage und des Derivatehandels mit deutschen und internationalen Banken schließen wir Geschäfte nur mit Kontrahenten hoher Bonität ab. Wir investieren ausschließlich in Wertpapiere von Emittenten, die als „Investment Grade“ eingestuft sind. Die Geldanlagen sind kurzfristig liquidierbar. Unsere finanziellen Investments sind sowohl auf unterschiedliche Kontrahenten als auch auf verschiedene Finanzanlagen breit diversifiziert. Zur Minimierung des Ausfallrisikos schließen wir mit den Kontrahenten Netting-Vereinbarungen zur Aufrechnung bilateraler Forderungen

und Verbindlichkeiten. Zudem bestehen mit den wesentlichen Bankpartnern sogenannte Collateral-Vereinbarungen. In deren Rahmen werden gegenseitige Sicherheitszahlungen zur Absicherung der Marktwerte abgeschlossener Derivate sowie sonstiger Ansprüche und Verpflichtungen halbmonatlich geleistet. Die Netting-Vereinbarungen sehen lediglich einen bedingten Anspruch auf Verrechnung von mit einer Vertragspartei getätigten Geschäften vor. Eine Verrechnung der dazugehörigen Beträge kann demnach nur unter bestimmten Umständen wie etwa bei Insolvenz einer der Vertragsparteien vorgenommen werden. Die Netting-Vereinbarungen erfüllen damit nicht die Saldierungskriterien des IAS 32 „Finanzinstrumente: Darstellung“. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten aus Derivaten, die Netting-, Collateral- oder ähnlichen Vereinbarungen unterliegen:

### Finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten aus Derivaten, die Netting-, Collateral- oder ähnlichen Vereinbarungen unterliegen

144

jeweils zum 31.12. in Mio Euro	In der Bilanz ausgewiesener Bruttobetrag <sup>1</sup>		Verrechnungsfähiger Betrag		Erhaltene / gestellte finanzielle Sicherheiten		Nettobetrag	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Finanzielle Vermögenswerte	72	103	35	76	35	21	2	6
Finanzielle Verbindlichkeiten	44	77	35	76	10	7	-1	-6

<sup>1</sup> Marktwerte ohne Berücksichtigung der für das Ausfallrisiko der Kontraktpartner gebildeten Wertberichtigung in Höhe von 2 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro).

Neben den Netting- und Collateral-Vereinbarungen werden zur Minimierung des Ausfallrisikos Anlagelimits entsprechend den Ratings der Kontrahenten vergeben sowie regelmäßig überprüft und angepasst. Darüber hinaus ziehen wir bei

der Festsetzung der Limits weitere Indikatoren wie die Notierung der „Credit Default Swaps“ (CDS) der Banken hinzu. Zur Abdeckung des verbleibenden Ausfallrisikos aus den positiven Marktwerten der Derivate besteht eine Wertberichtigung in Höhe von 2 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro).

### Liquiditätsrisiko

Das Liquiditätsrisiko ist definiert als Risiko, dass die Gesellschaft ihren finanziellen Verpflichtungen nicht jederzeit nachkommen kann.

Diesem Risiko begegnen wir dadurch, dass wir Finanzierungsinstrumente in Form von ausgegebenen Anleihen und Commercial Paper einsetzen. Mithilfe unseres bestehenden „Debt-Issuance“-Programms mit einem Gesamtvolumen von 6 Mrd Euro ist dies auch kurzfristig und flexibel möglich. Um die finanzielle Flexibilität von Henkel zu jedem Zeitpunkt sicherzustellen, wird die Liquidität im Konzern über Cash Pools weitgehend zentralisiert und gesteuert. Unsere Geldanlagen erfolgen überwiegend in finanzielle Vermögenswerte, für die ein liquider Markt vorhanden ist, so dass diese zur

Beschaffung von liquiden Mitteln jederzeit verkauft werden können. Darüber hinaus verfügt der Henkel-Konzern über fest zugesagte Kreditlinien in Höhe von 1,5 Mrd Euro. Diese Kreditlinien haben Laufzeiten bis 2019. Die einzelnen Tochtergesellschaften verfügen zusätzlich über bilaterale Kreditzusagen mit einer revolving Laufzeit bis zu einem Jahr in Höhe von 0,1 Mrd Euro. Unsere Kreditwürdigkeit wird regelmäßig von den Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's bewertet.

Das Liquiditätsrisiko ist daher als sehr gering einzustufen.

Die Fälligkeitsstruktur der originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten im Anwendungsbereich des International Financial Reporting Standard (IFRS) 7 basierend auf Cashflows stellt sich wie folgt dar:

### Cashflows aus finanziellen Verbindlichkeiten

145

in Mio Euro	31.12.2015 Buchwerte	Restlaufzeit			31.12.2015 Cashflow insgesamt
		bis zu 1 Jahr	über 1 bis 5 Jahre	mehr als 5 Jahre	
Anleihen	-	-	-	-	-
Commercial Paper <sup>1</sup>	811	811	-	-	811
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	69	70	-	-	70
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3.176	3.176	-	-	3.176
Sonstige Finanzinstrumente <sup>2</sup>	70	65	1	4	70
<b>Originäre Finanzinstrumente</b>	<b>4.126</b>	<b>4.122</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4.127</b>
<b>Derivative Finanzinstrumente</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>44</b>
<b>Gesamt</b>	<b>4.170</b>	<b>4.166</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4.171</b>

<sup>1</sup> Aus dem Euro- und US-Dollar-Commercial-Paper-Programm (Gesamtrahmen 2 Mrd US-Dollar und 1 Mrd Euro).

<sup>2</sup> In den Sonstigen Finanzinstrumenten sind auch Verbindlichkeiten gegenüber Kunden und Finanzierungswechsel enthalten.

### Cashflows aus finanziellen Verbindlichkeiten

146

in Mio Euro	31.12.2016 Buchwerte	Restlaufzeit			31.12.2016 Cashflow insgesamt
		bis zu 1 Jahr	über 1 bis 5 Jahre	mehr als 5 Jahre	
Anleihen	2.258	14	1.946	353	2.312
Commercial Paper <sup>1</sup>	381	385	-	-	385
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.082	53	1.071	-	1.124
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3.665	3.665	-	-	3.665
Sonstige Finanzinstrumente <sup>2</sup>	205	100	96	11	207
<b>Originäre Finanzinstrumente</b>	<b>7.591</b>	<b>4.217</b>	<b>3.113</b>	<b>364</b>	<b>7.693</b>
<b>Derivative Finanzinstrumente</b>	<b>77</b>	<b>64</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>77</b>
<b>Gesamt</b>	<b>7.668</b>	<b>4.281</b>	<b>3.113</b>	<b>377</b>	<b>7.770</b>

<sup>1</sup> Aus dem Euro- und US-Dollar-Commercial-Paper-Programm (Gesamtrahmen 2 Mrd US-Dollar und 1 Mrd Euro).

<sup>2</sup> In den Sonstigen Finanzinstrumenten sind auch Verbindlichkeiten gegenüber Kunden und Finanzierungswechsel enthalten.

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

**131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz**  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

## Marktrisiko

Das Marktrisiko besteht darin, dass der beizulegende Zeitwert oder künftige Zahlungsströme eines Finanzinstruments aufgrund von Änderungen der Marktpreise schwanken. Zum Marktrisiko zählen vor allem das Währungsrisiko, das Zinsrisiko sowie sonstige Preisrisiken (insbesondere das Rohstoffpreisrisiko sowie das Aktienkursrisiko aus unserem Long Term Incentive [LTI]). Zur Absicherung des Aktienkursrisikos setzt Henkel Aktienterminkontrakte ein.

Corporate Treasury steuert zentral das Währungs- und Zinsmanagement des Konzerns und entsprechend alle Abschlüsse von Geschäften mit Finanzderivaten und sonstigen Finanzinstrumenten. Handel, Treasury Controlling und Abwicklung (Front-, Middle- und Back-Office) sind räumlich und organisatorisch getrennt. Kontraktpartner sind deutsche und internationale Banken, die in Übereinstimmung mit den Treasury-Richtlinien des Henkel-Konzerns regelmäßig in Bezug auf Bonität und Qualität der Quotierungen überprüft werden. Der Einsatz von Finanzderivaten zur Steuerung der Währungs- und Zinsrisiken aus dem operativen Geschäft sowie der daraus resultierenden Finanzerfordernisse erfolgt ebenfalls in Übereinstimmung mit den Treasury-Richtlinien. Derivative Finanzinstrumente werden ausschließlich zu Sicherungszwecken abgeschlossen.

Das Währungs- und Zinsrisikomanagement des Konzerns wird durch ein integriertes Treasury-System unterstützt, das zur Identifizierung, Bewertung und Analyse der Währungs- und Zinsrisiken dient. Integriert bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Gesamtprozess vom Abschluss der Finanztransaktionen bis zu deren Buchung abgedeckt ist. Ein großer Teil des Devisenhandels erfolgt über internetbasierte, multi-bankfähige Handelsplattformen. Die abgeschlossenen Devisengeschäfte werden automatisch in das Treasury-System übergeleitet. Die im Rahmen eines standardisierten Berichtswesens von allen Tochtergesellschaften gemeldeten Währungs- und Zinsrisiken werden durch einen Datentransfer in das Treasury-System integriert. Hierdurch sind sowohl alle konzernweiten Währungs- und Zinsrisiken als auch die zur Sicherung dieser Risiken abgeschlossenen Derivate jederzeit abrufbar und bewertbar. Das Treasury-System erlaubt den Einsatz verschiedener Risikokonzepte.

Das Marktrisiko wird mittels Sensitivitätsanalysen sowie Value-at-Risk-Berechnungen überwacht. Sensitivitätsanalysen erlauben die Abschätzung potenzieller Verluste, künftiger Erträge, beizulegender Zeitwerte oder von Cashflows marktrisikosensitiver Instrumente, die sich aus einer oder mehreren ausgewählten hypothetischen Veränderungen der Wechselkurse, Zinssätze, Rohstoffpreise und sonstiger relevanter Marktsätze oder Preise in einem bestimmten Zeitraum ergeben. Im Henkel-Konzern nutzen wir die Sensitivitätsanalyse, weil sie angemessene Risikoeinschätzungen auf der Basis direkter Annahmen

(zum Beispiel einer Zinserhöhung) ermöglicht. Value-at-Risk-Berechnungen zeigen im Sinn einer Maximalbetrachtung den potenziellen künftigen Verlust eines bestimmten Portfolios über einen vorgegebenen Zeitraum, der mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird.

## Währungsrisiko

Die Internationalität unserer Geschäftstätigkeit bringt eine Vielzahl von Zahlungsströmen in unterschiedlichen Währungen mit sich. Bei dem sich hieraus ergebenden Währungsrisiko sind das Transaktions- und das Translationsrisiko zu unterscheiden.

Das Transaktionsrisiko entsteht durch mögliche Wertänderungen zukünftiger Fremdwährungszahlungen aufgrund von Wechselkurschwankungen. Die Absicherung der hieraus resultierenden Wechselkursrisiken ist wesentlicher Bestandteil unseres zentralen Risikomanagements. Transaktionsrisiken aus dem operativen Geschäft werden teilweise dadurch reduziert, dass wir unsere Produkte in den Ländern produzieren, in denen wir sie verkaufen. Verbleibende Transaktionsrisiken aus dem operativen Geschäft steuern wir aktiv durch unser Corporate Treasury. Wir beurteilen das spezifische Währungsrisiko und entwickeln eine Sicherungsstrategie. Zielsetzung bei der Währungsabsicherung ist das Festschreiben von Preisen auf Basis von Sicherungskursen zum Schutz vor zukünftigen ungünstigen Währungskurschwankungen. Da wir potenzielle Verluste limitieren, sind negative Auswirkungen auf das Ergebnis begrenzt. Das Transaktionsrisiko aus wesentlichen Finanzforderungen und -verbindlichkeiten wird weitestgehend gesichert. Zur Steuerung der Risiken setzen wir hauptsächlich Devisentermingeschäfte und Währungsswaps ein. Die Derivate werden als Cashflow Hedges oder als „Zu Handelszwecken gehalten“ designiert und entsprechend bewertet. Das im Konzern bestehende Währungsrisiko in Form des Transaktionsrisikos wirkt sich bei Cashflow Hedges zunächst erfolgsneutral im Eigenkapital aus, während sämtliche Wertänderungen der als „Zu Handelszwecken gehalten“ designierten Derivate unmittelbar im Ergebnis erfasst werden.

Der sogenannte Value at Risk des Transaktionsrisikos des Henkel-Konzerns betrug zum Stichtag 31. Dezember 2016 nach Sicherung 99 Mio Euro (Vorjahr: 102 Mio Euro). Der Value at Risk zeigt das höchste zu erwartende Verlustrisiko eines Jahres aufgrund von Währungsschwankungen. Seit dem Geschäftsjahr 2013 verwenden wir im Rahmen der internen Risikoberichterstattung einen Value at Risk von einem Jahr, da dieser das Risiko eines Geschäftsjahres umfassender abbildet. Das Risiko entsteht durch Im- und Exporte der Henkel AG & Co. KGaA sowie der ausländischen Tochtergesellschaften. Aufgrund der internationalen Ausrichtung des Henkel-Konzerns handelt es sich um ein Portfolio mit mehr als 50 verschiedenen Währungen. Die folgende Tabelle stellt den Value at Risk für die wesentlichen Währungen des Henkel-Konzerns dar.

Währungsrisikoexposure<sup>1</sup>

147

in Mio Euro	2015	2016
Russischer Rubel	23	19
Ägyptisches Pfund	8	17
Iranischer Real	3	11
Chinesischer Yuan	12	9
US-Dollar	-4	-14
Sonstige	60	57
	<b>102</b>	<b>99</b>

<sup>1</sup> Transaktionsrisiko.

Es handelt sich um einen Value at Risk mit einem angenommenen Zeithorizont von einem Jahr und einem einseitigen Konfidenzintervall von 95 Prozent. Als Berechnungsgrundlage verwenden wir den sogenannten Varianz-Kovarianz-Ansatz. Volatilitäten und Korrelationen werden auf Basis historischer Daten ermittelt. Grundlage der Value-at-Risk-Berechnung sind die operativen Buchpositionen und Planpositionen in Fremdwährung mit einem Planungshorizont von üblicherweise neun Monaten.

Das Translationsrisiko beschreibt das Risiko einer Veränderung der Bilanz- sowie der Gewinn- und Verlust-Positionen einer Tochtergesellschaft aufgrund von Währungskursveränderungen bei der Umrechnung der lokalen Einzelabschlüsse in die Konzernwährung. Im Unterschied zum Transaktionsrisiko wirkt sich das Translationsrisiko jedoch nicht zwangsläufig auf zukünftige Cashflows aus. Das Eigenkapital des Konzerns spiegelt die wechselkursbedingten Buchwertänderungen wider. Die Risiken aus der Umrechnung von Ergebnissen der Tochtergesellschaften in Fremdwährungen und aus Nettoinvestitionen in ausländische Gesellschaften werden nur in Ausnahmefällen gesichert.

## Zinsrisiko

Das Zinsrisiko umfasst jeglichen potenziell negativen Einfluss von Veränderungen der Zinsen auf das Ergebnis, das Eigenkapital oder den Cashflow der aktuellen und zukünftiger Berichtsperioden. Aus sich verändernden Kapitalmarktzinsen resultiert bei festverzinslichen Finanzinstrumenten ein Fair-Value-Risiko, da die beizulegenden Zeitwerte in Abhängigkeit der Kapitalmarktzinssätze schwanken. Bei variabel verzinslichen Finanzinstrumenten besteht ein Cashflow-Risiko, da die Zinszahlungen in der Zukunft Schwankungen unterliegen.

Die Liquiditätsbeschaffung und -anlage des Henkel-Konzerns findet zum größten Teil an den internationalen Geld- und Kapitalmärkten statt. Die hieraus resultierenden Finanzver-

bindlichkeiten sowie unsere Geldanlagen sind einem Zinsänderungsrisiko ausgesetzt. Ziel unseres zentralen Zinsmanagements ist es, durch die Wahl von Zinsbindungen und den Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten dieses Zinsänderungsrisiko zu steuern. Zur Absicherung des Zinsänderungsrisikos dürfen ausschließlich derivative Finanzinstrumente eingesetzt werden, die sich im Risikomanagementsystem abbilden und bewerten lassen.

Die Zinsstrategie von Henkel ist darauf ausgerichtet, das Zinsergebnis des Henkel-Konzerns zu optimieren. Basis für die Entscheidungen im Zinsmanagement sind die zur Liquiditätssicherung emittierten Anleihen und Commercial Paper, die zur Geldanlage genutzten Wertpapiere und Terminanlagen sowie die sonstigen Finanzinstrumente. Die einem Zinsrisiko unterliegenden Finanzinstrumente sind insbesondere in Euro und in US-Dollar denominated.

In Abhängigkeit von der Zinserwartung schließt Henkel zur Optimierung der Zinsbindungsstruktur derivative Finanzinstrumente ab – im Wesentlichen Zinsswaps. Bei einem erwarteten Anstieg des Zinsniveaus schützt sich Henkel durch den Abschluss zusätzlicher Zinsderivate vor kurzfristig steigenden Zinsen. Neben den beiden festverzinsten Euro-Anleihen wandelt Henkel die auf das britische Pfund laufende Anleihe mittels eines Zinswährungsswaps in eine festverzinsliche Eurozinsverpflichtung um. Darüber hinaus wurde eine festverzinsliche US-Dollar-Anleihe begeben. Alle weiteren Finanzinstrumente sind variabel verzinst. Zu den Bilanztagen stellte sich das einem Zinsrisiko unterliegende Exposure nach Sicherung wie folgt dar:

## Zinsrisikoexposure

148

in Mio Euro	Buchwerte	
	2015	2016
<b>Festverzinsliche Finanzinstrumente</b>		
Euro	-	-1.546
US-Dollar	-	-712
Sonstige	-	-
	-	-2.258
<b>Variabel verzinsliche Finanzinstrumente</b>		
Euro	254	357
US-Dollar	-1.036	-1.797
Chinesischer Yuan	474	511
Russischer Rubel	16	26
Sonstige	627	860
	335	-43



116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

**131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz**  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

Grundlage für die Berechnung des Zinsrisikos sind Sensitivitätsanalysen. Bei der Analyse des Cashflow-Risikos werden alle wesentlichen variabel verzinslichen Finanzinstrumente zum Bilanztag betrachtet. Die Nettofinanzposition ist definiert als Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zuzüglich kurzfristig monetisierbarer, als „Zur Veräußerung verfügbar“ oder nach der „Fair Value Option“ klassifizierter Finanzinstrumente abzüglich der Finanzschulden sowie zuzüglich positiver und abzüglich negativer Marktwerte der Sicherungsgeschäfte. Auf Basis dieser Berechnung ergeben sich zum jeweiligen Bilanztag die in der Tabelle aufgeführten Zinsrisiken. Bei der Analyse des Fair-Value-Risikos gehen wir von einer Parallelverschiebung der Zinskurve um 100 Basispunkte (Basis Points) aus und ermitteln die hypothetische Marktveränderung der zugrunde liegenden Zinsderivate zum Stichtag.

In der folgenden Tabelle wird im Rahmen der oben beschriebenen Basis-Point-Value (BPV)-Analyse das Risiko von Zinsschwankungen für das Ergebnis des Henkel-Konzerns dargestellt.

#### Zinsrisiko

149

in Mio Euro	2015	2016
Auf Basis einer Zinsänderung in Höhe von jeweils 100 Basispunkten	- 3	-
Davon:		
Cashflow erfolgswirksam durch die Gewinn- und Verlustrechnung	- 3	-
Fair Value erfolgsneutral durch die Gesamtergebnisrechnung	-	-

#### Sonstige Preisrisiken (Rohstoffpreisrisiko)

Die Unsicherheit in Bezug auf die Rohstoffpreisentwicklung hat Auswirkungen auf den Konzern. Die Einkaufspreise für Rohstoffe können die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Henkel beeinflussen. Die von der Konzernleitung vorgesehene Risikomanagementstrategie hinsichtlich des Beschaffungsmarktrisikos und seines Ausgleichs wird im Risiko- und Chancenbericht auf den Seiten 106 und 107 näher beschrieben.

Im Rahmen dieser Risikomanagementstrategie können auf der Grundlage von Prognosen des erforderlichen Einkaufsbedarfs in geringem Umfang auch Warentermingeschäfte mit Barausgleich zur Absicherung künftiger Unsicherheiten in Bezug auf die Rohstoffpreisentwicklung abgeschlossen werden. Der Einsatz von Warentermingeschäften mit Barausgleich erfolgt bei Henkel nur bei Vorliegen einer direkten Sicherungsbeziehung zwischen Warenderivat und physischem Grundgeschäft. Henkel wendet kein Hedge Accounting an und kann daher aufgrund des Haltens von Warenderivaten temporären Preisrisiken ausgesetzt werden. Diese bestehen darin, dass die Warenderivate zum Marktwert bewertet werden und der Einkaufsbedarf als schwebendes Geschäft nicht bewertet wird. Dies kann zu Belastungen von Ergebnis und Eigenkapital führen. Die Entwicklung der Marktwerte und die daraus resultierenden Risiken werden laufend überwacht.

## Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

### 22 Umsatzerlöse und Grundsätze der Ertragsrealisierung

Die Umsatzerlöse liegen mit 18.714 Mio Euro über dem Niveau des Vorjahres. Die Umsätze und ihre Entwicklung nach Unternehmensbereichen und Regionen sind aus der Übersicht zur Konzernsegmentberichterstattung und zur Berichterstattung nach Regionen auf den Seiten 121 und 122 zu ersehen. Die detaillierte Erläuterung der Entwicklung der wesentlichen Aufwands- und Ertragsposten finden Sie im zusammengefassten Lagebericht auf den Seiten 64 bis 69.

Umsatzerlöse umfassen Verkäufe von Produkten und Dienstleistungen, vermindert um direkte Erlösschmälerungen wie kundenbezogene Rabatte, Rückvergütungen und übrige Entgelte. Umsatzerlöse werden erfasst, sobald die Lieferung erfolgt ist oder die Leistung erbracht wurde. Dies ist bei Liefergeschäften grundsätzlich nach der physischen Auslieferung zum Zeitpunkt des sogenannten Gefahrenübergangs der Fall. Henkel nutzt unterschiedliche Lieferbedingungen, die den Gefahrenübergang vertraglich regeln. Darüber hinaus müssen der wirtschaftliche Nutzen hinreichend wahrscheinlich und die angefallenen Kosten verlässlich bestimmbar sein.

Dienstleistungen werden in der Regel in Verbindung mit dem Verkauf von Produkten erbracht und erfasst, sobald die Leistung erbracht wurde. Keine Umsätze werden erfasst, wenn wesentliche Risiken bezüglich des Erhalts der Gegenleistung oder einer möglichen Warenrückgabe bestehen.

Zinserträge werden unter Berücksichtigung des ausstehenden Kapitalertrags und des geltenden Zinssatzes zeitanteilig vereinbart. Dividendenerträge aus Kapitalanlagen werden erfasst, wenn der Anspruch auf Zahlung rechtlich entstanden ist.

### 23 Kosten der umgesetzten Leistungen

Die Kosten der umgesetzten Leistungen haben sich von 9.368 Mio auf 9.742 Mio Euro erhöht.

Die Kosten der umgesetzten Leistungen setzen sich aus den Kosten der verkauften Erzeugnisse und Dienstleistungen sowie den Einstandskosten der verkauften Handelswaren zusammen. Neben direkt zurechenbaren Material- und Fertigungseinzelkosten umfassen die Kosten der umgesetzten Leistungen indirekte Gemeinkosten der Produktion einschließlich der fertigungsbezogenen Abschreibungen und Wertminderungen (Impairment) auf Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

### 24 Marketing- und Vertriebsaufwendungen

Die Marketing- und Vertriebsaufwendungen betragen 4.635 Mio Euro (Vorjahr: 4.608 Mio Euro).

Neben den Kosten der Vertriebsorganisation und Distribution sind in den Marketing- und Vertriebsaufwendungen vor allem Aufwendungen aus den Bereichen Werbung, Verkaufsförderung und Marktforschung enthalten. Auch die Kosten der anwendungstechnischen Beratung bei Kunden, Abschreibungen auf Forderungen sowie Abschreibungen und Wertminderungen (Impairment) auf Marken- und sonstige Rechte werden unter diesem Posten ausgewiesen.

### 25 Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen

Die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen lagen mit 463 Mio Euro unter dem Niveau des Vorjahres (Vorjahr: 478 Mio Euro). Die den Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten direkt zurechenbaren Aufwendungen betragen 460 Mio Euro (Vorjahr: 464 Mio Euro).

Für Forschungskosten besteht ein Aktivierungsverbot. Entwicklungskosten sind zu aktivieren, wenn kumulativ alle Ansatzkriterien erfüllt sind, die Forschungsphase eindeutig von der Entwicklungsphase getrennt werden kann und entstehende Kosten den einzelnen Projektphasen überschneidungsfrei zuordenbar sind. Aufgrund zahlreicher Interdependenzen innerhalb von Produkt- und Technologieentwicklungen sowie der Schwierigkeit der Einschätzung, welche Produkte letztlich marktreife erreichen, sind derzeit nicht alle Aktivierungskriterien des International Accounting Standard (IAS) 38 „Immaterielle Vermögenswerte“ für Produkt- und Technologieentwicklungen erfüllt.

### 26 Verwaltungsaufwendungen

Die Verwaltungsaufwendungen betragen 1.062 Mio Euro (Vorjahr: 1.012 Mio Euro).

In den Verwaltungsaufwendungen werden die Personal- und Sachkosten aus den Funktionen Konzernsteuerung, Personal, Einkauf, Rechnungswesen und Informationstechnologie ausgewiesen sowie die Kosten der Leitungs- und Verwaltungsstellen der Unternehmensbereiche.

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz  
**166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung**  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

## 27 Sonstige betriebliche Erträge

Sonstige betriebliche Erträge <span style="float: right;">150</span>		
in Mio Euro	2015	2016
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen <sup>1</sup>	11	37
Erträge aus Anlagenabgängen	34	13
Versicherungsentschädigungen	4	2
Zuschreibungen zum Anlagevermögen	1	-
Einzahlungen auf ausgebuchte Forderungen	2	1
Wertaufholung von Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	-	-
Übrige betriebliche Erträge	75	56
<b>Gesamt</b>	<b>127</b>	<b>109</b>

<sup>1</sup> Darin enthalten: Erträge aus der Beendigung und Kürzung von Pensionsplänen im Jahr 2016 in Höhe von 13 Mio Euro (im Jahr 2015: 2 Mio Euro).

Die übrigen betrieblichen Erträge betreffen eine Vielzahl von Einzelfällen aus dem operativen Geschäft, zum Beispiel Zuschüsse, Steuererstattungen für indirekte Steuern und ähnliche Erträge.

## 28 Sonstige betriebliche Aufwendungen

Sonstige betriebliche Aufwendungen <span style="float: right;">151</span>		
in Mio Euro	2015	2016
Verluste aus Anlagenabgängen	-8	-7
Sonstige Steuern	-1	-1
Abschreibungen auf sonstige Vermögenswerte	-	-1
Übrige betriebliche Aufwendungen	-96	-137
<b>Gesamt</b>	<b>-105</b>	<b>-146</b>

Die übrigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten eine Vielzahl von Einzelposten aus dem operativen Geschäft: Gebühren, Vorsorge für Rechtsstreitigkeiten und Ansprüche Dritter, sonstige Steuern und ähnliche Aufwendungen.

## 29 Finanzergebnis

Finanzergebnis <span style="float: right;">152</span>		
in Mio Euro	2015	2016
Zinsergebnis	-17	-5
Sonstiges Finanzergebnis	-24	-26
Beteiligungsergebnis	-1	-2
<b>Gesamt</b>	<b>-42</b>	<b>-33</b>

### Zinsergebnis 153

in Mio Euro	2015	2016
Zinsen und ähnliche Erträge von Dritten <sup>1</sup>	28	20
Zinsen an Dritte <sup>1</sup>	-45	-25
<b>Gesamt</b>	<b>-17</b>	<b>-5</b>

<sup>1</sup> Darin enthalten sind saldierte Zinserträge und Zinsaufwendungen im Jahr 2016 in Höhe von jeweils 0 Mio Euro (im Jahr 2015: 26 Mio Euro) für bilanziell aufgerechnete Geldanlagen und Kreditaufnahmen.

### Sonstiges Finanzergebnis 154

in Mio Euro	2015	2016
Zinsergebnis aus Nettoverpflichtung (Pensionen)	-27	-15
Zinserträge der Erstattungsansprüche (IAS 19)	5	5
Sonstige Finanzaufwendungen	-71	-118
Sonstige Finanzerträge	69	102
<b>Gesamt</b>	<b>-24</b>	<b>-26</b>

In den Sonstigen Finanzaufwendungen sind -106 Mio Euro (Vorjahr: -60 Mio Euro) aus Währungsverlusten enthalten. Die Sonstigen Finanzerträge beinhalten 98 Mio Euro (Vorjahr: 63 Mio Euro) Währungskursgewinne. Zu den Nettoergebnissen der Bewertungskategorien nach International Financial Reporting Standard (IFRS) 7 und der Überleitung zum Finanzergebnis verweisen wir auf Seite 157 des Kapitels „Berichterstattung zu Finanzinstrumenten“.

### Beteiligungsergebnis

Im Beteiligungsergebnis sind 2 Mio Euro Aufwendungen aus der Bewertung „at-equity“ bilanzierter Unternehmen enthalten (2015: 2 Mio Euro).

### 30 Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

Der Ertragsteueraufwand/-ertrag setzt sich wie folgt zusammen:

Ergebnis vor Steuern und Steuerverteilung <span style="float: right;">155</span>		
in Mio Euro	2015	2016
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>2.603</b>	<b>2.742</b>
Laufende Steuern	708	830
Latente Steuern	-73	-181
<b>Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>	<b>635</b>	<b>649</b>
Steuerquote in Prozent	24,4 %	23,7 %

#### Komponenten des Steueraufwands und -ertrags 156

in Mio Euro	2015	2016
Laufender Steueraufwand/-ertrag im Berichtsjahr	688	816
Laufende Steueranpassungen für Vorjahre	20	14
Latenter Steueraufwand/-ertrag aus temporären Differenzen	-77	-164
Latenter Steuerertrag aus Verlustvorträgen	-13	-8
Latenter Steueraufwand aus Steueranrechnungsguthaben	2	-4
Latenter Steueraufwand/-ertrag aus geänderten Steuersätzen	-4	-8
Erhöhung / Verminderung der Wertberichtigung auf latente Steueransprüche	19	3

#### Latenter Steueraufwand nach Bilanzpositionen 157

in Mio Euro	2015	2016
Immaterielle Vermögenswerte	-140	16
Sachanlagen	-8	-38
Finanzanlagen	82	-1
Vorräte	-9	8
Andere Forderungen und Sonstige Vermögenswerte	-17	14
Steuerliche Sonderposten	-2	-2
Rückstellungen	1	-66
Verbindlichkeiten	8	-104
Steueranrechnungsguthaben	2	-4
Verlustvorträge	-9	-7
Wertberichtigungen	19	3
<b>Bilanzposten</b>	<b>-73</b>	<b>-181</b>

In der folgenden Überleitungsrechnung fassen wir die einzelnen gesellschaftsbezogenen und mit dem jeweiligen länderspezifischen Steuersatz erstellten Überleitungsrechnungen unter Berücksichtigung von Konsolidierungsmaßnahmen zusammen. Dabei wird der erwartete Steueraufwand, berechnet mit dem Steuersatz der Henkel AG & Co. KGaA (31 Prozent), auf den ausgewiesenen Steueraufwand übergeleitet.

#### Steuerüberleitungsrechnung 158

in Mio Euro	2015	2016
Ergebnis vor Ertragsteuern	2.603	2.742
Ertragsteuersatz (einschließlich Gewerbesteuer) der Henkel AG & Co. KGaA	31 %	31 %
<b>Erwarteter Steueraufwand</b>	<b>807</b>	<b>850</b>
Steuerminderungen aufgrund von abweichenden ausländischen Steuersätzen	-100	-122
Steuermehrungen/-minderungen für Vorjahre	-2	6
Steuermehrungen/-minderungen aufgrund von Steuersatzänderungen	-4	-8
Steuermehrungen/-minderungen aufgrund der Bewertung von Aktiven latenten Steuern auf Verlustvorträge und temporäre Differenzen	19	3
Steuerminderungen aufgrund steuerfreier Erträge und sonstiger Posten	-216	-208
Steuermehrungen/-minderungen aufgrund von Hinzurechnungen und Kürzungen für lokale Steuern	4	-1
Steuermehrungen aufgrund von Quellensteuern	43	43
Steuermehrungen aufgrund von steuerlich nicht abzugsfähigen Aufwendungen	84	86
<b>Ausgewiesener Steueraufwand</b>	<b>635</b>	<b>649</b>
<b>Steuerquote</b>	<b>24,4 %</b>	<b>23,7 %</b>

Die Ermittlung der latenten Steuern erfolgt auf Basis der Steuersätze, die in den einzelnen Ländern am Bilanztag gelten oder die bereits rechtskräftig beschlossen worden sind. In Deutschland gilt ein einheitlicher Körperschaftsteuersatz von 15 Prozent zuzüglich des Solidaritätszuschlags von 5,5 Prozent. Unter Berücksichtigung der Gewerbesteuer ergibt sich ein Gesamtsteuersatz von 31 Prozent.

Aktive und Passive latente Steuern werden saldiert, wenn sie gegenüber derselben Steuerbehörde bestehen und denselben Steuergläubiger betreffen.

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz  
**166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung**  
171 Weitere Angaben  
179 Nachtragsbericht

Der Bestand an Aktiven und Passiven latenten Steuern entfällt zum Bilanztag auf folgende Bilanzpositionen, Verlustvorträge und Steueranrechnungsguthaben:

#### Zuordnung der latenten Steuern

159

in Mio Euro	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern	
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016
Immaterielle Vermögenswerte	341	360	749	1.037
Sachanlagen	16	18	75	73
Finanzanlagen	1	1	167	168
Vorräte	50	50	1	3
Andere Forderungen und Sonstige Vermögenswerte	39	38	37	48
Steuerliche Sonderposten	-	-	35	33
Rückstellungen	704	822	26	9
Verbindlichkeiten	58	169	7	12
Steueranrechnungsguthaben	3	7	-	-
Verlustvorträge	60	164	-	-
Saldierungen	-427	-550	-427	-550
Wertberichtigungen	-29	-62	-	-
<b>Bilanzposten</b>	<b>816</b>	<b>1.017</b>	<b>670</b>	<b>833</b>

Die Aktiven latenten Steuern in der Bilanzposition „Rückstellungen“ in Höhe von 822 Mio Euro (im Vorjahr: 704 Mio Euro) resultieren hauptsächlich aus Ansatz- und Bewertungsunterschieden bei Pensionsverpflichtungen. Die auf Immaterielle Vermögenswerte entfallenden Passiven latenten Steuern in

Höhe von 1.037 Mio Euro (Vorjahr: 749 Mio Euro) sind im Wesentlichen auf Unternehmenszusammenschlüsse zurückzuführen, zum Beispiel auf den Erwerb der National Starch-Geschäfte im Jahr 2008, der Spotless Group SAS im Jahr 2014 sowie von The Sun Products Corporation im Jahr 2016.

Ein Überhang an Aktiven latenten Steuern wird nur insoweit angesetzt, als es wahrscheinlich ist, dass die jeweilige Gesellschaft zukünftig ausreichend positive steuerpflichtige Ergebnisse erzielen wird, mit denen die abzugsfähigen temporären Differenzen verrechnet sowie steuerliche Verlustvorträge genutzt werden können. Für steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 269 Mio Euro (Vorjahr: 146 Mio Euro) wurden keine latenten Steuern angesetzt, da deren Nutzung durch positive steuerliche Ergebnisse nicht wahrscheinlich ist. Von diesen Verlustvorträgen verfallen 190 Mio Euro (Vorjahr: 62 Mio Euro) nach mehr als drei Jahren. Diese Verlustvorträge entfallen mit 58 Mio Euro (Vorjahr: 53 Mio Euro) auf Verlustvorträge für „State Taxes“ unserer US-amerikanischen Tochtergesellschaften (Steuersatz rund 2 Prozent). Unverfallbar sind 73 Mio Euro (Vorjahr: 76 Mio Euro). Es wurden Passive latente Steuern in Höhe von 62 Mio Euro (Vorjahr: 42 Mio Euro) für einbehaltene Gewinne ausländischer Tochtergesellschaften angesetzt, da diese Gewinne im Jahr 2017 ausgeschüttet werden.

In der nachfolgenden Übersicht fassen wir die Verfallsdaten steuerlicher Verlustvorträge und von Steueranrechnungsguthaben zusammen. Diese Übersicht enthält Verlustvorträge aus Veräußerungsverlusten in Höhe von 10 Mio Euro (Vorjahr: 10 Mio Euro), die unbegrenzt vortragsfähig sind. Zusätzlich zu den aufgeführten Verlustvorträgen sind Zinsvorträge in Höhe von 5 Mio Euro (Vorjahr: 8 Mio Euro) vorhanden, die sämtlich unverfallbar sind.

#### Verfallsdaten steuerlicher Verlustvorträge und von Steueranrechnungsguthaben (Tax Credits)

160

in Mio Euro	Steuerliche Verlustvorträge		Steueranrechnungsguthaben	
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016
Verfallsdatum innerhalb von				
1 Jahr	3	12	1	1
2 Jahren	3	2	-	-
3 Jahren	6	7	-	-
nach 3 Jahren	180	674	2	6
Unbegrenzt vortragsfähig	103	107	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>295</b>	<b>802</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

Veräußerungsverluste unterliegen in manchen Ländern anderen Steuersätzen als operative Gewinne und können gegebenenfalls nur gegen Veräußerungsgewinne verrechnet werden.

Von den Verlustvorträgen entfallen 353 Mio Euro auf Verluste US-amerikanischer Tochtergesellschaften. Davon entfallen 112 Mio Euro auf körperschaftsteuerliche Verluste und auf solche für State Taxes sowie 231 Mio Euro (im Vorjahr: 101 Mio Euro) ausschließlich auf State Taxes.

Eigenkapitalerhöhend wurden latente Steuern in Höhe von 55 Mio Euro (Vorjahr: eigenkapitalmindernd 82 Mio Euro) erfasst. Diese latenten Steuern resultieren mit einem Ertrag von 55 Mio Euro (Vorjahr: 88 Mio Euro Aufwand) aus versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten bei Pensionsverpflichtungen und einem Ertrag von 0 Mio Euro (Vorjahr: 2 Mio Euro Ertrag) aus Hedges von Nettoinvestitionen sowie einem Aufwand infolge von Währungseffekten in Höhe von 1 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro)

### **31 Nicht beherrschende Anteile**

Hierbei handelt es sich um Gewinn- oder Verlustanteile, die anderen Gesellschaftern von konsolidierten Verbundenen Unternehmen zustehen.

Die Gewinne beliefen sich auf 41 Mio Euro (Vorjahr: 49 Mio Euro); die Verluste betragen 1 Mio Euro (Vorjahr: 2 Mio Euro).

Die zum Jahresende 2016 in den Henkel-Konzern einbezogenen nicht beherrschenden Anteile beeinflussen unsere Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nicht wesentlich. Joint Operations sowie nicht konsolidierte, strukturierte Unternehmen bestehen im Konzern nicht.

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz  
**166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung**  
**171 Weitere Angaben**  
179 Nachtragsbericht

## Weitere Angaben

### 32 Überleitung bereinigte Ergebnisgrößen

161

in Mio Euro		2015	2016	+/-
<b>EBIT (wie berichtet)</b>		<b>2.645</b>	<b>2.775</b>	<b>4,9%</b>
Einmalige Erträge		- 15	- 1	-
Einmalige Aufwendungen		100	121	-
Restrukturierungsaufwendungen		193	277	-
<b>Bereinigter EBIT</b>		<b>2.923</b>	<b>3.172</b>	<b>8,5%</b>
Bereinigte Umsatzrendite	in %	16,2	16,9	0,7 pp
Finanzergebnis		- 42	- 33	- 21,4 %
Steuern vom Einkommen und Ertrag (bereinigt)		- 720	- 775	7,6 %
Bereinigte Steuerquote	in %	25,0	24,7	- 0,3 pp
<b>Bereinigter Jahresüberschuss</b>		<b>2.161</b>	<b>2.364</b>	<b>9,4%</b>
auf nicht beherrschende Anteile entfallend		49	41	- 16,3 %
auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend		2.112	2.323	10,0 %
<b>Bereinigtes Ergebnis je Stammaktie</b>	in Euro	<b>4,86</b>	<b>5,34</b>	<b>9,9%</b>
<b>Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie</b>	in Euro	<b>4,88</b>	<b>5,36</b>	<b>9,8%</b>

Die im Geschäftsjahr 2016 und im Vorjahr erfassten einmaligen Erträge standen im Zusammenhang mit erfolgsabhängigen Kaufpreisbestandteilen.

Bereinigte Aufwendungen im Geschäftsjahr 2016 enthielten 33 Mio Euro Aufwendungen für Rückstellungen im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten (2015: 18 Mio Euro), 26 Mio Euro Aufwendungen aus der Optimierung unserer IT-Systemlandschaft zur Steuerung der Geschäftsprozesse (2015: 60 Mio Euro), 42 Mio Euro Kosten im Zusammenhang mit der Integration von The Sun Products Corporation (2015: 0 Mio Euro) sowie 20 Mio Euro Akquisitionsnebenkosten (2015: 8 Mio Euro).

Restrukturierungsaufwendungen im Geschäftsjahr 2016 entfielen mit 47 Mio Euro auf Kosten der umgesetzten Leistungen (2015: 18 Mio Euro) und mit 77 Mio Euro auf Marketing- und Vertriebsaufwendungen (2015: 87 Mio Euro). Weiterhin entfallen 3 Mio Euro auf Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen (2015: 14 Mio Euro) sowie 150 Mio Euro auf Verwaltungsaufwendungen (2015: 74 Mio Euro).

### 33 Personalaufwand und Personalstruktur

162

#### Personalaufwand<sup>1</sup>

in Mio Euro	2015	2016
Löhne und Gehälter	2.464	2.427
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung	404	410
Aufwendungen für Altersversorgung	179	164
<b>Gesamt</b>	<b>3.047</b>	<b>3.001</b>

<sup>1</sup> Ohne personalbezogene Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 137 Mio Euro (Vorjahr: 104 Mio Euro).

#### Personalstruktur nach Anzahl der Mitarbeiter<sup>1</sup>

163

	2015	2016
Produktion und Technik	25.400	26.550
Marketing / Vertrieb	14.650	13.600
Forschung und Entwicklung	2.800	2.700
Verwaltung	7.000	7.100
<b>Gesamt</b>	<b>49.850</b>	<b>49.950</b>

<sup>1</sup> Basis: Jahresdurchschnittszahlen des Stammpersonals ohne Auszubildende, Werkstudenten und Praktikanten. Werte sind gerundet.

### 34 Aktienbasierte Vergütungsprogramme

#### Global Long Term Incentive Plan (LTI-Plan) 2013

Im Geschäftsjahr 2013 wurden die allgemeinen Bedingungen des zuvor implementierten Global-CPU-Plans 2004 geändert und durch den Global-LTI-Plan 2013 ersetzt, der eine anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich darstellt. Seit 2013 werden die Cash Performance Units (CPUs) unter der Bedingung gewährt, dass der Begünstigte vier Jahre bei der Henkel AG & Co. KGaA oder einer ihrer Tochtergesellschaften in einer zur Teilnahme an dem Programm berechtigenden Hierarchiestufe ungekündigt beschäftigt ist. Diese Mindestbeschäftigungsdauer bezieht sich auf das Kalenderjahr der Gewährung der CPUs und die darauf folgenden drei Kalenderjahre. Zusätzlich kann ein „Outperformance Reward“ zu Beginn einer vierjährigen Mittelfristplanung festgelegt werden, der in Abhängigkeit vom Erreichen von im Voraus festgelegten Zielgrößen CPUs gewährt.

Der Gesamtwert der an die Führungskräfte zu zahlenden Barvergütung wird an jedem Bilanztag sowie am Erfüllungstag basierend auf dem beizulegenden Zeitwert der CPU neu ermittelt und als Personalaufwand durch eine entsprechende Erhöhung der Rückstellung über den Zeitraum der Leistungserbringung durch die Begünstigten verteilt. Alle Änderungen aus der Bewertung der Rückstellung werden im Personalaufwand gezeigt.

Aufgrund der Verlängerung der Zyklusdauer wurden im Jahr 2013 eine Tranche mit dreijähriger und eine mit vierjähriger Laufzeit ausgegeben. Bemessungskriterium für die Anzahl der gewährten CPUs ist neben der Hierarchiestufe das Erreichen von im Voraus festgelegten Zielgrößen. Für die seit 2013 ausgegebenen Zyklen ist dies das Wachstum des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie. Der Wert einer CPU entspricht dem Durchschnittskurs der Henkel-Vorzugsaktie jeweils 20 Börsenhandelstage nach der dem Performance-Zeitraum folgenden Hauptversammlung. Zum Bilanztag wurde der Rückstellungsberechnung ein beizulegender Zeitwert in Höhe von 113,25 Euro (Stichtagskurs der Henkel-Vorzugsaktie am 30. Dezember 2016; am 30. Dezember 2015: 103,20 Euro) pro CPU zugrunde gelegt. Insgesamt wird das Long Term Incentive durch ein Auszahlungs-Cap begrenzt.

Der zehnte, im Jahr 2013 ausgegebene dreijährige Zyklus kam im Jahr 2016 zur Auszahlung. Zum 31. Dezember 2016 waren weltweit 505.750 CPUs (zum 31. Dezember 2015: 537.431 CPUs) aus der im Jahr 2013 ausgegebenen vierjährigen Tranche, 516.200 CPUs (zum 31. Dezember 2015: 542.998 CPUs) aus der im Jahr 2014 ausgegebenen Tranche, 576.746 CPUs (zum 31. Dezember 2015: 673.099 CPUs) aus der 2015 ausgegebenen Tranche und 560.687 CPUs aus der im Berichtsjahr ausgegebenen Tranche zu berücksichtigen. Aus dem „Outperformance Reward“ waren 361.375 CPUs (zum 31. Dezember 2015: 511.098 CPUs) zu berücksichtigen. Dies führte im Berichtsjahr zu einer

Zuführung des Aufwands von 61,8 Mio Euro (zum 31. Dezember 2015: 101,8 Mio Euro). Die entsprechende Rückstellung beläuft sich auf 189,5 Mio Euro (zum 31. Dezember 2015: 178,9 Mio Euro), wovon 97,6 Mio Euro (zum 31. Dezember 2015: 52,3 Mio Euro) unverfallbar sind.

### 35 Angaben zur Konzernsegmentberichterstattung

Im Rahmen der Konzernsegmentberichterstattung werden die Aktivitäten des Henkel-Konzerns nach Unternehmensbereichen, Berichtssegmenten und darüber hinaus nach Regionen abgegrenzt. Die Segmentberichterstattung entspricht der internen Steuerung des operativen Geschäfts sowie der Berichterstattung im Henkel-Konzern.

Die Zusammenfassung operativer Segmente zu den jeweiligen Berichtssegmenten erfolgt auf Basis der wirtschaftlichen Merkmale des Geschäfts, der Art der Produkte und Produktionsprozesse, der Art der Kundengruppen sowie der Charakteristika der Vertriebsstruktur und des regulatorischen Umfelds.

#### Berichtssegmente

##### Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau

Im Geschäftssegment Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau vertreiben wir ein umfangreiches Sortiment an Markenprodukten für private Anwender, Handwerker sowie für die Bauindustrie. Auf den vier internationalen Markenplattformen Loctite, Pritt, Pattex und Ceresit bieten wir zielgruppengerechte Systemlösungen für Haushalt, Schule und Büro, Heim- und Handwerker sowie für die Bauwirtschaft.

##### Industrieklebstoffe

Das Berichtssegment Industrieklebstoffe umfasst die vier Geschäftssegmente Verpackungs- und Konsumgüterklebstoffe, Transport und Metall, Allgemeine Industrie sowie Elektronik.

Im Geschäftssegment Verpackungs- und Konsumgüterklebstoffe zählen sowohl große internationale Firmen als auch mittlere und kleine Hersteller der Konsumgüter- und Möbelindustrie zu unseren Kunden. Die konsequente Nutzung unserer Größenvorteile erlaubt das Angebot von attraktiven Lösungen für Standard- und Volumen Anwendungen.

Im Geschäftssegment Transport und Metall bündeln wir das Geschäft mit großen internationalen Kunden der Automobil- und Metall verarbeitenden Industrie. Wir bieten unseren Kunden maßgeschneiderte Systemlösungen und spezialisierten technischen Service über die gesamte Wertschöpfungskette an – vom bandbeschichteten Stahl bis zur Endmontage von Kraftfahrzeugen.



116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
**171 Weitere Angaben**  
179 Nachtragsbericht

Unsere Kunden im Geschäftssegment Allgemeine Industrie sind Hersteller aus einer Vielzahl von Branchen – von der Haushaltsgeräte- bis zur Windkraftindustrie. Unser Produktportfolio umfasst neben den Loctite-Produkten für die industrielle Instandhaltung auch ein breit gefächertes Sortiment von Dichtstoffen und Systemlösungen zur Oberflächenbehandlung sowie Spezialklebstoffe.

Im Geschäftssegment Elektronik bieten wir unseren Kunden aus der Elektronikindustrie weltweit eine breite Palette von innovativen Hightech-Klebstoffen und Lötmaterialien für die Fertigung von Mikrochips und Elektronikbaugruppen an.

### Beauty Care

Das Berichtssegment Beauty Care umfasst das weltweit tätige Geschäftssegment Markenartikelgeschäft, das die Bereiche Haarpflege, Haarcolorationen, Haarstyling, Körperpflege, Hautpflege und Mundpflege umfasst, sowie das Geschäftssegment Friseurgeschäft.

### Laundry & Home Care

Das Berichtssegment umfasst das weltweite Markenartikelgeschäft für Wasch- und Reinigungsmittel. Das Geschäftssegment Waschmittel (Laundry Care) schließt neben Universal- und Spezialwaschmitteln auch Weichspüler, Waschkraftverstärker und Wäschepflegemittel ein. Im Geschäftssegment Reinigungsmittel (Home Care) finden sich Hand- und Maschinengeschirrspülmittel, Reiniger für Bad und WC sowie Haushalts-, Glas- und Spezialreiniger. Daneben bieten wir in ausgewählten Regionen Lufterfrischer sowie Insektenschutzmittel für den Haushalt an.

### Grundsätze der Konzernsegmentberichterstattung

Bei der Ermittlung der Segmentergebnisse sowie der Vermögenswerte und Schulden wenden wir grundsätzlich dieselben Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze an wie für den Konzernabschluss. Das operative Vermögen in Fremdwährung haben wir zu Durchschnittskursen berechnet.

Der Konzern misst den Erfolg seiner Segmente anhand einer Segmentergebnisgröße, die in der internen Steuerung und Berichterstattung als „bereinigter EBIT“ bezeichnet wird. Das betriebliche Ergebnis (EBIT) wird für diese Zwecke um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen bereinigt.

Von den Restrukturierungsaufwendungen entfallen 61 Mio Euro (Vorjahr: 77 Mio Euro) auf den Unternehmensbereich Adhesive Technologies, 94 Mio Euro (Vorjahr: 43 Mio Euro) auf den Unternehmensbereich Beauty Care und 119 Mio Euro (Vorjahr: 66 Mio Euro) auf den Unternehmensbereich Laundry & Home Care.

Zur Überleitung auf den Henkel-Konzern werden unter Corporate die Aufwendungen für die Konzernsteuerung sowie die Aufwendungen und Erträge, die nicht den einzelnen Unternehmensbereichen zugeordnet werden, zusammengefasst.

Erlöse zwischen den Segmenten bestehen nur in unwesentlicher Höhe und werden daher nicht gesondert ausgewiesen.

Operative Vermögenswerte, Rückstellungen und Verbindlichkeiten werden entsprechend ihrer Nutzung beziehungsweise Entstehung den Segmenten zugeordnet. Bei Nutzung durch beziehungsweise Entstehung in mehreren Segmenten erfolgt eine Zuordnung auf Basis angemessener Schlüssel.

Im Hinblick auf die Informationen über geografische Regionen ordnen wir die Umsätze den Ländern nach dem Herkunftslandprinzip zu. Die langfristigen Vermögenswerte ordnen wir dem Sitz der jeweiligen Landesgesellschaft zu.

## Überleitung vom operativen Vermögen / eingesetzten Kapital zu den Bilanzwerten

164

	Operatives Vermögen		Bilanzwerte	Operatives Vermögen		Bilanzwerte
	Jahresdurchschnitt <sup>1</sup> 2015	31.12.2015	31.12.2015	Jahresdurchschnitt <sup>1</sup> 2016	31.12.2016	31.12.2016
in Mio Euro						
Geschäftswerte zu Buchwerten	8.605	8.850	8.850	9.742	11.626	<b>11.626</b>
Übrige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen (einschließlich Zur Veräußerung gehaltener Vermögenswerte)	5.266	5.503	5.503	5.833	6.899	<b>6.899</b>
Latente Steuern	-	-	816	-	-	<b>1.017</b>
Vorräte	1.836	1.721	1.721	1.818	1.938	<b>1.938</b>
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an Fremde	3.171	2.944	2.944	3.326	3.349	<b>3.349</b>
Konzerninterne Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.018	1.246	-	1.291	1.311	-
Andere Vermögenswerte und Steuererstattungsansprüche <sup>2</sup>	505	440	1.313	530	617	<b>1.699</b>
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente			1.176			<b>1.389</b>
<b>Operatives Bruttovermögen / Aktiva gesamt</b>	<b>20.401</b>	<b>20.704</b>	<b>22.323</b>	<b>22.540</b>	<b>25.740</b>	<b>27.917</b>
Operative Verbindlichkeiten	6.435	6.716	-	7.104	7.815	-
Davon:						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen an Fremde	3.242	3.176	3.176	3.382	3.665	<b>3.665</b>
Konzerninterne Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.018	1.246	-	1.291	1.311	-
Andere Rückstellungen und sonstige Verbindlichkeiten <sup>2</sup> (finanziell und nicht finanziell)	2.175	2.294	2.437	2.431	2.839	<b>3.011</b>
Operatives Vermögen	13.965	13.988	-	15.436	17.925	-
- Geschäftswerte zu Buchwerten	8.605	-	-	9.742	-	-
+ Geschäftswerte zu Anschaffungswerten <sup>3</sup>	9.151	-	-	10.201	-	-
Eingesetztes Kapital	14.511	-	-	15.895	-	-

<sup>1</sup> Jahresdurchschnitt aus zwölf Monatswerten gebildet.

<sup>2</sup> Für die Ermittlung des operativen Vermögens berücksichtigen wir jeweils nur die der betrieblichen Sphäre zuzurechnenden Posten.

<sup>3</sup> Vor Verrechnung mit kumulierten Wertminderungen (Impairment) gemäß IFRS 3.79 (b).

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
**171 Weitere Angaben**  
179 Nachtragsbericht

### 36 Angaben zum Ergebnis je Aktie (Earnings per Share)

#### Ergebnis je Aktie

165

in Mio Euro (gerundet)	2015		2016	
	Berichtet	Bereinigt	Berichtet	Bereinigt
<b>Ergebnis nach nicht beherrschenden Anteilen</b>	1.921	2.112	<b>2.053</b>	<b>2.323</b>
Dividenden Stammaktien	377	377	<b>416</b>	<b>416</b>
Dividenden Vorzugsaktien	256	256	<b>283</b>	<b>283</b>
Gesamte Dividende	633	633	<b>699</b>	<b>699</b>
Einbehaltener Gewinn Stammaktien	771	885	<b>810</b>	<b>972</b>
Einbehaltener Gewinn Vorzugsaktien	517	594	<b>544</b>	<b>652</b>
<b>Einbehaltener Gewinn</b>	<b>1.288</b>	<b>1.479</b>	<b>1.354</b>	<b>1.624</b>
Anzahl der Stammaktien	259.795.875	259.795.875	<b>259.795.875</b>	<b>259.795.875</b>
Dividende je Stammaktie in Euro	1,45	1,45	<b>1,60<sup>3</sup></b>	<b>1,60<sup>3</sup></b>
Davon Vorabdividende je Stammaktie in Euro <sup>1</sup>	0,02	0,02	<b>0,02</b>	<b>0,02</b>
Einbehaltener Gewinn je Stammaktie in Euro	2,97	3,41	<b>3,12</b>	<b>3,74</b>
<b>EPS je Stammaktie in Euro</b>	<b>4,42</b>	<b>4,86</b>	<b>4,72</b>	<b>5,34</b>
Anzahl der im Umlauf befindlichen Vorzugsaktien <sup>2</sup>	174.482.312	174.482.312	<b>174.482.323</b>	<b>174.482.323</b>
Dividende je Vorzugsaktie in Euro	1,47	1,47	<b>1,62<sup>3</sup></b>	<b>1,62<sup>3</sup></b>
Davon Vorzugsdividende je Vorzugsaktie in Euro <sup>1</sup>	0,04	0,04	<b>0,04</b>	<b>0,04</b>
Einbehaltener Gewinn je Vorzugsaktie in Euro	2,97	3,41	<b>3,12</b>	<b>3,74</b>
<b>EPS je Vorzugsaktie in Euro</b>	<b>4,44</b>	<b>4,88</b>	<b>4,74</b>	<b>5,36</b>
Anzahl Stammaktien	259.795.875	259.795.875	<b>259.795.875</b>	<b>259.795.875</b>
Dividende je Stammaktie in Euro	1,45	1,45	<b>1,60<sup>3</sup></b>	<b>1,60<sup>3</sup></b>
Davon Vorabdividende je Stammaktie in Euro <sup>1</sup>	0,02	0,02	<b>0,02</b>	<b>0,02</b>
Einbehaltener Gewinn je Stammaktie in Euro (nach Verwässerungseffekt)	2,97	3,41	<b>3,12</b>	<b>3,74</b>
<b>EPS verwässert je Stammaktie in Euro</b>	<b>4,42</b>	<b>4,86</b>	<b>4,72</b>	<b>5,34</b>
Anzahl der potenziell im Umlauf befindlichen Vorzugsaktien <sup>2</sup>	174.482.312	174.482.312	<b>174.482.323</b>	<b>174.482.323</b>
Dividende je Vorzugsaktie in Euro	1,47	1,47	<b>1,62<sup>3</sup></b>	<b>1,62<sup>3</sup></b>
Davon Vorzugsdividende je Vorzugsaktie in Euro <sup>1</sup>	0,04	0,04	<b>0,04</b>	<b>0,04</b>
Einbehaltener Gewinn je Vorzugsaktie in Euro (nach Verwässerungseffekt)	2,97	3,41	<b>3,12</b>	<b>3,74</b>
<b>EPS verwässert je Vorzugsaktie in Euro</b>	<b>4,44</b>	<b>4,88</b>	<b>4,74</b>	<b>5,36</b>

<sup>1</sup> Siehe zusammengefasster Lagebericht, „Corporate Governance“, „Einteilung Grundkapital/ Aktionärsrechte / Satzungsänderungen“ auf den Seiten 30 und 31.

<sup>2</sup> Gewichteter Jahresdurchschnitt der Vorzugsaktien.

<sup>3</sup> Vorschlag an die Aktionäre für die Hauptversammlung am 6. April 2017.

### 37 Angaben zur Konzernkapitalflussrechnung

Die Konzernkapitalflussrechnung erstellen wir gemäß International Accounting Standard (IAS) 7 „Statement of Cash Flows“. Sie legt die Zahlungsströme offen, um Herkunft und Verwendung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente darzustellen. Sie unterscheidet dabei zwischen Mittelveränderungen aus laufender Geschäftstätigkeit, Investitionstätigkeit und Finanzierungstätigkeit. Der Finanzmittelfonds enthält Kassenbestände, Schecks sowie Guthaben bei Kreditinstituten und sonstige finanzielle Vermögenswerte mit einer Restlaufzeit von nicht mehr als drei Monaten. Im Finanzmittelfonds werden daher insoweit Wertpapiere ausgewiesen, als diese kurzfristig verfügbar sind und nur einem unwesentlichen Kursänderungsrisiko unterliegen. Effekte der Währungsumrechnung werden bei der Berechnung bereinigt. In einigen Ländern bestehen administrative Hürden, finanzielle Mittel an das Mutterunternehmen zu transferieren.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit wird ermittelt, indem zunächst das betriebliche Ergebnis um nicht zahlungswirksame Größen wie die Abschreibungen / Wertminderungen (Impairment) / Zuschreibungen zu Immateriellen Vermögenswerten und zum Sachanlagevermögen bereinigt wird – ergänzt um die Veränderungen der Rückstellungen sowie die Veränderungen der sonstigen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie des Netto-Umlaufvermögens. Die Auszahlungen für Ertragsteuern weisen wir im Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit aus.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit ergibt sich zum einen aus dem Mittelabfluss für Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen, Tochterunternehmen und sonstige Geschäftseinheiten sowie „at-equity“ bilanzierte Beteiligungen und gemeinschaftlich geführte Unternehmen. Zum anderen weisen wir hier den Mittelzufluss aus der Veräußerung von Immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen sowie von Tochterunternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten aus. Der Cashflow aus Investitionstätigkeit war im Berichtsjahr geprägt durch den Mittelabfluss für die Erwerbe von Tochterunternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten in Höhe von –3.727 Mio Euro (Vorjahr: –322 Mio Euro) sowie den Mittelabfluss für Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen einschließlich geleisteter Anzahlungen in Höhe von –557 Mio Euro (Vorjahr: –625 Mio Euro). Der Mittelabfluss für die Erwerbe von Tochterunternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten betrifft die im Kapitel „Akquisitionen und Divestments“ auf den Seiten 123 bis 126 dargestellten Akquisitionen.

Im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit weisen wir die gezahlten und erhaltenen Zinsen und Dividenden, die Veränderung der Finanzschulden und der Pensionsrückstellungen sowie die Auszahlungen für den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen

und Sonstige Finanzierungsvorgänge aus. Die Veränderung der Finanzschulden war im Berichtsjahr geprägt durch die akquisitionsbedingte Emission von vier festverzinslichen Anleihen im Wert von 2,2 Mrd Euro und die Aufnahme eines variabel verzinslichen syndizierten Bankkredits in Höhe von 1,1 Mrd US-Dollar sowie Abflüsse aus der Tilgung von Commercial Paper.

Der Free Cashflow ist eine Größe, die zeigt, welcher Cashflow für Akquisitionen und Dividendenzahlungen sowie für die Rückführung von Fremdfinanzierungen und für Zuführungen an Pensionsfonds tatsächlich verfügbar ist.

### 38 Haftungsverhältnisse

Aufteilung <span style="float: right;">166</span>		
in Mio Euro	31.12.2015	31.12.2016
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften, Wechsel- und Scheckbürgschaften sowie aus Gewährleistungsverträgen	12	5

### 39 Leasing und sonstige nicht bilanzielle Verpflichtungen

Operating-Leasingverhältnisse im Sinn von IAS 17 umfassen sämtliche Formen der Nutzungsüberlassung von Vermögenswerten einschließlich Miet- und Pachtverträgen. Die Verpflichtungen aus Operating-Leasingverträgen werden mit der Summe der Beträge ausgewiesen, die bis zum frühesten Kündigungstermin anfallen. Ausgewiesen sind Nominalwerte. Sie stellen sich zum 31. Dezember 2016 wie folgt dar:

Operating-Leasingverpflichtungen <span style="float: right;">167</span>		
in Mio Euro	31.12.2015	31.12.2016
Fälligkeit im Folgejahr	72	162
Fälligkeit zwischen 1 bis 5 Jahren	139	98
Fälligkeit über 5 Jahre	17	144
<b>Gesamt</b>	<b>228</b>	<b>404</b>

Im Konzern mieten wir im Wesentlichen Büroräume und -einrichtungen, Pkw und IT-Equipment. Diese Verträge beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preisanpassungsklauseln. Im Lauf des Geschäftsjahres 2016 sind Aufwendungen aus Operating-Leasingverhältnissen in Höhe von 75 Mio Euro (Vorjahr: 66 Mio Euro) angefallen.

116 Konzernbilanz  
118 Konzern-Gewinn- und  
-Verlustrechnung

118 Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
119 Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung

120 Konzernkapitalflussrechnung  
121 Konzernsegment-  
berichterstattung  
122 Berichterstattung nach Regionen  
123 Erläuterungen zu Grundlagen  
und Methoden des Konzern-  
abschlusses

131 Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz  
166 Erläuterungen zur Konzern-  
Gewinn- und -Verlustrechnung  
**171 Weitere Angaben**  
179 Nachtragsbericht

## Finance-Leasingverpflichtungen

168

in Mio Euro 31.12.2016	Künftige Zahlungen aus Finance- Leasingver- pflichtungen	Zinsanteil	Barwert der künftigen Leasingraten
Fälligkeit im Folgejahr	2	0	2
Fälligkeit zwischen 1 bis 5 Jahren	10	2	9
Fälligkeit über 5 Jahre	7	1	6
<b>Gesamt</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>17</b>

Zum 31. Dezember 2015 bestanden keine Finance-Leasingverpflichtungen.

Die Verpflichtungen aus Bestellungen für Sachanlagen beliefen sich Ende 2016 auf 68 Mio Euro (Vorjahr: 65 Mio Euro).

Aus Verträgen über Kapitalerhöhungen und Anteilerwerbe, die vor dem 31. Dezember 2016 geschlossen wurden, resultieren zum Bilanztag Zahlungsverpflichtungen in Höhe von 4 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro).

### **40 Stimmrechtsmitteilungen, Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen („Related Parties“)**

Nahestehende Unternehmen und Personen im Sinn des IAS 24 („Related Party Disclosures“) sind juristische oder natürliche Personen, die auf die Henkel AG & Co. KGaA und deren Tochterunternehmen Einfluss nehmen können oder der Kontrolle oder einem maßgeblichen Einfluss durch die Henkel AG & Co. KGaA beziehungsweise deren Tochterunternehmen unterliegen. Dazu gehören insbesondere die Mitglieder des Aktienbindungsvertrags der Familie Henkel in ihrer Gesamtheit, die nicht konsolidierten Verbundenen Unternehmen, mit denen Henkel ein Beteiligungsverhältnis hat, die assoziierten Unternehmen sowie die Organmitglieder der Henkel AG & Co. KGaA, deren Bezüge dem Vergütungsbericht im zusammengefassten Lagebericht (Seiten 39 bis 51) zu entnehmen sind. Darüber hinaus sind der Henkel Trust e.V. sowie der Metzler Trust e.V. nahestehende Unternehmen im Sinn von IAS 24.

Angaben gemäß Paragraf 160 Absatz 1 Nummer 8 Aktiengesetz (AktG):

Der Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf, ist mitgeteilt worden, dass der Stimmrechtsanteil der Mitglieder des Aktienbindungsvertrags der Familie Henkel zum 17. Dezember 2015 insgesamt 61,02 Prozent der Stimmrechte (158.535.741 Stimmen) an der Henkel AG & Co. KGaA (International Securities Identification Number [ISIN]: DE0006048408) beträgt und gehalten wird von

- 131 Mitgliedern der Familien der Nachfahren des Unternehmensgründers Fritz Henkel,
  - vier von Mitgliedern dieser Familien gegründeten Stiftungen,
  - drei von Mitgliedern dieser Familien gegründeten Trusts,
  - zwei von Mitgliedern dieser Familien gegründeten Gesellschaften mit beschränkter Haftung, 13 GmbH & Co. KGs und einer KG,
- aufgrund eines Aktienbindungsvertrags gemäß Paragraf 22 Absatz 2 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG), wobei die von den zwei Gesellschaften mit beschränkter Haftung, 13 GmbH & Co. KGs und der einen KG gehaltenen Anteile in Höhe von insgesamt 16,97 Prozent der Stimmrechte (44.081.965 Stimmen) den Mitgliedern der Familie, die diese Gesellschaften kontrollieren, auch nach Paragraf 22 Absatz 1 Nummer 1 WpHG zugerechnet werden.

Für kein Mitglied des Aktienbindungsvertrags besteht, auch bei Hinzurechnung der mit Nießbrauchverträgen ausdrücklich eingeräumten Stimmrechte, die Verpflichtung zur Mitteilung des Erreichens beziehungsweise Überschreitens der Schwelle von 3 Prozent oder mehr der Stimmrechtsanteile an der Henkel AG & Co. KGaA.

Bevollmächtigte der Mitglieder des Aktienbindungsvertrags der Familie Henkel ist Dr. Simone Bagel-Trah, Deutschland (letzte Meldung: 5. November 2014).

Die Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Verbundenen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, und assoziierten Unternehmen werden in den Textziffern 3 und 18 angegeben.

Der Henkel Trust e.V. sowie der Metzler Trust e.V. halten im Rahmen von sogenannten Contractual Trust Arrangements (CTA) das Vermögen zur Deckung der Pensionsverpflichtungen in Deutschland. Die gegenüber dem Henkel Trust e.V. bestehende Forderung auf Erstattung verauslagter Rentenzahlungen an Pensionäre wird in den Sonstigen finanziellen Vermögenswerten (Textziffer 3 auf Seite 137) ausgewiesen. Die Forderung ist nicht verzinslich.

#### 41 Inanspruchnahme von Befreiungsvorschriften

Die folgenden in den Konzernabschluss der Henkel AG & Co. KGaA einbezogenen deutschen Gesellschaften haben im Geschäftsjahr 2016, analog zum Geschäftsjahr 2015, von Befreiungsvorschriften Gebrauch gemacht:

- Schwarzkopf Henkel Production Europe GmbH & Co. KG, Düsseldorf (Paragraf 264b Handelsgesetzbuch [HGB]),
- Henkel Loctite-KID GmbH, Hagen (Paragraf 264 Absatz 3 HGB),
- Henkel IP Management and IC Services GmbH, Monheim (Paragraf 264 Absatz 3 HGB),
- The Bergquist Company GmbH, Halstenbek (Paragraf 264 Absatz 3 HGB).

Die niederländische Gesellschaft Henkel Nederland B.V., Nieuwegein, hat von der Befreiungsvorschrift gemäß Artikel 2:403 des niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuchs (Civil Code of the Netherlands) Gebrauch gemacht.

#### 42 Bezüge der Gremien

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses der Henkel AG & Co. KGaA beliefen sich auf 1.572.896 Euro zuzüglich Umsatzsteuer (Vorjahr: 1.546.000 Euro) beziehungsweise auf 2.350.000 Euro (Vorjahr: 2.350.000 Euro). Die Gesamtbezüge (Paragraf 285 Nummer 9a HGB beziehungsweise Paragraf 314 Absatz 1 Nummer 6a HGB) des Vorstands beziehungsweise der Mitglieder des Vorstands der Henkel Management AG betragen 26.503.197 Euro (Vorjahr: 25.804.019 Euro).

Für die Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Mitgliedern des Vorstands und der Geschäftsführung der Henkel KGaA und den ehemaligen Geschäftsführern der Rechtsvorgängerin und deren Hinterbliebenen sind 100.771.135 Euro (Vorjahr: 98.729.434 Euro) zurückgestellt. Die Gesamtbezüge (Paragraf 285 Nummer 9b HGB beziehungsweise Paragraf 314 Absatz 1 Nummer 6b HGB) dieses Personenkreises betragen im Berichtsjahr 7.127.205 Euro (Vorjahr: 7.163.382 Euro). Bezüglich der Bezüge der Gremien im Übrigen verweisen wir auf den geprüften Vergütungsbericht auf den Seiten 39 bis 51.

#### 43 Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex

Im Februar 2016 haben der Vorstand der Henkel Management AG sowie der Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss der Henkel AG & Co. KGaA gemäß Paragraf 161 AktG eine gemeinsame Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex verabschiedet. Sie wurde auf der Internetseite der Gesellschaft den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht: [www.henkel.de/ir](http://www.henkel.de/ir)

#### 44 Konzerngesellschaften und Beteiligungen

Die Angaben zum Anteilsbesitz der Henkel AG & Co. KGaA und des Henkel-Konzerns, die Teil dieses Abschlusses sind, erfolgen in einer Anlage zum Anhang, die in die gedruckte Version des Geschäftsberichts nicht mit aufgenommen ist. Die Anlage mit den Angaben zum Anteilsbesitz ist bei den zum elektronischen Bundesanzeiger eingereichten Rechnungslegungsunterlagen enthalten und kann über diesen oder bei der Hauptversammlung eingesehen werden. Zusätzlich finden Sie die Angaben zum Anteilsbesitz auf unserer Internetseite:

[www.henkel.de/berichte](http://www.henkel.de/berichte)

#### 45 Honorare und Dienstleistungen des Abschlussprüfers

Die für Dienstleistungen des Abschlussprüfers KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie der Gesellschaften des weltweiten KPMG-Verbunds für die Geschäftsjahre 2015 und 2016 im Konzern berechneten Gesamthonorare betragen:

in Mio Euro	2015	davon Deutschland	2016	davon Deutschland
Abschlussprüfungen	8,4	1,8	9,6	2,3
Andere Bestätigungsleistungen	1,7	0,6	1,6	0,6
Steuerberatungsleistungen	0,8	0,1	1,2	0,2
Sonstige Leistungen	1,1	1,0	0,2	0,1
<b>Gesamt</b>	<b>12,0</b>	<b>3,5</b>	<b>12,6</b>	<b>3,2</b>

Der Posten „Abschlussprüfungen“ enthält die Honorare samt Auslagen für die Abschlussprüfung des Konzerns sowie der gesetzlich vorgeschriebenen Abschlüsse der Henkel AG & Co. KGaA und ihrer Verbundenen Unternehmen. Die Honorare für andere Bestätigungsleistungen umfassen überwiegend die Durchführung der prüferischen Durchsicht der Quartalsfinanzberichte. Der Posten „Steuerberatungsleistungen“ umfasst Honorare für die Unterstützung bei Steuerfragen sowie die Durchführung sogenannter Tax-Compliance-Arbeiten bei ausländischen Verbundenen Unternehmen. Die Sonstigen Leistungen umfassen überwiegend projektbezogene Beratungsleistungen.

116 Konzernbilanz	118 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	120 Konzernkapitalflussrechnung	131 Erläuterungen zur Konzernbilanz
118 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	119 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	121 Konzernsegmentberichterstattung	166 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		122 Berichterstattung nach Regionen	<b>171 Weitere Angaben</b>
		123 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	<b>179 Nachtragsbericht</b>

## Nachtragsbericht

Nach dem 31. Dezember 2016 sind keine berichtspflichtigen Ereignisse mit einer besonderen Bedeutung für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns eingetreten.

Düsseldorf, 30. Januar 2017

Henkel Management AG,  
persönlich haftende Gesellschafterin  
der Henkel AG & Co. KGaA

Der Vorstand  
Hans Van Bylen,  
Jan-Dirk Auris, Pascal Houdayer, Carsten Knobel,  
Kathrin Menges, Bruno Piacenza

## Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf

### Vermerk zum Konzernabschluss

Wir haben den beigefügten Konzernabschluss der Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf, und ihrer Tochtergesellschaften – bestehend aus der Konzernbilanz, Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung, Konzern-Gesamtergebnisrechnung, Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung, Konzernkapitalflussrechnung und Konzernanhang – für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2016 geprüft.

### Verantwortung der persönlich haftenden Gesellschafterin für den Konzernabschluss

Die persönlich haftende Gesellschafterin der Henkel AG & Co. KGaA ist verantwortlich für die Aufstellung dieses Konzernabschlusses. Diese Verantwortung umfasst, dass dieser Konzernabschluss in Übereinstimmung mit den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften aufgestellt wird und unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Die persönlich haftende Gesellschafterin ist auch verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig erachtet, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

### Verantwortung des Abschlussprüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zu diesem Konzernabschluss abzugeben. Wir haben unsere Abschlussprüfung in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Danach haben wir die Berufspflichten einzuhalten und die Abschlussprüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Konzernabschluss frei von wesentlichen falschen Darstellungen ist.

Eine Abschlussprüfung umfasst die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Konzernabschluss enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Abschlussprüfers. Dies schließt die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder

unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Abschlussprüfer das interne Kontrollsystem, das relevant ist für die Aufstellung eines Konzernabschlusses, der ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt. Ziel hierbei ist es, Prüfungshandlungen zu planen und durchzuführen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit des internen Kontrollsystems des Konzerns abzugeben. Eine Abschlussprüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden und der Vertretbarkeit der von der persönlich haftenden Gesellschafterin ermittelten geschätzten Werte in der Rechnungslegung sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

### Prüfungsurteil

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung des Konzernabschlusses zu keinen Einwendungen geführt hat.

Nach unserer Beurteilung auf Grund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Henkel-Konzerns zum 31. Dezember 2016 sowie der Ertragslage für das an diesem Stichtag endende Geschäftsjahr.

### Vermerk zum zusammengefassten Lagebericht

Wir haben den beigefügten Konzernlagebericht der Henkel AG & Co. KGaA, der mit dem Lagebericht der Gesellschaft zusammengefasst ist, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016 geprüft. Die persönlich haftende Gesellschafterin der Henkel AG & Co. KGaA ist verantwortlich für die Aufstellung des zusammengefassten Lageberichts in Übereinstimmung mit den nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit § 317 Abs. 2 HGB und unter



Beachtung der für die Prüfung des zusammengefassten Lageberichts vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der zusammengefasste Lagebericht mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Abschlussprüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den gesetzlichen Vorschriften entspricht, insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung des zusammengefassten Lageberichts zu keinen Einwendungen geführt hat.

Nach unserer Beurteilung auf Grund der bei der Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts gewonnenen Erkenntnisse steht der zusammengefasste Lagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Henkel-Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Düsseldorf, den 30. Januar 2017

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Prof. Dr. Kai C. Andrejewski  
Wirtschaftsprüfer

Simone Fischer  
Wirtschaftsprüferin

## Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA

Es wird vorgeschlagen, den Jahresabschluss in der vorgelegten Fassung festzustellen und den Bilanzgewinn in Höhe von 1.027.893.701,02 Euro für das Geschäftsjahr 2016 wie folgt zu verwenden:

a)	Zahlung einer Dividende von 1,60 Euro je Stammaktie (Stück 259.795.875)	= 415.673.400,00 Euro
b)	Zahlung einer Dividende von 1,62 Euro je Vorzugsaktie (Stück 178.162.875)	= 288.623.857,50 Euro
c)	Vortrag des verbleibenden Betrags von auf neue Rechnung (Gewinnvortrag)	= 323.596.443,52 Euro
		<u>1.027.893.701,02 Euro</u>

Eigene Aktien sind gemäß Paragraf 71b Aktiengesetz nicht dividendenberechtigt. Der aus dem Bilanzgewinn auf die von der Gesellschaft zum Zeitpunkt der Hauptversammlung gehaltenen eigenen Aktien entfallende Betrag wird auf neue Rechnung vorgetragen.

Da sich bis zur Hauptversammlung die Zahl der eigenen Aktien ändern kann, wird der Hauptversammlung ein entsprechend angepasster Gewinnvorschlag unterbreitet, der unverändert eine Ausschüttung von 1,60 Euro je dividendenberechtigte Stammaktie beziehungsweise von 1,62 Euro je dividendenberechtigte Vorzugsaktie bei entsprechender Anpassung der Ausschüttungssummen und des auf neue Rechnung vorzutragenden Betrags vorsieht.

Düsseldorf, 30. Januar 2017

Henkel Management AG,  
persönlich haftende Gesellschafterin  
der Henkel AG & Co. KGaA

Der Vorstand

## Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin

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

Düsseldorf, 30. Januar 2017

Henkel Management AG

Der Vorstand

Hans Van Bylen,

Jan-Dirk Auris, Pascal Houdayer, Carsten Knobel,

Kathrin Menges, Bruno Piacenza

## Gremien der Henkel AG & Co. KGaA

Gremien / Mitgliedschaften im Sinn des Paragraphen 125 Absatz 1 Satz 5 Aktiengesetz (Stand Januar 2017)

Ehrenvorsitzender der Henkel-Gruppe: Dipl.-Ing. Albrecht Woeste

### Aufsichtsrat der Henkel AG & Co. KGaA

**Dr. rer. nat. Simone Bagel-Trah**

Vorsitzende,  
Unternehmerin, Düsseldorf

Geburtsjahr: 1969  
Mitglied seit: 14.4.2008

*Mitgliedschaften:*

Henkel Management AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Henkel AG & Co. KGaA  
(Gesellschafterausschuss, Vorsitz)<sup>2</sup>  
Bayer AG<sup>1</sup>  
Heraeus Holding GmbH<sup>1</sup>

**Winfried Zander\***

stellvertretender Vorsitzender,  
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der  
Henkel AG & Co. KGaA und Vorsitzender des  
Betriebsrats der Henkel AG & Co. KGaA,  
Standort Düsseldorf

Geburtsjahr: 1954  
Mitglied seit: 17.5.1993

**Jutta Bernicke\***

Mitglied des Betriebsrats der  
Henkel AG & Co. KGaA, Standort Düsseldorf

Geburtsjahr: 1962  
Mitglied seit: 14.4.2008

**Dr. rer. nat. Kaspar von Braun**

Astrophysiker, Pasadena

Geburtsjahr: 1971  
Mitglied seit: 19.4.2010

**Boris Canessa**

(bis 11.4.2016)  
Unternehmer, Düsseldorf

Geburtsjahr: 1963  
Mitglied ab: 16.4.2012

**Johann-Christoph Frey**

(seit 11.4.2016)  
Unternehmer, Klostern

Geburtsjahr: 1955  
Mitglied seit: 11.4.2016

**Ferdinand Groos**

(bis 11.4.2016)  
Managing Partner, Cryder Capital Partners LLP,  
London

Geburtsjahr: 1965  
Mitglied ab: 16.4.2012

**Béatrice Guillaume-Grabisch**

(bis 31.3.2016)  
Vorsitzende des Vorstands  
der Nestlé Deutschland AG, Frankfurt am Main

Geburtsjahr: 1964  
Mitglied ab: 16.4.2012

**Peter Hausmann\***

Mitglied des geschäftsführenden  
Hauptvorstands der IG Bergbau, Chemie,  
Energie und verantwortlich für den  
Vorstandsbereich Tarife / Finanzen,  
Hannover

Geburtsjahr: 1954  
Mitglied seit: 15.4.2013

*Mitgliedschaften:*

Continental AG<sup>1</sup>  
Covestro Deutschland AG<sup>1</sup>  
Vivawest Wohnen GmbH  
(stellvertretender Vorsitz)<sup>1</sup>  
50 Hertz Transmission AG  
(stellvertretender Vorsitz)<sup>1</sup>

**Birgit Helten-Kindlein\***

Mitglied des Betriebsrats der  
Henkel AG & Co. KGaA, Standort Düsseldorf

Geburtsjahr: 1964  
Mitglied seit: 14.4.2008

**Benedikt-Richard Freiherr von Herman**

(seit 11.4.2016)  
Unternehmer, Wain

Geburtsjahr: 1972  
Mitglied seit: 11.4.2016

**Timotheus Höttges**

(seit 11.4.2016)  
Vorsitzender des Vorstands der  
Deutsche Telekom AG, Bonn

Geburtsjahr: 1962  
Mitglied seit: 11.4.2016

*Mitgliedschaften:*

BT Group plc, Großbritannien<sup>2</sup>  
FC Bayern München AG<sup>1</sup>  
Telekom Konzern:  
Telekom Deutschland GmbH (Vorsitz)<sup>1</sup>  
T-Mobile US, Inc. (Vorsitz), USA<sup>2</sup>

**Prof. Dr. sc. nat. Michael Kaschke**

Vorsitzender des Vorstands der  
Carl Zeiss AG, Oberkochen

Geburtsjahr: 1957  
Mitglied seit: 14.4.2008

*Mitgliedschaften:*

Deutsche Telekom AG<sup>1</sup>  
Robert Bosch GmbH<sup>1</sup>  
Carl Zeiss Konzern:  
Carl Zeiss Industrielle Messtechnik GmbH (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Carl Zeiss Meditec AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Carl Zeiss Microscopy GmbH (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Carl Zeiss SMT GmbH (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Carl Zeiss Australia Pty. Ltd. (Vorsitz), Australien<sup>2</sup>  
Carl Zeiss Far East Co. Ltd. (Vorsitz), China/Hongkong<sup>2</sup>  
Carl Zeiss Inc. (Vorsitz), USA<sup>2</sup>  
Carl Zeiss India (Bangalore) Private Ltd., Indien<sup>2</sup>  
Carl Zeiss Pte. Ltd. (Vorsitz), Singapur<sup>2</sup>  
Carl Zeiss (Pty.) Ltd., Südafrika<sup>2</sup>

\* Arbeitnehmervertreter.

<sup>1</sup> Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden inländischen Aufsichts-/Verwaltungsräten.

<sup>2</sup> Mitgliedschaft in vergleichbaren Kontrollgremien.

**Angelika Keller \***

(seit 1.1.2017)

Mitglied des Gesamtbetriebsrats der Henkel AG & Co. KGaA und Vorsitzende des Betriebsrats der Henkel AG & Co. KGaA, Standort München

Geburtsjahr: 1965  
Mitglied seit: 1.1.2017

**Barbara Kux**

Unternehmerin, Zürich

Geburtsjahr: 1954  
Mitglied seit: 3.7.2013

**Mitgliedschaften:**

Engie S.A., Frankreich<sup>2</sup>  
Firmenich S.A., Schweiz<sup>2</sup>  
Pargesa Holding S.A., Schweiz<sup>2</sup>  
Total S.A., Frankreich<sup>2</sup>  
Umicore N.V., Belgien<sup>2</sup>

**Mayc Nienhaus \***

(bis 31.12.2016)

Mitglied des Gesamtbetriebsrats der Henkel AG & Co. KGaA und Vorsitzender des Betriebsrats der Henkel AG & Co. KGaA, Standort Unna

Geburtsjahr: 1961  
Mitglied ab: 1.1.2010

**Andrea Pichottka \***

Geschäftsführerin IG BCE Bonusagentur GmbH, Hannover  
Geschäftsführerin IG BCE Bonusassekuranz GmbH, Hannover

Geburtsjahr: 1959  
Mitglied seit: 26.10.2004

**Dr. rer. nat. Martina Seiler \***

Diplom-Chemikerin, Duisburg  
Vorsitzende des Gesamtsprecherausschusses und des Sprecherausschusses der Henkel AG & Co. KGaA

Geburtsjahr: 1971  
Mitglied seit: 1.1.2012

**Prof. Dr. oec. publ. Theo Siegert**

Geschäftsführender Gesellschafter de Haen-Carstanjen &amp; Söhne, Düsseldorf

Geburtsjahr: 1947  
Mitglied seit: 20.4.2009

**Mitgliedschaften:**

E.ON SE<sup>1</sup>  
Merck KGaA<sup>1</sup>  
DKSH Holding Ltd., Schweiz<sup>2</sup>  
E. Merck OHG<sup>2</sup>

**Edgar Topsch \***

Mitglied des Gesamtbetriebsrats der Henkel AG & Co. KGaA und stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats der Henkel AG & Co. KGaA, Standort Düsseldorf

Geburtsjahr: 1960  
Mitglied seit: 1.8.2010

**Ausschüsse des Aufsichtsrats****Nominierungsausschuss****Aufgaben**

Der Nominierungsausschuss bereitet die Beschlussfassungen des Aufsichtsrats über Wahlvorschläge an die Hauptversammlung zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern (Anteilseignervertreter) vor.

**Mitglieder**

Dr. Simone Bagel-Trah, Vorsitzende  
Dr. Kaspar von Braun  
Prof. Dr. Theo Siegert

**Prüfungsausschuss****Aufgaben**

Der Prüfungsausschuss bereitet die Verhandlungen und Beschlussfassungen des Aufsichtsrats über die Billigung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses sowie die Verabschiedung des Vorschlags an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschlussprüfers vor. Auch behandelt er Fragen der Rechnungslegung, des Risikomanagements und der Compliance.

**Mitglieder**

Prof. Dr. Theo Siegert, Vorsitzender  
Prof. Dr. Michael Kaschke, stellvertretender Vorsitzender  
Dr. Simone Bagel-Trah  
Peter Hausmann  
Birgit Helten-Kindlein  
Winfried Zander

## Gesellschafterausschuss der Henkel AG & Co. KGaA

### Dr. rer. nat. Simone Bagel-Trah

Vorsitzende,  
Unternehmerin, Düsseldorf

Geburtsjahr: 1969  
Mitglied seit: 18.4.2005

#### Mitgliedschaften:

Henkel AG & Co. KGaA (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Henkel Management AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Bayer AG<sup>1</sup>  
Heraeus Holding GmbH<sup>1</sup>

### Dr. rer. pol. h.c. Christoph Henkel

stellvertretender Vorsitzender,  
Founding Partner Canyon Equity LLC, London

Geburtsjahr: 1958  
Mitglied seit: 27.5.1991

### Prof. Dr. oec. HSG Paul Achleitner

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutsche Bank AG,  
München

Geburtsjahr: 1956  
Mitglied seit: 30.4.2001

#### Mitgliedschaften:

Bayer AG<sup>1</sup>  
Daimler AG<sup>1</sup>  
Deutsche Bank AG (Vorsitz)<sup>1</sup>

### Boris Canessa

(seit 11.4.2016)  
Unternehmer, Düsseldorf

Geburtsjahr: 1963  
Mitglied seit: 11.4.2016

### Johann-Christoph Frey

(bis 11.4.2016)  
Unternehmer, Klostern

Geburtsjahr: 1955  
Mitglied ab: 16.4.2012

### Stefan Hamelmann

Unternehmer, Düsseldorf

Geburtsjahr: 1963  
Mitglied seit: 3.5.1999

### Prof. Dr. rer. pol. Ulrich Lehner

ehemals Vorsitzender der Geschäftsführung  
der Henkel KGaA, Düsseldorf

Geburtsjahr: 1946  
Mitglied seit: 14.4.2008

#### Mitgliedschaften:

Deutsche Telekom AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
E.ON SE<sup>1</sup>  
Porsche Automobil Holding SE<sup>1</sup>  
ThyssenKrupp AG (Vorsitz)<sup>1</sup>

### Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Norbert Reithofer

Vorsitzender des Aufsichtsrats  
der Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft,  
München

Geburtsjahr: 1956  
Mitglied seit: 11.4.2011

#### Mitgliedschaften:

Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft  
(Vorsitz)<sup>1</sup>  
Siemens AG<sup>1</sup>

### Konstantin von Unger

Managing Director, CKA Capital Limited, London

Geburtsjahr: 1966  
Mitglied seit: 14.4.2003

#### Mitgliedschaft:

Henkel Management AG<sup>1</sup>

### Jean-François van Boxmeer

Vorsitzender der Geschäftsführung  
der Heineken N.V., Amsterdam

Geburtsjahr: 1961  
Mitglied seit: 15.4.2013

#### Mitgliedschaft:

Mondelez International Inc., USA<sup>2</sup>

### Werner Wenning

Vorsitzender des Aufsichtsrats  
der Bayer AG, Leverkusen

Geburtsjahr: 1946  
Mitglied seit: 14.4.2008

#### Mitgliedschaften:

Bayer AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Henkel Management AG<sup>1</sup>  
Siemens AG<sup>1</sup>

## Ausschüsse des Gesellschafterausschusses

### Finanzausschuss

#### Aufgaben

Der Finanzausschuss befasst sich insbesondere mit Finanzangelegenheiten, Fragen der Rechnungslegung einschließlich Abschlussprüfung, der Steuer- und Bilanzpolitik, der internen Revision sowie des Risikomanagements des Unternehmens.

#### Mitglieder

Dr. Christoph Henkel, Vorsitzender  
Stefan Hamelmann, stellvertretender Vorsitzender  
Prof. Dr. Paul Achleitner  
Prof. Dr. Ulrich Lehner  
Dr. Dr. Norbert Reithofer

### Personalausschuss

#### Aufgaben

Der Personalausschuss befasst sich insbesondere mit der Erörterung von Personalangelegenheiten der Mitglieder des Vorstands und mit Fragen der Personalstrategie sowie der Vergütung.

#### Mitglieder

Dr. Simone Bagel-Trah, Vorsitzende  
Konstantin von Unger, stellvertretender Vorsitzender  
Boris Canessa (seit 11.4.2016)  
Johann-Christoph Frey (bis 11.4.2016)  
Jean-François van Boxmeer  
Werner Wenning

<sup>1</sup> Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden inländischen Aufsichts-/Verwaltungsräten.

<sup>2</sup> Mitgliedschaft in vergleichbaren Kontrollgremien.

## Vorstand der Henkel Management AG \*

### Hans Van Bylen

Vorsitzender des Vorstands  
(seit 1.5.2016)

Geburtsjahr: 1961  
Mitglied seit: 1.7.2005<sup>3</sup>

### Kasper Rorsted

(bis 30.4.2016)  
Vorsitzender des Vorstands

Geburtsjahr: 1962  
Mitglied ab: 1.4.2005<sup>3</sup>

#### Mitgliedschaften:

Anheuser-Busch InBev SA, Belgien<sup>2</sup>  
Bertelsmann Management SE<sup>1</sup>  
Danfoss A/S, Dänemark<sup>2</sup>

### Jan-Dirk Auris

Adhesive Technologies

Geburtsjahr: 1968  
Mitglied seit: 1.1.2011

#### Mitgliedschaft:

Henkel Corporation (Vorsitz), USA<sup>2</sup>

### Pascal Houdayer

(seit 1.3.2016)  
Beauty Care

Geburtsjahr: 1969  
Mitglied seit: 1.3.2016

#### Mitgliedschaft:

The Dial Corporation (Vorsitz), USA<sup>2</sup>

### Carsten Knobel

Finanzen / Einkauf / Integrated Business Solutions

Geburtsjahr: 1969  
Mitglied seit: 1.7.2012

#### Mitgliedschaften:

Henkel Central Eastern Europe GmbH (Vorsitz),  
Österreich<sup>2</sup>  
Henkel (China) Investment Co. Ltd., China<sup>2</sup>  
Henkel & Cie AG, Schweiz<sup>2</sup>  
Henkel Consumer Goods Inc. (Vorsitz), USA<sup>2</sup>  
Henkel Ltd., Großbritannien<sup>2</sup>  
Henkel of America Inc. (Vorsitz), USA<sup>2</sup>

### Kathrin Menges

Personal / Infrastruktur-Services

Geburtsjahr: 1964  
Mitglied seit: 1.10.2011

#### Mitgliedschaften:

Adidas AG<sup>1</sup>  
Henkel Central Eastern Europe GmbH, Österreich<sup>2</sup>  
Henkel Nederland BV, Niederlande<sup>2</sup>  
Henkel Norden AB, Schweden<sup>2</sup>  
Henkel Norden Oy, Finnland<sup>2</sup>

### Bruno Piacenza

Laundry & Home Care

Geburtsjahr: 1965  
Mitglied seit: 1.1.2011

#### Mitgliedschaft:

GfK SE, Nürnberg<sup>1</sup>

## Aufsichtsrat der Henkel Management AG \*

### Dr. rer. nat. Simone Bagel-Trah

Vorsitzende,  
Unternehmerin, Düsseldorf

Geburtsjahr: 1969  
Mitglied seit: 15.2.2008

#### Mitgliedschaften:

Henkel AG & Co. KGaA (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Henkel AG & Co. KGaA  
(Gesellschafterausschuss, Vorsitz)<sup>2</sup>  
Bayer AG<sup>1</sup>  
Heraeus Holding GmbH<sup>1</sup>

### Konstantin von Unger

stellvertretender Vorsitzender  
Managing Director, CKA Capital Limited, London

Geburtsjahr: 1966  
Mitglied seit: 17.4.2012

#### Mitgliedschaft:

Henkel AG & Co. KGaA (Gesellschafterausschuss)<sup>2</sup>

### Werner Wenning

Vorsitzender des Aufsichtsrats  
der Bayer AG, Leverkusen

Geburtsjahr: 1946  
Mitglied seit: 16.9.2013

#### Mitgliedschaften:

Bayer AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Siemens AG<sup>1</sup>  
Henkel AG & Co. KGaA (Gesellschafterausschuss)<sup>2</sup>

\*Persönlich haftende Gesellschafterin der Henkel AG & Co. KGaA.

<sup>1</sup> Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden inländischen Aufsichts-/Verwaltungsräten.

<sup>2</sup> Mitgliedschaft in vergleichbaren Kontrollgremien.

<sup>3</sup> Unter Berücksichtigung der Mitgliedschaft in der Geschäftsführung der Henkel KGaA.

## Kennzahlen nach Quartalen

170

in Mio Euro	1. Quartal		2. Quartal		3. Quartal		4. Quartal		Gesamtjahr	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
<b>Umsatzerlöse</b>										
Adhesive Technologies	2.160	2.144	2.343	2.290	2.279	2.272	2.209	2.255	8.992	8.961
Beauty Care	940	950	1.006	988	964	968	922	932	3.833	3.838
Laundry & Home Care	1.298	1.333	1.314	1.345	1.314	1.479	1.211	1.638	5.137	5.795
Corporate	32	30	31	31	33	29	32	31	128	121
<b>Henkel-Konzern</b>	<b>4.430</b>	<b>4.456</b>	<b>4.695</b>	<b>4.654</b>	<b>4.590</b>	<b>4.748</b>	<b>4.374</b>	<b>4.856</b>	<b>18.089</b>	<b>18.714</b>
Kosten der umgesetzten Leistungen	-2.264	-2.293	-2.439	-2.373	-2.361	-2.453	-2.304	-2.623	-9.368	-9.742
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>2.166</b>	<b>2.163</b>	<b>2.256</b>	<b>2.281</b>	<b>2.229</b>	<b>2.295</b>	<b>2.070</b>	<b>2.233</b>	<b>8.721</b>	<b>8.972</b>
Marketing- und Vertriebsaufwendungen	-1.166	-1.092	-1.185	-1.167	-1.158	-1.171	-1.099	-1.205	-4.608	-4.635
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	-119	-114	-122	-118	-120	-116	-117	-115	-478	-463
Verwaltungsaufwendungen	-245	-225	-241	-240	-278	-232	-248	-365	-1.012	-1.062
Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge	12	-15	7	1	-7	-1	10	-22	22	-37
<b>EBIT</b>										
Adhesive Technologies	345	364	388	403	367	423	362	371	1.462	1.561
Beauty Care	133	143	158	162	142	155	128	67	561	526
Laundry & Home Care	192	236	198	218	211	228	186	121	786	803
Corporate	-22	-25	-29	-26	-54	-31	-58	-33	-164	-115
<b>Henkel-Konzern</b>	<b>648</b>	<b>717</b>	<b>715</b>	<b>757</b>	<b>666</b>	<b>775</b>	<b>616</b>	<b>526</b>	<b>2.645</b>	<b>2.775</b>
Zinsergebnis	-3	2	-3	2	-8	-4	-3	-5	-17	-5
Sonstiges Finanzergebnis	-6	-9	-7	-2	-3	-11	-8	-4	-24	-26
Beteiligungsergebnis	-	-	-1	-1	-	-	-	-1	-1	-2
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-9</b>	<b>-7</b>	<b>-11</b>	<b>-1</b>	<b>-11</b>	<b>-15</b>	<b>-11</b>	<b>-10</b>	<b>-42</b>	<b>-33</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>639</b>	<b>710</b>	<b>704</b>	<b>756</b>	<b>655</b>	<b>760</b>	<b>605</b>	<b>516</b>	<b>2.603</b>	<b>2.742</b>
<b>Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>	<b>-157</b>	<b>-172</b>	<b>-173</b>	<b>-184</b>	<b>-161</b>	<b>-176</b>	<b>-144</b>	<b>-117</b>	<b>-635</b>	<b>-649</b>
<b>Quartalsüberschuss</b>	<b>482</b>	<b>538</b>	<b>531</b>	<b>572</b>	<b>494</b>	<b>584</b>	<b>461</b>	<b>399</b>	<b>1.968</b>	<b>2.093</b>
auf nicht beherrschende Anteile entfallend	12	13	10	11	10	8	15	8	47	40
<b>auf Aktionäre der Henkel AG &amp; Co. KGaA entfallend</b>	<b>470</b>	<b>525</b>	<b>521</b>	<b>561</b>	<b>484</b>	<b>576</b>	<b>446</b>	<b>391</b>	<b>1.921</b>	<b>2.053</b>
<b>Ergebnis je Vorzugsaktie</b> in Euro	<b>1,09</b>	<b>1,21</b>	<b>1,20</b>	<b>1,30</b>	<b>1,12</b>	<b>1,33</b>	<b>1,03</b>	<b>0,90</b>	<b>4,44</b>	<b>4,74</b>

in Mio Euro	1. Quartal		2. Quartal		3. Quartal		4. Quartal		Gesamtjahr	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
<b>EBIT (wie berichtet)</b>	<b>648</b>	<b>717</b>	<b>715</b>	<b>757</b>	<b>666</b>	<b>775</b>	<b>616</b>	<b>526</b>	<b>2.645</b>	<b>2.775</b>
Einmalige Erträge	-	-	-	-1	-	-	-15	-	-15	-1
Einmalige Aufwendungen	5	7	24	22	34	27	37	65	100	121
Restrukturierungsaufwendungen	54	27	29	41	78	35	32	174	193	277
<b>Bereinigter EBIT</b>	<b>707</b>	<b>751</b>	<b>768</b>	<b>819</b>	<b>778</b>	<b>837</b>	<b>670</b>	<b>765</b>	<b>2.923</b>	<b>3.172</b>
<b>Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie</b> in Euro	<b>1,18</b>	<b>1,27</b>	<b>1,29</b>	<b>1,40</b>	<b>1,30</b>	<b>1,42</b>	<b>1,11</b>	<b>1,27</b>	<b>4,88</b>	<b>5,36</b>

Die Quartalswerte ergeben sich quartalsbezogen und sind kaufmännisch gerundet. Berechnung der Werte in Tausend Euro.



188 Kennzahlen nach Quartalen	192 Glossar
189 Mehrjahresübersicht	194 Impressum
190 Tabellen- und Grafikverzeichnis	195 Kontakte

## Mehrmjahresübersicht

171

in Mio Euro	2010	2011 restated <sup>1</sup>	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ertragslage</b>							
Umsatz	15.092	15.605	16.510	16.355	16.428	18.089	18.714
Adhesive Technologies	7.306	7.746	8.256	8.117	8.127	8.992	8.961
Beauty Care	3.269	3.399	3.542	3.510	3.547	3.833	3.838
Laundry & Home Care	4.319	4.304	4.556	4.580	4.626	5.137	5.795
Corporate	199	156	155	148	128	128	121
Bruttomarge	46,5	45,3	46,8	47,7	47,0	48,2	47,9
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	391	410	408	415	413	478	463
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.723	1.765	2.199	2.285	2.244	2.645	2.775
Adhesive Technologies	878	1.002	1.191	1.271	1.345	1.462	1.561
Beauty Care	411	471	483	474	421	561	526
Laundry & Home Care	542	419	621	682	615	786	803
Corporate	-108	-127	-97	-141	-137	-164	-115
Ergebnis vor Steuern	1.552	1.610	2.018	2.172	2.195	2.645	2.742
Steuerquote in %	26,4	26,0	24,4	25,2	24,3	24,4	23,7
Jahresüberschuss	1.143	1.191	1.526	1.625	1.662	1.968	2.093
Anteil der Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA	1.118	1.161	1.480	1.589	1.628	1.921	2.053
Nettoumsatzrendite <sup>2</sup> in %	7,6	7,6	9,2	9,9	10,1	10,9	11,2
Zinsdeckungsfaktor	12,8	14,0	14,3	23,9	48,4	75,7	107,9
<b>Vermögenslage</b>							
Bilanzsumme	17.525	18.487	19.525	19.344	20.961	22.323	27.917
Langfristiges Vermögen	11.590	11.848	11.927	11.360	14.150	15.406	19.704
Kurzfristiges Vermögen	5.935	6.639	7.598	7.984	6.811	6.917	8.213
Eigenkapital	7.950	8.670	9.511	10.158	11.644	13.811	15.183
Verbindlichkeiten	9.575	9.817	10.014	9.186	9.317	8.512	12.734
Eigenkapitalquote in %	45,4	46,9	48,7	52,5	55,6	61,9	54,4
Eigenkapitalrendite <sup>3</sup> in %	17,5	15,0	17,6	17,1	16,4	16,9	15,2
Operative Schuldendeckung in %	71,4	91,6	>500	nicht relevant <sup>4</sup>	274,8	375,2	80,8
<b>Finanzlage</b>							
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.851	1.562	2.634	2.116	1.914	2.384	2.850
Investitionen	260	443	516	465	2.214	979	4.409
Investitionsquote in % vom Umsatz	1,7	2,8	3,1	2,8	13,5	5,4	23,6
<b>Aktien</b>							
Dividende je Stammaktie in Euro	0,70	0,78	0,93	1,20	1,29	1,45	1,60 <sup>5</sup>
Dividende je Vorzugsaktie in Euro	0,72	0,80	0,95	1,22	1,31	1,47	1,62 <sup>5</sup>
Dividendensumme	310	345	411	529	569	639	704 <sup>5</sup>
Ausschüttungsquote in %	25,5	25,5	25,6	30,0	30,0	30,2	30,3 <sup>5</sup>
Börsenkurs je Stammaktie am Jahresende in Euro	38,62	37,40	51,93	75,64	80,44	88,62	98,98
Börsenkurs je Vorzugsaktie am Jahresende in Euro	46,54	44,59	62,20	84,31	89,42	103,20	113,25
Marktkapitalisierung am Jahresende in Mrd Euro	18,3	17,6	24,6	34,7	36,8	41,4	45,9
<b>Mitarbeiter</b>							
Gesamt <sup>6</sup> (Stand jeweils am 31. Dezember)	47.850	47.250	46.600	46.850	49.750	49.450	51.350
Deutschland	8.600	8.300	8.000	8.050	8.200	8.350	8.250
Andere Länder	39.250	38.950	38.600	38.800	41.550	41.100	43.100

<sup>1</sup> Anwendung von IAS 8 „Accounting policies, changes in accounting estimates and errors“ (siehe Erläuterungen im Geschäftsbericht 2012 auf den Seiten 116 und 117).

<sup>2</sup> Jahresüberschuss geteilt durch Umsatz.

<sup>3</sup> Jahresüberschuss geteilt durch Eigenkapital am Jahresanfang.

<sup>4</sup> Wert aufgrund des positiven Saldo aus Nettofinanzposition und Pensionsverpflichtungen nicht relevant.

<sup>5</sup> Vorschlag.

<sup>6</sup> Basis: Stammpersonal ohne Auszubildende.

## Tabellen- und Grafikverzeichnis

### Unternehmen

#### Highlights 2016 (Umschlag)

1	Kennzahlen
2	Umsatz nach Unternehmensbereichen
3	Umsatz nach Regionen
4	Kennzahlen Adhesive Technologies
5	Umsatz Adhesive Technologies
6	Kennzahlen Beauty Care
7	Umsatz Beauty Care
8	Kennzahlen Laundry & Home Care
9	Umsatz Laundry & Home Care

### Zusammengefasster Lagebericht

#### Vergütungsbericht

10	Vergütungsstruktur	40
11	Höchstgrenzen der Vergütung	41
12	Vergütung der im Jahr 2016 amtierenden Vorstandsmitglieder	43
13	Struktur der Vorstandsvergütung	44
14	Dienstzeitaufwand / Anwartschaftsbarwert	45
15	Den im Jahr 2016 amtierenden Vorstandsmitgliedern für das Berichtsjahr gewährte Bezüge / Zuwendungen gemäß DCGK	46
16	Den im Jahr 2016 amtierenden Vorstandsmitgliedern für das Berichtsjahr zugeflossene Bezüge / Zuwendungen gemäß DCGK	47
17	Vergütung des Aufsichtsrats	50
18	Vergütung des Gesellschafterausschusses	51

#### Aktien und Anleihen

19	Kennzahlen zur Henkel-Aktie 2012 bis 2016	52
20	Entwicklung der Henkel-Aktien im Marktvergleich Januar bis Dezember 2016	53
21	Entwicklung der Henkel-Aktien im Marktvergleich von 2007 bis 2016	53
22	Aktien-Daten	54
23	ADR-Daten	54
24	Aktionärsstruktur: Institutionelle Anleger Henkel-Aktien	54
25	Anleihe-Daten	55
26	Analystenempfehlungen	56

#### Geschäftstätigkeit

27	Henkel weltweit: regionale Zentren	57
----	------------------------------------	----

#### Strategie und Finanzziele 2016

28	Erreichung der Finanzziele 2016	58
29	Akquisitionen unterzeichnet und vollzogen im Geschäftsjahr 2016	58

### Henkel 2020<sup>+</sup> – unsere Ambitionen und strategischen Prioritäten

30	Finanzielle Ambitionen 2020	59
----	-----------------------------	----

#### Nachhaltigkeitsstrategie

31	Unsere Fokusfelder und Ziele	61
----	------------------------------	----

#### Kapitalkosten

32	Kapitalkosten vor Steuern je Unternehmensbereich	62
33	Kapitalkosten nach Steuern je Unternehmensbereich	62

### Wirtschaftsbericht

#### Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

34	Durchschnittskurse gegenüber dem Euro	63
----	---------------------------------------	----

#### Ertragslage

35	Berichterstattung nach Regionen	65
36	Umsatzveränderung	65
37	Umsatz	65
38	Preis- und Mengeneffekte	65
39	Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	66
40	Vergleich Prognose und Ergebnisse 2016	67
41	Überleitung vom Umsatz zum bereinigten betrieblichen Ergebnis	68
42	Jahresüberschuss	68
43	Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie	68
44	Dividende Vorzugsaktie	69

#### Vermögens- und Finanzlage

45	Bilanzstruktur	70
46	Investitionen 2016	71
47	Investitionen nach Unternehmensbereichen	71
48	Nettofinanzposition 2012 bis 2016	71
49	Nettofinanzposition	72
50	Bewertung der Ratingagenturen	73
51	Finanzkennzahlen	73

#### Mitarbeiter

52	Mitarbeiter nach Regionen	74
53	Mitarbeiter nach Organisationseinheiten	74
54	Mitarbeiter nach Tätigkeitsbereichen	75
55	Mitarbeiter nach Altersgruppen	75
56	Mitarbeiter	75
57	Frauenanteil	76

#### Beschaffung

58	Materialaufwand nach Unternehmensbereichen	78
59	Materialaufwand nach Materialart	78

### Produktion

60	Anzahl Produktionsstätten	79
61	Nachhaltigkeitsziele 2020	81

### Forschung und Entwicklung

62	F&E-Aufwand	81
63	F&E-Aufwand nach Unternehmensbereichen	81
64	Ausgewählte Forschungs- und Entwicklungs-Standorte	82
65	F&E-Kennzahlen	82

### Adhesive Technologies

66	Wichtige Kennzahlen	88
67	Umsatzveränderung	88
68	Umsatz Adhesive Technologies	90

### Beauty Care

69	Wichtige Kennzahlen	92
70	Umsatzveränderung	92
71	Umsatz Beauty Care	94

### Laundry & Home Care

72	Wichtige Kennzahlen	96
73	Umsatzveränderung	96
74	Umsatz Laundry & Home Care	98

### Erläuterungen zum Einzelabschluss der Henkel AG & Co. KGaA nach HGB

75	Verkürzte Gewinn- und Verlustrechnung nach HGB	101
76	Verkürzte Bilanz nach HGB	102

### Risiko- und Chancenbericht

77	Übersicht über die wesentlichen Risikofelder	106
78	Bewertungskategorien der Risiken in aufsteigender Reihenfolge	106

### Konzernabschluss

79	Konzernbilanz – Aktiva	116
80	Konzernbilanz – Passiva	117
81	Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118
82	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	118
83	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	119
84	Konzernkapitalflussrechnung	120
85	Freiwillige Zusatzinformation Überleitung zum Free Cashflow	120

### Konzernanhang

86	Konzernsegmentberichterstattung nach Unternehmensbereichen	121
87	Berichterstattung nach Regionen	122
88	Konsolidierungskreis	123

188 Kennzahlen nach Quartalen	192 Glossar
189 Mehrjahresübersicht	194 Impressum
190 Tabellen- und Grafikverzeichnis	195 Kontakte

## Akquisitionen und Divestments

89 Akquisitionen	125
90 Überleitung vom Kaufpreis zum vorläufigen Geschäfts- oder Firmenwert	126

## Währungsumrechnung

91 Währungen	127
--------------	-----

## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

92 Zusammenfassung ausgewählter Bewertungsmethoden	128
--	-----

## Neuerungen in der internationalen Rechnungslegung nach International Financial Reporting Standards (IFRS)

93 Im laufenden Geschäftsjahr erstmals angewandte Rechnungslegungsvorschriften	129
94 Noch nicht vorzeitig angewandte Rechnungslegungsvorschriften	130
95 Noch nicht in EU-Recht übernommene Rechnungslegungsvorschriften	130

## Anlagevermögen

96 Nutzungsdauer	131
------------------	-----

## Immaterielle Vermögenswerte

97 Anschaffungswerte	131
98 Kumulierte Abschreibungen / Wertminderungen (Impairment)	132
99 Nettobuchwerte	132
100 Buchwerte – Geschäftswerte	133
101 Buchwerte – Marken- und sonstige Rechte	134

## Sachanlagen

102 Anschaffungswerte	135
103 Kumulierte Abschreibungen / Wertminderungen (Impairment)	135
104 Nettobuchwerte	136
105 Sonstige finanzielle Vermögenswerte	137
106 Übrige Vermögenswerte	137

## Vorräte

107 Struktur des Vorratsvermögens	138
-----------------------------------	-----

## Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

108 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	138
109 Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	138
110 Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	139
111 Gezeichnetes Kapital	139

## Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

112 Versicherungsmathematische Annahmen	142
113 Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts der Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2015	143

114 Entwicklung des Pensionsvermögens zum 31.12.2015	143
--	-----

115 Entwicklung der Vermögenswertbegrenzung zum 31.12.2015	143
--	-----

116 Entwicklung der Nettoverpflichtungen zum 31.12.2015	144
---	-----

117 Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts der Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2016	144
--	-----

118 Entwicklung des Pensionsvermögens zum 31.12.2016	145
--	-----

119 Entwicklung der Vermögenswertbegrenzung zum 31.12.2016	145
--	-----

120 Entwicklung der Nettoverpflichtung zum 31.12.2016	145
---	-----

121 Entwicklung der Erstattungsansprüche	146
--	-----

122 Zusammensetzung des Pensionsvermögens	146
---	-----

123 Pensionsvermögen nach Ländern 2016	147
--	-----

124 Einteilung der Anleihen nach Rating 2016	147
--	-----

## Risiken der Pensionsverpflichtungen

125 Zukünftige Auszahlungen für Versorgungsleistungen	148
---	-----

126 Sensitivitäten – Anwartschaftsbarwert zum 31.12.2016	149
--	-----

## Ertragsteuerrückstellungen und Sonstige Rückstellungen

127 Entwicklung 2016	149
----------------------	-----

128 Aufteilung der Übrigen Rückstellungen nach Funktionsbereichen	150
---	-----

## Finanzschulden

129 Finanzschulden	151
--------------------	-----

130 Anleihen	151
--------------	-----

131 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	152
--	-----

132 Übrige Verbindlichkeiten	152
------------------------------	-----

## Berichterstattung zu Finanzinstrumenten

133 Berichterstattung zu Finanzinstrumenten	153
---	-----

134 Buchwerte und beizulegende Zeitwerte der Finanzinstrumente (31.12.2015)	155
---	-----

135 Buchwerte und beizulegende Zeitwerte der Finanzinstrumente (31.12.2016)	156
---	-----

136 Nettoergebnisse der Bewertungskategorien und Überleitung zum Finanzergebnis	157
---	-----

137 Derivative Finanzinstrumente	158
----------------------------------	-----

138 Zinssätze in Prozent pro Jahr	158
-----------------------------------	-----

139 Gewinne und Verluste aus Fair Value Hedges	159
--	-----

140 Cashflow Hedges (nach Berücksichtigung von Ertragsteuern)	159
---	-----

141 Absicherungen von Nettoinvestitionen (nach Berücksichtigung von Ertragsteuern)	159
--	-----

142 Maximale Risikoposition	160
-----------------------------	-----

143 Altersanalyse der Überfälligkeit nicht wertgeminderter Forderungen und Darlehen	161
---	-----

144 Finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten aus Derivaten, die Netting-, Collateral- oder ähnlichen Vereinbarungen unterliegen	161
---	-----

145 Cashflows aus finanziellen Verbindlichkeiten zum 31.12.2015	162
---	-----

146 Cashflows aus finanziellen Verbindlichkeiten zum 31.12.2016	162
---	-----

147 Währungsrisikoexposition	164
------------------------------	-----

148 Zinsrisikoexposition	164
--------------------------	-----

149 Zinsrisiko	165
----------------	-----

150 Sonstige betriebliche Erträge	167
-----------------------------------	-----

151 Sonstige betriebliche Aufwendungen	167
--	-----

## Finanzergebnis

152 Finanzergebnis	167
--------------------	-----

153 Zinsergebnis	167
------------------	-----

154 Sonstiges Finanzergebnis	167
------------------------------	-----

## Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

155 Ergebnis vor Steuern und Steueraufteilung	168
---	-----

156 Komponenten des Steueraufwands und -ertrags	168
---	-----

157 Latenter Steueraufwand nach Bilanzpositionen	168
--	-----

158 Steuerüberleitungsrechnung	168
--------------------------------	-----

159 Zuordnung der latenten Steuern	169
------------------------------------	-----

160 Verfallsdaten steuerlicher Verlustvorträge und von Steueranrechnungsguthaben (Tax Credits)	169
--	-----

## Überleitung bereinigte Ergebnisgrößen

161 Überleitung bereinigte Ergebnisgrößen	171
---	-----

## Personalaufwand und Personalstruktur

162 Personalaufwand	171
---------------------	-----

163 Personalstruktur nach Anzahl der Mitarbeiter	171
--	-----

## Angaben zur Konzernsegmentberichterstattung

164 Überleitung vom operativen Vermögen / eingesetzten Kapital zu den Bilanzwerten	174
--	-----

165 Angaben zum Ergebnis je Aktie (Earnings per Share)	175
--	-----

166 Haftungsverhältnisse	176
--------------------------	-----

## Leasing und sonstige nicht bilanzielle Verpflichtungen

167 Operating-Leasingverpflichtungen	176
--------------------------------------	-----

168 Finance-Leasingverpflichtungen	177
------------------------------------	-----

## Honorare und Dienstleistungen des Abschlussprüfers

169 Art der Honorare	178
----------------------	-----

## Weitere Informationen

170 Kennzahlen nach Quartalen	188
-------------------------------	-----

171 Mehrjahresübersicht	189
-------------------------	-----

## Glossar

### Ausschüttungsquote

Sie gibt an, wie viel Prozent des um Sondereinflüsse bereinigten Jahresüberschusses an die Aktionäre ausgeschüttet werden. Dabei werden die nicht beherrschenden Anteile berücksichtigt.

### Beitragsorientierte Versorgungspläne / Beitragsorientiertes Pensionssystem

Pläne für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses: Ein Unternehmen entrichtet festgelegte Beiträge an einen eigenständigen Fonds. Weder rechtlich noch faktisch ist das Unternehmen zur Zahlung darüber hinausgehender Beiträge verpflichtet, wenn der Fonds nicht über ausreichende Vermögenswerte verfügt, um alle Leistungen in Bezug auf Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer in der Berichtsperiode und früheren Perioden zu erbringen.

### Bereinigter EBIT

Zur Ermittlung des bereinigten Ergebnisses vor Zinsen und Steuern (auf Englisch abgekürzt: EBIT) wird der EBIT um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen bereinigt.

### Bruttoergebnis

Es wird errechnet aus der Differenz zwischen Umsatz und Kosten der umgesetzten Leistungen.

### Bruttomarge

Sie gibt an, wie viel Prozent vom Umsatz ein Unternehmen nach Abzug der Kosten der umgesetzten Leistungen erwirtschaftet – also wie das Verhältnis von Bruttoergebnis zum Umsatz ist.

### Capital Employed

Englisch für: eingesetztes verzinsliches Kapital.

### Compliance

Englisch für: Handeln in Übereinstimmung mit den geltenden Vorschriften (Einhalten von Gesetzen, Recht und unternehmensinternen Richtlinien).

### Compound Annual Growth Rate

Englisch für: durchschnittliche jährliche Wachstumsrate.

### Corporate Governance

Englisch für: ein System der Leitung und Überwachung vor allem von börsennotierten Unternehmen. Corporate Governance beschreibt, welche Befugnisse die Unternehmensleitung hat, wie sie überwacht wird und inwiefern Strukturen bestehen, aufgrund derer bestimmte Interessengruppen auf die Unternehmensleitung Einfluss nehmen können.

### Corporate Governance Kodex

Mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex (abgekürzt: DCGK) sollen die in Deutschland für eine Aktiengesellschaft geltenden Regeln für die Unternehmensleitung und -überwachung für nationale sowie internationale Investoren transparent gemacht werden. Damit soll das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften gestärkt werden.

### Credit Default Swap

Englisch für: Kreditausfall-Swap. Henkel nutzt dieses Instrument, um Kreditrisiken von Banken zu bewerten.

### Derivat

Ein Finanzinstrument, dessen Wert von einem zugrunde liegenden Vermögenswert oder einem Index abhängt und das in der Zukunft beglichen wird. Für Derivate ist anfänglich nur eine geringfügige oder keine Investition erforderlich.

### EBIT

Englische Abkürzung für: Earnings Before Interest and Taxes – Ergebnis vor Zinsen und Steuern. Der EBIT ist eine gebräuchliche Gewinnkennzahl, die eine von der Finanzstruktur des Unternehmens unabhängige Beurteilung der Ertragskraft aus der operativen Geschäftstätigkeit ermöglicht. Dadurch kann zwischen Unternehmen mit unterschiedlichen Fremdkapitalanteilen Vergleichbarkeit hergestellt werden.

### EBITDA

Englische Abkürzung für: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen, Wertminderungen (Impairment) und Zuschreibungen.

### Economic Value Added (EVA®)

Das EVA-Konzept gibt den wirtschaftlichen Mehrwert an, den ein Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum erwirtschaftet. Ein Unternehmen erzielt einen positiven EVA, wenn das betriebliche Ergebnis die Kapitalkosten übersteigt. Die Kapitalkosten entsprechen der vom Kapitalmarkt erwarteten Verzinsung des eingesetzten Kapitals. EVA ist eine eingetragene Marke der Stern Stewart & Co.

### Eigenkapitalquote

Diese finanzwirtschaftliche Kennzahl setzt das Eigenkapital ins Verhältnis zum Gesamtkapital. Sie drückt den Anteil am Gesamtvermögen aus, der von den Eigenkapitalgebern finanziert wird – nicht von Fremdkapitalgebern. Die Eigenkapitalquote dient somit zur Beurteilung der finanziellen Stabilität und Unabhängigkeit eines Unternehmens.

### Entsprechenserklärung

Diese Erklärung von Vorstand und Aufsichtsrat nach Paragraph 161 Aktiengesetz gibt an, inwieweit ein Unternehmen die Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex umsetzt.

### Ergebnis je Aktie (EPS)

Auf Englisch: Earnings per Share (abgekürzt EPS). Diese Kennziffer stellt das Ergebnis einer Aktiengesellschaft der gewichteten, durchschnittlichen Anzahl ihrer Aktien gegenüber. Berechnet wird das EPS nach International Accounting Standard (IAS) 33.

188 Kennzahlen nach Quartalen	192 Glossar
189 Mehrjahresübersicht	194 Impressum
190 Tabellen- und Grafikverzeichnis	195 Kontakte

**Free Cashflow**

Der Free Cashflow zeigt, welcher Cashflow für Akquisitionen, Dividendenzahlungen sowie für die Rückführung von Fremdfinanzierungen und Zuführungen an Pensionsfonds tatsächlich verfügbar ist.

**Hedge Accounting**

Eine Methode zur Bilanzierung von Sicherungsgeschäften. Dabei wird der kompensatorische Effekt von Änderungen des beizulegenden Zeitwerts des Sicherungsinstruments und des Grundgeschäfts in der Gewinn- und Verlustrechnung beziehungsweise in der Gesamtergebnisrechnung erfasst.

**KGaA**

Abkürzung für: Kommanditgesellschaft auf Aktien. Die KGaA ist eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person), bei der mindestens ein Gesellschafter den Gesellschaftsgläubigern unbeschränkt haftet (persönlich haftender Gesellschafter). Die übrigen Gesellschafter sind an dem in Aktien zerlegten Grundkapital beteiligt, ohne persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft zu haften (Kommanditaktionäre).

**Kreditfazilität**

Sie bezeichnet die Gesamtheit aller Kreditmöglichkeiten, die zur Deckung eines Kreditbedarfs bei einer oder mehreren Banken zur Verfügung steht und bei Bedarf in Anspruch genommen werden kann.

**Long Term Incentive (LTI)**

Englisch für: Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung.

**Nettofinanzposition**

Die Nettofinanzposition ist definiert als Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zuzüglich kurzfristig monetisierbarer, als „Zur Veräußerung verfügbar“ oder nach der „Fair Value Option“ klassifizierter Finanzinstrumente abzüglich der Finanzschulden sowie zuzüglich positiver und abzüglich negativer Marktwerte der Sicherungsgeschäfte.

**Netto-Umlaufvermögen**

Vorräte zuzüglich geleisteter Anzahlungen und Forderungen gegen Kunden und Lieferanten abzüglich Verbindlichkeiten gegenüber Kunden und Lieferanten sowie kurzfristiger Vertriebsrückstellungen.

**Nicht beherrschende Anteile**

Die Dritten gehörenden Anteile am Eigenkapital von Gesellschaften des Konsolidierungskreises. Bewertet werden sie zum anteiligen Nettovermögen. Auf die nicht beherrschenden Anteile entfällt ein Teil des Jahresüberschusses des Konzerns.

**Operational Excellence**

Englisch für: ein umfassendes Programm, um im Unternehmen alle Prozesse auf Kundenbedürfnisse, Qualität und Effizienz auszurichten und zu optimieren.

**Organisches Umsatzwachstum**

Es beschreibt das Umsatzwachstum nach Bereinigung der Effekte aus Akquisitionen, Divestments und der Währungsumrechnung – also das Wachstum aus dem Unternehmen heraus.

**Return-Enhancing-Portfolio**

Das Return-Enhancing-Portfolio enthält Investitionen in Aktien sowie Alternative Investments. Dieses Portfolio dient dem Ziel, die Gesamrendite des Pensionsvermögens langfristig zu erhöhen, um den Deckungsgrad der Pensionspläne zu verbessern. Darüber hinaus wird durch ein breiteres Investitionsspektrum die Diversifikation der Anlagen erhöht.

**Return on Capital Employed (ROCE)**

Englisch für eine Rentabilitätskennzahl, die das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) zum eingesetzten Kapital (Capital Employed) in Beziehung setzt.

**Swap**

Englisch für: Austausch von Kapitalbeträgen in unterschiedlicher Währung (Währungsswap) beziehungsweise von verschiedenen Zinsverpflichtungen (Zinsswap) zwischen zwei Partnern – zum Beispiel Unternehmen.

**Umsatzrendite (EBIT)**

Operative Unternehmenskennzahl, die sich aus dem Verhältnis des EBIT zum Umsatz errechnet.

**Value at Risk**

Englisch für: eine Methode zur Berechnung des Verlustpotenzials eines Portfolios bezogen auf den Marktwert. Der Value at Risk gibt den höchstmöglichen künftigen Verlust an.

**Weighted Average Cost of Capital (WACC)**

Englisch für: gewichtete, durchschnittliche Kapitalkosten. Sie werden aus einem gewichteten Durchschnitt der Fremd- und Eigenkapitalkosten errechnet und in Prozent angegeben. WACC ist die Mindestrendite, die von einem Unternehmen seitens seiner Kapitalgeber erwartet wird zur Finanzierung seiner Vermögenswerte.

## Impressum

### Herausgeber

Henkel AG & Co. KGaA  
40191 Düsseldorf  
Telefon: +49 (0) 211 / 797-0

© 2017 Henkel AG & Co. KGaA

**Redaktion:** Corporate Communications, Investor Relations,  
Corporate Accounting and Subsidiary Controlling

**Koordination:** Renata Casaro, Dr. Hannes Schollenberger,  
Wolfgang Zengerling

### Design und Realisierung:

MPM Corporate Communication Solutions, Mainz

**Fotos:** Ralph Belfiglio, Tobias Ebert, Owen Gao, Anne Großmann,  
Claudia Kempf, Nils Hendrik Müller; Henkel

**Lektorat:** Thomas Krause, Krefeld

**Druck:** Druckpartner, Essen

### Veröffentlichungsdatum dieses Berichts:

23. Februar 2017

PR-Nr.: 02 17 3.000

ISSN: 0724-4738

ISBN: 978-3-941517-69-1



Der Geschäftsbericht ist gedruckt auf LuxoArt Silk FSC. Das Papier ist aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff. Es ist nach den Regeln des Forest Stewardship Council (FSC) zertifiziert und kontrolliert. Die Druckfarben enthalten keine Schwermetalle. Umschlagveredelung und buchbinderische Verarbeitung mit diesen Henkel-Produkten: Cellophanierung mit Aquence GA 6080 HGL Kaschierklebstoff, buchbinderische Verarbeitung mit Technomelt PUR 3400 ME COOL und Technomelt GA 3960 Ultra für höchste Standards im Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Verwendete Sammelbezeichnungen wie Mitarbeiter, Aktionäre oder Kunden sind als geschlechtsneutral anzusehen.

Soweit nicht anders gekennzeichnet, handelt es sich bei den in dieser Publikation genannten Zeichen um eingetragene Marken der Henkel-Gruppe mit Schutz in Deutschland und in anderen Ländern.

Diese Information enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf den gegenwärtigen Annahmen und Einschätzungen der Unternehmensleitung der Henkel AG & Co. KGaA beruhen. Mit der Verwendung von Worten wie erwarten, beabsichtigen, planen, vorhersehen, davon ausgehen, glauben, schätzen und ähnlichen Formulierungen werden zukunftsgerichtete Aussagen gekennzeichnet. Diese Aussagen sind nicht als Garantien dafür zu verstehen, dass sich diese Erwartungen auch als richtig erweisen. Die zukünftige Entwicklung sowie die von der Henkel AG & Co. KGaA und ihren Verbundenen Unternehmen tatsächlich erreichten Ergebnisse sind abhängig von einer Reihe von Risiken und Unsicherheiten und können daher wesentlich von den zukunftsbezogenen Aussagen abweichen. Verschiedene dieser Faktoren liegen außerhalb des Einflussbereichs von Henkel und können nicht präzise vorausgeschätzt werden, zum Beispiel das künftige wirtschaftliche Umfeld sowie das Verhalten von Wettbewerbern und anderen Marktteilnehmern. Eine Aktualisierung der zukunftsbezogenen Aussagen ist weder geplant, noch übernimmt Henkel hierzu eine gesonderte Verpflichtung. Dieses Dokument wurde nur zu Informationszwecken erstellt und stellt somit weder eine Anlageberatung noch ein Angebot zum Verkauf oder eine Aufforderung zum Kauf von Wertpapieren irgendwelcher Art dar.

188 Kennzahlen nach Quartalen	192 Glossar
189 Mehrjahresübersicht	194 Impressum
190 Tabellen- und Grafikverzeichnis	195 Kontakte

## Kontakte

### Corporate Communications

Telefon: +49 (0) 211 / 797-35 33

Fax: +49 (0) 211 / 798-24 84

E-Mail: [corporate.communications@henkel.com](mailto:corporate.communications@henkel.com)

### Investor Relations

Telefon: +49 (0) 211 / 797-39 37

Fax: +49 (0) 211 / 798-28 63

E-Mail: [investor.relations@henkel.com](mailto:investor.relations@henkel.com)



[www.henkel.de/geschaeftsbericht](http://www.henkel.de/geschaeftsbericht)



[www.henkel.de/nachhaltigkeitsbericht](http://www.henkel.de/nachhaltigkeitsbericht)



**Henkel App verfügbar  
für iOS und Android:**



**Henkel in Social Media:**



[www.facebook.com/henkeldeutschland](http://www.facebook.com/henkeldeutschland)  
[www.twitter.com/henkel\\_de](http://www.twitter.com/henkel_de)  
[www.linkedin.com/company/henkel\\_2](http://www.linkedin.com/company/henkel_2)  
[www.instagram.com/henkelglobal/](http://www.instagram.com/henkelglobal/)  
[www.youtube.com/henkel](http://www.youtube.com/henkel)



## Finanzkalender

Hauptversammlung der  
Henkel AG & Co. KGaA 2017:  
Donnerstag, 6. April 2017

Veröffentlichung der Bekanntmachung  
über das erste Quartal 2017:  
Donnerstag, 11. Mai 2017

Veröffentlichung der Bekanntmachung  
über das zweite Quartal / erste Halbjahr 2017:  
Donnerstag, 10. August 2017

Veröffentlichung der Bekanntmachung  
über das dritte Quartal / Dreivierteljahr 2017:  
Dienstag, 14. November 2017

Veröffentlichung des Berichts  
über das Geschäftsjahr 2017:  
Donnerstag, 22. Februar 2018

Hauptversammlung der  
Henkel AG & Co. KGaA 2018:  
Montag, 9. April 2018

Alle aktuellen Zahlen und Angaben zum  
Unternehmen im Internet:

 [www.henkel.de](http://www.henkel.de)

