



2015 Geschäftsbericht



Inhalt

Unternehmen

- 2 Vorwort
- 6 Bericht des Aufsichtsrats
- 12 Umsetzung unserer Strategie
- 28 Unser Vorstand

Zusammengefasster Lagebericht

- 30 Detailindex Lagebericht
- 31 Corporate Governance
- 52 Aktien und Anleihen
- 57 Grundlagen des Konzerns
- 65 Wirtschaftsbericht
- 90 Unternehmensbereiche
- 102 Erläuterungen zum Einzelabschluss der Henkel AG & Co. KGaA nach HGB
- 106 Nachtragsbericht
- 106 Risiko- und Chancenbericht
- 114 Prognosebericht

Konzernabschluss

- 116 Detailindex Konzernabschluss
- 118 Konzernbilanz
- 120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
- 121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 122 Konzernkapitalflussrechnung
- 123 Konzernanhang
- 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
- 195 Impressum
- 196 Kontakte
- Finanzkalender

Unsere Unternehmensbereiche

Laundry & Home Care

Unsere Top-Marken

Persil

Purex



Umsatz

+ 4,9 %

organisches
Umsatzwachstum

Beauty Care

Unsere Top-Marken

Schwarzkopf



SYOSS

Umsatz

+ 2,1 %

organisches
Umsatzwachstum

Adhesive Technologies

Unsere Top-Marken

LOCTITE

TECHNOMELT

TEROSON

Umsatz

+ 2,4 %

organisches
Umsatzwachstum

Kennzahlen Laundry & Home Care

4

in Mio Euro	2014	2015	+/-
Umsatz	4.626	5.137	11,0%
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	615	786	27,8%
Bereinigtes ¹ betriebliches Ergebnis (EBIT)	749	879	17,4%
Umsatzrendite (EBIT)	13,3%	15,3%	2,0 pp
Bereinigte ¹ Umsatzrendite (EBIT)	16,2%	17,1%	0,9 pp

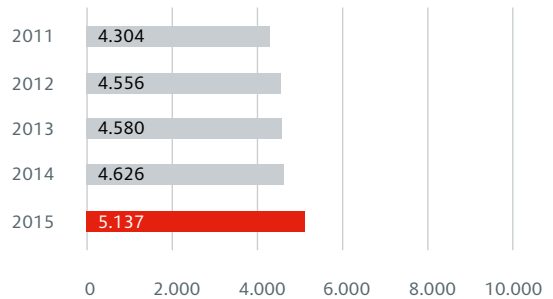
pp = Prozentpunkte

¹ Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

Umsatz Laundry & Home Care

5

in Mio Euro



Kennzahlen Beauty Care

6

in Mio Euro	2014	2015	+/-
Umsatz	3.547	3.833	8,1%
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	421	561	33,3%
Bereinigtes ¹ betriebliches Ergebnis (EBIT)	544	610	12,2%
Umsatzrendite (EBIT)	11,9%	14,6%	2,7 pp
Bereinigte ¹ Umsatzrendite (EBIT)	15,3%	15,9%	0,6 pp

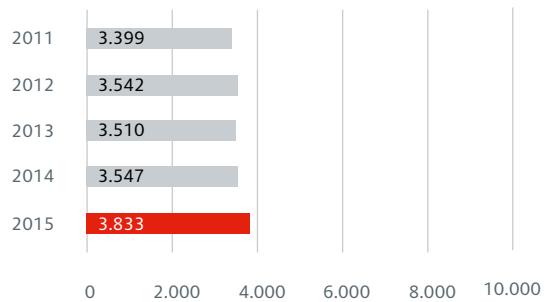
pp = Prozentpunkte

¹ Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

Umsatz Beauty Care

7

in Mio Euro



Kennzahlen Adhesive Technologies

8

in Mio Euro	2014	2015	+/-
Umsatz	8.127	8.992	10,6%
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.345	1.462	8,7%
Bereinigtes ¹ betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.402	1.534	9,4%
Umsatzrendite (EBIT)	16,6%	16,3%	-0,3 pp
Bereinigte ¹ Umsatzrendite (EBIT)	17,2%	17,1%	-0,1 pp

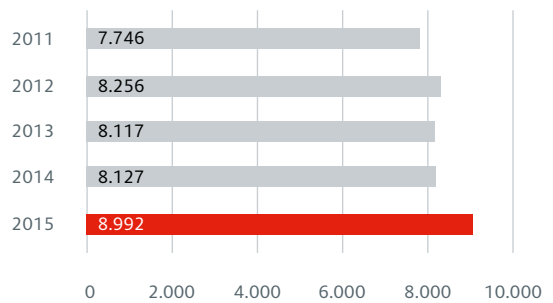
pp = Prozentpunkte

¹ Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

Umsatz Adhesive Technologies

9

in Mio Euro



Highlights 2015

Umsatz

+3,0%

organisches
Umsatzwachstum

EBIT

16,2%

bereinigte¹ Umsatzrendite (EBIT):
plus 0,4 Prozentpunkte

EPS

4,88 €

bereinigtes¹ Ergebnis je Vorzugs-
aktie (EPS): plus 11,4 Prozent

Dividende

1,47 €

Dividende je
Vorzugsaktie²

Kennzahlen

1

in Mio Euro	2011	2012	2013	2014	2015	+/- 2014 - 2015
Umsatz	15.605	16.510	16.355	16.428	18.089	10,1 %
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.765	2.199	2.285	2.244	2.645	17,9 %
Bereinigtes ¹ betriebliches Ergebnis (EBIT)	2.029	2.335	2.516	2.588	2.923	12,9 %
Umsatzrendite (EBIT) in %	11,3	13,3	14,0	13,7	14,6	0,9 pp
Bereinigte ¹ Umsatzrendite (EBIT) in %	13,0	14,1	15,4	15,8	16,2	0,4 pp
Jahresüberschuss	1.191	1.526	1.625	1.662	1.968	18,4 %
auf nicht beherrschende Anteile entfallend	30	46	36	34	47	38,2 %
auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend	1.161	1.480	1.589	1.628	1.921	18,0 %
Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro	2,69	3,42	3,67	3,76	4,44	18,1 %
Bereinigtes ¹ Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro	3,14	3,63	4,07	4,38	4,88	11,4 %
Bereinigtes ¹ Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro (2012 vor IAS 19 revised)		3,70	4,07	4,38	4,88	11,4 %
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) in %	15,8	18,7	20,5	19,0	18,2	-0,8 pp
Dividende je Stammaktie in Euro	0,78	0,93	1,20	1,29	1,45²	12,4 %
Dividende je Vorzugsaktie in Euro	0,80	0,95	1,22	1,31	1,47²	12,2 %

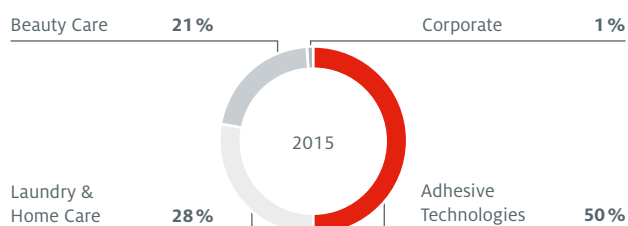
pp = Prozentpunkte

¹ Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

² Vorschlag an die Aktionäre für die Hauptversammlung am 11. April 2016.

Umsatz nach Unternehmensbereichen

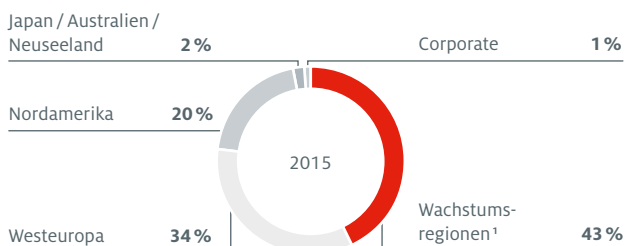
2



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

Umsatz nach Regionen

3



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

UNSERE VISION

Global führend mit Marken und Technologien.

UNSERE WERTE

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

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

Wir streben herausragenden und nachhaltigen **wirtschaftlichen Erfolg** an.

Wir verpflichten uns, unsere führende Rolle im Bereich **Nachhaltigkeit** auszubauen.

Wir gestalten unsere Zukunft auf dem Fundament eines erfolgreichen **Familienunternehmens**.



UNSERE ZIELE 2016

20 Mrd € Umsatz

10 Mrd € Umsatz in Wachstumsmärkten

10 % jährliches Wachstum des Ergebnisses je Aktie¹

¹ Durchschnittliches jährliches Wachstum des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie (Compound Annual Growth Rate / CAGR).

Einschließlich kontinuierlicher Portfolio-Optimierung.



Kasper Rorsted
Vorsitzender
des Vorstands

„Wir haben hervorragende finanzielle Ergebnisse erzielt, unsere Strategie erfolgreich umgesetzt und damit eine ausgezeichnete Grundlage für unsere Zukunft geschaffen.“

Liebe Freunde des Unternehmens,

2015 war erneut ein erfolgreiches Jahr für Henkel. Wir konnten in allen Unternehmensbereichen wachsen, unsere Profitabilität steigern und strategische Initiativen voranbringen. Dadurch haben wir unsere Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und einen Mehrwert für unsere Aktionäre geschaffen.

Unsere Vision für Henkel – global führend mit Marken und Technologien zu werden – und unsere Werte haben uns bei der Umsetzung unserer Strategie geleitet: Wir wollen uns als globales Unternehmen mit vereinfachten Prozessen und einem begeisterten Team besser als unser Wettbewerb entwickeln. Unsere Ausrichtung auf diese Strategie und das Engagement unserer Mitarbeiter weltweit haben entscheidend zu unserer erfolgreichen Entwicklung beigetragen – trotz vieler Herausforderungen in einem volatilen Geschäftsumfeld.

Die Weltwirtschaft wuchs 2015 nur moderat. Das Wachstum in den Schwellenländern verlangsamte sich weiter auf rund 4 Prozent. Dies war hauptsächlich auf niedrigere Wachstumsraten in China und Rezessionen in einer Reihe von anderen Schwellenmärkten, etwa Brasilien, zurückzuführen. Der anhaltende Konflikt zwischen Russland und der Ukraine, ebenso wie militärische Auseinandersetzungen und politische Instabilität in Nahost, beeinträchtigten das Wirtschaftswachstum und das Geschäftsumfeld. Die reifen Märkte verzeichneten ein Wachstum von rund 2 Prozent, das vor allem von dem robusten Wirtschaftswachstum und der geringeren Arbeitslosigkeit in den USA getragen wurde. Die niedrigeren Ölpreise stützten zwar in vielen Ländern die Nachfrage von Industrie und Privathaushalten, sie wirkten sich jedoch auch negativ auf diejenigen Schwellenmärkte aus, die von Ölexporten abhängig sind.

Hervorragende Ergebnisse im Jahr 2015

2015 erzielte der Henkel-Konzern einen Umsatz von 18.089 Millionen Euro und damit ein zweistelliges Plus im Vergleich zu 16.428 Millionen Euro im Vorjahr. Das organische Umsatzwachstum lag bei 3,0 Prozent. Das bereinigte¹ betriebliche Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) stieg um 12,9 Prozent auf 2.923 Millionen Euro im Vergleich zu 2.588 Millionen Euro im Vorjahr. Die bereinigte¹ Umsatzrendite stieg von 15,8 Prozent auf 16,2 Prozent an. Das bereinigte¹ Ergebnis je Vorzugsaktie (EPS) stieg um 11,4 Prozent auf 4,88 Euro im Vergleich zu 4,38 Euro im Jahr 2014.

Alle drei Unternehmensbereiche verzeichneten ein gutes organisches Wachstum und verbesserten ihre Ergebnisse. Unsere Wachstumsmärkte trugen auch weiterhin maßgeblich zum Wachstum von Henkel bei. Sie erzielten 2015 ein starkes organisches Wachstum von 5,9 Prozent. Auch in unseren reifen Märkten erzielten wir ein positives organisches Umsatzwachstum.

Wir konnten den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit auf 2.384 Millionen Euro gegenüber 1.914 Millionen Euro 2014 erhöhen und haben weiterhin in unsere Geschäfte, Marken und Innovationskapazitäten investiert. Die Investitionen (ohne Akquisitionen) stiegen auf 625 Millionen Euro im Vergleich zu 517 Millionen Euro 2014. Zusätzlich schlossen wir eine Reihe von Übernahmen in allen Unternehmensbereichen mit einem Gesamtvolumen von mehr als 300 Millionen Euro ab.

Auf unserer Hauptversammlung am 11. April 2016 werden wir unseren Aktionären eine Dividende von 1,47 Euro je Vorzugsaktie vorschlagen. Das entspricht einem Anstieg von 12,2 Prozent gegenüber 1,31 Euro im Vorjahr.

2015 war somit in allen Bereichen ein ausgezeichnetes Jahr für Henkel: Wir erzielten zweistellige Zuwachsraten bei Umsatz, Ergebnis, Ergebnis je Aktie, Börsenkurs und der vorgeschlagenen Dividende.

+3,0%

organisches Umsatzwachstum.

16,2%

bereinigtes¹ Umsatzrendite.

+11,4%

bereinigtes¹ Ergebnis je Vorzugsaktie.

¹ Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

Unseren Wettbewerb übertreffen

Wir sehen Digitalisierung als wesentliche Voraussetzung für unseren künftigen Geschäftserfolg. Wir haben im abgelaufenen Geschäftsjahr weitere Fortschritte bei der Digitalisierung unserer Geschäfte und Prozesse erzielt. Ein gutes Beispiel dafür ist die fortlaufende Standardisierung und Integration unserer SAP-Plattformen. Des Weiteren haben wir die interne, digitale Vernetzung unserer Mitarbeiter verbessert sowie gezielt digitale Aktivitäten ausgebaut, die auf unsere Kunden und Märkte ausgerichtet sind.

61 %

unseres Umsatzes erzielen wir mit unseren zehn Top-Marken.

Starke Marken sind das Rückgrat unseres Geschäfts. 2015 stieg der Umsatzanteil unserer zehn größten Marken auf 61 Prozent der Gesamtumsätze im Vergleich zu 59 Prozent im Vorjahr. Unsere drei Top-Marken – Persil, Schwarzkopf und Loctite – kamen zusammen auf einen Umsatz von 5,9 Milliarden Euro. Dieser deutliche Anstieg im Vergleich zum Vorjahr ist auf Innovationen, Investitionen in unsere Top-Marken und die Erschließung neuer Märkte zurückzuführen.

Dies spiegelt sich auch in den hohen Innovationsraten in allen Geschäftsfeldern wider: 2015 erzielten wir mehr als 45 Prozent unserer Umsatzerlöse bei Laundry & Home Care sowie Beauty Care mit Produkten, die in den vergangenen drei Jahren auf den Markt kamen. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies lag der Umsatzanteil von Produkten, die in den letzten fünf Jahren eingeführt wurden, bei rund 30 Prozent.

Ausgezeichnete Beziehungen zu unseren wichtigsten Kunden trugen auch 2015 dazu bei, unseren Umsatzanteil mit ihnen auszubauen.

Unsere Geschäfte globalisieren

43 %

unseres Umsatzes erzielen wir in den Wachstumsmärkten.

2015 erzielten wir 43 Prozent des Konzernumsatzes in unseren Wachstumsmärkten. Damit liegt dieser Anteil leicht unter dem Vorjahr. Dies ist vor allem auf die schwächeren Währungen einiger Wachstumsmärkte zurückzuführen. Bereinigt um Währungsschwankungen haben die Wachstumsmärkte aber wieder einen maßgeblichen Beitrag zum Wachstum von Henkel geleistet. Wir werden unsere Präsenz in diesen Märkten auch weiterhin verstärken.

In den reifen Märkten konnten wir 2015 unsere führenden Marktpositionen stärken. Einen Höhepunkt stellten die erfolgreichen Einführungen unserer beiden Flaggschiffmarken – Persil und Schwarzkopf – im US-amerikanischen Einzelhandel dar. Diese trugen dazu bei, dass wir in unserem weltweit größten Markt zum Wachstum zurückkehren und unsere Ergebnisse verbessern konnten.

Unsere Geschäftsprozesse vereinfachen

Wir wollen im gesamten Unternehmen unsere Abläufe und Prozesse vereinfachen und optimieren, unsere Effizienz erhöhen und damit Wettbewerbsvorteile für Henkel schaffen. 2015 konnten wir erhebliche Fortschritte beim Aufbau eines skalierbaren Geschäftsmodells mit standardisierten, digitalisierten und beschleunigten Geschäftsprozessen erzielen. Unsere neue Organisation, die die globale Supply Chain und die Beschaffungsaktivitäten für alle Unternehmensbereiche zusammenfasst, wurde 2015 weiter ausgebaut. Ende 2015 waren zudem weltweit mehr als 3.000 Mitarbeiter in unseren Shared Service Centern beschäftigt, in denen zahlreiche Prozesse zentral bearbeitet werden. Darüber hinaus haben wir eine neue, digitale Plattform eingeführt, die die digitalen Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter ergänzt und ihre Vernetzung fördert.

Unser globales Team inspirieren

Exzellente Leistung beruht auf einer klaren Strategie und auf einem herausragenden globalen Team. Um in einem dynamischen Geschäftsumfeld Bestleistungen zu erbringen, benötigen wir ausgezeichnete Führungskräfte, die wir ständig weiterentwickeln und stärken. Darüber hinaus bieten wir unseren Mitarbeitern – in ihren jeweiligen Aufgaben oder über unsere Henkel Global Academy – vielfältige Möglichkeiten zur Weiterbildung.

Die Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlicher kultureller Herkunft und Erfahrung ist ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor. Wir fördern diese Vielfalt gezielt und haben dabei in den letzten Jahren große Fortschritte erzielt. 2015 betrug der Anteil von Mitarbeitern in den Wachstumsmärkten 55 Prozent. Der Anteil von Frauen an unseren Führungskräften lag bei rund 33 Prozent.

Rund **33%**
unserer Führungskräfte
sind Frauen.

Einer führenden Rolle im Bereich Nachhaltigkeit verpflichtet

2015 war ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zu unserem langfristigen Nachhaltigkeitsziel: Bis 2030 wollen wir den Wert verdreifachen, den wir für unsere Kunden und Verbraucher, für die Gesellschaft und für unser Unternehmen schaffen – verglichen mit dem ökologischen Fußabdruck unserer Produkte. Ich freue mich sehr, dass wir unsere Zwischenziele übertroffen haben: Zwischen 2011 und 2015 konnten wir unsere Ressourceneffizienz um 38 Prozent verbessern. Das ist eine ausgezeichnete Grundlage für die Erreichung unserer langfristigen Ziele bis 2030. Für die nächsten fünf Jahre haben wir uns im Vergleich zum Basisjahr 2010 eine Verbesserung um 75 Prozent vorgenommen.

2016 ist auch in einem anderen Zusammenhang ein wichtiges Jahr für Henkel: Wir veröffentlichen unseren 25. Nachhaltigkeitsbericht. Seit dem ersten Umweltbericht 1992 haben wir ihn zu einem ausführlichen und detaillierten Nachhaltigkeitsbericht entwickelt.

Wir wollen unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit weiter ausbauen. Das ist fest in unseren Unternehmenswerten verankert. Wir werden weiterhin als Nachhaltigkeitsbotschafter fungieren, stetige Verbesserungen in allen Bereichen fördern und einen aktiven Dialog mit unseren Stakeholdern führen.

Unseren Zielen verpflichtet

2015 war ein sehr gutes Jahr für Henkel. Wir haben hervorragende finanzielle Ergebnisse erzielt, unsere Strategie erfolgreich umgesetzt und damit eine ausgezeichnete Grundlage für unsere Zukunft geschaffen. Nach drei von vier Jahren in unserem Strategie-Zyklus sind wir auf einem guten Weg, unsere wesentlichen Ziele bis Ende 2016 zu erreichen.

Nach elf Jahren im Vorstand, davon acht Jahren als Vorsitzender, habe ich mich entschlossen, Henkel Ende April 2016 zu verlassen. Ich bin zutiefst dankbar für die Zeit, die ich bei Henkel verbringen durfte, und bin überzeugt, dass Henkel heute bestens für eine erfolgreiche Zukunft aufgestellt ist.

Ich möchte allen Henkel-Mitarbeitern für ihr Engagement und ihren Beitrag zu unserer ausgezeichneten Geschäftsentwicklung danken. Mein Dank gilt darüber hinaus unseren Aufsichtsgremien für ihre wertvolle Unterstützung. Bei unseren Aktionären möchte ich mich für ihr Vertrauen und ihre stetige Unterstützung bedanken. Schließlich möchte ich mich auch bei unseren Kunden in der ganzen Welt für ihr Vertrauen in unser Unternehmen, unsere Mitarbeiter, unsere Marken und Technologien bedanken.

Wir stehen bei Henkel zu unserer Strategie und unseren Zielen und sind fest entschlossen, auch in Zukunft ausgezeichnete Ergebnisse zu erzielen.

Düsseldorf, 29. Januar 2016

Ihr



Kasper Rorsted
Vorstandsvorsitzender



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

„Das Geschäftsjahr 2015 konnten wir sehr erfolgreich abschließen. Wir sehen Henkel gut gerüstet und blicken mit Zuversicht auf die weitere Entwicklung unseres Unternehmens.“

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, Liebe Freunde des Unternehmens,

in einem herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld, das durch schwächeres Wachstum in Asien, eine stagnierende Wirtschaft in Lateinamerika und Osteuropa sowie einen insgesamt nur moderaten privaten Konsum gekennzeichnet war, konnten wir das Geschäftsjahr 2015 sehr erfolgreich abschließen: Dabei verzeichneten alle unsere Unternehmensbereiche ein organisches Umsatzwachstum und eine weitere Steigerung der Ertragskraft.

Im Namen des Aufsichtsrats bedanke ich mich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Henkel für ihren engagierten Einsatz im vergangenen Jahr. Mein Dank gilt gleichermaßen den Mitgliedern des Vorstands, die das Unternehmen erfolgreich durch dieses schwierige Marktumfeld geführt haben. Ich möchte auch unseren Arbeitnehmervertretern und Betriebsräten danken, die die Entwicklung von Henkel konstruktiv begleitet haben.

Ihnen, unseren Aktionären, gilt mein besonderer Dank dafür, dass Sie auch im vergangenen Geschäftsjahr unserem Unternehmen, seinem Management, seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie unseren Marken und Technologien Ihr Vertrauen geschenkt haben.

Kontinuierlicher Dialog mit dem Vorstand

Der Aufsichtsrat hat auch im Geschäftsjahr 2015 die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben 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.

Die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat war 2015 weiterhin durch einen intensiven und vertrauensvollen Austausch gekennzeichnet. Der Vorstand unterrichtete uns regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher und mündlicher Form über die wesentlichen Belange des Unternehmens und der Konzerngesellschaften. 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 Quartals-Berichterstattung wurden jeweils Umsatz und Ergebnis für den Henkel-Konzern insgesamt, für die einzelnen Unternehmensbereiche sowie nach Regionen dargestellt. Alle Mitglieder des Aufsichtsrats hatten stets ausreichend Gelegenheit, sich mit den Berichten kritisch auseinanderzusetzen und eigene Anregungen einzubringen.

Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses und ich als Vorsitzende des Aufsichtsrats standen auch außerhalb von Aufsichtsratssitzungen in einem regelmäßigen Informationsaustausch mit dem Vorsitzenden des Vorstands. 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 statt. Die Präsenz bei den Aufsichtsrats- beziehungsweise Ausschusssitzungen lag bei rund 91 Prozent beziehungsweise 96 Prozent. Béatrice Guillaume-Grabisch hat an zwei Sitzungen des Aufsichtsrats teilgenommen.

Anhaltspunkte für Interessenkonflikte von Vorstands- oder Aufsichtsratsmitgliedern, die dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenzulegen sind und über deren Behandlung die Hauptversammlung zu informieren ist, hat es nicht gegeben.

Schwerpunkte der Aufsichtsratssitzungen

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

In unserer Sitzung am 2. März 2015 haben wir den Jahres- und Konzernabschluss 2014 einschließlich des Risikoberichts und des Berichts zur Corporate Governance / Unternehmensführung behandelt sowie die Entsprechenserklärung 2015 und unsere Beschlussvorschläge an die Hauptversammlung 2015 verabschiedet. Hierüber haben wir im letzten Geschäftsbericht ausführlich berichtet. Ferner haben wir uns in dieser Sitzung mit der Konzeption des Global Experience Center des Unternehmensbereichs Laundry & Home Care in Düsseldorf befasst, in dem unseren Kunden Innovationen vorgestellt und interaktiv erlebbar gemacht werden.

Im Fokus unserer Sitzung am 13. April 2015 standen neben der allgemeinen Geschäftsentwicklung in den ersten Monaten des Geschäftsjahres die mit der zunehmenden Digitalisierung verbundenen Herausforderungen für unser Unternehmen. Intensiv haben wir hierbei die Prioritäten unserer Digitalstrategie sowie die entsprechenden Maßnahmen unserer Unternehmensbereiche diskutiert. Diese umfassen eine verstärkte Nutzung digitaler Anwendungen durch unsere Mitarbeiter, innovative Lösungen und Technologien zur Auswertung von Daten, Ansprache unserer Kunden über digitale Medien und Ausbau der E-Commerce-Aktivitäten.

Ausführlich haben wir uns in unserer Sitzung am 18. September 2015 mit der Geschäfts- und Marktentwicklung in Nordamerika befasst. Im Bereich der Konsumentengeschäfte, in dem der Markt durch eine hohe Wettbewerbsdynamik geprägt ist, haben sich die Einführung von Persil ProClean sowie von Haarpflege- und -Stylingprodukten im Retailgeschäft unter der Marke Schwarzkopf positiv ausgewirkt. Auch der Unternehmensbereich Adhesive Technologies hat sich in Nordamerika positiv entwickelt. Ferner haben wir die Strukturmaßnahmen erörtert, die insbesondere vor dem Hintergrund der sich abschwächenden Entwicklung in Asien ergriffen wurden. Zudem haben wir die Weiterentwicklung des Führungsteams sowie die Rekrutierung von Führungskräften in den Wachstumsmärkten diskutiert.

Themenschwerpunkte unserer Sitzung am 11. Dezember 2015 waren die Erwartungswerte für 2015 sowie unsere Finanz- und Bilanzplanung für das Geschäftsjahr 2016. Die entsprechenden Planungen unserer Unternehmensbereiche haben wir auf der Grundlage umfangreicher Unterlagen ausführlich erörtert.

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 31 bis 40) sowie auf die Aufstellung auf Seite 185 des Geschäftsberichts.

Tätigkeit der Ausschüsse

Nach der Wahl durch die Hauptversammlung 2015 beauftragte der Prüfungsausschuss den Abschlussprüfer mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses sowie mit der prüferischen Durchsicht der Zwischenfinanzberichte für das Geschäftsjahr 2015 und legte dabei das Prüfungshonorar sowie die Prüfungsschwerpunkte fest. Hierbei 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.

Der Prüfungsausschuss tagte im Berichtsjahr 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 schwerpunktmäßig mit der Rechnungslegung der Gesellschaft und des Konzerns einschließlich der Zwischenfinanzberichte (Quartals- und Halbjahresberichte) 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 behandelte auch den Rechnungslegungsprozess, die Wirksamkeit des internen, konzernweiten Kontroll- und Risikomanagementsystems sowie dessen Weiterentwicklung. Unter anderem wurde die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems anhand der Risikoberichte der letzten Jahre überprüft. Außerdem nahm der Prüfungsausschuss die Berichterstattung des General Counsel & Chief Compliance Officers 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. Weitere Themenschwerpunkte waren auch Treasury-Risiken und deren Steuerung sowie die aktuelle Reform der Abschlussprüfung und die sich hieraus ergebenden Auswirkungen auf die Arbeit des Prüfungsausschusses.

Der Prüfungsausschuss erörterte in seiner Sitzung am 22. Februar 2016, an der der Abschlussprüfer teilnahm, den Jahres- und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2015 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 zu dessen Vorschlag an die Hauptversammlung für die Wahl des Abschlussprüfers für 2016 aus. Dazu wurde erneut eine Erklärung des Abschlussprü-

fers zu seiner Unabhängigkeit eingeholt – unter Darlegung der im Geschäftsjahr 2015 erbrachten sowie der für das Geschäftsjahr 2016 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.

Der Nominierungsausschuss hat die Beschlussvorschläge des Aufsichtsrats für die in der Hauptversammlung 2016 anstehende Neuwahl der Anteilseignervertreter vorbereitet. Bei der Auswahl der Kandidaten hat der Nominierungsausschuss neben der Qualifikation der einzelnen Kandidaten auch die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie die vom Aufsichtsrat verabschiedeten Ziele für seine künftige Zusammensetzung berücksichtigt. Alle Kandidaten versicherten, den mit der Wahrnehmung des Aufsichtsratsmandats zu erwartenden Zeitaufwand aufbringen zu können.

Effizienzprüfung

Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss überprüfen in regelmäßigen Abständen die Effizienz ihrer Tätigkeit auf Basis eines umfangreichen, unternehmensspezifischen Fragebogens, der an sämtliche Mitglieder verteilt wird. Der Fragebogen geht auf die hierfür wesentlichen Aspekte ein, wie Vorbereitung und Ablauf der Sitzungen, Umfang und Inhalt der Unterlagen sowie Informationen, insbesondere zur Finanzberichterstattung, Compliance und Abschlussprüfung sowie zum Controlling und Risikomanagement. So erfolgte auch im Berichtsjahr eine entsprechende Befragung. Die Ergebnisse und Bewertungen wurden in den Sitzungen des Prüfungsausschusses am 22. Februar 2016 und des Aufsichtsrats am 23. Februar 2016 ausführlich erörtert. Hierbei wurden auch Fragen der Corporate Governance sowie Verbesserungsmöglichkeiten behandelt. Die Effizienz der Tätigkeit des Prüfungsausschusses und des Aufsichtsrats sowie die erforderliche Unabhängigkeit seiner Mitglieder wurden bestätigt.

Corporate Governance und Entsprechenserklärung

Der Aufsichtsrat beschäftigte sich auch im Berichtsjahr mit Fragen der Corporate Governance. Insbesondere haben wir in unserer Sitzung am 18. September 2015 unter Berücksichtigung der neuen gesetzlichen Regelungen über die Zusammensetzung von Aufsichtsräten mitbestimmter und börsennotierter Unternehmen sowie der entsprechenden Bestimmungen des Deutschen Corporate Governance Kodex unsere Zielsetzung zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats überprüft und aktualisiert. Details hierzu sowie zur Corporate Governance der Gesellschaft können dem Bericht des Vorstands zur Corporate Governance / Unternehmensführung (auf den Seiten 31 bis 40 des Geschäftsberichts) entnommen werden, den wir uns insoweit inhaltlich zu Eigen machen.

In der Sitzung am 23. Februar 2016 haben wir die gemeinsame Entsprechenserklärung von Vorstand, Gesellschafterausschuss und Aufsichtsrat zum Deutschen Corporate Governance Kodex für 2016 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 2015 gewählte KPMG hat den vom Vorstand nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgestellten Jahresabschluss und den Konzernabschluss nebst den mit dem Lagebericht der Henkel AG & Co. KGaA zusammengefassten Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2015 geprüft und jeweils einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilt. 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 sowie unter ergänzender Beachtung der International Standards on Auditing (ISA) durchgeführt.

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 23. Februar 2016 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 des 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 23. Februar 2016 gebilligt.

Den Vorschlag des Vorstands, den Bilanzgewinn der Henkel AG & Co. KGaA zur Zahlung einer Dividende von 1,45 Euro je Stammaktie und von 1,47 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.

Auch haben wir in unserer Sitzung am 23. Februar 2016 unter Berücksichtigung der Empfehlung des Prüfungsausschusses zur Wahl des Abschlussprüfers unsere Beschlussvorschläge an die Hauptversammlung verabschiedet.

Risikomanagement

Neben dem Prüfungsausschuss hat sich auch der gesamte Aufsichtsrat mit Fragen des Risikomanagements befasst. Der Schwerpunkt lag hierbei auf dem Risikomanagementsystem bei Henkel, wobei wir uns über größere Einzelrisiken berichten ließen; bestandsgefährdende Risiken waren nicht erkennbar. Die Struktur und Funktion des Risikofrüherkennungssystems wurde auch im Rahmen der Abschlussprüfung von der KPMG geprüft; es haben sich keine Beanstandungen ergeben. 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 gab es im Berichtsjahr keine Veränderungen.

Wie bereits Mitte Januar 2016 bekannt gegeben, wird Herr Kasper Rorsted das Unternehmen am 30. April 2016 auf eigenen Wunsch verlassen. Mit Wirkung zum 1. Mai 2016 wurde Herr Hans Van Bylen, der derzeit den Unternehmensbereich Beauty Care leitet, zum neuen Vorsitzenden des Vorstands ernannt. Herr Pascal Houdayer wurde mit Wirkung vom 1. März 2016 zum Mitglied des Vorstands bestellt; und er wird ab dem 1. Mai 2016 die Leitung des Unternehmensbereichs Beauty Care übernehmen.

Herr Rorsted hat in seiner Amtszeit im Vorstand von rund elf Jahren, davon rund acht Jahre als Vorstandsvorsitzender, für Henkel sehr viel erreicht. Unter seiner Führung hat sich das Unternehmen seit 2008 in einem schwierigen Marktumfeld sehr erfolgreich entwickelt. Umsatz, Profitabilität und Börsenwert sind deutlich gestiegen; und unsere Top-Marken wurden gestärkt. Dafür danke ich Herrn Rorsted im Namen aller Gremien, Mitarbeiter und Aktionäre von Henkel.

Herr Van Bylen verfügt über langjährige, internationale Erfahrung bei Henkel – in der Steuerung von Marken und Märkten sowie im Vorstand. Er ist seit 1984 erfolgreich für Henkel tätig. In über 31 Jahren

hatte er in den Unternehmensbereichen Laundry & Home Care und Beauty Care verschiedene Management-Positionen mit umfangreicher regionaler Verantwortung inne. Seit 2005 ist Herr Van Bylen Mitglied des Vorstands bei Henkel und verantwortlich für den Unternehmensbereich Beauty Care.

Herr Houdayer verantwortet seit 2011 im Unternehmensbereich Laundry & Home Care als Corporate Senior Vice President das Internationale Marketing für das Geschäftsfeld Home Care sowie die Digitalaktivitäten des Unternehmensbereichs und dessen Geschäfte in der Region Asien/Pazifik. Zuvor war er ab 1993 für einen anderen global agierenden Konzern in verschiedenen verantwortungsvollen internationalen Positionen in den Bereichen Wasch- und Reinigungsmittel und Körperpflege tätig.

Wir wünschen Herrn Van Bylen und Herrn Houdayer viel Erfolg in ihren neuen Aufgaben. Wir freuen uns, dass die Neubesetzungen innerhalb des Vorstands mit erfahrenen Führungskräften von Henkel erfolgen konnten.

Auch das vor uns liegende Geschäftsjahr 2016 wird wiederum große Herausforderungen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und an die Unternehmensführung stellen. Viele der Themen und Veränderungen, die uns bereits im Jahr 2015 intensiv beschäftigt haben, werden auch in diesem Jahr von Bedeutung für uns sein. Hierfür sehen wir Henkel gut gerüstet und blicken mit Zuversicht auf die weitere Entwicklung unseres Unternehmens.

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

Düsseldorf, 23. Februar 2016

Für den Aufsichtsrat



Dr. Simone Bagel-Trah
(Vorsitzende)



Outperform

Digitalisierung: Schlüssel zum Erfolg

Die Nutzung von digitalen Technologien war auch 2015 ein wesentlicher Baustein für unseren geschäftlichen Erfolg. Sie halfen uns, den sich ständig verändernden Kunden- und Konsumententrends erfolgreich zu begegnen. Darüber hinaus haben wir unsere Top-Marken weiter gestärkt, in allen Unternehmensbereichen hohe Innovationsraten erreicht und unsere Geschäftsbeziehungen zu Kunden und Konsumenten weiter ausgebaut.

Digitalisierung birgt vielfältige Möglichkeiten und schafft Transparenz zum Beispiel bei Qualitäts- und Preisvergleichen. Sie trägt außerdem zum Aufbau starker Marken bei, die den Erwartungen von Kunden und Konsumenten gerecht werden. Dies hat

große Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, auf Innovationen, Produktionstechnologien und -prozesse. Zugleich verändert die Digitalisierung die Art und Weise, wie unsere globalen Teams weltweit zusammenarbeiten und kommunizieren. Wir haben



daher Digitalisierung als ein Kernthema unserer strategischen Priorität „Outperform“ definiert. Dadurch können wir künftige digitale Chancen besser identifizieren und nutzen.

Unsere Digitalstrategie schafft einen klaren Rahmen und einen integrierten Ansatz für alle digitalen Aktivitäten im gesamten Unternehmen. Wir entwickeln eine digitale Unternehmenskultur und nutzen Daten und Technologien, um die Interaktion mit Kunden und Konsumenten weiterzuentwickeln und damit zum Wachstum unseres Geschäfts beizutragen.

Unser Digital Council fördert und koordiniert diese Strategie. Hier arbeiten erfahrene Führungskräfte und Digitalexperten aus allen Unternehmensbereichen und Funktionen gemeinsam an strategischen Digitalprojekten. Im Geschäftsjahr 2015 haben wir weitere Fortschritte bei der Integration unserer SAP-Systeme in eine einzige integrierte Plattform erzielt. Zudem wurde unsere interne Social-Media-Plattform Yammer eingeführt. Diese vernetzt Henkel-Mitarbei-

ter weltweit und ermöglicht digitalen Austausch und Zusammenarbeit. Aber auch für unsere Kunden haben wir die digitalen Aktivitäten ausgeweitet, etwa über zielgerichtete Social-Media-Kampagnen oder den Ausbau unseres E-Commerce-Geschäfts. Erfolgreiche Beispiele hierfür sind die Entwicklung von Beauty Care in China oder unsere Business-to-Business-Plattform „Henkel POD“.

Top-Marken stärken

Während des Geschäftsjahres 2015 haben wir uns darauf konzentriert, unsere Top-Marken weiter zu stärken. Der Anteil unserer zehn wichtigsten Marken am gesamten Konzernumsatz stieg von 59 Prozent im Vorjahr auf 61 Prozent. Mit den drei stärksten Marken Persil, Schwarzkopf und Loctite erzielten wir 2015 einen Gesamtumsatz von rund 5,9 Milliarden Euro, verglichen mit rund 5 Milliarden Euro 2014. Mit Investitionen in Markenwert und Innovationen haben wir unsere Top-Marken erneut gestärkt. Denn sie verzeichnen ein überdurchschnittliches Wachstum und eine hohe Profitabilität.

Persil ist die führende Marke in unserem Unternehmensbereich Laundry & Home Care. Sie zeichnet sich durch über 100 Jahre Innovation und Leistungsfähigkeit aus. Persil ist heute weltweit in mehr als 50 Ländern erfolgreich und gewinnt Jahr für Jahr Marktanteile und neue Kunden. Unterstützt durch eine erfolgreiche, zielgerichtete Social-Media-Kampagne führten wir Persil ProClean 2015 auf dem US-Markt ein. Insgesamt erzielten die Hochleistungswaschmittel unter der Marke Persil 2015 weltweit einen Umsatz von über 1,2 Milliarden Euro.

Schwarzkopf ist der weltweite Haarpflegeexperte und die stärkste Marke in unserem Unternehmensbereich Beauty Care. Schwarzkopf-Produkte sind in über 60 Ländern verfügbar. Die Traditionsmarke steht seit ihrer Einführung im Jahr 1898 vor allem für herausragende Innovationen, Qualität, Leidenschaft und Kompetenz. Dank überzeugender Innovationen im Friseur- und Markenartikelgeschäft hat Schwarzkopf seine Marktanteile in allen Produktkategorien kontinuierlich ausgebaut und Umsätze von über 2 Milliarden Euro erzielt.

Outperform

Mit einem ganzheitlichen, kundenorientierten Ansatz und klarem Fokus auf digitalen Aktivitäten haben wir Schwarzkopf im Geschäftsjahr 2015 erfolgreich im US-Einzelhandel eingeführt.

Loctite ist die größte Marke in unserem Unternehmensbereich Adhesive Technologies. Sie genießt weltweit großes Vertrauen als führende Marke für Kleb- und Dichtstoffe sowie für die Oberflächenbehandlung. Loctite-Produkte werden in mehr als 130 Ländern weltweit und in vielen verschiedenen Branchen eingesetzt: von der Luft- und Raumfahrt über die Automobilindustrie bis hin zu industriellen Montage- und Reparaturanwendungen. Auch in Privathaushalten ist Loctite beliebt. Im Geschäftsjahr 2015 haben wir mit Loctite-Produkten rund 2,7 Milliarden Euro Umsatz erzielt. Als erste Klebstoff-Marke wurde Loctite während des Endspiels der National Football League 2015, des Super Bowl®, in einem Werbespot beworben. Der Clip generierte 45 Millionen Seitenaufrufe in den sozialen Medien und war direkt nach seiner Ausstrahlung ein Trendthema auf Twitter.

Erfolgreiche Innovationen

In einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld stärken wir kontinuierlich unsere Innovationskompetenz, um noch besser auf die Bedürfnisse unserer Kunden und Konsumenten weltweit reagieren zu können. Unsere regionalen Forschungszentren ermöglichen es, kundenspezifische Lösungen und Innovationen zu entwickeln. Seit Beginn unseres aktuellen Strategiezyklus im Jahr 2013 haben wir fünf Forschungs- und Entwicklungszentren weltweit eröffnet beziehungsweise erweitert.

2015 erzielten wir erneut in allen Unternehmensbereichen hohe Innovationsraten. So belief sich der Umsatzanteil von Produkten, die in den vergangenen

drei Jahren eingeführt wurden, bei Laundry & Home Care sowie bei Beauty Care auf über 45 Prozent. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies lag die Innovationsrate für Produkte, die in den vergangenen fünf Jahren eingeführt wurden, bei rund 30 Prozent.

Unsere Kunden im Mittelpunkt

Einer unserer fünf Unternehmenswerte stellt die Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns. Um die Beziehungen zu ihnen zu vertiefen, führen wir mit unseren größten Kunden regelmäßig „Top-to-Top“-Gespräche auf Vorstandsebene. So können wir deren dynamisches Geschäftsumfeld und Geschäftsziele besser verstehen und gemeinsam weiter erfolgreich wachsen.



Mit Silan Soft & Oils, unserem Weichspüler der neuen Generation, reagiert der Unternehmensbereich Laundry & Home Care auf die Nachfrage unserer Kunden in Ost- und Westeuropa nach „erschwinglichem Luxus“. Es handelt sich um den ersten transparenten Weichspüler am Markt, der besondere Weichheit und einen intensiven, lang währenden Duft bietet. Mit dieser Innovation konnten wir in der Produktkategorie der Weichspüler eine erhebliche Wertsteigerung und einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil erzielen. Das Produkt wird in 19 europäischen Ländern unter den Markennamen Silan und Vernel vertrieben. Hier eine polnische Konsumentin bei der Verwendung von Silan Soft & Oils.

Unser Laundry & Home Care Global Experience Center in Düsseldorf bietet eine einzigartige Plattform für derartige Gespräche. Hier erfahren die Besucher durch moderne Technologien, Live-Vorführungen und ein großes interaktives Angebot mehr über unsere Innovationskompetenz. Seit der Eröffnung Anfang 2015 begrüßten wir hier zahlreiche Kunden und andere Stakeholder aus der ganzen Welt.

Bei Beauty Care ist unsere ausgeprägte Kundenorientierung eine der wesentlichen Säulen langfristigen profitablen Wachstums. Sowohl das Beauty Care Lighthouse, unser etabliertes Kundenzentrum in Düsseldorf, als auch erweiterte strategische Partnerschaften mit wichtigen Einzelhandelsunternehmen weltweit haben maßgeblich zum Nutzen globaler und lokaler Vereinbarungen sowie zur Planung

gemeinsamer geschäftlicher Aktivitäten beigetragen. Dies sichert uns ein überdurchschnittliches Wachstum, Top-Rankings in globalen Kundenbefragungen sowie renommierte Branchenauszeichnungen.

Innerhalb von Adhesive Technologies haben wir unsere weltweiten Innovationskapazitäten weiter verstärkt, um Hand in Hand mit unseren Kunden maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. In unseren globalen Innovationszentren bieten wir ein breites Portfolio an Anwendungstechnologien, Spezifikationstests und Schulungen für diverse Branchen an. So können unsere Kunden im neuen Innovationszentrum in Shanghai insbesondere von unserem Expertenwissen profitieren, das auf einer engen Zusammenarbeit unserer Geschäftsfelder basiert.





Globalize

Starke Leistung weltweit

Auch 2015 haben wir die Globalisierung unserer Geschäfte fortgesetzt und erneut Zuwachsraten sowohl in den Wachstumsmärkten als auch in den reifen Märkten erzielt. Diese erfolgreiche Entwicklung gelang aufgrund strategischer Investitionen in Marken und Technologien, in Forschung und Entwicklung sowie in die Fertigung. Außerdem sind wir durch erfolgreiche digitale Initiativen und die Erschließung neuer Märkte und Produktkategorien weiter gewachsen.

Zur Stärkung unserer Positionen in den weltweiten Märkten und Kategorien haben wir weiter in unsere führenden Marken und Technologien investiert. Damit konnten wir lokale und regionale Bedürfnisse zielgenau bedienen. Wir erweiterten unsere F&E-

Kapazitäten und modernisierten unsere Fertigungsanlagen – insbesondere in den Wachstumsmärkten. In vielen Märkten spielten unsere digitalen Initiativen eine wachsende Rolle für den geschäftlichen Erfolg. Zielgerichtete Akquisitionen in sämtlichen



Unternehmensbereichen trugen zudem dazu bei, unsere Positionen in ausgewählten Märkten und Kategorien weiter zu stärken und zu ergänzen. Unsere erfolgreiche Entwicklung in einem volatilen Geschäftsumfeld zeugt von der Stärke und vom Engagement unserer Teams weltweit – sowohl in den Wachstumsmärkten als auch in den reifen Märkten.

Gute Entwicklung in Wachstumsmärkten

Auch 2015 blieben die Wachstumsmärkte mit einem organischen Umsatzwachstum von 5,9 Prozent ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Henkel. Ihr Umsatzanteil betrug 43 Prozent über alle Unternehmensbereiche hinweg.

China ist mit seinen über 1,3 Milliarden Einwohnern nicht nur das führende Wachstumsland, sondern auch der größte E-Commerce-Markt. Während sich die Konjunkturabkühlung in unserem Industriegebiet durchaus bemerkbar machte, hat unser Unter-

Der jedes Jahr am 11. November in China stattfindende Singles' Day ist mit mehr als 13 Mrd Euro Umsatz und über 500.000 Auslieferungen mittlerweile der weltweit verkaufstärkste Tag im Online-Einzelhandel. Von links: Adele Zhang, Tony Wan, Mark Gu und Thea Lang vom Henkel Beauty Care-Team in Shanghai diskutieren unsere Produkt- und Werbestrategie für den Singles' Day 2015. Dank einer fokussierten Strategie erzielte Beauty Care mit beeindruckenden Online-Umsatzanteilen einen Durchbruch im E-Commerce und konnte so dem äußerst mobilen Lebensstil der Kunden in einem der weltweit größten E-Commerce-Märkte gerecht werden.

nehmensbereich Beauty Care erneut ein zweistelliges organisches Umsatzwachstum erzielt. Hier schlossen wir mit Alibaba, Chinas größtem E-Commerce-Portal, eine zukunftsweisende strategische Partnerschaft. Damit wollen wir unsere Führungsposition im chinesischen Markt für Haarkosmetik weiter ausbauen. Im Geschäftsjahr 2015 erzielte Beauty Care rund 30 Prozent des Umsatzes in China über E-Commerce – eine Verdoppelung gegenüber dem Vorjahr. Damit übertrafen wir auch die insgesamt hohen Wachstumsraten im chinesischen E-Commerce-Markt. Dank maßgeschneiderter E-Innovationen und einem engagierten Team lokaler Experten ist Schwarzkopf derzeit die führende Haarpflegemarke auf Tmall, der Business-to-Customer-Plattform von Alibaba.

Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care hat 2015 die globale Reichweite für seine Marken auf über 6,5 Milliarden digitale Werbekontakte gesteigert. Wir erreichten auf Social-Media-Plattformen über 30 Prozent mehr Interessenten und erproben ständig neue Marketing-Technologien. In den Wachstumsmärkten erzielten wir im Bereich E-Commerce erhebliche Fortschritte: In Südkorea wurden beispielsweise mehr als 30 Prozent unseres Umsatzvolumens über digitale Kanäle generiert – mit steigender Tendenz. Es gehört bei Marken wie Persil, Bref oder Somat zu unserer Strategie, von diesen digitalen Trends zu profitieren. Deshalb verbessern wir kontinuierlich unsere Marketingeffizienz, die Nutzung neuer Kommunikationskanäle und den Einsatz ansprechender Videoinhalte. Wir arbeiten dabei partnerschaftlich mit digitalen Start-ups zusammen, um uns über neueste Trends auf dem Laufenden zu halten und über Innovationen unser Geschäftsmodell voranzutreiben. Für 2016 beabsichtigen wir, die Investitionen in digitales Marketing erneut um einen hohen zweistelligen Prozentsatz zu steigern.

Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies investieren wir weiter in moderne Multi-Technologie-Standorte, vor allem in den Wachstumsmärkten. In Indien, dem zweitgrößten Wachstumsmarkt weltweit, haben wir mit dem Bau einer neuen Produktionsstätte

Globalize

für Klebstoffe begonnen. Nach Fertigstellung Anfang 2017 wird die Fabrik mit einer Fläche von 20.000 Quadratmetern die größte ihrer Art in Indien sein und über eine jährliche Produktionskapazität von 80.000 Tonnen verfügen. In Mumbai eröffneten wir die erste Henkel Flexible Packaging Academy in der Region Indien, Afrika/Nahost. In Zusammenarbeit mit dem Indian Institute of Packaging bietet diese Einrichtung zertifizierte Ausbildungsprogramme für Mitarbeiter in der Verpackungsindustrie an. Außerdem haben wir neue Produktionsstätten für Klebstoffe in Russland sowie in Bosnien und Herzegowina eröffnet und mit dem Bau einer neuen Fabrik in Georgien begonnen.

Führende Positionen in reifen Märkten

Henkel nimmt in vielen reifen Märkten weltweit führende Positionen ein. Im Geschäftsjahr 2015 erzielten wir dort ein organisches Umsatzwachstum von 0,7 Prozent. Ausschlaggebend hierfür war insbesondere die positive Geschäftsentwicklung in Nordamerika.

Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care hat seine führende Position in reifen Märkten – von Westeuropa bis zu den USA – kontinuierlich ausgebaut und wurde erstmals in Australien und Neuseeland aktiv. Im vergangenen Jahr haben wir die Waschmittelmarken sowie Waschhilfsmittel von Colgate-Palmolive in Australien und Neuseeland übernommen. Damit wurde Henkel in der Kategorie Waschmittel zu einem Marktführer in diesen Ländern. In Westeuropa hat die Integration der 2014 übernommenen Spotless Group neues Wachstumspotenzial in äußerst profitablen Kategorien geschaffen, die unser bestehendes Portfolio von Laundry & Home Care ergänzen. In den USA haben wir mit Persil ProClean unsere Top-Marke Persil erfolgreich in den Markt eingeführt.

Die enge Zusammenarbeit mit Kunden wie Morey, einem in den USA ansässigen Servicepartner in der Elektronikherstellung, ermöglicht es Henkel, maßgeschneiderte Lösungen weltweit anzubieten. Morey-Mitarbeiter Kevin Hussey erklärt Hailey Kamen von Henkel, wie er den Auftrag von Loctite GC 10 auf Leiterplatten nachverfolgt.



Der Unternehmensbereich Beauty Care hat mit der erfolgreichen Einführung der Top-Marke Schwarzkopf im US-amerikanischen Einzelhandel seine Position im weltweit größten Markt für Haarpflegeprodukte gestärkt. Die Markteinführung umfasste alle Haarpflegekategorien. Die Marke Schwarzkopf und ihre Produkte wurden bereits mehrfach mit Branchen- und Verbraucherpreisen ausgezeichnet. In Europa investierte Beauty Care in die Erweiterung seiner Produktionsstätte für Shampoos und Duschgele in Deutschland. Diese hochmoderne und leistungsstarke Anlage bedient alle westeuropäischen Märkte sowie einige Märkte in Osteuropa.

Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies konnte die starken Positionen seiner verschiedenen

Geschäftsfelder und seine Innovationskompetenz erfolgreich nutzen, um weltweit modernste Technologien einzuführen. Mit der ersten temperaturstabilen Lötpaste Loctite GC 10 ermöglichen wir Kunden in der Elektronikbranche beispielsweise Verbesserungen ihrer Prozesse und Kosteneinsparungen: Das Produkt senkt Energieverbrauch und Abfallaufkommen, da Lötpasten beim Transport oder bei der Lagerung nicht mehr gekühlt werden müssen. Loctite GC 10 hat sich als Motor für den Ausbau unserer Kundenbeziehungen erwiesen, beispielsweise zur Morey Corporation, einem in den USA ansässigen Servicepartner in der Elektronikherstellung. Das Unternehmen hat Henkel unlängst als seinen wichtigsten Geschäftspartner für Lötpasten und Klebstoffe ausgewählt.





Simplify

Wettbewerbsvorteile schaffen

Wir haben 2015 wesentliche Fortschritte bei der Steigerung unserer Operational Excellence und der Schaffung eines skalierbaren Geschäftsmodells gemacht. Das wird unsere Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit weiter verbessern. Wir haben zudem unsere globale Supply-Chain-Organisation erfolgreich weiterentwickelt, unsere Shared Services ausgeweitet und die Integration der IT-Plattformen vorangetrieben.

Die weitere Vereinfachung der Unternehmensprozesse gehört zu unseren strategischen Prioritäten. Ziel ist es, unsere Operational Excellence in allen Bereichen zu verbessern. Ein skalierbares Geschäfts-

modell mit standardisierten, digitalisierten und beschleunigten Prozessen wird uns helfen, Wettbewerbsvorteile im Hinblick auf Schnelligkeit, Flexibilität und Kosteneffizienz zu schaffen.



Einführung einer globalen Supply Chain

Unsere neu geschaffene globale Supply-Chain-Organisation vereint die gesamte Expertise eines fast 140 Jahre alten Unternehmens mit der Energie und dem Engagement eines Start-ups. Innerhalb dieser neuen Organisation arbeiten Kollegen aus allen Unternehmensbereichen und Funktionen in Amsterdam zusammen. 2015 haben wir an diesem Standort ein zentrales Drehkreuz für den globalen Entscheidungsprozess in der Supply Chain und im Einkauf geschaffen. Die neue Organisation managt die Lieferplanung, Beschaffung, Herstellung, Lagerhaltung und Verteilung für alle Unternehmensbereiche. Diese Harmonisierung über das gesamte Unternehmen hinweg führt zu einer stärkeren Prozessstandardisierung, einem verbesserten Kundenservice und mehr Effizienz – und somit zu mehr Wettbewerbsvorteilen für Henkel.

Wir werden die weltweite Einführung unserer globalen Supply-Chain-Struktur auch 2016 und darüber hinaus vorantreiben. Einen ersten großen Meilenstein haben

Rund 150 Mitarbeiter aus allen Funktionen und Unternehmensbereichen arbeiten in unserer neuen globalen Supply-Chain-Gesellschaft zusammen, die ihren Sitz in einem der weltweit nachhaltigsten Gebäude, The Edge, in Amsterdam in den Niederlanden, hat. Von links: Andrea Hermanns, Chen Zhang, Diego Patruno, May ElMenshawy, Nataliya Soloveva und Marilia Figueiredo nutzen die offene Fläche unseres neuen globalen Supply-Chain-Büros, um Projektteams zu bilden und Aufgaben zu koordinieren.

wir im Juli 2015 mit der erfolgreichen Einführung in den Beneluxländern, in der Schweiz und an den Standorten von Beauty Care in Deutschland und Slowenien erreicht. Bis 2017 soll die Umsetzung in 30 europäischen Ländern abgeschlossen sein. Danach folgen die anderen Regionen.

Im vierten Quartal 2015 haben wir außerdem mit der Einrichtung eines zweiten Hubs in Singapur begonnen.

Ausweitung der Shared Services

2015 setzten wir die Ausweitung unserer Shared Services erfolgreich fort. Ende des Jahres waren bereits mehr als 3.000 Mitarbeiter in sechs globalen Shared Service Centern tätig, um wesentliche Prozesse für Henkel global zu betreuen. Darüber hinaus haben wir die Shared Services mit der globalen IT in unseren Integrated Business Solutions weiter verzahnt.

Starker IT-Fokus

Die Digitalisierung bei Henkel geht über kundenorientierte Plattformen hinaus. So spielt die Integration unserer SAP-Plattformen eine wesentliche Rolle bei der Schaffung unseres skalierbaren Geschäftsmodells. Diesen Prozess haben wir in der Region Asien/Pazifik bereits erfolgreich abgeschlossen. Auch in Europa erzielten wir bei der Implementierung im Geschäftsjahr 2015 deutliche Fortschritte.

Als Teil der „Sourcing@Best“-Initiative haben wir 2015 die Kosteneffizienz weiter gesteigert und zugleich flexiblere globale Einkaufsprozesse etabliert. Die e-Sourcing-Aktivitäten wurden im gesamten Unternehmen ausgeweitet.

Wir haben 2015 außerdem unsere interne Social-Media-Plattform Yammer für alle Mitarbeiter weltweit eingeführt. Das bedeutet eine Ergänzung der digitalen Arbeitsplätze und eine Erleichterung der weltweiten Zusammenarbeit. Zudem erwarten wir im gesamten Unternehmen vereinfachte Kommunikationsprozesse. Seit der Einführung im September bis Ende 2015 haben sich bereits rund 20.000 Mitarbeiter registriert.



Inspire

Führungsmannschaft weiter stärken

2015 haben wir an der weiteren Stärkung unserer Führungskompetenzen gearbeitet und uns auf die Förderung unserer Talente konzentriert. Damit festigten wir unsere Leistungskultur und erhöhten gleichzeitig die Vielfalt unserer globalen Belegschaft.

Internationale und zunehmend virtuell arbeitende Teams, die in einem komplexen und sich schnell verändernden Geschäftsumfeld tätig sind, brauchen für ihren Erfolg eine starke Führung. Deshalb haben wir zusammen mit der Harvard Business School in den USA das Leadership Forum ins Leben gerufen. Dieses

spezielle Konzept basiert auf dem Prinzip „Leaders teaching leaders“ und mündet in eine intensive Lernplattform für unsere Top-Führungskräfte. Besonderes Augenmerk galt hierbei der Vertiefung eines gemeinsamen Verständnisses unserer Führungsprinzipien. Diese bieten einen klar definierten Rahmen und Leit-



Fokus auf starke Führung: Rund 1.700 Mitarbeiter von Henkel nahmen während des Jahres an Führungsschulungen in Präsenzveranstaltungen und Webinaren teil. Zum Ende des Jahres 2015 hatten insgesamt 140 Top-Führungskräfte das Leadership Forum abgeschlossen – ein Programm, das eigens in Zusammenarbeit mit der Harvard Business School in Boston, Massachusetts, USA, entwickelt wurde. Von links: die Henkel Vice Presidents Nicolas Krauss, Alfredo Morales und Marie-Laure Marduel während einer Vortragspause im Gespräch.

linien für die erfolgreiche Führung unserer weltweiten Teams. Zum Ende des Jahres 2015 hatten insgesamt 140 Top-Führungskräfte das Programm durchlaufen.

Fokus auf Führung

Die Stärkung der Nachwuchsführungskräfte – vor allem in den Wachstumsmärkten – ist für unsere ehrgeizigen Wachstumsziele unabdingbar. Unser EXCEED-Programm bietet Talenten mit großem Entwicklungspotenzial die Gelegenheit zur Interaktion mit dem Top-Management und Kollegen. Darüber hinaus ermöglicht das Programm, Netzwerke für zukünftige Karrieren aufzubauen. Seit der erfolgreichen Einführung im Jahr 2014 haben rund 200 Mitarbeiter an diesem Programm teilgenommen.

Talente und Leistungskultur fördern

Henkel wird regelmäßig weltweit als attraktiver Arbeitgeber anerkannt. So wurden wir beispielsweise 2015 das dritte Jahr in Folge in die argentinische Rangliste der „Besten Arbeitgeber“ aufgenommen. Wir wollen die besten Talente für Henkel gewinnen, diese im Unternehmen halten und unsere Mitarbeiter individuell fördern.

Die Henkel Global Academy vereint sämtliche Schulungsangebote und bietet unseren Mitarbeitern einen guten Überblick über Fortbildungsmöglichkeiten, die ihren jeweiligen Bedürfnissen am besten gerecht werden. Zudem wird eine stärkere Verbindung zwischen Talentförderung und Fortbildung geschaffen.

Unser jährlicher Development Round Table spielt seit 2008 eine zentrale Rolle für die Talentförderung und das Leistungsmanagement. Mit diesem weltweit standardisierten Verfahren können wir die Leistungen und das Entwicklungspotenzial unserer Führungskräfte in einem integrierten Prozess bewerten. Dadurch sind wir in der Lage, Talente mit hohem Entwicklungspotenzial zu erkennen und ihre Karrieren bei Henkel aktiv zu gestalten. 2015 haben wir rund 1.300 Mitarbeiter befördert.

Vielfalt als Wettbewerbsvorteil

Unsere Unternehmenskultur und internationale Belegschaft verleihen uns in einem äußerst dynamischen Geschäftsumfeld einen Wettbewerbsvorteil. Bei Henkel werden Mitarbeiter auf vielfältige Weise gefördert. Eine globale interne Kampagne zu Diversity und Inklusion hat 2015 das Bewusstsein dafür bei unseren Mitarbeitern erneut gefestigt. Wir unterstützen zudem in besonderer Weise die berufliche Entwicklung von Frauen. Ihr Anteil an unseren Führungskräften betrug weltweit zum Jahresende rund 33 Prozent.



Nachhaltigkeit

Exzellenter Fortschritt und neue Ziele

Für Henkel bedeutet Nachhaltigkeit, zur Lebensqualität einer stetig wachsenden Bevölkerung beizutragen und gleichzeitig Ressourcenverbrauch sowie Umweltbelastungen zu senken. Für diesen Anspruch steht unser langfristiges Ziel: Bis 2030 wollen wir den im Verhältnis zu unserem ökologischen Fußabdruck geschaffenen Wert verdreifachen. 2015 übertrafen wir auf dem Weg hin zu diesem ehrgeizigen Ziel unsere ersten Meilenstein-Zwischenziele.

Die Weltbevölkerung wird Schätzungen zufolge bis zum Jahr 2050 auf 9 Milliarden Menschen anwachsen. Gleichzeitig führt die zunehmende Wirtschaftsleistung zu steigendem Konsum und Ressourcenverbrauch. Dadurch wird sich der Druck auf die

verfügbaren Ressourcen verschärfen, was sich weltweit immer stärker bemerkbar macht. Zur Deckung der Bedürfnisse einer wachsenden Bevölkerung müssen wir die begrenzten Ressourcen unseres Planeten effizienter nutzen, um Wert zu schaffen – für unsere



Kunden und Verbraucher, unser gesellschaftliches Umfeld und für unser Unternehmen.

Wir wollen unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit ausbauen – das ist einer unserer Unternehmenswerte. Als Vorreiter im Bereich Nachhaltigkeit treiben wir neue Lösungen voran und führen unser Geschäft verantwortungsvoll und wirtschaftlich erfolgreich. Wir sind überzeugt, dass unser Fokus auf Nachhaltigkeit noch nie so wichtig war wie heute und dass dieser unser Wachstum fördert, unsere Kosteneffizienz steigert und Risiken verringert.

Alle Zwischenziele für 2015 erreicht

Unser langfristiges Ziel, dreimal effizienter zu werden, bezeichnen wir als „Faktor 3“. Dafür müssen wir unsere Effizienz jährlich um durchschnittlich 5 bis 6 Prozent steigern. Für die fünf Jahre von 2011 bis 2015 hatten wir daher Zwischenziele für unsere

Unser Produktionsstandort in Viersen-Dülken, Deutschland, konnte 2015 seinen Stromverbrauch um 10 Prozent verringern. Regelmäßige Überprüfungen von Fabrik und Anlagen helfen, Ressourcen effizient zu nutzen und den Energieverbrauch zu senken. Reinhard Borowczak und Dr. Dagmar Preis-Amberger prüfen hier die Druckluftleitungen mit einem speziellen Detektor, um undichte Stellen zu identifizieren. Die Druckluftherzeugung ist energieintensiv; und selbst kleinste undichte Stellen in den Leitungen können zu einer erheblichen Energieverschwendung und erhöhten Kosten führen. Mit dem Detektor können die Mitarbeiter selbst in lauten Produktionsbereichen undichte Stellen finden.

Fokusfelder definiert. So wollten wir unsere Effizienz bis 2015 um insgesamt 30 Prozent verbessern.

Mit einer Verbesserung von insgesamt 38 Prozent haben wir die ersten Zwischenziele für den Zeitraum von 2011 bis 2015 mehr als erfüllt – und exzellente Fortschritte auf dem Weg zu unserem langfristigen Ziel gemacht.

Bis Ende des Jahres haben wir alle fünf Ziele für 2015 erreicht: Wir konnten den Umsatz pro Tonne Produkt um 11 Prozent (Ziel: 10 Prozent) steigern und die Arbeitsunfälle weltweit um 33 Prozent (Ziel: 20 Prozent) verringern. Wir haben unseren Energieverbrauch um 18 Prozent, den Wasserverbrauch um 23 Prozent und das Abfallaufkommen um 17 Prozent gesenkt und damit unsere Ziele (15 Prozent) in jedem dieser drei Fokusfelder übertroffen.

Auf dem Weg zu unserem langfristigen Ziel für 2030 müssen wir unsere Effizienz bis 2020 um 75 Prozent steigern. Das ist unser nächster Meilenstein, für den wir entsprechende Ziele in unseren Fokusfeldern formuliert haben:

- eine Steigerung unseres Umsatzes um 22 Prozent pro Tonne Produkt,
- eine Verringerung der Treibhausgasemissionen aus dem Energieverbrauch, des Wasserverbrauchs und des Abfallaufkommens um jeweils 30 Prozent pro Tonne Produkt,
- eine Verbesserung der Arbeitssicherheit um 40 Prozent im Vergleich zum Basisjahr 2010.

Außerdem wollen wir Fortschritte entlang der gesamten Wertschöpfungskette vorantreiben. Dafür erweitern und verbessern wir kontinuierlich unsere Messsysteme. So haben wir unseren gesamten ökologischen Fußabdruck analysiert – einschließlich der von uns genutzten Rohstoffe sowie des Konsums und Einsatzes unserer Produkte. Basierend auf dieser umfassenden Bewertung haben wir zusätzliche Verbesserungsmöglichkeiten und Ziele identifiziert, um entlang der Wertschöpfungskette mehr Wert zu schaffen und zugleich unseren Fußabdruck zu verringern.

Nachhaltigkeit

Fokus auf Produkte

Wenn wir die Steigerung der Lebensqualität vom Ressourcenverbrauch entkoppeln wollen, spielen Produktinnovationen eine wesentliche Rolle. Unsere Produkte müssen Kunden und Verbrauchern mehr Wert und bessere Leistungen bei einem zugleich reduzierten ökologischen Fußabdruck bieten. Für uns geht es dabei nicht um die Entwicklung einzelner „grüner“ Produkte mit einem Fokus auf ausgewählten ökologischen Aspekten. Unser Ziel besteht vielmehr darin, alle Produkte aus unserem gesamten Portfolio zu verbessern und dabei alle relevanten Faktoren zu berücksichtigen. Dazu gehören energieeffizienter hergestellte Spraydosen für die Deodorants der Marken Fa, Souplesse und Neutromed. Die Dosen sind leichter und enthalten 25 Prozent recyceltes Aluminium, was ihre Klimabilanz deutlich verbessert. Unser Waschmittel Persil ProClean in den USA enthält sehr leistungsstarke Enzyme für eine effektive Fleckenentfernung und volle Waschleistung selbst bei niedrigen Wassertemperaturen. So können die Verbraucher Energie sparen. Unsere innovative Lötpaste Loctite GC 10 zur Montage elektronischer Bauteile hilft unseren Kunden ebenfalls, Energie und Kosten einzusparen. Im Gegensatz zu herkömmlichen Lötpasten muss dieses Produkt während des Transports und der Lagerung nicht gekühlt werden.

Bevorzugter Partner in Sachen Nachhaltigkeit

Die Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen in den Beziehungen zu unseren Kunden und Konsumenten nimmt weiter zu. Unsere Kunden erwarten von ihren Zulieferern und Geschäftspartnern, dass sie globale Umwelt-, Sicherheits- und Sozialstandards einhalten sowie Nachhaltigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg fördern. Unsere Standards und Managementsysteme, unsere lange Tradition in der Nachhaltigkeitsberichterstattung, unsere Erfahrung

bei der Ausrichtung unserer Geschäftstätigkeit auf eine nachhaltige Entwicklung und die Anerkennung durch externe Ratingagenturen helfen dabei, uns als bevorzugter Partner zu positionieren. In enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden im Handel und in der Industrie können wir unsere Erfahrungen einbringen, wenn es darum geht, Logistikprozesse zu optimieren, Produktionsprozesse effizienter zu gestalten, nachhaltigere Produkte zu entwickeln und einen ressourcenschonenden Konsum zu fördern.

Unsere Mitarbeiter machen den Unterschied aus

Bei der Umsetzung unserer Strategie und der Nachhaltigkeitsziele zur Stärkung unseres Geschäfts spielen

„Say yes! to the future“: Die spezielle Schulung befähigt Vertriebsmitarbeiter, Nachhaltigkeitsthemen in Gesprächen mit Kunden im Einzelhandel effektiver anzusprechen. Unser langfristiges Engagement für nachhaltige Geschäftsaktivitäten erstreckt sich mit dieser Initiative auf alle Unternehmensbereiche und Funktionen. Von links: Steffi Götzl, Uta Steffen-Holderbaum und Eva Braem bereiten sich auf ein Kundengespräch vor.



die Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. Aus diesem Grund vermitteln wir ihnen ein klares Verständnis des Konzepts Nachhaltigkeit. So können unsere Mitarbeiter anderen die Bedeutung von Nachhaltigkeit näherbringen. Das Thema Nachhaltigkeit spielt in unserer internen Kommunikation eine wesentliche Rolle; und es ist fester Bestandteil unserer Schulungs- und Fortbildungsprogramme.

Außerdem fördern wir das Engagement unserer Mitarbeiter durch ein Programm für „Nachhaltigkeitsbotschafter“. Es wurde 2012 eingeführt, um die Mitarbeiter dazu anzuregen, sich noch intensiver mit dem Thema Nachhaltigkeit zu befassen. Seitdem hat Henkel rund 6.200 Nachhaltigkeitsbotschafter – darunter alle Vorstandsmitglieder – in 74 Ländern geschult. Diese Botschafter werden auch ermuntert,

Grundschulen zu besuchen, um den Kindern Nachhaltigkeit an einfachen, alltäglichen Beispielen zu erläutern. Seit dem Start des Programms haben die Nachhaltigkeitsbotschafter rund 63.000 Schulkinder in 43 Ländern erreicht.

Intern haben wir Mitarbeiter weltweit mit unserer Kampagne „(Y)our move toward sustainability“ angesprochen und ermutigt, im Alltag einen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten. Im Geschäftsjahr 2015 haben wir das Programm für „Nachhaltigkeitsbotschafter“ um ein zusätzliches Modul für unsere Partner im Einzelhandel erweitert: „Say yes! to the future“ kombiniert Schulungen für unsere Vertriebstteams, Informationen über Henkel und sein Produktportfolio mit einem systematischen Ansatz für Partnerschaften mit unseren Kunden.



Unser Vorstand



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.

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.

Hans Van Bylen

Mitglied des Vorstands
und zuständig für den
Unternehmensbereich
Beauty Care

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



Kasper Rorsted

Vorsitzender
des Vorstands

Geboren in Aarhus, Dänemark,
am 24. Februar 1962;
seit 2005 bei Henkel.

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.

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.

Zusammengefasster Lagebericht

31 Corporate Governance

- 31 Bericht zur Corporate Governance / Unternehmensführung
- 40 Rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen
- 41 Vergütungsbericht

52 Aktien und Anleihen

- 54 Henkel in allen wichtigen Indizes vertreten
- 55 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
 - 58 Finanzziele 2016
 - 59 Strategische Prioritäten im Überblick
 - 61 Nachhaltigkeitsstrategie 2030
- 64 Steuerungssystem und Leistungsindikatoren
- 64 Kapitalkosten

65 Wirtschaftsbericht

- 65 Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen
- 66 Gesamtaussage zur Geschäftsentwicklung
- 67 Ertragslage
 - 67 Umsatz und Ergebnis
 - 69 Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf
 - 70 Aufwandsposten
 - 70 Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen
 - 70 Finanzergebnis
 - 71 Jahresüberschuss und Ergebnis je Aktie (EPS)
 - 71 Dividenden
 - 71 Return on Capital Employed (ROCE)
 - 71 Economic Value Added (EVA®)

71 Vermögens- und Finanzlage

- 71 Akquisitionen und Divestments
- 72 Investitionen
- 73 Vermögenslage
- 74 Finanzlage
- 74 Finanzierung und Kapitalmanagement
- 75 Finanzkennzahlen
- 76 Mitarbeiter
- 79 Beschaffung
- 81 Produktion
- 83 Forschung und Entwicklung
- 88 Marketing und Vertrieb
- 90 Unternehmensbereiche
 - 90 Laundry & Home Care
 - 94 Beauty Care
 - 98 Adhesive Technologies

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

106 Nachtragsbericht

106 Risiko- und Chancenbericht

- 106 Risiken und Chancen
- 106 Risikomanagementsystem
- 108 Darstellung der wesentlichen Risikofelder
- 112 Darstellung der wesentlichen Chancenfelder
- 113 Zusammenfassende Darstellung der Risiko- und Chancenlage

114 Prognosebericht

- 114 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung
- 114 Branchenentwicklung
- 115 Ausblick des Henkel-Konzerns für 2016

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

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 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 Entlastung der Mitglieder des Vorstands, 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 Stammaktien 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).

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

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

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum
52 Aktien und Anleihen	Einzelabschluss
57 Grundlagen des Konzerns	106 Nachtragsbericht
65 Wirtschaftsbericht	106 Risiko- und Chancenbericht
	114 Prognosebericht

der Ausübung ihres Stimmrechts durch Stimmrechtsvertreter vertreten zu lassen. Die vom Gesetz für die Hauptversammlung verlangten Berichte, Unterlagen und Informationen, einschließlich der 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 141 und 142.

Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

Zwischen Mitgliedern der Familien der Nachfahren des Unternehmensgründers Fritz Henkel wurde ein Aktienbindungsvertrag abgeschlossen, der Beschränkungen bezüglich der Übertragungen der hiervon erfassten Stammaktien enthält (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 41 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 178). Anderweitige direkte oder indirekte Beteiligungen am Grundkapital, die 10 Prozent der Stimmrechte übersteigen, sind uns nicht gemeldet worden und auch nicht bekannt.

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 Aufsichtsrat 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 zu den Quartalen, zum Halbjahr und zum Jahresende 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. Auch prüft er den Jahresabschluss der Henkel AG & Co. KGaA und den Konzernabschluss sowie die entsprechenden Lageberichte unter Berücksichtigung der Prüfungsberichte des Abschlussprüfers. Und er beschließt 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 Stimme der Vorsitzenden den Ausschlag. Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungs- und einen Nominierungsausschuss gebildet.

61,02%

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

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum
52 Aktien und Anleihen	Einzelabschluss
57 Grundlagen des Konzerns	106 Nachtragsbericht
65 Wirtschaftsbericht	106 Risiko- und Chancenbericht
	114 Prognosebericht

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 dem Prüfungsausschuss mindestens ein unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats angehören, das über Sachverstand auf den Gebieten der Rechnungslegung und der Abschlussprüfung verfügt. Diese Anforderungen erfüllt der im Jahr 2015 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 unserer Vision und unseren Werten ab. Für den Erfolg des Unternehmens ist ein gemeinsames Verständnis des unternehmerischen Handelns Voraussetzung. Die Vision des Unternehmens gibt seinen Gremien sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit die Richtung und das Ziel vor. Sie bekräftigt unseren Anspruch, in allem, was wir tun, hohen ethischen Anforderungen Rechnung zu tragen.

Unsere Vision:

- Global führend mit Marken und Technologien.

Unsere Vision ist das Fundament für ein Unternehmen mit gemeinsamen Werten.

Unsere Werte:

- Wir stellen unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns.
- Wir schätzen, fordern und fördern unsere Mitarbeiter.
- Wir streben herausragenden und nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg an.
- Wir verpflichten uns, unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit auszubauen.
- Wir gestalten unsere Zukunft auf dem Fundament eines erfolgreichen Familienunternehmens.

Diese Werte 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 tätig, respektieren. Dazu hat der Vorstand konzernweit geltende Codes und Standards mit weltweit verbindlichen 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

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

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 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 gesetzeskon-

formen 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. Über diesen Personenkreis wird ein Insiderverzeichnis geführt.

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 der vorherigen Seite 36. 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 41 bis 51 detailliert dargestellt.

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

Nach §§ 76 Absatz 4, 111 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 darf nicht länger als bis zum 30. Juni 2017 laufen.

Frauenanteil im Vorstand

Der Aufsichtsrat der Henkel Management AG hat als das für die Besetzung des Vorstands zuständige Gremium in Übereinstimmung mit den Empfehlungen des Gesellschafterausschusses beziehungsweise des Personalausschusses im September 2015 unter Berücksichtigung der aktuellen Laufzeiten der Vorstandsbestellungen sowie einer für das Unternehmen angemessenen Größe des Vorstands als Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand einen Anteil von 17 Prozent festgelegt. Diese Zielgröße soll bis zum 31. Dezember 2016 gelten beziehungsweise erreicht sein.

Zum 31. Dezember 2015 betrug der Frauenanteil im Vorstand 17 Prozent.

Frauenanteil in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands

Der Vorstand hat im September 2015 unter Berücksichtigung des aktuellen Personalbestands für die beiden ersten Führungsebenen unterhalb des Vorstands im Sinn von § 76 Absatz 4 AktG folgende Zielgrößen festgelegt, die bis zum 31. Dezember 2016 erreicht werden sollen:

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

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 vorstehenden 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. Zum 31. Dezember 2015 betrug der Frauenanteil bei unseren Führungskräften weltweit insgesamt rund 33 Prozent.

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). Diese Mindestquote ist seit dem 1. Januar 2016 bei allen Neuwahlen zu beachten.

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. Im Jahr 2015 hat der Aufsichtsrat diese Ziele unter Berücksichtigung der Änderungen des Kodex vom 5. Mai 2015 aktualisiert. 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

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

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 vollumfänglich erfüllt.

Unter den 16 Aufsichtsratsmitgliedern befinden sich neun Männer und sieben Frauen, davon auf Seiten der Anteilseignervertreter fünf Männer und drei Frauen und auf Seiten der Arbeitnehmervertreter je vier Männer und Frauen. Dies entspricht einem Gesamtanteil im Aufsichtsrat von rund 56 Prozent Männern und rund 44 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 **44%**
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 24. Juni 2014 sowie 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 eingestellt.

Directors' Dealings

Mitglieder des Vorstands, des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses sowie ihnen nahestehende Personen sind nach Paragraph 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG, sogenanntes Directors' Dealings) verpflichtet, meldepflichtige Geschäfte mit Aktien der Henkel AG & Co. KGaA oder sich darauf beziehende Finanzinstrumente offenzulegen, sofern der Wert der von dem Mitglied und ihm nahestehenden Personen 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 zugänglich.

Rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen

Unser Geschäft unterliegt den jeweiligen nationalen Vorschriften sowie – im Rahmen der Europäischen Union (EU) – zunehmend auch harmonisierten europaweit geltenden Regelungen. Darüber hinaus bestehen in einigen Teilbereichen Auflagen aus Genehmigungsbescheiden oder Erlaubnissen.

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.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

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 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 Vor-

standsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft sowohl insgesamt als auch in der zeitlichen Entwicklung berücksichtigt. Hierbei legt der Aufsichtsrat fest, wie der obere Führungskreis und die relevante Belegschaft abgegrenzt werden.

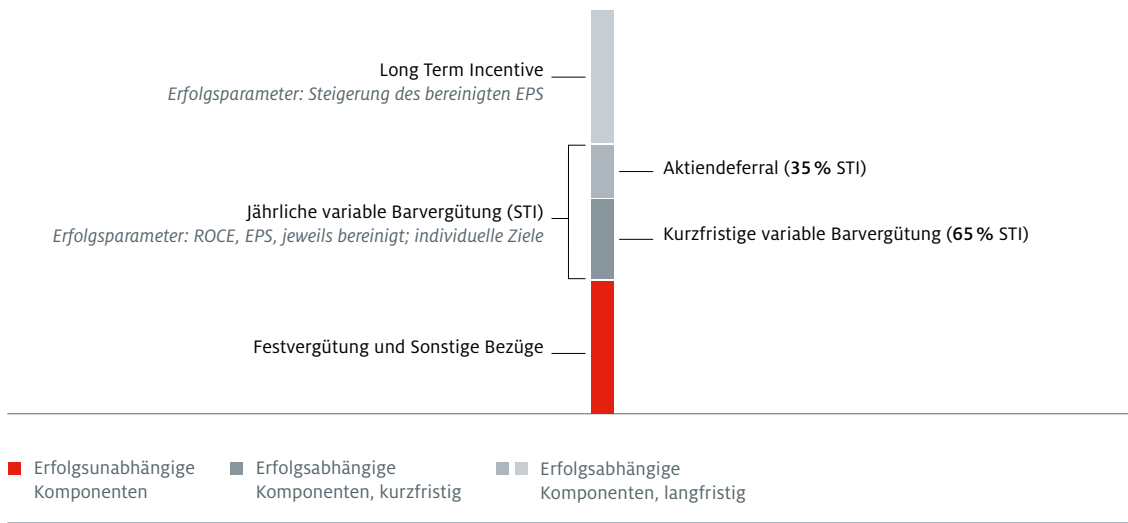
In Übereinstimmung mit den Empfehlungen des Personalausschusses des Gesellschafterausschusses hat der Aufsichtsrat der Henkel Management AG das Vergütungssystem für die Vorstandsmitglieder überprüft und eine seit dem Geschäftsjahr 2015 geltende Weiterentwicklung beschlossen. Hierbei wurde die bewährte Aufteilung der Vergütung in erfolgsunabhängige und variable, erfolgsabhängige Komponenten beibehalten. Geändert wurde jedoch die Relation der einzelnen Vergütungsbestandteile zueinander zugunsten der mehrjährigen Vergütung. Auch wurde die Bemessungsgrundlage der jährlichen variablen Barvergütung modifiziert sowie die betriebliche Altersversorgung vereinfacht. Dieses so modifizierte Vergütungssystem wurde von der Hauptversammlung 2015 mit großer Mehrheit gebilligt.

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 (Aktiendeferral) besteht, sowie aus einer variablen, auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogenen Barvergütung (Long Term Incentive, abgekürzt LTI). Die erfolgsabhängigen langfristigen ausgerichteten variablen 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.

Vergütungsstruktur



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, Kosten von Vorsorgeuntersuchungen sowie die Bereitstellung eines Dienstwagens beziehungsweise Nutzung der Fahrbereitschaft einschließlich der hierauf gegebenenfalls übernommenen Steuern. 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 Berechnung 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.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

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 erwerben die Vorstandsmitglieder über die Börse zu dem zum Erwerbszeitpunkt aktuellen Kurs Henkel-Vorzugsaktien (= Langfristige variable Barvergütung; Aktiendeferral), die in ein Sperrdepot mit einer entsprechenden Verfügungsbeschränkung eingelegt werden. Die Haltefrist läuft grundsätzlich jeweils bis zum 31. Dezember des vierten, auf das Vergütungsjahr folgenden Kalenderjahres. Durch das Aktiendeferral ist sichergestellt, dass die Vorstandsmitglieder 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“) 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 solch eine 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 die in der Tabelle unten aufgeführten Minimalbeziehungsweise Maximalvergütungen (ohne Sonstige Bezüge und Pensionsleistungen) für ein 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	1.200.000	8.400.000
Ordentliches Vorstandsmitglied	750.000	0 bis 1.950.000	0 bis 1.050.000	0 bis 1.200.000	750.000	4.950.000

Pensionszusagen (Alters- und Hinterbliebenenversorgung)

Das bisherige Pensionssystem, wonach die Vorstandsmitglieder im Versorgungsfall ein Alterskapital in Form einer Einmalzahlung sowie eine laufende Basispension erhalten, wurde vereinfacht und mit Wirkung seit dem 1. Januar 2015 auf ein rein beitragsorientier-

tes System umgestellt. 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 durch die Gesellschaft beendet wird, ohne dass ein von dem Vorstandsmitglied zu vertretender wichtiger Grund zur Kündigung des Anstellungsverhältnisses durch die Gesellschaft besteht, eine Abfindung in Höhe der Bezüge (Festvergütung sowie ein- und mehrjährige variable Vergütung) für die verbleibende Vertragslaufzeit als abgezinsten Einmalzahlung vor. Hierbei ist die Abfindung auf zwei Jahresbezüge beschränkt (Abfindungs-Cap) und darf nicht mehr als die Restlaufzeit des Vorstandsvertrags vergüten. 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 Aktiendeferrals 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 bis zu zwei Jahren. Sofern durch den Aufsichtsrat der Henkel Management AG nicht auf das Wettbewerbsverbot verzichtet wird, beläuft sich die Karenzentschädigung auf insgesamt 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 für das Jahr 2015

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 25.804.019 Euro (Vorjahr: 27.404.426 Euro). Hierbei entfallen 4.950.000 Euro auf die Festvergütung (Vorjahr: 4.550.000 Euro), 360.477 Euro auf die Sonstigen Bezüge (Vorjahr: 319.926 Euro), 9.810.801 Euro auf die kurzfristige variable Barvergütung (Vorjahr: 12.576.000 Euro), 5.282.741 Euro auf die langfristige variable Barvergütung – Aktiendeferral – (Vorjahr: 8.384.000 Euro) sowie 5.400.000 Euro auf das Long Term Incentive (Vorjahr: 1.574.500 Euro). Nach den gesetzlichen Vorgaben wurde hierbei der Wert des für 2015 gewährten Long Term Incentive, das – abhängig vom Erreichen der Erfolgsziele – erst im Jahr 2018 zur Auszahlung kommt, mit dem „at target“-Wert angesetzt, der sich bei einer angenommenen Steigerung des EPS im Performance-Zeitraum um 30 Prozent ergibt.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum
52 Aktien und Anleihen	Einzelabschluss
57 Grundlagen des Konzerns	106 Nachtragsbericht
65 Wirtschaftsbericht	106 Risiko- und Chancenbericht
	114 Prognosebericht

Die Bezüge der im Jahr 2015 amtierenden Mitglieder des Vorstands für das Berichtsjahr, aufgeteilt nach vorgenannten Komponenten, ergeben sich aus folgender Tabelle:

Vergütung der im Jahr 2015 amtierenden Vorstandsmitglieder

12

		Kasper Rorsted (Vorsitzender)	Jan-Dirk Auris (Adhesive Technologies)	Carsten Knobel (Finanzen)	Kathrin Menges (Personal)	Bruno Piacenza (Laundry & Home Care)	Hans Van Bylen (Beauty Care)	Gesamt
Ausweis in Euro		Mitglied des Vorstands seit 1.4.2005	Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	Mitglied des Vorstands seit 1.7.2012	Mitglied des Vorstands seit 1.10.2011	Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	Mitglied des Vorstands seit 1.7.2005	
1. Festvergütung¹	2015	1.200.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	4.950.000
	2014	1.050.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	4.550.000
2. Sonstige Bezüge¹	2015	79.206	47.361	50.806	40.285	99.033	43.786	360.477
	2014	65.252	51.276	53.072	43.126	59.236	47.964	319.926
3. Kurzfristige variable Barvergütung¹	2015	2.418.846	1.375.171	1.527.921	1.466.821	1.527.921	1.494.121	9.810.801
	2014	3.216.000	1.872.000	1.872.000	1.872.000	1.872.000	1.872.000	12.576.000
Einjährige Vergütung (Summe 1 bis 3)	2015	3.698.052	2.172.532	2.328.727	2.257.106	2.376.954	2.287.907	15.121.278
	2014	4.331.252	2.623.276	2.625.072	2.615.126	2.631.236	2.619.964	17.445.926
4. Langfristige variable Barvergütung (Aktiendeferral)¹	2015	1.302.456	740.477	822.727	789.827	822.727	804.527	5.282.741
	2014	2.144.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000	8.384.000
5. Long Term Incentive²	2015	1.400.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	5.400.000
	2014	399.500	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000	1.574.500
Mehrfährige Vergütung (Summe 4 und 5)	2015	2.702.456	1.540.477	1.622.727	1.589.827	1.622.727	1.604.527	10.682.741
	2014	2.543.500	1.483.000	1.483.000	1.483.000	1.483.000	1.483.000	9.958.500
Gesamtbezüge (Summe 1 bis 5)	2015	6.400.508	3.713.009	3.951.454	3.846.933	3.999.681	3.892.434	25.804.019
	2014	6.874.752	4.106.276	4.108.072	4.098.126	4.114.236	4.102.964	27.404.426

¹ Gemäß HGB / IFRS Ausweis des Auszahlungsbetrags.

² 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 2015 im Jahr 2018, LTI für 2014 im Jahr 2017.

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

Ausweis in Euro		Bestandteile Einjährige Vergütung			Bestandteile Mehrfährige Vergütung		Gesamt- bezüge
		Festvergütung	Sonstige Bezüge	Kurzfristige variable Barvergütung	Langfristige variable Barvergütung (Aktiendeferral)	Long Term Incentive	
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%
Gesamt	2014	4.550.000	319.926	12.576.000	8.384.000	1.574.500	27.404.426
		16,6%	1,2%	45,9%	30,6%	5,7%	100%

Pensionsleistungen

Die nach Handelsgesetzbuch (HGB) sowie nach International Accounting Standard (IAS 19) ermittelten Werte für den Dienstzeitaufwand („Service cost“) für die im Berichtsjahr erworbenen Versorgungsansprü-

che 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.
Kasper Rorsted	2015	791.760	7.057.239	798.237	7.116.328
	2014	649.406	5.759.924	650.059	5.849.341
Jan-Dirk Auris	2015	456.041	2.628.382	456.927	2.746.697
	2014	393.196	1.980.974	394.602	2.495.849
Carsten Knobel	2015	455.659	1.994.619	457.887	2.103.255
	2014	396.020	1.402.326	399.364	2.002.885
Kathrin Menges	2015	454.902	2.051.174	455.704	2.113.541
	2014	395.533	1.451.597	397.958	1.661.415
Bruno Piacenza	2015	454.174	2.045.361	454.174	2.049.561
	2014	392.296	1.458.826	393.045	1.465.545
Hans Van Bylen	2015	460.637	5.506.250	460.637	5.937.632
	2014	392.372	4.598.944	392.994	5.346.432
Gesamt	2015	3.073.173	21.283.025	3.083.566	22.067.014
	2014	2.618.823	16.652.591	2.628.022	18.821.467

Für die Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Mitgliedern des Vorstands und der Geschäftsführung der Henkel KGaA und den ehemaligen Geschäftsführern der Rechtsvorgängerin und deren Hinterbliebenen sind 98.729.434 Euro (Vorjahr: 108.218.489 Euro) zurückgestellt. Die Gesamtbezüge dieses Personenkreises betragen im Berichtsjahr 7.163.382 Euro (Vorjahr: 7.138.469 Euro).

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

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

Die nachfolgenden Tabellen weisen gemäß den Empfehlungen des DCGK aus:

- die für das Geschäftsjahr 2015 gewährten Zuwendungen, ergänzt bei den variablen Vergütungsbestandteilen um die erreichbare Maximal-/Minimalvergütung, sowie
- den Zufluss für das Geschäftsjahr 2015.

Den im Jahr 2015 amtierenden Vorstandsmitgliedern für das Berichtsjahr gewährte Bezüge / Zuwendungen gemäß DCGK

15

		1. Festvergütung ¹	2. Sonstige Bezüge ¹	Summe (1 und 2)	3. Kurzfristige variable Barvergütung ²	4. Langfristige variable Barvergütung (Aktien-deferral) ²	5. Long Term Incentive ³	Summe (1 bis 5)	6. Dienstzeitaufwand (Service cost) ⁴	Gesamtvergütung gemäß DCGK (Summe 1 bis 6)
Ausweis in Euro										
Kasper Rorsted (Vorsitzender)	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
	2015 (Min)	1.200.000	79.206	1.279.206	0	0	0	1.279.206	798.237	2.077.443
Mitglied des Vorstands seit 1.4.2005	2015 (Max)	1.200.000	79.206	1.279.206	3.315.000	1.785.000	2.100.000	8.479.206	798.237	9.277.443
	2014	1.050.000	65.252	1.115.252	3.135.150	2.090.100	399.500	6.740.002	650.059	7.390.061
Jan-Dirk Auris (Adhesive Technologies)	2015	750.000	47.361	797.361	1.461.449	786.934	800.000	3.845.744	456.927	4.302.671
	2015 (Min)	750.000	47.361	797.361	0	0	0	797.361	456.927	1.254.288
Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	2015 (Max)	750.000	47.361	797.361	1.950.000	1.050.000	1.200.000	4.997.361	456.927	5.454.288
	2014	700.000	51.276	751.276	1.836.300	1.224.200	235.000	4.046.776	394.602	4.441.378
Carsten Knobel (Finanzen)	2015	750.000	50.806	800.806	1.461.449	786.934	800.000	3.849.189	457.887	4.307.076
	2015 (Min)	750.000	50.806	800.806	0	0	0	800.806	457.887	1.258.693
Mitglied des Vorstands seit 1.7.2012	2015 (Max)	750.000	50.806	800.806	1.950.000	1.050.000	1.200.000	5.000.806	457.887	5.458.693
	2014	700.000	53.072	753.072	1.836.300	1.224.200	235.000	4.048.572	399.364	4.447.936
Kathrin Menges (Personal)	2015	750.000	40.285	790.285	1.461.449	786.934	800.000	3.838.668	455.704	4.294.372
	2015 (Min)	750.000	40.285	790.285	0	0	0	790.285	455.704	1.245.989
Mitglied des Vorstands seit 1.10.2011	2015 (Max)	750.000	40.285	790.285	1.950.000	1.050.000	1.200.000	4.990.285	455.704	5.445.989
	2014	700.000	43.126	743.126	1.836.300	1.224.200	235.000	4.038.626	397.958	4.436.584
Bruno Piacenza (Laundry & Home Care)	2015	750.000	99.033	849.033	1.461.449	786.934	800.000	3.897.416	454.174	4.351.590
	2015 (Min)	750.000	99.033	849.033	0	0	0	849.033	454.174	1.303.207
Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	2015 (Max)	750.000	99.033	849.033	1.950.000	1.050.000	1.200.000	5.049.033	454.174	5.503.207
	2014	700.000	59.236	759.236	1.836.300	1.224.200	235.000	4.054.736	393.045	4.447.781
Hans Van Bylen (Beauty Care)	2015	750.000	43.786	793.786	1.461.449	786.934	800.000	3.842.169	460.637	4.302.806
	2015 (Min)	750.000	43.786	793.786	0	0	0	793.786	460.637	1.254.423
Mitglied des Vorstands seit 1.7.2005	2015 (Max)	750.000	43.786	793.786	1.950.000	1.050.000	1.200.000	4.993.786	460.637	5.454.423
	2014	700.000	47.964	747.964	1.836.300	1.224.200	235.000	4.043.464	392.994	4.436.458

¹ Auszahlungsbetrag.

² Gemäß DCGK Ansatz des Erwartungswerts unter Zugrundelegung eines mittleren Wahrscheinlichkeitsszenarios (nicht Ansatz des tatsächlich ausbezahlten Betrags).

³ 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 2015 im Jahr 2018, LTI für 2014 im Jahr 2017.

⁴ Gemäß DCGK Ansatz Dienstzeitaufwand nach IAS.

Den im Jahr 2015 amtierenden Vorstandsmitgliedern für das Berichtsjahr zugeflossene Bezüge / Zuwendungen gemäß DCGK

16

		1. Festver- gütung ¹	2. Sonstige Bezüge ¹	Summe (1 und 2)	3. Kurzfris- tige varia- ble Barver- gütung ²	4. Langfris- tige varia- ble Barver- gütung (Aktien- deferral) ²	5. Long Term Incentive ³		Summe (1 bis 5)	6. Dienst- zeitauf- wand (Service cost) ⁴	Gesamt- vergütung gemäß DCGK (Summe 1 bis 6)
							Tranche 2013 (Laufzeit 1.1.2013 – 31.12.2015)	Tranche 2012 (Laufzeit 1.1.2012 – 31.12.2014)			
Ausweis in Euro											
Kasper Rorsted (Vorsitzender)	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
Mitglied des Vorstands seit 1.4.2005	2014	1.050.000	65.252	1.115.252	3.216.000	2.144.000		536.637	7.011.889	650.059	7.661.948
Jan-Dirk Auris (Adhesive Technologies)	2015	750.000	47.361	797.361	1.375.171	740.477	251.081		3.164.090	456.927	3.621.017
Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	2014	700.000	51.276	751.276	1.872.000	1.248.000		315.669	4.186.945	394.602	4.581.547
Carsten Knobel (Finanzen)	2015	750.000	50.806	800.806	1.527.921	822.727	251.081		3.402.535	457.887	3.860.422
Mitglied des Vorstands seit 1.7.2012	2014	700.000	53.072	753.072	1.872.000	1.248.000		157.834	4.030.906	399.364	4.430.270
Kathrin Menges (Personal)	2015	750.000	40.285	790.285	1.466.821	789.827	251.081		3.298.014	455.704	3.753.718
Mitglied des Vorstands seit 1.10.2011	2014	700.000	43.126	743.126	1.872.000	1.248.000		268.318	4.131.444	397.958	4.529.402
Bruno Piacenza (Laundry & Home Care)	2015	750.000	99.033	849.033	1.527.921	822.727	251.081		3.450.762	454.174	3.904.936
Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	2014	700.000	59.236	759.236	1.872.000	1.248.000		315.669	4.194.905	393.045	4.587.950
Hans Van Bylen (Beauty Care)	2015	750.000	43.786	793.786	1.494.121	804.527	251.081		3.343.515	460.637	3.804.152
Mitglied des Vorstands seit 1.7.2005	2014	700.000	47.964	747.964	1.872.000	1.248.000		315.669	4.183.633	392.994	4.576.627

¹ Auszahlungsbetrag.

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

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

⁴ Gemäß DCGK Ansatz Dienstzeitaufwand nach IAS.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum
52 Aktien und Anleihen	Einzelabschluss
57 Grundlagen des Konzerns	106 Nachtragsbericht
65 Wirtschaftsbericht	106 Risiko- und Chancenbericht
	114 Prognosebericht

2. Haftungsvergütung der Henkel

Management AG; Aufwendungsersatz

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 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.

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 für das Jahr 2015

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Aufsichtsrats (Festvergütung, Sitzungsgeld und Vergütung der Ausschusstätigkeit) betragen für das Berichtsjahr 1.546.000 Euro zuzüglich Umsatzsteuer (Vorjahr: 1.562.000 Euro zuzüglich Umsatzsteuer). Hierbei entfallen 1.225.000 Euro auf die Festvergütung, 59.000 Euro auf das Sitzungsgeld sowie 262.000 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 ²
		Festvergütung	Sitzungsgeld	Vergütung Ausschusstätigkeit ¹	
Dr. Simone Bagel-Trah ³ , Vorsitzende	2015	140.000	4.000	38.000	182.000
	2014	140.000	4.000	38.000	182.000
Winfried Zander ³ , stellv. Vorsitzender	2015	105.000	4.000	38.000	147.000
	2014	105.000	4.000	39.000	148.000
Jutta Bernicke	2015	70.000	3.000	–	73.000
	2014	70.000	5.000	–	75.000
Dr. Kaspar von Braun	2015	70.000	4.000	–	74.000
	2014	70.000	5.000	–	75.000
Boris Canessa	2015	70.000	4.000	–	74.000
	2014	70.000	5.000	–	75.000
Ferdinand Groos	2015	70.000	4.000	–	74.000
	2014	70.000	5.000	–	75.000
Béatrice Guillaume-Grabisch	2015	70.000	2.000	–	72.000
	2014	70.000	5.000	–	75.000
Peter Hausmann ³	2015	70.000	3.000	37.000	110.000
	2014	70.000	3.000	38.000	111.000
Birgit Helten-Kindlein ³	2015	70.000	4.000	38.000	112.000
	2014	70.000	4.000	39.000	113.000
Prof. Dr. Michael Kaschke ³	2015	70.000	3.000	38.000	111.000
	2014	70.000	3.000	38.000	111.000
Barbara Kux	2015	70.000	4.000	–	74.000
	2014	70.000	5.000	–	75.000
Mayc Nienhaus	2015	70.000	4.000	–	74.000
	2014	70.000	5.000	–	75.000
Andrea Pichottka	2015	70.000	4.000	–	74.000
	2014	70.000	5.000	–	75.000
Dr. Martina Seiler	2015	70.000	4.000	–	74.000
	2014	70.000	4.000	–	74.000
Prof. Dr. Theo Siegert ³	2015	70.000	4.000	73.000	147.000
	2014	70.000	4.000	74.000	148.000
Edgar Topsch	2015	70.000	4.000	–	74.000
	2014	70.000	5.000	–	75.000
Gesamt	2015	1.225.000	59.000	262.000	1.546.000
	2014	1.225.000	71.000	266.000	1.562.000

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

² Ausweis ohne Umsatzsteuer.

³ Mitglied des Prüfungsausschusses. Vorsitz im Prüfungsausschuss: Prof. Dr. Theo Siegert.

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.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum
52 Aktien und Anleihen	Einzelabschluss
57 Grundlagen des Konzerns	106 Nachtragsbericht
65 Wirtschaftsbericht	106 Risiko- und Chancenbericht
	114 Prognosebericht

Vergütung des Gesellschafterausschusses

18

Ausweis in Euro		Bestandteile Gesamtbezüge		Gesamtbezüge
		Festvergütung	Vergütung der Ausschusstätigkeit	
Dr. Simone Bagel-Trah, Vorsitzende (Vorsitzende Personalausschuss)	2015	200.000	200.000	400.000
	2014	200.000	200.000	400.000
Dr. Christoph Henkel, stellv. Vorsitzender (Vorsitzender Finanzausschuss)	2015	150.000	200.000	350.000
	2014	150.000	200.000	350.000
Prof. Dr. Paul Achleitner (Mitglied Finanzausschuss)	2015	100.000	100.000	200.000
	2014	100.000	100.000	200.000
Johann-Christoph Frey (Mitglied Personalausschuss)	2015	100.000	100.000	200.000
	2014	100.000	100.000	200.000
Stefan Hamelmann (stellv. Vorsitzender Finanzausschuss)	2015	100.000	100.000	200.000
	2014	100.000	100.000	200.000
Prof. Dr. Ulrich Lehner (Mitglied Finanzausschuss)	2015	100.000	100.000	200.000
	2014	100.000	100.000	200.000
Dr. Dr. Norbert Reithofer (Mitglied Finanzausschuss)	2015	100.000	100.000	200.000
	2014	100.000	100.000	200.000
Konstantin von Unger (stellv. Vorsitzender Personalausschuss)	2015	100.000	100.000	200.000
	2014	100.000	100.000	200.000
Jean-François van Boxmeer (Mitglied Personalausschuss)	2015	100.000	100.000	200.000
	2014	100.000	100.000	200.000
Werner Wenning (Mitglied Personalausschuss)	2015	100.000	100.000	200.000
	2014	100.000	100.000	200.000
Gesamt	2015	1.150.000	1.200.000	2.350.000
	2014	1.150.000	1.200.000	2.350.000

Aktien und Anleihen

+ 15,4 %

Kursanstieg der Henkel-Vorzugsaktie.

+ 10,2 %

Kursanstieg der Henkel-Stammaktie.

41,4 Mrd €

Marktkapitalisierung.

Im Jahr 2015 verzeichneten die Henkel-Aktien eine sehr positive Kursentwicklung. Der Kurs der Henkel-Vorzugsaktie stieg mit einem Plus von 15,4 Prozent deutlich auf 103,20 Euro. Die Stammaktie legte ebenfalls stark zu und schloss mit 88,62 Euro, 10,2 Prozent über dem Vorjahr. Der DAX stieg im Jahresverlauf um 9,6 Prozent auf 10.743 Punkte. Der EURO STOXX® Consumer Goods Index schloss mit 634 Punkten und gewann 18,9 Prozent. Damit entwickelten sich die Henkel-Aktien besser als der DAX, sie blieben jedoch hinter dem Wachstum der Aktien aus dem Konsumgüterbereich zurück.

Im Jahresverlauf folgten die Henkel-Aktien weitgehend dem Trend des Gesamtmarkts. In diesem Umfeld erzielte die Henkel-Vorzugsaktie am 10. April 2015 einen historischen Höchstkurs von 115,20 Euro. Die Stammaktie erreichte am 13. April 2015 mit 99,26 Euro ebenfalls ein Rekordniveau. Nach spürbaren Kursrückgängen im dritten Quartal erholten sich die Aktienmärkte im vierten Quartal deutlich.

Die Prämie der Vorzugsaktie gegenüber der Stammaktie lag im Jahr 2015 bei durchschnittlich 15,9 Prozent.

Das Handelsvolumen (Xetra) der Vorzugsaktien ist im Vergleich zum Vorjahr gesunken. Pro Handelstag wurden durchschnittlich rund 571.000 Vorzugsaktien gehandelt (2014: rund 614.000). Bei den Stammaktien hingegen stieg das durchschnittliche Volumen auf rund 104.000 Stück pro Börsentag (2014: 81.000). Die Marktkapitalisierung der Stamm- und Vorzugsaktien stieg aufgrund der positiven Kursentwicklung von 36,8 Mrd Euro auf 41,4 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 2015 über einen Depotwert von 34.171 Euro. Dies entspricht einer Wertsteigerung von 3.317 Prozent oder einer durchschnittlichen Verzinsung von 12,4 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 19,0 Prozent beziehungsweise 15,6 Prozent und stieg damit in diesen Zeiträumen deutlich stärker als der DAX, der eine durchschnittliche Verzinsung von 10,3 Prozent beziehungsweise 8,8 Prozent pro Jahr erreichte.

Kennzahlen zur Henkel-Aktie 2011 bis 2015

19

in Euro	2011	2012	2013	2014	2015
Ergebnis je Aktie					
Stammaktie	2,67	3,40	3,65	3,74	4,42
Vorzugsaktie	2,69	3,42	3,67	3,76	4,44
Börsenkurs zum Jahresende¹					
Stammaktie	37,40	51,93	75,64	80,44	88,62
Vorzugsaktie	44,59	62,20	84,31	89,42	103,20
Höchster Börsenkurs¹					
Stammaktie	41,10	52,78	75,81	80,44	99,26
Vorzugsaktie	49,81	64,61	84,48	90,45	115,20
Niedrigster Börsenkurs¹					
Stammaktie	30,78	37,25	50,28	67,00	76,32
Vorzugsaktie	36,90	44,31	59,82	72,64	87,75
Dividende					
Stammaktie	0,78	0,93	1,20	1,29	1,45²
Vorzugsaktie	0,80	0,95	1,22	1,31	1,47²
Marktkapitalisierung¹ in Mrd Euro	17,6	24,6	34,7	36,8	41,4
Stammaktie in Mrd Euro	9,7	13,5	19,7	20,9	23,0
Vorzugsaktie in Mrd Euro	7,9	11,1	15,0	15,9	18,4

¹ Aktienschlusskurse Xetra-Handel.

² Vorschlag an die Aktionäre für die Hauptversammlung am 11. April 2016.

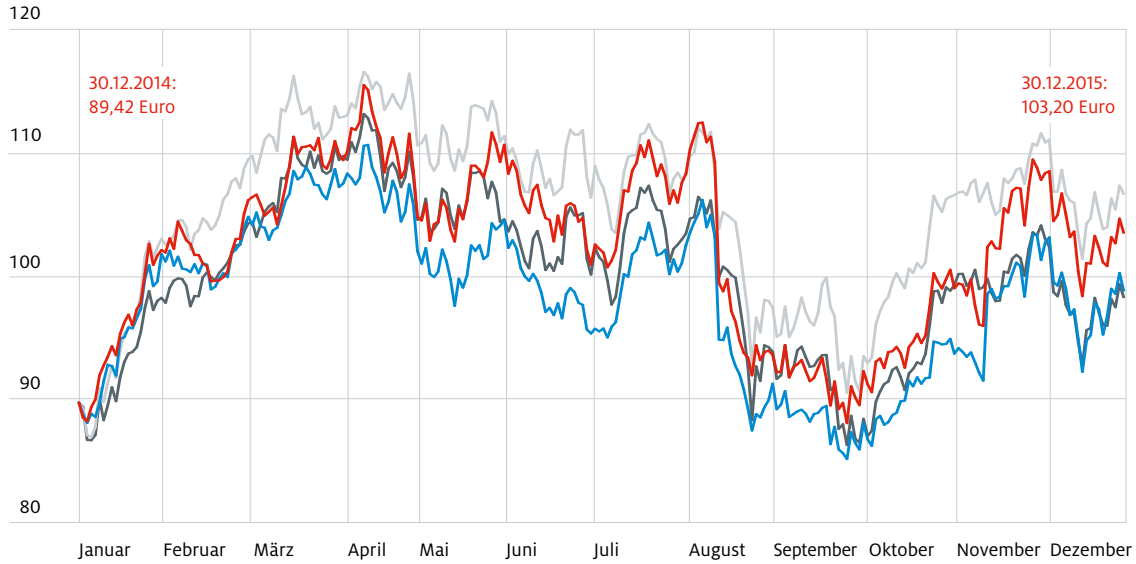
31 Corporate Governance
 52 **Aktien und Anleihen**
 57 Grundlagen des Konzerns
 65 Wirtschaftsbericht

102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
 106 Nachtragsbericht
 106 Risiko- und Chancenbericht
 114 Prognosebericht

**Entwicklung der Henkel-Aktien im Marktvergleich
 Januar bis Dezember 2015**

20

in Euro



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

**Entwicklung der Henkel-Aktien im Marktvergleich
 von 2006 bis 2015**

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 1,7 Mio Stück (2014: 2,5 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 Börsengesellschaften.

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	HEN0Y	HENKY

Auch unsere Fortschritte und Leistungen im nachhaltigen Wirtschaften überzeugten im Jahr 2015 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 Sustainability Index Series. Als eines von nur 50 Unternehmen weltweit wurde Henkel im Jahr 2015 zudem erneut im Global-Challenges-Index bestätigt.

Zum Ende des Jahres 2015 betrug die Marktkapitalisierung der im DAX enthaltenen Vorzugsaktien 18,4 Mrd Euro. Damit belegte Henkel unverändert den 18. Rang, bezogen auf das Handelsvolumen den 23. Rang (2014: 21). Die Gewichtung im DAX stieg auf 2,05 Prozent (2014: 1,65 Prozent).

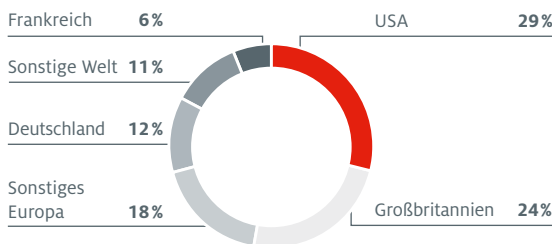
31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Internationale Aktionärsstruktur

Unsere Vorzugsaktien sind die deutlich liquidiere Aktiengattung 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 2015 betrug der Bestand eigener Aktien 3,7 Mio Stück.

Aktionärsstruktur:
Institutionelle Anleger Henkel-Aktien 24



Stand: 30.11.2015
Quelle: Nasdaq.

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 2015 mit 33 Eurocent gefördert. Rund 11.300 Mitarbeiter in 56 Ländern kauften 2015 im Rahmen des Programms Henkel-Vorzugsaktien. Insgesamt hielten rund 14.500 Mitarbeiter zum Jahresende rund 2,7 Mio Stück und damit rund 1,5 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 2015 über einen Depotwert von 81.753 Euro. Dies entspricht einer Wertsteigerung von rund 387 Prozent oder einer durchschnittlichen Verzinsung von rund 12,0 Prozent pro Jahr.

Henkel-Anleihen

Henkel war mit einer Hybrid-Anleihe im Gesamtnominalvolumen von 1,3 Mrd Euro an den internationalen Anleihemärkten vertreten. Am 16. Oktober 2015 hatte Henkel die Kündigung der Schuldverschreibungen für eine Rückzahlung zum Nennbetrag zuzüglich aufgelaufener Zinsen erklärt. Die Rückzahlung erfolgte am 25. November 2015.

Weitere Informationen finden Sie im Internet:

www.henkel.de/creditor-relations

61,02%

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

Intensive Kapitalmarkt-Kommunikation

Henkel wird von zahlreichen Finanzanalysten auf internationaler Ebene beobachtet. Rund 30 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 Highlight war unser Investoren- und Analysten-tag für den Unternehmensbereich Laundry & Home Care am 1. Juni 2015 in Düsseldorf. Der Unternehmensbereich präsentierte unter dem Motto „Experience Reinvention“ neben Informationen zur Strategie und zur Geschäftsentwicklung auch sein neu eröffnetes „Global Experience Center“ für Kunden.

Privatanleger können alle relevanten Informationen auf Anfrage sowie auf der Investor Relations-Internet-seite 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.

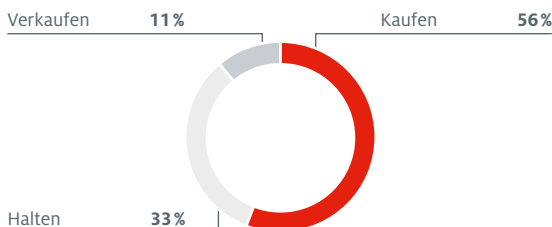
Die Qualität unserer Kapitalmarkt-Kommunikation wurde im Jahr 2015 erneut durch unabhängige Rankings bewertet. Dabei belegte unser Investor Relations-Team im Vergleich mit anderen europäischen Unternehmen des Sektors Home & Personal Care und anderen DAX-Unternehmen erneut führende Plätze – zum Beispiel den dritten Platz im Sektor Household Products & Personal des „Thomson Extel Pan-European Awards“-Rankings. Beim Institutional Investor Ranking wurde Henkel von Investoren zum besten Investor Relations-Team im europäischen Household & Personal Care Products-Sektor gewählt. Zudem wurde unser Investoren- und Analystentag 2015 im Rahmen eines neuen Institutional Investor Rankings zum „Best Investor & Analyst Day“ im europäischen Household & Personal Care Products-Sektor gewählt.

Die Qualität unserer Kommunikation sowie unsere Leistungen bezogen auf nichtfinanzielle Indikatoren (Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen) spiegelten 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

25



Stand: 31.12.2015
Basis: 27 Aktienanalysten.

31 Corporate Governance
 52 Aktien und Anleihen
 57 Grundlagen des Konzerns
 65 Wirtschaftsbericht

102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
 106 Nachtragsbericht
 106 Risiko- und Chancenbericht
 114 Prognosebericht

Grundlagen des Konzerns

Geschäftstätigkeit

Überblick

Henkel wurde im Jahr 1876 gegründet. Somit blickten wir im Berichtsjahr auf eine 139-jährige Unternehmensgeschichte zurück. Heute sind weltweit rund 49.450 Mitarbeiter für das Unternehmen tätig. Wir halten global führende Marktpositionen im Konsumenten- und im Industriegeschäft.

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:

- Laundry & Home Care,
- Beauty Care,
- Adhesive Technologies.

Im Unternehmensbereich Laundry & Home Care umfasst unser Produktangebot Universalwaschmittel, Spezialwaschmittel und Reinigungsmittel. Zum Sortiment des Unternehmensbereichs Beauty Care gehören Produkte für die Haarkosmetik, Körper-, Haut- und Mundpflege sowie für das Friseurgeschäft. 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.

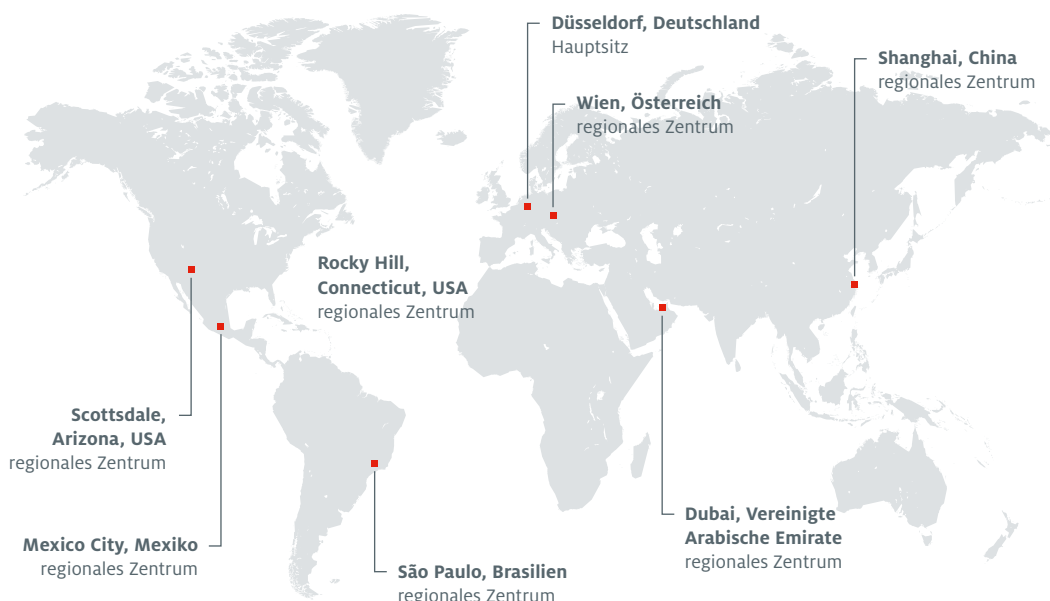
Unsere drei Unternehmensbereiche werden in weltweit verantwortlichen strategischen Geschäftseinheiten geführt. Diese werden von den zentralen Funktionen der Henkel AG & Co. KGaA, unseren Shared Services sowie unserer globalen integrierten Supply-Chain-Organisation unterstützt, damit Synergien des Konzernverbunds 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 führen ihre Unternehmen im Rahmen der jeweiligen gesetzlichen Bestimmungen, Satzungen und Geschäftsordnungen sowie nach den Regeln unserer weltweit geltenden Grundsätze zur Unternehmensführung.

1876

gegründet.

Henkel weltweit: regionale Zentren

26



Strategie und Finanzziele 2016

Im November 2012 haben wir unsere „Strategie 2016“ vorgestellt, basierend auf einer eingehenden Analyse der für Henkel relevanten langfristigen Megatrends sowie der einzelnen Geschäftsfelder von Henkel. Im Ergebnis sehen wir für alle Unternehmensbereiche beträchtliches Potenzial für weiteres organisches Wachstum bei gleichzeitiger Steigerung der Profitabilität.

Bei der Auswahl unserer Finanzziele waren drei Megatrends entscheidend:

1. Wir erwarten eine fortschreitende Konsolidierung unserer Wettbewerber, Abnehmer und Zulieferer. Der Faktor Größe wird für unsere langfristige Wettbewerbsfähigkeit immer wichtiger. Daher ist die Steigerung unseres Umsatzniveaus von hoher Relevanz, um auch künftig in unseren Märkten erfolgreich agieren zu können.
2. Die Verschiebung des wirtschaftlichen Wachstums in die Wachstumsmärkte Osteuropa, Afrika/Nahost, Lateinamerika und Asien (ohne Japan) wird sich fortsetzen. Dies erfordert, dass Henkel seine Position in diesen wichtigen Märkten kontinuierlich ausbaut und wir unseren Umsatz in den Wachstumsmärkten weiter steigern.
3. Die Geschwindigkeit und Volatilität in unseren Märkten wird weiter hoch bleiben oder sogar noch zunehmen. Dies erfordert flexiblere und effizientere Prozesse und Strukturen, um schneller als der Wettbewerb auf Veränderungen reagieren zu können. Wir wollen daher unsere Operational Excellence ständig weiter verbessern und eine ausgezeichnete finanzielle Performance erzielen.

Deshalb sind

- der absolute Umsatz des Gesamtunternehmens,
 - der Umsatz in Wachstumsmärkten und
 - das Wachstum des Ergebnisses je Vorzugsaktie (EPS)
- die wesentlichen Dimensionen unserer Finanzziele für 2016.

Finanzziele 2016

Wir streben bis Ende 2016 einen Nettoumsatz von 20 Mrd Euro an, um unsere Position im globalen Wettbewerbs- und Marktumfeld weiter zu stärken. Dabei tragen wir auch der zunehmenden Bedeutung der Wachstumsmärkte Rechnung. Wir streben an, in diesen Märkten weiter überdurchschnittlich zu wachsen und bis Ende 2016 einen Nettoumsatz von 10 Mrd Euro zu erzielen.

Durch eine ausgewogene Entwicklung von Wachstum und steigender Profitabilität wollen wir unsere ausgezeichnete finanzielle Performance fortführen. Deshalb streben wir an, das bereinigte Ergebnis je

Vorzugsaktie von 2013 bis 2016 durchschnittlich (CAGR: Compound Annual Growth Rate) um 10 Prozent pro Jahr zu steigern.

In der Definition unserer Finanzziele bis Ende 2016 gehen wir zusätzlich zu einer permanenten Anpassung der Strukturen an die Marktbedingungen auch von einer kontinuierlichen Portfolio-Optimierung aus. Diese umfasst auch kleinere und mittlere Akquisitionen und Divestments oder die Einstellung von nichtstrategischen Aktivitäten (mit einem Gesamtvolumen von rund 500 Mio Euro im Zeitraum 2013 bis 2016). Mögliche größere Akquisitionen oder Divestments sind in den Finanzziele nicht berücksichtigt.

Für mögliche Akquisitionen haben wir klare Auswahlkriterien definiert im Hinblick darauf, ob sie strategisch passen, sowie unter den Aspekten der finanziellen Attraktivität und der Umsetzbarkeit. Während bei Laundry & Home Care und Beauty Care die Stärkung unserer Kategorien in den jeweiligen Regionen im Mittelpunkt steht, liegt der Fokus im Unternehmensbereich Adhesive Technologies primär auf dem Ausbau der Technologieführerschaft.

Fortschritte im Geschäftsjahr 2015:

- Im Geschäftsjahr 2015 wuchs der Umsatz um 10,1 Prozent auf 18.089 Mio Euro. Zu dieser positiven Umsatzentwicklung haben ein gutes organisches Wachstum von 3,0 Prozent, positive Wechselkurseffekte von 4,4 Prozent sowie Akquisitionen in Höhe von 2,7 Prozent beigetragen.
- Unsere Wachstumsmärkte konnten mit einem organischen Umsatzwachstum von 5,9 Prozent an die starke Entwicklung der Vorjahre anknüpfen. Nominal lag der Umsatz bei 7.797 Mio Euro.

Finanzziele 2016

27

20 Mrd € Umsatz

10 Mrd € Umsatz in Wachstumsmärkten

10 % jährliches Wachstum des Ergebnisses je Aktie¹

¹ Durchschnittliches jährliches Wachstum des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie (Compound Annual Growth Rate / CAGR).

Einschließlich kontinuierlicher Portfolio-Optimierung.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

- In einem schwierigen Umfeld steigerten wir das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie im Jahr 2015 um 11,4 Prozent gegenüber 2014.
- Darüber hinaus haben wir durch Akquisitionen unsere Position in allen drei Unternehmensbereichen gezielt gestärkt.

Strategische Prioritäten im Überblick

Outperform: Ausschöpfen des Potenzials der Kategorien

Um uns besser als die relevanten Wettbewerber in unseren einzelnen Geschäftsfeldern zu entwickeln, werden wir das Wachstumspotenzial in den Produktkategorien noch stärker ausschöpfen. Dazu werden wir führende Positionen in Kern-Kategorien über Investitionen weiter stärken und ausbauen. In Kategorien mit hohem Wachstumspotenzial werden wir ebenfalls gezielt investieren, auch in den Aufbau neuer Segmente. In unseren Wertschöpfungskategorien werden wir bestehende Gewinnpotenziale bei adäquatem Investitionsniveau realisieren und zugleich aktive Portfolioanpassungen vornehmen. Wir erwarten, in den Jahren 2013 bis 2016 Geschäfte und Aktivitäten mit einem Umsatzvolumen von insgesamt 500 Mio Euro einzustellen oder zu veräußern.

Neben diesem aktiven Portfoliomanagement werden wir das Potenzial unserer Kategorien ausschöpfen, indem wir uns auf drei Schwerpunkte konzentrieren: Stärkung der Top-Marken, Innovationen sowie Fokus auf Kunden und Konsumenten. Wir streben bis 2016 eine Erhöhung des Umsatzanteils der zehn Top-Marken auf rund 60 Prozent an. Hierzu werden die konsequente Ausrichtung auf unsere Kunden und der besondere Fokus auf Innovationen wesentliche Beiträge leisten.

Wir planen zudem die Eröffnung beziehungsweise den signifikanten Ausbau von sieben Forschungs- und Entwicklungsstandorten in Wachstumsmärkten rund



um die Welt. Damit wollen wir unseren Anspruch auf Innovationsführerschaft untermauern und von der Nähe zu unseren Kunden und Konsumenten in diesen strategisch wichtigen Märkten profitieren.

Fortschritte im Geschäftsjahr 2015:

- 2015 konnten wir unseren Umsatzanteil der zehn Top-Marken um weitere 2 Prozentpunkte auf 61 Prozent steigern. Damit haben wir unser Ziel von rund 60 Prozent für 2016 bereits 2015 erreicht.
- Zahlreiche Innovationen stärkten unsere Geschäftsentwicklung. So waren auch im Jahr 2015 unsere in den letzten Jahren eröffneten Forschungs- und Entwicklungszentren in den Wachstumsmärkten Drehscheiben für Innovationen, die gezielt auf die regionalen Kundenbedürfnisse eingingen. Beispiele finden Sie im Kapitel „Forschung und Entwicklung“ auf den Seiten 83 bis 87.
- 2015 haben wir das „Global Experience Center“ in Düsseldorf für den Unternehmensbereich Laundry & Home Care eröffnet und somit eine neue Plattform geschaffen, um die Zusammenarbeit mit internationalen Kunden weiter zu vertiefen. Für

61%
Umsatzanteil der zehn Top-Marken.

Akquisitionen mit Abschluss im Geschäftsjahr 2015

28

	Wesentliche Marken	Wesentliche Länder	Unterzeichnung	Abschluss	Jährlicher Umsatz in Mio Euro	Kaufpreis in Mio Euro	Weitere Informationen auf den Seiten
Haarstyling-Marke in Lateinamerika	Xtreme	Mexiko	15.07.2014	16.07.2015	~ 40	55	71, 95, 126 – 127, 161
Novamelt, Haftschmelzklebstoffe		Deutschland	14.04.2015	01.06.2015	~ 50	48	71, 100 – 101, 126 – 127
Waschmittelmarken und Waschhilfsmittel in Australien und Neuseeland	Cold Power, Dynamo, Fab, Sard	Australien, Neuseeland	11.05.2015	01.12.2015	~ 100	194	18, 71, 91, 126 – 127, 161
Magna-Tech, Vakuum-Imprägnierung		USA	14.12.2015	14.12.2015	~ 15	32	71, 100 – 101, 126 – 127

den Unternehmensbereich Beauty Care war das „Beauty Care Lighthouse“ erneut zentrale Anlaufstelle für unsere globalen Kunden.

- 2015 haben wir in Mumbai, Indien, ein weiteres Trainingszentrum für den Unternehmensbereich Adhesive Technologies eröffnet. Hier bieten wir unseren Kunden theoretische und praktische Trainings rund um das Thema Klebstoffe für flexible Verpackungen an.

Globalize: Fokus auf Regionen mit hohem Potenzial

Wir werden die erfolgreiche Globalisierung unseres Unternehmens der vergangenen Jahre fortsetzen und uns auf Regionen und Länder mit besonders hohem Wachstumspotenzial konzentrieren. Neben dem weiteren Ausbau unserer starken Stellung in den reifen Märkten wollen wir mit Nachdruck bereits vorhandene Positionen in den Wachstumsmärkten weiter ausbauen und das Wachstum beschleunigen. Zusätzlich ist der selektive Eintritt in neue Märkte vorgesehen.

Der Umsatz in den Wachstumsmärkten soll bis Ende 2016 auf 10 Mrd Euro ansteigen. Wir erwarten, dass 2016 unter den 20 umsatzstärksten Ländern bereits zwölf Länder aus den Wachstumsmärkten sein werden. Zugleich sollen auch die starken Positionen und das Potenzial in den reifen Märkten voll ausgeschöpft und gegenüber 2012 eine höhere Ertragskraft sowie mehr Top-Positionen erreicht werden.

Fortschritte im Geschäftsjahr 2015:

- Mit einem starken organischen Umsatzwachstum in Höhe von 5,9 Prozent trugen die Wachstumsmärkte erneut überdurchschnittlich zum Konzernwachstum bei. Besondere Impulse setzten dabei die Regionen Osteuropa, Afrika/Nahost und Lateinamerika.
- Durch Akquisitionen haben wir unser Portfolio im Jahr 2015 sowohl in den reifen als auch in den Wachstumsmärkten ausgebaut. Unsere Marktposition haben wir dadurch in attraktiven Segmenten deutlich gestärkt.

Simplify: Operational Excellence vorantreiben

Um der steigenden Geschwindigkeit und anhaltenden Volatilität in unseren Märkten Rechnung zu tragen, werden wir unsere Operational Excellence kontinuierlich verbessern. Dazu werden wir unsere Prozesse weiter standardisieren und durch Investitionen in Informationstechnologie (IT) effizienter und schneller machen, die Kosteneffizienz steigern und den Anteil der Verwaltungskosten am Gesamtumsatz reduzieren. Wir planen auch, unsere Standortpräsenz durch die fortgesetzte Konsolidierung unserer Produktionsstandorte bis Ende 2016 weiter zu opti-

mieren. Darüber hinaus streben wir an, unser Netto-Umlaufvermögen im Verhältnis zum Umsatz auf dem bereits erreichten niedrigen Niveau zu halten.

Zudem sind eine weitere Optimierung der Einkaufsprozesse und der Ausbau der Shared Services geplant. So wollen wir im Zeitraum 2013 bis 2016 die Zahl der weltweiten Zulieferer um rund 40 Prozent reduzieren und die Zahl der Mitarbeiter, die in den Shared Service Centern tätig sind, auf über 3.000 steigern. Zudem ist in diesem Zeitraum der Aufbau von zwei zusätzlichen Shared Service Centern geplant.

Insgesamt planen wir, von 2013 bis 2016 unsere Investitionen um mehr als 40 Prozent auf rund 2 Mrd Euro anzuheben. Ein wesentlicher Hebel zur Optimierung der Prozesse werden zudem Investitionen in die IT-Infrastruktur sein, die wir im Zeitraum 2013 bis 2016 erhöhen werden. Dabei beabsichtigen wir, die Komplexität der IT-Systeme zu verringern und die Zahl der Prozesse deutlich zu reduzieren.

Fortschritte im Geschäftsjahr 2015:

- 2015 ist die Zahl der Mitarbeiter in Shared Service Centern auf mehr als 3.000 gewachsen. Wir erreichen somit die geplante Mitarbeiterzahl ein Jahr früher als geplant.
- Das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz lag 2015 bei 3,8 Prozent und verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um 0,4 Prozentpunkte.
- Darüber hinaus haben wir unsere Produktions-, Logistik- und Einkaufsaktivitäten über alle Unternehmensbereiche in einer einheitlichen globalen Supply-Chain-Organisation zusammengeführt. Diese Organisation hat ihren Hauptsitz in Amsterdam. Im November 2014 hat sie ihre Tätigkeit aufgenommen. Der erste Schritt der europäischen Implementierung ist erfolgreich abgeschlossen. Ende 2015 wurde eine Zweigstelle in Singapur eröffnet.

Inspire: Stärkung unseres globalen Teams

Entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung von Henkel wird die weitere Stärkung unseres globalen Teams sein.

Im internationalen Wettbewerb um Talente werden wir uns noch aktiver positionieren, um auch künftig weltweit die besten Mitarbeiter für Henkel zu gewinnen und im Unternehmen zu entwickeln. Die konsequente Ausrichtung kurz- und langfristiger Vergütungsbestandteile an der individuellen Leistung beziehungsweise den Gesamtergebnissen des Unternehmens leistet dazu einen wichtigen Beitrag. Darüber hinaus trägt die Vielfalt in unseren Teams maßgeblich zu unserem wirtschaftlichen Erfolg bei.

5,9%

organische
Umsatzsteigerung
in den Wachstums-
märkten.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Fortschritte im Geschäftsjahr 2015:

- Wir haben mit einem differenzierten Angebot zur Aus- und Weiterbildung die Entwicklung unserer Mitarbeiter unterstützt. Das breite Angebot der Henkel Global Academy wurde weltweit vergrößert und durch digitale Lernplattformen ergänzt.
- Insbesondere in den Wachstumsmärkten haben wir unsere Aktivitäten verstärkt, um die besten Talente für Henkel zu gewinnen und gezielt weiterzuentwickeln.
- Wir haben zudem unsere Leistungskultur deutlich vorangebracht. Im Rahmen der weltweit einheitlichen Bewertung unserer Führungskräfte beziehen wir verstärkt die persönlichen Interessen sowie individuelle Gestaltungsmöglichkeiten der Karriereplanung und -entwicklung ein.
- Mit der weiteren Digitalisierung des Arbeitsalltags durch digitale Networking-Plattformen haben wir wichtige Voraussetzungen geschaffen für eine effiziente globale Zusammenarbeit und einen lebendigen Austausch zwischen den Mitarbeitern.

Nachhaltigkeitsstrategie 2030

Unternehmenswert als Grundlage

Mit unseren Unternehmenswerten haben wir uns verpflichtet, unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit weiter auszubauen. Eine Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg, Schutz der Umwelt und gesellschaftlicher Verantwortung anzustreben, ist seit Jahrzehnten fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wir wollen neue Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung vorantreiben und unser Geschäft verantwortungsvoll und wirtschaftlich erfolgreich weiterentwickeln. Dieser Anspruch umfasst alle Aktivitäten unseres Unternehmens – entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Mit weniger Ressourcen mehr erreichen

Wir stehen vor großen Herausforderungen: Bereits heute ist der globale ökologische Fußabdruck der Menschheit größer, als es die Ressourcen der Erde verkraften. Die Weltbevölkerung wird Schätzungen zufolge bis zum Jahr 2050 auf neun Milliarden Menschen anwachsen. Gleichzeitig führt die weltweit zunehmende Wirtschaftsleistung zu steigendem Konsum und Ressourcenbedarf. Somit wird sich insgesamt der Druck auf die verfügbaren Ressourcen in den kommenden Jahrzehnten weiter verschärfen. Daher steht im Kern unserer Nachhaltigkeitsstrategie die Idee: mit weniger Ressourcen mehr erreichen.

Wir wollen mehr Wert schaffen: für unsere Kunden, Verbraucher, Nachbarn sowie unser Unternehmen – bei einem gleichzeitig verkleinerten ökologischen Fußabdruck. Daher brauchen wir Innovationen, Pro-

dukte und Technologien, die mehr Lebensqualität bei gleichzeitig geringerem Material- und Rohstoffverbrauch ermöglichen. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung im nachhaltigen Wirtschaften wollen wir diese zukunftsfähigen Lösungsansätze gemeinsam mit unseren Kunden und Verbrauchern entwickeln und umsetzen. So wollen wir zu einer nachhaltigen Entwicklung und zum wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens beitragen.

Unser Ziel für 2030: Verdreifachung der Effizienz

Unser langfristiges Ziel spiegelt die globalen Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung wider. Wir werden erheblich effizienter wirtschaften müssen, 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.

Bis 2030 wollen wir daher 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 hinterlassen. Das heißt: Wir wollen dreimal effizienter werden. Dieses Ziel bezeichnen wir als „Faktor 3“. Dies bedeutet beispielsweise, dass wir den erwirtschafteten Wert verdreifachen, unseren ökologischen Fußabdruck aber konstant halten. Oder wir können mit einer Verringerung des ökologischen Fußabdrucks auf ein Drittel eine Verdreifachung der Effizienz im Sinn des „Faktor 3“ erreichen, wenn wir den geschaffenen Wert konstant halten.

Um unser Ziel für 2030 erreichen zu können, müssen wir unsere Effizienz jährlich um durchschnittlich 5 bis 6 Prozent steigern. Für die fünf Jahre von 2011 bis 2015 hatten wir uns daher konkrete Zwischenziele für unsere Fokusbereiche gesetzt, die wir bis Ende 2015 erreichen und übererfüllen konnten (siehe Grafik auf der nächsten Seite).



Unser Ziel, bis zum Jahr 2030 dreimal effizienter zu werden, bezeichnen wir als „Faktor 3“. Das heißt: eine Verdreifachung des Werts, den wir mit unserer Geschäftstätigkeit schaffen, im Verhältnis zum ökologischen Fußabdruck, den wir durch unsere Produkte und Dienstleistungen hinterlassen.

FAKTOR 3

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 neue mittelfristige Ziele definiert (siehe ebenfalls Grafik). Damit wollen wir bis Ende 2020 das Verhältnis zwischen geschaffenen Wert und ökologischem Fußabdruck um insgesamt 75 Prozent verbessern.

Um unserem Anspruch gerecht zu werden, Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette voranzutreiben, haben wir in einem umfassenden Prozess unseren Fußabdruck bewertet, Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und Handlungsschwerpunkte für die kommenden Jahre definiert. Dazu gehören beispielsweise die Zusammenarbeit mit unseren Partnern, um die Sozialstandards in unseren Lieferketten zu verbessern, sowie die Unterstützung unserer Kunden und Verbraucher bei der Verringerung von Energieverbräuchen und damit Treibhausgasemissionen mit unseren Produkten und unserem Wissen.

Unser Beitrag in sechs Fokusfeldern

Um unsere Strategie erfolgreich umzusetzen, konzentrieren wir uns auf sechs Handlungsfelder, die die für

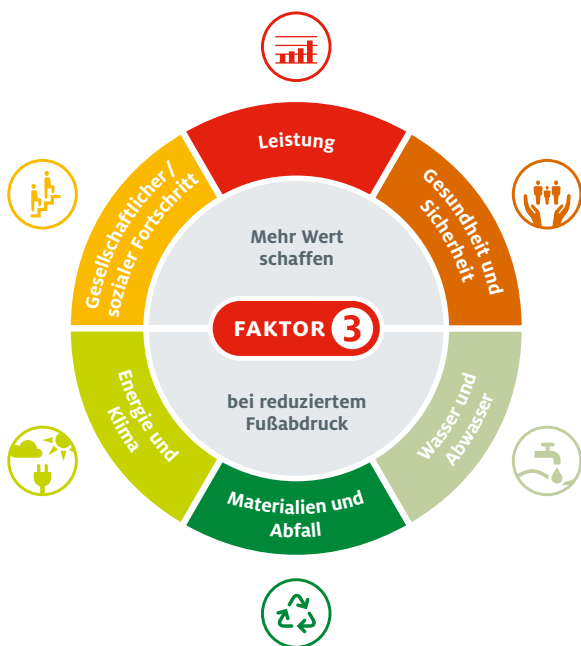
uns wesentlichen Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung widerspiegeln. In diesen Fokusfeldern treiben wir mit unseren Produkten und Prozessen Fortschritte entlang der gesamten Wertschöpfungskette in zwei Dimensionen voran: „mehr Wert schaffen“ und „Fußabdruck reduzieren“. So beschreiben drei Fokusfelder den Wert, den wir für unsere Kunden, Aktionäre und unser Unternehmen schaffen wollen – beispielsweise durch mehr Arbeitssicherheit und Beiträge zum gesellschaftlichen Fortschritt. Die drei anderen Felder beschreiben die Bereiche, in denen wir unseren ökologischen Fußabdruck verkleinern wollen, etwa durch einen geringeren Wasser- und Energieverbrauch und weniger Abfall.

Unser Ansatz für nachhaltige Geschäftsprozesse

Um unsere Strategie erfolgreich umzusetzen und unsere Ziele zu erreichen, setzen wir auf unsere Produkte, die Zusammenarbeit mit unseren Partnern und das Engagement unserer Mitarbeiter.

Unsere Produkte liefern mehr Wert für unsere Kunden und Verbraucher. Das erreichen wir durch Innovation und Information sowie durch Produkte, die eine bessere Leistung bei einem geringeren ökologischen Fuß-

Unsere Fokusfelder und Ziele



Wir konzentrieren unsere Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette auf sechs Fokusfelder. Sie spiegeln die für uns relevanten Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung wider. Die Effizienz ergibt sich aus dem Verhältnis Leistung zu Fußabdruck.

Ziele 2015	Erreicht	Ziele 2020
+ 10 %	+ 11 %	+ 22 %
mehr Umsatz pro Tonne Produkt		
+ 20 %	+ 33 %	+ 40 %
sicherer pro eine Million Arbeitsstunden		
- 15 %	- 18 %	- 30 %
weniger Energie / CO ₂ -Emissionen pro Tonne Produkt		
- 15 %	- 17 %	- 30 %
weniger Abfall pro Tonne Produkt		
- 15 %	- 23 %	- 30 %
weniger Wasser pro Tonne Produkt		
+ 30 %	+ 38 %	+ 75 %
Effizienz insgesamt		

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

abdruck bieten und dadurch Ressourcenverbrauch und negative Umweltauswirkungen verringern.

Unsere Partner sind der Schlüssel, um Nachhaltigkeit entlang unserer Wertschöpfungsketten sowie in allen Bereichen der Wirtschaft und des täglichen Lebens voranzutreiben. Wir unterstützen unsere Partner mit unseren Produkten und unserem Know-how. Und wir arbeiten mit ausgewählten Lieferanten zusammen, damit sie uns Rohstoffe mit einem verbesserten ökologischen Fußabdruck anbieten. Auf der anderen Seite helfen wir unseren Kunden und Verbrauchern, ihren eigenen ökologischen Fußabdruck zu verkleinern.

Unsere Mitarbeiter machen den Unterschied aus: 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 ermöglichen Innovationen, entwickeln erfolgreiche Strategien und machen unser Unternehmen so einzigartig.

Organisation

Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung für die Nachhaltigkeitsstrategie und -ziele sowie deren Umsetzung im Unternehmen. Der Sustainability Council von Henkel steuert die globalen Aktivitäten in Zusammenarbeit mit den einzelnen Unternehmensbereichen und den Funktionen sowie den regionalen und nationalen Gesellschaften.

Unser Verständnis von verantwortungsbewusstem Handeln haben wir für alle Mitarbeiter weltweit im Code of Conduct und im Code of Corporate Sustainability konkretisiert. Diese gelten gemeinsam mit den daraus abgeleiteten internen Standards für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz, mit den Henkel Social Standards sowie mit unseren konzernweiten Einkaufsstandards. Die Einhaltung dieser Regeln überprüfen wir regelmäßig konzernweit durch interne Revisionsprüfungen an unseren Produktions- und Verwaltungsstandorten sowie zunehmend auch bei unseren Lohnherstellern und Logistikzentren.

Mit dem Beitritt zum Global Compact der Vereinten Nationen im Juli 2003 haben wir auch öffentlich unsere Verpflichtung dokumentiert, die Menschenrechte, die grundlegenden Arbeitnehmerrechte und den Umweltschutz zu achten sowie gegen alle Formen von Korruption vorzugehen.

Stakeholder-Dialog

Zukunftsfähige Lösungen für ein nachhaltiges Wirtschaften lassen sich nur im Dialog mit allen gesellschaftlichen Gruppen entwickeln. Dazu gehören

unsere Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden, Lieferanten, Behörden, Politiker, Verbände, staatliche und nicht-staatliche Organisationen sowie Wissenschaft und Öffentlichkeit. Wir verstehen den Dialog mit unseren Stakeholdern als Chance, Anforderungen in den verschiedenen Märkten frühzeitig zu erkennen und Schwerpunkte für unsere Aktivitäten zu definieren. Impulse, die aus dem Dialog mit den verschiedenen Interessengruppen ins Unternehmen getragen werden, fließen kontinuierlich in die Weiterentwicklung unserer Strategie und Berichterstattung ein.

Um die Informationswünsche unserer Stakeholder zielgruppengerecht erfüllen zu können, nutzen wir eine Vielzahl von Kommunikationsinstrumenten. Dazu gehören unsere eigenen Publikationen ebenso wie Fachveröffentlichungen, Veranstaltungen und der direkte Dialog. Ausführliche Informationen und Hintergründe zum Thema Nachhaltigkeit kommunizieren wir in unserem Nachhaltigkeitsbericht. Damit dokumentieren wir, welch hohen Stellenwert die Nachhaltigkeit in unserem Unternehmen einnimmt. Und wir erfüllen zugleich unsere Berichtspflichten im Rahmen des Global Compact der Vereinten Nationen.

Fortschritte im Geschäftsjahr 2015

- Wir haben unsere Ziele für 2015 in allen fünf Bereichen erreichen und zum Teil sogar übererfüllen können. Insgesamt konnten wir so unsere Effizienz seit 2010 um 38 Prozent steigern. Bis Ende 2015 haben wir im Vergleich zum Basisjahr 2010 11 Prozent mehr Umsatz pro Tonne Produkt erwirtschaftet. Unseren Energieverbrauch pro Tonne Produkt haben wir um 18 Prozent, unseren Wasserverbrauch um 23 Prozent und unser Abfallaufkommen um 17 Prozent reduziert. Die Arbeitssicherheit haben wir um 33 Prozent verbessert.
- In dem gemeinsamen Programm unserer drei Unternehmensbereiche „Say yes! to the future“ haben wir unsere Ansätze gebündelt, mit denen wir unseren Kunden den Mehrwert unserer Produktinnovationen vermitteln – die Verbindung von bestmöglicher Leistung mit der Verantwortung für Mensch und Umwelt.
- Seit Mitte 2012 haben wir weltweit rund 6.200 Mitarbeiter als „Nachhaltigkeitsbotschafter“ ausgebildet und im Rahmen des Programms auch rund 63.000 Kinder in 43 Ländern geschult.
- Die führende Rolle von Henkel im Bereich der Nachhaltigkeit wurde in verschiedenen nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsratings und -indizes erneut bestätigt. Beispiele finden Sie auf Seite 54.

Weitere Informationen, Berichte, Hintergründe sowie aktuelle Meldungen zum nachhaltigen Wirtschaften bei Henkel bietet folgende Internetseite:

www.henkel.de/nachhaltigkeit



Ausführliche Informationen und Hintergründe zum Thema Nachhaltigkeit erläutern wir in unserem Nachhaltigkeitsbericht – gedruckt und online.

www.henkel.de/nachhaltigkeitsbericht

38%

effizienter seit 2010: Wir schaffen mehr Wert und reduzieren gleichzeitig unseren ökologischen Fußabdruck.

Steuerungssystem und Leistungsindikatoren

Henkel orientiert sich bei der Steuerung des Unternehmens an der Strategie und an den Finanzziele 2016.

8,5%

WACC vor Steuern im Jahr 2015 im Konzern.

Wie im Kapitel „Strategie und Finanzziele 2016“ im Detail definiert und erläutert, lauten unsere Finanzziele wie folgt: Für das Jahr 2016 streben wir einen Nettoumsatz von 20 Mrd Euro an. Der zunehmenden Bedeutung der Wachstumsmärkte Osteuropa, Afrika/Nahost, Lateinamerika und Asien (ohne Japan) tragen wir Rechnung, indem wir in diesen Regionen weiter überdurchschnittlich wachsen wollen. Hier wollen wir 2016 einen Nettoumsatz in Höhe von 10 Mrd Euro erzielen. Darüber hinaus streben wir an, das bereinigte¹ Ergebnis je Vorzugsaktie bis 2016 durchschnittlich um 10 Prozent pro Jahr zu steigern. Die Finanzziele 2016 stellen unsere bedeutsamsten Leistungsindikatoren dar.

Zur effizienten Steuerung des Konzerns haben wir die Strategie der Henkel-Gruppe in Strategiepläne für die drei Unternehmensbereiche Laundry & Home Care, Beauty Care und Adhesive Technologies sowie ihre jeweiligen Geschäftsfelder überführt. Die Finanzziele werden gemeinsam mit den Geschäftsfeldern 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.

Unser Steuerungssystem wird ergänzt durch weitere kapitalmarktrelevante Kennzahlen. Dies ist vor allem die bereinigte Umsatzrendite (EBIT).

Darüber hinaus berichten wir weitere Kennzahlen wie das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz und die Verzinsung des eingesetzten Kapitals, den sogenannten Return on Capital Employed (ROCE).

Kapitalkosten

Der Kapitalkostensatz (Weighted Average Cost of Capital – abgekürzt WACC) wird als gewichteter Durchschnittskostensatz aus Eigen- und Fremdkapitalkosten errechnet. Im Geschäftsjahr 2015 rechneten wir mit einem Kapitalkostensatz vor Steuern von 8,5 Prozent. Nach Steuern betrug er 6,0 Prozent. Wir überprüfen in regelmäßigen Abständen die Höhe unserer Kapitalkosten, um den Veränderungen in den Marktparametern Rechnung zu tragen. Für das Geschäftsjahr 2016 verwenden wir einen Kapitalkostensatz vor Steuern von 8,25 Prozent, nach Steuern von 5,75 Prozent.

Wir wenden differenzierte Kapitalkostensätze nach Unternehmensbereichen an. Dazu werden unternehmensbereichsspezifische Beta-Faktoren aus einem Vergleich mit Wettbewerbern ermittelt. Für die Unternehmensbereiche Laundry & Home Care und Beauty Care betrug der Kapitalkostensatz vor Steuern im Berichtsjahr 8,5 Prozent (nach Steuern 6,0 Prozent) und für Adhesive Technologies 10,5 Prozent vor Steuern (nach Steuern 7,5 Prozent). Im Jahr 2016 verwenden wir für die Unternehmensbereiche Laundry & Home Care und Beauty Care einen Kapitalkostensatz von 9,0 Prozent vor Steuern (nach Steuern 6,25 Prozent). Für den Unternehmensbereich Adhesive Technologies verwenden wir im Jahr 2016 einen WACC von 10,75 Prozent vor Steuern (nach Steuern 7,5 Prozent).

Kapitalkosten vor Steuern je Unternehmensbereich

30

	2015	2016
Laundry & Home Care	8,5%	9,0%
Beauty Care	8,5%	9,0%
Adhesive Technologies	10,5%	10,75%
Henkel-Konzern	8,5%	8,25%

Kapitalkosten nach Steuern je Unternehmensbereich

31

	2015	2016
Laundry & Home Care	6,0%	6,25%
Beauty Care	6,0%	6,25%
Adhesive Technologies	7,5%	7,5%
Henkel-Konzern	6,0%	5,75%

¹ Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

31 Corporate Governance
 52 Aktien und Anleihen
 57 Grundlagen des Konzerns
 65 Wirtschaftsbericht

102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
 106 Nachtragsbericht
 106 Risiko- und Chancenbericht
 114 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 2015 nur moderat gewachsen. Weltweit verzeichnete das Bruttoinlandsprodukt ein Wachstum von 2,5 Prozent. Während die reifen Märkte um etwa 2 Prozent wuchsen, erzielten die Wachstumsmärkte einen Anstieg von rund 4 Prozent. Diese Entwicklung ist gekennzeichnet durch eine robuste Entwicklung der wirtschaftlichen Lage in Westeuropa und den USA sowie eine kontinuierliche Abschwächung des Wachstums in den Wachstumsmärkten.

Industrie und Konsum:

Abschwächung der Industrieproduktion

Das Wachstum der Industrieproduktion lag mit rund 2 Prozent unter dem Niveau des Vorjahres. Während die exportabhängigen Industrien moderate Zuwächse verzeichneten, blieb die Entwicklung in konsumnahen Branchen verhalten. Der private Konsum stieg um etwa 2,5 Prozent. Der Anstieg lag somit auf dem Vorjahresniveau.

Regionen:

Abschwächung der Wachstumsmärkte

Die nordamerikanische Wirtschaft ist im Gesamtjahr um rund 2 Prozent gewachsen. Während die Wirtschaft in Westeuropa moderat mit rund 2 Prozent zulegte, entwickelte sich Japan mit rund 1 Prozent schwächer. Asien (ohne Japan) verzeichnete ein Wirtschaftswachstum von etwa 5,5 Prozent. Die Entwicklung war durch die im Jahresverlauf nachlassende Wirtschaftsdynamik in China gekennzeichnet. Das Wachstum der Region Afrika/Nahost lag bei 2,5 Prozent. Die Regionen Osteuropa und Lateinamerika zeigten eine negative Entwicklung.

Direkte Materialien:

Moderat unter Vorjahresniveau

Die Preise für direkte Materialien (Rohstoffe, Verpackungen, bezogene Waren und Leistungen) fielen im Vergleich zum Vorjahr moderat ab. Die Entwicklung war getrieben durch geringere Preise relevanter Vorrohstoffe wie insbesondere Rohöl und Palmkernöl.

Währungen:

Abwertung der Währungen in den Wachstumsmärkten

Die für Henkel relevanten Währungen in den Wachstumsmärkten werteten im Jahresdurchschnitt tendenziell ab, besonders getrieben durch die starke Abwertung des russischen Rubels gegenüber dem Euro. Gegenüber dem US-Dollar entwickelte sich der Euro im Jahresverlauf kontinuierlich schwächer, bevor er zum Jahresende bei 1,09 US-Dollar schloss.

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

Durchschnittskurse gegenüber dem Euro

32

	2014	2015
Chinesischer Yuan	8,19	6,97
Mexikanischer Peso	17,66	17,61
Russischer Rubel	50,87	68,05
Türkische Lira	2,91	3,02
US-Dollar	1,33	1,11

Quelle: Tägliche EZB-Fixings.

Inflation:

Moderate Entwicklung des weltweiten Preisniveaus

Die Inflation lag weltweit bei rund 2 Prozent. Während die Verbraucherpreise in den reifen Märkten nur leicht anstiegen, verzeichneten sie in den Wachstumsmärkten eine Steigerung um rund 5 Prozent. Insgesamt fiel die Entwicklung in den einzelnen Regionen und Ländern unterschiedlich aus. In Westeuropa – und hier auch in Deutschland – sowie in Nordamerika stagnierten die Verbraucherpreise nahezu. In Afrika/Nahost und Asien stiegen die Preise moderat an, während die Preisentwicklung in Osteuropa im hohen einstelligen Bereich lag und in Lateinamerika zweistellig war.

Arbeitslosigkeit:

Weltweit auf dem Niveau des Vorjahres

Weltweit lag die Arbeitslosigkeit mit rund 7 Prozent auf dem Niveau des Vorjahres. Während sich die Arbeitslosenquote in Nordamerika mit 5,5 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum verbesserte, blieb sie in Westeuropa mit etwa 10 Prozent stabil. In Deutschland lag die Arbeitslosenquote unverändert zum Vorjahr bei etwa 6,5 Prozent. In Lateinamerika lag die Arbeitslosenquote mit rund 8 Prozent über dem Niveau des Vorjahres. Die Arbeitslosenquote in Osteuropa und Asien (ohne Japan) blieb im Vergleich zum Vorjahr auf einem nahezu konstanten Niveau.

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 3 Prozent gesteigert. In Westeuropa stiegen die Konsumausgaben um etwa 2 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die Steigerung der Konsumausgaben in den Wachstumsmärkten ging im Vergleich zum Vorjahr auf etwa 2,5 Prozent zurück.

Industriewachstum schwächer als im Vorjahr

Die Industrieproduktion expandierte im Jahr 2015 um rund 2 Prozent. Der Anstieg lag damit unter dem Niveau des Vorjahres.

Die für Henkel wichtige Abnehmerbranche Transportindustrie konnte ihre Produktion um 2 Prozent ausweiten. Die Produktion der Elektronikbranche erhöhte sich um etwa 3,5 Prozent und die der Metallindustrie um 1,5 Prozent. Verhalten war die Entwicklung in konsumnahen Branchen wie der globalen Verpackungsindustrie, die um etwa 1 Prozent wuchs.

Das Wachstum der Produktion im Baugewerbe lag mit etwa 3 Prozent auf dem Niveau des Vorjahres.

Die Industrieproduktion hat sich regional unterschiedlich entwickelt. Das verarbeitende Gewerbe in Nordamerika expandierte mit rund 2 Prozent und in Westeuropa mit etwa 1 Prozent. Das Wachstum der Industrien in den Wachstumsmärkten schwächte sich im Vergleich zum Vorjahr auf etwa 3,5 Prozent ab. Das industrielle Wachstum legte in Afrika/Nahost um 2 Prozent zu und in Asien (ohne Japan) um etwa 5 Prozent. Weiterhin negativ entwickelte sich die Industrieproduktion in Lateinamerika. In Osteuropa verlangsamte sich das industrielle Wachstum auf etwa 1 Prozent.

Gesamtaussage zur Geschäftsentwicklung

Im Jahr 2015 war das wirtschaftliche Umfeld herausfordernd. Dennoch konnte Henkel mit einer guten Entwicklung an das erfolgreiche Vorjahr anknüpfen.

Die Geschäftsentwicklung von Henkel war dabei geprägt durch die zuvor beschriebenen weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Darüber hinaus

war das Umfeld insbesondere durch die nachlassende Wachstumsdynamik in China, die politischen und gesellschaftlichen Unruhen in der Region Afrika/Nahost sowie den Konflikt zwischen Russland und der Ukraine gekennzeichnet. Der Euro wertete gegenüber dem US-Dollar ab. Die Preise für direkte Materialien gingen vor allem infolge des niedrigen Rohölpreises moderat zurück.

In diesem Umfeld konnte Henkel den Umsatz auf 18.089 Mio Euro deutlich steigern. Organisch erzielten wir ein Umsatzwachstum von 3,0 Prozent. Die gute organische Umsatzsteigerung war insbesondere getragen durch die starke Entwicklung unserer Geschäfte in den Wachstumsmärkten. In diesen konnte Henkel seinen Umsatz um 5,9 Prozent organisch steigern. Der Anteil der Wachstumsmärkte am Konzernumsatz blieb währungsbedingt mit 43 Prozent leicht unter dem des Vorjahres (2014: 44 Prozent). In den reifen Märkten konnte der Umsatz insgesamt organisch erhöht werden.

Die bereinigte¹ Bruttomarge steigerten wir um 0,8 Prozentpunkte auf 48,3 Prozent. Hierzu trugen selektive Preiserhöhungen, Einsparungen aus Kostensenkungsmaßnahmen sowie Effizienzverbesserungen in Produktion und Supply Chain bei. Darüber hinaus wirkten sich moderat rückläufige Preise für direkte Materialien (Rohstoffe, Verpackungen, bezogene Waren und Leistungen) positiv aus.

Infolge der Steigerung der Bruttomarge und der kontinuierlichen Anpassung unserer Strukturen an unsere Märkte und Kunden ist es uns gelungen, die Profitabilität des Konzerns gegenüber dem Vorjahr weiter zu verbessern. 2015 erzielten wir erstmalig eine bereinigte Umsatzrendite in Höhe von 16,2 Prozent (2014: 15,8 Prozent).

Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie lag bei 4,88 Euro; das ist ein deutlicher Zuwachs von 11,4 Prozent gegenüber dem Jahr 2014 mit 4,38 Euro.

Wir konnten das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz um 0,4 Prozentpunkte auf 3,8 Prozent verbessern.

Der Free Cashflow erreichte 1.690 Mio Euro. Wir schlossen das Jahr mit einer Nettofinanzposition in Höhe von 335 Mio Euro ab (2014: -153 Mio Euro).

¹ Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Ertragslage

Umsatz und Ergebnis

Der Umsatz im Geschäftsjahr 2015 lag mit 18.089 Mio Euro deutlich über dem Niveau des Vorjahres. Die Entwicklung der Währungen wirkte sich mit 4,4 Prozent positiv auf den Umsatz aus. Bereinigt um Wechselkurseffekte lag das Umsatzwachstum bei 5,7 Prozent. Die organische Umsatzentwicklung – also bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen/Divestments – zeigte mit 3,0 Prozent eine gute Steigerungsrate. Sie war sowohl preis- als auch volumengetrieben.

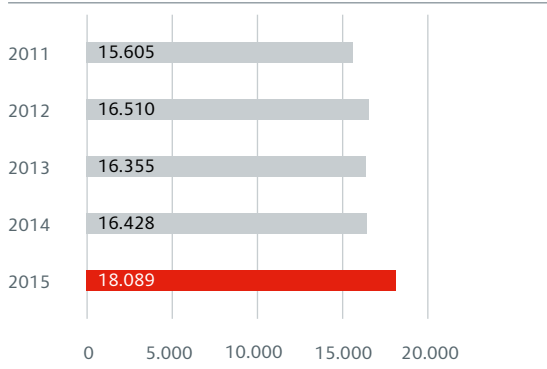
Umsatzveränderung¹

in Prozent	2015
Veränderung zum Vorjahr	10,1
Wechselkurseffekte	4,4
Bereinigt um Wechselkurseffekte	5,7
Akquisitionen / Divestments	2,7
Organisch	3,0
Davon Preis	1,7
Davon Menge	1,3

¹ Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

Umsatz

in Mio Euro



In allen Unternehmensbereichen konnten wir eine gute organische Umsatzsteigerung erzielen und unsere Marktanteile in den für uns relevanten Märkten weiter ausbauen: Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care erreichte eine organische Umsatzsteigerung von 4,9 Prozent. Der Unternehmensbereich Beauty Care erreichte ein organisches Umsatzwachstum von 2,1 Prozent und der Unternehmensbereich Adhesive Technologies ein organisches Umsatzwachstum von 2,4 Prozent.

Preis- und Mengeneffekte

in Prozent	Organisches Umsatzwachstum	Davon Preis	Davon Menge
Laundry & Home Care	4,9	2,2	2,7
Beauty Care	2,1	1,5	0,6
Adhesive Technologies	2,4	1,5	0,9
Henkel-Konzern	3,0	1,7	1,3

In einem weiterhin wettbewerbsintensiven Marktumfeld ist es uns gelungen, den Umsatz in der Region Westeuropa um 5,6 Prozent auf 6.045 Mio Euro zu steigern. Mit einer Entwicklung von –0,3 Prozent blieb der Umsatz organisch leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Die rückläufige Entwicklung in der Schweiz und den nordeuropäischen Ländern konnte durch die positive Entwicklung in Ländern wie Frankreich und Großbritannien nicht vollständig kompensiert werden. Der Umsatzanteil der Region reduzierte sich auf 34 Prozent.

Aufgrund der starken Abwertung des russischen Rubels und weiterer Währungen in der Region Osteuropa blieb der Umsatz mit 2.695 Mio Euro hinter dem Vorjahr zurück. Organisch konnten wir den Umsatz jedoch um 7,3 Prozent steigern. Haupttreiber des sehr starken organischen Umsatzwachstums war die Entwicklung unserer Geschäfte in Russland und der Türkei. Der Umsatzanteil der Region reduzierte sich auf 15 Prozent.

Trotz der politischen und gesellschaftlichen Unruhen in einigen Ländern erhöhte sich unser Umsatz in der Region Afrika/Nahost nominal um 17,3 Prozent auf 1.329 Mio Euro. Organisch konnten wir unseren Umsatz um 6,8 Prozent stark steigern. Hierzu leisteten alle Unternehmensbereiche einen wichtigen Beitrag. Der Umsatzanteil der Region blieb mit 7 Prozent stabil.

Der Umsatz in der Region Nordamerika erhöhte sich deutlich um 26,5 Prozent auf 3.648 Mio Euro. Hierzu trugen positive Wechselkurseffekte und die 2014 getätigten Akquisitionen bei. Organisch konnten wir den Umsatz um 2,3 Prozent gut steigern. Der Umsatzanteil der Region erhöhte sich auf 20 Prozent.

Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Umsatz in der Region Lateinamerika um 7,9 Prozent auf 1.110 Mio Euro. Organisch steigerten wir unseren Umsatz um 8,8 Prozent. Hierzu trug insbesondere das zweistellige organische Wachstum unserer Geschäfte in Mexiko bei. Der Umsatzanteil der Region blieb mit 6 Prozent unverändert.

+3,0%

organisches Umsatzwachstum.

Der Umsatz in der Region Asien/Pazifik erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 17,1 Prozent auf 3.134 Mio Euro. Trotz der nachlassenden Wachstumsdynamik in China konnten wir den Umsatz in der Region organisch um 2,5 Prozent steigern. Der Umsatzanteil der Region Asien/Pazifik erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr von 16 auf 17 Prozent.

Der Umsatz in den Wachstumsmärkten Osteuropa, Afrika/Nahost, Lateinamerika und Asien (ohne Japan) lag mit 7.797 Mio Euro deutlich über dem Niveau des Vorjahres. Getrieben durch alle drei Unternehmensbereiche steigerten wir den organischen Umsatz stark um 5,9 Prozent. Somit trugen die Wachstumsregionen erneut überproportional zum organischen Umsatzwachstum bei. Der Umsatzanteil der Wachstumsmärkte reduzierte sich währungsbedingt leicht auf 43 Prozent.

43%

unseres Umsatzes erzielten wir in den Wachstumsmärkten.

Um unsere Strukturen kontinuierlich an unsere Märkte und Kunden anzupassen, haben wir für Restrukturierungen 193 Mio Euro aufgewandt (Vorjahr: 213 Mio Euro). Ein großer Teil hiervon entfiel auf den Unternehmensbereich Adhesive Technologies. Weiterhin bauen wir zur Schaffung eines skalierbaren Geschäftsmodells unter anderem unsere Shared Services aus und treiben die Zusammenführung unserer Supply-Chain- und Einkaufsaktivitäten in eine integrierte globale Supply-Chain-Organisation weiter voran. Darüber hinaus führen wir die Integration der getätigten Akquisitionen fort.

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

Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)

36

in Mio Euro	2014	2015	+/-
EBIT (wie berichtet)	2.244	2.645	17,9%
Einmalige Erträge	- 28	- 15	
Einmalige Aufwendungen	159	100	
Restrukturierungsaufwendungen	213	193	
Bereinigter EBIT	2.588	2.923	12,9%

Das bereinigte betriebliche Ergebnis („bereinigter EBIT“) konnten wir von 2.588 Mio Euro im Vorjahr um 12,9 Prozent auf 2.923 Mio Euro erhöhen. Alle drei Unternehmensbereiche trugen zu dieser positiven Entwicklung bei. Wir verbesserten die bereinigte Umsatzrendite („bereinigte EBIT-Marge“) des Konzerns um 0,4 Prozentpunkte auf 16,2 Prozent.

In unseren Konsumentengeschäften profitierten wir von unseren erfolgreichen Innovationen und fortgesetzten Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung. Darüber hinaus wirkten sich rückläufige Preise für direkte Materialien positiv aus. Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care zeigte eine sehr starke Steigerung seiner Profitabilität auf

Berichterstattung nach Regionen¹

37

in Mio Euro	West-europa	Ost-europa	Afrika/Nahost	Nord-amerika	Latein-amerika	Asien/Pazifik	Summe Regionen	Corporate	Konzern
Umsatz² 2015	6.045	2.695	1.329	3.648	1.110	3.134	17.961	128	18.089
Umsatz ² 2014	5.724	2.854	1.133	2.884	1.029	2.676	16.300	128	16.428
Veränderung gegenüber Vorjahr	5,6%	- 5,6%	17,3%	26,5%	7,9%	17,1%	10,2%	-	10,1%
Bereinigt um Wechselkurseffekte	4,6%	7,1%	6,8%	6,6%	10,3%	3,6%	5,8%	-	5,7%
Organisch	- 0,3%	7,3%	6,8%	2,3%	8,8%	2,5%	3,0%	-	3,0%
Anteil am Konzernumsatz 2015	34%	15%	7%	20%	6%	17%	99%	1%	100%
Anteil am Konzernumsatz 2014	35%	17%	7%	18%	6%	16%	99%	1%	100%
Betriebliches Ergebnis (EBIT) 2015	1.223	356	141	544	110	434	2.809	- 164	2.645
Betriebliches Ergebnis (EBIT) 2014	1.046	378	121	420	73	343	2.381	- 137	2.244
Veränderung gegenüber Vorjahr	16,9%	- 5,7%	16,8%	29,5%	50,5%	26,6%	18,0%	-	17,9%
Bereinigt um Wechselkurseffekte	15,5%	10,9%	3,5%	5,7%	51,1%	5,9%	12,1%	-	12,7%
Umsatzrendite (EBIT) 2015	20,2%	13,2%	10,6%	14,9%	9,9%	13,9%	15,6%	-	14,6%
Umsatzrendite (EBIT) 2014	18,3%	13,2%	10,7%	14,6%	7,1%	12,8%	14,6%	-	13,7%

¹ Berechnung auf Basis der Werte in Tausend Euro.

² Nach Sitz der Gesellschaft.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

17,1 Prozent (Vorjahr: 16,2 Prozent). Der Unternehmensbereich Beauty Care erzielte ebenfalls eine sehr starke Steigerung der bereinigten Umsatzrendite auf 15,9 Prozent (Vorjahr: 15,3 Prozent). Die bereinigte Umsatzrendite des Unternehmensbereichs Adhesive Technologies lag mit 17,1 Prozent leicht unter dem hohen Niveau des Vorjahres.

Weitere Erläuterungen zur Geschäftsentwicklung finden Sie in der Darstellung der Unternehmensbereiche ab Seite 90.

Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf

Im November 2015 haben wir unsere Prognose für das organische Umsatzwachstum des Henkel-Konzerns von ursprünglich 3 bis 5 Prozent auf etwa 3 Prozent konkretisiert. Für den Unternehmensbereich Laundry & Home Care prognostizierten wir ein organisches Umsatzwachstum zwischen 4 und 5 Prozent und für den Unternehmensbereich Beauty Care von etwa 2 Prozent. Wir erwarteten, dass das organische Umsatzwachstum des Unternehmensbereichs Adhesive Technologies vor allem beeinflusst durch die nachlassende Wachstumsdynamik in China nun zwischen 2 und 3 Prozent liegen werde. Die aktualisierte Umsatzprognose des Unternehmensbereichs Adhesive Technologies führte zur Anpassung der Umsatzprognose des Henkel-Konzerns. Darüber hinaus prognostizierten wir eine konstante Entwicklung des Umsatzanteils unserer Wachstumsmärkte. Gegenüber den Werten des Jahres 2014 hatten wir bei der bereinigten Umsatzrendite (EBIT) eine Steigerung auf etwa 16 Prozent sowie einen Anstieg des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie von über 10 Prozent erwartet.

Mit einer organischen Wachstumsrate von 3,0 Prozent haben wir das prognostizierte Umsatzwachstum von etwa 3 Prozent erreicht. Die Unternehmensbereiche konnten ihren Umsatz ebenfalls wie prognostiziert steigern. Der Umsatzanteil der Wachstumsregionen lag mit 43 Prozent leicht unter dem Niveau des Vorjahres und der erwarteten stabilen Entwicklung. Dies ist vor allem auf negative Währungseinflüsse zurückzuführen. Auf Konzernebene realisierten wir eine starke Steigerung der bereinigten Umsatzrendite von 15,8 auf 16,2 Prozent und erfüllten somit unsere Prognose von etwa 16 Prozent. Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie konnten wir um 11,4 Prozent auf 4,88 Euro (2014: 4,38 Euro) steigern und erzielten somit die angestrebte Steigerung von über 10 Prozent.

Die Preise für direkte Materialien (Rohstoffe, Verpackungen, bezogene Waren und Leistungen) reduzierten sich im Vergleich zum Vorjahr moderat. Der Rückgang war somit etwas stärker als prognostiziert. Für Restrukturierungen haben wir 193 Mio Euro aufgewandt und lagen damit auf dem erwarteten Niveau von etwa 200 Mio Euro. Unsere Prognose für Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte haben wir im November 2015 vor allem aufgrund von Währungseffekten auf etwa 650 Mio Euro angepasst. Die Investitionen in Höhe von 625 Mio Euro im Berichtsjahr 2015 lagen leicht unter diesem prognostizierten Niveau.

16,2%
bereinigte Umsatzrendite, plus 0,4 Prozentpunkte.

Vergleich Prognose und Ergebnisse 2015

38

	<u>Prognose für 2015</u>	<u>Aktualisierte Prognose für 2015 *</u>	<u>Ergebnisse 2015</u>
Organisches Umsatzwachstum	Henkel-Konzern: 3–5 Prozent	Henkel-Konzern: etwa 3 Prozent	Henkel-Konzern: 3,0 Prozent
	Laundry & Home Care: 3–5 Prozent Beauty Care: etwa 2 Prozent Adhesive Technologies: 3–5 Prozent	Laundry & Home Care: 4–5 Prozent Beauty Care: etwa 2 Prozent Adhesive Technologies: 2–3 Prozent	Laundry & Home Care: 4,9 Prozent Beauty Care: 2,1 Prozent Adhesive Technologies: 2,4 Prozent
Umsatzanteil der Wachstumsmärkte	auf Vorjahresniveau	auf Vorjahresniveau	leicht unter Vorjahresniveau
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	Steigerung auf etwa 16 Prozent	Steigerung auf etwa 16 Prozent	Steigerung auf 16,2 Prozent
Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie	Steigerung um etwa 10 Prozent	Steigerung von über 10 Prozent	Steigerung um 11,4 Prozent

* Aktualisiert am 11.11.2015.

Überleitung vom Umsatz zum bereinigten betrieblichen Ergebnis¹

39

in Mio Euro	2014	%	2015	%	Veränderung
Umsatzerlöse	16.428	100,0	18.089	100,0	10,1%
Kosten der umgesetzten Leistungen	- 8.630	- 52,5	- 9.350	- 51,7	8,3%
Bruttoergebnis vom Umsatz	7.798	47,5	8.739	48,3	12,1%
Marketing- und Vertriebsaufwendungen	- 4.103	- 25,0	- 4.521	- 25,0	10,2%
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	- 410	- 2,5	- 464	- 2,6	13,2%
Verwaltungsaufwendungen	- 733	- 4,5	- 878	- 4,8	19,8%
Sonstige betriebliche Erträge/Aufwendungen	36	0,3	47	0,3	-
Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	2.588	15,8	2.923	16,2	12,9%

¹ 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 120.

Die Kosten der umgesetzten Leistungen erhöhten sich um 8,3 Prozent auf 9.350 Mio Euro. Das Bruttoergebnis vom Umsatz stieg um 12,1 Prozent auf 8.739 Mio Euro. Die Bruttomarge konnten wir um 0,8 Prozentpunkte auf 48,3 Prozent steigern. Hierzu trugen selektive Preiserhöhungen, Einsparungen aus Kostensenkungsmaßnahmen sowie Effizienzverbesserungen in Produktion und Supply Chain bei. Darüber hinaus wirkten sich moderat rückläufige Preise für direkte Materialien positiv aus.

Die Marketing- und Vertriebsaufwendungen lagen mit 4.521 Mio Euro über dem Vorjahreswert von 4.103 Mio Euro, unter anderem aufgrund der getätigten Akquisitionen und aufgrund von Währungseinflüssen. Der Anteil am Umsatz blieb mit 25,0 Prozent im Vergleich zum Geschäftsjahr 2014 konstant. Für Forschung und Entwicklung wandten wir insgesamt 464 Mio Euro auf und bauten den Anteil am Umsatz mit 2,6 Prozent leicht aus. Die Verwaltungsaufwendungen stiegen vor allem aufgrund der getätigten Akquisitionen und aufgrund von Währungseinflüssen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum auf 878 Mio Euro an. In Relation zum Umsatz lagen die Verwaltungsaufwendungen mit 4,8 Prozent über dem Niveau des Vorjahres.

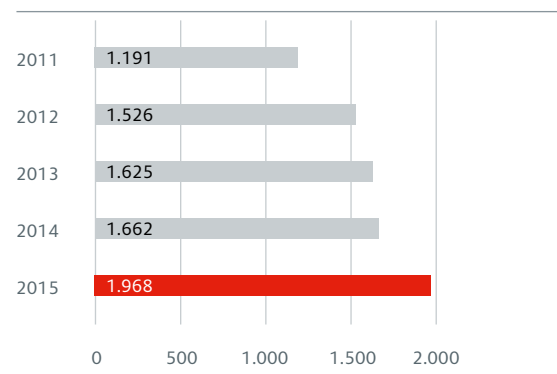
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen

Der Saldo der bereinigten sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen lag mit 47 Mio Euro über dem Niveau des Vorjahres (2014: 36 Mio Euro). Der absolute Anstieg resultierte im Wesentlichen aus der Veräußerung von Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten.

Jahresüberschuss

in Mio Euro

40



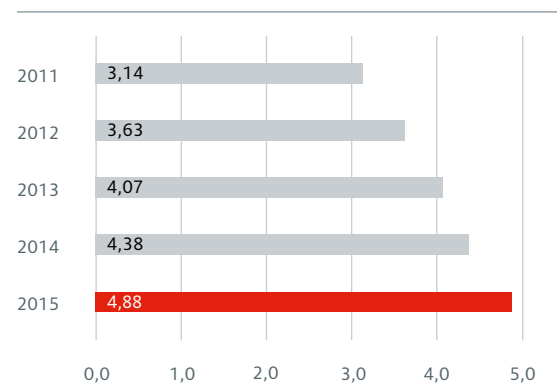
Finanzergebnis

Das Finanzergebnis verbesserte sich von -49 Mio Euro auf -42 Mio Euro. Dies ist unter anderem auf ein verbessertes Währungsergebnis zurückzuführen.

Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie

in Euro

41



31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Jahresüberschuss und Ergebnis je Aktie (EPS)

Das Ergebnis vor Steuern stieg um 408 Mio Euro auf 2.603 Mio Euro. Die Steuern vom Einkommen und Ertrag betragen 635 Mio Euro. Die Steuerquote lag mit 24,4 Prozent leicht über dem Niveau des Vorjahres (2014: 24,3 Prozent). Die bereinigte Steuerquote erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 1,0 Prozentpunkte auf 25,0 Prozent. Der Jahresüberschuss erhöhte sich um 18,4 Prozent von 1.662 Mio Euro auf 1.968 Mio Euro. Nach Berücksichtigung von nicht beherrschenden Anteilen in Höhe von 47 Mio Euro lag der auf die Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallende Jahresüberschuss bei 1.921 Mio Euro, 18,0 Prozent über dem Vorjahreswert (2014: 1.628 Mio Euro). Der bereinigte Jahresüberschuss nach nicht beherrschenden Anteilen betrug 2.112 Mio Euro nach 1.896 Mio Euro im Geschäftsjahr 2014. Den Jahresabschluss des Mutterunternehmens des Henkel-Konzerns, der Henkel AG & Co. KGaA, in Kurzfassung finden Sie auf den Seiten 102 bis 105.

Das Ergebnis je Vorzugsaktie stieg von 3,76 Euro auf 4,44 Euro. Das Ergebnis je Stammaktie erhöhte sich von 3,74 Euro auf 4,42 Euro. Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie stieg um 11,4 Prozent auf 4,88 Euro (Vorjahr: 4,38 Euro).

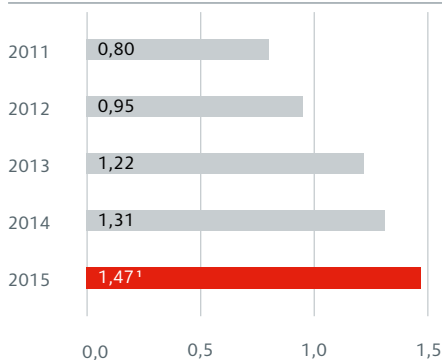
Dividenden

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 1,47 Euro je Vorzugsaktie und von 1,45 Euro je

Dividende Vorzugsaktie

in Euro

42



¹ Vorschlag an die Aktionäre für die Hauptversammlung am 11. April 2016.

Stammaktie. Die Ausschüttungsquote würde damit bei 30,2 Prozent liegen.

Return on Capital Employed (ROCE)

Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals, der sogenannte Return on Capital Employed (ROCE), lag mit 18,2 Prozent unter dem Niveau des Vorjahres. Das Ergebnis war durch den Kapitaleffekt der Akquisitionen und Währungseffekte negativ beeinflusst.

Economic Value Added (EVA®)

Der Economic Value Added (EVA®) erhöhte sich auf 1.410 Mio Euro.

Vermögens- und Finanzlage

Akquisitionen und Divestments

Mit Wirkung zum 11. Mai 2015 haben wir mit der Colgate-Palmolive Company eine Vereinbarung über den Kauf aller Waschmittelmarken sowie Waschhilfsmittel des Unternehmens in Australien und Neuseeland abgeschlossen. Die damit verbundene Vollkonsolidierung erfolgte zum 1. Dezember 2015. Diese Akquisition ist Teil unserer globalen Strategie, in reifen Märkten gezielt in attraktive Kategoriepositionen zu investieren.

Mit Wirkung zum 1. Juni 2015 haben wir den Erwerb aller Anteile an der Novamelt GmbH, Wehr, Deutschland, abgeschlossen und unser Geschäft mit Haftschmelzklebstoffen im Unternehmensbereich Adhesive Technologies erweitert.

Mit Wirkung zum 16. Juli 2015 haben wir die Übernahme des Haarstyling-Geschäfts und der damit verbundenen Marken von Industrias Wet Line S.A. de C.V. in Lateinamerika abgeschlossen. Die Akquisition ist Ausdruck unserer Strategie, die Präsenz in unseren Wachstumsmärkten weiter zu stärken.

Mit Wirkung zum 14. Dezember 2015 haben wir den Erwerb aller Anteile an der Magna-Tech Manufacturing LLC, Ohio, USA, und der MT Canada LLC, Ohio, USA, abgeschlossen und unser Geschäft mit Vakuum-Imprägnierung im Unternehmensbereich Adhesive Technologies erweitert.

Mit Wirkung zum 30. Januar 2015 haben wir in den USA das Geschäft mit chemischen Hilfsprodukten für die weiterverarbeitende Industrie im Unternehmensbereich Adhesive Technologies veräußert.

1.968 Mio €

Jahresüberschuss.

+11,4%

Zuwachs des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie.

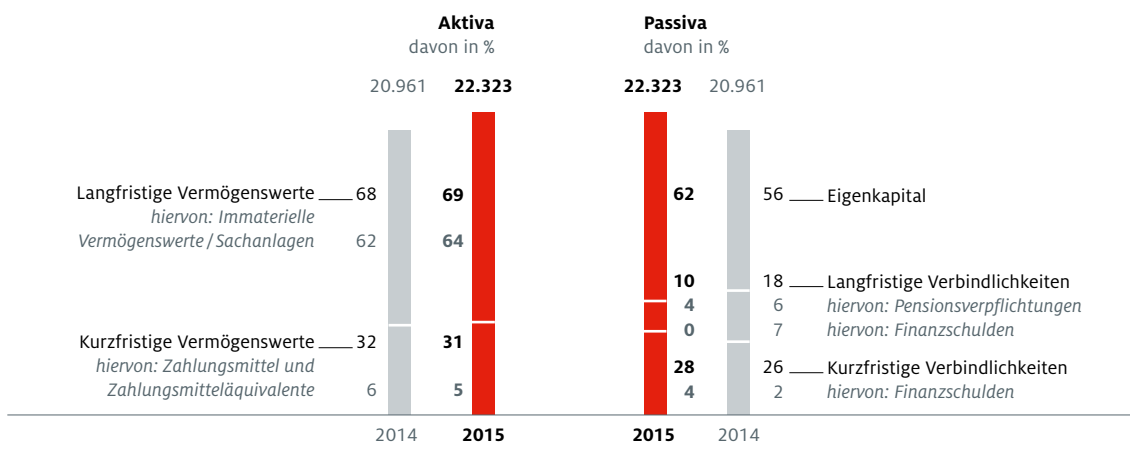
25–35%

zukünftige Dividenden-Ausschüttungsquote.

Bilanzstruktur

in Mio Euro

43



Am 29. Mai 2015 haben wir 19 Mio Euro zum Erwerb von ausstehenden nicht beherrschenden Anteilen an der Henkel (Jiangsu) Auto Parts Co. Ltd., Danyang, China, aufgewandt und unseren Anteilsbesitz auf 100 Prozent erhöht.

Am 18. Juni 2015 haben wir 26 Mio Euro zum Erwerb von ausstehenden nicht beherrschenden Anteilen an der Henkel Chembond Surface Technologies Ltd., Navi Mumbai, Indien, aufgewandt und unseren Anteilsbesitz auf nahezu 100 Prozent erhöht.

Weitere Angaben zu den Akquisitionen und Divestments finden Sie auf den Seiten 126 und 127 des Konzernanhangs.

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

Unser Langfrist-Rating liegt weiterhin bei „A flat“ (Standard & Poor's) beziehungsweise „A2“ (Moody's). Diese sind auch unsere Ziel-Ratings. Bei der Evaluierung von möglichen Akquisitionen werden wir auch zukünftig darauf achten, sie nicht zu gefährden.

Investitionen

Das Investitionsvolumen (ohne Akquisitionen) betrug im Berichtsjahr 625 Mio Euro. Die Investitionen in Sachanlagen bestehender Geschäfte betrugen 514 Mio Euro nach 452 Mio Euro im Jahr 2014. In Immaterielle Vermögenswerte haben wir 111 Mio Euro investiert (Vorjahr: 65 Mio Euro).

Der Großteil der Investitionen entfiel auf die Unternehmensbereiche Adhesive Technologies und Laundry & Home Care. Rund zwei Drittel der Investitionssumme haben wir für Erweiterungsinvestitionen und Rationalisierungsmaßnahmen aufgewandt. Ein Schwerpunkt waren Investitionen in Kapazitätsaufbau und innovative Produkte (Laundry & Home Care und Beauty Care). Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies lag der Schwerpunkt auf der Konsolidierung von Produktionsstandorten und dem Ausbau der Produktionskapazitäten in den Wachstumsmärkten.

Große Einzelprojekte des Jahres 2015 waren:

- Ausbau der Produktionskapazität für Toiletten-Duftspüler in Kruševac, Serbien (Laundry & Home Care),
- Ausbau der Produktionskapazitäten für Flüssigprodukte in Perm, Russland, und Optimierung der Logistikstruktur in Russland (Laundry & Home Care),
- Ausbau der Produktionskapazität für Shampoo- und Duschbad-Produkte in Wassertrüdingen, Deutschland (Beauty Care),
- Ausbau der Produktionskapazität für Kosmetik-Produkte in Imeni Vorovskogo, Russland (Beauty Care),
- Konsolidierung von Produktionsstandorten sowie Ausbau der Produktionskapazität in China (Adhesive Technologies),
- Errichtung einer Fabrik zur Herstellung von Bautechnik-Produkten in Bileća, Bosnien und Herzegowina (Adhesive Technologies),
- globale Optimierung der Supply Chain sowie Konsolidierung und Optimierung der IT-Landschaft zur Steuerung von Geschäftsprozessen.

625 Mio €

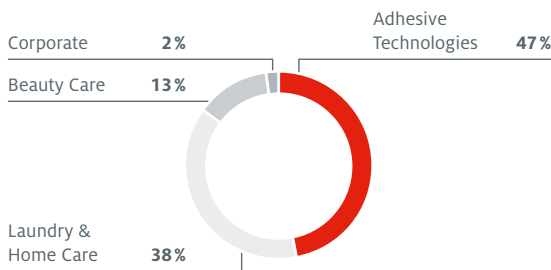
Investitionen in
Sachanlagen
und Immaterielle
Vermögenswerte.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Regional verteilt sich die Investitionen größtenteils auf Westeuropa, Osteuropa sowie Asien/Pazifik.

Aus Akquisitionen ergaben sich Zugänge bei den Immateriellen Vermögenswerten und bei den Sachanlagen in Höhe von 354 Mio Euro. Details zu den Zugängen beschreiben wir im Konzernanhang auf den Seiten 133 bis 138.

Investitionen nach Unternehmensbereichen¹ 44



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

Investitionen 2015 45

in Mio Euro	Bestehendes Geschäft	Akquisitionen	Gesamt
Immaterielle Vermögenswerte	111	343	454
Sachanlagen	514	11	525
Summe	625	354	979

Vermögenslage

Im Vergleich zum Jahresende 2014 stieg die Bilanzsumme um 1,4 Mrd Euro auf 22,3 Mrd Euro.

Im **langfristigen Vermögen** erhöhten sich die Immateriellen Vermögenswerte im Wesentlichen aufgrund von Währungseffekten und Akquisitionen um 1.092 Mio Euro. Im gestiegenen Sachanlagevermögen standen den Investitionen in Höhe von 514 Mio Euro Abschreibungen von 340 Mio Euro gegenüber.

Das **kurzfristige Vermögen** stieg von 6,8 Mrd Euro auf 6,9 Mrd Euro. Hier wirkten sich insbesondere höhere Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus. Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente verringerten sich im Berichtszeitraum um 52 Mio Euro.

Das **Eigenkapital** einschließlich der nicht beherrschenden Anteile erhöhte sich auf 13.811 Mio Euro. Die Veränderungen sind im Einzelnen in der Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung auf Seite 121 dargestellt. Die Eigenkapitalquote ist im Vergleich zum Vorjahr um 6,3 Prozentpunkte auf 61,9 Prozent gestiegen.

Die **langfristigen Verbindlichkeiten** sind um 1,5 Mrd Euro auf 2,2 Mrd Euro gesunken. Der Rückgang ist im Wesentlichen auf die Tilgung der Hybrid-Anleihe zurückzuführen. Unsere Pensionsverpflichtungen sind vor allem infolge der höheren Diskontierungszinssätze gegenüber dem Jahresende 2014 gesunken.

Die **kurzfristigen Verbindlichkeiten** sind um 0,8 Mrd Euro auf 6,3 Mrd Euro gestiegen. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf die Refinanzierung der Tilgung der Hybrid-Anleihe zurückzuführen.

Unsere **Nettofinanzposition¹** beläuft sich zum 31. Dezember 2015 auf 335 Mio Euro (31. Dezember 2014: -153 Mio Euro).

Nettofinanzposition 46

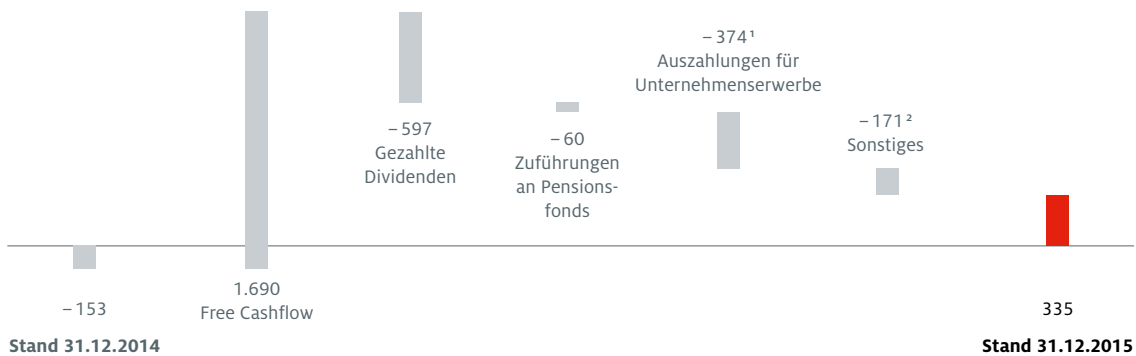
in Mio Euro	
2011	- 1.392
2012	- 85
2013	959
2014	- 153
2015	335

¹ 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

47



¹ Einschließlich Auszahlungen für den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen bei bestehender Kontrolle.

² Im Wesentlichen Währungskurseffekte.

Finanzlage

Im Berichtsjahr 2015 lag der **Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit** mit 2.384 Mio Euro über dem Niveau des Vorjahres (1.914 Mio Euro). Höheren Zahlungen für Ertragsteuern stand insbesondere ein gestiegenes betriebliches Ergebnis gegenüber. Der höhere Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit zeigt sich auch im Netto-Umlaufvermögen¹ bezogen auf die Umsatzerlöse, das sich gegenüber dem Vorjahr um 0,4 Prozentpunkte auf 3,8 Prozent verbessert hat.

Der Mittelabfluss im **Cashflow aus Investitionstätigkeit** (-893 Mio Euro) war 2015 geringer als im Vorjahr (-2.231 Mio Euro). Hier wirkten sich die im Vergleich zum Vorjahreszeitraum geringeren Investitionen in Tochterunternehmen und sonstige Geschäftseinheiten aus.

Der **Cashflow aus Finanzierungstätigkeit** lag mit -1.555 Mio Euro unter dem Vergleichswert des Vorjahreszeitraums (447 Mio Euro). Dieser war im Vorjahr im Wesentlichen geprägt durch höhere Zuflüsse aus der teilweisen Veräußerung unserer in den Sonstigen Finanzierungsvorgängen ausgewiesenen Anlagen in kurzfristige Wertpapiere und Terminanlagen.

Die **Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente** sind im Vergleich zum 31. Dezember 2014 um 52 Mio Euro auf 1.176 Mio Euro gesunken.

Der **Free Cashflow** in Höhe von 1.690 Mio Euro ist im Vergleich zum Vorjahr (1.333 Mio Euro) hauptsächlich aufgrund des höheren Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit gestiegen.

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. 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, Akquisitionen und Divestments 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.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat Henkel eine gegenüber dem Vorjahr höhere Dividende für Stamm- und Vorzugsaktien gezahlt. Den nicht für Investitionen, Dividenden und Zinsausgaben benötigten Cashflow verwenden wir zur Verbesserung unserer Nettofinanzposition, zur Dotierung des Pensionsvermögens sowie zur Finanzierung von Akquisitionen. Den kurzfristigen Finanzierungsbedarf decken wir vor allem über Commercial Paper. Das Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm ist zusätzlich durch eine syndizierte Kreditfazilität abgesichert.

1.690 Mio €

Free Cashflow.

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

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Unsere finanzwirtschaftliche Steuerung orientiert sich an den in unserer Finanzstrategie festgelegten Finanzkennzahlen (siehe Tabelle „Finanzkennzahlen“). Aufgrund der internationalen Ausrichtung der Geschäfte sind je nach Region unterschiedliche rechtliche und regulatorische Vorschriften zu beachten. Stand und Weiterentwicklung dieser Vorschriften verfolgen wir zentral und berücksichtigen Veränderungen im Rahmen des Kapitalmanagements.

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

Bewertung der Ratingagenturen

48

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

Stand: 31.12.2015

Zum 31. Dezember 2015 betragen unsere Finanzschulden insgesamt 884 Mio Euro und umfassen im Wesentlichen unsere Commercial Paper.

Das finanzielle Risikomanagement von Henkel erläutern wir im Risiko- und Chancenbericht auf den Seiten 106 bis 113. Weitere ausführliche Informationen zu Finanzinstrumenten sind in der Berichterstattung zu Finanzinstrumenten im Konzernanhang auf den Seiten 155 bis 167 enthalten.

Finanzkennzahlen

Die operative Schuldendeckung lag im Berichtszeitraum aufgrund unserer positiven Nettofinanzposition deutlich über dem Mindestwert von 50 Prozent. Auch der Zinsdeckungsfaktor, also die Deckung des Zinsergebnisses durch das betriebliche Ergebnis vor Abschreibungen, Wertminderungen (Impairment) und Zuschreibungen (EBITDA), hat sich weiter verbessert – begünstigt durch das höhere EBITDA. Die nochmals verbesserte Eigenkapitalquote vermittelt in gleicher Weise die hohe Finanzierungskraft des Konzerns.

Finanzkennzahlen

49

	2014	2015
Operative Schuldendeckung (Jahresüberschuss + Abschreibungen, Wertminderungen [Impairment] und Zuschreibungen + Zinsanteil Pensionsverpflichtungen) / Nettofinanzschulden und Pensionsverpflichtungen	274,8% ¹	375,2%
Zinsdeckungsfaktor (EBITDA / Zinsergebnis inklusive Zinsanteil Pensionsverpflichtungen)	48,4	75,7
Eigenkapitalquote (Eigenkapital / Bilanzsumme)	55,6%	61,9%

¹ Berücksichtigung der Hybrid-Anleihe zu 50 Prozent als Fremdkapital.

Vielfalt und Hilfe

Links: ein Plakatmotiv der weltweiten Henkel-Kampagne zu Vielfalt und wertschätzender Unternehmenskultur. Rechts: Das Unternehmen und zahlreiche Mitarbeiter helfen bei der Aufnahme und Integration von Flüchtlingen. Hier: Vier Mitarbeiter in Düsseldorf bereiten Produktpenden für die Verteilung vor.



Mitarbeiter

Zum Jahresende 2015 beschäftigte Henkel weltweit rund 49.450 Mitarbeiter (im Jahresdurchschnitt: rund 49.850). Die Zahl der Mitarbeiter zum 31. Dezember 2015 lag unterhalb der zum Jahresende 2014. Dem Ausbau unserer Teams in den Shared Service Centern standen Synergien aus der Integration von Akquisitionen sowie aus kontinuierlichen Anpassungen in unseren operativen Unternehmensbereichen gegenüber. Der Personalaufwand betrug 3.047 Mio Euro.

Im Geschäftsjahr 2015 haben wir weltweit weitere Fortschritte bei der erfolgreichen Umsetzung unserer Personalstrategie gemacht:

- Wir haben mit einem differenzierten Angebot zur Aus- und Weiterbildung die Entwicklung unserer Mitarbeiter unterstützt. Das breite Angebot der Henkel Global Academy wurde weltweit vergrößert und durch digitale Lernplattformen ergänzt.
- Insbesondere in den Wachstumsmärkten haben wir unsere Aktivitäten verstärkt, um die besten Talente für Henkel zu gewinnen und gezielt weiterzuentwickeln.

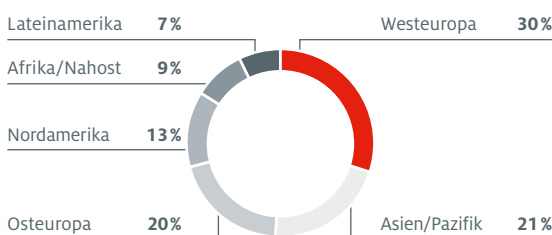
- Wir haben zudem unsere Leistungskultur deutlich vorangebracht. Im Rahmen der weltweit einheitlichen Bewertung unserer Führungskräfte beziehen wir verstärkt die persönlichen Interessen sowie individuelle Gestaltungsmöglichkeiten der Karriereplanung und -entwicklung ein.
- Mit der weiteren Digitalisierung des Arbeitsalltags durch digitale Networking-Plattformen haben wir wichtige Voraussetzungen geschaffen für eine effiziente globale Zusammenarbeit und einen lebendigen Austausch zwischen den Mitarbeitern.
- Zudem haben wir im Rahmen unseres gesellschaftlichen Engagements auch im Jahr 2015 die ehrenamtlichen Aktivitäten unserer Mitarbeiter umfangreich unterstützt. Neben ihren vielen freiwilligen Tätigkeiten engagierten sich unsere Mitarbeiter besonders stark für Flüchtlinge in Deutschland und Europa. Ein weiterer Schwerpunkt unseres sozialen Handelns lag auf der Unterstützung von Menschen in Krisen- und Katastrophengebieten.

Die besten Talente für Henkel gewinnen

Neben zahlreichen Aktivitäten und Initiativen, um unser Image als attraktiver Arbeitgeber zu stärken, setzt Henkel konsequent auf digitale Möglichkeiten im Personal-Marketing, bei der Suche nach Talenten

Mitarbeiter nach Regionen

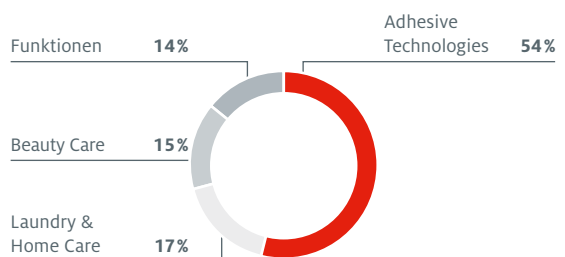
50



Stand: 31.12.2015

Mitarbeiter nach Organisationseinheiten

51

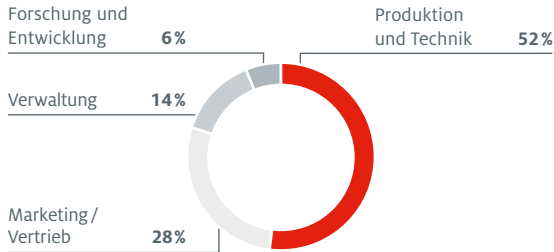


Stand: 31.12.2015

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Mitarbeiter nach Tätigkeitsbereichen

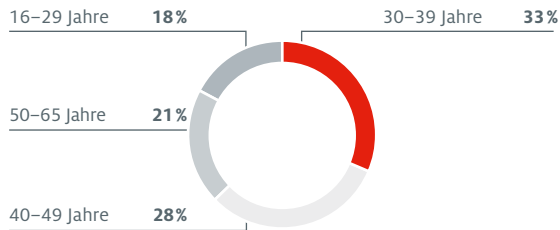
52



Stand: 31.12.2015

Mitarbeiter nach Altersgruppen

53



Stand: 31.12.2015

sowie in der Mitarbeiterentwicklung. Vor allem Social-Media-Kanäle wie Facebook und LinkedIn ermöglichen es, mit potenziellen Bewerbern zielgruppengerecht in einen kontinuierlichen Austausch zu treten. LinkedIn erleichtert zudem die direkte Ansprache von Kandidaten für die Besetzung spezialisierter offener Stellen. Die Zahl der Fans und Follower unserer Social-Media-Kanäle mit einer Ausrichtung auf eine Karriere bei Henkel stieg gegenüber 2014 um mehr als 20 Prozent.

Mitarbeiter entwickeln und zielgerichtet trainieren

2015 haben wir 157 neuen Auszubildenden in Deutschland die Möglichkeit geboten, einen unserer 27 dualen Studiengänge oder Ausbildungsberufe zu erlernen. Insgesamt absolvieren derzeit mehr als 500 Auszubildende und Studierende eine Berufsausbildung bei Henkel in Deutschland.

Für alle Mitarbeiter sind wir davon überzeugt, dass neben den traditionellen Lernformaten wie Seminaren die fachliche und persönliche Entwicklung vor allem im Berufsalltag stattfindet. Rund 90 Prozent des Wissens werden in der praktischen Erfahrung sowie in der direkten Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern vermittelt.

Um die individuelle Mitarbeiterentwicklung zu fördern und diese den aktuellen Marktanforderungen anzupassen, bündeln wir alle unsere Lernangebote in unserer Henkel Global Academy. Die Mitarbeiter können nach ihrem speziellen Bedarf und gemäß ihres Entwicklungsplans allgemeine oder bereichsspezifische Seminare auswählen. Das breite Angebot wird weltweit durch über 500 digitale Lernangebote und rund 500 Videos und Webinare ergänzt.

Ein besonderer Fokus unserer Personalstrategie liegt auf der konsistenten Weiterentwicklung unserer Führungskultur. Bereits im Jahr 2014 begonnen und 2015 fortgeführt, haben insgesamt 140 Top-Führungskräfte unser „Leadership Forum“ absolviert – ein einwöchiges Seminar in Kooperation mit der Harvard Business School in den USA.

Zudem bieten wir ein modular aufgebautes Programm an, das sich an alle Führungskräfte richtet. Wesentliche Bestandteile sind unter anderem die Vermittlung und Vertiefung unserer Führungsgrundsätze, abgestimmt auf die jeweilige berufliche Situation der Mitarbeiter. Nachwuchsführungskräfte in den Wachstumsmärkten werden im Rahmen unseres EXCEED-Programms umfassend auf die besonderen Herausforderungen in ihren Regionen vorbereitet.

Mitarbeiter

54

(Stand jeweils am 31. Dezember)	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Westeuropa	15.350	32,5	14.600	31,3	14.400	30,7	14.900	30,0	14.900	30,2
Osteuropa	8.850	18,7	9.150	19,7	9.600	20,5	10.000	20,1	9.800	19,8
Afrika/Nahost	5.300	11,3	5.100	11,0	4.800	10,2	4.850	9,7	4.700	9,4
Nordamerika	5.250	11,1	5.200	11,1	5.150	11,0	6.200	12,5	6.250	12,7
Lateinamerika	3.700	7,8	3.650	7,8	3.750	8,0	3.650	7,3	3.500	7,1
Asien/Pazifik	8.800	18,6	8.900	19,1	9.150	19,6	10.150	20,4	10.300	20,8
Gesamt	47.250	100,0	46.600	100,0	46.850	100,0	49.750	100,0	49.450	100,0

Basis: Stammpersonal ohne Auszubildende. Werte sind gerundet.

Gelebte Leistungskultur

Auch im Jahr 2015 haben wir unseren Development Round Table (DRT) für rund 11.000 Führungskräfte sowie herausragende Talente aus dem Tarifbereich durchgeführt. Den international standardisierten Prozess zur Einschätzung der Leistung und des Potenzials dieser Mitarbeiter haben wir 2015 verbessert: Die Mitarbeiter werden aufgefordert, ihre Vorstellungen für weitere berufliche Schritte eigenständig zu formulieren, damit sie im Dialog mit dem Vorgesetzten konkretisiert werden können. So wollen wir ihre Interessen mit denen des Unternehmens noch stärker in Einklang bringen.

Vielfalt wertschätzen

Für Henkel basiert der Unternehmenserfolg auf einem starken globalen Team und einer vielfältigen Belegschaft. Vielfalt und eine wertschätzende Unternehmenskultur sind zentrale Treiber für Kreativität und Innovationen. Wir fördern und nutzen die Vielfalt im Unternehmen und schaffen ein integratives Umfeld, basierend auf einem ganzheitlichen Ansatz, der alle Dimensionen umfasst – unterschiedliche Generationen, Geschlechter, Kulturen und Erfahrungen.

Im Jahr 2015 haben wir dazu unter anderem wieder eine weltweite Kampagne bei Henkel durchgeführt, um das Verständnis für „Diversity & Inclusion“ zu vertiefen. Unser Ziel ist es, wertschätzendes Verhalten noch stärker in unseren Teams zu verankern und erneut das Bewusstsein für den Beitrag jedes Einzelnen zu schärfen. Um Unterschiedlichkeit und Vielfalt bei Henkel erlebbar zu machen, haben während sogenannter Diversity-Wochen an unseren Standorten weltweit zahlreiche virtuelle und lokale Events, Aktivitäten und Initiativen stattgefunden.

Rund **33%**
unserer Führungs-
kräfte sind Frauen.

Henkel bietet seit Jahren sehr flexible Arbeitsmodelle an und trägt damit unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter Rechnung. Wir fördern ein Arbeitsumfeld, das auf Vertrauen und nicht auf einer Präsenzkultur basiert, weil wir darin einen wichtigen Baustein für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie einen Vorteil im Wettbewerb um die besten Talente sehen. Damit gelingt es uns besser, das Streben nach exzellenten Geschäftsergebnissen und persönliche Bedürfnisse miteinander zu verbinden. Die zunehmende Digitalisierung erlaubt ein hohes Maß an Flexibilität und ermöglicht zunehmend mobiles Arbeiten. Wir erwarten, dass unsere Führungskräfte flexible Arbeitsmodelle bei Henkel im Rahmen ihrer Führungsverantwortung vorleben und unterstützen.

Zudem fördern wir internationale Karrieren und Erfahrungen in interkultureller Arbeitsweise – auch bereits zu einem frühen Zeitpunkt in der beruflichen Laufbahn. Damit unterstützen wir nicht nur systematisch die fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter, sondern bringen auch neue Perspektiven und Denkweisen in die Zusammenarbeit ein und erhöhen so die Leistungsfähigkeit und Motivation unserer globalen Teams.

Ein wichtiger Bestandteil unserer Maßnahmen ist die Karriereentwicklung von weiblichen Führungskräften. So haben wir konzernweit den Frauenanteil in Führungspositionen von gut 26 Prozent im Jahr 2008 auf rund 33 Prozent Ende 2015 erhöht.

Nachhaltig und verantwortungsvoll handeln

Für Henkel ist es selbstverständlich, über die Geschäftstätigkeit hinaus, weltweit gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Unsere Aktivitäten im Bereich Corporate Citizenship haben wir in drei Bereiche gegliedert: Wir fördern das ehrenamtliche Engagement unserer Mitarbeiter, unterhalten strategische Partnerschaften für das Gemeinwohl und helfen in Not- und Katastrophenfällen.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Die Hilfe für Flüchtlinge war 2015 europaweit eine zentrale Aufgabe für uns. Der Schwerpunkt unseres Engagements lag hierbei auf humanitärer Hilfe sowie auf der Unterstützung unserer Mitarbeiter und Pensionäre, die sich ehrenamtlich in vielen Projekten engagiert haben.

Insgesamt haben wir 2015 weltweit mehr als 8,3 Mio Euro gespendet und dabei rund 3.400 Projekte gefördert. Dadurch haben wir mehr als 1,5 Mio Menschen erreicht.

Auch 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 wir aufgrund unserer Kernkompetenzen eine konkrete Verbesserung bewirken können. Auch hier kommt dem privaten Engagement unserer Mitarbeiter und Pensionäre eine wichtige Rolle zu.

Nicht nur im Bereich Corporate Citizenship macht das Engagement unserer Mitarbeiter den Unterschied aus: Auch die erfolgreiche Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie baut darauf auf. Daher nimmt das Thema großen Raum in der internen Kommunikation ein und wird konsequent in bestehende Trainings und Schulungen integriert. Ein Beispiel dafür ist der Erfolg unseres Programms für „Nachhaltigkeitsbotschafter“. Diese sollen Kollegen, Lieferanten, Kunden sowie Studenten und Schülern die Wichtigkeit nachhaltigen Handelns vermitteln. Bis Ende 2015 haben rund 6.200 Mitarbeiter erfolgreich an diesem Programm teilgenommen, darunter auch der gesamte Vorstand sowie alle Top-Führungskräfte weltweit. Im Rahmen des Programms wurden inzwischen auch rund 63.000 Kinder in Grundschulen in 43 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. Im Lauf des Jahres 2015 stiegen die Vorrohstoffpreise zunächst an, bevor sie dann in der zweiten Hälfte des Jahres fielen. Dies führte insgesamt dazu, dass die Preise des vierten Quartals unter denen des ersten Quartals lagen. Das Bild war regional und nach Vorrohstoffart unterschiedlich. Der Rohölpreis lag im Durchschnitt signifikant unter Vorjahresniveau. Auch der Preis für Palmkernöl lag unter dem Niveau des Jahres 2014. Die Preise für Wellpappe und Kartonagen stiegen im Lauf des Jahres an. In Europa waren die Preise für Ethylen und Polyethylen aufgrund zahlreicher Anlagenausfälle in der ersten Jahreshälfte auf sehr hohem Niveau, normalisierten sich aber in der zweiten Jahreshälfte. Insgesamt lagen die Preise für direkte Materialien 2015 moderat unter dem Niveau des Vorjahres.

Unser Aufwand für direkte Materialien belief sich auf 7,8 Mrd Euro. Der Anstieg gegenüber dem Vorjahr ist insbesondere zurückzuführen auf Währungskurs-effekte und Akquisitionen, die durch Einsparungen aus Kostensenkungsmaßnahmen sowie Effizienzverbesserungen in Produktion und Supply Chain nicht vollständig kompensiert werden konnten.

Unsere fünf wichtigsten Rohstoffgruppen im Bereich der direkten Materialien sind Rohstoffe zur Verwendung in Schmelzklebstoffen, waschaktive Substanzen (Tenside), Rohstoffe für polyurethanbasierte Klebstoffe, anorganische Rohstoffe sowie wasser- und acrylatbasierte Klebstoffrohstoffe. Diese machen etwa 40 Prozent unseres Aufwands für direkte Materialien aus. Unsere fünf größten Zulieferer repräsentieren etwa 13 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 2015 geringfügig an, konnten aber

7,8 Mrd €
Aufwand für direkte Materialien.

durch unsere globale Beschaffungsstrategie und strukturelle Sparmaßnahmen überkompensiert werden. Im Jahr 2015 lagen die Aufwendungen für indirekte Materialien und Dienstleistungen mit 5 Mrd Euro über dem Niveau des Vorjahres. Der Anstieg gegenüber dem Vorjahr ist insbesondere auf Währungskurseffekte und Akquisitionen zurückzuführen.

Um die Effizienz zu verbessern und die Materialversorgung sicherzustellen, optimieren wir fortlaufend die Wertschöpfungskette; hierbei achten wir darauf, unser Qualitätsniveau zu erhalten. 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 weitere 15 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 administra-

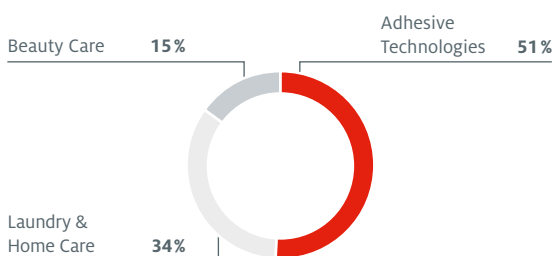
tiven Einkaufstätigkeiten in unseren Shared Services zusammengeführt, zum Beispiel die Bestellabwicklung, die Preispflege sowie Reportingtätigkeiten. Im Rahmen der „Sourcing@Best“-Initiative haben wir die weltweiten strategischen Beschaffungsaktivitäten in acht regionalen Einkaufszentralen zusammengeführt. Darüber hinaus haben wir unsere Produktions-, Logistik- und Einkaufstätigkeiten über alle Unternehmensbereiche in einer einheitlichen globalen Supply-Chain-Organisation zusammengeführt. Diese Organisation hat ihren Hauptsitz in Amsterdam und im November 2014 ihre Tätigkeit aufgenommen. Der erste Schritt der europäischen Implementierung ist erfolgreich abgeschlossen. Ende 2015 wurde eine Zweigstelle in Singapur eröffnet.

Im Umfeld von Unsicherheiten in Bezug auf die Rohstoffpreisentwicklung und die Versorgungssicherung 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.

Von unseren Lieferanten und Vertragspartnern erwarten wir, dass ihr Verhalten unseren unternehmensethischen Werten entspricht. Grundlage hierfür

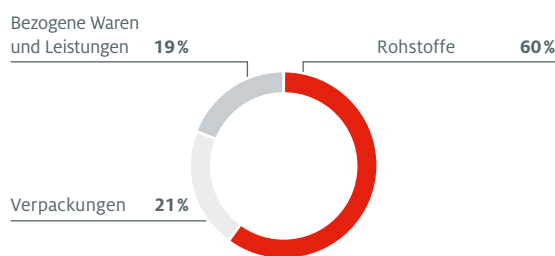
Materialaufwand nach Unternehmensbereichen

55



Materialaufwand nach Materialart

56



31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

sind unsere konzernweit gültigen Einkaufsstandards sowie die bereits 1997 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 18 Mitglieder. Im vergangenen Jahr sind erstmalig auch US-Unternehmen beigetreten. Die globale Implementierung des Assessment- und Audit-Programms wurde weiter ausgebaut, unter anderem durch Lieferantenkonferenzen in São Paulo, Brasilien, und in Shanghai, China. Darüber hinaus hat die Initiative Anerkennung durch die Ethical Corporation erfahren: In der Kategorie „Best Supplier Engagement“ wurde „Together for Sustainability“ als besonders empfehlenswert ausgezeichnet.

Produktion

Im Geschäftsjahr 2015 haben wir im Rahmen der Umsetzung der Strategie für 2016 die Produktions- und Logistikaktivitäten über alle Unternehmensbereiche standardisiert und mit den Einkaufsaktivitäten in einer globalen Supply-Chain-Organisation mit Sitz in den Niederlanden gebündelt.

Henkel stellte 2015 in 55 Ländern an 170 Standorten Produkte mit einem Gesamtgewicht von 7,9 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.

Anzahl Produktionsstätten

57

	2014	2015
Laundry & Home Care	28	28
Beauty Care	8	7
Adhesive Technologies	133	135
Gesamt	169	170

Im Unternehmensbereich **Laundry & Home Care** hat sich die Zahl der Produktionsstandorte mit 28 gegenüber 2014 nicht verändert. Unser Werk in Düsseldorf ist weiterhin der größte Produktionsstandort des Unternehmensbereichs. Hier produzieren wir hauptsächlich feste und flüssige Waschmittel, Weichspüler, flüssige Reinigungsprodukte sowie Geschirrspülmittel-Tabs. Auch im Jahr 2015 haben wir die Leistungsfähigkeit unserer Werke durch zahlreiche Maßnahmen zur Effizienzsteigerung konsequent weiter verbessert. Durch den Zugewinn von Marktanteilen und das gute organische Wachstum stieg unser Produktionsvolumen erneut deutlich an. Daher investieren wir konsequent in den Ausbau unserer Kapazitäten, insbesondere im Zusammenhang mit Innovationen und Wachstumsmärkten.

Die externe Zertifizierung gemäß den internationalen Standards für Qualität, Umweltschutz, Sicherheit und Energiemanagement wurde für alle Werke sowie 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 kontinuierliche Ausbau des Echtzeitmesssystems, das alle Ressourcenverbräuche global zentral erfasst und systematisch auswertet.

170

Produktionsstätten.

Der Bereich Logistik war geprägt durch weitere Anpassungen der Lagerkapazitäten und durch die Integration der neuen Akquisitionen. Daneben wurde konsequent an der geografischen Optimierung der Lagerstandorte gearbeitet, um Transportdistanzen zu den Kunden zu reduzieren und eine flexiblere Belieferung zu ermöglichen. Diese Anpassungen und der verstärkte Einsatz von Transportfahrzeugen, die die Kriterien der Euro-6-Abgasnorm erfüllen, sind weitere Schritte zur Reduktion des CO₂-Ausstoßes über die gesamte Wertschöpfungskette. Ein weiterer Schwerpunkt wurde im Bereich der Zusammenarbeit mit einzelnen Handelspartnern gesetzt, um gemeinsam den Warenfluss zu optimieren und die Verfügbarkeit der Produkte in den Regalen zu erhöhen. Damit konnten wir erneut weltweit einen hohen Lieferservicegrad erreichen, der in unserer Branche zum Spitzenniveau zählt.

Im Unternehmensbereich **Beauty Care** haben wir im Jahr 2015 weiter den Fokus auf eine deutliche Steigerung der Agilität und einen exzellenten Kunden-Service gelegt, um schneller und flexibel auf Marktveränderungen reagieren zu können. Eine wesentliche Verbesserung des Service-Levels erreichten wir durch eine höhere Integration der Planungs-Prozesse über die gesamte Supply Chain bis hin zur Schnittstelle bei unseren Kunden. Ein weiterer Schwerpunkt war das Komplexitätsmanagement, um die Produktvielfalt effizienter zu steuern, die Beauty Care entsprechend der global unterschiedlichen Kundenwünsche anbietet.

In den westeuropäischen Standorten wurden gezielt Kapazitäten aufgebaut und dem Markt angepasst. Die größte Einzelinvestition erfolgte an unserem Standort Wassertrüdingen in Deutschland. Hier haben wir Mitte 2015 eine neue Hochgeschwindigkeitsanlage zur Abfüllung von Flüssigprodukten installiert. Diese erlaubt uns, den wachsenden Anforderungen kundentnah zu entsprechen. Neben den Investitionen in die europäischen Standorte haben wir zur Unterstützung des organischen Wachstums stark in den außereuropäischen Märkten investiert. Produktionskapazitäten in Asien, Amerika und Osteuropa wurden ausgebaut, insbesondere die der Ende 2013 erworbenen Fabrik in Russland. So können wir die lokalen Märkte noch schneller und effizienter versorgen.

In einem von starkem Wettbewerb gekennzeichneten Markt haben wir außerdem konsequent weitere Effizienzsteigerungen erzielt und die Flexibilität erhöht. Die Motivation unserer Mitarbeiter, insbesondere in unseren sogenannten TPM/Lean-Teams, kontinuierlich Prozesse zu optimieren, führte zu einer gesteigerten Qualität und Produktivität.

Im Unternehmensbereich **Adhesive Technologies** richten wir unser weltweites Produktionsnetzwerk auf die höhere Nachfrage – vor allem in den Wachstumsmärkten – aus. Wir investieren in die Einführung moderner beziehungsweise die Optimierung vorhandener Fertigungstechnologien. Gleichzeitig optimieren wir unsere Produktionsstrukturen kontinuierlich, um weitere Kosten- und Qualitätsvorteile bei der Herstellung unserer Produkte zu erzielen.

Unsere Multi-Technologiestandorte in China und Indien waren im Berichtsjahr zwei wichtige Projekte im Rahmen der Erweiterung unserer Produktionskapazitäten. Während in Indien im Jahr 2015 der Grundstein für ein neues Werk gelegt wurde, haben wir in China die Kapazitäten unseres im Jahr 2013 eröffneten Werks ausgebaut. An beiden Standorten werden verschiedene Fertigungstechnologien in einer gemeinsamen Infrastruktur kosteneffizient gebündelt.

Neue Fertigungstechnologien, zum Beispiel zur Herstellung von Klebstoffen für die Automobilindustrie, wurden insbesondere in den Wachstumsmärkten eingeführt, um unsere Produkte noch effizienter, kostengünstiger und nachhaltiger herzustellen. Kundenspezifische Anforderungen erfüllen wir durch neue Produktentwicklungen und entsprechende Investitionen in moderne Fertigungseinrichtungen. Die Verbesserung der Produktionsstrukturen und -abläufe steht in unseren Fabriken im Fokus. Durch unsere Lean-Teams konnten wir erneut zahlreiche Optimierungen an unseren Produktionsstandorten erzielen.

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 2015 bewirkt, dass 68 Prozent unserer Standorte ihren Energieverbrauch, 75 Prozent ihren Wasserverbrauch und 59 Prozent ihr Abfallaufkommen verringern konnten.

Mit Blick auf unser für das Jahr 2030 formulierte Ziel „Faktor 3“ hatten wir uns konkrete Zwischenziele für unsere Produktionsstandorte gesetzt, die wir bis Ende 2015 übererfüllen konnten.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Nachhaltigkeitsziele 2011 bis 2015 und Status 58

Umweltkennzahlen pro Tonne Produktionsmenge	Ziel	Status
Energieverbrauch	- 15%	- 18%
Wasserverbrauch	- 15%	- 23%
Abfallaufkommen	- 15%	- 17% ¹
Arbeitsunfälle ²	- 20%	- 33%

¹ Ohne Bau- und Abbruchabfälle: - 29%.
² Pro eine Million Arbeitsstunden.
 Basisjahr 2010.

Bis Ende 2015 haben wir im Vergleich zum Basisjahr 2010 unseren Energieverbrauch pro Tonne Produkt um 18 Prozent, unseren Wasserverbrauch um 23 Prozent und unser Abfallaufkommen um 17 Prozent reduziert.

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 neue mittelfristige Ziele definiert: Bis 2020 wollen wir die direkten und indirekten Kohlendioxidemissionen unserer Produktionsstandorte, unseren Wasserverbrauch und unser Abfallaufkommen im Vergleich zum Basisjahr 2010 um jeweils 30 Prozent pro Tonne Produkt verringern.

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 61 bis 63 sowie in unserem Nachhaltigkeitsbericht auf der Internetseite:

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 2015 kamen rund 95 Prozent der Produktionsmenge aus Werken, die nach der international anerkannten Norm für Umweltmanagementsysteme ISO 14001 zertifiziert sind.

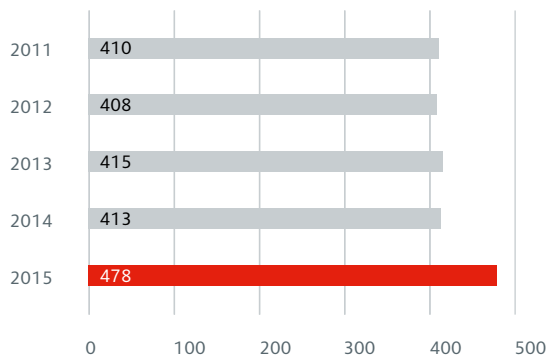
Forschung und Entwicklung

Die Aufwendungen des Henkel-Konzerns für Forschung und Entwicklung betragen im Berichtsjahr 478 Mio Euro (bereinigt um Restrukturierungsaufwendungen: 464 Mio Euro) nach 413 Mio Euro (bereinigt: 410 Mio Euro) im Jahr 2014. Der Anstieg ist vor allem durch Währungseinflüsse und Akquisitionen begründet. In Relation zum Umsatz haben wir 2,6 Prozent (bereinigt: 2,6 Prozent) für Forschung und Entwicklung aufgewandt (2014: 2,5 Prozent, bereinigt: 2,5 Prozent).

2,6 %
 F&E-Aufwand in Prozent vom Umsatz.

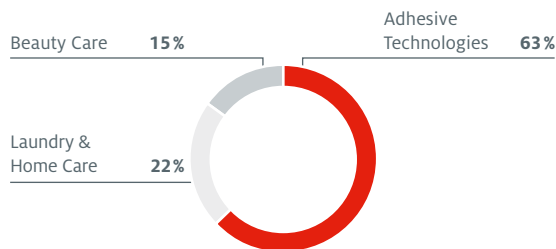
Im Jahr 2015 waren rund 60 Prozent der gesamten Aufwendungen für Forschung und Entwicklung Personalkosten. Die Forschungs- und Entwicklungskosten haben wir vollständig als Aufwand gebucht; es gab keine produkt- und technologiebezogenen Entwicklungskosten, die nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) in der Bilanz aktiviert wurden.

F&E-Aufwand¹ 59
 in Mio Euro



¹ Inklusive Restrukturierungsaufwendungen: 14 Mio Euro (2011), 2 Mio Euro (2012), 1 Mio Euro (2013), 3 Mio Euro (2014), 14 Mio Euro (2015).

F&E-Aufwand nach Unternehmensbereichen 60



Ausgewählte Forschungs- und Entwicklungs-Standorte



Im Jahresdurchschnitt waren rund 2.800 Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung beschäftigt (2014: 2.650). Dies entspricht rund 6 Prozent der gesamten Belegschaft. Die Teams bestehen aus Naturwissenschaftlern – überwiegend Chemikern –, Materialwissenschaftlern sowie Ingenieuren und Technikern.

F&E-Kennzahlen

	2011	2012	2013	2014	2015
F&E-Aufwand ¹ (in Mio Euro)	396	406	414	410	464
F&E-Aufwand ¹ (in % vom Umsatz)	2,5	2,6	2,6	2,5	2,6
Mitarbeiter ² (durchschnittlich)	2.650	2.650	2.600	2.650	2.800

¹ Bereinigt um Restrukturierungsaufwendungen.

² Werte sind gerundet.

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 die Abstimmung beim Thema „Quantensprünge in Forschung und Entwicklung“. Hier stehen vor allem die Vorgehensweisen im Vordergrund, um Zahl und Erfolgswahrscheinlichkeit von disruptiven Innovationen zu steigern. Grundlegende Innovationen auf gemeinsamen Wissensgebieten werden kontinuierlich auf formellen und informellen Wegen zwischen den Unternehmensbereichen ausgetauscht. Der Austausch bezieht sich insbesondere auf alle oberflächenmodifizierenden Technologien, beispielsweise Tenside, multifunktionelle Polymere und Silikone. Auch die Dokumentation der Nachhaltigkeitsfortschritte innerhalb der Entwicklungsprojekte der drei Unternehmensbereiche ist vereinheitlicht.

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 Partner wie Universitäten, Forschungsinstitute oder

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Lieferanten in viele unserer Entwicklungsprojekte haben wir entsprechend intensiviert.

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

- Der Innovationspartner Evonik erhielt den „Best Innovation Contributor Award 2015“ vom Unternehmensbereich Laundry & Home Care für die exklusive Entwicklung eines innovativen Repair-Polymers, das 2015 erstmalig bei den Marken Der General und Brillantes eingeführt wurde. Viele Verbraucher haben das Problem, dass verkratzte Oberflächen ihren Glanz verlieren. Mit der einzigartigen, semipermanenten Laminierungstechnologie werden nun verkratzte Oberflächen und Risse geglättet. Das zum Patent angemeldete Polymer kann den verblassten Glanz der Oberflächen bereits nach der ersten Behandlung signifikant verbessern. Dieser innovative Effekt wird bei Folgeanwendungen sogar noch weiter gesteigert.
- Unser langjähriger Partner BASF wurde mit dem „Best Innovation Contributor Award 2015“ vom Unternehmensbereich Beauty Care ausgezeichnet für die kontinuierliche und erfolgreiche Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Mikroemulsionen für Körperreinigungsprodukte. Die Mikroemulgierung erlaubt den Einsatz höherer Konzentrationen von Pflegeölen in transparenten Tensidformulierungen für eine reichhaltige Pflege. Nachdem die Mikro-Öl-Technologie erstmalig im Jahr 2014 für ölhaltige Shampoos der Marke Bonacure im Salonbereich eingesetzt worden war, konnte diese Technologie 2015 auch für Duschgele der Körperpflegemarken Fa in Europa und Dial in Nordamerika adaptiert werden.
- Das japanische Technologie-Unternehmen Kaneka, das eine breite Produktpalette von Spezialpolymeren für verschiedene industrielle Anwendungen herstellt, wurde vom Unternehmensbereich Adhesive Technologies das zweite Jahr in Folge mit dem „Supplier Innovation Award“ ausgezeichnet. Dank der engen Zusammenarbeit in Deutschland, in den USA und in Asien ermöglicht uns Kaneka frühzeitigen Zugang zu seinen neuesten Entwicklungen von leistungsstarken, spezifischen Polymeren. Diese unterstützen unsere neuesten Lösungen in den Bereichen flüssige Dichtstoffe für Automobil-, Elektronik- und Industriemärkte.

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:

- Mit der Übernahme des Forschungslabors für Insektenschutzmittel von Spotless in Barcelona, Spanien, im Jahr 2014 wurde die Technologiekompetenz des Unternehmensbereichs Laundry & Home Care in diesem Bereich weiter ausgebaut. Dort werden sowohl Produkte für den globalen als auch für den regionalen Einsatz entwickelt. Mit ZenSect Anti-Mücken-Sticks ist es den Henkel-Forschern erstmalig gelungen, ein hochwirksames Mückenabwehrmittel für den europäischen Markt zu entwickeln, das auf einem vollständig neuen Prinzip beruht. Der Wirkstoff ist aus natürlichen Inhaltsstoffen und die Wirkweise von Nutzpflanzen abgeleitet. Er wirkt gezielt auf das Sensorium der Insekten und unterdrückt deren Stechreiz.
- 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 ethnische Besonderheiten und spezifische Kundenbedürfnisse berücksichtigen. Für den asiatischen Markt wurden transparente, silikonfreie Antischuppenshampoos entwickelt, die unter der Marke Syoss erfolgreich im Markt eingeführt wurden. In den arabischen Märkten wurden Seifen, Deosprays und Duschgele mit dem besonderen Oud-Duft entwickelt, der die arabische Parfümtradition widerspiegelt.
- Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies bietet lokale Expertise und Lösungen über ein globales Netzwerk von Technologiezentren. Unser Zentrum in Pune, Indien, konzentriert sich auf Anforderungen der dort ansässigen Automobil- und Fertigungsindustrie. Das lokale Team in der Produktentwicklung ist vor allem auf die Entwicklung sehr spezifischer Kundenlösungen spezialisiert.

siert, zum Beispiel in den wachsenden Bereichen Wartung, Instandhaltung und Reparatur sowie industrielle Fertigung und Produktion.

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 2015 haben unsere Wissenschaftler mit ihren Innovationen wertvolle Beiträge zum Unternehmenserfolg geleistet. Die folgenden Beispiele zeigen eine Auswahl besonders herausragender Forschungsprojekte:

- Waschen bei niedrigeren Temperaturen ist ein bedeutender Beitrag zum Klimaschutz. Zusammen

mit dem strategischen Partner Novozymes hat der Unternehmensbereich Laundry & Home Care leistungsstarke Enzyme für eine innovative Rezepturgeneration entwickelt. Diese bildete die Basis für die erfolgreiche Einführung der Marke Persil Pro-Clean in den USA. Eine speziell auf die US-amerikanischen Anforderungen abgestimmte und zum Patent angemeldete Hochleistungsrezeptur entfaltet ihre hohe Waschleistung bereits bei niedrigen Temperaturen sowohl bei der Kaltwäsche als auch in „High Efficiency“-Waschmaschinen. Die Verbraucher profitieren doppelt durch ein überlegenes Reinigungsergebnis bei gleichzeitig reduziertem Energieverbrauch. Dafür wurde Novozymes mit dem „Sustainability Award 2015“ ausgezeichnet.

- Recycling ist ein bedeutender Nachhaltigkeitsaspekt, der sowohl die Fähigkeit zum Recyceln als auch die Nutzung recycelter Materialien umfasst. Als Ergebnis einer gemeinsamen Entwicklung mit dem Dosenlieferanten Ball Corporation ist es Henkel gelungen, Aerosoldosen mit 25 Prozent recyceltem Aluminium einzusetzen für die Deosprays der Marken Fa, Souplesse und Neutromed. Der Energieverbrauch für den Recyclingprozess von Aluminium ist deutlich niedriger als bei der aufwendigen Gewinnung von Primäraluminium aus Bauxit. Darüber hinaus zeichnet sich diese Aluminiummischung durch eine höhere Steifigkeit aus, so dass eine signifikante Materialeinsparung von rund 10 Prozent für diese Aerosoldosen realisiert werden kann. Durch diese beiden Effekte kann der CO₂-Fußabdruck pro Aluminiumdose um mehr als 20 Prozent gesenkt werden. Für diesen Nachhaltigkeitsbeitrag wurde Ball Corporation mit dem „Sustainability Award 2015“ ausgezeichnet.
- Durch die Entwicklung der innovativen Lötpaste Loctite GC 10 hat der Unternehmensbereich Adhesive Technologies einmal mehr seine Vorreiterrolle beim nachhaltigen Wirtschaften unterstrichen. Diese neue, temperaturstabile Technologie wird bei der Montage von Elektronikkomponenten eingesetzt. Aufgrund ihrer Leistungsmerkmale kann diese Lötpaste bei Zimmertemperatur gelagert und transportiert werden. Im Gegensatz zu bisherigen Lösungen ist eine Kühlung nicht mehr erforderlich. Loctite GC 10 hilft damit, den Energieverbrauch während der Lagerung drastisch zu reduzieren. Auch auf den Transport per Luftfracht kann verzichtet werden. Zudem werden Defekte reduziert, da Loctite GC 10 im Fertigungsprozess unserer Kunden leichter zu handhaben und länger zu verarbeiten ist.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Fritz-Henkel-Preis für Innovation 2015



www.vernel.de



www.schwarzkopf.com



www.loctite.com.au/mobile-bonding

Fritz-Henkel-Preis für Innovation

Jedes Jahr verleihen wir für außergewöhnliche Entwicklungen den „Fritz-Henkel-Preis für Innovation“. Für das Jahr 2015 ging unser Innovationspreis an drei internationale, interdisziplinär zusammengesetzte Projektteams, die neue Ideen verwirklicht und erfolgreich im Markt durchgesetzt haben:

- Mit einem neuen und innovativen Pflege-Wirkstoff ist es gelungen, für die Vernel-Linie Soft & Oils das attraktive Öl-Konzept aus der Kosmetik auf den Bereich der Weichspüler zu übertragen. Die mit dem Innovationspartner BASF neu entwickelte Formulierung erlaubt erstmalig eine Kombination von deutlich effizienteren Pflege-Wirkstoffen mit hochwertigen Duftölen für lang anhaltende Frische, intensive Pflege und besondere Weichheit. Diese weltweit einzigartige neue Generation von Weichspülern zeichnet sich durch die innovative transparente Ästhetik in Verbindung mit einem hochwertigen Packungsdesign aus. Das Dufterlebnis wurde durch spezielle wertvolle Parfümöle mit dauerhafter Duftanhaftung auf der Wäsche erlebbar gesteigert. Mit dem Einsatz der leistungsstarken Pflege-Wirkstoffe ergibt sich ein positiver Beitrag zur Nachhaltigkeit.
- Die langjährige Forschung zum Aufbau der Haarmatrixkeratine lieferte die Grundlagen zur Entwicklung der patentierten Keratin-Color-Technologie, die eine neue Dimension in Haarfärbeleistung und Pflege eröffnet: Ein Pflegekomplex mit spezifischen Keratinbausteinen, der als Pflegebestandteil in einer Pre-Lotion, in der Colorationscreme sowie der Haarspülung enthalten ist, wirkt dreifach schützend – vor, während und nach dem Colorationsprozess. Der Verbraucher erlebt eine maximale Färbeleistung mit 100 Prozent Grauabdeckung und eine außergewöhnliche Pflege, die den Haarbruch um bis zu 80 Prozent reduziert. Mit der Entwicklung der Keratin-Color-Technologie und der Marke Keratin Color baut der Unternehmensbereich

Beauty Care den Bereich der pflegenden Colorationen, zu dem auch die Marke Diadem gehört, konsequent weiter aus, um das Verbraucherbedürfnis nach Pflege und Schutz des Haars zu erfüllen. Die parallele Vermarktung sowohl in Europa als auch im Zug der Markeneinführung von Schwarzkopf in den USA hilft dabei, die globale Innovationsführerschaft von Henkel zu stärken.

- Ein globales Experten-Team des Unternehmensbereichs Adhesive Technologies hat eine neuartige, ganzheitliche Lösung für die Fertigung von Mobiltelefonen entwickelt. Das Angebot umfasst Strukturklebstoffe zur Verklebung von Gehäuserahmen und Deckglas sowie hochpräzise, intelligente Applikationsgeräte. Adhesive Technologies liefert sowohl die Strukturklebstoffe als auch die Applikationsgeräte maßgeschneidert für die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Kunden. Henkel übernimmt mit der ganzheitlichen Lösung den zentralen Kundenkontakt für die gesamte Anwendung und festigt dadurch langfristig sein Geschäft. Darüber hinaus ermöglicht dieser Ansatz auch die Kontrolle über die Anwendung und die Ergebnisse. Die neuartige Henkel-Technologie kommt bereits bei mehreren führenden Herstellern zum Einsatz. Sie bietet zudem deutliche Nachhaltigkeitsvorteile: Während der Produktion fallen weniger Abfälle an, die Arbeitssicherheit steigt, und die Wiederverwertbarkeit der Mobiltelefone wird erhöht.

Unsere Technologien schützen wir weltweit durch über 8.150 erteilte Patente. Rund 5.400 Patentanmeldungen befinden sich im laufenden Erteilungsverfahren. Ergänzend haben wir im Rahmen unseres Designschutzes rund 1.600 Geschmacksmuster eintragen lassen.

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

www.henkel.de/innovation

Marketing und Vertrieb

Unsere Kunden stehen im Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns. Dementsprechend richten wir unsere Marketing- und Vertriebsaktivitäten in jedem Unternehmensbereich an den jeweiligen Bedürfnissen unserer Zielgruppen aus. Um unsere Top-Marken weiter zu stärken und Innovationen weiterhin erfolgreich zu vermarkten, steuern wir unsere Marketingaktivitäten und Investitionen mit einer klaren Priorisierung nach Kategorien und Regionen. Im Vertrieb streben wir strategische Partnerschaften sowie überproportionales Wachstum mit unseren Top-Kunden an. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von E-Commerce haben wir zudem unsere Zusammenarbeit mit Online-Handelskunden intensiviert und unser E-Commerce-Angebot für Industriekunden erweitert.

Im Unternehmensbereich **Laundry & Home Care** entwickeln wir unsere Marketingstrategien und Produktinnovationen global, passen sie regionalen Kundenbedürfnissen 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.

Im Vertrieb haben wir mit der Eröffnung unseres „Global Experience Center“ in Düsseldorf im Februar 2015 eine neue Plattform geschaffen, um die Zusammenarbeit mit internationalen Kunden zu vertiefen, maßgeschneiderte Lösungen für die spezifischen Anforderungen der Partner zu entwickeln und gemeinsame Wertschöpfungspotenziale zu identifizieren. 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. Unsere Expertise im Bereich Shopper-Intelligence und Shopper-Marketing haben wir weiter ausgebaut. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Vertriebsstärke, die wir so kontinuierlich untermauern.

Unsere effizienten Prozesse, die optimale Ansprache der Konsumenten sowie unsere strategischen Partnerschaften mit dem Handel ermöglichen uns auch zukünftig, unser globales Markenportfolio erfolgreich zu steuern und durch erfolgreiche Innovationen zu stärken.

Im Unternehmensbereich **Beauty Care** entwickeln wir Marketing- und Vertriebsstrategien sowohl im Markenartikel- als auch im Friseurgeschäft global und setzen sie lokal um. Im Markenartikelgeschäft hat sich das im Jahr 2012 in Düsseldorf eröffnete „Beauty Care Lighthouse“ als zentrale Anlaufstelle für unsere globalen Kunden etabliert. Das Kunden-Center widmet sich an sechs Stationen interaktiv den Themenfeldern Innovation, Digitale Beratung, Point-of-Sale-Marketing, Forschung und Entwicklung, Rezepturen sowie Nachhaltigkeit. Kunden können zum Beispiel Innovationen selbst testen, Ladenregale virtuell befüllen und innovative Beratungstools am Point of Sale ausprobieren, zum Beispiel das digitale Testen von Haarcolorationen. Bei der Interaktion mit Konsumenten ist neben der klassischen Werbung und der Ansprache im Handel das digitale Marketing integraler Bestandteil unserer Marketingstrategie. Hier wird insbesondere der direkte Austausch über Social Media vorangetrieben.

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. Parallel dazu stellt unser Schwarzkopf-Außendienst die umfassende Beratung unserer Partner vor Ort sicher – mit der Maßgabe, die technische Kompetenz und den kommerziellen Erfolg unserer Salonpartner permanent zu optimieren.

Sowohl im Markenartikel- als auch im Friseurgeschäft wird so eine Nähe zu Kunden und Konsumenten geschaffen, die es dem Unternehmensbereich Beauty Care ermöglicht, auch in Zukunft Innovationen erfolgreich im Markt zu etablieren.

Der Unternehmensbereich **Adhesive Technologies** deckt als weltweit führender Lösungsanbieter für Klebstoffe, Dichtstoffe und Funktionsbeschichtungen nahezu das gesamte Spektrum des weltweiten Klebstoffmarktes mit seinen spezialisierten Marktsegmenten ab.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Unsere Marketingstrategien entwickeln wir auf globaler und regionaler Ebene. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen werden auf lokaler Ebene umgesetzt. Unsere starken, international etablierten Marken sind ein zentraler Bestandteil unseres Leistungsangebots. In unserer Markenstrategie setzen wir konsequent auf unsere fünf globalen Technologiecluster-Marken in den Industriemärkten und auf die vier Markenplattformen im Konsumentengeschäft.

Unsere rund 130.000 direkten Kunden aus Industrie und Handel sprechen wir in der Regel mit eigenen Vertriebsmitarbeitern an. Unsere Handelskunden decken dagegen den Bedarf der privaten Verwender, Handwerker und kleinerer Industriekunden effizienter ab als ein Direktvertrieb.

Durch rund 6.500 eigene Spezialisten pflegen wir langfristige Kontakte zu unseren Kunden und verfügen 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 Berichtsjahr haben wir in Mumbai, Indien, ein Trainingszentrum für flexible Verpackungen eröffnet – die erste Einrichtung dieser Art in Indien. Nach Düsseldorf und Shanghai ist dies weltweit die dritte Ausbildungsstätte von Henkel, in der wir theoretische und praktische Trainings rund um das Thema Klebstoffe für flexible Verpackungen anbieten.

Im Rahmen unserer Digitalisierungsstrategie ist die Erweiterung unserer E-Commerce-Plattform „Henkel POD“ ein wichtiger Schwerpunkt, um die Bestellvorgänge für unsere Industriekunden noch komfortabler zu gestalten. Im Berichtsjahr wurden auf diesem Weg bereits Aufträge im Wert von über 1 Mrd Euro abgewickelt.

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.

Die Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen in den Beziehungen zu unseren Kunden und Konsumenten nimmt in allen drei Unternehmensbereichen weiterhin 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 im letzten Jahr 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

Rund
6.500
Spezialisten für
unsere Adhesive
Technologies-
Kunden.

Laundry & Home Care

Highlights

Umsatzwachstum

+4,9%

organisches
Umsatzwachstum

Bereinigtes¹ betriebliches Ergebnis

879 Mio €

bereinigtes¹ betriebliches
Ergebnis (EBIT): plus 17,4 Prozent

Bereinigte¹ Umsatzrendite

17,1%

bereinigte¹ Umsatzrendite (EBIT):
plus 0,9 Prozentpunkte



Persil Power-Mix Caps

Mit den neuen Persil Power-Mix Caps setzt Persil neue Maßstäbe in dem dynamisch wachsenden Segment der vordosierten Waschmittel. Das Produkt kombiniert in einzigartiger Weise die überzeugende Reinigungsleistung eines konzentrierten Gels mit der Weißkraft-Technologie eines Pulvers. Damit wird die Wäsche besonders gut vor Vergrauung geschützt. www.persil.nl



Perwoll Care & Repair

Perwoll Care & Repair ist das erste Perwoll-Waschmittel mit Reparatur-Effekt, das Fusseln und Knötchen auf beanspruchter Kleidung um bis zu 80 Prozent sichtbar reduziert und somit ein relevantes Verbraucherbedürfnis löst. Darüber hinaus beugt die pflegende Formel mit Repairzyme® neuer Fussel- und Knötchenbildung vor – eine neue Dimension der Faserpflege. www.perwoll.de



Leistungsstärkere Reiniger

Die Reiniger mit neuen wasser- und schmutzabweisenden Formeln bieten noch leistungsstärkere Anwendungen. So imprägniert Bref Brillante Vetri mit Abperl-Effekt Glasoberflächen und beugt Anschmutzungen fünfmal länger vor. Andere Anwendungen sind: Kalk-Stopp-Effekt bei Badreinigern, Fett-Stopp-Effekt bei Küchenreinigern, Wasser- und Staubschutz bei Universalreinigern. www.henkel-reiniger.de

Wichtige Kennzahlen *

63

in Mio Euro	2014	2015	+/-
Umsatz	4.626	5.137	11,0%
Anteil am Konzernumsatz	28%	28%	-
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	615	786	27,8%
Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	749	879	17,4%
Umsatzrendite (EBIT)	13,3%	15,3%	2,0 pp
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	16,2%	17,1%	0,9 pp
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE)	23,4%	21,1%	-2,3 pp
Economic Value Added (EVA®)	391	469	20,0%

pp = Prozentpunkte

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

Umsatzveränderung *

64

in Prozent	2015
Veränderung zum Vorjahr	11,0
Wechselkurseffekte	1,1
Bereinigt um Wechselkurseffekte	9,9
Akquisitionen / Divestments	5,0
Organisch	4,9
Davon Preis	2,2
Davon Menge	2,7

* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

¹ Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Umfeld und Marktposition

Der für uns relevante Weltmarkt für Wasch- und Reinigungsmittel ist im Jahr 2015 moderat gewachsen. Dabei blieb der Preis- und Promotionswettbewerb in nahezu allen Regionen unverändert hoch; insbesondere in Westeuropa und Deutschland konnten wir jedoch eine weitere Verschärfung beobachten.

Dennoch ist es uns im Jahr 2015 erneut gelungen, deutlich stärker als der relevante Weltmarkt zu wachsen. Somit konnten wir unseren Marktanteil in den für uns relevanten Märkten weiter ausbauen und unsere Führungsposition festigen. Sowohl der anhaltende Erfolg unserer starken Marken als auch die erfolgreiche globale Einführung unserer Innovationen haben zu dieser guten Entwicklung beigetragen.

Die reifen Märkte zeigten eine positive Marktentwicklung. In Westeuropa stieg der relevante Markt für Wasch- und Reinigungsmittel insgesamt leicht an. Hierzu trug vor allem das Wachstum in Deutschland und Frankreich bei. Auch in Nordamerika konnten die Märkte, getrieben durch eine positive Entwicklung in den USA, ein leicht positives Wachstum verzeichnen, nach einer rückläufigen Entwicklung in den vergangenen Jahren. In diesem Marktumfeld gelang es dem Unternehmensbereich, seine Marktanteile weiter auszubauen. Insbesondere in Westeuropa konnten Marktanteile hinzugewonnen werden.

Die Wachstumsmärkte entwickelten sich unterschiedlich. Das Marktwachstum in der Region Afrika/Nahost lag in unseren relevanten Märkten bedingt durch ein schwieriges Marktumfeld unter dem Wert des Vorjahres. Der Markt in Osteuropa wuchs vor allem inflationsbedingt deutlich stärker als in den Vorjahren. In Lateinamerika verzeichnete der relevante Markt für Wasch- und Reinigungsmittel ein leichtes Wachstum. Insgesamt gelang es uns, unsere Marktanteile in den Wachstumsmärkten sehr stark auszubauen.

Geschäftstätigkeit und Strategie

Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care ist weltweit im Markenartikelgeschäft für Wasch- und Reinigungsmittel tätig. Das Geschäftsfeld Waschmittel (Laundry Care) umfasst neben Universal- und Spezialwaschmitteln auch Weichspüler, Waschkraftverstärker und Wäschepflegemittel. Die Produktpalette wurde um die im Jahr 2014 akquirierten Marken der französischen Spotless-Gruppe erfolgreich erweitert und umfasst nun beispielsweise auch Farbfang-

tücher und Textilfarben. 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 durch den kontinuierlichen Ausbau unseres bestehenden Geschäfts und gezielte Akquisitionen weiter fortsetzen. Wir streben kontinuierliche Marktanteilsgewinne bei gleichzeitig weiterer Margenverbesserung an. Um das Wachstum von Laundry & Home Care dauerhaft voranzutreiben, wollen wir den Umsatzanteil der Wachstumsmärkte weiter ausbauen; und wir beabsichtigen, die Profitabilität der Wachstumsmärkte an das Niveau der reifen Märkte heranzuführen. Darüber hinaus wollen wir unsere führenden Positionen in den reifen Märkten weiter stärken.

Unsere Strategie des profitablen Wachstums ist insbesondere auf unsere starken Marken gestützt sowie auf Innovationen, die einen Mehrwert für die Konsumenten bieten. Unsere effizienten Prozesse im Bereich Marketing und Vertrieb haben es uns erneut ermöglicht, 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 Innovationsrate¹ lag im Jahr 2015 erneut bei über 45 Prozent. Die Priorisierung nach Kategorien und die zentrale Steuerung unseres globalen Markenportfolios helfen uns, gezielt in wachstums- und ertragsstarke Segmente zu investieren. So können wir mit unseren Top-Marken und in den für uns wichtigsten Marktsegmenten überproportional wachsen.

Im Jahr 2015 erzielten wir mit unseren zehn Top-Marken-Clustern 79 Prozent unseres Umsatzes. Ein Marken-Cluster umfasst globale und lokale Einzelmarken, die eine gemeinsame internationale Positionierung haben. Damit erzielten wir Synergien im Marketingmix.

Akquisitionen sind Teil unserer globalen Strategie. Wir wollen gezielt in attraktive Kategoriepositionen investieren, um das Wachstum in profitablen Segmenten zu beschleunigen. So haben wir im Jahr 2015 unser Geschäft durch den Erwerb aller Waschmittelmarken sowie der Waschhilfsmittel von Colgate-Palmolive in Australien und Neuseeland erweitert und damit unsere Position in der Region Asien/Pazifik gestärkt. Die Integration unserer im Jahr 2014 akquirierten Geschäfte verläuft erfolgreich nach Plan.

¹ Prozentualer Umsatzanteil neuer Produkte, die in den vergangenen drei Jahren in den Markt eingeführt wurden.

Top-Marken

Persil

Purex



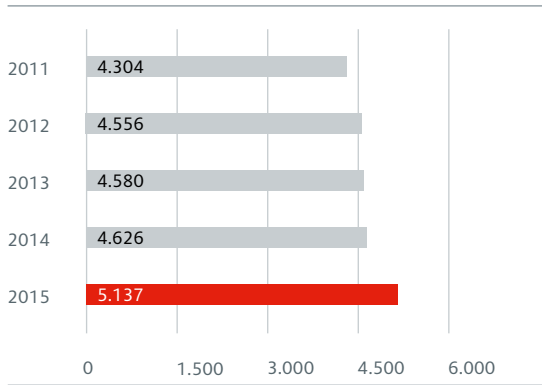
Über **45%**
Innovationsrate¹.

Umsatz und Ergebnis

Umsatz Laundry & Home Care

in Mio Euro

65



Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care erzielte im Berichtsjahr erstmalig einen Umsatz von über 5 Mrd Euro und verzeichnete ein gutes organisches Wachstum. Die bereinigte Umsatzrendite zeigte einen sehr starken Anstieg. Damit setzte der Unternehmensbereich seinen profitablen Wachstumskurs auch im Jahr 2015 fort.

Organisch – das heißt bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen / Divestments – stieg der Umsatz um 4,9 Prozent. Damit lag das Umsatzwachstum deutlich über der Entwicklung der relevanten Märkte. Die Umsatzentwicklung war sowohl preis- als auch 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 Regionen Osteuropa, Lateinamerika und Asien (ohne Japan) trugen jeweils mit einem sehr starken Umsatzwachstum hierzu bei. Auch die Region Afrika/Nahost zeigte eine sehr starke Umsatzsteigerung, jedoch verlangsamte sich die Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr aufgrund der schwierigen Marktbedingungen.

Die reifen Märkte verzeichneten eine positive Entwicklung. Die Region Nordamerika erzielte eine gute Umsatzsteigerung. In der Region Westeuropa erreichten wir ein positives Umsatzwachstum.

Das bereinigte betriebliche Ergebnis stieg um 17,4 Prozent von 749 Mio Euro auf 879 Mio Euro. Die bereinigte Umsatzrendite erreichte 17,1 Prozent und zeigte einen sehr starken Anstieg um 0,9 Prozentpunkte

gegenüber dem Vorjahr. Durch unsere Innovationsoffensive und fortgesetzte Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung in Produktion und Supply Chain ist es uns gelungen, die Bruttomarge zu erhöhen. Darüber hinaus wirkten sich rückläufige Preise für direkte Materialien positiv aus.

Die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) lag mit 21,1 Prozent vor allem akquisitions- und währungskursbedingt unter dem Niveau des Vorjahres. Der Economic Value Added (EVA®) erhöhte sich um 78 Mio Euro auf 469 Mio Euro. Das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz konnten wir verbessern. Der Wert lag mit -6,7 Prozent unter dem bereits niedrigen Niveau des Vorjahres.

Geschäftsfelder

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung der beiden Geschäftsfelder.

Waschmittel

Das Geschäftsfeld Laundry Care wies eine gute Umsatzentwicklung auf. Diese wurde durch den weiteren Ausbau führender Positionen unserer Kernmarke Persil und die Einführung erfolgreicher Innovationen getrieben.

Im Bereich der Premium-Waschmittel haben wir in den USA ein leistungsstarkes Waschmittel unter der Marke Persil eingeführt: Das neue Persil ProClean verfügt über eine einzigartige, kraftvolle Formel für beste Waschergebnisse. Das Sortiment von Persil ProClean deckt die relevanten Segmente Flüssig-, Pulver- und vordosierte Waschmittel ab. In West- und Osteuropa haben wir im schnell wachsenden Markt für vordosierte Waschmittel die neuen Persil Power-Mix Caps eingeführt. Diese kombinieren die Produktvorteile eines konzentrierten Gels mit der Weißkrafttechnologie eines Pulvers. Daraus entsteht eine überzeugende Reinigungskraft, die besonders gut vor Vergrauung schützt.

Im Segment für preisbewusste Kunden („Value for Money“) haben wir in unseren Wachstumsmärkten unter verschiedenen Marken mit einer neuen und differenzierten Positionierung unserer Vollwaschmittel begonnen. Diese zeichnet sich durch maximale Leistung und Ergiebigkeit sowie durch ein neues Verpackungsdesign und eine neue Kommunikationskampagne aus. Das Konzept wird in mehr als 25 Ländern in Osteuropa, Lateinamerika und Afrika/Nahost unter Marken wie Pemos (in Russland), Tomi (in Ungarn) und 1-2-3 (in Mexiko) umgesetzt.

+4,9%

organisches Umsatzwachstum.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Im Bereich Flüssigwaschmittel haben wir in Westeuropa unter den Marken Le Chat, Mir und X-Tra Produkte mit einem einzigartigen Dosiersystem eingeführt: Das in die Flasche integrierte PowerShot-System dosiert das Flüssigwaschmittel exakt für ein optimales Waschergebnis. So beugt es unbewusstem Überdosieren vor. Diese technische Innovation steht Henkel exklusiv zur Verfügung. In der Region Afrika/Nahost haben wir ein neues Persil Black Abaya eingeführt. Zusätzlich zur bewährten Leistung von Persil Black verfügt das neue Flüssigwaschmittel über eine UV-absorbierende Formel, die schwarze Kleidung vor dem Ausbleichen durch Sonnenlicht sowie während des Waschens schützt. Darüber hinaus haben wir in der Region unter der Marke Persil eine Variante mit dem Duft von Lavendel eingeführt.

Weitere Wachstumsimpulse setzte die Kategorie der Spezialwaschmittel mit der Einführung des innovativen Flüssigwaschmittels Perwoll Care & Repair. Perwoll Care & Repair ist das erste Repair-Waschmittel von Perwoll, das Fusseln und Knötchen von beanspruchter Kleidung um bis zu 80 Prozent sichtbar reduziert. Darüber hinaus beugt die pflegende Formel mit Repairzyme® effektiv neuer Fussel- und Knötchenbildung auf den Fasern vor.

Im Bereich der Waschzusätze haben wir die neuen Farbfangtücher Colour Catcher „All at 30“ eingeführt. Diese Farbfangtücher besitzen erstmalig zusätzlich einen konzentrierten Fleckenlöser. Neben dem bewährten Farbübertragungsschutz sorgen sie gleichzeitig für noch sauberere Wäsche bereits ab 30 Grad Celsius.

Reinigungsmittel

Das Geschäftsfeld Home Care zeigte im Jahr 2015 eine starke Umsatzentwicklung. Diese wurde vor allem durch den weiterhin anhaltenden Erfolg unserer WC-Produkte getragen. Darüber hinaus leisteten auch die Hand- und Maschinengeschirrspülmittel einen wichtigen Beitrag.

Im Bereich der WC-Produkte entwickelte sich die Marke Bref Power Activ – in Deutschland WC Frisch – erneut sehr dynamisch. Aufbauend auf dem großen globalen Erfolg unserer „Superior Value Rimblocks“ haben wir international zwei neue Varianten mit innovativen Düften eingeführt: Hawaiian Plumeria Lei und Rio Carnival. Zudem konnten wir diesen Bereich durch die internationale Einführung des neuen Bref Duo-Aktiv stärken. Bref Duo-Aktiv enthält nun eine verbesserte Formel sowie ein neues Zweikammer-Design. Die neue Doppelkammer-Technologie bietet die optimale Kombination aus einem flüssigen WC-Reiniger und einem Duftspüler für doppelte Hygiene-Kraft.

Im Bereich der Handgeschirrspülmittel haben wir im Wachstumsmarkt Osteuropa unter der Marke Pur die neue Variante Pur Gold Care eingeführt. Die innovative Formel wirkt besonders gegen Gerüche. Die bewährte Pur-Fettlösekraft entfernt selbst eingetrocknete Speiserückstände ohne langwieriges Einweichen mühelos. In der Region Afrika/Nahost haben wir das neue Pril „100 Lemons Power“ auf den Markt gebracht.

Im Bereich der Maschinengeschirrspülmittel haben wir unter der Marke Somat im wachsenden Markt der flüssigen Produkte das neue Somat Gold Gel eingeführt. Die verbesserte Formel macht das neue Somat Gold Gel zum besten Gel-Produkt auf dem Markt. Die einzigartige Zwei-Phasen-Formel in der Zweikammerflasche entfernt hartnäckiges Fett von jedem Geschirr. Dabei schützt das neue Somat Gold Gel besonders den Filter der Geschirrspülmaschine vor Fettaufbau.

Den Bereich der Universalreiniger stärkten wir ebenfalls mit Innovationen, die Schmutz nicht nur entfernen, sondern auch abweisen. Im Segment der Glasreiniger haben wir ein neues Sidolin eingeführt: Die verbesserte Formel mit Apherleffekt imprägniert Glasoberflächen und beugt somit Anschmutzungen erfolgreich vor. Auch die Universalreiniger der Marke Bref sind nun mit einer besonderen schmutzabweisenden Formel angereichert. So reduziert der Fett-Stopp-Effekt der Variante Bref Power Fett & Eingebranntes die Anhaftung von Fettflecken, so dass diese schneller und einfacher entfernt werden können. In unseren Bref-Badreinigern lässt der Kalk-Stopp-Effekt Wassertropfen abperlen und vermindert so die Entstehung neuer Kalkablagerungen.

Investitionen

Im Jahr 2015 investierten wir 217 Mio Euro in Sachanlagen nach 201 Mio Euro im Vorjahr. Unsere Investitionsschwerpunkte lagen zum einen auf der Erweiterung von Produktionskapazitäten, zum anderen haben wir in Innovationen und die Optimierung von Produktionsprozessen investiert. Darüber hinaus haben wir weitere Investitionen im Bereich der Anlagensicherheit und Qualitätssysteme getätigt. Den größten Teil der Investitionen haben wir in unseren Wachstumsmärkten getätigt. Die größte Einzelinvestition hierbei betraf die Erweiterung der Produktionskapazitäten in Russland und die Optimierung der dortigen Logistikstruktur.

217 Mio €

Investitionen in Sachanlagen.

Beauty Care

Highlights

Umsatzwachstum

+2,1%

organisches Umsatzwachstum

Bereinigtes¹ betriebliches Ergebnis

610 Mio €

bereinigtes¹ betriebliches Ergebnis (EBIT): plus 12,2 Prozent

Bereinigte¹ Umsatzrendite

15,9%

bereinigte¹ Umsatzrendite (EBIT): plus 0,6 Prozentpunkte



Schwarzkopf Keratin Color

Schwarzkopf Keratin Color ist unsere erste Pflegecoloration mit Dreifachkeratin für sehr anspruchsvolles Haar. Die Hochleistungsformel mit Keratin pflegt und schützt vor, während und nach dem Colorieren. Dank der innovativen Pigmentmischung liefert sie Nuancen, die sich harmonisch dem Hautton anpassen.

www.schwarzkopf.com



Dial Miracle Oil

Dial Miracle Oil ist das erste Dial-Duschgel mit Mikro-Öl-Technologie für anhaltenden Feuchtigkeitsschutz – ohne fettende Rückstände. Die einzigartige Formel ist angereichert mit wertvollem Marula- oder Kokosnuss-Öl – für ein sauberes, wunderbar zartes und geschmeidiges Hautgefühl.

www.dialsoap.com



Taft Ultimate

Taft Ultimate ist die erste Taft-Styling-Linie mit Haltegrad 6 für den stärksten Taft-Halt aller Zeiten. Die einzigartige Formel mit flüssigem Kristall-Glanz-Effekt und Ultimate-Halt-Polymeren verleiht einen luxuriös strahlenden Glanz und den höchsten, bisher unerreichten Taft-Halt – für 100 Prozent Fixierung bis zu 48 Stunden.

www.taft.de

Wichtige Kennzahlen *

66

in Mio Euro	2014	2015	+/-
Umsatz	3.547	3.833	8,1%
Anteil am Konzernumsatz	22%	21%	-
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	421	561	33,3%
Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	544	610	12,2%
Umsatzrendite (EBIT)	11,9%	14,6%	2,7 pp
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	15,3%	15,9%	0,6 pp
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE)	18,3%	20,4%	2,1 pp
Economic Value Added (EVA®)	226	328	45,3%

pp = Prozentpunkte

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

Umsatzveränderung *

67

in Prozent	2015
Veränderung zum Vorjahr	8,1
Wechselkurseffekte	4,0
Bereinigt um Wechselkurseffekte	4,1
Akquisitionen / Divestments	2,0
Organisch	2,1
Davon Preis	1,5
Davon Menge	0,6

* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

¹ Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Umfeld und Marktposition

Im Jahr 2015 hat sich das Wachstum des Weltkosmetikmarktes in wichtigen relevanten Märkten weiterhin verlangsamt. Wesentliche Märkte stagnierten oder entwickelten sich erneut rückläufig. Trotz des schwierigen und wettbewerbsintensiven Marktumfelds konnte der Unternehmensbereich Beauty Care weitere Marktanteile gewinnen und so seine führenden Positionen in seinen relevanten Märkten weiter ausbauen.

Im Markenartikelgeschäft des Unternehmensbereichs zeigten sich insbesondere die reifen Märkte Westeuropas und Nordamerikas schwach. Vor allem in Westeuropa war das Umfeld durch weiter intensivierte Promotionsaktivitäten, gestiegenen Preisdruck und sinkende Durchschnittspreise gekennzeichnet. In diesem herausfordernden Marktumfeld gelang es uns dennoch, insgesamt weiterhin stärker zu wachsen als der relevante Markt und somit Marktanteile zu gewinnen.

Die Wachstumsmärkte in den Regionen Afrika/Nahost und Asien (ohne Japan) wiesen ein kontinuierliches, aber verlangsamtes Wachstum auf. Die Märkte in Lateinamerika zeigten eine positive Marktentwicklung. Die Märkte in Osteuropa verzeichneten ein moderates Wachstum bei weiterhin schwierigen Marktbedingungen. Dank der erfolgreichen internationalen Einführung von Produktinnovationen konnten wir in den Wachstumsmärkten insgesamt kontinuierlich Marktanteilsgewinne erzielen.

Der Friseurmarkt war durch die andauernde Zurückhaltung der Kunden gekennzeichnet und entwickelte sich erneut rückläufig. In einem insgesamt schwierigen Marktumfeld konnten wir das Umsatzniveau des Vorjahres übertreffen und unsere Position als weltweite Nummer 3 im Friseurmarkt stärken, zusätzlich unterstützt durch die im Jahr 2014 getätigten Akquisitionen.

Geschäftstätigkeit und Strategie

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

Im Markenartikelgeschäft streben wir in den reifen Märkten den fortgesetzten Ausbau unserer Innovationsführerschaft an, um unsere Marktanteile weiter zu steigern. Hierzu setzen wir unsere offensive Innovationsstrategie konsequent um – bei gleichzeitig striktem Kostenmanagement zur Stärkung von Marktinvestitionen und zur Steigerung der Profitabi-

lität. In unseren Wachstumsmärkten treiben wir die Geschäftsentwicklung durch den Ausbau unseres Portfolios, Produktinnovationen und Akquisitionen voran. Im Friseurgeschäft führen wir unsere Globalisierungsstrategie weiter fort. Insbesondere in unseren Wachstumsmärkten setzen wir hierfür gezielt Impulse.

Die organische Entwicklung steht im Zentrum unserer Wachstumsstrategie. Diese treiben wir durch die Konzentration auf unsere Top-Marken, die schnelle internationale Einführung von Innovationen mit überdurchschnittlicher Profitabilität sowie durch gezielte regionale Expansion voran. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind darüber hinaus die intensive Unterstützung unserer Top-Marken durch fokussierte Media- und Promotionsaktivitäten. Im Rahmen eines aktiven Portfolio-Managements überprüfen wir regelmäßig unsere Geschäfte und Marken.

In unserem Markenartikelgeschäft konzentrieren wir uns auf den internationalen Ausbau unserer Kerngeschäfte Haarkosmetik, Körper- sowie Haut- und Mundpflege. Schwerpunkt unserer Wachstumsstrategie ist die kontinuierliche Stärkung unserer Top-Marken. Aufgrund unserer gezielten Maßnahmen konnten wir unsere zehn größten Marken weiter stärken. Diese wuchsen im Jahr 2015 stärker als das Gesamt-Portfolio und trugen erneut über 90 Prozent zum Umsatz bei. Neben der Stärkung unserer Top-Marken steht die Ausschöpfung des Wachstumspotenzials mit unseren Top-Kunden im Fokus. Auch unser Friseurgeschäft bauen wir weiter durch Produktinnovationen und effiziente Vertriebsstrukturen aus. Zusätzlich erschließen wir weiterhin gezielt neue regionale Potenziale.

Wir wollen auch zukünftig durch unsere offensive Innovationsstrategie sowie durch die konsequente Stärkung der Top-Marken dynamisch und profitabel wachsen. So haben wir auch im Jahr 2015 eine Innovationsrate¹ von über 45 Prozent erzielt und setzten damit Maßstäbe im Markt. Zusätzliche Wachstumspotenziale entwickeln wir durch den Ausbau strategischer Partnerschaften mit unseren Kunden.

Unsere organische Entwicklung unterstützen wir durch Akquisitionen. Entsprechend unserer Strategie haben wir unser Portfolio in attraktiven Kategorien ausgebaut. 2015 hat Beauty Care kleinere Akquisitionen getätigt. Im Juli 2015 erwarb Henkel die mexikanische Haarstyling-Marke Xtreme. Mit dieser Akquisition stärkten wir unsere Marktposition in Mexiko und bauten damit das Geschäft in den Wachstumsmärkten gezielt weiter aus.

Top-Marken

 Schwarzkopf

 Dial

 syoss

Über **45%**
Innovationsrate¹.

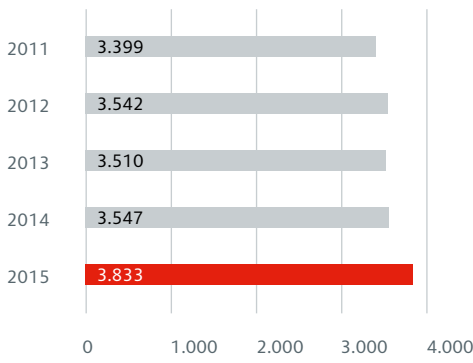
¹ Prozentualer Umsatzanteil neuer Produkte, die in den vergangenen drei Jahren in den Markt eingeführt wurden.

Umsatz und Ergebnis

Umsatz Beauty Care

in Mio Euro

68



Der Unternehmensbereich Beauty Care erreichte im Berichtsjahr 2015 ein gutes organisches Umsatzwachstum sowie eine sehr starke 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. Es wurde trotz des intensiven preis- und promotionsgetriebenen Verdrängungswettbewerbs durch Preis- und Mengensteigerungen erreicht. Unser starkes Innovationsprogramm war wie in den Vorjahren die Grundlage der guten Entwicklung.

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung in den Regionen.

Aus regionaler Sicht entwickelte sich insbesondere unser Geschäft in den Wachstumsmärkten sehr stark. Vor allem die Wachstumsregion Asien (ohne Japan) verzeichnete durch den erfolgreichen Ausbau des Geschäfts in China ein sehr starkes Wachstum. In Lateinamerika konnte der Umsatz zweistellig gesteigert werden. In der Region Afrika/Nahost knüpfte der Unternehmensbereich mit einer guten Wachstumsrate an die erfolgreichen Vorjahre an. In Osteuropa wurde ein starkes Wachstum erzielt.

Die reifen Märkte sind weiterhin geprägt von einem starken Verdrängungswettbewerb sowie intensivem Preis- und Promotionsdruck. In diesem herausfordernden Umfeld blieb der Umsatz in den reifen Märkten aufgrund der Entwicklung in Westeuropa und in den reifen Märkten der Region Asien/Pazifik leicht unter dem Wert des Vorjahres. Die Region

Nordamerika steigerte in einem herausfordernden Wettbewerbsumfeld den Umsatz und verzeichnete ein gutes Wachstum gegenüber dem Vorjahr.

Unser bereinigtes betriebliches Ergebnis steigerten wir im Berichtsjahr um 12,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr und erzielten mit 610 Mio Euro unser bislang höchstes Ergebnis. Die bereinigte Umsatzrendite erhöhte sich um 0,6 Prozentpunkte auf 15,9 Prozent und erreichte somit ebenfalls einen neuen Höchstwert. Durch unsere Innovationsoffensive und fortgesetzte Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung in Produktion und Supply Chain ist es uns gelungen, die negativen Währungskurseinflüsse und die anhaltend hohe Promotionsintensität auf die Bruttomarge weitestgehend zu kompensieren.

Die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) konnten wir mit 20,4 Prozent gegenüber dem Jahr 2014 steigern. Der Economic Value Added (EVA®) erhöhte sich um 102 Mio Euro auf 328 Mio Euro. Das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz konnten wir verbessern. Der Wert lag mit 1,0 Prozent unter dem bereits niedrigen Niveau des Vorjahres.

Geschäftsfelder

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung der beiden Geschäftsfelder.

Markenartikelgeschäft

2015 erzielte unser Markenartikelgeschäft erneut einen guten Umsatzanstieg. Vor allem das Haarkosmetikgeschäft zeichnete sich durch ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum aus und konnte erneut Höchststände bei den Marktanteilen erreichen. Wachstumstreiber waren insbesondere erfolgreiche Innovationen unter den Marken Schwarzkopf und Syoss.

In dem strategisch wichtigen Bereich Haarcolorationen setzte Schwarzkopf starke Umsatzimpulse mit Keratin Color, unserer ersten Pflegecoloration mit Dreifachkeratin für sehr anspruchsvolles Haar. Mit Palette Perfect Care Color, der Pflegecoloration ohne Ammoniak mit einzigartiger Multi-Schicht-Technologie, werden besonders Colorationseinsteiger angesprochen. Als einer der Innovationsführer setzte Syoss ebenfalls einen Meilenstein und definiert mit dem neuen, Salon-inspirierten Syoss Color Refresher ein neues Segment im Bereich Haarcolorationen. Diese Innovation ermöglicht eine einfache und schonende Farbauffrischung zwischen zwei Colorationen.

+2,1%

organisches
Umsatzwachstum.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Der Bereich Haarpflege profitierte von der gleichzeitigen Einführung von Schwarzkopf Men in Deutschland, Russland und China. Die neue Marke deckt mit insgesamt fünf Varianten die Männer-spezifischen Haarbedürfnisse ab. Innovative Impulse konnten auch durch die Markteinführung von Syoss Renew 7 gesetzt werden – der ersten Haarpflege von Syoss, die mit der Serin-Protein-Technologie gegen sieben Zeichen von Haarschäden vorgeht. Das ebenfalls neu eingeführte Gliss Kur Oil Nutritive ist die erste Oil-Repair-Pflege von Gliss Kur mit acht wertvollen Beauty-Ölen und Keratin. Zusätzlich wurde der Bereich gestärkt durch die Innovation Schauma Spiegelglanz 24 Stunden mit verflüssigten Mikro-Kristallen.

Im Bereich Haarstyling feierte die Marke Taft ihr 60-jähriges Jubiläum seit der Markteinführung 1955 in Deutschland. Gleichzeitig stärkte die Marke ihre führende Rolle und brachte mit Taft Ultimate den bisher stärksten Taft-Halt auf den Markt. Aufbauend auf den Launch von Essence Ultime im Haarpflegebereich 2014 wurde Styliste Ultime eingeführt, die erste Styling-Linie, die exklusiv mit Claudia Schiffer entwickelt wurde. Mit Mann-o-Mann wurde die erste Männerserie von der Trendmarke Got2b für gepflegte Styles entwickelt.

Im Bereich Körperpflege konnten wir unsere Marktposition in Kernmärkten erneut ausbauen. Die Linie Fa Magic Oil mit ihrer innovativen, nicht fettenden Mikro-Öl-Formel und blumigen Düften setzte neue Wachstumsimpulse. Ebenfalls wurde mit Fa Fresh & Dry das erste hochleistungsfähige Antitranspirant mit Non-Stop-Fresh-Technologie von Fa auf den Markt gebracht. Unter der Männerlinie Right Guard wurde die Innovation Heat Control eingeführt, die durch ihre Hitzeschutz-Formel Extra-Schutz vor Schweißgeruch bietet. Die Entwicklung des Geschäfts in Nordamerika wurde außerdem mit dem Duschgel Dial Miracle Oil gestärkt. Angereichert mit Marula- oder Kokosnuss-Öl verleiht es der Haut ein sauberes und geschmeidiges Gefühl.

Im Bereich der Hautpflege wurde die Kernmarke Diadermine um zwei Linien erweitert: Die innovative Pflegeserie N°110 bietet mit der neuen Variante N°110 Crème de Lumière eine hochwirksame, den Teint ausgleichende Anti-Age-Tagespflege, die sichtbar Falten korrigiert und Hautverfärbungen mildert. Die Liftingserie Diadermine Lift+ Superfiller polstert die Haut von innen auf. Sie erscheint jugendlicher, Konturen werden gestrafft.

Der Bereich Mundpflege wurde besonders durch zwei Weiterentwicklungen vorangetrieben: Mit Theramed Non-Stop White brachte Theramed eine Innovation auf den Markt, die die Zähne nicht nur weißer macht,

sondern auch bis zu zwölf Stunden vor neuen Verfärbungen schützt. Die Formel der neuen Kinder-Zahncreme Theramed Junior ist genau auf die Bedürfnisse von Kindern abgestimmt und sorgt so für gesunde Kinderzähne.

Friseurgeschäft

Der Markt für das Friseurgeschäft zeigte eine rückläufige Entwicklung. Dennoch konnten wir das Umsatzniveau des Vorjahres übertreffen. Unterstützt wurde diese positive Entwicklung durch das gute organische Wachstum in der Region Nordamerika infolge der Akquisition der US-Unternehmen Sexy Hair, Kenra und Alterna im Jahr 2014.

Schwarzkopf Professional setzte im Bereich Haarpflege mit dem neuen BC Bonacure Color Freeze neue Maßstäbe in Bezug auf Farbschutz: Die farbeinschließende Haartherapie mit Anti-Verblässen-Effekt versiegelt nicht nur die Haaroberfläche, sondern versetzt das Haar zusätzlich in den optimalen pH-Wert zurück, um die Struktur zu verstärken und so die Farbpigmente tief im Haarinneren einzuschließen. Mit BC Bonacure Miracle Oil bieten wir unseren Friseurpartnern zudem eine neue Generation innovativer Haar-Pflegeöle an, die Salonkunden ein außergewöhnliches Haarpflegeerlebnis ermöglichen. Darüber hinaus etablierte Schwarzkopf Professional im Color-Bereich einen Trend in Partnersalons weltweit: Die acht neuen Royal-Pearlescence-Farbnancen von Igora mit multitonalen Perlmutteffekten bieten zusätzliche Farbservices für modebewusste Kundinnen.

Investitionen

Die Investitionen in Sachanlagen beliefen sich auf 61 Mio Euro gegenüber 68 Mio Euro im Vorjahr. Die Schwerpunkte lagen auf Investitionen in neue Produktionsanlagen in unseren Werken in Deutschland und Slowenien sowie auf dem Ausbau unseres Produktionsstandorts in Russland.

61 Mio €

Investitionen in Sachanlagen.

Adhesive Technologies

Highlights

Umsatzwachstum

+2,4%

organisches
Umsatzwachstum

Bereinigtes¹ betriebliches Ergebnis

1.534 Mio €

bereinigtes¹ betriebliches
Ergebnis (EBIT): plus 9,4 Prozent

Bereinigte¹ Umsatzrendite

17,1%

bereinigte¹ Umsatzrendite (EBIT):
minus 0,1 Prozentpunkte



Loctite GC 10

Henkel setzt neue Maßstäbe in der Elektronikindustrie: Dank einzigartiger raumtemperaturstabiler Formulierung erspart die elektrisch leitfähige Lötpaste Loctite GC 10 die bislang notwendige Kühlung während des Transports und der Lagerung. Kunden vereinfachen so ihre Prozessabläufe und reduzieren Energieverbrauch und Kosten erheblich.

www.soldergamechanger.com



Loctite 60sec Universalkleber

Loctite 60sec ist Loctites erster Universalkleber, der viele Haushaltsreparaturen in nur 60 Sekunden ermöglicht. Das ultradünne Gel härtet deutlich schneller und stärker als andere Loctite-Alleskleber und eignet sich für eine Vielzahl von Anwendungen auf unterschiedlichsten Materialien – ohne Fixieren, ohne Warten. In Deutschland wird das Produkt unter der Marke Pattex vertrieben.

www.pattex.de



Ganzheitliche Lösung

Eine neuartige ganzheitliche Lösung verbessert die gesamte Prozesskette zur Fertigung von Mobiltelefonen. Dank maßgeschneiderter Strukturklebstoffe, hochpräziser Applikationsgeräte und eines umfassenden Kundenservice bietet Henkel einen zentralen Kontakt für Anwendungen zur Verklebung von Gehäuse-rahmen und Deckglas.

www.loctite.com.au/mobile-bonding

Wichtige Kennzahlen *

69

in Mio Euro	2014	2015	+/-
Umsatz	8.127	8.992	10,6%
Anteil am Konzernumsatz	49%	50%	-
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.345	1.462	8,7%
Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.402	1.534	9,4%
Umsatzrendite (EBIT)	16,6%	16,3%	-0,3 pp
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	17,2%	17,1%	-0,1 pp
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE)	19,8%	18,4%	-1,4 pp
Economic Value Added (EVA®)	597	626	4,8%

pp = Prozentpunkte

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

Umsatzveränderung *

70

in Prozent	2015
Veränderung zum Vorjahr	10,6
Wechselkurseffekte	6,5
Bereinigt um Wechselkurseffekte	4,1
Akquisitionen / Divestments	1,7
Organisch	2,4
Davon Preis	1,5
Davon Menge	0,9

* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

¹ Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Umfeld und Marktposition

Das wirtschaftliche Umfeld war geprägt durch ein moderates Wachstum der relevanten Märkte, wobei das Wachstum der wichtigen Industriesektoren unter den ursprünglichen Prognosen lag. Insbesondere in den Wachstumsmärkten schwächte sich die Konjunktur deutlich ab und führte zu einem verlangsamten Wachstum der Absatzmärkte, zum Beispiel in China.

In diesem schwierigen Marktumfeld konnte der Unternehmensbereich Adhesive Technologies seinen Wachstumskurs erfolgreich fortsetzen und wuchs insgesamt auf Marktniveau.

Geschäftstätigkeit und Strategie

Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies ist ein weltweit führender Lösungsanbieter für Klebstoffe, Dichtstoffe und Funktionsbeschichtungen für Industriekunden sowie Konsumenten, Handwerk und Bau. Auf Basis unseres umfassenden Technologieportfolios und der Kompetenz unserer globalen Expertenteams entwickeln wir maßgeschneiderte Lösungen, die unseren Kunden nachhaltig Mehrwert bieten.

Unsere Technologien, Strukturen und Systeme nutzen wir über unsere Geschäftsfelder und Regionen hinweg. Unsere Größe als weltweiter Marktführer und unsere globale Präsenz ermöglichen uns, kundenspezifische Angebote effizient überall auf der Welt bereitzustellen. Aufgrund dieser hohen Synergiepotenziale sind Akquisitionen führender Technologien, die unser Portfolio ergänzen, eine attraktive Option für den weiteren profitablen Geschäftsausbau. Die bisherigen Akquisitionen belegen, dass wir neu erworbene Geschäfte aufgrund unserer standardisierten Geschäftsprozesse schnell und erfolgreich integrieren.

Im Geschäftsfeld Verpackungs- und Konsumgüterklebstoffe arbeiten wir mit großen internationalen Kunden an innovativen und nachhaltigen Lösungen für die Herstellung von Lebensmittelverpackungen und Konsumgütern. Über unseren technischen Kundenservice stellen wir Kunden unser umfassendes anwendungsbezogenes Wissen weltweit zur Verfügung. Strategische Kooperationen mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette leisten zudem einen bedeutenden Wertbeitrag für unsere Kunden.

Im Geschäftsfeld Transport und Metall bieten wir unseren Kunden in der Automobil-, Luftfahrt- und Metall verarbeitenden Industrie erstklassige Systemlösungen und einen spezialisierten technischen Service an. Unsere Kunden sind die großen internationalen Hersteller sowie deren Zulieferer. Eine frühzeitige Einbindung in die Design- und Entwicklungsprozesse unserer Kunden ermöglicht uns, kundenspezifische und innovative Lösungen für aktuelle Herausforderungen zu entwickeln, zum Beispiel im Leichtbau. Das maßgeschneiderte Angebot basiert auf unserem umfangreichen Technologie-Portfolio sowie dem weltweit verfügbaren Anwendungswissen unserer Expertenteams.

Im Geschäftsfeld Allgemeine Industrie bieten wir unseren Kunden ein umfangreiches Produktportfolio für die Herstellung und Wartung von langlebigen Gütern an. Hersteller von Haushaltsgeräten zählen ebenso zu unseren Kunden wie Betreiber großer Industrieanlagen und Wartungsspezialisten aller Industriezweige. Neben der direkten Betreuung unserer Industriekunden nutzen wir ein globales Netzwerk von geschulten Distributionspartnern. Die gemeinsame Entwicklung von neuen Klebstofflösungen für Industriekunden sowie die systematische und regelmäßige Weiterbildung der Anwender sichern uns 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 innovative Lösungen für zukünftige Produktgenerationen zu entwickeln. Durch unsere globale Präsenz können wir eng mit den Entwicklungszentren der großen Elektronikhersteller zusammenarbeiten und gleichzeitig deren Produktionsprozesse intensiv betreuen.

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 starken Marken bieten wir innovative und nachhaltige Produkte und spezifische Systemlösungen. Neueste Technologie-Entwicklungen in unserem Industriegeschäft übertragen wir schnell und effizient in relevante Produktangebote für Konsumenten, Handwerk und Bau. Unsere Distributionsnetzwerke sind auf die unterschiedlichen Zielgruppen ausgerichtet.

Top-Marken

LOCTITE

TECHNOMELT

TEROSON

Das aktive Management unseres Geschäftsportfolios ist für uns von zentraler Bedeutung, um unseren profitablen Wachstumskurs weiter zu stärken. 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 besonders in attraktive Wachstumsmärkte. Ergänzend investieren wir in Akquisitionen führender Technologien.

Rund **30%**
Innovationsrate¹.

Der Ausbau unserer Innovations- und Technologieführerschaft stellt einen weiteren wichtigen Baustein unserer Wachstumsstrategie dar. Im Jahr 2015 betrug der Anteil des Umsatzes mit Produkten, die wir innerhalb der letzten fünf Jahre erfolgreich im Markt eingeführt haben, rund 30 Prozent. Unsere Innovationsstrategie, die mit speziell abgestimmten Programmen, Innovationsprozessen und Mitarbeiterinitiativen profitables Wachstum stärkt, werden wir weiter konsequent umsetzen. Unsere Forschungsaktivitäten fokussieren wir auf Top-Innovationsprogramme, um unsere Forschung und Entwicklung noch deutlicher auf die Märkte und Anwendungen mit den größten Wachstums- und Wertschöpfungsmöglichkeiten auszurichten. Darüber hinaus sind die systematische Suche nach neuen und ertragsstarken Technologien und Geschäftsfeldern, der Ausbau neuer Geschäftsideen beispielsweise durch die Kooperation mit innovativen Start-up-Unternehmen sowie die enge Zusammenarbeit mit strategischen Lieferanten weiterhin zentral. Nachhaltigkeit bleibt ein wichtiger Innovations- und Wachstumstreiber. Die enge Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Zulieferern ist dabei entscheidend, um Nachhaltigkeit entlang der Wertschöpfungskette voranzutreiben.

+ 2,4%
organisches Umsatzwachstum.

Unsere globale Präsenz stärken wir durch den beschleunigten Ausbau unserer starken Positionen in den Wachstumsmärkten. Hier investieren wir gezielt in die Erweiterung unserer Kapazitäten, um unseren Kunden vor Ort hervorragenden Service zu bieten. In Nordamerika und Westeuropa wollen wir primär unsere führenden Marktpositionen stärken und weiter Skaleneffekte nutzen.

Wir investieren darüber hinaus in die Stärkung unserer Top-Marken. Die Konsolidierung unseres Markenportfolios auf fünf Technologiecluster-Marken im Industriegeschäft und vier starke Markenplattformen im Konsumentengeschäft haben wir erfolgreich abgeschlossen. Im Jahr 2015 erzielten wir mit unseren zehn größten Marken über 80 Prozent unseres Umsatzes.

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

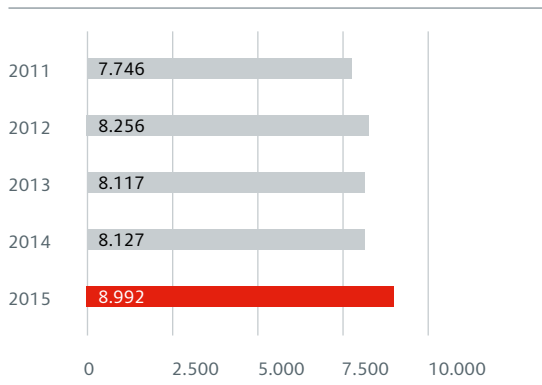
Im Rahmen unserer Akquisitionsstrategie haben wir unser Portfolio im Jahr 2015 durch den Erwerb der Novamelt GmbH mit Sitz in Wehr, Deutschland, zum 1. Juni 2015 gestärkt und hierdurch unsere Kompetenz im Bereich Haftschmelzklebstoffe weiter ausgebaut. Darüber hinaus haben wir zum 14. Dezember 2015 mit dem Erwerb von Magna-Tech Manufacturing LLC, Ohio, USA, und der MT Canada LLC, Ohio, USA, unser Geschäft mit Vakuum-Imprägnierung erweitert.

Umsatz und Ergebnis

Umsatz Adhesive Technologies

in Mio Euro

71



Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies erzielte im Berichtsjahr ein gutes organisches Umsatzwachstum. Die bereinigte Umsatzrendite lag mit 17,1 Prozent leicht unter dem hohen Niveau des Vorjahres. Organisch – das heißt bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen / Divestments – stieg der Umsatz um 2,4 Prozent und entwickelte sich damit auf Marktniveau. Das Wachstum war sowohl durch Preis- als auch durch Mengensteigerungen getrieben. Zu dieser guten Entwicklung haben unsere innovativen Produktlösungen und unsere weltweit führenden Positionen beigetragen.

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung in den Regionen.

In den Wachstumsmärkten erzielten wir im Vergleich zum Vorjahr insgesamt ein gutes Umsatzwachstum. Dabei wurden sehr starke Zuwächse in der Region Lateinamerika erreicht. Die Region Afrika/Nahost und die Region Osteuropa entwickelten sich stark – trotz der anhaltend schwierigen politischen Lage und der dadurch verschlechterten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Teilen der Regionen. Der Umsatz in der Region Asien (ohne Japan) entwickelte sich positiv.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

In den reifen Märkten erreichten wir insgesamt ein positives Umsatzwachstum. Die Umsätze in den Regionen Westeuropa und Nordamerika entwickelten sich positiv. Die reifen Märkte der Region Asien/Pazifik erzielten ein gutes Wachstum.

Das bereinigte betriebliche Ergebnis stieg erstmalig auf 1.534 Mio Euro. Die bereinigte Umsatzrendite erreichte 17,1 Prozent und lag damit leicht unter dem hohen Wert des Vorjahres. Durch fortgesetzte Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung in Produktion und Supply Chain ist es uns gelungen, Belastungen aus währungsbedingten Transaktionseffekten zu kompensieren und die Bruttomarge zu erhöhen. Darüber hinaus wirkten sich rückläufige Preise für direkte Materialien positiv aus.

Die Rendite auf das eingesetzte Kapital erreichte 18,4 Prozent und lag unter anderem akquisitionsbedingt unter dem Vorjahreswert. Der Economic Value Added (EVA®) erreichte 626 Mio Euro und lag damit um 29 Mio Euro über dem Wert des Vorjahres. Das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz konnten wir verbessern. Der Wert lag mit 11,5 Prozent unter dem bereits niedrigen Niveau des Vorjahres.

Geschäftsfelder

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung der Geschäftsfelder.

Industrieklebstoffe

Im Geschäftsfeld Verpackungs- und Konsumgüterklebstoffe entwickelten sich unsere Umsätze im Vergleich zum Vorjahr positiv. Einen wichtigen Beitrag hierzu leisteten unter anderem unsere Klebstoffe für flexible Verpackungen. Durch den Erwerb der Novamelt GmbH haben wir unsere Kompetenz im Bereich Haftschnelklebstoffe weiter ausgebaut. Novamelt bietet ein umfangreiches Sortiment spezialisierter Haftschnelklebstoffe an, die im Wesentlichen bei selbstklebenden Etiketten und Klebebändern eingesetzt werden.

Im Geschäftsfeld Transport und Metall erzielten wir die höchste Umsatzsteigerung und konnten einen guten Zuwachs verzeichnen. Zu diesem Ergebnis haben unter anderem unsere Akustiklösungen und Strukturklebstoffe für die Automobilindustrie beigetragen. Insgesamt waren maßgeschneiderte Innovationen und die enge Zusammenarbeit mit unseren Kunden auch im Jahr 2015 wichtige Wachstumstreiber. Durch den Erwerb der Magna-Tech-Gesellschaften können wir unsere Lösungen im Bereich Vakuum-Imprägnierung, mit denen wir in Europa

führend sind, nun auch unseren nordamerikanischen Kunden aus der Automobilindustrie anbieten.

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. Unter der Marke Bonderite haben wir eine innovative, phosphatfreie Produktlösung für die Vorbereitung von Metallen wie Stahl, Zink oder Aluminium eingeführt und damit unsere führende Rolle als Lösungsanbieter im Bereich Nachhaltigkeit unterstrichen.

Der Umsatz im Geschäftsfeld Elektronik entwickelte sich im Vergleich zum Vorjahr gut. Wachstumsimpulse erzielten wir durch unsere Geschäfte mit Herstellern von Unterhaltungselektronik sowie mit wärmeableitenden Produkten für die Elektronikindustrie. Eine wichtige Innovation haben wir unter der Marke Loctite eingeführt: eine neuartige, elektrisch leitfähige Lötpaste, deren Eigenschaften auch bei Raumtemperatur über lange Zeit stabil bleiben und die unseren Kunden erhebliche Kosten- und Effizienzvorteile bei Transport und Produktion verschafft.

Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau

Im Geschäftsfeld Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau verzeichneten wir eine gute Umsatzentwicklung. Dieser Zuwachs beruht unter anderem auf unseren Geschäften mit der Bauindustrie. Darüber hinaus haben wir relevante Innovationen unter unseren Top-Marken Loctite, Pattex und Pritt eingeführt. Zudem haben wir zur Erhöhung der Bekanntheit unserer Marke Loctite erstmalig und erfolgreich einen TV-Spot beim Finale der National Football League (NFL) geschaltet, dem größten Fernseh-Sportereignis in den USA.

Investitionen

Die Investitionen in Sachanlagen wurden von 176 Mio Euro im Vorjahr auf 227 Mio Euro erhöht. Unserer Geschäftsstrategie folgend standen erneut der Ausbau unserer Fertigungskapazitäten in den Wachstumsmärkten und ein auf spezifische Kundenanforderungen ausgerichteter Aufbau von Fertigungseinrichtungen im Fokus.

227 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. 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 Laundry & Home Care, Beauty Care und Adhesive Technologies 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. Zum Ende des Jahres 2015 waren 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 Umsatzwachstum (organisch und in den Wachstumsmärkten), 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 64).

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 66 erläutert ist.

* 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

Ertragslage

Umsatz und Ergebnis

Henkel blickt auf ein gutes Geschäftsjahr 2015 zurück. Die Geschäftsentwicklung der Henkel AG & Co. KGaA war durch ein moderates Wachstum der Märkte und durch eine hohe Wettbewerbsintensität gekennzeichnet. Dennoch konnte Henkel die gute Entwicklung des Vorjahres fortsetzen.

Der Umsatz der Henkel AG & Co. KGaA lag im Jahr 2015 bei 3.994 Mio Euro und damit um 10,8 Prozent über dem Wert des Vorjahres. In den Umsatzerlösen enthalten sind Erlöse in Höhe von 258 Mio Euro, die im Rahmen des Verkaufs der Vorräte an die globale Supply-Chain-Gesellschaft erzielt wurden. Dieser Sondereinfluss und die gute Umsatzentwicklung des Unternehmensbereichs Laundry & Home Care sind die wesentlichen Gründe, dass abweichend von der Vorjahresprognose, die von einem Umsatz auf gleichbleibendem Niveau ausging, der Umsatz deutlich über dem Vorjahr liegt. Für das betriebliche Ergebnis vor Umlage von Zentralkosten und regionalen Managementkosten der operativen Unternehmensbereiche hat sich die Prognose im Vorjahr, die von einer moderat steigenden Entwicklung ausging, bestätigt.

Der Unternehmensbereich **Laundry & Home Care** erzielte im Jahr 2015 einen Umsatz in Höhe von 1.076 Mio Euro und verzeichnete damit einen zweistelligen Zuwachs. Ohne Berücksichtigung der Umsätze aus dem Verkauf der Vorräte an die globale Supply-Chain-Gesellschaft in Höhe von 69 Mio Euro liegt der Umsatz weiterhin über dem Vorjahresniveau. Zu dieser guten Entwicklung haben sowohl unsere externen Umsätze als auch die Umsätze mit unseren Verbundenen Unternehmen beigetragen.

Der Unternehmensbereich **Beauty Care** erzielte im Jahr 2015 einen Umsatz von 767 Mio Euro, der somit über dem Vorjahreswert lag. Ohne den Umsatzanteil von 75 Mio Euro aus dem Verkauf der Vorräte an die globale Supply-Chain-Gesellschaft blieb der Umsatz in unserem Inlandsgeschäft hinter dem des Vorjahres zurück. Aufgrund der fortwährenden Verlagerung des Exportgeschäfts in die Regionen erreichten die Umsätze mit Verbundenen Unternehmen nicht das Niveau des Vorjahres.

Der Unternehmensbereich **Adhesive Technologies** erzielte im Geschäftsjahr 2015 einen Umsatz von 1.466 Mio Euro und verzeichnete damit einen sehr starken Zuwachs. Ohne die Umsätze in Höhe von 114 Mio Euro aus dem Verkauf der Vorräte an die

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	
57 Grundlagen des Konzerns	106 Nachtragsbericht
65 Wirtschaftsbericht	106 Risiko- und Chancenbericht
	114 Prognosebericht

globale Supply-Chain-Gesellschaft wurde ein positives Umsatzwachstum erzielt. Diese positive Umsatzentwicklung wurde durch die Umsätze mit unseren Verbundenen Unternehmen getrieben, während sich die externen Umsätze stabil entwickelt haben.

Die Umsätze im (nicht operativen) Segment Corporate sind von 571 Mio Euro im Jahr 2014 auf 685 Mio Euro im Jahr 2015 gestiegen.

Das betriebliche Ergebnis der Henkel AG & Co. KGaA verbesserte sich um 105 Mio Euro auf 121 Mio Euro. Wesentlich hierzu beigetragen haben zusätzliche Lizenzentgelte sowie die Erträge aus dem Verkauf der Vorräte an die globale Supply-Chain-Gesellschaft.

Verkürzte Gewinn- und Verlustrechnung nach HGB

72

in Mio Euro	2014	2015
Umsatzerlöse	3.603	3.994
Kosten der umgesetzten Leistungen	-2.495	-2.770
Bruttoergebnis vom Umsatz	1.108	1.224
Vertriebs- und Verwaltungskosten	-1.078	-1.121
Forschungs- und Entwicklungskosten	-293	-327
Sonstiges betriebliches Ergebnis	279	345
Betriebliches Ergebnis	16	121
Finanzergebnis	546	578
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	562	699
Erträge aus der Auflösung übertragener Sonderposten mit Rücklageanteil	8	8
Ergebnis vor Steuern	570	707
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-32	-91
Jahresüberschuss	538	616
Gewinnvortrag	176	150
Bilanzgewinn	714	766

Aufwandsposten

Die Kosten der umgesetzten Leistungen sind gegenüber dem Jahr 2014 um 275 Mio Euro auf 2.770 Mio Euro gestiegen. Darin enthalten sind 233 Mio Euro, die im Rahmen des Verkaufs der Vorräte an die globale Supply-Chain-Gesellschaft angefallen sind. Die Bruttomarge reduzierte sich um 0,1 Prozentpunkte auf 30,7 Prozent.

Die Marketing- und Vertriebsaufwendungen lagen mit 842 Mio Euro über dem Vorjahreswert von 807 Mio Euro. Der Anteil bezogen auf den Umsatz lag mit 21,1 Prozent leicht unter dem Niveau des Jahres 2014.

Die sich im Wesentlichen aus den Sach- und Personalkosten der administrativen Einheiten zusammensetzenden Verwaltungskosten haben sich gegenüber dem Vorjahr um 8 Mio Euro auf 279 Mio Euro erhöht. Der Anteil bezogen auf den Umsatz sank um 0,5 Prozentpunkte auf 7,0 Prozent.

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung stiegen im Berichtsjahr um 34 Mio Euro auf 327 Mio Euro. Damit lag die Quote bezogen auf den Umsatz mit 8,2 Prozent auf dem Niveau des Vorjahres.

Die in den genannten Aufwandsposten enthaltenen Restrukturierungsaufwendungen liegen mit 44 Mio Euro leicht über dem Niveau des Jahres 2014 (41 Mio Euro).

Sonstiges betriebliches Ergebnis

Das Sonstige betriebliche Ergebnis hat sich im Vergleich zum Vorjahr um 66 Mio Euro erhöht.

Die Sonstigen betrieblichen Erträge stiegen dabei gegenüber dem Vorjahr um 172 Mio Euro auf 611 Mio Euro. Hierzu beigetragen haben im Wesentlichen zusätzliche Lizenzentgelte von Verbundenen Unternehmen.

Die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen lagen im Jahr 2015 mit 266 Mio Euro über dem Vorjahreswert von 160 Mio Euro. Dieser Anstieg ist maßgeblich auf gestiegene Lizenzaufwendungen für die Nutzung der bei einer deutschen Tochtergesellschaft gebündelten Intellectual Properties des Unternehmensbereichs Adhesive Technologies zurückzuführen.

Finanzergebnis

Das Finanzergebnis verbesserte sich von 546 Mio Euro im Jahr 2014 auf 578 Mio Euro im Jahr 2015.

Der Anstieg ist im Wesentlichen auf gestiegene Dividendenerträge von Verbundenen Unternehmen zurückzuführen. Gegenläufig wirkten sich der Rückgang der Kurse und die sich daraus ergebenden geringeren Erträge der im Deckungsvermögen enthaltenen Anlagen aus sowie die Erhöhung des damit verrechneten Zinsaufwands für Pensionsrückstellungen aufgrund des weiter gesunkenen Diskontierungszinssatzes.

Steuern vom Einkommen und Ertrag

Im Jahr 2015 betragen die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag –91 Mio Euro nach –32 Mio Euro im Vorjahr.

Jahresergebnis

Der Jahresüberschuss betrug 616 Mio Euro und lag damit über dem Ergebnis des Jahres 2014 in Höhe von 538 Mio Euro. Der Anstieg resultiert vorrangig aus dem verbesserten Betrieblichen Ergebnis im Jahr 2015.

Verkürzte Bilanz nach HGB

73

in Mio Euro	31.12.2014	31.12.2015
Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	712	884
Finanzanlagen	8.136	9.171
Anlagevermögen	8.848	10.055
Vorräte	240	14
Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände	2.392	2.043
Wertpapiere	288	4
Flüssige Mittel	134	289
Umlaufvermögen	3.054	2.350
Rechnungsabgrenzungsposten	21	22
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	373	187
Aktiva insgesamt	12.296	12.614
Eigenkapital	6.092	6.144
Sonderposten mit Rücklageanteil	112	104
Rückstellungen	691	694
Verbindlichkeiten / Rechnungsabgrenzungsposten	5.401	5.672
Passiva insgesamt	12.296	12.614

Vermögens- und Finanzlage

Die Bilanzsumme der Henkel AG & Co. KGaA ist im Vergleich zum Jahresende 2014 um 318 Mio Euro auf 12.614 Mio Euro gestiegen.

Das **Anlagevermögen** erhöhte sich gegenüber dem Jahr 2014 um 1.207 Mio Euro auf 10.055 Mio Euro. Die Zunahme der Finanzanlagen ist im Wesentlichen durch die getätigten Akquisitionen sowie verschiedene Kapitalmaßnahmen bei Verbundenen Unternehmen begründet.

Das **Umlaufvermögen** ist im Jahr 2015 von 3.054 Mio Euro auf 2.350 Mio Euro gesunken. Die Veränderung resultiert vorrangig aus einem Rückgang der Forderungen gegenüber Verbundenen Unternehmen. Infolge der teilweisen Veräußerung unserer Wertpapiere reduzierte sich der Wertpapier-Bestand im Jahr 2015 um 284 Mio Euro. Der Rückgang wurde durch den Anstieg der Flüssigen Mittel um 155 Mio Euro teilweise kompensiert.

Die Überdeckung aus der Verrechnung des Deckungsvermögens mit den Pensionsrückstellungen lag mit 187 Mio Euro deutlich unter dem Vorjahresniveau.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Das **Eigenkapital** erhöhte sich von 6.092 Mio Euro auf 6.144 Mio Euro. Die Rückstellungen erhöhten sich um 3 Mio Euro auf 694 Mio Euro. Der Saldo aus Pensionsrückstellungen und Deckungsvermögen ist aufgrund einer Überdeckung auf der Aktivseite ausgewiesen.

Die Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungsposten sind im Vergleich zum Jahr 2014 trotz Rückzahlung unserer Hybrid-Anleihe im November 2015 insgesamt um 271 Mio Euro gestiegen. Dies ist im Wesentlichen auf einen Anstieg der Finanzverbindlichkeiten gegenüber Verbundenen Unternehmen 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 74 und 75.

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 Seiten 106 bis 113.

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. Aufgrund der Verlagerung unserer Supply-Chain-Aktivitäten in eine global agierende Gesellschaft werden die Umsätze der Henkel AG & Co. KGaA stark sinken. Die dargestellte positive Entwicklung im Konzern wirkt sich durch Dividendenausschüttungen von Tochterunternehmen auch bei der Henkel AG & Co. KGaA aus. Bei einem stabilen Finanzergebnis gehen wir für das Geschäftsjahr 2016 davon aus, dass die Henkel AG & Co. KGaA einen Bilanzgewinn auf dem Niveau des Vorjahres 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 114 und 115.

Nachtragsbericht

Am 18. Januar 2016 hat Henkel bekannt gegeben, dass der bisherige Vorstandsvorsitzende Kasper Rorsted nach rund elf Jahren im Vorstand des Unternehmens, davon rund acht Jahre als Vorstandsvorsitzender, am 30. April 2016 auf eigenen Wunsch aus dem Unternehmen ausscheiden wird. Als Nachfolger zum 1. Mai 2016 wurde Hans Van Bylen ernannt, der seit 1984 erfolgreich bei Henkel tätig ist und als Vorstandsmitglied seit 2005 den Unternehmensbereich Beauty Care verantwortet. Durch den Wechsel bereits im Frühjahr wird er als neuer Vorstandsvorsitzender die Entwicklung der Strategie leiten, die Henkel Ende dieses Jahres vorstellen und deren erfolgreiche Umsetzung er vorantreiben wird.

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 Konzernebene 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 einzel-

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

nen 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 Bruttoisiko und im zweiten Schritt das Nettoisiko 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

Jahresabschlussprüfung 2015 hat der Abschlussprüfer die Struktur und Funktion unseres Risikofrüherkennungssystems 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

74

Risikoart	Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche finanzielle Auswirkung
Operative Risiken		
Beschaffungsmarktrisiken	Niedrig	Wesentlich
Produktionsrisiken	Moderat	Wesentlich
Umfeld- und Branchenrisiken	Hoch	Wesentlich
Funktionale Risiken		
Finanzwirtschaftliche Risiken		
Ausfallrisiko	Niedrig	Wesentlich
Liquiditätsrisiko	Niedrig	Unwesentlich
Währungsrisiko	Hoch	Wesentlich
Zinsrisiko	Moderat	Unwesentlich
Risiken aus Pensionsverpflichtungen	Hoch	Unwesentlich
Rechtliche Risiken	Niedrig	Wesentlich
IT-Risiken	Niedrig	Wesentlich
Personalrisiken	Niedrig	Moderat
Risiken in Verbindung mit Markenimage oder Ruf des Unternehmens	Niedrig	Wesentlich
Umwelt- und Sicherheitsrisiken	Niedrig	Wesentlich
Unternehmensstrategische Risiken	Moderat	Moderat

Bewertungskategorien der Risiken in aufsteigender Reihenfolge

75

Eintrittswahrscheinlichkeit	
Niedrig	1 – 9 %
Moderat	10 – 24 %
Hoch	≥ 25 %
Mögliche finanzielle Auswirkung	
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).

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Operative Risiken

Beschaffungsmarktrisiken

Risikobeschreibung: Auf unseren Beschaffungsmärkten gehen wir für das Jahr 2016 davon aus, dass die Preise für direkte Materialien insgesamt etwa auf dem Niveau des Vorjahres liegen werden. Aufgrund von geopolitischen, weltwirtschaftlichen sowie klimatischen Unsicherheitsfaktoren erwarten wir auch innerhalb des Jahres 2016 Schwankungen. Infolge dieser Unsicherheiten in Bezug auf die Rohstoffpreisentwicklung, die nicht immer vollständig weitergegeben werden können, sehen wir daher gegenüber der prognostizierten Stabilität 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. Vor allem anhaltende Unruhen in der Region Afrika/Nahost sowie der Konflikt zwischen Russland und der Ukraine können diesbezüglich zu steigenden Materialpreisen und Lieferengpässen führen.

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 79 bis 81 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.

Maßnahmen: Unser Fokus liegt auf einer kontinuierlichen Stärkung unserer Marken (siehe gesonderte Risikobeschreibung auf Seite 112) und der konsequenten Entwicklung von Innovationen. Innovative Produkte 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 161 bis 167 sowie hinsichtlich der Risiken aus Pensionsverpflichtungen auf den Seiten 149 und 150.

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 hoch 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 hoch 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.

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 insbesondere 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 Regularien können entsprechende Verfahren auslösen beziehungsweise unsere künftige Geschäftstätigkeit beeinträchtigen.

Maßnahmen: Unsere internen Standards, Leitlinien, Verhaltensanweisungen und Schulungsmaßnahmen sollen gewährleisten, dass die 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. 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 (Details finden Sie im Bericht zur Corporate Governance / Unternehmensführung auf den Seiten 31 bis 40). Ferner steht unsere zentrale Rechtsabteilung in ständigem Kontakt mit lokalen Anwälten; laufende Verfahren und potenzielle Risi-

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

ken werden in 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.

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 Konzernrevision, 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 rekrutieren 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 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. Ein weiterer Schwerpunkt

der Personalarbeit liegt auf einem weltweiten Gesundheitsmanagement und der Mitarbeiterberatung in verschiedenen Lebensphasen.

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 76 bis 79.

Auswirkung: Mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von moderaten 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 110 und 111). So soll zum einen gewährleistet sein, dass unsere Produktionsanlagen und Produkte sicher sind. Zum anderen stärken wir durch unsere aktive Kommunikationsarbeit die Unternehmensmarke und unsere 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 tech-

nisches 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 110 und 111) 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

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

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 Beschaffungsmarkttrisiken genannten Risiken auf der Seite 109 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 Seite 110 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 niedrig 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 hoch eingestuften 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 2016 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 rund 3 Prozent und die japanische um etwa 1 Prozent wachsen. Für Westeuropa rechnet IHS mit einem Wachstum von etwa 2 Prozent.

Die Wachstumsmärkte werden voraussichtlich 2016 ein robustes Wirtschaftswachstum von etwa 4 Prozent erzielen, wobei die Entwicklung in den einzelnen Regionen und Ländern sehr unterschiedlich ausfallen wird. So wird für Asien (ohne Japan) von einer Erhöhung der Wirtschaftsleistung um rund 5 Prozent ausgegangen und für die Region Afrika/Nahost um rund 3 Prozent. Für Lateinamerika geht IHS im Jahr 2016 weiterhin von einer negativen Entwicklung aus. Für die Region Osteuropa wird ein Plus von rund 2 Prozent erwartet.

Direkte Materialien: Etwa auf dem Niveau des Vorjahres, hohe Volatilität

Wir gehen davon aus, dass im Jahr 2016 die Preise für direkte Materialien insgesamt etwa auf dem Niveau des Vorjahres liegen werden. Aufgrund der geopolitischen und weltwirtschaftlichen Unsicherheiten erwarten wir eine weiterhin hohe Volatilität auf den Beschaffungsmärkten.

Währungen: Weiterhin hohe Volatilität

Wir erwarten eine weiterhin hohe Volatilität auf den Währungsmärkten. Im Jahresdurchschnitt 2016 erwarten wir einen stärkeren US-Dollar im Vergleich zum Jahr 2015. Demgegenüber könnten sich bedeutende Währungen in den Wachstumsmärkten abschwächen.

Inflation: Moderater Anstieg des weltweiten Preisniveaus

Die Inflation soll 2016 weltweit bei etwa 3 Prozent liegen. Während IHS für die reifen Märkte mit etwa 1 Prozent weiterhin ein hohes Maß an Preisstabilität erwartet, wird in den Wachstumsmärkten mit einer Inflation von durchschnittlich etwa 6 Prozent gerechnet.

Weiterhin ist zu erwarten, dass die jüngsten geopolitischen und wirtschaftlichen Entwicklungen sowie der starke Rückgang des Ölpreises negative Auswirkungen auf die Wirtschaft und Wechselkurse einzelner Länder und Regionen haben können.

Branchenentwicklung

Konsum und Einzelhandel: Zuwachs von rund 3 Prozent

IHS erwartet, dass der private Konsum im Jahr 2016 weltweit um rund 3 Prozent steigen wird. In den reifen Märkten werden die Konsumenten etwa 2,5 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.

Industrie: Wachstum von rund 3 Prozent

Die Industrie wird im Vergleich zum Vorjahr weltweit um rund 3 Prozent wachsen und somit auf dem Niveau der Gesamtwirtschaft expandieren.

Für die Transportindustrie rechnet IHS mit einer Ausweitung der Produktion um rund 3 Prozent. Das Wachstum der Metallindustrie wird auf rund 2 Prozent geschätzt. Die Produktion der Abnehmerbranche Elektronik wird um etwa 4 Prozent wachsen. Die konsumnahen Branchen, wie die globale Verpackungsindustrie, werden wie im vergangenen Jahr im niedrigen einstelligen Bereich wachsen.

Für die weltweite Bauwirtschaft erwartet IHS ein Produktionsplus von rund 3 Prozent.

31 Corporate Governance	102 Erläuterungen zum Einzelabschluss
52 Aktien und Anleihen	106 Nachtragsbericht
57 Grundlagen des Konzerns	106 Risiko- und Chancenbericht
65 Wirtschaftsbericht	114 Prognosebericht

Ausblick des Henkel-Konzerns für 2016

Im Geschäftsjahr 2016 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.

Wir erwarten darüber hinaus einen leichten Anstieg des Umsatzanteils unserer Wachstumsmärkte.

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.

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 und den fortlaufenden Ausbau unserer Shared Services können wir durch Bündelung von Aktivitäten 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 etwa 16,5 Prozent. Die bereinigte Umsatzrendite der einzelnen Unternehmensbereiche wird auf oder über dem Niveau des Vorjahres liegen. Wir erwarten einen Anstieg des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie zwischen 8 und 11 Prozent.

Darüber hinaus haben wir für 2016 die folgenden Erwartungen:

- Preise für Rohstoffe, Verpackungen, bezogene Waren und Leistungen etwa auf dem Niveau des Vorjahres,
- Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 150 bis 200 Mio Euro,
- Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte zwischen 650 und 700 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 2016 planen wir eine Erhöhung unserer Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte auf etwa 650 bis 700 Mio Euro. Wir werden unser Budget zu etwa gleichen Teilen für den Ausbau unserer Geschäfte in den Wachstumsmärkten und den reifen Märkten verwenden.

In den Unternehmensbereichen Laundry & Home Care sowie Beauty Care sind bedeutende Investitionen zum Ausbau der Produktion in Europa und Afrika/Nahost geplant. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies wird der Fokus auf dem weiteren Kapazitätsausbau in den Wachstumsmärkten Asiens und Osteuropas liegen. Darüber hinaus werden Investitionen in die IT-Infrastruktur einen wesentlichen Beitrag zur Optimierung der Prozesse leisten.

Konzernabschluss

118 Konzernbilanz	133 Konzernanhang – Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	133 Immaterielle Vermögenswerte
121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	137 Sachanlagen
121 Konzern-Eigenkapitalveränderungs- rechnung	139 Sonstige finanzielle Vermögenswerte
122 Konzernkapitalflussrechnung	139 Übrige Vermögenswerte
123 Konzernanhang – Konzernsegmentberichterstattung nach Unternehmensbereichen	140 Latente Steuern
124 Konzernanhang – Berichterstattung nach Regionen	140 Vorräte
125 Konzernanhang – Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	140 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
	141 Zahlungsmittel und Zahlungsmittel- äquivalente
	141 Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten
	141 Gezeichnetes Kapital
	142 Kapitalrücklage
	142 Gewinnrücklagen
	143 Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals
	143 Nicht beherrschende Anteile
	143 Pensionsverpflichtungen
	151 Ertragsteuerrückstellungen und Sonstige Rückstellungen
	153 Finanzschulden
	154 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten
	154 Übrige Verbindlichkeiten
	154 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
	155 Berichterstattung zu Finanzinstrumenten

168 Konzernanhang – Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

- 168 Umsatzerlöse und Grundsätze der Ertragsrealisierung
- 168 Kosten der umgesetzten Leistungen
- 168 Marketing- und Vertriebsaufwendungen
- 168 Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen
- 168 Verwaltungsaufwendungen
- 169 Sonstige betriebliche Erträge
- 169 Sonstige betriebliche Aufwendungen
- 169 Finanzergebnis
- 170 Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
- 172 Nicht beherrschende Anteile

173 Konzernanhang – Weitere Angaben

- 173 Überleitung bereinigter Jahresüberschuss
- 173 Personalaufwand und Personalstruktur
- 173 Aktienbasierte Vergütungsprogramme
- 174 Angaben zur Konzernsegmentberichterstattung
- 176 Angaben zum Ergebnis je Aktie (Earnings per Share)
- 177 Angaben zur Konzernkapitalflussrechnung
- 177 Haftungsverhältnisse
- 177 Sonstige nicht bilanzielle Verpflichtungen
- 178 Stimmrechtsmitteilungen, Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen („Related Parties“)
- 178 Inanspruchnahme von Befreiungsvorschriften
- 179 Bezüge der Gremien
- 179 Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex
- 179 Konzerngesellschaften und Beteiligungen
- 179 Honorare und Dienstleistungen des Abschlussprüfers

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

76

in Mio Euro	Anhang	2014	%	2015	%
Immaterielle Vermögenswerte	1	10.590	50,5	11.682	52,3
Sachanlagen	2	2.461	11,8	2.661	11,9
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	3	114	0,5	63	0,3
Ertragsteuererstattungsansprüche		7	-	7	-
Übrige Vermögenswerte	4	140	0,7	177	0,8
Aktive latente Steuern	5	838	4,0	816	3,7
Langfristige Vermögenswerte		14.150	67,5	15.406	69,0
Vorräte	6	1.671	8,0	1.721	7,7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7	2.747	13,1	2.944	13,2
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	3	676	3,2	540	2,4
Ertragsteuererstattungsansprüche		174	0,8	196	0,9
Übrige Vermögenswerte	4	284	1,4	330	1,5
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	8	1.228	5,9	1.176	5,3
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	9	31	0,1	10	-
Kurzfristige Vermögenswerte		6.811	32,5	6.917	31,0
Aktiva insgesamt		20.961	100,0	22.323	100,0

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnis-	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und	rechnung	123 Konzernsegment-	168 Erläuterungen zur Konzern-
-Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapital-	berichterstattung	Gewinn- und -Verlustrechnung
	veränderungsrechnung	124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen	
		und Methoden des Konzern-	
		abschlusses	

Passiva

77

in Mio Euro	Anhang	2014	%	2015	%
Gezeichnetes Kapital	10	438	2,1	438	2,0
Kapitalrücklage	11	652	3,1	652	2,9
Eigene Aktien		-91	-0,4	-91	-0,4
Gewinnrücklagen	12	11.396	54,4	12.984	58,1
Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals	13	-887	-4,3	-322	-1,4
Eigenkapital der Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA		11.508	54,9	13.661	61,2
Nicht beherrschende Anteile	14	136	0,7	150	0,7
Eigenkapital		11.644	55,6	13.811	61,9
Pensionsverpflichtungen	15	1.262	6,0	988	4,4
Ertragsteuerrückstellungen	16	84	0,4	89	0,4
Sonstige Rückstellungen	16	380	1,8	396	1,8
Finanzschulden	17	1.354	6,5	4	-
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	18	1	-	1	-
Übrige Verbindlichkeiten	19	13	0,1	16	0,1
Passive latente Steuern	5	628	3,0	670	3,0
Langfristige Verbindlichkeiten		3.722	17,8	2.164	9,7
Ertragsteuerrückstellungen	16	251	1,2	263	1,2
Sonstige Rückstellungen	16	1.513	7,2	1.564	7,0
Finanzschulden	17	390	1,9	880	3,9
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	20	3.046	14,4	3.176	14,2
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	18	117	0,6	109	0,5
Übrige Verbindlichkeiten	19	268	1,3	351	1,6
Ertragsteuerverbindlichkeiten		10	-	5	-
Zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten	9	-	-	-	-
Kurzfristige Verbindlichkeiten		5.595	26,6	6.348	28,4
Passiva insgesamt		20.961	100,0	22.323	100,0

Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

78

in Mio Euro	Anhang	2014	%	2015	%	+/-
Umsatzerlöse	22	16.428	100,0	18.089	100,0	10,1%
Kosten der umgesetzten Leistungen ¹	23	-8.712	-53,0	-9.368	-51,8	7,5%
Bruttoergebnis vom Umsatz		7.716	47,0	8.721	48,2	13,0%
Marketing- und Vertriebsaufwendungen ¹	24	-4.151	-25,3	-4.608	-25,5	11,0%
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen ¹	25	-413	-2,5	-478	-2,6	15,7%
Verwaltungsaufwendungen ¹	26	-852	-5,2	-1.012	-5,6	18,8%
Sonstige betriebliche Erträge	27	109	0,7	127	0,7	16,5%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	28	-165	-1,0	-105	-0,6	-36,4%
Betriebliches Ergebnis (EBIT)		2.244	13,7	2.645	14,6	17,9%
Zinsertrag		39	0,2	28	0,2	-28,2%
Zinsaufwand		-48	-0,2	-45	-0,2	-6,3%
Sonstiges Finanzergebnis		-46	-0,3	-24	-0,2	-47,8%
Beteiligungsergebnis		6	-	-1	-	-
Finanzergebnis	29	-49	-0,3	-42	-0,2	-14,3%
Ergebnis vor Steuern		2.195	13,4	2.603	14,4	18,6%
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	30	-533	-3,3	-635	-3,5	19,1%
Steuerquote in %		24,3		24,4		
Jahresüberschuss		1.662	10,1	1.968	10,9	18,4%
auf nicht beherrschende Anteile entfallend	31	34	0,2	47	0,3	38,2%
auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend		1.628	9,9	1.921	10,6	18,0%
Ergebnis je Stammaktie – unverwässert und verwässert		in Euro	3,74	4,42		18,2%
Ergebnis je Vorzugsaktie – unverwässert und verwässert		in Euro	3,76	4,44		18,1%

Freiwillige Zusatzinformation

79

in Mio Euro	Anhang	2014	2015	+/-	
EBIT (wie berichtet)		2.244	2.645	17,9%	
Einmalige Erträge		-28	-15 ²	-	
Einmalige Aufwendungen		159	100 ³	-	
Restrukturierungsaufwendungen ¹		213	193	-	
Bereinigter EBIT		2.588	2.923	12,9%	
Bereinigte Umsatzrendite		in %	15,8	16,2	0,4 pp
Bereinigte Steuerquote		in %	24,0	25,0	1,0 pp
Bereinigter Jahresüberschuss – Anteil der Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA	32	1.896	2.112	11,4%	
Bereinigtes Ergebnis je Stammaktie		in Euro	4,36	4,86	11,5%
Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie		in Euro	4,38	4,88	11,4%

¹ Restrukturierungsaufwendungen 2015: 193 Mio Euro (2014: 213 Mio Euro), davon: Kosten der umgesetzten Leistungen 18 Mio Euro (2014: 82 Mio Euro), Marketing- und Vertriebsaufwendungen 87 Mio Euro (2014: 48 Mio Euro), Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen 14 Mio Euro (2014: 3 Mio Euro), Verwaltungsaufwendungen 74 Mio Euro (2014: 80 Mio Euro).

² Erträge im Zusammenhang mit erfolgsabhängigen Kaufpreisbestandteilen.

³ Darin enthalten 60 Mio Euro Aufwendungen aus der Optimierung unserer IT-Systemlandschaft zur Steuerung der Geschäftsprozesse (2014: 39 Mio Euro), 18 Mio Euro Aufwendungen für Rückstellungen aus Rechtsstreitigkeiten (2014: 109 Mio Euro), 14 Mio Euro Aufwendungen im Zusammenhang mit Verpflichtungen zur Sanierung von Altlasten (2014: 0 Mio Euro) sowie 8 Mio Euro Akquisitionsnebenkosten (2014: 10 Mio Euro).

118 Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und
-Verlustrechnung

121 Konzern-Gesamtergebnis-
rechnung
121 Konzern-Eigenkapital-
veränderungsrechnung

122 Konzernkapitalflussrechnung
123 Konzernsegment-
berichterstattung
124 Berichterstattung nach Regionen
125 Erläuterungen zu Grundlagen
und Methoden des Konzern-
abschlusses

133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
168 Erläuterungen zur Konzern-
Gewinn- und -Verlustrechnung
173 Weitere Angaben

Konzern-Gesamtergebnisrechnung

Erläuterungen unter den Textziffern 15 und 21

80

in Mio Euro	2014	2015
Jahresüberschuss	1.662	1.968
Zu reklassifizierende Ergebnisse:		
Unterschied aus Währungsumrechnung	627	593
Gewinne / Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten (Hedge-Rücklage gemäß IAS 39)	15	- 17
Gewinne / Verluste aus Finanzinstrumenten der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“ (Rücklage „zur Veräußerung verfügbar“)	1	-
Nicht zu reklassifizierende Ergebnisse:		
Neubewertung aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	- 266	265
Sonstiges Ergebnis (nach Steuern)	377	841
Gesamtergebnis der Periode	2.039	2.809
auf nicht beherrschende Anteile entfallend	48	58
auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend	1.991	2.751

Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

Erläuterungen unter den Textziffern 10 bis 14

81

in Mio Euro	Gezeichnetes Kapital			Eigene Aktien	Gewinn-rücklagen	Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals				Nicht beherrschende Anteile	Gesamt
	Stamm-aktien	Vorzugs-aktien	Kapital-rücklage			Wäh-rungs-umrech-nung	Hedge-Rücklage gemäß IAS 39	Rücklage „zur Ver-äußerung verfügbar“	Aktio-näre der Henkel AG & Co. KGaA		
Stand 1.1.2014	260	178	652	- 91	10.561	- 1.336	- 182	2	10.044	114	10.158
Jahresüberschuss	-	-	-	-	1.628	-	-	-	1.628	34	1.662
Sonstiges Ergebnis	-	-	-	-	- 266	613	15	1	363	14	377
Gesamtergebnis der Periode	-	-	-	-	1.362	613	15	1	1.991	48	2.039
Ausschüttungen	-	-	-	-	- 525	-	-	-	- 525	- 23	- 548
Verkauf eigener Aktien	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Änderungen der Beteiligungs- quote an Tochterunternehmen bei bestehender Kontrolle	-	-	-	-	- 2	-	-	-	- 2	- 2	- 4
Sonstige neutrale Veränderungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 1	- 1
Stand 31.12.2014 / 1.1.2015	260	178	652	- 91	11.396	- 723	- 167	3	11.508	136	11.644
Jahresüberschuss	-	-	-	-	1.921	-	-	-	1.921	47	1.968
Sonstiges Ergebnis	-	-	-	-	265	582	- 17	-	830	11	841
Gesamtergebnis der Periode	-	-	-	-	2.186	582	- 17	0	2.751	58	2.809
Ausschüttungen	-	-	-	-	- 564	-	-	-	- 564	- 33	- 597
Verkauf eigener Aktien	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Änderungen der Beteiligungs- quote an Tochterunternehmen bei bestehender Kontrolle	-	-	-	-	- 34	-	-	-	- 34	- 11	- 45
Sonstige neutrale Veränderungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stand 31.12.2015	260	178	652	- 91	12.984	- 141	- 184	3	13.661	150	13.811

Konzernkapitalflussrechnung

Erläuterungen unter Textziffer 37

82

in Mio Euro	2014	2015
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	2.244	2.645
Gezahlte Ertragsteuern	- 567	- 715
Abschreibungen / Wertminderungen (Impairment) und Zuschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen ¹	416	460
Gewinne / Verluste aus Immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen sowie aus Divestments	- 1	- 26
Veränderung der Vorräte	- 103	- 25
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 184	- 140
Veränderung sonstiger Vermögenswerte	3	- 79
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	55	77
Veränderung anderer Verbindlichkeiten und Rückstellungen	51	187
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.914	2.384
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen einschließlich geleisteter Anzahlungen	- 531	- 625
Investitionen in Tochterunternehmen und sonstige Geschäftseinheiten	- 1.719	- 322
Investitionen in „at-equity“ bilanzierte Beteiligungen und gemeinschaftlich geführte Unternehmen	-	- 6
Erlöse aus der Veräußerung von Tochterunternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten	6	25
Erlöse aus der Veräußerung von Immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	13	35
Cashflow aus Investitionstätigkeit	- 2.231	- 893
Dividenden Henkel AG & Co. KGaA	- 525	- 564
Dividenden an nicht beherrschende Anteilseigner	- 23	- 33
Erhaltene Zinsen	202	130
Gezahlte Zinsen	- 203	- 155
<i>Gezahlte und erhaltene Dividenden und Zinsen</i>	- 549	- 622
Tilgung von Anleihen	- 1.030	- 1.300
Sonstige Veränderung der Finanzschulden	275	275
Zuführungen an Pensionsfonds	- 87	- 60
Sonstige Veränderung Pensionsverpflichtungen	- 62	- 79
Auszahlungen für den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen bei bestehender Kontrolle	- 12	- 52
Sonstige Finanzierungsvorgänge ²	1.912	283
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	447	- 1.555
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds	130	- 64
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelfonds	37	12
Veränderung Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	167	- 52
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 1.1.	1.061 ³	1.228
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.	1.228	1.176

¹ Davon: Wertminderungen (Impairment) im Geschäftsjahr 2015: 16 Mio Euro (im Geschäftsjahr 2014: 35 Mio Euro).

² Die Sonstigen Finanzierungsvorgänge enthalten im Geschäftsjahr 2015 Auszahlungen in Höhe von - 472 Mio Euro für den Erwerb kurzfristiger Wertpapiere und Terminanlagen sowie die Stellung finanzieller Sicherheiten (im Geschäftsjahr 2014: -941 Mio Euro).

³ Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 1.1.2014 enthalten Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 10 Mio Euro, die in der Bilanz als Zur Veräußerung gehalten ausgewiesen wurden und zu einem Bilanzbestand von 1.051 Mio Euro führten.

Freiwillige Zusatzinformation Überleitung zum Free Cashflow

83

in Mio Euro	2014	2015
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.914	2.384
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen einschließlich geleisteter Anzahlungen	- 531	- 625
Erlöse aus der Veräußerung von Immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	13	35
Zinssaldo	- 1	- 25
Sonstige Veränderung Pensionsverpflichtungen	- 62	- 79
Free Cashflow	1.333	1.690

118 Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und
-Verlustrechnung

121 Konzern-Gesamtergebnis-
rechnung
121 Konzern-Eigenkapital-
veränderungsrechnung

122 **Konzernkapitalflussrechnung**
123 **Konzernsegment-
berichterstattung**
124 Berichterstattung nach Regionen
125 Erläuterungen zu Grundlagen
und Methoden des Konzern-
abschlusses

133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
168 Erläuterungen zur Konzern-
Gewinn- und -Verlustrechnung
173 Weitere Angaben

Konzernsegmentberichterstattung nach Unternehmensbereichen ¹

84

	Laundry & Home Care	Beauty Care	Klebstoffe für Kon- sumenten, Handwerk und Bau	Industrie- klebstoffe	Summe Adhesive Tech- nologies	Summe operative Unterneh- mens- bereiche	Corporate	Konzern
in Mio Euro								
Umsatz 2015	5.137	3.833	1.869	7.123	8.992	17.961	128	18.089
Anteil am Konzernumsatz	28%	21%	10%	40%	50%	99%	1%	100%
Umsatz 2014	4.626	3.547	1.858	6.269	8.127	16.300	128	16.428
Veränderung gegenüber Vorjahr	11,0%	8,1%	0,6%	13,6%	10,6%	10,2%	0,1%	10,1%
Bereinigt um Wechselkurseffekte	9,9%	4,1%	2,3%	4,7%	4,1%	5,8%	-	5,7%
Organisch	4,9%	2,1%	2,3%	2,4%	2,4%	3,0%	-	3,0%
EBIT 2015	786	561	283	1.179	1.462	2.809	-164	2.645
EBIT 2014	615	421	280	1.066	1.345	2.381	-137	2.244
Veränderung gegenüber Vorjahr	27,8%	33,3%	1,4%	10,6%	8,7%	18,0%	-	17,9%
Umsatzrendite (EBIT) 2015	15,3%	14,6%	15,2%	16,5%	16,3%	15,6%	-	14,6%
Umsatzrendite (EBIT) 2014	13,3%	11,9%	15,0%	17,0%	16,6%	14,6%	-	13,7%
Bereinigter EBIT 2015	879	610	278	1.256	1.534	3.023	-100	2.923
Bereinigter EBIT 2014	749	544	293	1.109	1.402	2.694	-106	2.588
Veränderung gegenüber Vorjahr	17,4%	12,2%	-5,1%	13,3%	9,4%	12,2%	-	12,9%
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT) 2015	17,1%	15,9%	14,9%	17,6%	17,1%	16,8%	-	16,2%
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT) 2014	16,2%	15,3%	15,7%	17,7%	17,2%	16,5%	-	15,8%
Eingesetztes Kapital 2015²	3.726	2.743	898	7.068	7.967	14.436	75	14.511
Eingesetztes Kapital 2014 ²	2.631	2.296	865	5.941	6.806	11.733	57	11.790
Veränderung gegenüber Vorjahr	41,6%	19,5%	3,8%	19,0%	17,1%	23,0%	-	23,1%
Rendite auf eingesetztes Kapital (ROCE) 2015	21,1%	20,4%	31,6%	16,7%	18,4%	19,5%	-	18,2%
Rendite auf eingesetztes Kapital (ROCE) 2014	23,4%	18,3%	32,3%	17,9%	19,8%	20,3%	-	19,0%
Abschreibungen / Wertminderungen / Zuschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte / Sachanlagen 2015	126	73	43	207	250	449	11	460
Davon Wertminderungen (Impairment) 2015	14	-	-	2	2	16	-	16
Davon Zuschreibungen 2015	-	-	-	6	6	6	-	6
Abschreibungen / Wertminderungen / Zuschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte / Sachanlagen 2014	122	61	41	180	221	404	12	416
Davon Wertminderungen (Impairment) 2014	26	1	1	6	7	34	1	35
Davon Zuschreibungen 2014	5	-	-	2	2	7	-	7
Investitionen (ohne Finanzanlagen) 2015	450	142	83	294	377	969	10	979
Investitionen (ohne Finanzanlagen) 2014	1.201	370	82	553	635	2.206	8	2.214
Operatives Bruttovermögen 2015³	5.928	4.041	1.441	8.535	9.976	19.945	456	20.401
Operative Verbindlichkeiten 2015	2.005	1.484	585	1.982	2.566	6.055	381	6.435
Operatives Vermögen 2015³	3.923	2.557	856	6.553	7.410	13.890	75	13.965
Operatives Bruttovermögen 2014 ³	4.507	3.390	1.375	7.166	8.541	16.438	414	16.852
Operative Verbindlichkeiten 2014	1.708	1.294	562	1.696	2.258	5.260	357	5.617
Operatives Vermögen 2014 ³	2.799	2.096	813	5.469	6.283	11.178	57	11.235

¹ Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

² Mit Geschäftswerten zu Anschaffungskosten vor Verrechnung mit kumulierten Wertminderungen (Impairment) gemäß IFRS 3.79 (b).

³ Mit Geschäftswerten zu Nettobuchwerten.

Berichterstattung nach Regionen¹

85

in Mio Euro	West- europa	Ost- europa	Afrika/ Nahost	Nord- amerika	Latein- amerika	Asien/ Pazifik	Summe Regionen	Corporate	Konzern
Umsatz² 2015	6.045	2.695	1.329	3.648	1.110	3.134	17.961	128	18.089
Umsatz ² 2014	5.724	2.854	1.133	2.884	1.029	2.676	16.300	128	16.428
Veränderung gegenüber Vorjahr	5,6%	-5,6%	17,3%	26,5%	7,9%	17,1%	10,2%	-	10,1%
Bereinigt um Wechselkurseffekte	4,6%	7,1%	6,8%	6,6%	10,3%	3,6%	5,8%	-	5,7%
Organisch	-0,3%	7,3%	6,8%	2,3%	8,8%	2,5%	3,0%	-	3,0%
Anteil am Konzernumsatz 2015	34%	15%	7%	20%	6%	17%	99%	1%	100%
Anteil am Konzernumsatz 2014	35%	17%	7%	18%	6%	16%	99%	1%	100%
Betriebliches Ergebnis (EBIT) 2015	1.223	356	141	544	110	434	2.809	-164	2.645
Betriebliches Ergebnis (EBIT) 2014	1.046	378	121	420	73	343	2.381	-137	2.244
Veränderung gegenüber Vorjahr	16,9%	-5,7%	16,8%	29,5%	50,5%	26,6%	18,0%	-	17,9%
Bereinigt um Wechselkurseffekte	15,5%	10,9%	3,5%	5,7%	51,1%	5,9%	12,1%	-	12,7%
Umsatzrendite (EBIT) 2015	20,2%	13,2%	10,6%	14,9%	9,9%	13,9%	15,6%	-	14,6%
Umsatzrendite (EBIT) 2014	18,3%	13,2%	10,7%	14,6%	7,1%	12,8%	14,6%	-	13,7%

¹ Berechnung auf Basis der Werte in Tausend Euro.

² Nach Sitz der Gesellschaft.

Die in Deutschland ansässigen Verbundenen Unternehmen einschließlich der Henkel AG & Co. KGaA erzielten im Jahr 2015 einen Umsatz in Höhe von 2.345 Mio Euro (Vorjahr: 2.280 Mio Euro). Von den in den USA ansässigen Verbundenen Unternehmen wurden im Jahr 2015 Umsätze in Höhe von 3.422 Mio Euro (Vorjahr: 2.672 Mio Euro) erzielt. In den Geschäftsjahren 2014 und 2015 entfielen auf keinen Einzelkunden mehr als 10 Prozent der Gesamtumsätze.

Von den insgesamt zum 31. Dezember 2015 im Henkel-Konzern bilanzierten langfristigen Vermögenswerten (ohne Finanzinstrumente und latente Steuerforderungen) in Höhe von 14.539 Mio Euro (Vorjahr: 13.203 Mio Euro) entfielen 1.842 Mio Euro (Vorjahr: 1.479 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 2015 langfristige Vermögenswerte (ohne Finanzinstrumente und latente Steuerforderungen) in Höhe von 7.308 Mio Euro (Vorjahr: 6.404 Mio Euro).

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

Allgemeine Angaben

Der Konzernabschluss der Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf, zum 31. Dezember 2015 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).

Die Jahresabschlüsse der einbezogenen Unternehmen sind auf den Bilanztag 31. Dezember 2015 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 29. Januar 2016 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 2015 sind neben der Henkel AG & Co. KGaA als oberstem Mutterunternehmen neun inländische und 192 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 Renditen 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.

Im Geschäftsjahr 2015 ergaben sich die in der folgenden Tabelle dargestellten Änderungen des Konsolidierungskreises:

Konsolidierungskreis		86
Stand 1. Januar 2015		206
Zugänge		13
Verschmelzungen		- 15
Abgänge		- 2
Stand 31. Dezember 2015		202

Weitere Details erläutern wir im Kapitel „Akquisitionen und Divestments“ auf den beiden folgenden Seiten.

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 11. Mai 2015 haben wir mit der Colgate-Palmolive Company eine Vereinbarung über den Kauf aller Waschmittelmarken sowie Waschlösungsmittel des Unternehmens in Australien und Neuseeland abgeschlossen. Diese Akquisition ist Teil unserer globalen Strategie, in reifen Märkten gezielt in attraktive Kategoriepositionen zu investieren. Den Kaufpreis in Höhe von 194 Mio Euro haben wir am 31. August 2015 aus Barmitteln gezahlt. Ein vorläufiger Geschäftswert in Höhe von 132 Mio Euro wurde aktiviert. Die Beherrschung über das erworbene Waschmittelgeschäft entsprechend dem Standard IFRS 10 „Consolidated Financial Statements“ und die damit verbundene Vollkonsolidierung erfolgte zum 1. Dezember 2015. Wäre das erworbene Geschäft bereits seit dem 1. Januar 2015 einbezogen gewesen, hätte dieses im Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember 2015 die Umsatzerlöse des Henkel-Konzerns um 98 Mio Euro erhöht und das Ergebnis nach Steuern unter Berücksichtigung von Akquisitionsnebenkosten um 6 Mio Euro verringert. Tatsächlich trug das Geschäft mit 4 Mio Euro zu den Umsatzerlösen und 0 Mio Euro zum Ergebnis nach Steuern bei. Die Zuordnung des Kaufpreises zu den erworbenen Vermögenswerten und Schulden entsprechend dem Standard IFRS 3 „Business Combinations“ ist infolge des unterjährig erfolgten Erwerbs noch nicht final abgeschlossen. Die noch nicht abgeschlossene Kaufpreisallokation dient dazu, die Akquisitionskosten den beizulegenden Zeitwerten der Vermögenswerte und Schulden zuzuordnen. Hierbei werden auch die beizulegenden Zeitwerte von bisher nicht bilanzierten Immateriellen Vermögenswerten der erworbenen Aktivitäten berücksichtigt, zum Beispiel Kundenbeziehungen, Technologien und Marken.

Mit Wirkung zum 1. Juni 2015 haben wir den Erwerb aller Anteile an der Novamelt GmbH, Wehr, Deutschland, abgeschlossen und unser Geschäft mit Haftschnelzklebstoffen im Unternehmensbereich Adhesive Technologies erweitert. Der Kaufpreis betrug 48 Mio Euro und wurde aus Barmitteln finanziert. Ein Geschäftswert in Höhe von 29 Mio Euro wurde aktiviert.

Mit Wirkung zum 16. Juli 2015 haben wir die Übernahme des Haarstyling-Geschäfts und der damit verbundenen Marken von Industrias Wet Line S.A. de C.V. in Lateinamerika abgeschlossen. Der Kaufpreis betrug 55 Mio Euro und wurde aus

Barmitteln finanziert. Ein Geschäftswert in Höhe von 35 Mio Euro wurde aktiviert. Die Akquisition ist Ausdruck unserer Strategie, die Präsenz in unseren Wachstumsmärkten weiter zu stärken.

Mit Wirkung zum 14. Dezember 2015 haben wir den Erwerb aller Anteile an der Magna-Tech Manufacturing LLC, Ohio, USA, und der MT Canada LLC, Ohio, USA, abgeschlossen und unser Geschäft mit Vakuum-Imprägnierung im Unternehmensbereich Adhesive Technologies erweitert. Der Kaufpreis einschließlich Schulden betrug 32 Mio Euro und wurde aus Barmitteln finanziert. Ein vorläufiger Geschäftswert in Höhe von 20 Mio Euro wurde aktiviert.

Am 29. Mai 2015 haben wir 19 Mio Euro zum Erwerb von ausstehenden nicht beherrschenden Anteilen an der Henkel (Jiangsu) Auto Parts Co. Ltd., Danyang, China, aufgewandt und unseren Anteilsbesitz auf 100 Prozent erhöht. Die Differenz zwischen dem bisher gehaltenen anteiligen Nettovermögen und dem Kaufpreis wurde in den Gewinnrücklagen erfasst.

Am 18. Juni 2015 haben wir 26 Mio Euro zum Erwerb von ausstehenden nicht beherrschenden Anteilen an der Henkel Chembond Surface Technologies Ltd., Navi Mumbai, Indien, aufgewandt und unseren Anteilsbesitz auf nahezu 100 Prozent erhöht. Die Differenz zwischen dem bisher gehaltenen anteiligen Nettovermögen und dem Kaufpreis wurde in den Gewinnrücklagen erfasst.

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 aller Anteile an der Novamelt GmbH, Magna-Tech Manufacturing LLC, MT Canada LLC und die Übernahme des Haarstyling-Geschäfts von Industrias Wet Line S.A. de C.V. bereits seit dem 1. Januar 2015 einbezogen gewesen, hätten diese im Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember 2015 die Umsatzerlöse des Henkel-Konzerns um 99 Mio Euro und das Ergebnis nach Steuern unter Berücksichtigung von Akquisitionsnebenkosten um 4 Mio Euro erhöht. Tatsächlich trugen die Geschäfte mit 41 Mio Euro zu den Umsatzerlösen und 3 Mio Euro zum Ergebnis nach Steuern bei. Die aktivierten Geschäftswerte sind mit rund 23 Mio Euro steuerlich abzugsfähig.

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

Überleitung vom Kaufpreis zum vorläufigen Geschäfts- oder Firmenwert

87

in Mio Euro	2015
Waschmittelgeschäft in Australien und Neuseeland der Colgate-Palmolive Company zum 1.12.2015	
Kaufpreis	194
Kaufpreisanpassung infolge kaufvertraglicher Regelungen	27
Bereinigter Kaufpreis	221
Beizulegender Zeitwert der übernommenen Vermögenswerte und Schulden	89
Vorläufiger Geschäfts- oder Firmenwert	132
Sonstige	
Kaufpreis	143
Beizulegender Zeitwert der übernommenen Vermögenswerte und Schulden	51
Vorläufiger Geschäfts- oder Firmenwert	92

Akquisitionen

88

in Mio Euro	Waschmittelgeschäft in Australien und Neuseeland zum 1.12.2015		Sonstige	Summe
	Beizulegender Zeitwert	Beizulegender Zeitwert		
Vorläufiger Geschäfts- oder Firmenwert	132	92		224
Übrige Immaterielle Vermögenswerte	81	38		119
Sachanlagen	-	11		11
Übriges langfristiges Vermögen	3	-		3
Langfristiges Vermögen	216	141		357
Vorräte	5	6		11
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-	10		10
Übrige Kurzfristige Vermögenswerte	-	-		-
Flüssige Mittel	-	2		2
Kurzfristiges Vermögen	5	18		23
Aktiva insgesamt	221	159		380
Nettovermögen	221	143		364
Langfristige Verbindlichkeiten	-	10		10
Übrige Kurzfristige Rückstellungen / Verbindlichkeiten	-	2		2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-	4		4
Kurzfristige Verbindlichkeiten	-	6		6
Passiva insgesamt	221	159		380

Divestments

Mit Wirkung zum 30. Januar 2015 haben wir in den USA das Geschäft mit chemischen Hilfsprodukten für die weiterverarbeitende Industrie im Unternehmensbereich Adhesive Technologies veräußert. Zum 31. Dezember 2014 waren diese Vermögenswerte in den Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten ausgewiesen. Der Verkaufspreis betrug 29 Mio Euro.

Durch die Divestments im Geschäftsjahr 2015 wurde die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nicht wesentlich beeinflusst.

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 im sonstigen betrieblichen Aufwand erfasst.

Bei der Bilanzierung von Erwerben von weniger als 100 Prozent werden die nicht beherrschenden Anteile zum beizulegenden Zeitwert des anteiligen bilanzierten Nettovermögens bewertet.

In den Folgejahren werden die Beteiligungsbuchwerte der Henkel AG & Co. KGaA gegen das fortgeführte (anteilige) Eigenkapital der Tochterunternehmen aufgerechnet.

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 2015 auf 12 Mio Euro (Vorjahr: 5 Mio Euro).

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

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

89

	ISO-Code	Durchschnittskurs		Stichtagskurs 31. Dezember	
		2014	2015	2014	2015
Chinesischer Yuan	CNY	8,19	6,97	7,54	7,06
Mexikanischer Peso	MXN	17,66	17,61	17,87	18,91
Polnischer Zloty	PLN	4,18	4,18	4,27	4,26
Russischer Rubel	RUB	50,87	68,05	72,34	80,67
Türkische Lira	TRY	2,91	3,02	2,83	3,18
US-Dollar	USD	1,33	1,11	1,21	1,09

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Zusammenfassung ausgewählter Bewertungsmethoden

90

Bilanzposten	Bewertungsmethode
Aktiva	
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 ¹
„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

¹ 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 155 bis 167) dargestellt.

Änderungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgrund von überarbeiteten und neuen Standards erfolgen rückwirkend, sofern der Effekt wesentlich ist 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 seien.

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

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 170 bis 172), zu den Immateriellen Vermögenswerten (siehe Textziffer 1 auf den Seiten 133 bis 136), zu den Pensionsverpflichtungen (siehe Textziffer 15 auf den Seiten 143 bis 151), zu den Ertragsteuerrückstellungen und Sonstigen Rückstellungen (siehe Textziffer 16 auf den Seiten 151 und 152), zu den Finanzinstrumenten (siehe Textziffer 21 auf den Seiten 155 bis 167) sowie zu den aktienbasierten Vergütungsprogrammen (siehe Textziffer 34 auf den Seiten 173 und 174) dargestellt.

Wesentliche Ermessensentscheidungen betreffen die Abgrenzung der Zahlungsmittel generierenden Einheiten, die wir unter Textziffer 1 auf den Seiten 133 bis 136 erläutern, und die Segmentberichterstattung, die wir unter Textziffer 35 auf den Seiten 174 und 175 erläutern.

Neuerungen in der internationalen Rechnungslegung nach International Financial Reporting Standards (IFRS)

Im laufenden Geschäftsjahr erstmals angewandte Rechnungslegungsvorschriften

91

	Anzuwenden für Geschäftsjahre, die am oder nach beginnen
Sammelstandard „Improvements to IFRS 2011 – 2013“	1. Januar 2015

Im Rahmen des „Annual Improvement Project“ wurden Änderungen an vier Standards vorgenommen. Mit der Anpassung von Formulierungen in einzelnen IFRS soll eine Klarstellung der bestehenden Regelungen erreicht werden. Betroffen sind die Standards IFRS 1, IFRS 3, IFRS 13 und IAS 40.

Die Erstanwendung der überarbeiteten Fassungen 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

92

	Anzuwenden für Geschäftsjahre, die am oder nach beginnen
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 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 sind erstmals für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2016 beginnen.
- 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. Die Änderungen sind erstmals für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2016 beginnen.
- Im Rahmen der Änderungen zu IAS 16 und IAS 38 stellt das IASB weitere Leitlinien zur Festlegung einer akzeptablen Abschreibungsmethode zur Verfügung. Die Änderungen sind erstmals anzuwenden in Geschäftsjahren, die am oder nach dem 1. Januar 2016 beginnen.
- 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. Die Änderungen sind erstmals anzuwenden in Geschäftsjahren, die am oder nach dem 1. Februar 2015 beginnen.
- 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. Die Änderungen sind erstmals anzuwenden in Geschäftsjahren, die am oder nach dem 1. Februar 2015 beginnen. Die Änderungen zu IFRS 2 und IFRS 3 sind dabei auf Transaktionen anzuwenden, die am oder nach dem 1. Juli 2014 stattfinden.

- 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 sind erstmals anzuwenden in Geschäftsjahren, die am oder nach dem 1. Januar 2016 beginnen.

Die angeführten neuen Standards sowie Änderungen von Standards werden von Henkel erst ab dem Geschäftsjahr 2016 angewandt. Soweit nicht anders angegeben, erwarten wir keine wesentlichen Einflüsse auf die Darstellung der Abschlüsse.

Noch nicht in EU-Recht übernommene Rechnungslegungsvorschriften

Im Geschäftsjahr 2015 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

93

	Anzuwenden für Geschäftsjahre, die am oder nach beginnen
IFRS 9 „Finanzinstrumente“	1. Januar 2018
IFRS 15 „Umsatzerlöse aus Verträgen mit Kunden“	1. Januar 2018
IFRS 10 und IAS 28 (Amendment) „Veräußerung oder Einlage von Vermögenswerten in assoziierte Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen“	ausstehend
IFRS 10, IFRS 12 und IAS 28 (Amendment) „Investmentgesellschaften: Anwendung der Ausnahme von der Konsolidierungspflicht“	1. Januar 2016

Diese Standards und Änderungen zu bestehenden Standards werden von Henkel ab dem Geschäftsjahr 2016 oder später angewandt. Die Auswirkungen auf den Konzernabschluss infolge des IFRS 15 „Umsatzerlöse aus Verträgen mit Kunden“ werden zurzeit untersucht. Eine abschließende Einschätzung bezüglich der Auswirkungen ist momentan nicht möglich.

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

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

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

in Mio Euro	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				
Stand 1.1.2014	1.195	1.449	215	-	6.367	9.226
Akquisitionen	434	74	2	-	1.141	1.651
Divestments	-	-	-	-	-	-
Zugänge	-	8	5	52	-	65
Abgänge	-	-5	-5	-	-1	-11
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-	-16	-	-	-4	-20
Umbuchungen	33	-31	-4	11	2	11
Währungsänderungen	158	27	7	1	580	773
Stand 31.12.2014/1.1.2015	1.820	1.506	220	64	8.085	11.695
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
Stand 31.12.2015	2.079	1.598	270	117	8.861	12.925

Kumulierte Abschreibungen / Wertminderungen (Impairment)

96

	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						
Stand 1.1.2014	16	872	135	-	14	1.037
Divestments	-	-	-	-	-	-
Zuschreibungen	-	-	-	-	-3	-3
Abschreibungen	-	79	20	-	-	99
Wertminderungen (Impairment)	-	-	1	-	-	1
Abgänge	-	-6	-6	-	-	-12
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-	-10	-	-	-	-10
Umbuchungen	-	-2	2	-	-	-
Währungsänderungen	-	-12	5	-	-	-7
Stand 31.12.2014/1.1.2015	16	921	157	-	11	1.105
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
Stand 31.12.2015	12	1.039	181	-	11	1.243

Nettobuchwerte

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						
Stand 31.12.2015	2.067	559	89	117	8.850	11.682
Stand 31.12.2014	1.804	585	63	64	8.074	10.590

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 126 und 127 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

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

Vermögenswerte sind den jeweiligen Kostenzeilen in der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung zugeordnet.

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 174 sowie im zusammengefassten Lagebericht auf den Seiten 90 bis 101.

Buchwerte – Geschäftswerte

98

Zahlungsmittel generierende Einheiten in Mio Euro	31.12.2014			31.12.2015		
	Geschäftswerte	Ewige Wachstumsrate	Kapitalkostensätze	Geschäftswerte	Ewige Wachstumsrate	Kapitalkostensätze
Waschmittel	1.070	1,00%	6,00%	1.286	1,00%	6,25%
Reinigungsmittel	1.186	1,00%	6,00%	1.267	1,00%	6,25%
Laundry & Home Care gesamt	2.256			2.553		
Markenartikel	1.149	1,00%	6,00%	1.294	1,00%	6,25%
Friseurgeschäft	284	1,00%	6,00%	305	1,00%	6,25%
Beauty Care gesamt	1.433			1.599		
Verpackungs- und Konsumgüterklebstoffe	1.886	1,50%	7,50%	2.005	1,50%	7,50%
Transport und Metall	414	1,50%	7,50%	462	1,50%	7,50%
Allgemeine Industrie	363	1,00%	7,50%	385	1,00%	7,50%
Elektronik	1.349	1,50%	7,50%	1.473	1,50%	7,50%
Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau	373	1,00%	7,50%	373	1,00%	7,50%
Adhesive Technologies gesamt	4.385			4.698		

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 155 bis 167). 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 drei 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 1,07. 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 7,5 Prozent nach Steuern für Adhesive Technologies abgezinst.

Im Unternehmensbereich Laundry & Home Care gehen wir von einer Umsatzsteigerung in der dreijährigen Detailplanungsperiode in Höhe von jährlich 3 bis 4 Prozent aus, die mit leicht steigenden Marktanteilen einhergeht. Für den Unternehmensbereich Beauty Care beträgt das geplante Umsatzwachstum im dreijährigen Planungshorizont jährlich 1,5 bis 3 Prozent. Auch hier erwarten wir einen leichten Anstieg der Marktanteile. Die erwartete durchschnittliche Umsatzsteigerung während der dreijährigen Detailplanungsperiode im Unternehmensbereich Adhesive Technologies liegt jährlich zwischen 3 bis 4 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

99

Zahlungsmittel generierende Einheiten (zusammengefasst) in Mio Euro	31.12.2014			31.12.2015		
	Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Ewige Wachstumsrate	Kapitalkostensätze	Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Ewige Wachstumsrate	Kapitalkostensätze
Waschmittel	652	1,00 – 2,00%	6,40 – 12,30%	779	1,00 – 1,80%	6,25 – 12,30%
Reinigungsmittel	342	1,00 – 2,00%	6,50 – 11,20%	372	1,00 – 1,80%	6,25 – 11,50%
Laundry & Home Care gesamt	994			1.151		
Markenartikel	502	0,20 – 2,00%	6,50 – 10,20%	572	0,20 – 1,80%	6,25 – 9,50%
Friseurgeschäft	109	0,20 – 2,00%	6,40 – 9,00%	121	0,20 – 1,80%	6,25 – 9,80%
Beauty Care gesamt	611			693		
Verpackungs- und Konsumgüterklebstoffe	46	1,50%	7,50%	51	1,50%	7,50%
Transport und Metall	10	1,50%	7,50%	14	1,50%	7,50%
Allgemeine Industrie	0	1,00%	7,50%	0	1,00%	7,50%
Elektronik	79	1,50%	7,50%	90	1,50%	7,50%
Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau	64	1,00%	7,50%	68	1,00%	7,50%
Adhesive Technologies gesamt	199			223		

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 155 bis 167). 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 drei Jahren. Für den Zeitraum danach wird für Zwecke der Werthaltigkeitstests eine Wachstumsrate der Cashflows in einer Bandbreite zwischen 0,2 und 1,8 Prozent angesetzt. Der zugrunde gelegte Wechselkurs von Euro zu US-Dollar beträgt 1,07. 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 12,30 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 Wertmin-

derung (Impairment) auf Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer bestand.

Die Marken mit unbestimmter Nutzungsdauer mit einem Nettobuchwert von 2.067 Mio Euro (Vorjahr: 1.804 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. Im Geschäftsjahr 2015 wurde eine Wertaufholung von 5 Mio Euro für Markenrechte im Berichtssegment Industrieklebstoffe vorgenommen.

Auch für die mit bestimmter Nutzungsdauer ausgewiesenen Marken besteht vom Unternehmen die Absicht der fortwährenden Nutzung. Im Jahr 2015 wurden keine Wertminderungen (Impairment) auf Marken- und sonstige Rechte mit bestimmter Nutzungsdauer gebucht.

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

2 Sachanlagen

Anschaffungswerte

100

	Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattungen	Anlagen im Bau	Gesamt
in Mio Euro					
Stand 1.1.2014	2.000	2.777	914	251	5.942
Akquisitionen	20	19	4	3	46
Divestments	-11	-37	-1	-	-49
Zugänge	22	104	61	265	452
Abgänge	-7	-74	-55	-1	-137
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-28	-47	-4	1	-78
Umbuchungen	56	105	35	-207	-11
Währungsänderungen	36	25	19	-2	78
Stand 31.12.2014/1.1.2015	2.088	2.872	973	310	6.243
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
Stand 31.12.2015	2.228	3.125	1.047	302	6.702

Kumulierte Abschreibungen / Wertminderungen (Impairment)

101

	Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattungen	Anlagen im Bau	Gesamt
in Mio Euro					
Stand 1.1.2014	961	1.992	695	-1	3.647
Divestments	-11	-37	-1	-	-49
Zuschreibungen	-	-2	-1	-1	-4
Abschreibungen	55	154	80	-	289
Wertminderungen (Impairment)	17	17	-	-	34
Abgänge	-5	-70	-53	-	-128
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-24	-41	-3	1	-67
Umbuchungen	1	-	-1	-	-
Währungsänderungen	14	29	17	-	60
Stand 31.12.2014/1.1.2015	1.008	2.042	733	-1	3.782
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
Stand 31.12.2015	1.081	2.181	782	-3	4.041

Nettobuchwerte

102

	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattungen	Anlagen im Bau	Gesamt
in Mio Euro					
Stand 31.12.2015	1.147	944	265	305	2.661
Stand 31.12.2014	1.080	830	240	311	2.461

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 72 gegeben.

Zum 31. Dezember 2015 sind Sachanlagen mit einem Buchwert von 0 Mio Euro als Sicherheiten für bestehende Verbindlichkeiten verpfändet. Die Abschreibungszeiträume entsprechen den auf Seite 133 genannten Nutzungsdauern. Die Abschreibungen und Wertminderungen (Impairment) sind den jeweiligen Kostenzeilen der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung zugeordnet.

Von den Wertminderungen (Impairment) in Höhe von 16 Mio Euro entfallen 12 Mio Euro auf Produktionsoptimierungen im Unternehmensbereich Laundry & Home Care. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies wurden Wertminderungen (Impairment) in Höhe von 2 Mio Euro aufgrund von Produktionsoptimierungen erfasst.

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

3 Sonstige finanzielle Vermögenswerte

Aufteilung

103

in Mio Euro	31.12.2014			31.12.2015		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Forderungen an assoziierte Unternehmen	-	1	1	-	1	1
Finanzforderungen an Fremde	14	20	34	15	24	39
Derivative Finanzinstrumente	51	37	88	-	72	72
„At-equity“ bilanzierte Beteiligungen	5	-	5	12	-	12
Sonstige Beteiligungen	21	-	21	21	-	21
Forderung gegen den Henkel Trust e.V.	-	226	226	-	349	349
Wertpapiere und Terminanlagen	-	301	301	-	5	5
Gestellte finanzielle Sicherheiten	-	19	19	-	10	10
Übrige finanzielle Vermögenswerte	23	72	95	15	79	94
Gesamt	114	676	790	63	540	603

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 32 Mio Euro (Vorjahr: 29 Mio Euro),
- Forderungen an Lieferanten in Höhe von 14 Mio Euro (Vorjahr: 13 Mio Euro),
- Forderungen an die Belegschaft in Höhe von 15 Mio Euro (Vorjahr: 14 Mio Euro).

4 Übrige Vermögenswerte

Aufteilung

104

in Mio Euro	31.12.2014			31.12.2015		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Steuerforderungen	-	156	156	-	202	202
Geleistete Anzahlungen	1	14	15	-	28	28
Überdeckung von Pensionsverpflichtungen	25	-	25	58	-	58
Erstattungsansprüche im Zusammenhang mit Leistungen an Mitarbeiter	97	8	105	100	11	111
Abgrenzungen	16	69	85	18	72	90
Sonstige Übrige Vermögenswerte	1	37	38	1	17	18
Gesamt	140	284	424	177	330	507

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 Unternehmenserwerben 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 170 bis 172 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 120 Mio Euro (Vorjahr: 129 Mio Euro). Der Buchwert der zum beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzten Vorräte beträgt 410 Mio Euro. Der Buchwert der Vorräte, die als Sicherheiten für Verbindlichkeiten verpfändet wurden, beträgt 2 Mio Euro.

Struktur des Vorratsvermögens

105

in Mio Euro	31.12.2014	31.12.2015
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	491	483
Unfertige Erzeugnisse	67	69
Fertige Erzeugnisse und Waren	1.110	1.157
Geleistete Anzahlungen auf Waren	3	12
Gesamt	1.671	1.721

7 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betragen 2.944 Mio Euro (Vorjahr: 2.747 Mio Euro). Sie sind innerhalb eines Jahres fällig. Einzelrisiken werden durch angemessene Abschreibungen berücksichtigt. Insgesamt haben wir Abschreibungen in Höhe von 21 Mio Euro vorgenommen (Vorjahr: 20 Mio Euro).

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

106

in Mio Euro	31.12.2014	31.12.2015
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	2.855	3.056
Abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	108	112
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	2.747	2.944

Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

107

in Mio Euro	2014	2015
Wertberichtigungen am 1. Januar	98	108
Zuführungen	14	15
Ausbuchung von Forderungen	-6	-12
Währungsumrechnungseffekte	2	1
Wertberichtigungen am 31. Dezember	108	112

118 Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

122 Konzernkapitalflussrechnung
123 Konzernsegmentberichterstattung
124 Berichterstattung nach Regionen
125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
173 Weitere Angaben

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 1.228 Mio Euro auf 1.176 Mio Euro verringert. Davon entfallen 950 Mio Euro (Vorjahr: 716 Mio Euro) auf Zahlungsmittel und 226 Mio Euro (Vorjahr: 512 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 2014 um 21 Mio Euro auf 10 Mio Euro gesunken. Der Rückgang ist auf die Veräußerung des Geschäfts mit chemischen Hilfsprodukten für die weiterverarbeitende Industrie im Unternehmensbereich Adhesive Technologies in den USA sowie auf die Veräußerung eines Verwaltungsgebäudes in Spanien zurückzuführen. Durch die Veräußerungen wurde ein Gewinn in Höhe von rund 20 Mio Euro erzielt. Zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten bestanden nicht (31. Dezember 2014: 0 Mio Euro).

Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten

108

in Mio Euro	31.12.2015
Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	6
Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	3
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	–
Sonstige Vermögenswerte	1
Rückstellungen	–
Finanzschulden	–
Sonstige Verbindlichkeiten	–
Nettovermögen	10

10 Gezeichnetes Kapital

109

Gezeichnetes Kapital

in Mio Euro	31.12.2014	31.12.2015
Inhaber-Stammaktien	260	260
Inhaber-Vorzugsaktien	178	178
Grundkapital	438	438

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 leicht erhöht und belief sich zum 31. Dezember 2015 auf 174.482.323 Stück.

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 13. April 2015 wurde das bisherige, durch Beschluss der Hauptversammlung vom 19. April 2010 geschaffene genehmigte Kapital 2010, wonach die persönlich haftende Gesellschafterin ermächtigt war, bis zum 18. April 2015 mit Zustimmung des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats der Henkel AG & Co. KGaA das Grundkapital der Gesellschaft einmalig oder in Teilbeträgen mehrmals um bis zu insgesamt 25,6 Mio Euro (25,6 Mio Stück) durch Ausgabe neuer Vorzugsaktien ohne Stimmrecht gegen Geldeinlagen zu erhöhen, aufgehoben und zugleich ein neues genehmigtes Kapital 2015 geschaffen (Artikel 6 Absatz 5 der Satzung). 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 Ausgabebetrags aktuellen Börsenkurs nicht wesentlich unterschreitet.

Darüber hinaus wurde die persönlich haftende Gesellschafterin mit Beschluss der Hauptversammlung der Henkel AG & Co. KGaA vom 13. April 2015 (unter zeitgleicher Aufhebung der entsprechenden, bis zum 18. April 2015 laufenden Ermächtigung der Hauptversammlung vom 19. April 2010) 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.

Hierbei darf der anteilige Betrag am Grundkapital der Aktien, die aufgrund dieser Ermächtigungen ausgegeben beziehungsweise veräußert werden, insgesamt 10 Prozent des Grundkapitals nicht übersteigen. Auf diese Begrenzung sind auch solche Aktien anzurechnen, die zur Bedienung der von der Gesellschaft oder von ihr abhängigen Unternehmen begebenen Schuldverschreibungen mit Options- oder Wandlungsrechten beziehungsweise einer Wandlungspflicht ausgegeben werden, wenn diese Schuldverschreibungen unter Ausschluss des Bezugsrechts begeben werden.

Der Bestand eigener Aktien zum 31. Dezember 2015 belief sich auf 3.680.552 Stück Vorzugsaktien (31. Dezember 2014: 3.680.564). Dies entspricht einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von 3,7 Mio Euro (0,84 Prozent des Grundkapitals). Im Jahr 2015 verminderte sich der Bestand eigener Aktien aufgrund der Ausübung von Bezugsrechten um 12 Stück. Der rechnerische Anteil am Grundkapital belief sich auf 0 Mio Euro (0,0 Prozent), der Veräußerungsgewinn betrug 0 Mio Euro.

Siehe hierzu auch die Erläuterungen auf den Seiten 33 und 34 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.

Für Details zu den im Geschäftsjahr 2015 getätigten Erwerben von Anteilen an Tochterunternehmen bei bestehender Kontrolle verweisen wir auf das Kapitel „Akquisitionen und Divestments“ auf den Seiten 126 und 127.

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

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 2014 um 582 Mio Euro auf –141 Mio Euro.

14 Nicht beherrschende Anteile

Die nicht beherrschenden Anteile enthalten zum anteiligen Nettovermögen bewertete Anteile von Dritten am Eigenkapital.

15 Pensionsverpflichtungen

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 41 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 82 Mio Euro (Vorjahr: 95 Mio Euro). Im Jahr 2015 haben wir an die öffentlichen Einrichtungen 46 Mio Euro (Vorjahr: 47 Mio Euro) bezahlt und an die privaten Einrichtungen 36 Mio Euro (Vorjahr: 48 Mio Euro).

Im Geschäftsjahr 2015 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 30 Mio Euro (Vorjahr: rund 25 Mio Euro) entstehen. Im Geschäftsjahr 2015 haben wir 2 Mio Euro in Multi-Employer-Plans eingezahlt (Vorjahr: 2 Mio Euro). Für das Geschäftsjahr 2016 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. Aufgrund von weiteren Änderungen an den demografischen Annahmen in den USA ergab sich ein versicherungsmathematischer Gewinn in Höhe von 36 Mio Euro. Für die Bewertung der Pensionsverpflichtungen in Deutschland wurde im Wesentlichen ein Rententrend von 2 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

110

in Prozent	Deutschland		USA		Andere Länder ¹	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Diskontierungszinssatz	1,70	2,20	4,10	4,30	2,60	2,85
Einkommensentwicklung	3,25	3,25	3,40	2,85	2,60	2,50
Erwartete Kostensteigerung für medizinische Leistungen	-	-	7,30	7,10	3,30	3,80
in Jahren						
Lebenserwartung im Alter von 65 Jahren zum Bewertungsstichtag für eine heute						
65-jährige Person	20,9	21,0	22,0	22,0	23,1	24,0
40-jährige Person	24,1	24,2	23,0	23,0	25,4	26,0

¹ Es handelt sich um das gewichtete Mittel.

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnis- rechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	123 Konzernsegment- berichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzern- abschlusses	

Anwartschaftsbarwert der Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2014

111

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
Anfangsbestand 1.1.2014	2.674	962	933	4.569
Veränderungen Konsolidierungskreis	-	-	40	40
Währungsänderungen	-	136	29	165
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	585	89	125	799
Davon: aufgrund von Veränderungen bei demografischen Annahmen	10	9	-9	10
Davon: aufgrund von Veränderungen bei finanziellen Annahmen	562	82	156	800
Davon: aufgrund von erfahrungsbedingten Anpassungen	13	-2	-22	-11
Dienstzeitaufwand	45	16	21	82
Arbeitnehmerbeiträge zu Pensionsfonds	10	-	1	11
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Beendigung und Kürzungen von Plänen	-1	-	-1	-2
Zinsaufwand	78	46	30	154
Gezahlte Versorgungsleistungen aus dem Pensionsvermögen/aus Erstattungsansprüchen	-126	-51	-33	-210
Zahlungen des Arbeitgebers für Pensionsverpflichtungen	-11	-24	-8	-43
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand (+) / Ertrag (-)	-	-	-	-
Endbestand 31.12.2014	3.254	1.174	1.137	5.565
Davon: nicht durch Fonds gedeckte Verpflichtungen	103	296	109	508
Davon: durch Fonds gedeckte Verpflichtungen	3.151	824	1.028	5.003
Davon: durch Erstattungsansprüche gedeckte Verpflichtungen	-	54	-	54

Marktwert des Pensionsvermögens zum 31.12.2014

112

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
Anfangsbestand 1.1.2014	2.415	648	689	3.752
Veränderungen Konsolidierungskreis	-	-	37	37
Währungsänderungen	-	95	26	121
Beiträge des Arbeitgebers zu Pensionsfonds	28	38	21	87
Arbeitnehmerbeiträge	10	-	1	11
Gezahlte Versorgungsleistung aus dem Pensionsvermögen	-126	-51	-33	-210
Zinserträge aus Pensionsvermögen	76	32	22	130
Erfolgsneutrale Neubewertung	243	53	104	400
Endbestand 31.12.2014	2.646	815	867	4.328

Marktwert der Erstattungsansprüche zum 31.12.2014

113

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
Anfangsbestand 1.1.2014	-	96	-	96
Veränderungen Konsolidierungskreis	-	-	-	-
Währungsänderungen	-	13	-	13
Beiträge des Arbeitgebers	-	-	-	-
Arbeitnehmerbeiträge	-	-	-	-
Gezahlte Versorgungsleistung aus Erstattungsansprüchen	-	-10	-	-10
Zinserträge aus Pensionsvermögen	-	5	-	5
Erfolgsneutrale Neubewertung	-	1	-	1
Endbestand 31.12.2014	-	105	-	105

Nettoschuld aus Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2014

114

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
Anfangsbestand 1.1.2014	259	314	247	820
Erfolgswirksam erfasst				
Dienstzeitaufwand	45	16	21	82
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Beendigung und Kürzungen von Plänen	-1	-	-1	-2
Zinsaufwand (ohne Erstattungsansprüche)	2	8	8	18
Erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst				
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	585	89	125	799
Zinserträge aus Pensionsvermögen	-243	-53	-104	-400
Veränderung der Auswirkung der Vermögensobergrenze (Asset Ceiling)	-	-	-	-
Andere erfolgsneutrale Vorgänge				
Zahlungen des Arbeitgebers	-39	-62	-29	-130
Veränderungen Konsolidierungskreis	-	-	3	3
Währungsänderungen	-	41	3	44
Veränderung Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	-	-	-	-
Veränderung der Auswirkung der Vermögensbegrenzung einschließlich Erstattungsansprüche	-	14	14	28
Bilanzierte Rückstellung 31.12.2014	608	367	287	1.262

Anwartschaftsbarwert der Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2015

115

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
Anfangsbestand 1.1.2015	3.254	1.174	1.137	5.565
Veränderungen Konsolidierungskreis	5	-	-	5
Währungsänderungen	0	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 zu Pensionsfonds	11	-	1	12
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Beendigung und Kürzungen von Plänen	-2	-5	-2	-9
Zinsaufwand	54	50	28	132
Gezahlte Versorgungsleistungen aus dem Pensionsvermögen/aus Erstattungsansprüchen	-144	-69	-35	-248
Zahlungen des Arbeitgebers für Pensionsverpflichtungen	-8	-26	-9	-43
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand (+) / Ertrag (-)	1	-	-	1
Endbestand 31.12.2015	2.966	1.198	1.091	5.255
Davon: nicht durch Fonds gedeckte Verpflichtungen	87	298	94	479
Davon: durch Fonds gedeckte Verpflichtungen	2.879	789	997	4.665
Davon: durch Erstattungsansprüche gedeckte Verpflichtungen	-	111	-	111

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnis- rechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	123 Konzernsegment- berichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzern- abschlusses	

Marktwert des Pensionsvermögens zum 31.12.2015

116

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
Anfangsbestand 1.1.2015	2.646	815	867	4.328
Veränderungen Konsolidierungskreis	3	-	-	3
Währungsänderungen	-	93	29	122
Beiträge des Arbeitgebers zu Pensionsfonds	25	-	35	60
Arbeitnehmerbeiträge	11	-	1	12
Gezahlte Versorgungsleistung aus dem Pensionsvermögen	-144	-69	-35	-248
Zinserträge aus Pensionsvermögen	49	34	22	105
Erfolgsneutrale Neubewertung	-13	-39	2	-50
Endbestand 31.12.2015	2.577	834	921	4.332

Marktwert der Erstattungsansprüche zum 31.12.2015

117

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
Anfangsbestand 1.1.2015	-	105	-	105
Veränderungen Konsolidierungskreis	-	-	-	-
Währungsänderungen	-	10	-	10
Beiträge des Arbeitgebers	-	3	-	3
Arbeitnehmerbeiträge	-	-	-	-
Gezahlte Versorgungsleistung aus Erstattungsansprüchen	-	-7	-	-7
Zinserträge aus Pensionsvermögen	-	5	-	5
Erfolgsneutrale Neubewertung	-	-5	-	-5
Endbestand 31.12.2015	-	111	-	111

Nettoschuld aus Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2015

118

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
Anfangsbestand 1.1.2015	608	367	287	1.262
Erfolgswirksam erfasst				
Dienstzeitaufwand	46	18	26	90
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Beendigung und Kürzungen von Plänen	-2	-5	-2	-9
Zinsaufwand (ohne Erstattungsansprüche)	5	16	6	27
Erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst				
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	-251	-68	-89	-408
Zinserträge aus Pensionsvermögen	13	39	-2	50
Veränderung der Auswirkung der Vermögensobergrenze (Asset Ceiling)	-	-	6	6
Andere erfolgsneutrale Vorgänge				
Zahlungen des Arbeitgebers	-33	-26	-43	-102
Veränderungen Konsolidierungskreis	2	-	-	2
Währungsänderungen	-	31	5	36
Veränderung Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	1	-	-	1
Veränderung der Auswirkung der Vermögensbegrenzung einschließlich Erstattungsansprüche	-	15	18	33
Bilanzierte Rückstellung 31.12.2015	389	387	212	988

Von dem gesamten Anwartschaftsbarwert (Defined Benefit Obligation – DBO) entfielen:

- 1.826 Mio Euro auf aktive Mitarbeiter,
- 811 Mio Euro auf ehemalige Mitarbeiter mit unverfallbaren Pensionsansprüchen und
- 2.618 Mio Euro auf Pensionäre.

Die durchschnittliche gewichtete Duration der Pensionsverpflichtung beträgt für Deutschland 14 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 Rückflüssen oder künftigen Beitragsermäßigungen („Asset Ceiling“ gemäß IAS 19.58 ff.). Im Berichtszeitraum weisen wir einen Betrag in Höhe von 6 Mio Euro als Asset Ceiling aus (Vorjahr: 0 Mio Euro).

Innerhalb unserer Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung werden die Dienstzeitaufwendungen auf Basis der Umsatzkos-

ten 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 173 enthalten. Im Jahr 2015 betrug die Dotierung des Pensionsvermögens 60 Mio Euro (Vorjahr: 87 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 2016 werden erwartungsgemäß 78 Mio Euro in Pensionspläne eingezahlt.

Zusammensetzung des Pensionsvermögens

119

	31.12.2014			31.12.2015		
	Quotierung auf aktiven Märkten	Keine Quotierung auf aktiven Märkten	Summe	Quotierung auf aktiven Märkten	Keine Quotierung auf aktiven Märkten	Summe
in Mio Euro						
Aktien	1.130	–	1.130	1.274	–	1.274
Europa	456	–	456	555	–	555
USA	205	–	205	223	–	223
Sonstige	469	–	469	496	–	496
Anleihen und Sicherungsinstrumente	2.891	–2	2.889	2.891	11	2.902
Staatsanleihen	1.006	–	1.006	994	–	994
Unternehmensanleihen	1.885	–	1.885	1.897	–	1.897
Derivate	–	–2	–2	–	11	11
Alternative Investments	–	171	171	–	214	214
Barvermögen	–	123	123	–	78	78
Verbindlichkeiten¹	–	–226	–226	–	–349	–349
Andere Vermögenswerte	–	241	241	–	213	213
Gesamt	4.021	307	4.328	4.165	167	4.332

¹ Verbindlichkeit gegenüber der Henkel AG & Co. KGaA aus der Übernahme der Pensionszahlungen für den Henkel Trust e.V.

118 Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

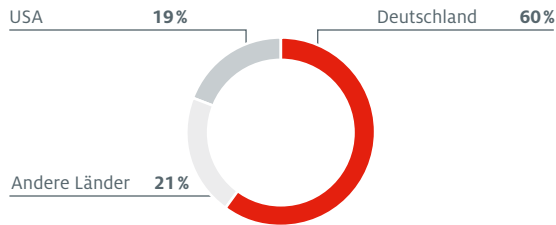
121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

122 Konzernkapitalflussrechnung
123 Konzernsegmentberichterstattung
124 Berichterstattung nach Regionen
125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
173 Weitere Angaben

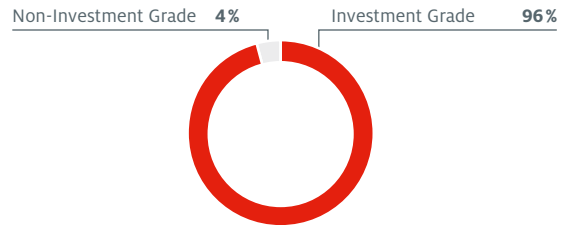
Pensionsvermögen nach Ländern 2015

120



Einteilung der Anleihen nach Rating 2015

121



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 2015 ist in den Anderen Vermögenswerten des Pensionsvermögens der Barwert einer langfristigen Forderung in Höhe von 60 Mio Euro (Vorjahr: 69 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 123 Mio Euro (Vorjahr: 140 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

122

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
2016	146	119	34	299
2017	135	104	30	269
2018	132	103	32	267
2019	134	103	33	270
2020	135	101	35	271

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 79 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 7,1 Prozent (Vorjahr: 7,3 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 2028) reduziert. Die Auswirkungen einer Änderung wesentlicher versiche-

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

rungsmathematischer Annahmen auf den Anwartschaftsbarwert stellen sich wie folgt dar:

Sensitivitäten – Anwartschaftsbarwert zum 31.12.2015

123

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
Anwartschaftsbarwert der Verpflichtung bei	2.966	1.198	1.091	5.255
Erhöhung des Diskontierungszinssatzes um 0,5 pp	2.763	1.158	999	4.920
Verminderung des Diskontierungszinssatzes um 0,5 pp	3.185	1.260	1.212	5.657
Erhöhung der zukünftigen Gehaltssteigerung um 0,5 pp	2.968	1.212	1.122	5.302
Verminderung der zukünftigen Gehaltssteigerung um 0,5 pp	2.966	1.200	1.076	5.242
Erhöhung des Rententrends um 0,5 pp	3.120	1.206	1.151	5.477
Verminderung des Rententrends um 0,5 pp	2.825	1.206	1.066	5.097
Erhöhung der medizinischen Kosten um 0,5 pp	2.967	1.209	1.099	5.275
Verminderung der medizinischen Kosten um 0,5 pp	2.967	1.203	1.098	5.268

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 2015

124

in Mio Euro	Anfangsbestand 1.1.2015	Sonstige Veränderungen	Verbrauch	Auflösung	Zuführung	Endbestand 31.12.2015
Ertragsteuerrückstellungen	335	-28	-154	-84	283	352
Davon langfristig	84	-5	-3	0	13	89
Davon kurzfristig	251	-23	-151	-84	270	263
Restrukturierungsrückstellungen	240	-2	-110	-27	124	225
Davon langfristig	95	-26	-12	-8	23	72
Davon kurzfristig	145	24	-98	-19	101	153
Übrige Rückstellungen	1.653	-11	-1.099	-140	1.332	1.735
Davon langfristig	285	-48	-22	-3	112	324
Davon kurzfristig	1.368	37	-1.077	-137	1.220	1.411
Gesamt	2.228	-41	-1.363	-251	1.739	2.312
Davon langfristig	464	-79	-37	-11	148	485
Davon kurzfristig	1.764	38	-1.326	-240	1.591	1.827

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 abge-

zinst. Für die Verpflichtungen in Deutschland haben wir einen Zinssatz zwischen 0,2 und 2,6 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 den weiteren Ausbau der Shared Services 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

125

in Mio Euro	31.12.2014	31.12.2015
Vertrieb	688	817
Davon langfristig	10	14
Davon kurzfristig	678	803
Personal	517	638
Davon langfristig	169	228
Davon kurzfristig	348	410
Produktion und Technik	38	37
Davon langfristig	21	20
Davon kurzfristig	17	17
Verschiedene übrige Verpflichtungen	410	243
Davon langfristig	85	62
Davon kurzfristig	325	181
Gesamt	1.653	1.735
Davon langfristig	285	324
Davon kurzfristig	1.368	1.411

Risiken aus Rechtsstreitigkeiten und -verfahren

Einzelne Risiken aus zivilrechtlichen Rechtsstreitigkeiten sind durch Rückstellungen in Höhe der voraussichtlichen Inanspruchnahme nebst Verfahrenskosten abgebildet, insgesamt ein Betrag im niedrigen zweistelligen Millionenbereich in Euro. 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 Entscheidung über die von Henkel eingelegten Rechtsmittel hinsichtlich der Höhe des Bußgelds steht noch aus.

Neben anderen Handelsunternehmen und Herstellern war Henkel in Belgien in ein Kartellverfahren im Bereich von Konsumgüterartikeln (Kosmetik- und Waschmittelartikel) involviert, das Verstöße im Zeitraum 2004 bis Anfang 2007 betraf. Das Verfahren bezog sich auf eine mögliche Abstimmung zwischen verschiedenen belgischen Einzelhandelsunternehmen betreffend die Erhöhung von Verbraucherpreisen (unter anderem für Produkte aus dem Henkel-Sortiment) unter Beteiligung von Henkel. Es wurde eine abschließende Einigung mit der belgischen Kartellbehörde erzielt. Henkel hat in diesem Zusammenhang am 15. Juli 2015 eine Zahlung in Höhe von rund 6 Mio Euro geleistet.

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.

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

17 Finanzschulden

Finanzschulden

126

in Mio Euro	31.12.2014			31.12.2015		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Anleihen	1.342	7	1.349	-	-	-
Commercial Paper ¹	-	288	288	-	811	811
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten ²	9	95	104	-	69	69
Sonstige Finanzschulden	3	-	3	4	-	4
Gesamt	1.354	390	1.744	4	880	884

¹ Aus dem Euro- und dem US-Dollar-Commercial-Paper-Programm (Gesamtrahmen 2 Mrd US-Dollar und 1 Mrd Euro).

² Verpflichtungen mit variabler Verzinsung oder Zinsbindung unter 1 Jahr.

Anleihen

127

Emittent	Art	Nominalwert	Buchwerte ohne Einschluss aufgelaufener Zinsen		Marktwerte ohne Einschluss aufgelaufener Zinsen ¹		Marktwerte einschließlich aufgelaufener Zinsen ¹		Zinssatz ²		Zinsbindung	
			2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015		
Henkel AG & Co. KGaA	Hybrid-Anleihe	1.300	1.342	-	1.343	-	1.350	-	5,3750	-	bis 2015 ³	
	Zinsswap (3M-Euribor + 1,80%) ⁴	Receiver-Swap	650	20	-	20	-	23	-	1,8812	-	3 Monate
	Zinsswap (1M-Euribor + 0,955%) ⁴	Receiver-Swap	650	25	-	25	-	28	-	0,9597	-	1 Monat
Anleihen gesamt		2.300	1.342	-	1.343	-	1.350	-				
Zinsswaps gesamt		2.300	45	-	45	-	51	-				

¹ Vom Börsenkurs abgeleiteter Marktwert der Anleihen am Bilanzstichtag.

² Zinssatz am Bilanztag.

³ Festzins des Anleihe-Kupons: 5,375 Prozent – durch Zinsswaps in variable Verzinsung umgewandelt, kein weiteres Zinsfixing (Vorjahr: 26.01.2015) (Fair Value Hedge).

⁴ Ohne Berücksichtigung der für das Ausfallrisiko des Vertragspartners gebildeten Wertberichtigung in Höhe von insgesamt 0 Mio Euro (Vorjahr: 2 Mio Euro).

Infolge der am 16. Oktober 2015 erklärten Kündigung wurde die in den langfristigen Finanzschulden ausgewiesene Hybrid-Anleihe am 25. November 2015 vollständig getilgt. Die Rückzahlung erfolgte zum Nominalwert in Höhe von 1,3 Mrd Euro zuzüglich aufgelaufener Zinsen.

18 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten

Aufteilung

128

in Mio Euro	31.12.2014			31.12.2015		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Verbundenen Unternehmen und assoziierten Unternehmen	-	9	9	-	8	8
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden	-	35	35	-	42	42
Derivative Finanzinstrumente	-	43	43	-	44	44
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	1	30	31	1	15	16
Gesamt	1	117	118	1	109	110

Von den Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Verbundenen Unternehmen und assoziierten Unternehmen entfallen 7 Mio Euro auf nicht konsolidierte Verbundene Unternehmen und 1 Mio Euro auf assoziierte Unternehmen. In den übrigen finanziellen Verbindlichkeiten sind unter anderem Verbindlichkeiten gegenüber dem Pensionssicherungsverein in Höhe von 6 Mio Euro (Vorjahr: 4 Mio Euro) ausgewiesen.

19 Übrige Verbindlichkeiten

Aufteilung

129

in Mio Euro	31.12.2014			31.12.2015		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Andere Steuerverbindlichkeiten	-	108	108	-	174	174
Verbindlichkeiten gegenüber der Belegschaft	-	25	25	-	28	28
Verbindlichkeiten aus Abgaben für Arbeitnehmer	-	61	61	-	70	70
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	1	22	23	1	22	23
Sonstige Übrige Verbindlichkeiten	12	52	64	15	57	72
Gesamt	13	268	281	16	351	367

In den Sonstigen Übrigen Verbindlichkeiten sind im Wesentlichen verschiedene Abgrenzungen in Höhe von 14 Mio Euro (Vorjahr: 16 Mio Euro) sowie erhaltene Anzahlungen in Höhe von 3 Mio Euro (Vorjahr: 4 Mio Euro) ausgewiesen.

20 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind von 3.046 Mio auf 3.176 Mio Euro gestiegen. Sie betreffen neben Eingangsrechnungen auch Abgrenzungen für ausstehende Rechnungen auf erhaltene Lieferungen und Leistungen. Sie sind innerhalb eines Jahres fällig.

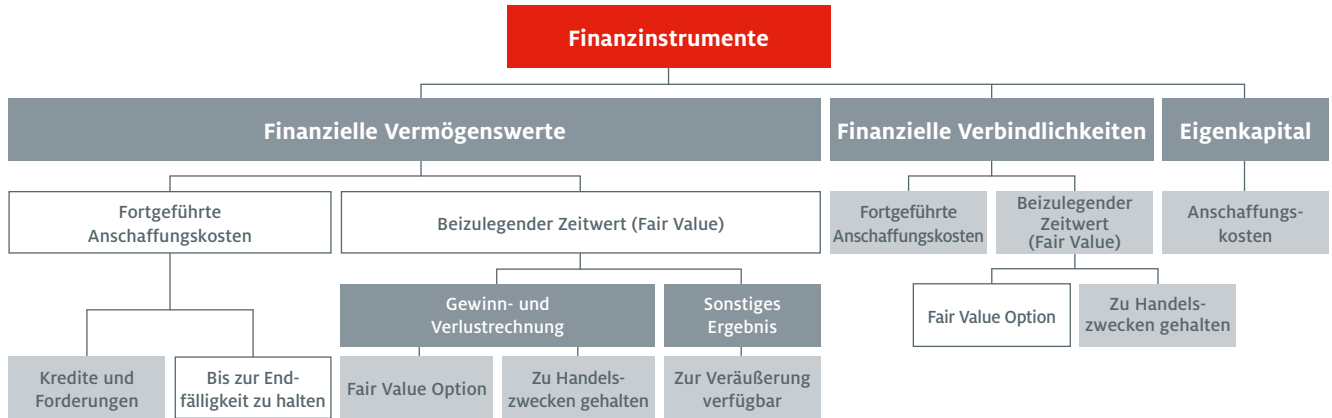
118 Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

122 Konzernkapitalflussrechnung
123 Konzernsegmentberichterstattung
124 Berichterstattung nach Regionen
125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
173 Weitere Angaben

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 „Fair Value Option“, „Zur Veräußerung verfügbar“ und „Zu Handelszwecken gehalten“ zugeordnet sind, werden grundsätzlich zum beizulegenden Zeitwert bewertet. In der „Fair Value Option“ bilanzierten wir im Geschäftsjahr 2014 die in den Sonstigen finanziellen Vermögenswerten unter den Wertpapieren und Terminanlagen ausgewiesenen festverzinslichen Anleihen, für die wir Zinsswaps abgeschlossen hatten, um die feste Verzinsung in eine variable Verzinsung umzuwandeln. 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 Bewertungskategorie „Bis zur Endfälligkeit zu halten“ wird im Henkel-Konzern 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 und 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 werden in der „Fair Value Option“ bilanziert, wenn durch diese Einstufung zweckdienlichere Informationen vermittelt werden, indem Inkongruenzen bei der Bewertung oder beim Ansatz, die entstehen, wenn die Bewertung von Vermögenswerten oder Verbindlichkeiten oder die Erfassung von Gewinnen oder Verlusten auf unterschiedlicher Grundlage erfolgt, beseitigt oder erheblich verringert werden. In der „Fair Value Option“ klassifizierte Finanzinstrumente werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert.

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 (Neubewegungsrücklage) erfasst, es sei denn, es handelt sich um dauerhafte Wertminderungen. Diese werden erfolgswirksam erfasst. Bei Veräußerung der Vermögenswerte werden die in der Neubewegungsrücklage erfassten Beträge erfolgswirksam aufgelöst. Im Henkel-Konzern sind die in den Sonstigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesenen und

nicht nach der „Fair Value Option“ klassifizierten 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. Im Vorjahr wurden die unter den Sonstigen Beteiligungen ausgewiesenen Anteile an der Ten Education Ltd. und Ten Lifestyle Holdings Ltd. mit einem Gewinn in Höhe von 6 Mio Euro veräußert. Der Buchwert dieser Anteile betrug zum Zeitpunkt der Ausbuchung weniger als 1 Mio Euro. Eine Veräußerung weiterer unter den Sonstigen Beteiligungen ausgewiesener 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 159 bis 161 erläutert.

Sämtliche finanziellen Verbindlichkeiten – mit Ausnahme der derivativen Finanzinstrumente – 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.

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

Buchwerte und beizulegende Zeitwerte der Finanzinstrumente

131

31.12.2014 in Mio Euro	Wertansatz Bilanz nach IAS 39				Beizulegender Zeitwert 31.12.
	Buchwert 31.12.	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegender Zeitwert, erfolgsneutral	Beizulegender Zeitwert, erfolgswirksam	
Aktiva					
Kredite und Forderungen	4.331	4.331	-	-	4.331
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.747	2.747	-	-	2.747
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	356	356	-	-	356
Forderungen an assoziierte Unternehmen	1	1	-	-	1
Finanzforderungen an Fremde	34	34	-	-	34
Forderungen gegen den Henkel Trust e.V.	226	226	-	-	226
Übrige finanzielle Vermögenswerte	95	95	-	-	95
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1.228	1.228	-	-	1.228
Fair Value Option	227	-	-	227	227
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	227	-	-	227	227
Festverzinsliche Wertpapiere (Level 1)	196	-	-	196	196
Festverzinsliche Wertpapiere (Level 2)	31	-	-	31	31
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	114	21	93	-	114
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	114	21	93	-	114
Sonstige Beteiligungen	21	21	-	-	21
Variabel verzinsliche Wertpapiere und Terminanlagen (Level 1)	14	-	14	-	14
Variabel verzinsliche Wertpapiere (Level 2)	60	-	60	-	60
Festverzinsliche Wertpapiere (Level 1)	-	-	-	-	-
Gestellte finanzielle Sicherheiten (Level 1)	19	-	19	-	19
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte (Level 2)	23	-	-	23	23
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	23	-	-	23	23
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (Level 2)	65	-	16	49	65
Gesamt	4.760	4.352	109	299	4.760
Passiva					
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierte Verbindlichkeiten	4.865	4.865	-	-	4.866
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3.046	3.046	-	-	3.046
Finanzschulden ohne bilanzielle Sicherungsbeziehung	395	395	-	-	395
Finanzschulden mit bilanzieller Sicherungsbeziehung	1.349	1.349	-	-	1.350
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	75	75	-	-	75
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Verbindlichkeiten (Level 2)	35	-	-	35	35
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	35	-	-	35	35
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (Level 2)	8	-	8	-	8
Gesamt	4.908	4.865	8	35	4.909

Buchwerte und beizulegende Zeitwerte der Finanzinstrumente

132

31.12.2015 in Mio Euro	Wertansatz Bilanz nach IAS 39				Beizulegender Zeitwert 31.12.
	Buchwert 31.12.	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegender Zeitwert, erfolgsneutral	Beizulegender Zeitwert, erfolgswirksam	
Aktiva					
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
Fair Value Option	-	-	-	-	-
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	-	-	-	-	-
Festverzinsliche Wertpapiere (Level 1)	-	-	-	-	-
Festverzinsliche Wertpapiere (Level 2)	-	-	-	-	-
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
Gesamt	4.711	4.624	27	60	4.711
Passiva					
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
Gesamt	4.170	4.126	10	34	4.170

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.

Weder im Geschäftsjahr 2015 noch im Vorjahr haben wir Umklassifizierungen zwischen den Bewertungskategorien oder Umgliederungen innerhalb der Fair-Value-Hierarchie vorgenommen.

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

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	2014	2015
Kredite und Forderungen	51	57
Fair Value Option	12	-
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	15	2
Zu Handelszwecken gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zuzüglich derivativer Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung	107	64
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	-82	-77
Summe Nettoergebnisse	103	46
Währungseffekte	-118	-60
Zinsaufwand Pensionsverpflichtungen abzüglich Zinserträge aus Pensionsvermögen und Erstattungsansprüchen	-19	-22
Sonstiges Finanzergebnis (nicht auf Finanzinstrumente entfallend)	-15	-6
Finanzergebnis	-49	-42

Das Nettoergebnis aus „Kredit und Forderungen“ entfällt in voller Höhe auf Zinserträge. Die Nettoaufwendungen aus der Bildung und Auflösung von Wertberichtigungen in Höhe von -21 Mio Euro (Vorjahr: -20 Mio Euro) sowie die Erträge aus Einzahlungen auf bereits abgeschriebene und ausgebuchte Finanzinstrumente in Höhe von 1 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro) wurden im betrieblichen Ergebnis erfasst.

Das Nettoergebnis der nach der „Fair Value Option“ klassifizierten Wertpapiere umfasst Zinserträge in Höhe von 0 Mio Euro (Vorjahr: 5 Mio Euro) sowie Bewertungsgewinne in Höhe von 0 Mio Euro (Vorjahr: 7 Mio Euro).

Im Nettoergebnis der als „Zur Veräußerung verfügbar“ klassifizierten Wertpapiere und Terminanlagen entfallen 1 Mio Euro (Vorjahr: 8 Mio Euro) auf Zinserträge, 1 Mio Euro (Vorjahr: 1 Mio Euro) auf Veräußerungserträge sowie 0 Mio Euro (Vorjahr: 6 Mio Euro) auf Beteiligungserträge. Die Bewertung dieser Finanzinstrumente zum beizulegenden Zeitwert hat zu einem Gewinn in Höhe von 0 Mio Euro (Vorjahr: 1 Mio Euro) geführt, den wir in der Rücklage für „Zur Veräußerung verfügbare Finanzinstrumente“ im Eigenkapital erfasst haben.

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 17 Mio Euro (Vorjahr: 59 Mio Euro) auch der Aufwand aus der Zuführung von Wertberichtigungen zur Berücksichtigung des Ausfallrisikos der Kontraktpartner in Höhe von 0 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro) enthalten. Darüber hinaus werden in dieser Position die Zinserträge und -aufwendungen aus den Zinssicherungsinstrumenten und die Auflösungen der im Eigenkapital erfassten Beträge aus Cashflow Hedges in Höhe von 47 Mio Euro (Vorjahr: 48 Mio Euro) ausgewiesen.

Das Nettoergebnis aus „Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Verbindlichkeiten“ ergibt sich im Wesentlichen aus dem Zinsaufwand für Finanzschulden in Höhe von -116 Mio Euro (Vorjahr: -124 Mio Euro). Darüber hinaus sind Bewertungsgewinne in Höhe von 43 Mio Euro (Vorjahr: 45 Mio Euro) aus den Finanzschulden mit bilanzieller Sicherungsbeziehung (Fair Value Hedge) enthalten. Gebühren für die Geld- und Kreditbeschaffung wurden in Höhe von -4 Mio Euro (Vorjahr: -3 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 -60 Mio Euro (Vorjahr: -118 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

134

jeweils zum 31.12. in Mio Euro	Nominalwert		Positiver Marktwert ²		Negativer Marktwert ²	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Devisenterminkontrakte ¹	3.516	5.879	39	72	- 36	- 44
(Davon: zur Absicherung konzerninterner Darlehen)	(1.757)	(4.277)	(16)	(51)	(- 18)	(- 29)
(Davon: als Cashflow Hedge designiert)	(428)	(696)	(16)	(12)	(- 8)	(- 10)
Devisenoptionen	2	5	-	-	-	-
Zinsswaps	1.517	-	49	-	- 7	-
(Davon: als Fair Value Hedge designiert)	(1.300)	(-)	(49)	(-)	(-)	(-)
(Davon: als Cashflow Hedge designiert)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
(Davon: zur Absicherung von Finanzinstrumenten in der Fair Value Option)	(217)	(-)	(-)	(-)	(- 7)	(-)
Summe derivative Finanzinstrumente	5.035	5.884	88	72	- 43	- 44

¹ Laufzeit kürzer als 1 Jahr.² Marktwerte einschließlich aufgelaufener Zinsen und einschließlich der für das Ausfallrisiko der Kontraktpartner gebildeten Wertberichtigung in Höhe von 0 Mio Euro (Vorjahr: 2 Mio Euro).

Für Devisentermingeschäfte 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. 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

135

jeweils zum 31.12. Laufzeiten	Euro		US-Dollar	
	2014	2015	2014	2015
1 Monat	0,02	-0,21	0,17	0,43
3 Monate	0,08	-0,13	0,26	0,61
6 Monate	0,17	-0,04	0,36	0,85
1 Jahr	0,33	0,06	0,63	1,18
2 Jahre	0,18	-0,03	0,88	1,18
5 Jahre	0,36	0,33	1,75	1,74
10 Jahre	0,81	1,00	2,27	2,19

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 2015 bestehende Anpassung beträgt 0 Mio Euro (Vorjahr: 2 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.

Zur Absicherung des Fair-Value-Risikos der durch die Henkel AG & Co. KGaA begebenen Hybrid-Anleihe wurden Receiver-Zinsswaps als Fair Value Hedges eingesetzt. 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 Ausfallrisiko des Kontraktpartners gebildeten Wertberichtigung) gibt die folgende Tabelle:

Gewinne und Verluste aus Fair Value Hedges

136

in Mio Euro	2014	2015
Gewinne (+)/Verluste (-) aus gesicherten Grundgeschäften	45	43
Gewinne (+)/Verluste (-) aus Sicherungsgeschäften	- 50	- 45
Saldo	- 5	- 2

118 Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

122 Konzernkapitalflussrechnung
123 Konzernsegmentberichterstattung
124 Berichterstattung nach Regionen
125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
173 Weitere Angaben

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- oder Währungsrisiko 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)

137

in Mio Euro	Anfangsbestand	Zugang (erfolgsneutral)	Abgang (erfolgswirksam)	Endbestand
2015	-202	1	-14	-215
2014	-217	11	4	-202

Der im Eigenkapital ausgewiesene Anfangsbestand der Cashflow Hedges betrifft zum einen die Marktwerte der zur Absicherung des Cashflow-Risikos aus den variabel verzinslichen US-Dollar-Verbindlichkeiten bei der Henkel of America, Inc. eingesetzten und im Vorjahr ausgelaufenen Payer-Zinsswaps. Zum anderen entfällt er auf Währungssicherungsgeschäfte für in Vorjahren getätigte Akquisitionen sowie auf den im Berichtsjahr getätigten Erwerb des Waschmittelgeschäfts in Australien und Neuseeland von der Colgate-Palmolive Company sowie die Übernahme des Haarstyling-Geschäfts und der damit verbundenen Marken von Industrias Wet Line S.A. de C.V. in Lateinamerika.

Ein Zugang nach Berücksichtigung von Ertragsteuern in Höhe von 6 Mio Euro betrifft die Währungssicherung geplanter Materialeinkäufe vor Schwankungen der Kassakurse. Aus den im Eigenkapital erfassten Gewinnen wurden im Berichtsjahr 14 Mio Euro in das operative Ergebnis umgegliedert. Die positiven und negativen Marktwerte der zur Währungssicherung geplanter Materialeinkäufe abgeschlossenen Derivate betragen 12 Mio beziehungsweise -10 Mio Euro. Die Cashflows aus diesen Währungsderivaten werden ebenso wie die Cashflows aus den gesicherten Materialeinkäufen voraussichtlich im nächsten Geschäftsjahr eintreten und sich auf das operative Ergebnis auswirken.

Ein weiterer Zugang in Höhe von -5 Mio Euro ergibt sich aus der Währungssicherung des Erwerbs des Waschmittelgeschäfts in Australien und Neuseeland von der Colgate-Palmolive Company (-6 Mio Euro) sowie der Übernahme des Haarstyling-Geschäfts und der damit verbundenen Marken von Indust-

rias Wet Line S.A. de C.V. in Lateinamerika (1 Mio Euro). Die auf die getätigten Akquisitionen entfallenden gesicherten Cashflows werden erst bei Abgang beziehungsweise bei einer Wertminderung der gesicherten Grundgeschäfte im operativen Ergebnis erfasst. Die erfolgswirksam im Finanzergebnis erfassten Ineffektivitäten betragen wie im Vorjahr weniger als 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.

Der Zugang in Höhe von -4 Mio Euro betrifft die im abgelaufenen Geschäftsjahr abgeschlossenen und bereits glattgestellten Hedges von Nettoinvestitionen in chinesischen Yuan und russischen Rubel. Die erfolgswirksam im Finanzergebnis erfassten Ineffektivitäten betragen weniger als 1 Mio Euro. Es wurden ferner keine erfolgswirksamen Ausbuchungen aus dem Eigenkapital vorgenommen.

Absicherungen von Nettoinvestitionen (nach Berücksichtigung von Ertragsteuern)

138

in Mio Euro	Anfangsbestand	Zugang (erfolgsneutral)	Abgang (erfolgswirksam)	Endbestand
2015	35	-4	-	31
2014	35	-	-	35

Risiken aus Finanzinstrumenten und Risikomanagement

Henkel ist als weltweit agierender Konzern im Rahmen seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Ausfallrisiken, Liquiditätsrisiken und Marktrisiken (Währungs-, Zins- und Rohstoffpreisen) 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. Änderungen 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 74 und 75. 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

139

in Mio Euro	2014	2015
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.747	2.944
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	23	60
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung	65	12
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	697	519
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1.228	1.176
Summe Buchwerte	4.760	4.711

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 2015 Wertberichtigungen in Höhe von 21 Mio Euro (Vorjahr: 20 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).

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

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

140

Aufteilung	weniger als 30 Tage	30 bis 60 Tage	61 bis 90 Tage	mehr als 91 Tage	Gesamt
in Mio Euro					
Stand 31.12.2015	194	67	32	6	299
Stand 31.12.2014	173	64	27	2	266

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 ausgewählten

Banken sogenannte Collateral-Vereinbarungen. In deren Rahmen werden gegenseitige Sicherheitszahlungen zur Absicherung der Marktwerte abgeschlossener Derivate sowie sonstiger Ansprüche und Verpflichtungen halbmächtig 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

141

jeweils zum 31.12. in Mio Euro	In der Bilanz ausgewiesener Bruttobetrag ¹		Verrechnungsfähiger Betrag		Erhaltene / gestellte finanzielle Sicherheiten		Nettobetrag	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Finanzielle Vermögenswerte	90	72	26	35	19	35	45	2
Finanzielle Verbindlichkeiten	43	44	26	35	11	10	6	-1

¹ Marktwerte ohne Berücksichtigung der für das Ausfallrisiko der Kontraktpartner gebildeten Wertberichtigung in Höhe von 0 Mio Euro (Vorjahr: 2 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 0 Mio Euro (Vorjahr: 2 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 Beschaf-

fung von liquiden Mitteln jederzeit verkauft werden können. Darüber hinaus verfügt der Henkel-Konzern über fest zuge-sagte Kreditlinien in Höhe von 1,5 Mrd Euro. Diese Kreditli-nien haben Laufzeiten bis 2019. Die einzelnen Tochtergesell-schaften 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 finanzi-ellen Verbindlichkeiten im Anwendungsbereich des Internatio-nal Financial Reporting Standard (IFRS) 7 basierend auf Cash-flows stellt sich wie folgt dar:

Cashflows aus finanziellen Verbindlichkeiten

142

in Mio Euro	31.12.2014 Buchwerte	Restlaufzeit			31.12.2014 Cashflow insgesamt
		bis zu 1 Jahr	über 1 bis 5 Jahre	mehr als 5 Jahre	
Anleihen ¹	1.349	70	–	1.300	1.370
Commercial Paper ²	288	288	–	–	288
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	104	96	9	–	105
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3.046	3.046	–	–	3.046
Sonstige Finanzinstrumente ³	78	74	1	3	78
Originäre Finanzinstrumente	4.865	3.574	10	1.303	4.887
Derivative Finanzinstrumente	43	40	3	–	43
Gesamt	4.908	3.614	13	1.303	4.930

¹ Die Cashflows aus der im Jahr 2005 begebenen Hybrid-Anleihe sind bis zum erstmöglichen Kündigungstermin durch Henkel am 25. November 2015 angegeben.

² Aus dem Euro- und US-Dollar-Commercial-Paper-Programm (Gesamtrahmen 2 Mrd US-Dollar und 1 Mrd Euro).

³ In den Sonstigen Finanzinstrumenten sind auch Verbindlichkeiten gegenüber Kunden und Finanzierungswechsel enthalten.

Cashflows aus finanziellen Verbindlichkeiten

143

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 ¹	811	811	–	–	811
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	69	70	–	–	70
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3.176	3.176	–	–	3.176
Sonstige Finanzinstrumente ²	70	65	1	4	70
Originäre Finanzinstrumente	4.126	4.122	1	4	4.127
Derivative Finanzinstrumente	44	44	–	–	44
Gesamt	4.170	4.166	1	4	4.171

¹ Aus dem Euro- und US-Dollar-Commercial-Paper-Programm (Gesamtrahmen 2 Mrd US-Dollar und 1 Mrd Euro).

² In den Sonstigen Finanzinstrumenten sind auch Verbindlichkeiten gegenüber Kunden und Finanzierungswechsel enthalten.

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

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).

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, multibankfähige 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 2015 nach Sicherung 102 Mio Euro (Vorjahr: 215 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.

Währungsrisikorexposure¹

144

in Mio Euro	2014	2015
Russischer Rubel	115	23
Türkische Lira	22	7
Mexikanischer Peso	14	4
Brasilianischer Real	13	4
Indische Rupie	8	9
US-Dollar	-7	-4
Sonstige	50	59
	215	102

¹ 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 Finanzverbindlichkeiten sowie unsere Geldanlagen sind einem Zins-

änderungsrisiko 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 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 denominiert.

In Abhängigkeit von der Zinserwartung schließt Henkel zur Optimierung der Zinsbindungsstruktur derivative Finanzinstrumente ab – im Wesentlichen Zinsswaps. Die Verzinsung der durch Henkel begebenen, in Euro denominierten Hybrid-Anleihe wurde bis zur Tilgung am 25. November 2015 mithilfe von Zinsswaps von Festzins in variable Zinsen gewandelt. Bei einem erwarteten Anstieg des Zinsniveaus schützt sich Henkel durch den Abschluss zusätzlicher Zinsderivate vor kurzfristig steigenden Zinsen. Ein Großteil der Finanzierung in US-Dollar war durch Zinsswaps in fixe Zinsen gewandelt. Diese Zinsfixierung ist zum Ende des ersten Quartals 2014 ausgelaufen. Seitdem ist die Nettozinsposition vollständig variabel verzinslich.

Zu den Bilanztagen stellte sich das einem Zinsrisiko unterliegende Exposure wie folgt dar:

Zinsrisikorexposure

145

in Mio Euro	Buchwerte	
	2014	2015
Festverzinsliche Finanzinstrumente		
Euro	-	-
US-Dollar	-	-
Sonstige	-	-
	-	-
Variabel verzinsliche Finanzinstrumente		
Euro	252	254
US-Dollar	- 1.398	- 1.036
Chinesischer Yuan	502	474
Russischer Rubel	59	16
Sonstige	432	627
	- 153	335

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

Grundlage für die Berechnung des Zinsrisikos sind Sensitivitätsanalysen. Bei der Analyse des Cashflow-Risikos werden alle wesentlichen variabel verzinslichen Finanzinstrumente zum Bilanztag betrachtet. Die Nettoverschuldung ist definiert als Finanzschulden abzüglich Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie abzüglich kurzfristig monetisierbarer, als „zur Veräußerung verfügbar“ oder nach der „Fair Value Option“ klassifizierter Finanzinstrumente sowie abzüglich positiver und zuzüglich 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 Marktwertänderung 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	2014	2015
in Mio Euro		
Auf Basis einer Zinsänderung in Höhe von jeweils 100 Basispunkten	2	-3
Davon:		
Cashflow erfolgswirksam durch die Gewinn- und Verlustrechnung	2	-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 Seite 109 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 18.089 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 123 und 124 zu ersehen. Die detaillierte Erläuterung der Entwicklung der wesentlichen Aufwands- und Ertragsposten finden Sie im zusammengefassten Lagebericht auf den Seiten 67 bis 71.

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 8.712 Mio auf 9.368 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 4.608 Mio Euro (Vorjahr: 4.151 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 478 Mio Euro über dem Niveau des Vorjahres. Die den Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten direkt zurechenbaren Aufwendungen betragen 464 Mio Euro (Vorjahr: 410 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 1.012 Mio Euro (Vorjahr: 852 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.

118 Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

122 Konzernkapitalflussrechnung
123 Konzernsegmentberichterstattung
124 Berichterstattung nach Regionen
125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
173 Weitere Angaben

27 Sonstige betriebliche Erträge

Sonstige betriebliche Erträge

147

in Mio Euro	2014	2015
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen ¹	10	11
Erträge aus Anlagenabgängen	7	34
Versicherungsentschädigungen	4	4
Zuschreibungen zum Anlagevermögen	–	1
Einzahlungen auf ausgebuchte Forderungen	–	2
Wertaufholung von Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	25	–
Übrige betriebliche Erträge	63	75
Gesamt	109	127

¹ Darin enthalten: Erträge aus der Beendigung und Kürzung von Pensionsplänen im Jahr 2015 in Höhe von 2 Mio Euro (im Jahr 2014: 2 Mio Euro).

Der Anstieg aus den Erträgen aus Anlagevermögen ist im Wesentlichen auf Erträge aus dem Abgang von Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten zurückzuführen. Diesbezüglich verweisen wir auf Textziffer 9 („Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten“) auf Seite 141. Die übrigen betrieblichen Erträge betreffen eine Vielzahl von Einzelfällen aus dem operativen Geschäft, zum Beispiel Zuschüsse, Steuererstattungen für indirekte Steuern und ähnliche Erträge. Zudem werden hier Erträge in Höhe von 15 Mio Euro im Zusammenhang mit erfolgsabhängigen Kaufpreisbestandteilen im Rahmen des im Jahr 2013 abgeschlossenen Erwerbs von nicht beherrschenden Anteilen an der OOO Henkel Bautechnik erfasst.

28 Sonstige betriebliche Aufwendungen

Sonstige betriebliche Aufwendungen

148

in Mio Euro	2014	2015
Verluste aus Anlagenabgängen	–6	–8
Vertragsbeendigungen	–	–1
Aufwendungen aus der Wertminderung (Impairment) von Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	–	–
Aufwendungen aus der Wertminderung (Impairment) Sonstiger Vermögenswerte	–	–
Übrige betriebliche Aufwendungen	–159	–96
Gesamt	–165	–105

Die übrigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten eine Vielzahl von Einzelposten aus dem operativen Geschäft: Gebühren, Vorsorgen für Rechtsstreitigkeiten und Ansprüche

Dritter, Akquisitionsnebenkosten, sonstige Steuern und ähnliche Aufwendungen. Zudem werden hier 14 Mio Euro Aufwendungen im Zusammenhang mit Verpflichtungen zur Sanierung von Altlasten erfasst.

29 Finanzergebnis

Finanzergebnis

149

in Mio Euro	2014	2015
Zinsergebnis	–9	–17
Sonstiges Finanzergebnis	–46	–24
Beteiligungsergebnis	6	–1
Gesamt	–49	–42

Zinsergebnis

150

in Mio Euro	2014	2015
Zinsen und ähnliche Erträge von Dritten ¹	39	28
Zinsen an Dritte ¹	–48	–45
Gesamt	–9	–17

¹ Darin enthalten sind saldierte Zinserträge und Zinsaufwendungen im Jahr 2015 in Höhe von jeweils 26 Mio Euro (im Jahr 2014: 31 Mio Euro) für bilanziell aufgerechnete Geldanlagen und Kreditaufnahmen.

Sonstiges Finanzergebnis

151

in Mio Euro	2014	2015
Zinsaufwand für Pensionsverpflichtungen	–24	–27
Zinserträge aus Pensionsvermögen	–	–
Zinserträge der Erstattungsansprüche (IAS 19)	5	5
Sonstige Finanzaufwendungen	–154	–71
Sonstige Finanzerträge	127	69
Gesamt	–46	–24

In den Sonstigen Finanzaufwendungen sind –60 Mio Euro (Vorjahr: –118 Mio Euro) aus Währungsverlusten enthalten. Die Sonstigen Finanzerträge beinhalten 63 Mio Euro (Vorjahr: 114 Mio Euro) Währungskursgewinne. Zu den Nettoergebnissen der Bewertungskategorien nach International Financing Reporting Standard (IFRS) 7 und der Überleitung zum Finanzergebnis verweisen wir auf Seite 159 des Kapitels „Berichterstattung zu Finanzinstrumenten“.

Beteiligungsergebnis

Im Beteiligungsergebnis sind 2 Mio Euro Aufwendungen aus der Bewertung „at-equity“ bilanzierter Unternehmen enthalten (2014: 0 Mio Euro).

30 Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

Der Ertragsteueraufwand/-ertrag setzt sich wie folgt zusammen:

Ergebnis vor Steuern und Steueraufteilung 152		
in Mio Euro	2014	2015
Ergebnis vor Steuern	2.195	2.603
Laufende Steuern	579	708
Latente Steuern	-46	-73
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	533	635
Steuerquote in Prozent	24,3 %	24,4 %

Komponenten des Steueraufwands und -ertrags 153

in Mio Euro	2014	2015
Laufender Steueraufwand/-ertrag im Berichtsjahr	601	688
Laufende Steueranpassungen für Vorjahre	-22	20
Latenter Steueraufwand/-ertrag aus temporären Differenzen	-34	-77
Latenter Steuerertrag aus Verlustvorträgen	-5	-13
Latenter Steueraufwand aus Steueranrechnungsguthaben	4	2
Latenter Steueraufwand/-ertrag aus geänderten Steuersätzen	3	-4
Erhöhung / Verminderung der Wertberichtigung auf latente Steueransprüche	-14	19

Latenter Steueraufwand nach Bilanzpositionen 154

in Mio Euro	2014	2015
Immaterielle Vermögenswerte	-126	-140
Sachanlagen	-	-8
Finanzanlagen	73	82
Vorräte	-8	-9
Andere Forderungen und Sonstige Vermögenswerte	3	-17
Steuerliche Sonderposten	-3	-2
Rückstellungen	31	1
Verbindlichkeiten	-1	8
Steueranrechnungsguthaben	4	2
Verlustvorträge	-5	-9
Wertberichtigungen	-14	19
Bilanzposten	-46	-73

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 155

in Mio Euro	2014	2015
Ergebnis vor Ertragsteuern	2.195	2.603
Ertragsteuersatz (einschließlich Gewerbesteuer) der Henkel AG & Co. KGaA	31 %	31 %
Erwarteter Steueraufwand	680	807
Steuerminderungen aufgrund von abweichenden ausländischen Steuersätzen	-91	-100
Steuerermehrungen/-minderungen für Vorjahre	20	-2
Steuerermehrungen/-minderungen aufgrund von Steuersatzänderungen	3	-4
Steuerermehrungen/-minderungen aufgrund der Bewertung von Aktiven latenten Steuern auf Verlustvorträge und temporäre Differenzen	-14	19
Steuerminderungen aufgrund steuerfreier Erträge und sonstiger Posten	-186	-216
Steuerermehrungen/-minderungen aufgrund von Hinzurechnungen und Kürzungen für lokale Steuern	13	4
Steuerermehrungen aufgrund von Quellensteuern	24	43
Steuerermehrungen aufgrund von steuerlich nicht abzugsfähigen Aufwendungen	84	84
Ausgewiesener Steueraufwand	533	635
Steuerquote	24,3 %	24,4 %

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.

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

Der Bestand an Aktiven und Passiven latenten Steuern entfällt zum Bilanztag auf folgende Bilanzpositionen, Verlustvorträge und Steueranrechnungsguthaben:

Zuordnung der latenten Steuern

156

in Mio Euro	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern	
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015
Immaterielle Vermögenswerte	269	341	750	749
Sachanlagen	18	16	82	75
Finanzanlagen	1	1	83	167
Vorräte	43	50	5	1
Andere Forderungen und Sonstige Vermögenswerte	32	39	46	37
Steuerliche Sonderposten	–	–	37	35
Rückstellungen	755	704	12	26
Verbindlichkeiten	70	58	6	7
Steueranrechnungsguthaben	5	3	–	–
Verlustvorträge	60	60	–	–
Saldierungen	–393	–427	–393	–427
Wertberichtigungen	–22	–29	–	–
Bilanzposten	838	816	628	670

Die Aktiven latenten Steuern in der Bilanzposition „Rückstellungen“ in Höhe von 704 Mio Euro (im Vorjahr: 755 Mio Euro) resultieren hauptsächlich aus Ansatz- und Bewertungsunterschieden bei Pensionsverpflichtungen. Die auf Immaterielle Vermögenswerte entfallenden Passiven latenten Steuern in

Höhe von 749 Mio Euro (Vorjahr: 750 Mio Euro) sind im Wesentlichen auf Unternehmenszusammenschlüsse zurückzuführen, zum Beispiel auf den Erwerb der National Starch-Geschäfte im Jahr 2008 sowie der Spotless Group SAS im Jahr 2014.

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 146 Mio Euro (Vorjahr: 126 Mio Euro) wurden keine latenten Steuern angesetzt, da deren Nutzung durch positive steuerliche Ergebnisse nicht wahrscheinlich ist. Von diesen Verlustvorträgen verfallen 62 Mio Euro (Vorjahr: 60 Mio Euro) nach mehr als drei Jahren. Diese Verlustvorträge entfallen mit 53 Mio Euro (Vorjahr: 48 Mio Euro) auf Verlustvorträge für „State Taxes“ unserer US-amerikanischen Tochtergesellschaften (Steuersatz rund 2 Prozent). Unverfallbar sind 76 Mio Euro (Vorjahr: 64 Mio Euro). Es wurden Passive latente Steuern in Höhe von 42 Mio Euro (Vorjahr: 12 Mio Euro) für einbehaltene Gewinne ausländischer Tochtergesellschaften angesetzt, da diese Gewinne im Jahr 2016 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 8 Mio Euro (Vorjahr: 16 Mio Euro) vorhanden, die sämtlich unverfallbar sind.

Verfallsdaten steuerlicher Verlustvorträge und von Steueranrechnungsguthaben (Tax Credits)

157

in Mio Euro	Steuerliche Verlustvorträge		Steueranrechnungsguthaben	
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015
Verfallsdatum innerhalb von				
1 Jahr	8	3	2	1
2 Jahren	10	3	–	–
3 Jahren	13	6	1	–
nach 3 Jahren	145	180	2	2
Unbegrenzt vortragsfähig	109	103	–	–
Gesamt	285	295	5	3

Veräußerungsverluste unterliegen in manchen Ländern anderen Steuersätzen als operative Gewinne und können gegebenenfalls nur gegen Veräußerungsgewinne verrechnet werden.

Von den Verlustvorträgen, die nach mehr als drei Jahren verfallen, entfallen 91 Mio Euro (Vorjahr: 91 Mio Euro) auf Verlustvorträge US-amerikanischer Tochtergesellschaften für „State Taxes“.

Eigenkapitalmindernd wurden latente Steuern in Höhe von 82 Mio Euro (Vorjahr: eigenkapitalerhöhend 123 Mio Euro) erfasst. Diese latenten Steuern resultieren mit einem Aufwand von 88 Mio Euro (Vorjahr: 127 Mio Euro Ertrag) aus versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten bei Pensionsverpflichtungen und mit einem Ertrag von 4 Mio Euro (Vorjahr: 4 Mio Euro Aufwand) aus Gewinnen und Verlusten aus Cash-flow Hedges sowie einem Ertrag von 2 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro) aus Hedges von Nettoinvestitionen.

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 49 Mio Euro (Vorjahr: 36 Mio Euro); die Verluste betragen 2 Mio Euro (Vorjahr: 2 Mio Euro).

Die zum Jahresende 2015 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.

118 Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und
-Verlustrechnung

121 Konzern-Gesamtergebnis-
rechnung
121 Konzern-Eigenkapital-
veränderungsrechnung

122 Konzernkapitalflussrechnung
123 Konzernsegment-
berichterstattung
124 Berichterstattung nach Regionen
125 Erläuterungen zu Grundlagen
und Methoden des Konzern-
abschlusses

133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
**168 Erläuterungen zur Konzern-
Gewinn- und -Verlustrechnung**
173 Weitere Angaben

Weitere Angaben

32 Überleitung bereinigter Jahresüberschuss

Bereinigter Jahresüberschuss

158

in Mio Euro	31.12.2014	31.12.2015
Bereinigter EBIT	2.588	2.923
Finanzergebnis	- 49	- 42
Steuern vom Einkommen und Ertrag (bereinigt)	- 609	- 720
Bereinigter Jahresüberschuss	1.930	2.161
auf nicht beherrschende Anteile entfallend	34	49
auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend	1.896	2.112

33 Personalaufwand und Personalstruktur

Personalaufwand¹

159

in Mio Euro	2014	2015
Löhne und Gehälter	2.073	2.464
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung	372	404
Aufwendungen für Altersversorgung	153	179
Gesamt	2.598	3.047

¹ Ohne personalbezogene Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 104 Mio Euro (Vorjahr: 105 Mio Euro).

Personalstruktur nach Anzahl der Mitarbeiter¹

160

	2014	2015
Produktion und Technik	23.000	25.400
Marketing / Vertrieb	15.200	14.650
Forschung und Entwicklung	2.650	2.800
Verwaltung	6.950	7.000
Gesamt	47.800	49.850

¹ Basis: Jahresdurchschnittszahlen des Stammpersonals ohne Auszubildende, Werkstudenten und Praktikanten. Werte sind gerundet.

34 Aktienbasierte Vergütungsprogramme

Global Cash Performance Units Plan (CPU-Plan) 2004 – 2012

Mit dem Ende des Aktien-Optionsprogramms nehmen die begünstigten Führungskräfte des Henkel-Konzerns (bis auf die Mitglieder des Vorstands) seit dem Jahr 2004 am Global-CPU-Plan teil, einem Programm zur Beteiligung an der Kurssteigerung der Henkel-Vorzugsaktie. In Abhängigkeit vom Erreichen bestimmter Zielvorgaben werden Cash Performance Units (CPUs) gewährt. Sie räumen den Begünstigten das Recht ein, zu einem festgelegten Zeitpunkt einen Barausgleich zu erhalten. Die CPUs wurden bis 2012 unter der Bedingung gewährt, dass der Begünstigte drei Jahre bei der Henkel AG & Co. KGaA oder einer ihrer Tochtergesellschaften in einer zur Teilnahme an dem Programm berechtigenden Hierarchiestufe ungekündigt beschäftigt war. Diese Mindestbeschäftigungsdauer bezog sich auf das Kalenderjahr der Gewährung der CPUs und die darauf folgenden zwei Kalenderjahre.

Bemessungskriterium für die Anzahl der gewährten CPUs ist neben der Hierarchiestufe das Erreichen von im Voraus festgelegten Zielgrößen. Für die bisherigen Zyklen bis zum Jahr 2012 waren dies das betriebliche Ergebnis (EBIT) und der Jahresüberschuss nach nicht beherrschenden Anteilen. Der Wert einer CPU entspricht dem Durchschnittskurs der Henkel-Vorzugsaktie jeweils 20 Börsenhandelstage nach der dem Performance-Zeitraum folgenden Hauptversammlung. Im Fall von außergewöhnlichen Kurssteigerungen besteht eine Obergrenze (Cap).

Global Long Term Incentive Plan (LTI-Plan) 2013

Im Geschäftsjahr 2013 wurden die allgemeinen Bedingungen des Global-CPU-Plans 2004 geändert und durch den Global-LTI-Plan 2013 ersetzt, der eine anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich darstellt. Seit 2013 werden die 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 103,20 Euro (Stichtagskurs der Henkel-Vorzugsaktie am 31. Dezember 2015; im Vorjahr 89,42 Euro) pro CPU zugrunde gelegt. Insgesamt wird das Long Term Incentive durch ein Auszahlungs-Cap begrenzt.

Der neunte, im Jahr 2012 ausgegebene Zyklus kam im Jahr 2015 zur Auszahlung (Aufwand: 8,7 Mio Euro). Zum 31. Dezember 2015 waren weltweit 1.044.353 CPUs (Vorjahr: 994.775 CPUs) aus den im Jahr 2013 ausgegebenen Tranchen (Aufwand: 43,4 Mio Euro), 542.998 CPUs (Vorjahr: 533.553 CPUs) aus der im Jahr 2014 ausgegebenen Tranche (Aufwand: 16,4 Mio Euro) und 673.099 CPUs aus der im Berichtsjahr ausgegebenen Tranche (Aufwand: 17,4 Mio Euro) zu berücksichtigen. Aus dem „Outperformance Reward“ waren 511.098 CPUs (Aufwand: 15,9 Mio Euro) zu berücksichtigen. Dies führte im Berichtsjahr zu einer Zuführung des Aufwands von 101,8 Mio Euro (Vorjahr: 61,2 Mio Euro). Die entsprechende Rückstellung beläuft sich auf 178,9 Mio Euro (Vorjahr: 123,2 Mio Euro), wovon 52,3 Mio Euro (Vorjahr: 37,5 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.

Berichtssegmente

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.

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.

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 zielgruppen-gerechte 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.

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.

118 Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und
-Verlustrechnung

121 Konzern-Gesamtergebnis-
rechnung
121 Konzern-Eigenkapital-
veränderungsrechnung

122 Konzernkapitalflussrechnung
123 Konzernsegment-
berichterstattung
124 Berichterstattung nach Regionen
125 Erläuterungen zu Grundlagen
und Methoden des Konzern-
abschlusses

133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
168 Erläuterungen zur Konzern-
Gewinn- und -Verlustrechnung
173 Weitere Angaben

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 66 Mio Euro (Vorjahr: 74 Mio Euro) auf den Unternehmensbereich Laundry & Home Care, 43 Mio Euro (Vorjahr: 64 Mio Euro) auf den Unternehmensbereich Beauty Care und 77 Mio Euro (Vorjahr: 60 Mio Euro) auf den Unternehmensbereich Adhesive Technologies.

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

161

	Operatives Vermögen		Bilanzwerte	Operatives Vermögen		Bilanzwerte
	Jahresdurchschnitt ¹ 2014	31.12.2014	31.12.2014	Jahresdurchschnitt ¹ 2015	31.12.2015	31.12.2015
in Mio Euro						
Geschäftswerte zu Buchwerten	6.842	8.074	8.074	8.605	8.850	8.850
Übrige Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen (gesamt)	4.373	4.977	4.977	5.266	5.493	5.493
Latente Steuern	-	-	838	-	-	816
Vorräte	1.700	1.671	1.671	1.836	1.721	1.721
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an Fremde	2.763	2.747	2.747	3.171	2.944	2.944
Konzerninterne Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	764	880	-	1.018	1.246	-
Andere Vermögenswerte und Steuererstattungsansprüche ²	410	416	1.395	505	440	1.313
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente			1.228			1.176
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte			31			10
Operatives Bruttovermögen / Aktiva gesamt	16.852	18.765	20.961	20.401	20.694	22.323
Operative Verbindlichkeiten	5.617	5.959	-	6.435	6.716	-
Davon:						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen an Fremde	2.992	3.046	3.046	3.242	3.176	3.176
Konzerninterne Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	764	880	-	1.018	1.246	-
Andere Rückstellungen und sonstige Verbindlichkeiten ² (finanziell und nicht finanziell)	1.861	2.033	2.292	2.175	2.294	2.437
Operatives Vermögen	11.235	12.806	-	13.965	13.978	-
- Geschäftswerte zu Buchwerten	6.842	-	-	8.605	-	-
+ Geschäftswerte zu Anschaffungswerten ³	7.397	-	-	9.151	-	-
Eingesetztes Kapital	11.790	-	-	14.511	-	-

¹ Jahresdurchschnitt aus zwölf Monatswerten gebildet.

² Für die Ermittlung des operativen Vermögens berücksichtigen wir jeweils nur die der betrieblichen Sphäre zuzurechnenden Posten.

³ Vor Verrechnung mit kumulierten Wertminderungen (Impairment) gemäß IFRS 3.79 (b).

36 Angaben zum Ergebnis je Aktie (Earnings per Share)

Ergebnis je Aktie

162

in Mio Euro (gerundet)	2014		2015	
	Berichtet	Bereinigt	Berichtet	Bereinigt
Ergebnis nach nicht beherrschenden Anteilen	1.628	1.896	1.921	2.112
Dividenden Stammaktien	335	335	377	377
Dividenden Vorzugsaktien	229	229	256	256
Gesamte Dividende	564	564	633	633
Einbehaltener Gewinn Stammaktien	636	797	771	885
Einbehaltener Gewinn Vorzugsaktien	428	535	517	594
Einbehaltener Gewinn	1.064	1.332	1.288	1.479
Anzahl der Stammaktien	259.795.875	259.795.875	259.795.875	259.795.875
Dividende je Stammaktie in Euro	1,29	1,29	1,45 ³	1,45 ³
Davon Vorabdividende je Stammaktie in Euro ¹	0,02	0,02	0,02	0,02
Einbehaltener Gewinn je Stammaktie in Euro	2,45	3,07	2,97	3,41
EPS je Stammaktie in Euro	3,74	4,36	4,42	4,86
Anzahl der im Umlauf befindlichen Vorzugsaktien ²	174.482.310	174.482.310	174.482.312	174.482.312
Dividende je Vorzugsaktie in Euro	1,31	1,31	1,47 ³	1,47 ³
Davon Vorzugsdividende je Vorzugsaktie in Euro ¹	0,04	0,04	0,04	0,04
Einbehaltener Gewinn je Vorzugsaktie in Euro	2,45	3,07	2,97	3,41
EPS je Vorzugsaktie in Euro	3,76	4,38	4,44	4,88
Anzahl Stammaktien	259.795.875	259.795.875	259.795.875	259.795.875
Dividende je Stammaktie in Euro	1,29	1,29	1,45 ³	1,45 ³
Davon Vorabdividende je Stammaktie in Euro ¹	0,02	0,02	0,02	0,02
Einbehaltener Gewinn je Stammaktie in Euro (nach Verwässerungseffekt)	2,45	3,07	2,97	3,41
EPS verwässert je Stammaktie in Euro	3,74	4,36	4,42	4,86
Anzahl der potenziell im Umlauf befindlichen Vorzugsaktien ²	174.482.310	174.482.310	174.482.312	174.482.312
Dividende je Vorzugsaktie in Euro	1,31	1,31	1,47 ³	1,47 ³
Davon Vorzugsdividende je Vorzugsaktie in Euro ¹	0,04	0,04	0,04	0,04
Einbehaltener Gewinn je Vorzugsaktie in Euro (nach Verwässerungseffekt)	2,45	3,07	2,97	3,41
EPS verwässert je Vorzugsaktie in Euro	3,76	4,38	4,44	4,88

¹ Siehe zusammengefasster Lagebericht, „Corporate Governance“, „Einteilung Grundkapital / Aktionärsrechte / Satzungsänderungen“ auf den Seiten 32 und 33.² Gewichteter Jahresdurchschnitt der Vorzugsaktien.³ Vorschlag an die Aktionäre für die Hauptversammlung am 11. April 2016.

118 Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

122 Konzernkapitalflussrechnung
123 Konzernsegmentberichterstattung
124 Berichterstattung nach Regionen
125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
173 Weitere Angaben

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 –322 Mio Euro (Vorjahr: –1.719 Mio Euro) sowie den Mittelabfluss für Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen in Höhe von –625 Mio Euro (Vorjahr: –531 Mio Euro). Der Mittelabfluss für die Erwerbe von Tochterunternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten betrifft die im Kapitel „Akquisitionen und Divestments“ auf den Seiten 126 und 127 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 Tilgung unserer Hybrid-Anleihe am 25. November 2015 sowie Zuflüsse aus der Emission 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

163

in Mio Euro	31.12.2014	31.12.2015
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften, Wechsel- und Scheckbürgschaften sowie aus Gewährleistungsverträgen	4	12

39 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 2015 wie folgt dar:

Operating-Leasingverpflichtungen

164

in Mio Euro	31.12.2014	31.12.2015
Fälligkeit im Folgejahr	67	72
Fälligkeit zwischen 1 bis 5 Jahren	135	139
Fälligkeit über 5 Jahre	24	17
Gesamt	226	228

Im Konzern mieten wir im Wesentlichen Büroräume und -einrichtungen, Pkw und IT-Equipment. Diese Verträge beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preisanpassungsklauseln. Im Lauf des Geschäftsjahres 2015 sind Aufwendungen aus Operating-Leasingverhältnissen in Höhe von 66 Mio Euro (Vorjahr: 64 Mio Euro) angefallen.

Die Verpflichtungen aus Bestellungen für Sachanlagen beliefen sich Ende 2015 auf 65 Mio Euro (Vorjahr: 67 Mio Euro).

Aus Verträgen über Kapitalerhöhungen und Anteilerwerbe, die vor dem 31. Dezember 2015 geschlossen wurden, resultieren zum Bilanztag Zahlungsverpflichtungen in Höhe von 0 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 41 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 Paragraph 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 Paragraph 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 Paragraph 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 139 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 2015 von Befreiungsvorschriften Gebrauch gemacht:

- Schwarzkopf Henkel Production Europe GmbH & Co. KG, Düsseldorf (Paragraph 264b Handelsgesetzbuch [HGB]),
- Henkel Loctite-KID GmbH, Hagen (Paragraph 264 Absatz 3 HGB),
- Henkel IP Management and IC Services GmbH, Monheim (Paragraph 264 Absatz 3 HGB),
- The Bergquist Company GmbH, Halstenbek (Paragraph 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.

118 Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und
-Verlustrechnung

121 Konzern-Gesamtergebnis-
rechnung
121 Konzern-Eigenkapital-
veränderungsrechnung

122 Konzernkapitalflussrechnung
123 Konzernsegment-
berichterstattung
124 Berichterstattung nach Regionen
125 Erläuterungen zu Grundlagen
und Methoden des Konzern-
abschlusses

133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
168 Erläuterungen zur Konzern-
Gewinn- und -Verlustrechnung
173 Weitere Angaben

42 Bezüge der Gremien

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses der Henkel AG & Co. KGaA beliefen sich auf 1.546.000 Euro zuzüglich Umsatzsteuer (Vorjahr: 1.562.000 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 25.804.019 Euro (Vorjahr: 27.404.426 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 98.729.434 Euro (Vorjahr: 108.218.489 Euro) zurückgestellt. Die Gesamtbezüge (Paragraf 285 Nummer 9b HGB beziehungsweise Paragraf 314 Absatz 1 Nummer 6b HGB) dieses Personenkreises betragen im Berichtsjahr 7.163.382 Euro (Vorjahr: 7.138.469 Euro). Bezüglich der Bezüge der Gremien im Übrigen verweisen wir auf den geprüften Vergütungsbericht auf den Seiten 41 bis 51.

43 Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex

Im März 2015 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

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 in der Online-Version des Geschäftsberichts auf unserer Internetseite:

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 2014 und 2015 im Konzern berechneten Gesamthonorare betragen:

Art der Honorare

165

in Mio Euro	2014	davon		
		Deutschland	2015	davon Deutschland
Abschlussprüfungen	7,5	1,9	8,4	1,8
Andere Bestätigungsleistungen	2,0	0,7	1,7	0,6
Steuerberatungsleistungen	0,9	0,1	0,8	0,1
Sonstige Leistungen	0,8	0,8	1,1	1,0
Gesamt	11,2	3,5	12,0	3,5

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.

Düsseldorf, 29. Januar 2016

Henkel Management AG,
persönlich haftende Gesellschafterin
der Henkel AG & Co. KGaA

Der Vorstand
Kasper Rorsted,
Jan-Dirk Auris, Carsten Knobel, Kathrin Menges,
Bruno Piacenza, Hans Van Bylen

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 2015 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 sowie unter ergänzender Beachtung der International Standards on Auditing (ISA) 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 2015 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 2015 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

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnis- rechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	123 Konzernsegment- berichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzern- abschlusses	

Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Danach ist die Prüfung des zusammengefassten Lageberichts 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, 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, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Henkel-Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Düsseldorf, den 29. Januar 2016

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 766.311.011,08 Euro für das Geschäftsjahr 2015 wie folgt zu verwenden:

a)	Zahlung einer Dividende von 1,45 Euro je Stammaktie (Stück 259.795.875)	= 376.704.018,75 Euro
b)	Zahlung einer Dividende von 1,47 Euro je Vorzugsaktie (Stück 178.162.875)	= 261.899.426,25 Euro
c)	Vortrag des verbleibenden Betrags von auf neue Rechnung (Gewinnvortrag)	= 127.707.566,08 Euro
		<u>766.311.011,08 Euro</u>

Eigene Aktien sind gemäß Paragraph 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 1,45 Euro je dividendenberechtigter Stammaktie beziehungsweise von 1,47 Euro je dividendenberechtigter Vorzugsaktie bei entsprechender Anpassung des auf neue Rechnung vorzutragenden Betrags vorsieht.

Düsseldorf, 29. Januar 2016

Henkel Management AG,
persönlich haftende Gesellschafterin
der Henkel AG & Co. KGaA

Der Vorstand

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnis- rechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	123 Konzernsegment- berichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzern- abschlusses	

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, 29. Januar 2016

Henkel Management AG

Der Vorstand
Kasper Rorsted,
Jan-Dirk Auris, Carsten Knobel, Kathrin Menges,
Bruno Piacenza, Hans Van Bylen

Gremien der Henkel AG & Co. KGaA

Gremien / Mitgliedschaften im Sinn des Paragraphen 125 Absatz 1 Satz 5 Aktiengesetz (Stand Januar 2016)

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)¹
Henkel AG & Co. KGaA
(Gesellschafterausschuss, Vorsitz)²
Bayer AG¹
Heraeus Holding GmbH¹

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

Unternehmer, Düsseldorf

Geburtsjahr: 1963
Mitglied seit: 16.4.2012

Ferdinand Groos

Managing Partner, Cryder Capital Partners LLP,
London

Geburtsjahr: 1965
Mitglied seit: 16.4.2012

Béatrice Guillaume-Grabisch

Vorsitzende des Vorstands
der Nestlé Deutschland AG, Frankfurt am Main

Geburtsjahr: 1964
Mitglied seit: 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 AG¹
Vivawest Wohnen GmbH
(stellvertretender Vorsitz)¹
50 Hertz Transmission AG
(stellvertretender Vorsitz)¹

Birgit Helten-Kindlein *

Mitglied des Betriebsrats der
Henkel AG & Co. KGaA, Standort Düsseldorf

Geburtsjahr: 1964
Mitglied seit: 14.4.2008

Prof. Dr. sc. nat. Michael Kaschke

Vorsitzender des Vorstands
der Carl Zeiss AG, Oberkochen

Geburtsjahr: 1957
Mitglied seit: 14.4.2008

Mitgliedschaften:

Deutsche Telekom AG¹
Carl Zeiss Konzern:
Carl Zeiss Industrielle Messtechnik GmbH (Vorsitz)¹
Carl Zeiss Meditec AG (Vorsitz)¹
Carl Zeiss Microscopy GmbH (Vorsitz)¹
Carl Zeiss SMT GmbH (Vorsitz)¹
Carl Zeiss Australia Pty. Ltd. (Vorsitz), Australien²
Carl Zeiss Far East Co. Ltd. (Vorsitz), China / Hongkong²
Carl Zeiss India (Bangalore) Private Ltd., Indien²
Carl Zeiss Pte. Ltd. (Vorsitz), Singapur²
Carl Zeiss (Pty) Ltd., Südafrika²

Barbara Kux

Unternehmerin, Zürich

Geburtsjahr: 1954
Mitglied seit: 3.7.2013

Mitgliedschaften:

Engie S.A., Frankreich²
Firmenich S.A., Schweiz²
Pargesa Holding S.A., Schweiz²
Total S.A., Frankreich²
Umicore N.V., Belgien²

* Arbeitnehmervertreter.

¹ Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden inländischen Aufsichts-/Verwaltungsräten.

² Mitgliedschaft in vergleichbaren Kontrollgremien.

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	123 Konzernsegmentberichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	

Mayc Nienhaus *

Mitglied des Gesamtbetriebsrats der Henkel AG & Co. KGaA und Vorsitzender des Betriebsrats der Henkel AG & Co. KGaA, Standort Unna

Geburtsjahr: 1961
Mitglied seit: 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 & Söhne, Düsseldorf

Geburtsjahr: 1947
Mitglied seit: 20.4.2009

Mitgliedschaften:

E.ON AG¹
Merck KGaA¹
DKSH Holding Ltd., Schweiz²
E. Merck OHG²

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)¹
Henkel Management AG (Vorsitz)¹
Bayer AG¹
Heraeus Holding GmbH¹

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 AG¹
Daimler AG¹
Deutsche Bank AG (Vorsitz)¹

Johann-Christoph Frey

Unternehmer, Klosters

Geburtsjahr: 1955
Mitglied seit: 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)¹
E.ON SE¹
Porsche Automobil Holding SE¹
ThyssenKrupp AG (Vorsitz)¹

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)¹
Siemens AG¹

Konstantin von Unger

Partner, Quarton International AG, London

Geburtsjahr: 1966
Mitglied seit: 14.4.2003

Mitgliedschaften:

Henkel Management AG¹
Ten Lifestyle Management Ltd.,
Großbritannien²

Jean-François van Boxmeer

Vorsitzender der Geschäftsführung
der Heineken N.V., Amsterdam

Geburtsjahr: 1961
Mitglied seit: 15.4.2013

Mitgliedschaft:

Mondelez International Inc., USA²

Werner Wenning

Vorsitzender des Aufsichtsrats
der Bayer AG, Leverkusen

Geburtsjahr: 1946
Mitglied seit: 14.4.2008

Mitgliedschaften:

Bayer AG (Vorsitz)¹
E.ON SE (Vorsitz)¹
Henkel Management AG¹
Siemens AG¹

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
Johann-Christoph Frey
Jean-François van Boxmeer
Werner Wenning

¹ Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden inländischen Aufsichts-/Verwaltungsräten.

² Mitgliedschaft in vergleichbaren Kontrollgremien.

118 Konzernbilanz	121 Konzern-Gesamtergebnis- rechnung	122 Konzernkapitalflussrechnung	133 Erläuterungen zur Konzernbilanz
120 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	121 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	123 Konzernsegment- berichterstattung	168 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung
		124 Berichterstattung nach Regionen	173 Weitere Angaben
		125 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzern- abschlusses	

Vorstand der Henkel Management AG *

Kasper Rorsted

Vorsitzender des Vorstands

Geburtsjahr: 1962
Mitglied seit: 1.4.2005³

Mitgliedschaften:

Anheuser-Busch InBev SA, Belgien²
Bertelsmann Management SE¹
Danfoss A/S, Dänemark²

Jan-Dirk Auris

Adhesive Technologies

Geburtsjahr: 1968
Mitglied seit: 1.1.2011

Mitgliedschaft:

Henkel Corporation (Vorsitz), USA²

Carsten Knobel

Finanzen / Einkauf / Integrated Business Solutions

Geburtsjahr: 1969
Mitglied seit: 1.7.2012

Mitgliedschaften:

Henkel (China) Investment Co. Ltd., China²
Henkel & Cie AG, Schweiz²
Henkel Central Eastern Europe GmbH (Vorsitz),
Österreich²
Henkel Consumer Goods Inc. (Vorsitz), USA²
Henkel Ltd., Großbritannien²
Henkel of America Inc. (Vorsitz), USA²

Kathrin Menges

Personal / Infrastruktur-Services

Geburtsjahr: 1964
Mitglied seit: 1.10.2011

Mitgliedschaften:

Adidas AG¹
Henkel Central Eastern Europe GmbH, Österreich²
Henkel Nederland BV, Niederlande²
Henkel Norden AB, Schweden²
Henkel Norden Oy, Finnland²

Bruno Piacenza

Laundry & Home Care

Geburtsjahr: 1965
Mitglied seit: 1.1.2011

Hans Van Bylen

Beauty Care

Geburtsjahr: 1961
Mitglied seit: 1.7.2005³

Mitgliedschaften:

GfK SE, Nürnberg¹
The Dial Corporation (Vorsitz), USA²

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)¹
Henkel AG & Co. KGaA
(Gesellschafterausschuss, Vorsitz)²
Bayer AG¹
Heraeus Holding GmbH¹

Konstantin von Unger

stellvertretender Vorsitzender
Partner, Quarton International AG, London

Geburtsjahr: 1966
Mitglied seit: 17.4.2012

Mitgliedschaften:

Henkel AG & Co. KGaA (Gesellschafterausschuss)²
Ten Lifestyle Management Ltd.,
Großbritannien²

Werner Wenning

Vorsitzender des Aufsichtsrats
der Bayer AG, Leverkusen

Geburtsjahr: 1946
Mitglied seit: 16.9.2013

Mitgliedschaften:

Bayer AG (Vorsitz)¹
E.ON SE (Vorsitz)¹
Siemens AG¹
Henkel AG & Co. KGaA (Gesellschafterausschuss)²

* Persönlich haftende Gesellschafterin der Henkel AG & Co. KGaA.

¹ Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden inländischen Aufsichts-/Verwaltungsräten.

² Mitgliedschaft in vergleichbaren Kontrollgremien.

³ Unter Berücksichtigung der Mitgliedschaft in der Geschäftsführung der Henkel KGaA.

Kennzahlen nach Quartalen

166

in Mio Euro	1. Quartal		2. Quartal		3. Quartal		4. Quartal		Gesamtjahr	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Umsatzerlöse										
Laundry & Home Care	1.147	1.298	1.139	1.314	1.188	1.314	1.152	1.211	4.626	5.137
Beauty Care	856	940	897	1.006	918	964	876	922	3.547	3.833
Adhesive Technologies	1.893	2.160	2.069	2.343	2.100	2.279	2.065	2.209	8.127	8.992
Corporate	34	32	32	31	30	33	32	32	128	128
Henkel-Konzern	3.929	4.430	4.137	4.695	4.236	4.590	4.126	4.374	16.428	18.089
Kosten der umgesetzten Leistungen	-2.016	-2.264	-2.210	-2.439	-2.245	-2.361	-2.241	-2.304	-8.712	-9.368
Bruttoergebnis vom Umsatz	1.913	2.166	1.927	2.256	1.991	2.229	1.885	2.070	7.716	8.721
Marketing- und Vertriebsaufwendungen	-1.033	-1.166	-1.025	-1.185	-1.045	-1.158	-1.048	-1.099	-4.151	-4.608
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	-104	-119	-103	-122	-104	-120	-102	-117	-413	-478
Verwaltungsaufwendungen	-202	-245	-216	-241	-210	-278	-224	-248	-852	-1.012
Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge	34	12	6	7	-29	-7	-67	10	-56	22
EBIT										
Laundry & Home Care	196	192	160	198	171	211	88	186	615	786
Beauty Care	114	133	135	158	98	142	74	128	421	561
Adhesive Technologies	331	345	346	388	354	367	314	362	1.345	1.462
Corporate	-32	-22	-52	-29	-20	-54	-33	-58	-137	-164
Henkel-Konzern	608	648	589	715	603	666	444	616	2.244	2.645
Beteiligungsergebnis	6	-	-	-1	-	-	-	-	6	-1
Sonstiges Finanzergebnis	-11	-6	-13	-7	-10	-3	-12	-8	-46	-24
Zinsergebnis	-10	-3	2	-3	-1	-8	-	-3	-9	-17
Finanzergebnis	-15	-9	-11	-11	-11	-11	-12	-11	-49	-42
Ergebnis vor Steuern	593	639	578	704	592	655	432	605	2.195	2.603
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-137	-157	-132	-173	-142	-161	-122	-144	-533	-635
Quartalsüberschuss	456	482	446	531	450	494	310	461	1.662	1.968
auf nicht beherrschende Anteile entfallend	7	12	5	10	10	10	12	15	34	47
auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend	449	470	441	521	440	484	298	446	1.628	1.921
Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro	1,04	1,09	1,02	1,20	1,01	1,12	0,69	1,03	3,76	4,44

in Mio Euro	1. Quartal		2. Quartal		3. Quartal		4. Quartal		Gesamtjahr	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
EBIT (wie berichtet)	608	648	589	715	603	666	444	616	2.244	2.645
Einmalige Erträge	-25	-	-3	-	-	-	-	-15	-28	-15
Einmalige Aufwendungen	8	5	17	24	43	34	91	37	159	100
Restrukturierungsaufwendungen	28	54	71	29	47	78	67	32	213	193
Bereinigter EBIT	619	707	674	768	693	778	602	670	2.588	2.923
Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro	1,04	1,18	1,16	1,29	1,17	1,30	1,01	1,11	4,38	4,88

Die Quartalswerte ergeben sich quartalsbezogen und sind kaufmännisch gerundet. Berechnung der Werte in Tausend Euro.

188 Kennzahlen nach Quartalen
189 Mehrjahresübersicht
190 Tabellenverzeichnis

192 Glossar
195 Impressum
196 Kontakte

Mehrfjahresübersicht

167

in Mio Euro	2009	2010	2011 restated ¹	2012	2013	2014	2015
Ertragslage							
Umsatz	13.573	15.092	15.605	16.510	16.355	16.428	18.089
Laundry & Home Care	4.129	4.319	4.304	4.556	4.580	4.626	5.137
Beauty Care	3.010	3.269	3.399	3.542	3.510	3.547	3.833
Adhesive Technologies	6.224	7.306	7.746	8.256	8.117	8.127	8.992
Corporate	210	199	156	155	148	128	128
Bruttomarge	45,4	46,5	45,3	46,8	47,7	47,0	48,2
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	396	391	410	408	415	413	478
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.080	1.723	1.765	2.199	2.285	2.244	2.645
Laundry & Home Care	501	542	419	621	682	615	786
Beauty Care	387	411	471	483	474	421	561
Adhesive Technologies	290	878	1.002	1.191	1.271	1.345	1.462
Corporate	-98	-108	-127	-97	-141	-137	-164
Ergebnis vor Steuern	885	1.552	1.610	2.018	2.172	2.195	2.645
Steuerquote in %	29,0	26,4	26,0	24,4	25,2	24,3	24,4
Jahresüberschuss	628	1.143	1.191	1.526	1.625	1.662	1.968
Anteil der Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA	602	1.118	1.161	1.480	1.589	1.628	1.921
Nettoumsatzrendite ² in %	4,7	7,6	7,6	9,2	9,9	10,1	10,9
Zinsdeckungsfaktor	8,7	12,8	14,0	14,3	23,9	48,4	75,7
Vermögenslage							
Bilanzsumme	15.818	17.525	18.487	19.525	19.344	20.961	22.323
Langfristiges Vermögen	11.162	11.590	11.848	11.927	11.360	14.150	15.406
Kurzfristiges Vermögen	4.656	5.935	6.639	7.598	7.984	6.811	6.917
Eigenkapital	6.544	7.950	8.670	9.511	10.158	11.644	13.811
Verbindlichkeiten	9.274	9.575	9.817	10.014	9.186	9.317	8.512
Eigenkapitalquote in %	41,4	45,4	46,9	48,7	52,5	55,6	61,9
Eigenkapitalrendite ³ in %	9,6	17,5	15,0	17,6	17,1	16,4	16,9
Operative Schuldendeckung in %	41,8	71,4	91,6	>500	nicht relevant ⁴	274,8	375,2
Finanzlage							
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.919	1.851	1.562	2.634	2.116	1.914	2.384
Investitionen	415	260	443	516	465	2.214	979
Investitionsquote in % vom Umsatz	3,0	1,7	2,8	3,1	2,8	13,5	5,4
Aktien							
Dividende je Stammaktie in Euro	0,51	0,70	0,78	0,93	1,20	1,29	1,45 ⁵
Dividende je Vorzugsaktie in Euro	0,53	0,72	0,80	0,95	1,22	1,31	1,47 ⁵
Dividendensumme	227	310	345	411	529	569	639 ⁵
Ausschüttungsquote in %	27,6	25,5	25,5	25,6	30,0	30,0	30,2 ⁵
Börsenkurs je Stammaktie am Jahresende in Euro	31,15	38,62	37,40	51,93	75,64	80,44	88,62
Börsenkurs je Vorzugsaktie am Jahresende in Euro	36,43	46,54	44,59	62,20	84,31	89,42	103,20
Marktkapitalisierung am Jahresende in Mrd Euro	14,6	18,3	17,6	24,6	34,7	36,8	41,4
Mitarbeiter							
Gesamt ⁶ (Stand jeweils am 31. Dezember)	49.250	47.850	47.250	46.600	46.850	49.750	49.450
Deutschland	8.800	8.600	8.300	8.000	8.050	8.200	8.350
Andere Länder	40.450	39.250	38.950	38.600	38.800	41.550	41.100

¹ Anwendung von IAS 8 „Accounting policies, changes in accounting estimates and errors“ (siehe Erläuterungen im Geschäftsbericht 2012 auf den Seiten 116 und 117).

² Jahresüberschuss geteilt durch Umsatz.

³ Jahresüberschuss geteilt durch Eigenkapital am Jahresanfang.

⁴ Wert aufgrund des positiven Saldos aus Nettofinanzposition und Pensionsverpflichtungen nicht relevant.

⁵ Vorschlag.

⁶ Basis: Stammpersonal ohne Auszubildende.

Tabellen- und Grafikverzeichnis

Unternehmen

Highlights 2015 (Umschlag)

1	Kennzahlen
2	Umsatz nach Unternehmensbereichen
3	Umsatz nach Regionen
4	Kennzahlen Laundry & Home Care
5	Umsatz Laundry & Home Care
6	Kennzahlen Beauty Care
7	Umsatz Beauty Care
8	Kennzahlen Adhesive Technologies
9	Umsatz Adhesive Technologies

Zusammengefasster Konzernlagebericht

Vergütungsbericht

10	Vergütungsstruktur	42
11	Höchstgrenzen der Vergütung	43
12	Vergütung der im Jahr 2015 amtierenden Vorstandsmitglieder	45
13	Struktur der Vorstandsvergütung	45
14	Dienstzeitaufwand / Anwartschaftsbarwert	46
15	Den im Jahr 2015 amtierenden Vorstandsmitgliedern für das Berichtsjahr gewährte Bezüge / Zuwendungen gemäß DCGK	47
16	Den im Jahr 2015 amtierenden Vorstandsmitgliedern für das Berichtsjahr zugeflossene Bezüge / Zuwendungen gemäß DCGK	48
17	Vergütung des Aufsichtsrats	50
18	Vergütung des Gesellschafterausschusses	51

Aktien und Anleihen

19	Kennzahlen zur Henkel-Aktie 2011 bis 2015	52
20	Entwicklung der Henkel-Aktien im Marktvergleich Januar bis Dezember 2015	53
21	Entwicklung der Henkel-Aktien im Marktvergleich von 2006 bis 2015	53

Henkel in allen wichtigen Indizes vertreten

22	Aktien-Daten	54
23	ADR-Daten	54

Internationale Aktionärsstruktur

24	Aktionärsstruktur: Institutionelle Anleger Henkel-Aktien	55
----	--	----

Intensive Kapitalmarkt-Kommunikation

25	Analystenempfehlungen	56
----	-----------------------	----

Geschäftstätigkeit

26	Henkel weltweit: regionale Zentren	57
----	------------------------------------	----

Strategie und Finanzziele 2016

27	Finanzziele 2016	58
28	Akquisitionen mit Abschluss im Geschäftsjahr 2015	59
29	Unsere Fokusbereiche und Ziele	62

Kapitalkosten

30	Kapitalkosten vor Steuern je Unternehmensbereich	64
31	Kapitalkosten nach Steuern je Unternehmensbereich	64

Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

32	Durchschnittskurse gegenüber dem Euro	65
----	---------------------------------------	----

Ertragslage

33	Umsatzveränderung	67
34	Umsatz	67
35	Preis- und Mengeneffekte	67
36	Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	68
37	Berichterstattung nach Regionen	68
38	Vergleich Prognose und Ergebnisse 2015	69
39	Überleitung vom Umsatz zum bereinigten betrieblichen Ergebnis	70
40	Jahresüberschuss	70
41	Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie	70
42	Dividende Vorzugsaktie	71

Vermögens- und Finanzlage

43	Bilanzstruktur	72
44	Investitionen nach Unternehmensbereichen	73
45	Investitionen 2015	73
46	Nettofinanzposition 2011 bis 2015	73
47	Nettofinanzposition	74
48	Bewertung der Ratingagenturen	75
49	Finanzkennzahlen	75

Mitarbeiter

50	Mitarbeiter nach Regionen	76
51	Mitarbeiter nach Organisationseinheiten	76
52	Mitarbeiter nach Tätigkeitsbereichen	77
53	Mitarbeiter nach Altersgruppen	77
54	Mitarbeiter	77

Beschaffung

55	Materialaufwand nach Unternehmensbereichen	80
56	Materialaufwand nach Materialart	80

Produktion

57	Anzahl Produktionsstätten	81
58	Nachhaltigkeitsziele 2011 bis 2015 und Status	83

Forschung und Entwicklung

59	F&E-Aufwand	83
60	F&E-Aufwand nach Unternehmensbereichen	83
61	Ausgewählte Forschungs- und Entwicklungs-Standorte	84
62	F&E-Kennzahlen	84

Laundry & Home Care

63	Wichtige Kennzahlen	90
64	Umsatzveränderung	90
65	Umsatz Laundry & Home Care	92

Beauty Care

66	Wichtige Kennzahlen	94
67	Umsatzveränderung	94
68	Umsatz Beauty Care	96

Adhesive Technologies

69	Wichtige Kennzahlen	98
70	Umsatzveränderung	98
71	Umsatz Adhesive Technologies	100

Ertragslage

72	Verkürzte Gewinn- und Verlustrechnung nach HGB	103
----	--	-----

Vermögens- und Finanzlage

73	Verkürzte Bilanz nach HGB	104
----	---------------------------	-----

Risikomanagementsystem

74	Übersicht über die wesentlichen Risikofelder	108
75	Bewertungskategorien der Risiken in aufsteigender Reihenfolge	108

Konzernabschluss

76	Konzernbilanz – Aktiva	118
77	Konzernbilanz – Passiva	119
78	Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	120
79	Freiwillige Zusatzinformation	120
80	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	121
81	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	121
82	Konzernkapitalflussrechnung	122
83	Freiwillige Zusatzinformation Überleitung zum Free Cashflow	122
84	Konzernsegmentberichterstattung nach Unternehmensbereichen	123
85	Berichterstattung nach Regionen	124
86	Konsolidierungskreis	125
Akquisitionen und Divestments		
87	Überleitung vom Kaufpreis zum vorläufigen Geschäfts- oder Firmenwert	127
88	Akquisitionen	127

188 Kennzahlen nach Quartalen	192 Glossar
189 Mehrjahresübersicht	195 Impressum
190 Tabellenverzeichnis	196 Kontakte

Währungsumrechnung

89 Währungen	129
--------------	-----

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

90 Zusammenfassung ausgewählter Bewertungsmethoden	130
--	-----

Neuerungen in der internationalen Rechnungslegung nach International Financial Reporting Standards (IFRS)

91 Im laufenden Geschäftsjahr erstmals angewandte Rechnungslegungsvorschriften	131
92 Noch nicht vorzeitig angewandte Rechnungslegungsvorschriften	131
93 Noch nicht in EU-Recht übernommene Rechnungslegungsvorschriften	132

Anlagevermögen

94 Nutzungsdauer	133
------------------	-----

Immaterielle Vermögenswerte

95 Anschaffungswerte	133
96 Kumulierte Abschreibungen / Wertminderungen (Impairment)	134
97 Nettobuchwerte	134
98 Buchwerte – Geschäftswerte	135
99 Buchwerte – Marken- und sonstige Rechte	136

Sachanlagen

100 Anschaffungswerte	137
101 Kumulierte Abschreibungen / Wertminderungen (Impairment)	137
102 Nettobuchwerte	138
103 Sonstige finanzielle Vermögenswerte	139
104 Übrige Vermögenswerte	139

Vorräte

105 Struktur des Vorratsvermögens	140
-----------------------------------	-----

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

106 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	140
107 Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	140
108 Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	141
109 Gezeichnetes Kapital	141

Pensionsverpflichtungen

110 Versicherungsmathematische Annahmen	144
111 Anwartschaftsbarwert der Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2014	145
112 Marktwert des Pensionsvermögens zum 31.12.2014	145

113 Marktwert der Erstattungsansprüche zum 31.12.2014	145
---	-----

114 Nettoschuld aus Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2014	146
--	-----

115 Anwartschaftsbarwert der Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2015	146
---	-----

116 Marktwert des Pensionsvermögens zum 31.12.2015	147
--	-----

117 Marktwert der Erstattungsansprüche zum 31.12.2015	147
---	-----

118 Nettoschuld aus Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2015	147
--	-----

119 Zusammensetzung des Pensionsvermögens	148
---	-----

120 Pensionsvermögen nach Ländern 2015	149
--	-----

121 Einteilung der Anleihen nach Rating 2015	149
--	-----

Risiken der Pensionsverpflichtungen

122 Zukünftige Auszahlungen für Versorgungsleistungen	150
---	-----

123 Sensitivitäten – Anwartschaftsbarwert zum 31.12.2015	151
--	-----

Ertragsteuerrückstellungen und Sonstige Rückstellungen

124 Entwicklung 2015	151
----------------------	-----

125 Aufteilung der Übrigen Rückstellungen nach Funktionsbereichen	152
---	-----

Finanzschulden

126 Finanzschulden	153
--------------------	-----

127 Anleihen	153
--------------	-----

128 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	154
--	-----

129 Übrige Verbindlichkeiten	154
------------------------------	-----

Berichterstattung zu Finanzinstrumenten

130 Berichterstattung zu Finanzinstrumenten	155
---	-----

131 Buchwerte und beizulegende Zeitwerte der Finanzinstrumente (31.12.2014)	157
---	-----

132 Buchwerte und beizulegende Zeitwerte der Finanzinstrumente (31.12.2015)	158
---	-----

133 Nettoergebnisse der Bewertungskategorien und Überleitung zum Finanzergebnis	159
---	-----

134 Derivative Finanzinstrumente	160
----------------------------------	-----

135 Zinssätze in Prozent pro Jahr	160
-----------------------------------	-----

136 Gewinne und Verluste aus Fair Value Hedges	161
--	-----

137 Cashflow Hedges (nach Berücksichtigung von Ertragsteuern)	160
---	-----

138 Absicherungen von Nettoinvestitionen (nach Berücksichtigung von Ertragsteuern)	161
--	-----

139 Maximale Risikoposition	162
-----------------------------	-----

140 Altersanalyse der Überfälligkeit nicht wertgeminderter Forderungen und Darlehen	163
---	-----

141 Finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten aus Derivaten, die Netting-, Collateral- oder ähnlichen Vereinbarungen unterliegen	163
---	-----

142 Cashflows aus finanziellen Verbindlichkeiten zum 31.12.2014	164
---	-----

143 Cashflows aus finanziellen Verbindlichkeiten zum 31.12.2015	164
---	-----

144 Währungsrisikoexposure	166
----------------------------	-----

145 Zinsrisikoexposure	166
------------------------	-----

146 Zinsrisiko	167
----------------	-----

147 Sonstige betriebliche Erträge	169
-----------------------------------	-----

148 Sonstige betriebliche Aufwendungen	169
--	-----

Finanzergebnis

149 Finanzergebnis	169
--------------------	-----

150 Zinsergebnis	169
------------------	-----

151 Sonstiges Finanzergebnis	169
------------------------------	-----

Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

152 Ergebnis vor Steuern und Steueraufteilung	170
---	-----

153 Komponenten des Steueraufwands und -ertrags	170
---	-----

154 Latenter Steueraufwand nach Bilanzpositionen	170
--	-----

155 Steuerüberleitungsrechnung	170
--------------------------------	-----

156 Zuordnung der latenten Steuern	171
------------------------------------	-----

157 Verfallsdaten steuerlicher Verlustvorträge und von Steueranrechnungsguthaben (Tax Credits)	171
--	-----

Überleitung bereinigter Jahresüberschuss

158 Bereinigter Jahresüberschuss	173
----------------------------------	-----

Personalaufwand und Personalstruktur

159 Personalaufwand	173
---------------------	-----

160 Personalstruktur nach Anzahl der Mitarbeiter	173
--	-----

Angaben zur Konzernsegmentberichterstattung

161 Überleitung vom operativen Vermögen / eingesetzten Kapital zu den Bilanzwerten	175
--	-----

162 Angaben zum Ergebnis je Aktie (Earnings per Share)	176
--	-----

163 Haftungsverhältnisse	177
--------------------------	-----

Sonstige nicht bilanzielle Verpflichtungen

164 Operating-Leasingverpflichtungen	177
--------------------------------------	-----

Honorare und Dienstleistungen des Abschlussprüfers

165 Art der Honorare	179
----------------------	-----

Weitere Informationen

166 Kennzahlen nach Quartalen	188
-------------------------------	-----

167 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.

Beta-Faktor

Er gibt das systematische Risiko (Marktrisiko) einer Aktie im Vergleich zu einem bestimmten Index (Marktdurchschnitt) an: Bei einem Wert von 1,0 schwankt die Aktie so stark wie der Index. Liegt der Wert unter 1,0, deutet dies auf geringere Schwankung hin; bei einem Wert über 1,0 schwankt die Aktie stärker als der Durchschnitt.

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.

Cashflow

Englisch für: Zufluss und Abfluss von Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten. Der Cashflow wird im Rahmen der Kapitalflussrechnung aufgeteilt in den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit, Investitionstätigkeit und Finanzierungstätigkeit.

Commercial Paper

Englisch für: kurzfristige Inhaberschuldverschreibungen. Sie beinhalten Zahlungsverprechen und werden zur kurzfristigen Fremdkapitalaufnahme emittiert.

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.

DAX®

Abkürzung für: Deutscher Aktienindex. Im DAX sind die 30 größten deutschen Aktienwerte vertreten, die an der Börse notiert sind. Dazu gehört die Henkel-Vorzugsaktie. DAX ist eine eingetragene Marke der Deutsche Börse AG.

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.

Divestment

Englisch für: Veräußerung. Verkauf von Vermögenswerten, Gesellschaften oder Geschäften.

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.

188 Kennzahlen nach Quartalen
189 Mehrjahresübersicht
190 Tabellenverzeichnis

192 Glossar
195 Impressum
196 Kontakte

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.

Fair Value

Englisch für: beizulegender Zeitwert. Der Fair Value ist der Betrag, zu dem ein Vermögenswert oder eine Schuld zwischen sachverständigen, vertragswilligen und unabhängigen Parteien getauscht oder beglichen werden kann.

Free Cashflow

Der Free Cashflow zeigt, welcher Cashflow für Akquisitionen, Dividendenzahlungen sowie für die Rückführung von Fremdfinanzierungen und Zuführungen an Pensionsfonds tatsächlich verfügbar ist.

Geschäftswert (auf Englisch: Goodwill)

Als Geschäftswert wird der Betrag angesetzt, um den die Anschaffungskosten der Akquisition eines Unternehmens oder eines Geschäfts die Summe der Zeitwerte der einzelnen identifizierbaren Vermögenswerte und Schulden übersteigen.

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.

Hybrid-Anleihe

Eigenkapitalähnliche Unternehmensanleihe mit meist keiner oder sehr langer Fälligkeit. Sie ist durch ihre Nachrangigkeit im Insolvenzfall des Emittenten gekennzeichnet.

IAS / IFRS

Englische Abkürzungen für: International Accounting Standards / International Financial Reporting Standards. Kapitalmarktorientierte Unternehmen mit Sitz in der Europäischen Union, die zur Aufstellung eines Konzernabschlusses verpflichtet sind, haben diesen gemäß den von der Europäischen Union übernommenen IAS / IFRS zu erstellen. Vor dem Jahr 2003 herausgegebene Standards heißen IAS, seitdem IFRS.

IT-Risiken

Die internationale Norm ISO / IEC 27001 „Information technology, Security techniques, Information security management systems, Requirements“ spezifiziert die Anforderungen für Herstellung, Einführung, Betrieb, Überwachung, Wartung und Verbesserung eines dokumentierten Informationssicherheits-Managementsystems unter Berücksichtigung der IT-Risiken innerhalb der gesamten Organisation. Die ISO / IEC 27002 gibt darüber hinaus Empfehlungen für die Ausgestaltung der erforderlichen Kontrollmechanismen für Informationssicherheit.

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).

Konsolidierungskreis

Der Konsolidierungskreis bezeichnet die Gesamtheit aller in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften.

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.

Latente Steuern

Latente Steuern werden gemäß International Accounting Standard (IAS) 12 angesetzt auf temporäre Unterschiede zwischen handelsrechtlichen und steuerlichen Wertansätzen, Verlustvorträgen und Steueranrechnungsguthaben.

Long Term Incentive (LTI)

Englisch für: Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung.

Marktkapitalisierung

Börsenwert eines Unternehmens. Dazu wird die Zahl der ausgegebenen Aktien der Gesellschaft multipliziert mit dem Börsenkurs.

Netto-Umlaufvermögen

Vorräte zuzüglich geleisteter Anzahlungen und Forderungen gegen Kunden und Lieferanten abzüglich Verbindlichkeiten gegenüber Kunden und Lieferanten sowie kurzfristiger Vertriebsrückstellungen.

Nettoverschuldung

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

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.

Pensionsvermögen

Das Pensionsvermögen entspricht per Definition des IAS 19 „Leistungen an Arbeitnehmer“ dem Planvermögen.

Rating

Einschätzung der Bonität eines Unternehmens, die durch Ratingagenturen vergeben wird.

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.

Supply Chain

Englisch für: Beschaffungs- oder Lieferkette. Sie umfasst Einkauf, Produktion, Lagerung, Transport, Kundenservice, Bedarfsplanung, Bereitstellungsplanung und Supply Chain Management.

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.

Volatilität

Schwankungsmaß der Variabilität von Wertpapierkursen, Zinssätzen und Devisen.

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.

Wertminderung (Impairment)

Wertminderungen auf Vermögenswerte werden erfasst, wenn der erzielbare Betrag geringer ist als der Buchwert, zu dem der Vermögenswert bilanziert ist. Der erzielbare Betrag bemisst sich als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich der Veräußerungskosten (Nettoveräußerungspreis) und Nutzungswert.

188 Kennzahlen nach Quartalen
189 Mehrjahresübersicht
190 Tabellenverzeichnis

192 Glossar
195 Impressum
196 Kontakte

Impressum

Herausgeber

Henkel AG & Co. KGaA
40191 Düsseldorf
Telefon: +49 (0) 211 / 797-0

© 2016 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: Charles Cherney, Guido Daniele, Olaf Döring,
Neil Hamberg, Steffen Hauser, Philipp Hympehdahl,
Claudia Kempf, Nils Hendrik Müller; Henkel

Lektorat: Thomas Krause, Krefeld

Druck: Druckpartner, Essen

Veröffentlichungsdatum dieses Berichts:

25. Februar 2016

PR-Nr.: 02 I6 3.500

ISSN: 0724-4738

ISBN: 978-3-941517-56-1



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 6085 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.

Kontakte

Corporate Communications

Telefon: +49 (0) 211 / 797-35 33

Fax: +49 (0) 211 / 798-24 84

E-Mail: 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

Finanzkalender

**Hauptversammlung der
Henkel AG & Co. KGaA 2016:**
Montag, 11. April 2016

**Veröffentlichung des Berichts
über das erste Quartal 2016:**
Donnerstag, 19. Mai 2016

**Veröffentlichung des Berichts
über das zweite Quartal / erste Halbjahr 2016:**
Donnerstag, 11. August 2016

**Veröffentlichung des Berichts
über das dritte Quartal / Dreivierteljahr 2016:**
Dienstag, 8. November 2016

**Veröffentlichung des Berichts
über das Geschäftsjahr 2016:**
Donnerstag, 23. Februar 2017

**Hauptversammlung der
Henkel AG & Co. KGaA 2017:**
Donnerstag, 6. April 2017

**Alle aktuellen Zahlen und Angaben zum
Unternehmen im Internet:**

 www.henkel.de



www.henkel.de/geschaeftsbericht



www.henkel.de/nachhaltigkeitsbericht



**Henkel App verfügbar
für iOS und Android:**



Henkel in Social Media:



www.facebook.com/henkeldeutschland

www.twitter.com/henkel_de

www.youtube.com/henkel