



## Geschäftsbericht **2011**



**Henkel**

Excellence is our Passion

## Unsere Entwicklung im Jahr 2011

### Highlights

**15.605 Mio Euro**

Umsatz

**13,0 %**

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

**3,14 Euro**

bereinigtes<sup>1</sup> Ergebnis je Vorzugsaktie (EPS): plus 11,3 Prozent

**0,80 Euro**

Dividende je Vorzugsaktie<sup>2</sup>

### Kennzahlen

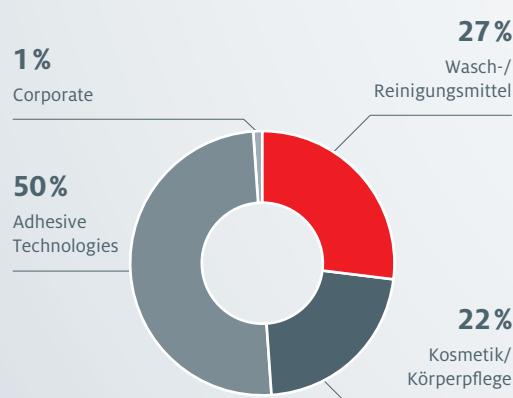
in Mio Euro	2010	2011	+/-
Umsatz	15.092	15.605	3,4%
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.723	1.857	7,8%
Bereinigtes <sup>1</sup> betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.862	2.029	9,0%
Umsatzrendite (EBIT) in %	11,4	11,9	0,5 pp
Bereinigte <sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT) in %	12,3	13,0	0,7 pp
Jahresüberschuss	1.143	1.283	12,2%
– auf nicht beherrschende Anteile entfallend	25	30	20,0%
– auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend	1.118	1.253	12,1%
Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro	2,59	2,90	12,0%
Bereinigtes <sup>1</sup> Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro	2,82	3,14	11,3%
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) in %	14,9	16,6	1,7 pp
Investitionen in Sachanlagen	240	384	60,0%
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	391	410	4,9%
Anzahl der Mitarbeiter (31. Dezember)	47.854	47.265	-1,2%
Dividende je Stammaktie in Euro	0,70	0,78 <sup>2</sup>	11,4%
Dividende je Vorzugsaktie in Euro	0,72	0,80 <sup>2</sup>	11,1%

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

pp = Prozentpunkte

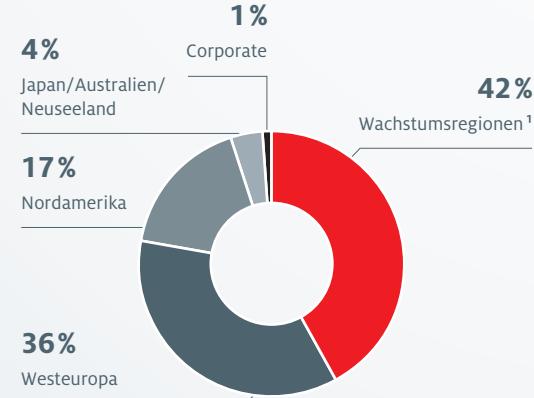
<sup>2</sup> Vorschlag an die Aktionäre für die Hauptversammlung am 16. April 2012.

### Umsatz nach Unternehmensbereichen



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

### Umsatz nach Regionen



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

## Wasch-/Reinigungsmittel

Top-Marken

**Persil** **Purex** **Dixan**

Wir belegen weltweit führende Marktpositionen.

Wir wachsen profitabel durch attraktive Innovationen unserer starken Marken zur Erfüllung anspruchsvoller Kundenwünsche.

Wir erweitern unsere starke Marktstellung in Europa und bauen unsere Präsenz in Nordamerika und selektiv in den Wachstumsregionen aus.

### Kennzahlen

in Mio Euro	2010	2011	+/-
Umsatz	4.319	4.304	-0,3%
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	542	511	-5,8%
Bereinigtes <sup>1</sup> betriebliches Ergebnis (EBIT)	562	570	1,4%
Umsatzrendite (EBIT)	12,6%	11,9%	-0,7 pp
Bereinigte <sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT)	13,0%	13,2%	0,2 pp

pp = Prozentpunkte

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

**+2,9 %**

organisches Umsatzwachstum

Umsatz

in Mio Euro

2010 **4.319**

2011 **4.304**



## Kosmetik/Körperpflege

Top-Marken

**Schwarzkopf**

**Dial**

**SYOSS**

Wir belegen weltweit führende Marktpositionen.

Wir wachsen profitabel durch attraktive Innovationen unserer starken Marken zur Erfüllung anspruchsvoller Kundenwünsche.

Wir erweitern unsere starke Marktstellung in Europa und bauen unsere Präsenz in Nordamerika und selektiv in den Wachstumsregionen aus.

### Kennzahlen

in Mio Euro	2010	2011	+/-
Umsatz	3.269	3.399	4,0%
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	411	471	14,6%
Bereinigtes <sup>1</sup> betriebliches Ergebnis (EBIT)	436	482	10,5%
Umsatzrendite (EBIT)	12,6%	13,8%	1,2 pp
Bereinigte <sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT)	13,3%	14,2%	0,9 pp

pp = Prozentpunkte

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

**+5,4 %**

organisches Umsatzwachstum

Umsatz

in Mio Euro

2010 **3.269**

2011 **3.399**

## Adhesive Technologies

Top-Marken

**LOCTITE**

**Teroson**

**technomelt**

Wir sind weltweit führend.

Wir wachsen profitabel durch Innovationen unter starken Marken und durch effiziente Prozesse sowie Fokussierung auf unsere Kunden.

Wir erschließen neue Anwendungen und Wachstumspotenziale in allen Regionen der Welt.

### Kennzahlen

in Mio Euro	2010	2011	+/-
Umsatz	7.306	7.746	6,0%
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	878	1.002	14,1%
Bereinigtes <sup>1</sup> betriebliches Ergebnis (EBIT)	938	1.075	14,7%
Umsatzrendite (EBIT)	12,0%	12,9%	0,9 pp
Bereinigte <sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT)	12,8%	13,9%	1,1 pp

pp = Prozentpunkte

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

**+8,3 %**

organisches Umsatzwachstum

Umsatz

in Mio Euro

2010 **7.306**

2011 **7.746**

## Inhalt

### Unternehmen

- 2** Vorwort
- 6** Bericht des Aufsichtsrats
- 12** Vorstand
- 14** Excellence is our Passion
- 24** Aktien und Anleihen

### Konzernlagebericht

- 28** Detailindex Konzernlagebericht
- 29** Corporate Governance
- 45** Geschäftstätigkeit
- 45** Strategie und Finanzziele 2012
- 51** Wertmanagement und Steuerungssystem
- 53** Geschäftsverlauf
- 60** Vermögens- und Finanzlage
- 64** Mitarbeiter
- 67** Beschaffung
- 68** Produktion
- 70** Forschung und Entwicklung
- 74** Marketing und Vertrieb
- 76** Unternehmensbereiche
- 88** Risikobericht
- 93** Prognosebericht
- 95** Nachtragsbericht

### Konzernabschluss

- 96** Detailindex Konzernabschluss
- 98** Konzernbilanz
- 100** Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung
- 101** Gesamtergebnisrechnung
- 101** Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 102** Konzernkapitalflussrechnung
- 103** Konzernanhang
  
- 153** Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers
- 155** Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
- 156** Gremien der Henkel AG & Co. KGaA

### Weitere Informationen

- 161** Kennzahlen nach Quartalen
- 162** Mehrjahresübersicht
- 163** Glossar

Impressum / Finanzkalender

## 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**.

## Unser Anspruch

„Excellence is our Passion“ vereint alle Mitarbeiter bei Henkel. Der neue Claim ist ein Leistungsanspruch an uns selbst und ein Leistungsversprechen für unsere Kunden – Tag für Tag. Rund um die Welt.

Wie unsere mehr als 47.000 Mitarbeiter weltweit diesen Anspruch erfüllen, stellen wir Ihnen ab Seite 14 vor.

### Weiterführende Informationen

Im Geschäftsbericht 2011 finden Sie Verweise auf andere Seiten im Geschäftsbericht sowie auf weitere Informationen im Nachhaltigkeitsbericht und im Internet.

 **GB** Geschäftsbericht

 **NB** Nachhaltigkeitsbericht

 Internet



**Kasper Rorsted**  
Vorsitzender des Vorstands

## Liebe Freunde des Unternehmens,

**+5,9 %**

organisches Umsatzwachstum.

**13,0 %**

bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite.

**+11,3 %**

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

2011 war ein erfolgreiches Jahr für Henkel – trotz großer Herausforderungen und Unsicherheiten im wirtschaftlichen Umfeld. Wir haben große Fortschritte bei der Weiterentwicklung unseres Unternehmens gemacht. Die Grundlagen dafür sind die klare Ausrichtung auf unsere Vision und Werte sowie die Konzentration auf unsere drei strategischen Prioritäten: unser Geschäftspotenzial voll auszuschöpfen, uns stärker auf unsere Kunden zu konzentrieren und unser globales Team weiter zu stärken.

### Ausgezeichnetes Ergebnis in schwierigem Umfeld

Die Fortschritte bei der Umsetzung unserer strategischen Prioritäten spiegeln sich in unseren wirtschaftlichen Kennziffern wider: Wir haben in einem unverändert intensiven Wettbewerbsumfeld mit 15.605 Millionen Euro ein organisches Umsatzwachstum von 5,9 Prozent erzielt – damit lagen wir deutlich über dem globalen Wirtschaftswachstum von 2,6 Prozent. Die bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite stieg auf 13,0 Prozent

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

gegenüber 12,3 Prozent im Vorjahr und das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie stieg um 11,3 Prozent auf 3,14 Euro. Zu dem erfolgreichen Geschäftsverlauf haben alle Unternehmensbereiche mit profitablem Wachstum und dem fortgesetzten Ausbau ihrer Marktanteile beigetragen.

Auf der Hauptversammlung werden wir eine Dividende von 0,80 Euro je Vorzugsaktie vorschlagen – einen Zuwachs von 11,1 Prozent gegenüber 0,72 Euro im Vorjahr. Damit setzen wir unsere bewährte Dividendenpolitik weiter fort.

An den Kapitalmärkten wurden die ausgezeichnete Performance und solide Finanzierung von Henkel gewürdigt. Im Lauf des Jahres 2011 haben die Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's das Kreditrating von Henkel auf das angestrebte Ziel-Niveau angehoben. Insbesondere hoben sie dabei den starken Cashflow hervor sowie die konsequente Rückführung der Nettoverschuldung seit dem Erwerb der National Starch-Geschäfte auf einen Wert unter 2 Milliarden Euro.

Wir haben im Geschäftsjahr 2011 unsere ambitionierten Ziele in vollem Umfang erreicht. Umsatz, Ergebnis und Marktanteile in nahezu allen Geschäftsfeldern liegen auf neuen Höchstständen. Auf dieser Grundlage sind wir sehr zuversichtlich, die Ziele für das Jahr 2012 zu erreichen, die wir bereits 2008 formuliert haben.

Für die hervorragenden Leistungen in einem schwierigen Umfeld bedanke ich mich im Namen des Vorstands herzlich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ihr Einsatz und Streben nach Bestleistungen sind die Grundlage für den Erfolg von Henkel – seit nunmehr 135 Jahren.

Das Wohlergehen unserer Mitarbeiter ist für uns ein wichtiges Anliegen. Der Tsunami und das anschließende Reaktorunglück in Japan, die Flutkatastrophe in Thailand sowie die politischen Unruhen im Nahen Osten und in Nordafrika stellten uns 2011 vor die Aufgabe, für die Sicherheit unserer Mitarbeiter sowie von deren Angehörigen vor Ort Sorge zu tragen. Wir haben sie in diesen Krisensituationen durch umfangreiche Maßnahmen unterstützt.

### **Excellence is our Passion**

Unser Streben nach Bestleistungen bringen wir seit Anfang 2011 durch unseren Claim „Excellence is our Passion“ zum Ausdruck. Wir verstehen dies als Leistungsanspruch an uns selbst und als Leistungsversprechen für unsere Kunden. In diesem Bericht stellen wir Ihnen an ausgewählten Beispielen vor, wie mehr als 47.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesen Anspruch mit Leben füllen – Tag für Tag, rund um die Welt.

### **Wachstum durch Globalisierung**

Unsere Vision „Global führend mit Marken und Technologien“ prägt unsere Geschäftsstrategie. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Entwicklung im Jahr 2011 war der weitere Ausbau unserer Position in den Wachstumsmärkten, in denen wir inzwischen 42 Prozent unseres Umsatzes erzielen und 54 Prozent unserer Mitarbeiter beschäftigen. Die konsequente Stärkung in diesen überdurchschnittlich wachsenden Märkten ist erklärtes Ziel und Bestandteil unserer langfristigen Strategie. 2011 haben wir daher zum Beispiel in den Bau unseres weltweit größten Klebstoffwerks in Shanghai investiert. Henkel profitiert von der zunehmenden Globalisierung seiner Geschäfte in den vergangenen Jahren. Daraus entstehen neue Wachstumsimpulse, wir können unsere Technologien besser an global aufgestellte Industriekunden vermarkten und sind in vielen Absatzmärkten mit unseren starken Marken erfolgreich.

**42 %**

unseres Umsatzes  
erzielen wir in den  
Wachstumsregionen.

### **Konzentration auf starke Marken**

Wir haben unsere Top-Marken auch 2011 weiter gestärkt: Mit unseren Top-10-Marken erzielen wir inzwischen 42 Prozent unseres Gesamtumsatzes. Sie tragen durch ihre überdurchschnittlichen Margen entscheidend zu unserem profitablen Wachstum bei. Im Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege erzielen wir mit den zehn stärksten Marken 90 Prozent des Umsatzes, im Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel sind es 81 Prozent und im Unternehmensbereich Adhesive Technologies 54 Prozent. Insbesondere im Geschäft mit Industrieklebstoffen wollen wir unser Markenportfolio künftig noch stärker auf etablierte, globale Marken fokussieren.

**42 %**

unseres Umsatzes  
erzielen wir mit  
unseren Top-10-Marken.

### **Stetige Veränderung als Erfolgsfaktor**

Das Jahr 2011 hat in besonderer Weise gezeigt, wie wichtig Flexibilität und schnelle Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen sind. Zum Jahresbeginn waren die Unruhen in Nordafrika und im Nahen Osten, die Naturkatastrophe in Japan oder die Finanzkrisen in Europa und den USA noch nicht absehbar. Diese Ereignisse hatten auch in unterschiedlichem Umfang konkrete Auswirkungen auf das wirtschaftliche Umfeld. Hinzu kamen deutliche Preissteigerungen und -schwankungen bei Rohstoffpreisen sowie ein weiterhin von starkem Wettbewerb geprägtes Marktumfeld für alle Unternehmensbereiche. Vor diesem Hintergrund war es besonders wichtig, Henkel noch flexibler, schneller und effizienter zu machen.

Dazu haben wir unter anderem unsere Shared Services ausgebaut, um Arbeitsabläufe weiter zu vereinfachen, so weit wie möglich zu standardisieren und zu automatisieren. Hier bearbeiten wir Prozesse aus Zentralfunktionen wie Finanzen, Einkauf, Personal sowie nun verstärkt auch aus allen drei Unternehmensbereichen. Neben unseren bestehenden Shared Service-Standorten in Bratislava (Slowakei) und Manila (Philippinen) haben wir 2011 für die Region Lateinamerika ein drittes Center in Mexico City eröffnet. Ende 2011 arbeiteten in den Shared Services rund 1.000 Mitarbeiter; und wir planen, diese Zahl in den nächsten Jahren weiter zu erhöhen.

### **Vielfalt ist unsere Stärke**

Wir sind davon überzeugt, dass das Engagement und die Vielfalt unserer Mitarbeiter entscheidend sind. Für Henkel als global tätigen Konzern, der gleichermaßen in Konsumenten- sowie Industriekundengeschäften tätig ist, sind unterschiedliche Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen im Wettbewerb ein wichtiger Erfolgsfaktor. Wir konzentrieren uns bei der Förderung der Vielfalt im Unternehmen auf die Dimensionen: Internationalität, Alter und Berufserfahrung sowie Geschlecht. Henkel beschäftigt Mitarbeiter aus mehr als 120 Nationen, und unter unseren Top-180-Führungskräften sind 26 Nationen vertreten.

Rund **30 %**  
unserer Führungskräfte  
sind Frauen.

### **„Wir haben 2011 die Weichen für unsere erfolgreiche Zukunft gestellt.“**

Im Jahr 2011 stand in Deutschland wie auch international das Thema „Frauen im Management“ im Vordergrund. Bei Henkel konnten wir den Anteil weiblicher Führungskräfte in den vergangenen sechs Jahren im Schnitt um jährlich einen Prozentpunkt auf rund 30 Prozent steigern; damit gehört Henkel im DAX-Vergleich zu den führenden Unternehmen. Gleichwohl haben wir uns dazu verpflichtet, diesen Anteil in den kommenden Jahren beständig weiter zu erhöhen: um ein bis zwei Prozentpunkte im Jahr.

Um unser globales Team zu stärken, haben wir die Personalförderung und -entwicklung 2011 weltweit ausgebaut. So bewerten und differenzieren wir die Leistungen und die Entwicklungspotenziale unserer rund 9.000 Führungskräfte weltweit in einem einheitlichen Prozess und leiten daraus ihre langfristige Förderung und Entwicklung ab.

Bei Henkel folgen wir dem Grundsatz, dass wir offene Führungspositionen bevorzugt intern besetzen. Dabei machen wir aber keine Kompromisse bei der Qualität der Kandidaten oder Kandidatinnen. Daher freue ich mich besonders, dass wir im vergangenen Jahr drei Positionen im Vorstand aus dem Kreis unserer Führungskräfte mit langjähriger Erfahrung im Unternehmen besetzen konnten. Im Juli dieses Jahres werden wir – wie bereits angekündigt – auch die Position des Finanzvorstands aus diesem Kreis nachbesetzen. Damit ist ein hohes Maß an Kontinuität und Kompetenz im Unternehmen gewährleistet.

### **Führend im Bereich Nachhaltigkeit**

Einer unserer fünf Werte lautet: Wir verpflichten uns, unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit auszubauen. Henkel hat international eine Spitzenstellung in diesem Bereich. So wurden wir 2011 zum fünften Mal in Folge im Dow Jones

Sustainability Index als global führend in unserer Industrie bewertet; auch in anderen bedeutenden, unabhängigen Rankings liegen wir an der Spitze. Diese führende Position wollen wir auch in Zukunft halten und weiter ausbauen. Denn unsere Kunden im Industriegeschäft wie auch Handelspartner und Konsumenten legen zunehmend Wert auf nachhaltige Produkte und Prozesse.

Bereits 2010 hatten wir unsere ursprünglich für 2012 formulierten Nachhaltigkeitsziele vorzeitig erreicht. Daher haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr gemeinsam mit externen Experten eine neue, langfristige Nachhaltigkeitsstrategie für Henkel erarbeitet. Im Mittelpunkt dieser Strategie steht der Anspruch, mit weniger Ressourcen mehr zu erreichen: Wir wollen unsere Effizienz bis 2030 verdreifachen. Bis zum Ende des Jahres 2015 haben wir uns das Zwischenziel gesetzt, unsere Effizienz um 30 Prozent zu steigern. Wichtige Beiträge zur Umsetzung unserer Strategie haben wir in unseren Lagebericht integriert. Weitere, ausführliche Informationen zu unserer Strategie, unseren konkreten Zielen und zu unseren Fortschritten finden Sie in unserem Nachhaltigkeitsbericht und im Internet.

### **Ausblick 2012 und langfristige strategische Ausrichtung**

Wir sind sehr zuversichtlich, unsere Ziele für das Geschäftsjahr 2012 zu erreichen: Wir streben ein organisches Umsatzwachstum von 3 bis 5 Prozent an. Dabei erwarten wir, in unseren Konsumentengeschäften unser positives Wachstum weiter fortsetzen und ein Umsatzwachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich erzielen zu können. Für den Unternehmensbereich Adhesive Technologies erwarten wir ein Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich. Gegenüber den Ergebnissen des Jahres 2011 streben wir für Henkel bei der bereinigten Umsatzrendite (EBIT) eine Steigerung auf 14 Prozent an sowie einen Anstieg des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie (EPS) von mindestens 10 Prozent.

Liebe Freunde des Unternehmens, im Jahr 2011 haben wir wichtige Meilensteine auf unserem Weg erreicht und in vielen Bereichen die Weichen für unsere Zukunft gestellt. Im Lauf des Jahres haben wir uns im Vorstand eingehend mit den wichtigsten Zukunftstrends für unsere Geschäftsfelder auseinandergesetzt sowie mit Szenarien, wie sich unser Umfeld entwickeln könnte. Diese Überlegungen fließen in die Formulierung der zukünftigen strategischen Ausrichtung unseres Unternehmens ein, die wir zum Ende dieses Jahres vorstellen werden.

Neben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebührt auch unseren Aufsichtsgremien im Namen des gesamten Vorstands mein ausdrücklicher Dank. Und auch Ihnen, liebe Aktionärinnen und liebe Aktionäre, danke ich im Namen des gesamten Unternehmens für Ihr Vertrauen und für Ihre Unterstützung. Unser besonderer Dank gilt auch unseren Kunden in aller Welt für ihr Vertrauen in Henkel, in unsere Marken und Technologien.

Düsseldorf, 27. Januar 2012

Ihr



**Kasper Rorsted**  
Vorsitzender des Vorstands

**Dr. Simone Bagel-Trah**

Vorsitzende des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats,  
hier in der Henkel-„Forscherwelt“ für Kinder

*Liebe Aktionäriinnen und Aktionäre,  
liebe Freunde des Unternehmens,*

2011 war erneut ein erfolgreiches Jahr für Henkel. In allen Unternehmensbereichen konnten wir deutliche Zuwächse bei Umsatz und Ergebnis verzeichnen sowie unsere Marktpositionen ausbauen. Dies ist insbesondere mit Blick auf die schwierigen Rahmenbedingungen eine ausgezeichnete Leistung. Die Naturkatastrophen in Japan und Thailand und politische Umbrüche im Nahen Osten und in Nordafrika gingen einher mit tiefgreifenden Verunsicherungen der Märkte aufgrund der Schuldenkrise. Hinzu kamen deutlich steigende Preise für Rohstoffe sowie ein fortgesetzter intensiver Wettbewerb in den für Henkel

relevanten Märkten. In diesem herausfordernden Umfeld hat unser Unternehmen das Geschäftsjahr 2011 hervorragend abgeschlossen.

Im Namen des Aufsichtsrats bedanke ich mich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Henkel für ihren engagierten Einsatz, ohne den diese Ergebnisse nicht möglich gewesen wären. Mein Dank gilt gleichermaßen den Mitgliedern des Vorstands, die das Unternehmen in dieser schwierigen Zeit sehr erfolgreich geführt haben. Auch unsere Arbeitnehmervertreter und Betriebsräte, die die Entwicklung von Henkel konstruktiv

begleitet haben, möchte ich in diesen Dank mit einschließen. Ihnen, unseren Aktionären, gilt mein besonderer Dank dafür, dass Sie auch im vergangenen Geschäftsjahr unserem Unternehmen, seinem Management, seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie unseren Produkten und Dienstleistungen Ihr Vertrauen geschenkt haben.

### Kontinuierlicher Dialog mit dem Vorstand

Auch im Geschäftsjahr 2011 haben wir die uns als Aufsichtsrat nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben ordnungsgemäß wahrgenommen. So haben wir die Arbeit des Vorstands sorgfältig und regelmäßig überwacht und ihn bei der Leitung und strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens sowie bei wesentlichen Entscheidungen beratend begleitet.

Die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat war durch einen intensiven und vertrauensvollen Austausch gekennzeichnet. Der Vorstand hat uns vollständig und zeitnah informiert und uns ausführlich in schriftlicher und mündlicher Form über die wesentlichen Belange des Unternehmens und seiner Konzergesellschaften unterrichtet. 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. Darüber hinaus wurden im Rahmen der quartalsmäßigen Berichterstattung jeweils Umsatz und Ergebnis für den Henkel-Konzern insgesamt und in den Gliederungen nach Unternehmensbereichen und Regionen dargestellt.

Auch außerhalb von Aufsichtsratssitzungen stand ich als Vorsitzende in einem regelmäßigen Informationsaustausch mit dem Vorsitzenden des Vorstands, so dass der Aufsichtsrat stets über die aktuelle Geschäftsentwicklung und die wesentlichen Geschäftsvorfälle informiert war.

2011 fanden vier turnusmäßige Sitzungen des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses statt. Die Präsenz bei den Aufsichtsratssitzungen lag im Berichtsjahr bei durchschnittlich 94 Prozent. Kein Aufsichtsratsmitglied hat an weniger als der Hälfte der Sitzungen teilgenommen. Der Prüfungsausschuss tagte bis auf eine Sitzung jeweils vollzählig.

Interessenkonflikte von Vorstands- oder Aufsichtsratsmitgliedern, die dem Aufsichtsrat gegenüber offenzulegen sind und über deren Behandlung die Hauptversammlung zu informieren ist, sind nicht aufgetreten.

### 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 die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Geschäftsentwicklung von Henkel erörtert.

In unserer Sitzung am 22. Februar 2011 haben wir uns schwerpunktmäßig mit dem Jahres- und Konzernabschluss 2010 einschließlich des Risikobuchs und des Berichts zur Corporate Governance/Unternehmensführung befasst sowie die Entsprechenserklärung 2011 und unsere Beschlussvorschläge an die Hauptversammlung verabschiedet. Hierüber haben wir im letzten Geschäftsbericht ausführlich berichtet. Ferner behandelten wir in dieser Sitzung Einzelheiten zum Marktauftritt von Henkel und Fragen der Darstellung von Henkel als attraktivem Arbeitgeber.

Themenschwerpunkte unserer im Anschluss an die Hauptversammlung am 11. April 2011 abgehaltenen Sitzung waren neben der allgemeinen Geschäftsentwicklung der einzelnen Unternehmensbereiche insbesondere die aktuellen Entwicklungen in Japan, Ägypten und in Tunesien. Auch haben wir uns mit den Auswirkungen der Rohstoffpreiserhöhungen befasst, ausführlich die Bedeutung des nordamerikanischen Markts für das Konsumgütergeschäft von Henkel und seine Entwicklung diskutiert sowie Fragen zur Umsetzung unserer neuen Vision und Werte erörtert.

Neben der geschäftlichen Entwicklung in den ersten acht Monaten standen strategische Themen im Fokus unserer Sitzung am 27. September 2011. Befasst haben wir uns mit der weiterentwickelten Nachhaltigkeitsstrategie – sie steht unter dem Leitmotiv „Mit weniger Ressourcen mehr erreichen“ –, mit dem Stand und der Struktur der Shared Service Center sowie mit den Effizienzsteigerungen, die mit der Standardisierung von Prozessen und den damit verbundenen Verlagerungen von Aufgaben einhergehen. Ferner haben

wir Überlegungen zur zukünftigen strategischen Ausrichtung von Henkel angestellt und auch unsere Informationstechnologie-Strategie mit Blick auf künftige Anforderungen diskutiert.

In unserer Sitzung am 13. Dezember 2011 haben wir auf Basis umfangreicher Unterlagen intensiv die Bilanz- und Finanzplanung erörtert einschließlich der Gewinn- und Verlustrechnung sowie die detaillierten Planungen unserer Unternehmensbereiche besprochen.

Auch haben wir uns in unseren Sitzungen mit Compliance-Fragen und hierbei insbesondere mit Kartellverstößen sowie den diesbezüglichen Entscheidungen der EU-Kommission vom 13. April 2011 sowie der französischen Kartellbehörde vom 8. Dezember 2011 befasst.

#### **Ausschüsse des Aufsichtsrats**

Um die uns nach Gesetz und Satzung obliegenden Aufgaben effizient wahrnehmen zu können, verfügen wir über einen Prüfungsausschuss sowie einen Nominierungsausschuss. Bezuglich der Zuständigkeiten und Zusammensetzung der Ausschüsse verweisen wir auf den Bericht zur Corporate Governance/Unternehmensführung sowie auf die Aufstellung auf den **GB** Seiten 32 und 33 beziehungsweise auf Seite 157.

#### **Tätigkeit der Ausschüsse**

Der Prüfungsausschuss tagte im Berichtsjahr viermal. Die Sitzungen und Beschlussfassungen wurden durch Berichte und andere Informationen des Vorstands vorbereitet. Über die Inhalte und Ergebnisse der Ausschuss-Sitzungen hat der Vorsitzende des Ausschusses das Plenum jeweils zeitnah und umfassend unterrichtet.

Schwerpunktmäßig haben wir uns in allen Sitzungen des Prüfungsausschusses mit der Rechnungslegung der Gesellschaft und des Konzerns einschließlich der Zwischenfinanzberichte befasst und diese mit dem Vorstand diskutiert. Der Abschlussprüfer nahm an den drei Sitzungen, in denen wir die Zwischenfinanzberichte erörtert

und gebilligt haben, teil und berichtete ausführlich über die Ergebnisse der jeweiligen prüferischen Durchsicht sowie über alle für die Arbeit des Prüfungsausschusses wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse. Es gab keine Beanstandungen.

Der Prüfungsausschuss befasste sich auch mit dem Rechnungslegungsprozess sowie mit der Wirksamkeit des internen konzernweiten Kontroll- und Risikomanagementsystems und dessen Weiterentwicklung. Ferner nahm der Prüfungsausschuss die Statusberichte des Chief Compliance Officers und des Leiters der Internen Revision entgegen und verabschiedete den Prüfungsplan der Internen Revision, der sich auch auf die Prüfung der Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des internen Kontrollsysteams und der Compliance-Organisation erstreckt.

Nach der Wahl durch die Hauptversammlung 2011 beauftragte der Prüfungsausschuss den Abschlussprüfer mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses sowie mit der prüferischen Durchsicht der Zwischenfinanzberichte für das Geschäftsjahr 2011 und legte dabei das Prüfhonorar fest. Der Prüfungsausschuss überzeugte sich hierbei 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 erörterte unter Teilnahme des Abschlussprüfers in seiner Sitzung am 5. März 2012 den Jahres- und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2011 einschließlich der Prüfungsberichte, den entsprechenden Gewinnverwendungsvorschlag sowie den Risikobericht und bereitete die entsprechenden Beschlussfassungen des Aufsichtsrats vor. Außerdem sprach er eine Empfehlung an den Aufsichtsrat zu dessen Vorschlag an die Hauptversammlung für die Wahl des Abschlussprüfers für 2012 aus. Hierbei wurde erneut eine Erklärung des Abschlussprüfers zu seiner Unabhängigkeit eingeholt unter Darlegung der im Geschäftsjahr 2011 erbrachten sowie der für das Geschäftsjahr 2012 möglicher-

## „Wir blicken mit Zuversicht auf die weitere Entwicklung unseres Unternehmens.“

weise vorgesehenen nicht prüfungsbezogenen Dienstleistungen. Umstände, die eine Befangenheit des Abschlussprüfers vermuten lassen, bestanden nicht. An dieser Bilanzsitzung des Prüfungsausschusses nahmen auch andere Mitglieder des Aufsichtsrats als Gäste teil.

Die Mitglieder des Nominierungsausschusses haben auf Basis der vom Aufsichtsrat verabschiedeten Ziele für dessen künftige Zusammensetzung die Beschlussvorschläge des Aufsichtsrats für die in der Hauptversammlung 2012 anstehende Neuwahl der Anteilseignervertreter durch entsprechende Empfehlungen vorbereitet.

### **Effizienzprüfung**

Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss überprüfen in regelmäßigen Abständen die Effizienz ihrer Tätigkeit. Dies erfolgt im Weg einer Erörterung im Aufsichtsratsplenum sowie im Prüfungsausschuss auf Basis eines umfangreichen, unternehmensspezifischen Fragebogens. Dieser geht ein auf die hierfür wesentlichen Aspekte wie Vorbereitung und Ablauf der Sitzungen, Umfang und Inhalt der Unterlagen sowie Informationen, insbesondere zur Finanzberichterstattung und Abschlussprüfung sowie zum Controlling und Risikomanagement. Dabei werden auch Fragen der Corporate Governance sowie Verbesserungsmöglichkeiten behandelt.

In den Sitzungen des Prüfungsausschusses am 5. März 2012 und des Aufsichtsrats am 6. März 2012 wurden die Ergebnisse dieser Selbsteinschätzung ausführlich erörtert. Die Effizienz der Tätigkeit des Prüfungsausschusses und des Aufsichtsrats sowie die erforderliche Unabhängigkeit seiner Mitglieder wurden hierbei bestätigt.

### **Corporate Governance und Entsprechenserklärung**

Auch im Jahr 2011 haben wir uns mit Fragen der Corporate Governance befasst. Details zur Corporate Governance der Gesellschaft können dem Bericht zur Corporate Governance/Unternehmensführung (auf den  Seiten 29 bis 36) entnommen werden, den wir uns inhaltlich zu eigen machen.

In der Sitzung am 6. März 2012 haben wir die gemeinsame Entsprechenserklärung von Vorstand, Gesellschafterausschuss und Aufsichtsrat zum Deutschen Corporate Governance Kodex für 2012 erörtert und verabschiedet. Der vollständige Wortlaut der aktuellen sowie der vorherigen Entsprechenserklärungen ist auf der Internetseite der Gesellschaft eingestellt.

### **Jahres- und Konzernabschluss, Abschlussprüfung**

Der Jahresabschluss der Henkel AG & Co. KGaA und der Lagebericht wurden vom Vorstand nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgestellt, der Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, sowie nach den ergänzend nach Paragraf 315 a Absatz 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften. Der vorliegende Konzernabschluss befreit von der Verpflichtung, einen Konzernabschluss nach deutschem Recht aufzustellen.

Die von der Hauptversammlung zum Prüfer der Abschlüsse 2011 gewählte KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (KPMG), Berlin, hat den Jahresabschluss 2011 der Henkel AG & Co. KGaA und den Konzernabschluss einschließlich der Lageberichte geprüft. Der Jahres- und der Konzernabschluss haben den uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erhalten.

Nach der Beurteilung der KPMG vermittelt der Jahresabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Henkel

AG & Co. KGaA. Der Konzernabschluss vermittelt in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards und den ergänzend nach Paragraf 315 a Absatz 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns.

Jahresabschluss und Lagebericht, Konzernabschluss und Konzernlagebericht 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 6. März 2012 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 Plenumssitzung ausführlich über die Behandlung des Jahresabschlusses und Konzernabschlusses im Prüfungsausschuss. Nach dem abschließenden Ergebnis der Prüfung durch den Prüfungsausschuss und unserer eigenen Prüfung sind gegen vorgenannte Unterlagen keine Einwendungen zu erheben. Die vom Vorstand getroffene Einschätzung der Lage von Gesellschaft und Konzern stimmt mit unserer Einschätzung überein. Wir haben den vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss und Konzernabschluss sowie die Lageberichte in Übereinstimmung mit den Empfehlungen des Prüfungsausschusses in unserer Sitzung am 6. März 2012 gebilligt.

Ebenfalls erörtert und gebilligt haben wir den Vorschlag des Vorstands, den Bilanzgewinn der Henkel AG & Co. KGaA zur Zahlung einer Dividende von 0,78 Euro je Stammaktie und von 0,80 Euro je Vorzugsaktie zu verwenden sowie den Betrag, der auf die von der Gesellschaft zum Zeitpunkt der Hauptversammlung gehaltenen eigenen Aktien entfällt, auf neue Rechnung vorzutragen. Hierbei haben wir die Finanz- und Ertragslage des Unternehmens, die mittelfristige Finanz- und Investitionsplanung sowie die Interessen der Aktionäre berücksichtigt. Wir halten

die vorgeschlagene Dividende für angemessen. Auch haben wir in dieser Sitzung unter Berücksichtigung der Empfehlung des Prüfungsausschusses zur Wahl des Abschlussprüfers unsere Beschlussvorschläge an die Hauptversammlung verabschiedet.

### Risikomanagement

Mit Fragen des Risikomanagements hat sich nicht nur der Prüfungsausschuss, sondern auch der gesamte Aufsichtsrat 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 Risikomanagementsystems wurde auch im Rahmen der Abschlussprüfung von der KPMG geprüft, und zwar ohne Beanstandungen. 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

Herr Ulf Wentzien, Vertreter der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat, ist zum 31. Dezember 2011 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden, und wir danken ihm sehr für seine Mitarbeit. An seiner Stelle wurde mit Beschluss des Amtsgerichts Frau Dr. Martina Seiler zum Mitglied des Aufsichtsrats bestellt.

Im Vorstand gab es im Jahresverlauf eine Reihe von Veränderungen, über die wir zum Teil bereits im Vorjahr berichtet haben. Mit Wirkung zum 1. Januar 2011 ist Herr Jan-Dirk Auris in den Vorstand eingetreten, um den Unternehmensbereich Adhesive Technologies zu führen. Seit 1. März hat Herr Bruno Piacenza die Verantwortung für den Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel übernommen. Er folgt damit Herrn Dr. Friedrich Stara, den wir mit Dank für seine langjährige und erfolgreiche Tätigkeit bei Henkel in den Ruhestand verabschiedet haben. Mit Wirkung zum 1. Oktober 2011 ist Frau Kathrin Menges neu in

den Vorstand eingetreten, und wir wünschen ihr viel Erfolg bei der Führung des Personalbereichs. Herr Dr. Lothar Steinebach wird Ende Juni 2012 nach mehr als 30 Jahren bei Henkel in den Ruhestand treten; als sein Nachfolger zur Jahresmitte 2012 wurde Herr Carsten Knobel ernannt. Wir freuen uns besonders, dass alle Neubesetzungen innerhalb des Vorstands mit langjährig erfahrenen Führungskräften von Henkel erfolgen konnten.

Das vor uns liegende Geschäftsjahr 2012 wird genauso wie das Vorjahr große Herausforderungen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Unternehmensführung stellen. Viele der Themen und Veränderungen, die das Jahr 2011 geprägt haben, setzen sich in diesem Jahr fort. Mit Blick auf die bedeutenden Fortschritte, die unser Unternehmen in den vergangenen Jahren gemacht hat, 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, 6. März 2012

Für den Aufsichtsrat



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

## Unser Vorstand



**Dr. Lothar Steinebach**  
Mitglied des Vorstands und  
zuständig für den Unter-  
nehmensbereich Finanzen  
(Chief Financial Officer) /  
Einkauf / IT / Recht

Geboren in Wiesbaden,  
Deutschland,  
am 25. Januar 1948,  
seit 1980 bei Henkel.

**Kathrin Menges**  
Mitglied des Vorstands und  
zuständig für den Unter-  
nehmensbereich Personal

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

**Kasper Rorsted**  
Vorsitzender des Vorstands

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

**Jan-Dirk Auris**

Mitglied des Vorstands  
und zuständig für den  
Unternehmensbereich  
Adhesive Technologies

**Bruno Piacenza**

Mitglied des Vorstands  
und zuständig für den  
Unternehmensbereich  
Wasch-/Reinigungsmittel

**Hans Van Bylen**

Mitglied des Vorstands  
und zuständig für den  
Unternehmensbereich  
Kosmetik/Körperpflege

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

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

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

# Innovative Marken – erfolgreich in lokalen Märkten

In Märkten mit intensivem Wettbewerb sind neue Produkte erfolgreich, die Innovation mit einem tiefen Verständnis der regional unterschiedlichen Erwartungen und Wünsche unserer Kunden verbinden. Das Beispiel Persil Black, das sowohl im arabischen Raum sowie in europäischen Märkten erfolgreich ist, belegt, wie Henkel diese Verbindung immer wieder gelingt.



Vor fünf Jahren haben wir Persil speziell für schwarze und dunkle Kleidung in der Region Afrika/Nahost eingeführt. Das Produkt wird dort unter dem Namen Persil Abaya vermarktet – nach dem Namen „Abaya“ für das meist schwarze Übergewand arabischer Frauen.

Das gelförmige Vollwaschmittel verbindet optimale Waschkraft mit einem speziellen Farbschutz für schwarze und dunkle Kleidung – gerade bei häufigem Waschen. Seit Juni 2011 ist es als Persil Black auch in Deutschland, Österreich und der Schweiz erhältlich – und trifft damit einen Modetrend. Denn während Frauen in der Region Afrika/Nahost traditionell überwiegend schwarze Kleidung tragen, steigt der Anteil schwarzer Kleidung in westeuropäischen Märkten seit einigen Jahren stetig.

„Persil Black beziehungsweise Persil Abaya ist ein perfektes Beispiel für die Mischung aus globaler Technologie und lokaler Marktkenntnis“, sagt Ashraf El Afifi, Regional President und Corporate Senior Vice President für Wasch-/Reinigungsmittel in der Region Afrika/Nahost.

#### **Erfahrungsaustausch über kulturelle Besonderheiten und regionale Vorlieben**

Um die kulturellen Besonderheiten zu analysieren und darauf zugeschnittene Produktkonzepte zu entwickeln, tauschen sein Team und er ständig ihre Erfahrungen mit den Kollegen in der Düsseldorfer Zentrale aus. So spricht El Afifi beispielsweise mit Dr. Dagmar Preis-Amberger, der Leiterin der Waschmittel-Produktion in Düsseldorf, über die spezifischen Produktionsbedingungen. „Für uns ist es natürlich sehr hilfreich, dass wir mit Persil Black auf die Erfahrungen unserer Kollegen aus den Golf-Staaten aufbauen können. Das hilft uns – von der Produktion bis zur Vermarktung“, sagt Preis-Amberger.



In der Düsseldorfer Flüssigwaschmittelfabrik überwacht Maria Lancellotti die Abfüllung von Persil Black.

Die Rezepturen in Afrika/Nahost und Europa enthalten ähnliche Inhalts- und Wirkstoffe; doch die Düfte sind auf die regionalen Vorlieben zugeschnitten. Auch das Erscheinungsbild und die Ansprache der Verbraucher sind regional unterschiedlich. So wurde Persil Abaya nicht nur über TV, sondern auch mit einer viralen Online-Marketingkampagne in den arabischen Golf-Staaten sehr erfolgreich eingeführt: Neben einer interaktiven Website gab es einen Designer-Wettbewerb, denn die Abaya hat sich über die Zeit von einem rein traditionellen Kleidungsstück zu einem individuellen Fashion-Statement entwickelt. In den westeuropäischen Märkten steht in der Verbraucheransprache hingegen klassische TV-Werbung im Vordergrund, aber auch hier gibt es Social-Media-Aktivitäten wie ein Facebook-Online-Spiel.

„Es ist die besondere Stärke von Henkel, globale Innovationen durch regionale Kompetenz auch in unterschiedlichen Märkten erfolgreich einzuführen“, sagt El Afifi.



Ähnliche Rezepturen – regional eigenständiger Produktauftritt – starke Performance: Persil Black und Persil Abaya für schwarze und dunkle Kleidung.



[www.persilabayaworld.com](http://www.persilabayaworld.com)  
[www.persil.de](http://www.persil.de)

**„Persil Black ist ein perfektes Beispiel für die Mischung aus globaler Technologie und lokaler Marktkenntnis.“**

#### **Ashraf El Afifi**

Regional President und Corporate Senior Vice President für Wasch-/Reinigungsmittel in Afrika/Nahost

# Erfolgsfaktor Vielfalt: Die richtige Mischung macht den Unterschied

Gemischte Teams sind nachweislich erfolgreicher. Ein Beispiel: die länderübergreifende Zusammenarbeit bei der Haarpflegeserie Gliss Kur Ultimate Repair, die wir speziell für stark geschädigtes und trockenes Haar entwickelt und im Jahr 2011 weltweit erfolgreich eingeführt haben.



**Aida Rizvo**  
Leiterin Marketing Kosmetik/  
Körperpflege für die Region  
Asien/Pazifik.

Nach nur sechs Monaten im Markt war die Linie Ultimate Repair die erfolgreichste Einführung in der Markengeschichte von Gliss Kur – die Marktanteile sind weltweit deutlich gestiegen. Um solche global erfolgreichen Innovationen zu entwickeln und zu vermarkten, tauschen sich die internationalen Marketing-Kollegen im Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege regelmäßig und intensiv mit ihren Marketing-Kollegen in den Ländern aus.

### Internationalität als Innovationstreiber

„Unser Erfolgsfaktor sind internationale, gemischte Teams“, sagt Aida Rizvo, die in Shanghai, China, Leiterin Marketing Kosmetik/Körperpflege für die Region Asien/Pazifik ist. Dort wird die Haarpflegeserie unter dem Namen Extra Care Ultimate Repair vermarktet. Die gebürtige Bosnierin ist seit Juni 2011 in Shanghai. Sie spricht fünf Sprachen und lernt jetzt Mandarin. „Für mich ist die enge Zusammenarbeit in internationalen Teams Alltag bei Henkel“, ergänzt sie.

Entwickelt wurde Gliss Kur Ultimate Repair in der strategischen Geschäftseinheit in Düsseldorf – unter anderem von Jasmin Goller, Leiterin Internationales Marketing der Marke Gliss Kur. Sie stand dabei in regelmäßiger Dialog mit Rizvo, aber auch mit anderen lokalen Marketing-Experten wie Enis Toksoez, dem regionalen Marketing-Manager für die Region Afrika/Nahost, und Juan Pablo Molina, dem Manager für Peru und Ecuador.

„Die Kollegen in anderen Ländern sind Experten in ihrem Bereich und kennen ihren jeweiligen Markt am besten“, erklärt Goller. „Deswegen ist der Austausch mit ihnen unverzichtbar für eine erfolgreiche Entwicklung und zügige Einführung unserer Innovationen in internationalen Märkten.“



Internationaler Austausch als Grundlage für erfolgreiche Innovationen (von links): Enis Toksoez, regionaler Marketing-Manager für die Region Afrika/Nahost, Jasmin Goller, Leiterin Internationales Marketing der Marke Gliss Kur, Aida Rizvo, Leiterin Marketing Kosmetik/Körperpflege für die Region Asien/Pazifik, und Juan Pablo Molina, Manager für die Länder Peru und Ecuador.

Sie alle sind sich einig, dass eine länderübergreifende Zusammenarbeit den Unterschied macht: Das unterschiedliche Wissen über Verbraucherbedürfnisse und Marketing-Konzepte ermöglicht den Teams wichtige Erkenntnisse und führt so zu neuen Produktideen. Aber nicht nur der Austausch mit den Kollegen, sondern auch das Arbeiten in anderen Ländern bringt wertvolle Erfahrungen. Jasmin Goller, die pakistanische und deutsche Wurzeln hat, war für Henkel bereits in Indien tätig. Enis Toksoez arbeitet zurzeit in Dubai, war davor unter anderem in Russland tätig; und der gebürtige Kolumbianer Juan Pablo Molina arbeitet seit Anfang 2011 in Peru.

„Durch das Arbeiten in anderen Ländern lernt man, sich auf die Mentalität und die Bedürfnisse der Menschen einzustellen“, erklärt Rizvo. „Das ist eine wertvolle Bereicherung – für einen persönlich wie für den Erfolg unserer globalen Marken.“



In Europa und Asien erfolgreich: Gliss Kur Ultimate Repair und Extra Care Ultimate Repair sind das Ergebnis eines engen Austauschs über weltweite Verbraucherbedürfnisse.



[www.schwarzkopf-retail.com.cn](http://www.schwarzkopf-retail.com.cn)  
[www.glisskur.schwarzkopf.de](http://www.glisskur.schwarzkopf.de)

**„Für mich ist die Zusammenarbeit in internationalen Teams Alltag bei Henkel.“**

#### Aida Rizvo

Leiterin Marketing Kosmetik/Körperpflege für die Region Asien/Pazifik

# Individuelle Lösungen für unsere Kunden

Die Verkaufszahlen von Smartphones und Tablets legen stetig zu. Gleichzeitig steigen die Anforderungen der Benutzer an die mobilen Geräte: Sie sollen noch handlicher, robuster und zuverlässiger werden. Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies hilft den Herstellern bei dieser Herausforderung und entwickelt Produkte für die Montage von Elektronikkomponenten und die Ummantelung von Halbleitern.



**ROCKY HILL  
CONNECTICUT, USA**

**Andrew J. Bardon**  
Senior Application-Ingenieur beim Kunden-  
service Nordamerika. Hinten links:  
Karl Gabrielson und Susan Levandoski.

Im Entwicklungszentrum in Rocky Hill, Connecticut, USA, und in weiteren Testlaboren rund um die Welt belegen unsere Forscher die Leistung unserer Produkte für die Elektronikbranche mit ähnlichen Ausrüstungen, wie sie von unseren Kunden verwendet werden. „Wir testen unsere Materialien auf die gleiche Weise wie unsere Kunden. So können wir stetig an einer Verbesserung unserer Produkte arbeiten“, erklärt Andrew J. Bardon, Senior Application-Ingenieur beim Technischen Kundenservice Nordamerika.

#### Globales Netzwerk für unsere Kunden

Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies stellt Produkte für unterschiedliche Elektronik-Anwendungen her – vom Innenleben der Chips bis zum Gehäuse. Sogenannte Underfills (Unterfüllungsmassen) sorgen unter anderem dafür, dass ein Mobiltelefon auch dann noch funktioniert, wenn es heruntergefallen ist. Mit elektrisch leitenden Lötpasten können Halbleiterbauelemente auf Leiterplatten sicher befestigt und elektrische Verbindungen geschaffen werden. So ist zum Beispiel die Datenübertragung auf mobilen elektronischen Geräten möglich. Strukturklebstoffe verkleben Gehäuse, Tasten, Stecker und Displays. „Unsere Produkte befinden sich in fast allen Smartphones und Tablets“, so Bardon.

Die Henkel-Klebstoffe werden zum Beispiel mit dem innovativen Applikations-Roboter Loctite 4530 HC aufgetragen. Dieses Gerät wurde eigens für das Auftragen von Strukturklebstoffen entwickelt, sowohl zu Testzwecken als auch für die Massenproduktion. Bardon überprüft laufend, ob der Roboter den Klebstoff korrekt aufträgt – als sehr feiner Strang mit einem Durchmesser von nur 0,35 Millimetern bei einer Geschwindigkeit von 50 Millimeter pro Sekunde. Der Loctite 4530 HC wird unseren Kunden

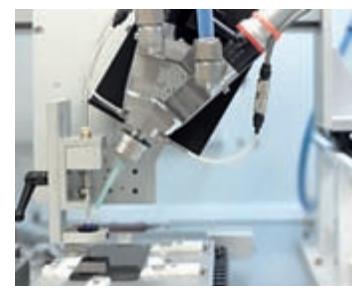


Das Team Handheld Devices in Shanghai führt Verarbeitungstests durch, um hochwertige elektronische Bauteile mit Henkel-Klebstoffen herzustellen. Von links: Howard Qin Zhu, Dr. John Ouyang und Jessica Zhou.

mit den Henkel-Klebstoffen als komplette Systemlösung angeboten, die perfekt auf ihre Bedürfnisse abgestimmt ist.

Forscher, Ingenieure und Vertriebs-Manager unterstützen den kompletten Produktdesign- und Produktionsablauf der Hersteller. „Wir testen unsere Produkte an Prototypen und sind oft in die Entwicklung von Mobilgeräten der nächsten Generation involviert“, erklärt Bardon. „Nach Abschluss der Entwicklung mit den Design-Centern der Kunden liefern wir die Materialien für Tests und die Produktion nach Asien, wo die Endgeräte in großem Umfang gefertigt werden.“

Geschwindigkeit, technologische Kompetenz und die Nähe zu unseren Kunden sind in schnellebigen Märkten wie der Elektronikbranche Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Deshalb liegen unsere Material- und Testlabore strategisch günstig: Unsere Labore in Irvine, Kalifornien, USA, zum Beispiel liegen nah bei den Design-Centern unserer Kunden, während unser entsprechendes Center in Shanghai sich in der unmittelbaren Umgebung der Hersteller befindet. So können neue Anwendungen rund um die Uhr entwickelt und getestet werden.



Der innovative Applikations-Roboter Loctite 4530 HC verklebt elektronische Bauteile präzise und sehr schnell.



[www.henkel.com/electronics](http://www.henkel.com/electronics)  
[www.loctite.com](http://www.loctite.com)

**„Wir bieten  
unseren Kunden  
maßgeschneiderte  
Lösungen für die  
Mobilgeräte der  
nächsten  
Generation.“**

**Andrew J. Bardon**  
Senior Application-Ingenieur beim  
Technischen Kundenservice Nordamerika

# Kompetente Partner für exzellente Prozesse

Effizientere, transparente und global einheitliche Arbeitsprozesse – dies ermöglichen Shared Service Center. Neben Aufgaben aus zentralen Funktionen wie Personal, Einkauf und Finanzen werden jetzt auch zunehmend die drei Unternehmensbereiche bei ihren Prozessen durch Teams in Shared Service Centern von Henkel unterstützt.



**Catherene Conde**  
Mitarbeiterin im Shared Service  
Center in Manila, Philippinen.

Catherene Conde ist eine von rund 400 Henkel-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern im Shared Service Center in Manilas Finanzzentrum Makati. Der Standort wurde 2003 als das erste von aktuell drei globalen Henkel-Zentren gegründet, die heute bereits zahlreiche Prozesse und Leistungen übernehmen – von der Rechnungsbuchung bis zur Pflege von Produkt- oder Kundendaten. Die Mitarbeiter in Manila betreuen im Wesentlichen die Regionen Asien/Pazifik sowie Nordamerika und sind für bestimmte Aktivitäten global zuständig.

„Meine Kollegen und ich arbeiten mit großem Einsatz an einem gemeinsamen Ziel. Wir wollen unsere Dienstleistungen jeden Tag weiter verbessern; sicherer, schneller und effizienter werden“, so Conde. „Zu Beginn haben wir Funktionen wie Finanzen, Einkauf, Personal und Informationstechnologie unterstützt. Seit 2011 arbeiten wir zum Beispiel auch für die Marktforschung und das Management von Stammdaten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Das ist eine spannende Aufgabe.“

#### **Schneller und effizienter**

Weltweit leisten rund 1.000 Mitarbeiter in Manila (Philippinen), Bratislava (Slowakei) und Mexico City (Mexiko) einen wichtigen Beitrag zur ständigen Effizienzsteigerung von Henkel.

In den drei Dienstleistungszentren werden zahlreiche Aufgaben erfüllt, die global standardisiert werden können und nicht – wie die Entwicklung neuer Produkte oder deren Vermarktung in unterschiedlichen Märkten – Expertise vor Ort erfordern. So werden in den Zentren im Jahr 1 Million Rechnungen und 750.000 Zahlungen gebucht, 44.000 Bestellungen abgewickelt und mehr als 10.000 neue Kunden in den Systemen erfasst.



Teambesprechung im Shared Service Center (SSC) Manila: Catherene Conde (rechts) mit SSC-Leiterin Barbara Elaine Kunkle und ihrem Kollegen Martin Roger Daquer.

Shared Service Center bieten Dienstleistungen für verschiedene Organisationseinheiten – unter Verwendung einheitlicher Prozesse und IT-Instrumente. Seit Einführung von Shared Services gibt es bei Henkel insgesamt weniger, dafür aber übergreifende, integrierte SAP-Systeme. Diese wiederum unterstützen die weitere Standardisierung und Optimierung von Prozessen.



Im 2011 gegründeten Shared Service Center in Mexico City betreuen rund 100 Mitarbeiter Finanzprozesse für die Region Lateinamerika.

„In den Shared Service Centern sehen wir uns als globales Prozess-Netzwerk für Henkel. Dabei tauschen wir unser Fachwissen nicht nur zwischen den Shared Service Centern, sondern auch sehr eng mit den lokalen Organisationseinheiten aus“, erklärt Conde. „Bisher mussten viele Aufgaben von unterschiedlichen Kollegen an verschiedenen Standorten in mehreren Einzelschritten bearbeitet werden. Wir tragen dazu bei, dass Prozesse klar definiert werden, um diese dann mit spezialisierten Teams integriert und daher schneller und kostengünstiger umzusetzen. Für unsere Kollegen in den Märkten bedeutet das letztlich mehr Zeit für die unmittelbaren Kundenbeziehungen.“

**„Sicherer, schneller und kostengünstiger – das ist unser Ziel.“**

**Catherene Conde**  
Mitarbeiterin im Shared Service Center in Manila, Philippinen

# Mitarbeiter entwickeln: Talente fordern und fördern

Eine ausgeprägte Erfolgsorientierung unserer Mitarbeiter ist entscheidend für den Erfolg unseres Unternehmens. Im Rahmen eines global einheitlichen Talent-Managements und Vergütungssystems geben wir unseren rund 9.000 Führungskräften klares Feedback und honorieren exzellente Leistungen. Die sogenannten Development Round Tables bilden dafür die Grundlage.



**Dr. Zuzana Schütz-Halkova**  
Vice President Human Resources in Mittel- und Ost-europa, diskutiert mit Ildar Akbaev, Leiter Allgemeine Industrie im Unternehmensbereich Adhesive Technologies, die Entwicklung von Mitarbeitern seines Teams.

Dr. Zuzana Schütz-Halkova ist Vice President Human Resources in Mittel- und Osteuropa und damit die wichtigste Beraterin von Führungskräften auf Top-Ebene während der Development Round Tables (DRT). In diesen intensiven Gesprächsrunden diskutieren Vorgesetzte einmal jährlich gemeinsam Leistung, Potenzial und Entwicklungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter.

„Wir bewerten in der gesamten Region Mittel- und Osteuropa in insgesamt 50 DRT die Leistungen der Führungskräfte in ihrem Verantwortungsbereich und diskutieren mögliche Entwicklungsschwerpunkte“, erklärt Schütz-Halkova. Anschließend erhalten die Mitarbeiter von ihrem Vorgesetzten ein umfassendes Feedback zu ihrer Leistung und ihrem Potenzial. Gemeinsam werden dann die individuellen Entwicklungsmaßnahmen vereinbart. „Besonders schätze ich, dass durch die jährlichen DRT global alle Führungskräfte die gleichen Chancen für ihre Karriereentwicklung bekommen“, sagt Schütz-Halkova. „Diesen Prozess begleiten meine Personal-Kollegen in allen Ländern und Regionen von Henkel in der gleichen Weise.“

### **Stärkung einer leistungsorientierten Feedback-Kultur**

Die aus den DRT abgeleiteten Maßnahmen helfen, die Talente der Führungskräfte richtig zu erkennen, weiterzuentwickeln und bestmöglich einzusetzen. So wurden in der Region Mittel- und Osteuropa (auf Englisch abgekürzt CEE) im Jahr 2011 mehr als 160 Mitarbeiter international eingesetzt. Neben zahlreichen Fach- und Führungsseminaren – unter anderem im Rahmen einer eigenen „CEE Academy“ – haben wir in acht sogenannten Development Centern die Entwicklung von 100 Führungskräften unterstützt.



Das Team Kosmetik/Körperpflege Mittel- und Osteuropa im Gespräch: Dr. Zuzana Schütz-Halkova (Zweite von rechts) organisierte mit Monika Rauscher (stehend) den DRT und beriet Vice President Kosmetik/Körperpflege Georg Höbenstreit (Vierter von rechts) und sein Team.

Ein wichtiger Aspekt beim DRT ist das klare Herausarbeiten von Performance-Unterschieden der Mitarbeiter, das es dann auch ermöglicht, exzellente Leistung überdurchschnittlich zu honorieren.

„Wir haben im Unternehmen eine Kultur verankert, die offenes Feedback und Leistungsorientierung fördert“, erklärt Schütz-Halkova. Um diese weiter zu stärken, kommt es auf die Vorbildfunktion der Führungskräfte an. Denn Führung bedeutet einerseits, gute Teams aufzubauen und weiterzuentwickeln. Sie bedeutet andererseits, mit allen Mitarbeitern vertrauensvoll und fair umzugehen. Dazu gehört, sie für ihre Arbeit in die Verantwortung zu nehmen, Verbesserungsmöglichkeiten klar zu benennen und Erfolge entsprechend zu würdigen.

**„Wir wollen die Leistung unserer Führungskräfte richtig bewerten und sie optimal fördern.“**

**Dr. Zuzana Schütz-Halkova**  
Vice President Human Resources  
Henkel in Mittel- und Osteuropa

# Aktien und Anleihen

- Henkel-Aktien entwickelten sich positiver als der Gesamtmarkt
- Gewichtung der Henkel-Vorzugsaktien im DAX 30 erhöht
- Henkel in führenden Nachhaltigkeitsindizes bestätigt
- Internationale und breit gestreute Aktionärsstruktur

Kennzahlen zur Henkel-Aktie 2007 bis 2011

in Euro	2007 <sup>1</sup>	2008	2009	2010	2011
<b>Ergebnis je Aktie</b>					
Stammaktie	2,12	2,81	1,38	2,57	2,88
Vorzugsaktie	2,14	2,83	1,40	2,59	2,90
<b>Börsenkurs zum Jahresende<sup>2</sup></b>					
Stammaktie	34,95	18,75	31,15	38,62	37,40
Vorzugsaktie	38,43	22,59	36,43	46,54	44,59
<b>Höchster Börsenkurs<sup>2</sup></b>					
Stammaktie	37,50	34,95	31,60	40,30	41,10
Vorzugsaktie	41,60	38,43	36,87	48,40	49,81
<b>Niedrigster Börsenkurs<sup>2</sup></b>					
Stammaktie	29,96	16,68	16,19	30,31	30,78
Vorzugsaktie	33,70	19,30	17,84	35,21	36,90
<b>Dividende</b>					
Stammaktie	0,51	0,51	0,51	0,70	0,78 <sup>3</sup>
Vorzugsaktie	0,53	0,53	0,53	0,72	0,80 <sup>3</sup>
<b>Marktkapitalisierung<sup>2</sup> in Mrd Euro</b>					
Stammaktie in Mrd Euro	15,9	8,9	14,6	18,3	17,6
Vorzugsaktie in Mrd Euro	9,1	4,9	8,1	10,0	9,7
Von den Aktien in Mrd Euro	6,8	4,0	6,5	8,3	7,9

<sup>1</sup> Vergleichbar nach dem Aktiensplit (1:3) vom 18. Juni 2007.

<sup>2</sup> Aktenschlusskurse Xetra-Handel.

<sup>3</sup> Vorschlag an die Aktionäre für die Hauptversammlung am 16. April 2012.

## Entwicklung der Henkel-Aktien im Marktvergleich Januar bis Dezember 2011

in Euro



- Henkel-Vorzugsaktie
- Henkel-Stammaktie (indexiert)
- DJ Euro Stoxx Consumer Goods (indexiert)
- DAX (indexiert)

## Entwicklung der Henkel-Aktien im Marktvergleich von 2002 bis 2011

in Euro



- Henkel-Vorzugsaktie
- Henkel-Stammaktie (indexiert)
- DJ Euro Stoxx Consumer Goods (indexiert)
- DAX (indexiert)

Im Jahr 2011 entwickelten sich die Henkel-Aktien insgesamt leicht rückläufig. Aufgrund der Zuspiitung der Schuldenkrise und damit verbundener Rezessionsängste zeigte der DAX im Vergleich zum Schlusskurs des Vorjahrs einen Kursrückgang von 14,7 Prozent. Der Branchenindex für Konsumgüter, der Dow Jones Euro Stoxx Consumer Goods, verlor 9,6 Prozent. In diesem Marktumfeld sank der Kurs der Henkel-Vorzugsaktie auf 44,59 Euro und schloss das Jahr 4,2 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Die Stammaktie verlor ebenfalls leicht und verzeichnete mit einem Schlusskurs von 37,40 Euro ein Minus von 3,1 Prozent. Damit konnten unsere Aktien dem allgemeinen Rückgang besser standhalten als der DAX und die Aktien aus dem Konsumgüterbereich.

Im Jahresverlauf folgten die Henkel-Aktien dem Trend des Gesamtmarkts, entwickelten sich insgesamt jedoch positiver. Im ersten Quartal, das von weltweiten politischen Turbulenzen, Naturkatastrophen und uneinheitlichen Kursentwicklungen an den Aktienmärkten geprägt war, zeigten die Henkel-Aktien eine negative Entwicklung. In einem dann positiveren Marktumfeld konnten die Henkel-Aktien im zweiten Quartal deutlich zulegen und erreichten im Mai ihre historischen Höchstkurse von 49,81 Euro für die Vorzugsaktie und 41,10 Euro für die Stammaktie. In dem aufgrund der Schuldenkrisen in Europa und in den USA besonders schwierigen dritten Quartal verzeichneten die Henkel-Aktien zweistellige Kursverluste, wobei die Entwicklung weniger negativ war als die des Gesamtmarkts. Im vierten Quartal legten die Henkel-Aktien erneut deutlich zu, um das Jahr 2011 zwar leicht negativ, aber dennoch mit einer deutlich besseren Performance als die relevanten Vergleichsindizes abzuschließen.

Die Prämie der Vorzugsaktie gegenüber der Stammaktie lag im Jahr 2011 bei durchschnittlich 20,8 Prozent.

Das Handelsvolumen der Vorzugsaktien war im Vergleich zum Vorjahr leicht rückläufig. Pro Handelstag wurden durchschnittlich 0,9 Mio Vorzugsaktien gehandelt (Vorjahr: 1,0 Mio). Bei den Stammaktien sank das durchschnittliche Volumen auf 120.000 Stück pro Börsentag (Vorjahr: 130.000). Die Marktkapitalisierung der Stamm-

und Vorzugsaktien sank aufgrund der Kursentwicklung von 18,3 Mrd Euro auf 17,6 Mrd Euro.

**17,6 Mrd Euro**  
Marktkapitalisierung.

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 2011 über einen Depotwert von 13.974 Euro. Dies entspricht einer Wertsteigerung von 1.297 Prozent oder einer durchschnittlichen Verzinsung von 10,6 Prozent pro Jahr. Der DAX erreichte im selben Zeitraum eine jährliche Verzinsung von 6,4 Prozent. Über die letzten fünf beziehungsweise zehn Jahre verzeichnete die Henkel-Vorzugsaktie eine durchschnittliche Verzinsung von 5,6 beziehungsweise 9,6 Prozent pro Jahr und stieg damit in diesen Zeiträumen stärker als der DAX, der 2,7 Prozent beziehungsweise 1,3 Prozent zulegen konnte.

### Henkel in allen wichtigen Indizes vertreten

Die Henkel-Aktien werden an der Frankfurter Wertpapierbörsen 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 Depository Receipt) Program“ in Zertifikate auf Henkel-Vorzugs- sowie -Stammaktien investieren. Die Zahl der am Jahresende ausstehenden ADRs auf Stamm- und Vorzugsaktien betrug etwa 3,7 Mio Stück (2010: 4,1 Mio Stück).

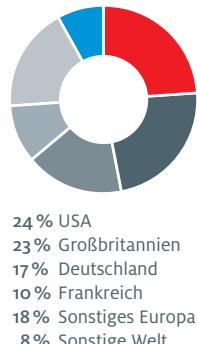
#### Aktien-Daten

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

#### ADR-Daten

	Vorzüge	Stämme
CUSIP	42550U208	42550U109
ISIN Code	US42550U2087	US42550U1097
ADR Symbol	HENOY	HENKY

Aktionärsstruktur:  
Institutionelle Anleger  
Henkel-Vorzugsaktie



Quelle: Thomson Reuters.

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, Dow Jones Euro Stoxx und FTSE World Europe. Mit der Zugehörigkeit zum Dow Jones Titans 30 Personal & Household Goods Index gehört Henkel außerdem zu den 30 weltweit wichtigsten Unternehmen im Bereich Personal & Household Goods. In Deutschland zählt Henkel als DAX-Wert zu den 30 bedeutendsten Börsengesellschaften.

Auch unsere Fortschritte und Leistungen im nachhaltigen Wirtschaften überzeugten im Jahr 2011 erneut externe Experten. So wurde Henkel in verschiedenen nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsratings und -indizes bestätigt. Der Dow Jones Sustainability Index („World“ und „Europe“) listete Henkel zum fünften Mal in Folge als Branchenführer im Marktsektor „Nondurable Household Goods“. Unser Platz im FTSE4Good Ethical Index wurde ebenso bestätigt wie unsere wiederholte Zugehörigkeit zum Ethibel Sustainability Index. In Letzterem ist Henkel als eines von weltweit nur 200 Unternehmen vertreten. Ebenfalls aufgenommen wurde Henkel in die 2011 neu lancierte Indexfamilie „Stoxx Global ESG Leaders“ der Deutschen Börse und ist somit als „nachhaltiges Wertpapier“ im dazugehörigen Informationsportal gelistet. Das Portal bündelt seit April 2011 alle bei der Deutschen Börse handelbaren nachhaltigen Wertpapiere.

Zum Ende des Jahres 2011 betrug die Marktkapitalisierung der im DAX enthaltenen Vorzugsaktien 7,9 Mrd Euro. Damit belegte Henkel den 20. Rang (2010: 21), bezogen auf das Handelsvolumen den 27. Rang (2010: 26). Die Gewichtung im DAX stieg auf 1,52 Prozent (2010: 1,32 Prozent).

### Internationale Aktionärsstruktur

Unsere Vorzugsaktien – die deutlich liquidere Aktiengattung – befinden sich zu 100 Prozent im Streubesitz. Der überwiegende Anteil davon wird von institutionellen Anlegern gehalten, deren Anteilsbesitz international breit gestreut ist.

Gemäß den der Gesellschaft zugegangenen Mitteilungen halten die Mitglieder der Familie Henkel mit 53,21 Prozent die Mehrheit der Stammaktien. Darüber hinaus liegen uns keine Mitteilungen vor, dass ein Aktionär mehr als 3 Prozent der Stimmrechtsanteile besitzt (meldepflichtiger Besitz).

Rund 7,5 Mio Vorzugsaktien kaufte Henkel bis zum Jahr 2007 für das Aktien-Optionsprogramm des Top-Managements zurück. Zum 31. Dezember 2011 betrug der Bestand eigener Aktien 3,8 Mio Stück.

### 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 5.000 Euro pro Jahr) hat Henkel 2011 mit 33 Eurocent gefördert. Etwa 11.000 Mitarbeiter in 54 Ländern kauften 2011 im Rahmen des Programms Henkel-Vorzugsaktien. Insgesamt hielten rund 14.500 Mitarbeiter zum Jahresende knapp 3 Mio Stück und damit rund 1,7 Prozent der Vorzugsaktien. Die Haltefrist für neu erworbene Aktien beträgt drei Jahre.

### Henkel-Anleihen

Henkel ist mit drei Anleihen im Gesamtnominalvolumen von 3,3 Mrd Euro an den internationalen Anleihemärkten vertreten:

#### Anleihen-Daten

	Senior-Anleihe	Senior-Anleihe	Hybrid-Anleihe
Fälligkeit	10.06.2013	19.03.2014	25.11.2104 <sup>1</sup>
Volumen	1,0 Mrd Euro	1,0 Mrd Euro	1,3 Mrd Euro
Nominalzins	4,25%	4,625%	5,375%
Zinszahlungs-termin	10.06.	19.03.	25.11.
Listing	Frankfurt	Luxemburg	Luxemburg
Wertpapier-kenn-Nr.	664196	A0AD9Q	A0JBUR
ISIN Code	DE0006641962	XS0418268198	XS0234434222

<sup>1</sup> Option zur erstmaligen Kündigung durch Henkel am 25. November 2015.

Weitere detaillierte Informationen zu diesen Anleihen sowie zur aktuellen Entwicklung der Anleihenkurse und der Risikoaufschläge (Kreditmargin) finden Sie im Internet:

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

## Intensive Kapitalmarkt-Kommunikation

Henkel wird von zahlreichen Finanzanalysten – vor allem aus Großbritannien, Deutschland und den USA – beobachtet. Mehr als 35 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 mehr als 25 Kapitalmarktkonferenzen und Roadshows in Europa und Nordamerika hatten institutionelle Anleger und Finanzanalysten die Möglichkeit, direkt mit unserem Top-Management zu sprechen.

Die beiden Höhepunkte des Jahres bildeten dabei unsere Analysten- und Investorenkonferenz in Düsseldorf am 24. Februar 2011 und unser Investorntag für den Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege am 17. Mai 2011. Bei Letzterem stellte das Management-Team des Unternehmensbereichs Kosmetik/Körperpflege die Strategie und die neuen Entwicklungen für diesen Unternehmensbereich rund 50 Investoren und Analysten aus aller Welt vor. Darüber hinaus führten wir zahlreiche Telefonkonferenzen und Einzelgespräche durch.

Privatanleger können alle relevanten Informationen auf telefonische Anfrage sowie auf der Investor-Relations-Internetseite [www.henkel.de/ir](http://www.henkel.de/ir) erhalten. Dort werden auch die Telefon- und Analystenkonferenzen sowie auszugsweise die jährliche Hauptversammlung live übertragen. Die Hauptversammlung bietet allen Aktionären die Möglichkeit, direkt umfassende Informationen durch den Henkel-Vorstand zu erhalten.

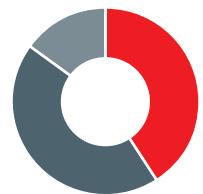
Die Qualität unserer Kapitalmarkt-Kommunikation wurde im Jahr 2011 erneut durch unabhängige Rankings bewertet. Dabei belegte unser Investor-Relations-Team im Vergleich mit anderen europäischen Unternehmen des Bereichs Home & Personal Care und anderen DAX-Unternehmen erneut Spitzenplätze – zum Beispiel den zweiten Platz im Household Products & Personal Care-Sektor im ThomsonExtel Pan-European Awards Ranking. Zudem wurde Henkel beim Institutional Investor Ranking von Finanzanalysten zum besten Investor-Relations-Team im europäischen Household & Personal Care Products-Sektor

gewählt. Des Weiteren belegte Henkel im Rahmen einer Studie des Forschungsinstituts „Media Tenor“ den ersten Platz mit dem besten Medien-Image aller DAX-30-Unternehmen im Jahr 2011.

Auch unsere Berichterstattung zu nicht-finanziellen Leistungsindikatoren (Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen) bewerteten Finanzmarktteilnehmer wiederholt positiv. In der Studie „Unternehmerische Verantwortung im Zeitalter der Transparenz“, durchgeführt von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC), erreichte der Nachhaltigkeitsbericht von Henkel mit 95 Prozent den besten Durchschnittswert. Die englische Ratingagentur Two Tomorrows stufte Henkel aufgrund seiner transparenten Berichterstattung in die zweitbeste Investmentkategorie (AA) ein. In einem Nachhaltigkeitsranking, das die „WirtschaftsWoche“ gemeinsam mit „Börse Online“ im März 2011 veröffentlichte, schnitt Henkel als Branchenführer und bestes deutsches von rund 3.000 analysierten Unternehmen ab. Auch im Rahmen des Carbon Disclosure Project Germany ist Henkel wieder im „Carbon Disclosure Leadership Index“ vertreten.

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

## Analystenempfehlungen



- 41% Kaufen
- 44% Halten
- 15% Verkaufen

Stand: 31.12.2011,  
Basis 32 Aktienanalysten.

# Konzernlagebericht

## Detailindex

<b>29 Corporate Governance</b>	<b>60 Vermögens- und Finanzlage</b>
29 I. Bericht zur Corporate Governance / Unternehmensführung	60 Akquisitionen und Divestments
36 II. Vergütungsbericht	60 Investitionen
<b>45 Geschäftstätigkeit</b>	61 Vermögenslage
45 Überblick	62 Finanzierung und Kapitalmanagement
45 Organisation und Unternehmensbereiche	63 Finanzlage
<b>45 Strategie und Finanzziele 2012</b>	63 Finanzkennzahlen
46 Strategische Prioritäten und Fortschritte im Geschäftsjahr 2011	<b>64 Mitarbeiter</b>
47 Fortschritte im Geschäftsjahr 2011	<b>67 Beschaffung</b>
47 Finanzziele 2012	<b>68 Produktion</b>
48 Nachhaltigkeitsstrategie 2030	<b>70 Forschung und Entwicklung</b>
<b>51 Wertmanagement und Steuerungssystem</b>	<b>74 Marketing und Vertrieb</b>
52 EVA® und ROCE	<b>76 Unternehmensbereiche</b>
53 Rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen	76 Wasch-/Reinigungsmittel
<b>53 Geschäftsverlauf</b>	80 Kosmetik/Körperpflege
53 Weltwirtschaft	84 Adhesive Technologies
55 Gesamtaussage zur Geschäftsentwicklung	<b>88 Risikobericht</b>
56 Umsatz und Ergebnis	88 Risiken und Chancen
58 Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf	88 Risikomanagementsystem
58 Aufwandsposten	89 Darstellung der wesentlichen Risikofelder
59 Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge	93 Gesamtrisiko – Beurteilung aus Sicht des Vorstands
59 Finanzergebnis	<b>93 Prognosebericht</b>
59 Jahresüberschuss	93 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung
59 Dividenden	93 Branchenentwicklung
59 Ergebnis je Aktie (EPS)	94 Chancen: Wachstumsregionen und innovative Produkte mit viel Potenzial
	94 Ausblick des Henkel-Konzerns 2012
	95 Ausblick nach 2012
	<b>95 Nachtragsbericht</b>

## 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.

### I. Bericht zur Corporate Governance / 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 sinngemäß angewendet. 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 Paragrafen (§§) 289 Absatz 4, 289 a 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. Zusätzlich beschließt sie über die Feststellung des Jahresabschlusses der Gesellschaft und die Entlastung der persönlich haftenden Gesellschafterin sowie bei Henkel über die Wahl und Entlastung der Mitglieder des 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).

 [www.corporate-governance-code.de](http://www.corporate-governance-code.de)

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:

- 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 er erlässt für die Henkel Management AG eine Geschäftsordnung (§ 278 Absatz 2 AktG in Verbindung mit §§ 114, 161 HGB und Artikeln 8, 9 und 26 der Satzung).

#### **Einteilung Grundkapital; Aktionärsrechte**

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 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 178.162.875 Euro, das entspricht 40,7 Prozent). Sämtliche Aktien sind voll eingezahlt.

Jede Stammaktie gewährt eine Stimme. Die Vorzugsaktien gewähren mit Ausnahme des Stimmrechts die jedem Aktionär zustehenden Rechte. Sofern die Hauptversammlung nicht etwas anderes beschließt, wird der Bilanzgewinn wie folgt verteilt: Zunächst erhalten die Inhaber von Vorzugsaktien eine Vorzugsdividende von 0,04 Euro je Vorzugsaktie und danach die Stammaktionäre eine Dividende von 0,02 Euro je Stammaktie; der Restbetrag wird an die Aktionäre entsprechend ihren Anteilen am Grundkapital ausgeschüttet (Artikel 35 Absatz 2 der Satzung). 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 oder Vorzugsstimmrechten sowie Höchststimmrechte 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 – sei es persönlich, per Briefwahl, durch einen Bevollmächtigten oder durch einen Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft – und sind be-

rechtigt, das Wort zu Gegenständen der Tagesordnung zu ergreifen sowie sachbezogene Fragen und Anträge zu stellen.

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).

#### **Genehmigtes Kapital; Aktienrückkauf**

Gemäß Artikel 6 Absatz 5 der Satzung besteht ein genehmigtes Kapital. Hiernach ist die persönlich haftende Gesellschafterin ermächtigt, bis zum 18. April 2015 mit Zustimmung des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses das Grundkapital der Gesellschaft einmalig oder in Teilbeträgen mehrmals um bis zu insgesamt 25.600.000 Euro durch Ausgabe neuer Vorzugsaktien ohne Stimmrecht gegen Geldeinlagen zu erhöhen. Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Das Bezugsrecht kann jedoch 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 zusteht; 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 18. April 2015 Stamm- 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 Beteiligungen an 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.

#### **Bedeutende Aktionäre**

Gemäß den der Gesellschaft zugegangenen Mitteilungen vom 21. Oktober 2010 werden insgesamt 53,21 Prozent der Stimmrechte von den Mitgliedern des Aktienbindungsvertrags Henkel gehalten. Dieser Vertrag wurde zwischen Mitgliedern der Familien der Nachfahren des Unternehmensgründers Fritz Henkel abgeschlossen; er enthält Beschränkungen bezüglich der Übertragungen der hiervon erfassten Stammaktien (Artikel 7 der Satzung).

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

Der Vorstand der Henkel Management AG (Vorstand), dem die Leitung des Gesamtunternehmens einschließlich Planung, Koordination, Allokation der Ressourcen und Kontrolle/Risikomanagement obliegt, der Aufsichtsrat und der Gesellschafterausschuss der Gesellschaft arbeiten zum Wohl des Unternehmens eng zusammen.

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 Stimmengleichheit gibt die Stimme des Vorsitzenden den Ausschlag.

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.

Der Gesellschafterausschuss fasst seine Beschlüsse mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Er hat einen Finanz- sowie einen Personalausschuss eingerichtet, dem jeweils fünf seiner Mitglieder angehören. Der Finanzausschuss befasst sich vornehmlich mit Finanzangelegenheiten, Fragen der Rechnungslegung einschließlich der Abschlussprüfung, der Steuer- und Bilanzpolitik, der Internen Revision sowie des Risikomanagements des Unternehmens. Außerdem bereitet er die entsprechenden Entscheidungen des Gesellschafterausschusses vor. Der Personalausschuss befasst sich insbesondere mit der Erörterung von Personalangelegenheiten der Mitglieder des Vorstands und mit Fragen der Personalstrategie sowie der Vergütung. Auch befasst er sich mit Fragen der Nachfolgeplanung sowie der Managementpotenziale innerhalb der einzelnen Unternehmensbereiche. Hierbei trägt er dem Gesichtspunkt der Vielfalt (Diversity) Rechnung.

Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Führung der Geschäfte zu beraten und zu überwachen. Auch prüft er den Jahresabschluss der Henkel AG & Co. KGaA und den Konzernabschluss unter Berücksichtigung der Prüfungsbe-

**53,21 %**

der Stimmrechte von den Mitgliedern des Aktienbindungsvertrags Henkel gehalten.

ichte des Abschlussprüfers 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 Stimmengleichheit gibt die Stimme der Vorsitzenden den Ausschlag. Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungs- und einen Nominierungsausschuss gebildet. Dem Prüfungsausschuss gehören je drei auf Vorschlag der Anteilseignervertreter und der Arbeitnehmervertreter gewählte Aufsichtsratsmitglieder an; der Vorsitzende des Prüfungsausschusses wird auf Vorschlag der Anteilseignervertreter gewählt. Entsprechend den gesetzlichen Vorschriften muss dem Prüfungsausschuss mindestens ein unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats angehören, das über Sachverstand auf den Gebieten der Rechnungslegung und der Abschlussprüfung verfügt. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Herr Dr. Bernhard Walter, der nicht Vorsitzender des Aufsichtsrats oder ein ehemaliges Mitglied des Vorstands ist, erfüllt diese Anforderungen. 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. 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 Haupt-

versammlung zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern (Anteilseignervertreter) vor.

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.

Gemäß dem Kodex sind Interessenkonflikte 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 eines Mitglieds, die nicht 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.

Zur Zusammensetzung von Vorstand, Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss sowie der von Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss gebildeten Ausschüsse verweisen wir auf die Darstellung auf den **GB** Seiten 156 bis 159. Die Vergütung ist im Vergütungsbericht auf den **GB** Seiten 36 bis 44 detailliert dargestellt.

### **Ziele des Aufsichtsrats hinsichtlich seiner Zusammensetzung**

Unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation hat der Aufsichtsrat im Dezember 2010 nachfolgend beschriebene Ziele für seine Zusammensetzung verabschiedet. Diese Ziele, die in regelmäßigen Abständen überprüft werden, 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 Erfah-

rungen 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, den derzeitigen Anteil an Aufsichtsratsmitgliedern mit einem internationalen Hintergrund beizubehalten. Auch soll bei Wahlvorschlägen auf eine angemessene Beteiligung von Frauen geachtet werden. Hierbei wird ein Anteil von 25 Prozent als grundsätzlich angemessen betrachtet. Es wird angestrebt, diesen Anteil bei anstehenden Neuwahlen beziehungsweise Ergänzungswahlen zu wahren oder wenn möglich zu erhöhen.
- Ferner soll dem Aufsichtsrat eine ausreichende Zahl an unabhängigen Mitgliedern angehören. So sollen dem Aufsichtsrat 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 Interessenkonflikt begründen könnten. Außerdem sollen keine Personen vorgeschlagen werden, die zum Zeitpunkt der Wahl das 70. Lebensjahr bereits vollendet haben.

#### **Stand der Umsetzung der Ziele**

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

Entsprechend dem Vorschlag des Sprecherausschusses der Henkel AG & Co. KGaA hat das Amtsgericht Frau Dr. Martina Seiler anstelle von Herrn Ulf Wentzien, der als Vertreter der Leitenden Angestellten am 31. Dezember 2011 aus dem Auf-

sichtsrat ausgeschieden ist, zum Mitglied des Aufsichtsrats bestellt, so dass derzeit fünf der 16 Aufsichtsratsmitglieder Frauen sind; dies entspricht einem Anteil von rund 31 Prozent. In Übereinstimmung mit dem Ziel, möglichst eine Erhöhung des Frauenanteils bei Neuwahlen zu erreichen, schlägt der Aufsichtsrat für die in der Hauptversammlung 2012 turnusmäßig anstehende Neuwahl der Anteilseignervertreter der Hauptversammlung vor, zwei Frauen – statt wie bisher eine – in den Aufsichtsrat zu wählen. Im Fall einer entsprechenden Wahl erhöht sich der Anteil an Frauen auf rund 38 Prozent.

**Rund 31 %**  
Anteil von Frauen  
im Aufsichtsrat.

#### **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 strikt 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 Einzelheiten der Corporate Governance finden Sie auf der Internetseite  [www.henkel.de/ir](http://www.henkel.de/ir)

### **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 Anforderungen Rechnung zu tragen.

#### **Unsere Vision:**

- Global führend mit Marken und Technologien.

Sie ist das Fundament für ein Unternehmen mit gemeinsamen Werten: „One Henkel“. Die Werte des Unternehmens leiten seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei allen Entscheidungen in ihrem Arbeitsalltag, sie bilden die Orientierungsgrundlage für ihr Verhalten und Handeln.

#### **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.

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 Sitten, Traditionen und gesellschaftlichen Werte der Länder

und Kulturkreise, in denen Henkel Geschäfte tätigt, respektieren. Dazu hat der Vorstand konzernweit geltende Codes, Standards und Richtlinien mit 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. Der Code of Teamwork and Leadership definiert den Handlungsrahmen für Führungskräfte sowie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Code of Corporate Sustainability beschreibt die Grundsätze nachhaltigen und gesellschaftlich verantwortlichen Wirtschaftens. Durch diese Codes 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 von einem Chief Compliance Officer mit weltweiter Zuständigkeit geführt wird. Der Chief Compliance Officer steuert die Compliance-Aktivitäten auf der Ebene des Gesamtunternehmens, koordiniert Trainings, kontrolliert, inwieweit die externen wie internen Anforderungen erfüllt sind, und unterstützt das Unternehmen bei der Weiterentwicklung und Durchsetzung der Standards. Hierbei wird er von der Internen Revision sowie einem interdisziplinär zusammengesetzten Compliance Committee unterstützt.

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 über die lokal oder regional zuständigen Presidents an den Chief Compliance Officer. Der Chief Compliance Officer und der Leiter der Internen Revision berichten 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 den Chief Compliance Officer zu melden. Dieser kann dann die entsprechenden Maßnahmen einleiten.

Die Schwerpunkte der konzernweiten Compliance-Aktivitäten liegen auf den Bereichen Sicherheit, Umwelt und Gesundheit sowie auf den Gebieten Kartellrecht und Korruptionsbekämpfung. In unserem Code of Conduct, der zuletzt im Jahr 2009 überarbeitet wurde, in den darauf basierenden Konzernrichtlinien sowie in weiteren Publikationen hat der Vorstand seine ablehnende Haltung zu allen Compliance-Verstößen eindeutig zum Ausdruck gebracht, insbesondere zu Kartell- und Korruptionsverstößen. Für Henkel sind Bestechungen und Kartellabsprachen keine Mittel, um Geschäfte abzuschließen. Verstöße hiergegen werden in keiner Weise geduldet.

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

Weitere Einzelheiten zu den Grundsätzen der Unternehmensführung finden Sie auf der Internetseite  [www.henkel.de/ir](http://www.henkel.de/ir)

### **Anwendung des Kodex**

Unter Berücksichtigung der rechtsform- und satzungsspezifischen Besonderheiten entspricht die Henkel AG & Co. KGaA mit zwei Ausnahmen den Empfehlungen (Soll-Vorschriften) des Kodex: Die im Jahr 2008 abgeschlossenen Vorstandsverträge derjenigen Vorstandsmitglieder, die im Zusammenhang mit dem Eintritt der Henkel Management AG als persönlich haftende Gesellschafterin im Jahr 2008 zu Mitgliedern des Vorstands bestellt wurden und deren Mandat seitdem noch nicht für einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren verlängert wurde, enthalten für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund kein Abfindungs-Cap, also keine Begrenzung einer etwaigen Abfindungszahlung auf maximal zwei Jahresvergütungen. Nach 2008 neu abgeschlossene beziehungsweise für einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren verlängerte Vorstandsverträge enthalten ein Abfindungs-Cap. Soweit nicht weitergehende gesetzliche Verpflichtungen bestehen, wird zur Wahrung der schutzwürdigen Interessen und der Privatsphäre der Organmitglieder, die Mitglieder der Familie Henkel sind, deren individuell gehaltener Aktienbesitz nicht angegeben. Der Kodex sieht eine Angabe ab einer Beteiligung von 1 Prozent vor.

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

Mitglieder des Vorstands, des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses sowie ihnen nahestehende Personen sind nach Paragraf 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG, sogenannte Directors' Dealings) verpflichtet, Geschäfte mit Aktien der Henkel AG & Co. KGaA oder sich darauf beziehende Finanzinstrumente offenzulegen, sofern der Wert der Geschäfte im Kalenderjahr 5.000 Euro erreicht oder übersteigt. Im Geschäftsjahr 2011 wurden Henkel insgesamt 23 Transaktionen mitgeteilt. Von Mitgliedern des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats beziehungsweise ihnen nahestehenden Personen wurden in zehn Transaktionen insgesamt 16.000 Vorzugsaktien gekauft und 431.327 Vorzugsaktien verkauft. Von einem Mitglied des Gesellschafterausschusses wurden insgesamt acht neue Putbeziehungsweise Call-Optionsgeschäfte über insgesamt 785.717 Vorzugsaktien und 505.509 Stammaktien eingegangen sowie fünf im Jahr 2010 abgeschlossene Put- beziehungsweise Call-

Optionsgeschäfte über insgesamt 605.000 Vorzugsaktien geschlossen. Weitere Einzelheiten hierzu finden Sie auf der Internetseite

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

Gemäß der Entsprechenserklärung werden zum mitteilungspflichtigen 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.

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

## II. 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 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 und enthält sämtliche nach den Paragraphen 285 Satz 1 Nummer 9, 289 Absatz 2 Nummer 5, 314 Absatz 1 Nummer 6 und 315 Absatz 2 Nummer 4 HGB erforderlichen Angaben und Erläuterungen. Eine zusätzliche Darstellung dieser Angaben im Anhang erfolgt daher nicht.

### 1. Vergütung des Vorstands

Das nachfolgend beschriebene Vergütungssystem, das den Anforderungen des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) entspricht und von der Hauptversammlung 2010 der Henkel AG & Co. KGaA mit einer Mehrheit von 99,93 Prozent der abgegebenen Stimmen gebilligt wurde, gilt einheitlich seit dem Geschäftsjahr 2010 für die Vergütung aller Vorstandsmitglieder, unabhängig von den Laufzeiten der Vorstandsverträge beziehungsweise vormaligen abweichenden Regelungen.

### 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 für den Vorstand regelmäßig.

Die Vergütung der Mitglieder des Vorstands basiert auf einer sogenannten Zielvergütung (Gesamtvergütung ohne sonstige Bezüge und Pensionszusagen), die sich für ein Vorstandsmitglied – Vergleichbarkeit der Verantwortungsbereiche unterstellt – bei Erfüllen aller Erfolgsziele zu 100 Prozent („at target“) auf einen Betrag von insgesamt rund 2,1 Mio Euro für ein Geschäftsjahr beläuft. Von dieser Zielvergütung entfallen rund 30 Prozent auf die feste Vergütung, rund 35 Prozent auf die erfolgsabhängigen kurzfristig ausgerichteten und weitere 35 Prozent auf die erfolgsabhängigen langfristig ausgerichteten Bestandteile. Darüber hinaus kann der Aufsichtsrat bei besonderen Leistungen nach pflichtgemäßem Ermessen eine Sonderzahlung gewähren.

## Vergütungsstruktur

Festvergütung: 30 Prozent	Kurzfristige Komponenten: 35 Prozent	Langfristige Komponenten: 35 Prozent
	35 Prozentpunkte aus jährlicher variabler Vergütung (Barkomponente)	25 Prozentpunkte aus jährlicher variabler Vergütung (Eigeninvestment in Henkel-Vorzugsaktien)
		10 Prozentpunkte aus Long Term Incentive

Neben dieser Zielvergütung bestehen sonstige Bezüge und Pensionszusagen. Im Einzelnen:

### Festvergütung

Auf die jährliche erfolgsunabhängige feste Vergütung entfällt ein Anteil von rund 30 Prozent der Zielvergütung. Die erfolgsunabhängige Festvergütung wird in zwölf monatlichen Raten ausgezahlt. Sie berücksichtigt die übertragene Funktion und Verantwortung sowie die Marktbedingungen.

### Jährliche variable Vergütung

Auf die jährliche variable Vergütung entfällt ein Anteil an der Zielvergütung von insgesamt rund 60 Prozent. Die jährliche variable Vergütung beinhaltet in Höhe von rund 35 Prozent der Zielvergütung eine erfolgsabhängige jahresbezogene Komponente und in Höhe von rund 25 Prozent der Zielvergütung einen langfristigen variablen Bestandteil, der als Eigeninvestment in Henkel-Vorzugsaktien mit einer Mindesthaltefrist von drei Jahren ausgestaltet ist.

### Ermittlung der jährlichen variablen Vergütung

Erfolgsparameter der jährlichen variablen Vergütung sind zum überwiegenden Teil die im betreffenden Geschäftsjahr 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. Mit diesen Erfolgsparametern wird ein profitables Wachstum von Henkel honoriert. Zum anderen fließen folgende Faktoren in die Bemessung der jährlichen variablen Vergütung für das jeweilige Vorstandsmitglied ein: das Konzernergebnis sowie das Ergebnis des verantworteten Unternehmensbereichs, die Führung des jeweiligen Unternehmensbereichs sowie die persönliche Leistung des jeweiligen Vorstandsmitglieds.

Abhängig vom Grad der Zielerreichung wird der Zielbetrag mit einem Performance-Faktor multipli-

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

Insgesamt wird die jährliche variable Vergütung durch eine Auszahlungs-Deckelung („Cap“) begrenzt, so dass die Auszahlung zwischen 0 und 250 Prozent des Zielbetrags liegen kann.

### Kurzfristige und langfristige Komponenten der jährlichen variablen Vergütung

Die Auszahlung der jährlichen variablen Vergütung erfolgt nachträglich einmal jährlich nach der Feststellung des Jahresabschlusses der Gesellschaft durch die Hauptversammlung. Hierbei wird die jährliche variable Vergütung zu rund 60 Prozent – das entspricht einem Anteil an der Zielvergütung von rund 35 Prozent – in bar ausbezahlt. In Höhe der verbleibenden rund 40 Prozent – das entspricht einem Anteil an der Zielvergütung von rund 25 Prozent – erwerben die Vorstandsmitglieder zu dem zum Erwerbszeitpunkt aktuellen Kurs Henkel-Vorzugsaktien (Eigeninvestment), die in ein Sperrdepot mit einer dreijährigen Verfügungsbeschränkung eingelegt werden. Durch das Eigeninvestment ist sichergestellt, dass die Vorstandsmitglieder mit diesem Vergütungsanteil an der langfristigen Entwicklung des Unternehmens teilnehmen.

Damit entfallen rund 35 Prozent der Zielvergütung auf erfolgsabhängige kurzfristig ausgerichtete und – aufgrund des Eigeninvestments und des nachfolgend beschriebenen Long Term Incentive – weitere 35 Prozent auf erfolgsabhängige langfristig ausgerichtete Bestandteile.

### Long Term Incentive (LTI)

Das Long Term Incentive, auf das ein Anteil an der Zielvergütung von 10 Prozent entfällt, 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. Zusammen mit dem Eigeninvestment aus der jährlichen variablen Vergütung ergibt sich ein Anteil der erfolgsabhängigen, langfristig ausgerichteten Bestandteile an der Zielvergütung von 35 Prozent.

Nach Ablauf des Performance-Zeitraums wird der Zielerreichungsgrad gemäß der im Performance-Zeitraum erreichten EPS-Steigerung durch den

Aufsichtsrat der Henkel Management AG festgestellt. 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.

Abhängig von der durch den Aufsichtsrat der Henkel Management AG festgestellten Zielerreichung wird der Zielbetrag mit einem Performance-Faktor multipliziert. Insgesamt wird das Long Term Incentive durch ein Auszahlungs-Cap begrenzt, so dass die Auszahlung zwischen 0 und 250 Prozent des Zielbetrags liegen kann.

#### **Pensionszusagen**

Das Ruhegehalt derjenigen Vorstandsmitglieder, die bereits vor dem 1. Januar 2005 der damaligen Geschäftsführung (der Henkel KGaA) angehörten, beläuft sich auf einen bestimmten Prozentsatz der zuletzt gezahlten Festvergütung („Defined Benefit“).

Zum 1. Januar 2005 haben wir die Pensionszusagen für neu bestellte Mitglieder auf ein beitragsorientiertes Pensionssystem („Defined Contribution“) umgestellt. Hierbei erhalten die Mitglieder im Versorgungsfall ein Alterskapital in Form einer Einmalzahlung sowie eine laufende Basispension. Das Alterskapital setzt sich aus der Summe der jährlichen Zuführungen zusammen, die sich aus einem bestimmten – für alle Mitglieder gleichen – Prozentsatz der Zielvergütung ergeben. Hierbei nimmt der jährliche Zuführungsbetrag in einem gewissen Umfang an der Entwicklung der aktuell in dem betreffenden Geschäftsjahr ausgezahlten Gesamtbarvergütung teil. Etwaige bereits vor Bestellung im Unternehmen erdiente Pensionsanwartschaften werden in Form eines Pensionsstartbausteins berücksichtigt. Das beitragsorientierte Pensionssystem gewährleistet eine angemessene und auch leistungsorientierte Altersversorgung.

Ansprüche auf Versorgungsleistungen bestehen mit Eintritt in den Ruhestand beziehungsweise wenn das Dienstverhältnis mit oder nach Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze endet oder im Fall der 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. Darüber hinaus erhalten seine Witwe beziehungsweise ihr Witwer

Pensionszahlungen in Höhe von 60 Prozent und jedes unterhaltsberechtigte Kind Pensionszahlungen in Höhe von 15 Prozent – insgesamt jedoch maximal 100 Prozent für alle Versorgungsberechtigten – der dem Vorstandsmitglied zustehenden Pension. Eine Waisenpension wird in der Regel bis zum 18. Lebensjahr beziehungsweise bis zur Beendigung der Berufsausbildung, längstens jedoch bis zur Vollendung des 27. Lebensjahres gezahlt.

#### **Sonstige Bezüge**

Darüber hinaus werden den Vorstandsmitgliedern sonstige Bezüge gewährt, die im Wesentlichen marktübliche Versicherungsleistungen sowie die Bereitstellung eines Dienstwagens umfassen.

#### **Sonstige Regelungen**

Die Mitglieder des Vorstands, die erstmals vor 2009 bestellt wurden, haben nach ihrem Ausscheiden aus dem Vorstand infolge Pensionierung sechs Monate lang Anspruch auf Fortzahlung ihrer Vergütung, nicht jedoch über die Vollendung des 65. Lebensjahres hinaus.

Die Vorstandsverträge sehen für den Fall, dass ohne wichtigen Grund die Vorstandstätigkeit vorzeitig beendet wird, eine Abfindung in Höhe der Vergütung für die verbleibende Vertragslaufzeit als abgezinste Einmalzahlung vor. Hierbei ist die Abfindung für seit der Hauptversammlung 2008 neu abgeschlossene beziehungsweise für einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren verlängerte Anstellungsverträge auf zwei Jahresbezüge beschränkt (Abfindungs-Cap) und darf nicht mehr als die Restlaufzeit des Vorstandsvertrags vergüten. Darüber hinaus enthalten die Vorstandsverträge ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot mit einer Laufzeit von bis zu zwei Jahren. Die Karentenzschädigung beläuft sich auf 50 Prozent der Jahresbezüge; etwaige Abfindungen sowie Verdienste aus einer anderweitigen neuen Tätigkeit werden angerechnet. Zusagen für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit aus Anlass eines Kontrollwechsels („change in control“) bestehen nicht.

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

## Struktur der Vorstandsvergütung

	Ausweis in Euro	Fest-vergütung	Kurzfristige Komponente der variablen Jahres-vergütung	Langfristige Vergütungsbestandteile			Gesamt-bezüge
				Langfristige Komponente der variablen Jahres-vergütung	Long Term Incentive	Sonstige Bezüge	
Gesamt	2011	3.774.500	7.854.368	5.236.245	1.258.142	223.936	18.347.191
		20,6 %	42,8 %	28,5 %	6,9 %	1,2 %	100,0 %
Gesamt	2010	3.531.000	6.121.615	4.081.075	963.000	132.250	14.828.940
		23,8 %	41,2 %	27,6 %	6,5 %	0,9 %	100,0 %

## Vergütung für das Jahr 2011

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben bei der Henkel AG & Co. KGaA und deren Tochtergesellschaften belaufen sich für das Berichtsjahr – einschließlich der Ansparrückstellung für das Sonderincentive 2012 – auf 21.992.191 Euro (Vorjahr: 18.296.607 Euro einschließlich Kompensationszahlungen). Hierbei entfallen von den für 2011 ausbezahlten Gesamtbarbezügen in Höhe von insgesamt 17.089.049 Euro (Vorjahr: 13.865.940 Euro) 3.774.500 Euro auf die Festvergütung (Vorjahr: 3.531.000 Euro), 13.090.613 Euro auf das Short Term Incentive (Vorjahr: 10.202.690 Euro) und 223.936 Euro auf die Sonstigen Bezüge (Vorjahr: 132.250 Euro). In die

Gesamtbezüge ist zudem das für 2011 gewährte Long Term Incentive einbezogen, das – abhängig vom Erreichen der Erfolgsziele – erst im Jahr 2014 zur Auszahlung kommt. Nach den gesetzlichen Vorgaben ist hierbei bereits für das Jahr der Gewährung ein Wert auszuweisen. Für die Ermittlung dieses Werts wurde eine „at target“-Zielerreichung zugrunde gelegt, das heißt eine Steigerung des EPS im Performance-Zeitraum um 30 Prozent, so dass sich ein angenommener Betrag von 1.258.142 Euro (Vorjahr: 963.000 Euro) ergibt.

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

## Vergütung des Vorstands

	Ausweis in Euro	Bestandteile Gesamtbarbezüge			Wert Long Term Incentive <sup>1</sup>	Gesamt-bezüge	
		Fest-vergütung	Variable Jahres-vergütung	Sonstige Bezüge			
Kasper Rorsted	2011	963.000	3.423.549	87.391	4.473.940	321.000	4.794.940
	2010	963.000	2.834.370	42.078	3.839.448	321.000	4.160.448
Jan-Dirk Auris (seit 01.01.2011)	2011	642.000	2.199.033	57.189	2.898.222	214.000	3.112.222
	2010	–	–	–	–	–	–
Thomas Geitner <sup>2</sup> (bis 31.12.2010)	2011	–	–	–	–	–	–
	2010	642.000	1.819.580	19.093	2.480.673	–	2.480.673
Kathrin Menges (seit 01.10.2011)	2011	136.500	482.669	3.033	622.202	45.475	667.677
	2010	–	–	–	–	–	–
Bruno Piacenza (seit 01.01.2011)	2011	642.000	2.199.033	28.472	2.869.505	214.000	3.083.505
	2010	–	–	–	–	–	–
Dr. Friedrich Stara (bis 28.02.2011)	2011	107.000	308.263	2.466	417.729	35.667	453.396
	2010	642.000	1.849.580	21.337	2.512.917	214.000	2.726.917
Dr. Lothar Steinebach	2011	642.000	2.239.033	24.327	2.905.360	214.000	3.119.360
	2010	642.000	1.849.580	25.846	2.517.426	214.000	2.731.426
Hans Van Bylen	2011	642.000	2.239.033	21.058	2.902.091	214.000	3.116.091
	2010	642.000	1.849.580	23.896	2.515.476	214.000	2.729.476
Gesamt	2011	3.774.500	13.090.613	223.936	17.089.049	1.258.142	18.347.191
	2010	3.531.000	10.202.690	132.250	13.865.940	963.000	14.828.940

<sup>1</sup> Auszahlung LTI für 2011 im Jahr 2014; diese Werte werden nur dann erreicht, wenn das EPS im Performance-Zeitraum um 30 Prozent steigt.

<sup>2</sup> LTI für 2010 bei Herrn Geitner Bestandteil der Abfindung.

**Defined Benefit**

Ausweis in Euro	Ruhegehalt pro Jahr bei Eintritt des Pensionsfalls zum Bilanzstichtag	Veränderung Pensionsrückstellungen im Jahr 2011
Dr. Lothar Steinebach	398.040	46.907

**Defined Contribution**

Ausweis in Euro	Alterskapital		Basispension	
	Alterskapital insgesamt	Zuführung zum Alterskapital für 2011	Basispension insgesamt (pro Jahr)	Zuführung zur Basispension für 2011
Kasper Rorsted	2.490.300	543.645	1.681	177
Jan-Dirk Auris	104.220	104.220	229	229
Kathrin Menges	21.735	21.735	48	48
Bruno Piacenza	104.220	104.220	201	201
Dr. Friedrich Stara	1.534.695	59.775	762	17
Hans Van Bylen	1.830.914	358.650	1.528	169

Im Berichtsjahr wurden keinem Vorstandsmitglied seitens 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.

**Sonderincentive 2012**

Zur Untermauerung der strategischen Prioritäten und der in diesem Zusammenhang ausgelobten anspruchsvollen Finanzziele 2012 hat der Aufsichtsrat der Henkel Management AG in Übereinstimmung mit den Empfehlungen des Personalausschusses des Gesellschafterausschusses die Gewährung einer in bar auszuzahlenden Zusatzvergütung an die Vorstände beschlossen. Diese kommt unter der Bedingung zur Auszahlung, dass im Jahr 2012 eine bereinigte Umsatzrendite von mindestens 14 Prozent erreicht wird („Sonderincentive 2012“). Maßgebend für das Erreichen der Schwellenwerte ist jeweils die in den uneingeschränkt testierten und gebilligten Konzernabschlüssen ausgewiesene, um Sondereinflüsse bereinigte Umsatzrendite. Das Volumen des Sonderincentive 2012 beträgt 50 Prozent der sich ergebenden jährlichen variablen Vergütung für 2012.

Das Sonderincentive wird wie folgt ausgezahlt: Vorbehaltlich des Erreichens einer bereinigten Umsatzrendite von mindestens 14 Prozent im Jahr 2012 wird das Sonderincentive zu 60 Prozent nach der Hauptversammlung 2013 ausgezahlt. Die verbleibenden 40 Prozent werden nach der Hauptversammlung im Jahr 2014 ausgezahlt, sofern im Jahr 2013 eine bereinigte Umsatzrendite

von mindestens 13,8 Prozent erreicht wird. Durch diese gestaffelte Auszahlung wird dem Aspekt der Nachhaltigkeit angemessen Rechnung getragen.

Da es sich um einen aufschiebend bedingten Zahlungsanspruch handelt, ist für das Sonderincentive eine Ansparrückstellung zu bilden, die jeweils fortzuschreiben ist. Die für die bezugsberechtigten Vorstandsmitglieder im Jahr 2011 getätigten Zuführungen zu der Ansparrückstellung sind in nachstehender Tabelle aufgeführt:

**Sonderincentive 2012**

Ausweis in Euro	Zuführung zur Ansparrückstellung im Jahr 2011
Kasper Rorsted	702.000
Jan-Dirk Auris <sup>1</sup>	800.000
Kathrin Menges <sup>2</sup>	425.000
Bruno Piacenza <sup>1</sup>	800.000
Dr. Friedrich Stara <sup>3</sup>	182.000
Dr. Lothar Steinebach <sup>4</sup>	268.000
Hans Van Bylen	468.000
<b>Gesamt</b>	<b>3.645.000</b>

<sup>1</sup> Zugehörigkeit zum Vorstand seit 01.01.2011, erstmalige Zuführung im Jahr 2011.

<sup>2</sup> Zugehörigkeit zum Vorstand seit 01.10.2011, erstmalige Zuführung im Jahr 2011.

<sup>3</sup> Zugehörigkeit zum Vorstand bis 28.02.2011.

<sup>4</sup> Zugehörigkeit zum Vorstand bis 30.06.2012.

**Pensionsleistungen**

Die den einzelnen Mitgliedern des Vorstands und der ehemaligen Geschäftsführung der Henkel KGaA zum Bilanzstichtag zugesagten Pensionsleistungen beziehungsweise Zuführungen zur Altersversorgung im Jahr 2011 zeigen die oben aufgeführten Tabellen.

Für die Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Mitgliedern des Vorstands und der Geschäftsführung der Henkel KGaA und den ehemaligen Geschäftsführern der Rechtsvorgängerin und deren Hinterbliebenen sind 80.208.248 Euro (Vorjahr: 78.758.710 Euro) zurückgestellt. Die Gesamtbezüge dieses Personenkreises betragen im Berichtsjahr 6.332.108 Euro (Vorjahr: 6.430.106 Euro).

### **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 ihrer 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 wurde von der Hauptversammlung festgesetzt; die entsprechenden Regelungen sind in den Artikeln 17 und 33 der Satzung enthalten.

Höhe und Struktur der Vergütung orientieren sich an der Unternehmensgröße, an den Aufgaben des Aufsichtsrats beziehungsweise des Gesellschafterausschusses sowie am wirtschaftlichen Erfolg der Gesellschaft.

Die Vergütung setzt sich aus drei Komponenten zusammen: einer festen Vergütung, einem variablen, dividendenabhängigen Bonus sowie einer jährlichen variablen, auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogenen Tantieme (Long Term Incentive). Im Einzelnen:

#### **Festvergütung**

Jedes Mitglied des Aufsichtsrats beziehungsweise des Gesellschafterausschusses erhält jährlich eine Festvergütung von 20.000 Euro beziehungsweise 50.000 Euro. Die im Vergleich zum Auf-

sichtsrat höhere Festvergütung der Mitglieder des Gesellschafterausschusses trägt dem Umstand Rechnung, dass der Gesellschafterausschuss satzungsgemäß an der Geschäftsführung mitwirkt.

#### **Dividendenbonus**

Zusätzlich erhält jedes Mitglied des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses eine jährliche Tantieme von je 2.400 Euro für jede volle 0,02 Euro Dividende, die über 0,25 Euro Dividende je Vorzugsaktie hinaus für das jeweils abgelaufene Geschäftsjahr ausgeschüttet wird.

#### **Long Term Incentive**

Als Long Term Incentive erhält jedes Mitglied des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses jährlich eine bare Zusatzvergütung, deren Höhe von der Steigerung des Ergebnisses je Vorzugsaktie in einem dreijährigen Performance-Zeitraum abhängig ist. Verglichen wird hierbei das Ergebnis je Vorzugsaktie, das in dem dem Vergütungsjahr vorhergehenden Geschäftsjahr erreicht wurde, mit dem Ergebnis je Vorzugsaktie des dem Vergütungsjahr nachfolgenden zweiten Geschäftsjahrs. Beträgt die Steigerung mindestens 15 Prozent, wird für jeden vollen Prozentpunkt der insgesamt erreichten Steigerung ein Betrag von 600 Euro gezahlt. Bei einer Steigerung von mindestens 21 Prozent wird ein Betrag von 700 Euro gezahlt, bei mindestens 30 Prozent ein Betrag von 800 Euro für jeden Prozentpunkt Steigerung. Maßgebend für die Berechnung der Steigerung sind jeweils die in den uneingeschränkt testierten und gebilligten Konzernabschlüssen der betreffenden Geschäftsjahre ausgewiesenen – um Sondereinflüsse bereinigten – Ergebnisse je Vorzugsaktie.

Dividendenbonus und Long Term Incentive dürfen insgesamt einen Betrag in Höhe von 50.000 Euro nicht übersteigen („Cap“).

#### **Vergütung Vorsitzende, Stellvertreter, Ausschussmitglieder**

Die Vorsitzende des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses erhält das Doppelte, die Stellvertreter erhalten das Eineinhalbfache des auf ein Mitglied entfallenden Betrags.

Mitglieder des Gesellschafterausschusses, die zugleich einem oder mehreren Ausschüssen des Gesellschafterausschusses angehören, erhalten zusätzlich eine Vergütung in Höhe des auf ein Mitglied des Gesellschafterausschusses entfallenden Betrags; wenn sie Vorsitzender eines oder mehrerer Ausschüsse sind, das Doppelte.

Mitglieder des Aufsichtsrats, die zugleich dem Prüfungsausschuss angehören, erhalten zusätzlich eine Vergütung von 50 Prozent der auf ein Mitglied des Aufsichtsrats entfallenden Barvergütung (Festvergütung nebst Dividendenbonus); der Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhält eine zusätzliche Vergütung von 100 Prozent. Die Tätigkeit im Nominierungsausschuss wird nicht gesondert vergütet.

#### **Sonstige Regelungen**

Die Mitglieder des Aufsichtsrats beziehungsweise eines Ausschusses erhalten für jede Sitzung, an der sie teilnehmen, ein Sitzungsgeld in Höhe von 500 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 und Mitarbeiter des Henkel-Konzerns, in die auch die Mitglieder des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses einbezogen sind. 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 2011**

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Aufsichtsrats (Festvergütung, Dividendenbonus, Sitzungsgeld, Vergütung der Ausschusstätigkeit und Long Term Incentive für 2011) betragen für das Berichtsjahr 1.515.500 Euro zuzüglich Umsatzsteuer (Vorjahr: 1.516.000 Euro zuzüglich Umsatzsteuer). Hierbei entfallen von den für 2011 ausbezahlten Gesamtbarbezügen (Festvergütung, Dividendenbonus, Vergütung der Ausschusstätigkeit und Sitzungsgeld) in Höhe von insgesamt 1.515.500 Euro zuzüglich Umsatzsteuer in Höhe von 246.620 Euro (Vorjahr: 1.516.000 Euro zuzüglich Umsatzsteuer in Höhe von 247.000 Euro), 350.000 Euro auf die Festvergütung, 875.000 Euro auf den Dividendenbonus, 34.500 Euro auf das Sitzungsgeld sowie 256.000 Euro auf die Vergütung der Ausschusstätigkeit (einschließlich des hierfür gezahlten Sitzungsgelds).

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Gesellschafterausschusses (Festvergütung, Dividendenbonus, Vergütung der Ausschusstätigkeit und Long Term Incentive für 2011) betragen für das Berichtsjahr 2.295.205 Euro (Vorjahr: 2.209.180 Euro). Von den für 2011 ausbezahlten Gesamtbarbezügen (Festvergütung und Dividendenbonus – einschließlich der auf die Vergütung der Ausschusstätigkeit entfallenden Anteile der vorgenannten Komponenten) in Höhe von insgesamt 2.295.205 Euro (Vorjahr: 2.209.180 Euro) entfallen 561.301 Euro auf die Festvergütung, 561.301 Euro auf den Dividendenbonus sowie 1.172.603 Euro auf die Vergütung der Ausschusstätigkeit (ohne den hierauf entfallenden LTI-Betrag).

Für den Dividendenbonus wurde entsprechend dem Vorschlag des Vorstands jeweils eine Dividende von 0,80 Euro je Vorzugsaktie zugrunde gelegt.

Gemäß Artikel 17 Absatz 3 beziehungsweise Artikel 33 Absatz 3 der Satzung ergäbe sich bei vorgenannter Dividende rechnerisch ein Dividendenbonus von 64.800 Euro je Mitglied. Da nach Artikel 17 Absatz 5 beziehungsweise Artikel 33 Absatz 5 der Satzung der sich für ein Geschäftsjahr ergebende Betrag für den Dividendenbonus und den LTI für ein einfaches Mitglied insgesamt einen Betrag in Höhe von 50.000 Euro nicht übersteigen darf („Cap“), wurde für das Berichtsjahr der Dividendenbonus auf 50.000 Euro begrenzt; die Zahlung eines LTI für 2011 entfällt.

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.

#### **4. Vergütung 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.

## Vergütung des Aufsichtsrats

Ausweis in Euro		Bestandteile Gesamtbarbezüge					Wert Long Term Incentive <sup>2</sup>	Gesamt- bezüge <sup>3</sup>
		Fest- vergütung	Dividen- denbonus	Sitzungs- geld	Vergütung Aus- schuss- tätigkeit <sup>1</sup>	Gesamt- bar- bezüge		
Dr. Simone Bagel-Trah <sup>4</sup> , Vorsitzende	2011	40.000	100.000	2.000	36.500	178.500	–	178.500
	2010	40.000	100.000	2.500	36.500	179.000	–	179.000
Winfried Zander <sup>4</sup> , stellvertretender Vorsitzender	2011	30.000	75.000	2.000	37.000	144.000	–	144.000
Jutta Bernicke	2011	20.000	50.000	2.500	–	72.500	–	72.500
	2010	20.000	50.000	2.500	–	72.500	–	72.500
Dr. Kaspar von Braun (seit 19.04.2010)	2011	20.000	50.000	2.500	–	72.500	–	72.500
	2010	14.082	35.205	1.000	–	50.287	–	50.287
Johann-Christoph Frey	2011	20.000	50.000	2.500	–	72.500	–	72.500
	2010	20.000	50.000	2.000	–	72.000	–	72.000
Birgit Helten-Kindlein <sup>4</sup>	2011	20.000	50.000	2.000	37.000	109.000	–	109.000
	2010	20.000	50.000	2.500	36.500	109.000	–	109.000
Bernd Hinz (bis 31.07.2010)	2011	–	–	–	–	–	–	–
	2010	11.616	29.041	1.500	–	42.157	–	42.157
Prof. Dr. Michael Kaschke	2011	20.000	50.000	1.500	–	71.500	–	71.500
	2010	20.000	50.000	2.000	–	72.000	–	72.000
Thomas Manchot	2011	20.000	50.000	2.500	–	72.500	–	72.500
	2010	20.000	50.000	2.000	–	72.000	–	72.000
Mayc Nienhaus	2011	20.000	50.000	2.500	–	72.500	–	72.500
	2010	20.000	50.000	2.500	–	72.500	–	72.500
Thierry Paternot	2011	20.000	50.000	2.500	–	72.500	–	72.500
	2010	20.000	50.000	2.000	–	72.000	–	72.000
Andrea Pichottka	2011	20.000	50.000	2.500	–	72.500	–	72.500
	2010	20.000	50.000	2.500	–	72.500	–	72.500
Prof. Dr. Theo Siegert <sup>4</sup>	2011	20.000	50.000	2.000	36.500	108.500	–	108.500
	2010	20.000	50.000	2.500	36.500	109.000	–	109.000
Edgar Topsch (seit 01.08.2010)	2011	20.000	50.000	2.500	–	72.500	–	72.500
	2010	8.384	20.959	1.000	–	30.343	–	30.343
Konstantin von Unger (bis 18.04.2010)	2011	–	–	–	–	–	–	–
	2010	5.918	14.795	1.000	–	21.713	–	21.713
Michael Vassiliadis <sup>4</sup>	2011	20.000	50.000	2.000	37.000	109.000	–	109.000
	2010	20.000	50.000	2.500	36.500	109.000	–	109.000
Dr. Bernhard Walter <sup>4</sup>	2011	20.000	50.000	1.500	72.000	143.500	–	143.500
	2010	20.000	50.000	2.000	71.500	143.500	–	143.500
Ulf Wentzien (bis 31.12.2011)	2011	20.000	50.000	1.500	–	71.500	–	71.500
	2010	20.000	50.000	2.500	–	72.500	–	72.500
<b>Gesamt</b>	<b>2011</b>	<b>350.000</b>	<b>875.000</b>	<b>34.500</b>	<b>256.000</b>	<b>1.515.500</b>	<b>–</b>	<b>1.515.500</b>
	<b>2010</b>	<b>350.000</b>	<b>875.000</b>	<b>37.000</b>	<b>254.000</b>	<b>1.516.000</b>	<b>–</b>	<b>1.516.000</b>

<sup>1</sup> Vergütung für die Tätigkeit im Prüfungsausschuss. Die Tätigkeit im Nominierungsausschuss wird nicht gesondert vergütet.<sup>2</sup> Dividendenbonus und LTI dürfen für ein Bezugsjahr für ein einfaches Mitglied einen Betrag von 50.000 Euro nicht überschreiten (Cap). Daher wurde der sich rechnerisch bei einer Dividende von 0,80 Euro je Vorzugsaktie ergebende Dividendenbonus von 64.800 Euro auf den Betrag von 50.000 Euro reduziert. Da es infolge des Erreichens des Cap für das Bezugsjahr 2011 nicht mehr zur Auszahlung eines LTI kommen kann, wurde für den LTI kein Wert angesetzt.<sup>3</sup> Ausweis ohne Umsatzsteuer.<sup>4</sup> Mitglied des Prüfungsausschusses. Vorsitz im Prüfungsausschuss: Dr. Bernhard Walter.

Da der Aufsichtsrat der Henkel Management AG mit Mitgliedern des Gesellschafterausschusses besetzt ist, fiel im Berichtsjahr keine Vergütung für den Aufsichtsrat an.

## Vergütung des Gesellschafterausschusses

Ausweis in Euro	Bestandteile Gesamtbarbezüge						Wert Long Term Incentive <sup>2</sup>	Gesamt- bezüge
	Fest- vergütung	Dividenden- bonus	Vergütung Ausschuss- tätigkeit <sup>1</sup>	Gesamt- barbezüge	Wert Long Term Incentive <sup>2</sup>			
Dr. Simone Bagel-Trah, Vorsitzende (Vorsitzende Personalausschuss)	2011	100.000	100.000	200.000	400.000	–	–	400.000
Dr. Christoph Henkel, stellv. Vorsitzender (Vorsit- zender Finanzausschuss)	2010	100.000	100.000	200.000	400.000	–	–	400.000
Prof. Dr. Paul Achleitner (Mitglied Finanzausschuss)	2011	75.000	75.000	200.000	350.000	–	–	350.000
2010	75.000	75.000	200.000	350.000	–	–	350.000	
Boris Canessa (Mitglied Personalausschuss)	2011	50.000	50.000	100.000	200.000	–	–	200.000
2010	50.000	50.000	100.000	200.000	–	–	200.000	
Stefan Hamelmann (stellv. Vorsitzender Finanzausschuss)	2011	50.000	50.000	100.000	200.000	–	–	200.000
2010	50.000	50.000	100.000	200.000	–	–	200.000	
Dr. Ulrich Hartmann (bis 18.04.2010) (Mitglied Finanzausschuss)	2011	–	–	–	–	–	–	–
2010	14.795	14.795	29.590	59.180	–	–	59.180	
Prof. Dr. Ulrich Lehner (Mitglied Finanzausschuss)	2011	50.000	50.000	100.000	200.000	–	–	200.000
2010	50.000	50.000	100.000	200.000	–	–	200.000	
Dr. Norbert Reithofer (seit 11.04.2011) (Mitglied Finanzausschuss)	2011	36.301	36.301	72.603	145.205	–	–	145.205
2010	–	–	–	–	–	–	–	–
Konstantin von Unger (stellv. Vorsitzender Personalausschuss)	2011	50.000	50.000	100.000	200.000	–	–	200.000
2010	50.000	50.000	100.000	200.000	–	–	200.000	
Karel Vuursteeen (Mitglied Personal- ausschuss)	2011	50.000	50.000	100.000	200.000	–	–	200.000
2010	50.000	50.000	100.000	200.000	–	–	200.000	
Werner Wenning (Mitglied Personal- ausschuss)	2011	50.000	50.000	100.000	200.000	–	–	200.000
2010	50.000	50.000	100.000	200.000	–	–	200.000	
<b>Gesamt</b>	<b>2011</b>	<b>561.301</b>	<b>561.301</b>	<b>1.172.603</b>	<b>2.295.205</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2.295.205</b>
	<b>2010</b>	<b>539.795</b>	<b>539.795</b>	<b>1.129.590</b>	<b>2.209.180</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2.209.180</b>

<sup>1</sup> Anteilige Festvergütung und Dividendenbonus.<sup>2</sup> Dividendenbonus und LTI dürfen für ein Bezugsjahr für ein einfaches Mitglied einen Betrag von 50.000 Euro nicht überschreiten (Cap). Daher wurde der sich rechnerisch bei einer Dividende von 0,80 Euro je Vorzugsaktie ergebende Dividendenbonus von 64.800 Euro auf den Betrag von 50.000 Euro reduziert. Da es infolge des Erreichens des Cap für das Bezugsjahr 2011 nicht mehr zur Auszahlung eines LTI kommen kann, wurde für den LTI kein Wert angesetzt.

## Geschäftstätigkeit

### Überblick

Henkel wurde im Jahr 1876 gegründet. Somit blicken wir im Berichtsjahr auf eine 135-jährige Unternehmensgeschichte zurück. Heute sind weltweit mehr als 47.000 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:

- Wasch-/Reinigungsmittel,
- Kosmetik/Körperpflege,
- Adhesive Technologies.

Im Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel umfasst unser Produktangebot Universalwaschmittel, Spezialwaschmittel und Reinigungsmittel. Zum Sortiment des Unternehmensbereichs Kosmetik/Körperpflege gehören Produkte für die Haarkosmetik, Körper-, Haut- und Mundpflege sowie für das Friseurgeschäft. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies bieten wir Renovierungsprodukte, Klebe- und Korrekturprodukte für Haushalt und Büro, Bauklebstoffe sowie Industrie- und Strukturklebstoffe, Dichtstoffe und Produkte für die Oberflächenbehandlung an.

Unsere drei Unternehmensbereiche werden in weltweit operativ verantwortlichen strategischen

### Weltweit Marken und Technologien von Henkel



Geschäftseinheiten geführt. Diese werden von den zentralen Funktionen der Henkel AG & Co. KGaA 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. Die Leitungsorgane dieser Gesellschaften führen ihre Unternehmen im Rahmen der jeweiligen gesetzlichen Bestimmungen, Satzungen und Geschäftsordnungen sowie nach den Regeln unserer weltweit geltenden Grundsätze zur Unternehmensführung.

### Strategie und Finanzziele 2012

Wir bauen unsere drei wachstumsstarken Unternehmensbereiche Wasch-/Reinigungsmittel, Kosmetik/Körperpflege und Adhesive Technologies weiter aus. In allen drei Unternehmensbereichen verfügen wir über ein starkes und ausgewogenes Portfolio von Aktivitäten, die in einem positiven Marktumfeld deutlich wachsen und sich in einem rezessiven Umfeld relativ stabil zeigen. Das haben die Jahre 2009 bis 2011 eindrucksvoll belegt. Alle drei Unternehmensbereiche nehmen führende Marktpositionen in den reifen Märkten Westeuropa und Nordamerika sowie in den Wachstumsregionen ein, die wir auch zukünftig weiter ausbauen wollen. Dabei ist es für uns wichtig, in den Ländern, in denen wir präsent sind, über starke oder zumindest ausbaufähige Marktpositionen zu verfügen. Insgesamt erzielen wir heute bereits 42 Prozent unseres

**42 %**

unseres Umsatzes  
erzielen wir in den  
Wachstumsregionen.

## 24 %

unseres Umsatzes erzielen wir mit unseren Top-Marken Schwarzkopf, Loctite und Persil.

Umsatze in den Wachstumsregionen. Im Jahr 2004 lag dieser Anteil noch bei 26 Prozent.

Mit unseren drei wachstumsstarken Unternehmensbereichen und ihren führenden Marktpositionen haben wir eine starke Basis für unser zukünftiges profitables Wachstum.

### Strategische Prioritäten und Fortschritte im Geschäftsjahr 2011

Wir haben im Geschäftsjahr 2008 drei strategische Prioritäten festgelegt:



#### Ausschöpfen unseres vollen Geschäftspotenzials

Hierzu haben wir die folgenden Treiber identifiziert:

##### 1. Portfolio-Optimierung

Im Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel wollen wir die Rentabilität in Massenkategorien wie Universalwaschmittel und Handgeschrirrspülmittel verbessern und das Wachstum in profitablen Spezialkategorien wie Haushaltsreiniger oder Weichspüler vorantreiben. Der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege will seine Rentabilität durch die Stärkung der Innovationsforschung und den Ausbau seiner Top-Marken weiter steigern. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies sollen die Rentabilität im Automobilbereich erhöht, das Wachstum im Geschäft mit Spezialanwendungen vorangetrieben und Skaleneffekte durch Innovationen im Bereich Industrieklebstoffe genutzt werden. Zusätzlich wollen wir unsere Investitionen verstärken, um in den Wachstumsregionen überproportional zu wachsen. Gleichzeitig wollen wir unsere Marktanteile in den reifen Märkten weiter ausbauen.

##### 2. Konzentration auf Top-Marken

Unser Fokus liegt auf weniger, dafür aber stärkeren Marken sowie einem weiteren Ausbau unserer starken regionalen und globalen Marken. Die Markenbekanntheit werden wir durch umfangreiche Marketing- und Promotionsaktivitäten weiter steigern. Unsere drei Top-Marken Schwarzkopf, Loctite und Persil erzielen bereits heute 24 Prozent des Umsatzes. Ziel ist es, mit diesen und anderen Top-Marken organisch schneller zu wachsen als Henkel und den Anteil am Gesamtumsatz weiter auszubauen. Gleichzeitig reduzieren wir die Anzahl unserer Marken, indem wir kleinere unbedeutende Marken veräußern oder einstellen.

##### 3. Innovationen und Innovationsrate

Mit Innovationsraten<sup>1</sup> von 41 Prozent im Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel, 43 Prozent im Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege und etwa 30 Prozent im Unternehmensbereich Adhesive Technologies zählen wir zu den innovationsstärksten Unternehmen in unseren Kompetenzbereichen. Dabei hilft uns die Nähe zu unseren Konsumenten und Kunden, die wir zum Teil aktiv in die Produktentwicklung einbinden. Zudem haben wir es uns zum Grundsatz gemacht, ein neues Produkt nur dann auf den Markt zu bringen, wenn es sich positiv auf die Bruttomarge auswirkt und in mindestens einem unserer sechs Fokusfelder (siehe Seite 49) einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leistet.

##### 4. Operational Excellence

Im Einkauf wollen wir über die Weiterentwicklung effektiver Strategien Vorteile erzielen. Dazu zählen die Konzentration auf weniger, aber leistungsfähigere Zulieferer sowie die Materialbeschaffung in kostengünstigen Wachstumsländern. In Produktion und Supply Chain wollen wir unser Produktionsnetzwerk weiter optimieren. Dadurch können wir die Komplexität der Strukturen reduzieren und gleichzeitig die verfügbaren Kapazitäten besser nutzen. Außerdem werden wir unsere Verwaltungs- und Vertriebskosten verbessern, indem wir standardisierte Prozesse in den Bereichen Finanzen, Einkauf und Personal sowie Aktivitäten aus den Unternehmensbereichen in unseren Shared Service Centern bündeln sowie Nichtkernaktivitäten wie den IT-Support auslagern. Davon versprechen wir uns weitere Kosteneinsparungen.

<sup>1</sup> Prozentualer Umsatzanteil neuer Produkte, die in den vergangenen drei Jahren in den Markt eingeführt wurden (fünf Jahre für Adhesive Technologies).

### **Stärkere Konzentration auf unsere Kunden**

Um die Kunden noch stärker in den Mittelpunkt unseres Handelns zu stellen, stehen die Intensivierung von Kundenkontakten auf höchster Führungsebene und der Ausbau unserer Partnerschaften mit Kunden im Vordergrund. Dabei geht es um die gemeinsame strategische Ausrichtung, die Erweiterung von Dienstleistungen mit einem messbaren Mehrwert für die Kunden und die konsequente Nutzung der eigenen Kompetenzen, etwa unserer führenden Rolle auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit.

### **Stärkung unseres globalen Teams**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource von Henkel. Mit klarem Feedback, deutlicher Honorierung individueller Leistungsbeiträge und maßgeschneiderten Entwicklungsplänen stellen wir sicher, dass ein kompetentes und motiviertes Team die Herausforderungen meistert. Wir entwickeln unsere Führungskräfte in erster Linie aus dem Unternehmen heraus. Gleichzeitig fördern wir die Einstellung von externen Talenten, zum Beispiel dann, wenn sie die lokalen Märkte besser kennen als Führungskräfte innerhalb des Unternehmens. Bereits heute arbeiten Mitarbeiter aus mehr als 120 Nationen für Henkel; und der Anteil weiblicher Führungskräfte liegt weltweit bei rund 30 Prozent mit deutlich steigender Tendenz. Die Vielfalt unseres globalen Teams ist für Henkel ein Wettbewerbsvorteil, den wir kontinuierlich ausbauen wollen.

### **Fortschritte im Geschäftsjahr 2011**

Im Geschäftsjahr 2011 haben wir weitere wesentliche Fortschritte bei unseren drei strategischen Prioritäten gemacht. Dazu gehören:

#### **Ausschöpfen des vollen Geschäftspotenzials**

- Trotz großer Herausforderungen und Unsicherheiten im wirtschaftlichen Umfeld erzielten alle drei Unternehmensbereiche sehr gute Ergebnisse.
- Wir haben unsere Shared Service Center in Bratislava, Slowakei, und Manila, Philippinen, weiter ausgebaut sowie unser drittes Shared Service Center in Mexico City, Mexiko, eröffnet. Neben der vermehrten Nutzung dieser Einrichtungen für die Funktionen Finanzen, Einkauf und Personal haben wir auch einige Aktivitäten der Unternehmensbereiche, zum Beispiel Teile der Marktforschung und des Controllings, in die Shared Service Center verlagert.

### **Stärkere Konzentration auf unsere Kunden**

- Wir haben die Partnerschaften mit unseren Kunden weiter ausgebaut und tauschen uns kontinuierlich auf höchster Management-Ebene zur Identifizierung weiterer gemeinsamer Projekte aus.
- Wir haben eine neue Nachhaltigkeitsstrategie und neue Nachhaltigkeitsziele bis 2030 entwickelt.

### **Stärkung unseres globalen Teams**

- Henkel-weit gab es eine Vielzahl von Aktivitäten zur dauerhaften Verankerung unserer 2010 eingeführten neuen Vision und der Werte. Alle Vorgesetzten haben gemeinsam mit ihren Teams die Umsetzung der 2010 vereinbarten Maßnahmen in ihren Verantwortungsbereichen überprüft und weiter vorangetrieben.
- Wir haben unser Globales Short Term Incentive auf Basis des im Jahr 2010 entwickelten weltweit einheitlichen Systems zur differenzierten Bewertung der Leistung und des Entwicklungspotenzials unserer Führungskräfte angepasst.

### **Finanzziele 2012**

Im Jahr 2008 haben wir uns für das Jahr 2012 Finanzziele gesetzt, die wir mit der Umsetzung unserer strategischen Prioritäten erreichen wollen.

#### **Finanzziele 2012**

Jährliches organisches Umsatzwachstum (durchschnittlich):

3–5 Prozent

Bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT):

14 Prozent

Jährliches Wachstum des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie (durchschnittlich):

> 10 Prozent

Trotz großer Herausforderungen und Unsicherheiten im wirtschaftlichen Umfeld war das Berichtsjahr ein erfolgreiches Jahr für uns: Wir haben ein starkes organisches Umsatzwachstum von 5,9 Prozent erreicht und unsere bereinigte Umsatzrendite um 0,7 Prozentpunkte auf 13,0 Prozent steigern können. Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie betrug 3,14 Euro und lag um 11,3 Prozent über dem Wert des Jahres 2010.

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

Nach der erfolgreichen Entwicklung im Geschäftsjahr 2011 sind wir sehr zuversichtlich, dass wir unsere Finanzziele 2012 erreichen werden.

#### Entwicklung bis 2011

	2010	2011
Organisches Umsatzwachstum	+7,0%	+5,9%
Organisches Umsatzwachstum, durchschnittlich *	+1,8%	+3,1%
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	12,3%	13,0%
<hr/>		
Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro	2,82	3,14
Wachstum	+47,6%	+11,3%
Durchschnittliches Wachstum **	+13,5%	+12,8%

\* Arithmetisches Mittel 2009 bis 2011.

\*\* Compound Annual Growth Rate (CAGR) 2008 bis 2011.

Um das Erreichen der anspruchsvollen Finanzziele zu fördern, wurde im Jahr 2010 für etwa 3.000 obere Führungskräfte des Henkel-Konzerns (Führungskreise o bis IIB) eine Einmalzahlung von etwa einer jährlichen variablen Vergütung beschlossen („Sonderincentive 2012“). Diese wird unter der Bedingung ausgezahlt, dass im Jahr 2012 eine bereinigte Umsatzrendite von mindestens 14 Prozent erreicht wird.

#### 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. Als Vorreiter wollen wir 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

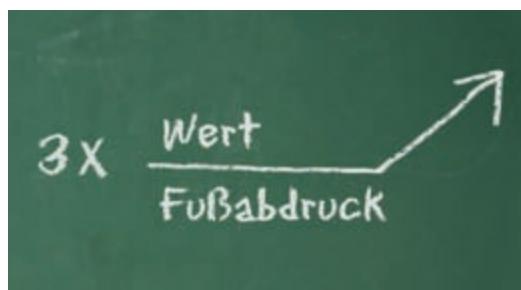
Wir stehen vor großen Herausforderungen: Bereits heute ist der globale ökologische Fußabdruck der Menschheit größer, als es die Ressourcen der Erde verkraften. Die Weltbevölkerung wird Schätzungen zufolge bis zum Jahr 2050 auf 9 Milliarden Menschen anwachsen. Gleichzeitig führt die weltweit zunehmende Wirtschaftsleistung zu steigendem Konsum und Ressourcenbedarf. Dadurch wird

sich insgesamt der Druck auf die verfügbaren Ressourcen in den kommenden Jahrzehnten verschärfen. Da der Verzicht auf Lebensqualität und Konsum keine realistische Lösung darstellt, haben wir die Vision 2050 des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) als Grundlage unserer Strategie gewählt: „Im Jahr 2050 leben rund 9 Milliarden Menschen gut und im Einklang mit den begrenzten Ressourcen der Erde.“ Sie überetzt das abstrakte Prinzip einer nachhaltigen Entwicklung in eine konkrete Vision für die Gesellschaft im Jahr 2050.

Für uns als Unternehmen bedeutet das, Lebensqualität zu schaffen und gleichzeitig die mit unserer Wertschöpfung verbundenen Ressourcenverbräuche und Emissionen zu verringern. Diese Idee steht im Kern unserer neuen Nachhaltigkeitsstrategie: Mit weniger Ressourcen mehr erreichen. Wir wollen mehr Wert schaffen, für unsere Kunden, Verbraucher, Nachbarn sowie unser Unternehmen – bei einem gleichzeitig reduzierten ökologischen Fußabdruck. Daher brauchen wir Innovationen, Produkte und Technologien, die mehr Lebensqualität und gleichzeitig einen geringeren 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 dem 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 Lebensqualität im Einklang mit den begrenzten Ressourcen der Erde zu ermöglichen.



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.

#### 5-mal

in Folge Branchenführer im Dow Jones Sustainability Index (siehe Seite 26).

Innerhalb der nächsten 20 Jahre wollen wir daher den Wert, den wir mit unserer Geschäftstätigkeit schaffen, im Verhältnis zum ökologischen Fußabdruck, den wir durch unsere Produkte und Dienstleistungen hinterlassen, verdreifachen. Dieses Ziel, dreimal effizienter zu werden, bezeichnen wir als „Faktor 3“. Dies bedeutet beispielsweise, dass wir einerseits den erwirtschafteten Wert verdreifachen, unseren ökologischen Fußabdruck aber konstant halten. Oder wir können andererseits 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.

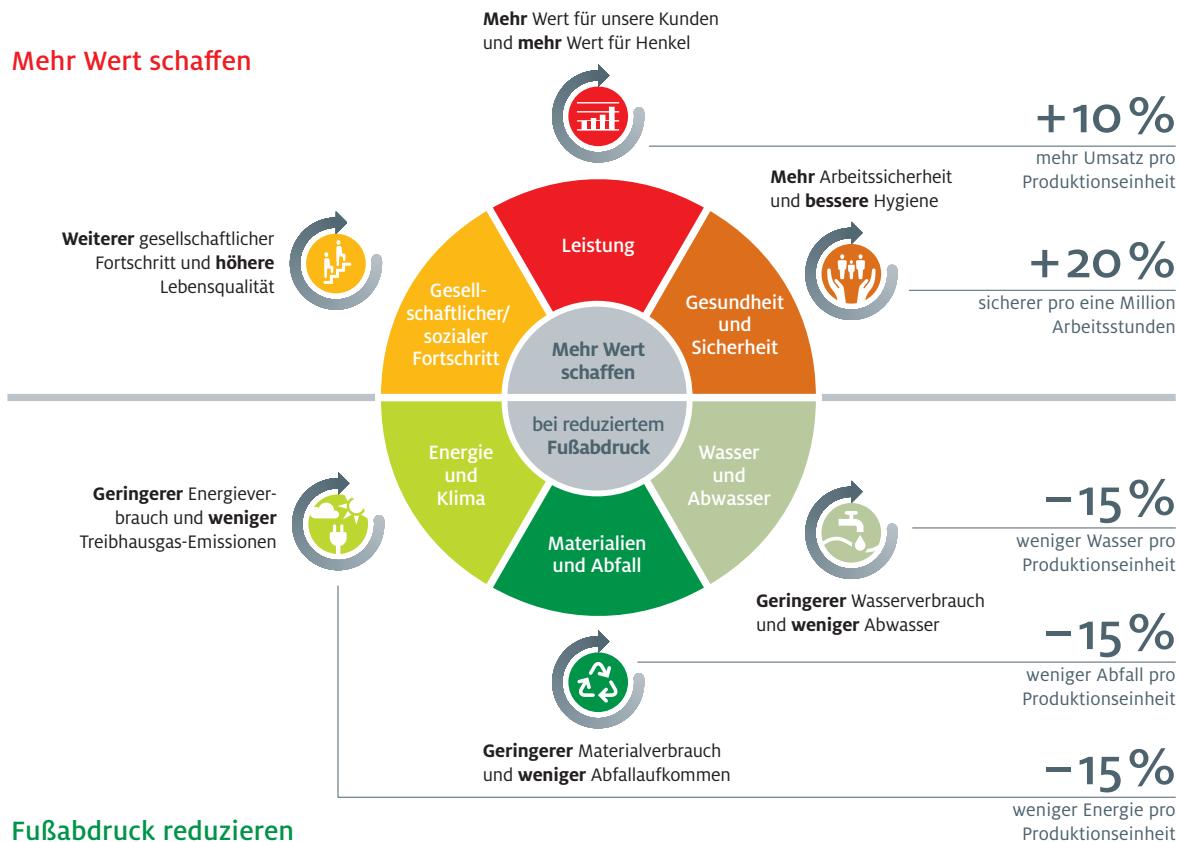
Um unser ambitioniertes 20-Jahres-Ziel erreichen zu können, müssen wir unsere Effizienz jährlich um durchschnittlich 5 bis 6 Prozent steigern. Für die nächsten fünf Jahre haben wir uns daher kon-

krete Zwischenziele für unsere Fokusfelder gesetzt (siehe Grafik). Damit wollen wir bis 2015 das Verhältnis zwischen geschaffinem Wert und ökologischem Fußabdruck unserer Geschäftstätigkeit um insgesamt 30 Prozent verbessern.

### Unser Beitrag in sechs Fokusfeldern

Um unsere Strategie erfolgreich umzusetzen, konzentrieren wir uns auf sechs Handlungsfelder, die die für uns relevanten Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung widerspiegeln. In diesen Fokusfeldern treiben wir mit unseren Produkten und Prozessen Fortschritte entlang der gesamten Wertschöpfungskette voran. Mit unserer neuen Strategie haben wir die bisher fünf Felder um das Fokusfeld „Leistung“ ergänzt. Dies reflektiert sowohl unsere Ziele als Wirtschaftsunternehmen als auch unseren zentralen Wertbeitrag für die Gesellschaft. Gleichzeitig haben wir die Felder in zwei Dimensionen gegliedert: „mehr Wert schaffen“ und

### Unsere Fokusfelder und unsere Ziele bis 2015





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

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

„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 reduzieren wollen, etwa durch einen geringeren Wasser- und Energieverbrauch und weniger Abfall.

### Unser Ansatz für nachhaltige Geschäftsprozesse

Um unsere Strategie erfolgreich umzusetzen und unser Ziel zu erreichen, müssen beide sich im täglichen Denken und Handeln unserer mehr als 47.000 Mitarbeiter sowie in unseren Geschäftsprozessen wiederfinden. Dazu haben wir drei strategische Prinzipien definiert: Produkte, Partner und 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 Fußabdruck bieten und dadurch Ressourcenverbrauch und negative Umweltauswirkungen reduzieren.

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 reduzieren.

Unsere Mitarbeiter machen den Unterschied: 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 Corporate Sustainability und im Code of Conduct konkretisiert. Diese gelten gemeinsam mit den daraus abgeleiteten internen Standards für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz, mit den Sozialstandards 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 **NB** 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.

Weitere Informationen, Berichte, Hintergründe sowie aktuelle Meldungen zum nachhaltigen Wirtschaften bei Henkel bietet die Internetseite [www.henkel.de/nachhaltigkeit](http://www.henkel.de/nachhaltigkeit)

## Wertmanagement und Steuerungssystem

Wir richten die Unternehmenssteuerung an der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts aus. Um messen zu können, inwieweit wir unsere Wachstumsziele erreicht haben, setzen wir ein Kennzahlensystem ein, mit dem wir Wertzuwächse und Renditen kapitalmarktorientiert berechnen.

Zur Beurteilung der bereits realisierten und zukünftigen Wachstumsschritte ermitteln wir den Economic Value Added (EVA®)<sup>1</sup>. Dieser 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 (Capital Employed).

Die operative Geschäftsentwicklung bilden wir mit dem betrieblichen Ergebnis vor Geschäftswertabschreibungen ab. Das eingesetzte Kapital ermitteln wir über die Aktivseite der Bilanz. Eine Überleitung der Stichtagswerte in der Bilanz zu den für das eingesetzte Kapital verwendeten Durchschnittswerten befindet sich auf **GB Seite 147**.

Der Kapitalkostensatz (Weighted Average Cost of Capital – abgekürzt WACC) wird als gewichteter Durchschnittskostensatz aus Eigen- und Fremdkapitalkosten errechnet. Im Geschäftsjahr 2011 rechneten wir mit einem Kapitalkostensatz nach Steuern von 6,5 Prozent. Vor Steuern betrug er 9,0 Prozent. Wir überprüfen in regelmäßigen Abständen die Höhe unserer Kapitalkosten, um den Veränderungen in den Marktparametern Rechnung zu tragen. Vom Geschäftsjahr 2012 an verwenden wir einen Kapitalkostensatz vor Steuern von 9,5 Prozent, nach Steuern von 6,5 Prozent.

Wir setzen differenzierte Kapitalkostensätze nach Unternehmensbereichen an. Dazu werden unternehmensbereichsspezifische Beta-Faktoren aus einem Vergleich mit Wettbewerbern ermittelt. Für die Unternehmensbereiche Wasch-/Reinigungsmittel und Kosmetik/Körperpflege betrug der Kapitalkostensatz vor Steuern im Berichtsjahr 9,0 Prozent (nach Steuern 6,5 Prozent) und für Adhesive Technologies 10,5 Prozent vor Steuern (nach Steuern 7,5 Prozent). Im Jahr 2012 verwenden wir für die Unternehmensbereiche Wasch-/Reinigungsmittel und Kosmetik/Körperpflege einen WACC von 9,5 Prozent vor Steuern (nach Steuern 6,5 Prozent) und für Adhesive Technologies von 11,5 Prozent vor Steuern (nach Steuern 8,0 Prozent).

### Kapitalkosten (WACC)

	2011	ab 2012
Risikoloser Zinssatz	3,3 %	3,5 %
Markt-Risikoprämie	4,5 %	4,5 %
Beta-Faktor	0,8	0,8
Eigenkapitalkosten nach Steuern	<b>6,8%</b>	<b>7,1%</b>
<hr/>		
Fremdkapitalkosten vor Steuern	4,1 %	4,7 %
Tax Shield (30 %)	- 1,2 %	- 1,4 %
Fremdkapitalkosten nach Steuern	<b>2,9%</b>	<b>3,3%</b>
<hr/>		
Anteil Eigenkapital <sup>1</sup> (Peer-Group-Struktur)	85 %	85 %
Anteil Fremdkapital <sup>1</sup> (Peer-Group-Struktur)	15 %	15 %
<hr/>		
Kapitalkosten nach Steuern <sup>2</sup>	<b>6,5%</b>	<b>6,5%</b>
Steuersatz	30 %	30 %
Kapitalkosten vor Steuern <sup>2</sup>	<b>9,0%</b>	<b>9,5%</b>

<sup>1</sup> Zu Marktwerten.

<sup>2</sup> Gerundet.

### Kapitalkosten vor Steuern je Unternehmensbereich

	2011	ab 2012
Wasch-/Reinigungsmittel	9,0%	9,5%
Kosmetik/Körperpflege	9,0%	9,5%
Adhesive Technologies	10,5%	11,5%

**9,0 %**

WACC vor Steuern im Jahr 2011 im Konzern.

<sup>1</sup> EVA® ist eine eingetragene Marke der Stern Stewart & Co.

## 848 Mio Euro

Economic Value Added (EVA®) im Jahr 2011 erwirtschaftet.

### EVA® und ROCE

Mit der EVA®-Kennzahl werden wertschaffende Entscheidungen und profitables Wachstum in den Unternehmensbereichen gefördert. Aus Geschäften mit negativen Wertbeiträgen ziehen wir uns zurück, wenn wir keine Möglichkeit sehen, in absehbarer Zeit positive EVA®-Werte zu erzielen.

Die Kennzahl EVA® ermitteln wir mit folgender Formel:

$$\text{EVA}^{\circledast} = \text{EBIT}^* - (\text{Capital Employed} \times \text{WACC}).$$

Um unterschiedlich große Geschäftseinheiten besser miteinander vergleichen zu können, ziehen wir zusätzlich eine Renditekennziffer heran: die Rendite auf das eingesetzte Kapital, den sogenannten Return on Capital Employed (ROCE). Diesen ermitteln wir wie folgt:

$$\text{ROCE} = \text{EBIT}^* : \text{Capital Employed}.$$

Der ROCE repräsentiert die Verzinsung des durchschnittlich eingesetzten Kapitals. Wir schaffen Wert, wenn die Rendite des eingesetzten Kapitals die Kapitalkosten vor Steuern übersteigt.

Der Henkel-Konzern erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2011 einen positiven Economic Value Added

(EVA®) in Höhe von 848 Mio Euro. Dieser war 279 Mio Euro höher als im Vorjahr (+49,0 Prozent). Dies ist sowohl auf das sehr stark gestiegene betriebliche Ergebnis zurückzuführen als auch auf das gesunkene eingesetzte Kapital. Alle Unternehmensbereiche erzielten einen positiven Wertbeitrag. Der Wertbeitrag lag beim Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel mit 303 Mio Euro um 5,7 Prozent über dem Vorjahresniveau, was aus der sehr starken Senkung der Höhe des eingesetzten Kapitals resultierte. Der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege konnte mit 290 Mio Euro den Vorjahreswert um 40,6 Prozent signifikant verbessern, bedingt durch einen deutlichen Anstieg des betrieblichen Ergebnisses. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies konnten wir mit 282 Mio Euro den Wertbeitrag um 209 Mio Euro erhöhen. Dies resultierte aus der deutlichen Verbesserung des betrieblichen Ergebnisses und der Senkung des eingesetzten Kapitals gegenüber dem Vorjahr.

Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals (ROCE) erhöhte sich von 14,9 Prozent auf 16,6 Prozent. Zurückzuführen ist auch dies im Wesentlichen auf die sehr starke Entwicklung des betrieblichen Ergebnisses bei gleichzeitiger Senkung des eingesetzten Kapitals.

### EVA® und ROCE<sup>1</sup>

in Mio Euro	Wasch-/Reinigungsmittel	Kosmetik/Körperpflege	Adhesive Technologies	Konzern
EBIT*	511	471	1.002	1.857
Eingesetztes Kapital	2.314	2.001	6.853	11.208
Kapitalkosten <sup>2</sup>	208	180	720	1.009 <sup>3</sup>
EVA® 2011	303	290	282	848 <sup>3</sup>
EVA® 2010	286	207	73	569 <sup>4</sup>
ROCE 2011	22,1%	23,5%	14,6%	16,6%
ROCE 2010	21,2%	20,1%	12,5%	14,9%

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

<sup>2</sup> Berechnet auf Basis differenzierter Kapitalkostensätze nach Unternehmensbereichen.

<sup>3</sup> Berechnet auf Basis des Konzern-Kapitalkostensatzes von 9,0 Prozent.

<sup>4</sup> Berechnet auf Basis des Konzern-Kapitalkostensatzes von 10,0 Prozent.

## 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 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 – einschließlich Vorschriften über die Sanierung von Altlasten – zu beachten.

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 sowie Prüf-, Kennzeichnungs- und Warnvorschriften sowie um produkthaftungsrechtliche Regelungen.

Unsere internen Standards sollen gewährleisten, dass die rechtlichen Anforderungen eingehalten werden und 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.

Ein Beispiel für eine wesentliche rechtliche Rahmenbedingung ist die europäische Verordnung zur Registrierung, Evaluierung, Autorisierung und Beschränkung von Chemikalien – VO (EG) Nr. 1907/2006 (englisch abgekürzt: REACH). Durch sie werden die Registrierung, Bewertung und Zulassung von chemischen Stoffen geregelt. Henkel nimmt unter REACH vor allem die Rolle als Verwender von chemischen Stoffen ein, ist aber auch Importeur und Hersteller. Um eine effiziente Umsetzung von REACH zu gewährleisten, haben wir eine zentrale Bearbeitung der wesentlichen REACH-Prozesse festgelegt.

## Geschäftsverlauf

### Weltwirtschaft

#### Überblick:

#### Abkühlung der weltweiten Konjunktur

Das Wachstum der Weltwirtschaft<sup>1</sup> hat sich 2011 nach der Zwischenerholung im Jahr 2010 abgekühlt. Weltweit verzeichnete das Bruttoinlandsprodukt ein Wachstum von 2,6 Prozent. Während die Wachstumsregionen einen Anstieg von 5,4 Prozent erzielten, übertrafen die Industrieländer das Vorjahresniveau nur leicht um 1,3 Prozent. Anhaltend hohe Risiken wie die Schuldenkrisen in Europa und in den USA sowie die aus der Inflationsbekämpfung resultierende Abschwächung des Wachstums in Asien haben die wirtschaftliche Entwicklung und zunehmend auch das Vertrauen der Investoren und privaten Verbraucher beeinträchtigt.

#### Verlauf im Jahr 2011:

#### Nachlassende Dynamik im Jahresverlauf

Nach der schnellen und kräftigen Erholung der Weltwirtschaft von der schweren Rezession im Jahr 2010 bis zum ersten Quartal des Berichtsjahrs war das Geschäftsumfeld im weiteren Verlauf des Jahres 2011 von einer nachlassenden Dynamik der Weltwirtschaft gekennzeichnet.

#### Industrie und Konsum:

#### Industrie legte weiter zu

Die Industrieproduktion expandierte mit einem Plus von rund 6 Prozent nach wie vor schneller als der private Konsum, der um rund 3 Prozent zunahm. Während besonders die exportabhängigen Industrien teilweise deutliche Zuwächse verzeichneten, war die Entwicklung in konsumnahen Branchen entsprechend verhalten.

#### Regionen:

#### Reife Märkte moderat,

#### Wachstumsregionen robust

In Westeuropa entwickelte sich das Bruttoinlandsprodukt insgesamt schwach. Durch ein Plus von 3 Prozent in Deutschland konnte die Region immerhin ein Wachstum von etwas mehr als 1,5 Prozent erreichen. Auch die nordamerikanische Wirtschaft ist im Gesamtjahr nur wenig gewachsen. Im Vergleich zum Vorjahr verzeichnete sie einen Anstieg der Wirtschaftsleistung von etwas mehr als 1,5 Prozent. Hohe Rohstoffpreise und eine hohe Arbeitslosenquote in Verbindung mit nur moderaten Einkommenszuwächsen haben den privaten Konsum als Wachstumstreiber erheblich

<sup>1</sup> Quelle für die Daten der Weltwirtschaft:  
Feri EuroRating Services, Januar 2012.

beeinträchtigt. Japans Wirtschaft schrumpfte infolge der Naturkatastrophe um etwa ein halbes Prozent. Die Wachstumsregionen Osteuropa, Asien (ohne Japan), Lateinamerika und Afrika/A nahost verzeichneten ein im Vergleich zum Vorjahr robustes Wirtschaftswachstum. In Osteuropa setzte sich die wirtschaftliche Erholung mit einem Wachstum von etwa 3 Prozent fort. Insbesondere Russland gehörte mit einem Plus von 4 Prozent erneut zu den dynamischeren Volkswirtschaften innerhalb der Region. Lateinamerika verzeichnete ein kräftiges Wachstum von etwa 5 Prozent. Die Wachstumsländer Asiens erhöhten ihre Wirtschaftsleistung um rund 7 Prozent, getragen weiterhin vor allem von Indien und China.

#### Rohstoffpreise:

##### **Starker Anstieg der Rohstoffpreise**

Die hohe Nachfrage nach Rohstoffen insbesondere in den Wachstumsländern Asiens hat im Lauf des Berichtsjahres zu einem deutlichen Anstieg der Rohstoffpreise geführt. Beispiele hierfür sind die Preisentwicklungen bei Rohöl, Ethylen, Propylen, Palmkernöl, Papier und Metallen. So lag der Rohölpreis im Jahresdurchschnitt mit etwa 110 US-Dollar um fast 30 Dollar über dem Niveau des Vorjahrs. Aufgrund der weltweiten Abschwächung des Wachstums im Verlauf des Jahres stabilisierten sich die Rohstoffpreise in der zweiten Jahreshälfte auf hohem Niveau.

#### Währungen:

##### **Euro im Bann der europäischen Schuldenkrise**

Im Jahresdurchschnitt wurde der Euro gegenüber dem US-Dollar im Vergleich zum Vorjahr von 1,33 auf 1,39 leicht aufgewertet. Im Jahresverlauf ließ sich allerdings kein klarer Trend beobachten: Zu Jahresbeginn stieg der Euro kontinuierlich an und notierte zur Mitte des Jahres zeitweise über 1,46 US-Dollar. Zum Ende des dritten Quartals tendierte der Euro wieder schwächer und lag am Jahresende auf einem niedrigeren Niveau von 1,29 US-Dollar. Dieser Verlauf hat seine Ursache insbesondere in der Schuldenkrise in Europa.

Die Entwicklung anderer für Henkel wichtiger Währungen gegenüber dem Euro stellt nachfolgende Tabelle dar:

Durchschnittskurse gegenüber dem Euro

	2010	2011
Chinesischer Yuan	8,98	8,99
Mexikanischer Peso	16,75	17,31
Polnischer Zloty	4,00	4,13
Russischer Rubel	40,26	40,91
US-Dollar	1,33	1,39

#### Inflation:

##### **Anstieg des weltweiten Preisniveaus**

Die Inflation ist von knapp 3 auf 4 Prozent gestiegen – in erster Linie durch die stark erhöhten Rohstoffpreise. Die Verbraucherpreise haben in allen Regionen angezogen, allerdings fiel die Entwicklung in den Ländern sehr unterschiedlich aus: In Nordamerika, in Westeuropa und hier vor allem auch in Deutschland ist die Inflation merklich gestiegen. Hingegen war die Entwicklung in Japan anhaltend deflationär. In China nahm die Inflation deutlich zu. Verantwortlich hierfür waren das kräftige Wachstum sowie hohe Preissteigerungen, insbesondere bei Lebensmitteln.

#### Arbeitslosigkeit:

##### **Leichter Rückgang auf weltweit rund 7 Prozent**

Die Arbeitslosigkeit hat sich in den Industrieregionen leicht auf 8 Prozent verringert. In Nordamerika verharrt die Arbeitslosigkeit mit rund 9 Prozent auf hohem Niveau. In Deutschland hat der Arbeitsmarkt eine erfreuliche Entwicklung genommen, so dass die Arbeitslosenquote mit leicht unter 7 Prozent spürbar unter dem Vorjahresniveau lag. In den Wachstumsregionen blieben die Arbeitslosenquoten mit etwa 7 Prozent stabil. Weltweit ist die Arbeitslosigkeit mit rund 7 Prozent leicht zurückgegangen.

#### Branchenentwicklung:

##### **Konsum mit leichtem Anstieg**

Der Anstieg der privaten Konsumausgaben blieb mit rund 3 Prozent verhalten. In den Industrieländern gab die Konsumenten im Berichtsjahr sogar nur rund 1 Prozent mehr aus als im Vorjahr. Die Verbraucher in Nordamerika haben ihre Ausgaben um etwa 2 Prozent gesteigert. In Westeuropa lagen die Konsumausgaben nur marginal über dem Vorjahr, getragen im Wesentlichen von Deutschland, das rund 1 Prozent zulegte. Konsumfreudiger zeigten sich die Wachstumsländer mit einem Plus von etwa 5 Prozent. Der private

Konsum entwickelte sich dort genauso stark wie die gesamte Wirtschaft.

### **Industrie mit robustem Wachstum**

Die Industrieproduktion expandierte mit einem Plus von 6 Prozent nach wie vor schneller als die Gesamtwirtschaft. Wachstumstreiber waren die exportabhängigen Branchen und hier insbesondere die Elektrotechnik und Elektronikindustrie, der Transportsektor sowie die Metallverarbeitung, die ihre Produktion jeweils deutlich steigerten. Sie profitierten von der erhöhten Investitionstätigkeit in den Industrieländern und den regen Exportaktivitäten.

Die Entwicklung der Industrieproduktion war allerdings regional recht unterschiedlich. Das verarbeitende Gewerbe in Westeuropa und in Nordamerika expandierte um über 4 Prozent. Asiens Industrie legte um rund 8 Prozent zu. Dazu trugen insbesondere die Wachstumsländer China, Südkorea und Indien bei, während die japanische Industrie aufgrund der Natur- und Nuklearkatastrophe zurückging.

Die für Henkel wichtigen Abnehmerbranchen Transportindustrie und Elektronik konnten ihre Produktion mit rund 7 Prozent deutlich ausweiten. Auch in der Automobilindustrie konnten starke Zuwächse erzielt werden. Innerhalb der Elektronikbranche war das für uns relevante Wachstum bei den Basisprodukten wie Halbleitern und Halbleiterplatten nur leicht positiv. Mit rund 8 Prozent war das Wachstum in der Metallindustrie robust. Verhaltener hingegen war die Entwicklung in konsumnahen Branchen wie der globalen Verpackungsindustrie, die mit den Branchen Nahrgütern, Getränke sowie Papier und Druck im unteren einstelligen Bereich wuchs. Die Bauproduktion ist im Jahr 2011 nach mehreren rückläufigen Jahren erstmals nicht geschrumpft. Während die Bautätigkeit in den Wachstumsregionen äußerst rege war, kam es in Nordamerika und Westeuropa zu einem Rückgang von rund 9 beziehungsweise rund 1 Prozent.

### **Gesamtaussage zur Geschäftsentwicklung**

Die Geschäftsentwicklung von Henkel war geprägt durch die zuvor beschriebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und damit durch ein herausforderndes Umfeld. Im Jahresverlauf hat die Wachstumsdynamik der Weltwirtschaft nachgelassen. Trotz anhaltender Risiken wie den Schuldenskitisen in Europa und in den USA, der Folgen

der politischen Unruhen in Nordafrika, der Umweltkatastrophe in Japan und der Wachstumsabschwächung in Asien erzielten wir ein organisches Umsatzwachstum von 5,9 Prozent. Damit haben wir unseren Ausblick von 3 bis 5 Prozent übertroffen. In allen Unternehmensbereichen konnten wir weiterhin stärker als die relevanten Märkte wachsen. Auch steigerten wir den Umsatzanteil unserer Wachstumsregionen auf 42 Prozent.

Auf unseren Beschaffungsmärkten stiegen im Verlauf des Geschäftsjahres die Preise für unsere direkten Materialien; sie stabilisierten sich in der zweiten Jahreshälfte auf hohem Niveau. Durch entsprechende Gegenmaßnahmen wie die Erhöhung unserer eigenen Absatzpreise und die Implementierung von Projekten zur Kostensenkung in Produktion und Supply Chain konnten wir den negativen Einfluss zum Großteil reduzieren, jedoch nicht komplett kompensieren. Insgesamt sank die bereinigte<sup>1</sup> Bruttomarge um 1,3 Prozentpunkte auf 45,8 Prozent.

Dennoch erreichten wir mit einer bereinigten Umsatzrendite von 13,0 Prozent unsere Prognose und verbesserten unsere Profitabilität gegenüber dem Vorjahr um 0,7 Prozentpunkte – ein deutslicher Schritt in Richtung der für 2012 anvisierten 14 Prozent. Die erfolgreichen Einsparungen aus unseren beschleunigten Initiativen zur Strukturanzapfung an unsere Märkte und Kunden spiegelten sich somit in unseren Ergebnissen wider. Der Ausbau unserer Shared Service Center mit der Eröffnung des dritten Centers in Mexico City hat unseren Fixkostenanteil weiter reduziert.

Durch den Verkauf von Randgeschäften haben wir auch in diesem Jahr unser Portfolio weiter optimiert: Im zweiten Quartal veräußerten wir unser Markenartikelgeschäft in Indien sowie unser Geschäft mit Dachbahnen im Unternehmensbereich Adhesive Technologies. Unser Markenportfolio haben wir in seiner Komplexität von früher über 1.000 Marken auf etwa 400 reduziert. Dadurch können wir uns stärker auf unsere Top-Marken konzentrieren und die Möglichkeiten in unseren Kerngeschäften optimal ausschöpfen.

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

Ebenfalls im zweiten Quartal haben wir dank der anhaltend guten Geschäftsentwicklung und unseres verbesserten Finanzprofils unsere Ziel-Ratings von „A flat“ (Standard & Poor's) beziehungsweise „A2“ (Moody's) wiedererlangt. Wir können deutlich verbesserte Finanzkennzahlen aufweisen: Die Nettoverschuldung des Henkel-Konzerns reduzierte sich im Jahresverlauf aus dem starken Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit auf 1,7 Mrd Euro (–28 Prozent). Unsere operative Schuldendekkung haben wir von 71 auf 83 Prozent erhöht. Insgesamt verfügen wir über eine solide langfristige Finanzierungsstruktur und ausreichende Liquiditätsreserven, die es uns ermöglichen, Chancen auf wertschaffendes externes Wachstum zu ergreifen – unter der Voraussetzung, dass diese unsere wiedererlangten Ziel-Ratings langfristig nicht gefährden.

Als Vorreiter im Bereich Nachhaltigkeit wollen wir neue Lösungen für die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung vorantreiben und unser Geschäft verantwortungsvoll und wirtschaftlich erfolgreich weiterentwickeln. Nachdem wir unsere Nachhaltigkeitsziele für das Jahr 2012 bereits 2010 erfüllen konnten, haben wir im Berichtsjahr unsere Nachhaltigkeitsstrategie bis zum Jahr 2030 – „Faktor 3“ – im Unternehmen verankert: Innerhalb der nächsten 20 Jahre wollen wir den Wert verdreifachen, den wir mit unserer Geschäftstätigkeit schaffen, im Verhältnis zum ökologischen Fußabdruck, den wir durch unsere Produkte und Dienstleistungen hinterlassen.

Das Geschäftsjahr 2011 mit seinen sehr erfreulichen Ergebnissen brachte uns unseren anspruchsvollen Finanzz Zielen 2012 einen weiteren wichtigen Schritt näher.

### Umsatz und Ergebnis

Im Geschäftsjahr 2011 haben wir den Umsatz des Henkel-Konzerns in einem herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld auf 15.605 Mio Euro und damit um 3,4 Prozent gegenüber dem Wert des Vorjahrs gesteigert. Bereinigt um Wechselkurseffekte erhöhte sich der Umsatz um 5,3 Prozent. Die organische Umsatzentwicklung (also bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen/Divestments) zeigte mit 5,9 Prozent eine hohe Steigerungsrate. Die Hälfte dieser Steigerung basiert auf der Erhöhung unserer Absatzpreise, insbesondere im Unternehmensbereich Adhesive Technologies, und spiegelt sich in einem Preiseffekt von 3,0 Prozent wider.

Umsatz in Mio Euro
2007 13.074
2008 14.131
2009 13.573
2010 15.092
2011 15.605

Umsatz nach Unternehmensbereichen *
in Mio Euro

Wasch-/ Reinigungsmittel
2010 4.319
2011 4.304

Kosmetik/Körperpflege
2010 3.269
2011 3.399

Adhesive Technologies
2010 7.306
2011 7.746

\* Ohne Corporate.

Im Verlauf des Geschäftsjahres schwächte sich unser Umsatzwachstum im Kontext der nachlassenden Wachstumsdynamik der Weltwirtschaft ab. Während das organische Wachstum im ersten Halbjahr bei 6,7 Prozent lag, verlangsamte es sich im zweiten Halbjahr auf immer noch deutliche 5,2 Prozent.

### Umsatzveränderung<sup>1</sup>

in Prozent	2011
Veränderung zum Vorjahr	3,4
Wechselkurseffekte	-1,9
Bereinigt um Wechselkurseffekte	5,3
Akquisitionen/Divestments	-0,6
Organisch	5,9
Davon Preis	3,0
Davon Menge	2,9

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

In allen Unternehmensbereichen konnten wir den Umsatz organisch steigern und unsere Marktanteile in den für uns relevanten Märkten weiter ausbauen: Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies konnte seinen Umsatz um 8,3 Prozent organisch steigern auf einen Höchstwert von 7.746 Mio Euro. Der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege setzte seinen positiven Wachstumstrend der vergangenen Jahre fort und lag mit 5,4 Prozent deutlich oberhalb des in weiten Teilen rückläufigen Markts. Der Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel erreichte in einem leicht rückläufigen Marktumfeld eine organische Umsatzsteigerung in Höhe von 2,9 Prozent.

### Preis- und Mengeneffekte

in Prozent	Organisches Umsatzwachstum	Davon Preis	Davon Menge
Wasch-/Reinigungsmittel	2,9	1,6	1,3
Kosmetik/Körperpflege	5,4	-0,3	5,7
Adhesive Technologies	8,3	5,3	3,0
Henkel-Konzern	5,9	3,0	2,9

Regional betrachtet konnten wir den Umsatz in fast allen Regionen – mit Ausnahme von Nordamerika – weiter verbessern:

In der Region Westeuropa erhöhten wir in einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld den Umsatz um 2,8 Prozent auf 5.624 Mio Euro. Haupttreiber

des organischen Umsatzwachstums von 2,3 Prozent war das Wachstum in Deutschland und Frankreich. Der Umsatzanteil der Region blieb stabil bei 36 Prozent.

Den Umsatz in der Region Osteuropa steigerten wir um 6,2 Prozent auf 2.813 Mio Euro. Das organische Umsatzwachstum von 10,3 Prozent wurde vor allem durch unsere Geschäfte in der Türkei sowie unser Klebstoffgeschäft in Russland getragen. Der Umsatzanteil der Region blieb mit 18 Prozent konstant.

In der Region Afrika/Nahost war unser Wachstum durch die politischen Unruhen in einigen Ländern beeinträchtigt, so dass wir – anders als in den Vorjahren – keine nominale zweistellige Wachstumsrate erzielen konnten. Während unser Umsatz sich nominal um 3,7 Prozent auf 934 Mio Euro erhöhte, lag das organische Umsatzwachstum jedoch im zweistelligen Bereich bei 10,0 Prozent. Dieses wurde durch zweistellige Wachstumsraten in den Vereinigten Arabischen Emiraten, Saudi-Arabien und Algerien getrieben. Der Umsatzanteil der Region blieb stabil bei 6 Prozent.

Der Umsatz in der Region Nordamerika sank wechselkursbedingt leicht um 0,3 Prozent auf 2.716 Mio Euro. Das organische Umsatzwachstum lag trotz eines verhaltenen Konsumklimas in den USA bei 4,4 Prozent. Auch der Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel, der Anfang des Jahres aufgrund rückläufiger Märkte und unverändert starken Wettbewerbsdrucks noch organisch geschrumpft war, konnte den organischen Umsatz leicht steigern. Der Umsatzanteil der Region ging von 18 auf 17 Prozent zurück.

Die Region Lateinamerika entwickelte sich weiterhin erfreulich und wies ein Umsatzwachstum um 8,4 Prozent auf 1.065 Mio Euro auf. Zu der zweistelligen organischen Wachstumsrate von 11,0 Prozent trugen insbesondere unsere Geschäftsentwicklung in Mexiko, Brasilien und Venezuela bei. Der Umsatzanteil der Region blieb mit 7 Prozent auf Vorjahresniveau.

In der Region Asien/Pazifik hatten die Folgen der Naturkatastrophe in Japan einen dämpfenden Einfluss auf das regionale Umsatzwachstum von 5,9 Prozent auf 2.296 Mio Euro. Die Region zeigte mit einer organischen Wachstumsrate von 8,6 Prozent jedoch weiterhin eine positive Entwicklung, insbesondere getragen durch die zweistelligen Wachstumsraten in China, Indien und Südkorea.

Asien/Pazifik erhöhte den Umsatzanteil im Vergleich zum Vorjahr von 14 auf 15 Prozent.

Den Umsatz unserer Wachstumsregionen Osteuropa, Afrika/Nahost, Lateinamerika und Asien (ohne Japan) steigerten wir um 6,2 Prozent auf 6.512 Mio Euro. Das organische Wachstum erreichte 10,8 Prozent. Hierzu trugen insbesondere die Unternehmensbereiche Adhesive Technologies und Kosmetik/Körperpflege mit ihren zweistelligen Wachstumsraten bei. Der Umsatzanteil der Wachstumsregionen erhöhte sich von 41 auf 42 Prozent.

Um unsere Strukturen kontinuierlich an unsere Märkte und Kunden anzupassen, haben wir die Restrukturierungsaufwendungen von 184 Mio auf 227 Mio Euro erhöht, vor allem in Westeuropa. Wir bauten unsere Shared Service Center weiter aus, stellten unsere Organisation im Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel noch effizienter auf und optimierten das Produktionsnetzwerk im Unternehmensbereich Adhesive Technologies weiter.

Nachfolgend kommentieren wir die Ergebnisentwicklung der Unternehmensbereiche ohne einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen, um die operative Entwicklung transparenter darzustellen:

#### Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)

in Mio Euro	2010	2011	%
EBIT (wie berichtet)	1.723	1.857	7,8
Einmalige Erträge	-59	-57	
Einmalige Aufwendungen	14	2	
Restrukturierungsaufwendungen	184	227	
<b>Bereinigter EBIT</b>	<b>1.862</b>	<b>2.029</b>	<b>9,0</b>

Das bereinigte betriebliche Ergebnis („bereinigter EBIT“) konnten wir von 1.862 Mio Euro im Vorjahr um 9,0 Prozent auf 2.029 Mio Euro erhöhen. Alle drei Unternehmensbereiche trugen zu dieser positiven Entwicklung bei. Trotz der Belastungen aus den deutlich gestiegenen Preisen auf den Beschaffungsmärkten verbesserten wir die bereinigte Umsatzrendite („bereinigte EBIT-Marge“) des Konzerns um 0,7 Prozentpunkte auf 13,0 Prozent und erreichen damit unser Prognosewert.

Die deutlichste Margenverbesserung erzielte der Unternehmensbereich Adhesive Technologies mit einer Verbesserung von 12,8 auf 13,9 Prozent. Dazu trug neben den Erhöhungen der Absatz-

#### Umsatz nach Regionen\*

in Mio Euro

##### Westeuropa

2010	5.470
2011	5.624

##### Osteuropa

2010	2.649
2011	2.813

##### Afrika/Nahost

2010	901
2011	934

##### Nordamerika

2010	2.724
2011	2.716

##### Lateinamerika

2010	982
2011	1.065

##### Asien/Pazifik

2010	2.168
2011	2.296

\* Ohne Corporate.

#### EBIT nach Regionen\*

in Mio Euro

##### Westeuropa

2010	706
2011	767

##### Osteuropa

2010	314
2011	384

##### Afrika/Nahost

2010	81
2011	79

##### Nordamerika

2010	320
2011	289

##### Lateinamerika

2010	104
2011	105

##### Asien/Pazifik

2010	306
2011	360

\* Ohne Corporate.

## Vergleich Prognose und Ergebnisse 2011

	Prognose 2011	Ergebnisse 2011
Organisches Umsatzwachstum	Besser als die Entwicklung unserer relevanten Märkte	Wasch-/Reinigungsmittel: +2,9 Prozent (relevanter Markt: leicht rückläufig) Kosmetik/Körperpflege: +5,4 Prozent (relevanter Markt: in weiten Teilen rückläufig) Adhesive Technologies: +8,3 Prozent (relevanter Markt: niedriges einstelliges Wachstum)
Bereinigte Umsatzrendite	Steigerung auf etwa 13 Prozent	Steigerung auf 13,0 Prozent
Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie	Steigerung von etwa 10 Prozent	Steigerung um 11,3 Prozent

preise unser fortgesetztes erfolgreiches Kostenmanagement bei. Der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege steigerte seine bereinigte Umsatzrendite um 0,9 Prozentpunkte auf 14,2 Prozent (Vorjahr: 13,3 Prozent). Auch hier zeigen sich die Ergebnisse aus unserem erfreulichen Umsatzwachstum in Kombination mit Effizienzsteigerungen. Der Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel konnte seine Profitabilität trotz stark gestiegener Materialpreise auf 13,2 Prozent verbessern (Vorjahr: 13,0 Prozent).

Weitere Erläuterungen zur Geschäftsentwicklung finden Sie in der Darstellung der Unternehmensbereiche ab **GB Seite 76**.

### Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf

Im Rahmen des Berichts über das Geschäftsjahr 2010 haben wir für das Geschäftsjahr 2011 die Prognose abgegeben, dass wir uns beim organischen Umsatzwachstum erneut besser entwickeln wollten als unsere relevanten Märkte und ein organisches Umsatzwachstum von 3 bis 5 Prozent erwarteten. Gegenüber den Werten des Jahres 2010 hatten wir bei der bereinigten Umsatzrendite (EBIT) eine Steigerung auf etwa 13 Prozent sowie einen Anstieg des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie von etwa 10 Prozent erwartet.

Diese Umsatz- und Ergebnisprognose haben wir, obwohl die Preisanstiege für unsere direkten Materialien höher waren als geplant, in vollem Umfang erreicht: Mit unserer organischen Wachstumsrate von 5,9 Prozent liegen wir oberhalb des prognostizierten Korridors. In allen drei Unternehmensbereichen erzielten wir organische Wachstumsraten, die über dem jeweiligen relevanten Marktwachstum lagen. Auf Konzernebene realisierten wir eine deutliche Steigerung der bereinigten Umsatzrendite von 12,3 auf 13,0 Pro-

zent sowie eine Verbesserung des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie um 11,3 Prozent auf 3,14 Euro (2010: 2,82 Euro).

Darüber hinaus hatten wir im Rahmen des Berichts über das Geschäftsjahr 2010 einen Anstieg der Preise für Rohstoffe, Verpackungen, bezogene Waren und Leistungen im hohen einstelligen Prozentbereich erwartet. Der tatsächliche Preisanstieg lag im niedrigen zweistelligen Bereich und fiel damit höher aus.

### 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 Gewinn- und Verlustrechnung finden Sie auf **GB Seite 100**.

Die Kosten der umgesetzten Leistungen erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr überproportional zum Umsatz mit 5,9 Prozentpunkten auf 8.455 Mio Euro, bedingt durch den Preisanstieg bei Rohstoffen. Das Bruttoergebnis vom Umsatz stieg auf 7.150 Mio Euro. Die Bruttomarge indes verringerte sich um -1,3 Prozentpunkte auf 45,8 Prozent. Den negativen Einfluss aus den Steigerungen der Kosten der umgesetzten Leistungen konnten wir zu etwa 80 Prozent kompensieren durch Erhöhung unserer Absatzpreise, Einsparungen aus Maßnahmen zur Kostensenkung sowie Effizienzverbesserungen in Produktion und Supply Chain.

Die Aufwendungen für Marketing und Vertrieb sind mit 4.081 Mio Euro gegenüber dem Vorjahr um 3,5 Prozent gesunken. Unsere Vertriebs- und Distributionsprozesse konnten wir effizienter gestalten. Niedrigere Marketingaufwendungen spiegelten das Marktumfeld gesunkener Ausgaben für Werbung wider.

## Überleitung vom Umsatz zum bereinigten betrieblichen Ergebnis

in Mio Euro	2010	%	2011	%	Veränderung
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>15.092</b>	<b>100,0</b>	<b>15.605</b>	<b>100,0</b>	<b>3,4%</b>
Kosten der umgesetzten Leistungen	-7.983	-52,9	-8.455	-54,2	5,9%
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>7.109</b>	<b>47,1</b>	<b>7.150</b>	<b>45,8</b>	<b>0,6%</b>
Marketing- und Vertriebsaufwendungen	-4.229	-28,1	-4.081	-26,2	-3,5%
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	-383	-2,5	-396	-2,5	3,4%
Verwaltungsaufwendungen	-711	-4,7	-706	-4,5	-0,7%
Sonstige betriebliche Erträge/Aufwendungen	76	0,5	62	0,4	-18,4%
<b>Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>1.862</b>	<b>12,3</b>	<b>2.029</b>	<b>13,0</b>	<b>9,0%</b>

Für Forschung und Entwicklung wendeten wir insgesamt 396 Mio Euro auf. Die Forschungsquote – das Verhältnis der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen zum Umsatz – betrug 2,5 Prozent und war damit im Vergleich zum Vorjahr konstant.

Der Anteil der Verwaltungsaufwendungen bezogen auf den Umsatz verminderte sich von 4,7 Prozent auf 4,5 Prozent. Zu dieser Entwicklung hat der Ausbau unserer Shared Service Center maßgeblich beigetragen.

### Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge

Der Saldo der bereinigten betrieblichen Erträge und Aufwendungen verminderte sich um 14 Mio Euro auf 62 Mio Euro. Dies ist zurückzuführen auf geringere Gewinne aus Anlagenabgängen und Zuschreibungen sowie auf den Rückgang zahlreicher Einzelfälle aus dem operativen Geschäft, zum Beispiel Versicherungsentschädigungen und ähnliche Erträge.

### Finanzergebnis

Insgesamt verbesserte sich das Finanzergebnis um 16 Mio Euro auf -155 Mio Euro. Dies ist im Wesentlichen auf die niedrigere Nettoverschuldung zurückzuführen.

### Jahresüberschuss

Das Ergebnis vor Steuern stieg um 150 Mio Euro auf 1.702 Mio Euro. Die Steuern vom Einkommen und Ertrag betrugen 419 Mio Euro. Die Steuerquote lag bei 24,6 Prozent und ist damit um 1,8 Prozentpunkte niedriger als im Vorjahr. Dies ist auf positive Einmaleffekte aus erfolgreich abgeschlossenen Betriebsprüfungen der Vorjahre zurückzuführen. Die bereinigte Steuerquote betrug 26,0 Prozent (Vorjahr: 26,6 Prozent).

Der Jahresüberschuss erhöhte sich um 12,2 Prozent von 1.143 Mio Euro auf 1.283 Mio Euro. Nach Abzug von nicht beherrschenden Anteilen in Höhe von 30 Mio Euro lag das Ergebnis bei 1.253 Mio Euro (+12,1 Prozent). Der bereinigte Jahresüberschuss nach nicht beherrschenden Anteilen stieg um 11,4 Prozent auf 1.356 Mio Euro. Den Jahresabschluss des Mutterunternehmens des Henkel-Konzerns, der Henkel AG & Co. KGaA, in Kurzfassung finden Sie auf [GB](#) Seite 152.

### Jahresüberschuss

in Mio Euro
2007 941
2008 1.233
2009 628
2010 1.143
<b>2011 1.283</b>

### Dividenden

Entsprechend unserer Finanzstrategie soll die Dividendenausschüttung der Henkel AG & Co. KGaA etwa 25 Prozent des um Sondereinflüsse bereinigten Konzernergebnisses nach nicht beherrschenden Anteilen betragen. Wir werden der Hauptversammlung daher eine im Vergleich zum Vorjahr höhere Dividende vorschlagen, und zwar von 0,80 Euro je Vorzugsaktie und von 0,78 Euro je Stammaktie. Die Ausschüttungsquote würde dadurch bei 25,5 Prozent liegen.

### Dividende Vorzugsaktie in Euro

2007 0,53 <sup>1</sup>
2008 0,53
2009 0,53
2010 0,72
<b>2011 0,80<sup>2</sup></b>

<sup>1</sup> Vergleichbar nach Aktiensplit 1:3 vom 18. Juni 2007.

<sup>2</sup> Vorschlag an die Aktionäre für die Hauptversammlung am 16. April 2012.

### Ergebnis je Aktie (EPS)

Das unverwässerte Ergebnis je Vorzugsaktie stieg von 2,59 Euro auf 2,90 Euro. Das Ergebnis je Stammaktie erhöhte sich von 2,57 Euro auf 2,88 Euro. Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie belief sich auf 3,14 Euro (Vorjahr: 2,82 Euro). Das im Jahr 2000 gestartete Aktien-Optionsprogramm führte zum 31. Dezember 2011 zu einer Verwässerung des Ergebnisses je Stamm- und Vorzugsaktie von jeweils einem Eurocent.

## Investitionen nach Unternehmensbereichen



- 37% Wasch-/Reinigungsmittel
- 25% Kosmetik/Körperpflege
- 37% Adhesive Technologies
- 1% Corporate

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

# Vermögens- und Finanzlage

## Akquisitionen und Divestments

Mit Wirkung zum 1. Januar 2011 haben wir die Kontrolle über die Gesellschaft Schwarzkopf Inc., Culver City, Kalifornien, USA, erworben. Durch die direkte Präsenz im US-Friseurgeschäft können wir Potenziale besser ausschöpfen. Der gezahlte Kaufpreis betrug 42 Mio Euro.

Seit dem 1. April 2011 beziehen wir die bisher at-Equity bilanzierte Purbond Gruppe, Hatfield, Großbritannien, mit in den Konzernabschluss ein. Der gezahlte Kaufpreis betrug 4 Mio Euro.

Im zweiten Halbjahr 2011 haben wir zum Erwerb von ausstehenden nicht beherrschenden Anteilen an der Rilken Cosmetics Industry S.A., Athen, Griechenland, 3 Mio Euro aufgewendet. Zum 31. Dezember 2011 haben wir unseren Anteilsbesitz von 50 auf 78 Prozent erhöht mit dem Ziel, zukünftig 100 Prozent der Anteile zu halten.

In Irland veräußerten wir Ende Januar 2011 die nicht zum Kerngeschäft zählende Bleichaktivator-TAED-Produktion mit einem Verkaufserlös von 4 Mio Euro.

Am 31. Mai 2011 veräußerten wir unsere Anteile an der Henkel India Limited, Chennai, Indien. Der Veräußerungserlös betrug 29 Mio Euro. Der Gewinn aus der Veräußerung betrug 48 Mio Euro.

Mit Wirkung vom 30. Juni 2011 veräußerten wir unser Geschäft mit Dachbahnen unter der Marke Wolfin im Unternehmensbereich Adhesive Technologies. Der Veräußerungserlös betrug 13 Mio Euro. Es ergab sich ein Gewinn von 9 Mio Euro.

Darüber hinaus veräußerten wir am 9. Dezember 2011 in den USA unser nicht zum Kerngeschäft zählendes Korrosionsschutzgeschäft des Unternehmensbereichs Adhesive Technologies. Der Veräußerungserlös in Höhe von 8 Mio Euro führte zu einem Gewinn in Höhe von 4 Mio Euro.

In Japan veräußerten wir am 15. Dezember 2011 unseren Anteil von 51 Prozent an dem Joint Venture Cemedine Henkel Co. Ltd, Tokio, Japan, mit einem Veräußerungserlös in Höhe von 6 Mio Euro. Der Gewinn aus der Veräußerung betrug 1 Mio Euro.

Für Details zu den getätigten Akquisitionen und Divestments verweisen wir auf die [GB](#) Seiten 105 und 106 des Anhangs.

Weder aus den getätigten Akquisitionen und Divestments noch aus anderen Maßnahmen ergeben sich Änderungen in der Geschäfts- und Organisationsstruktur. Für eine ausführliche Darstellung der Organisation und Geschäftstätigkeit verweisen wir auf die entsprechenden Ausführungen auf [GB](#) Seite 45.

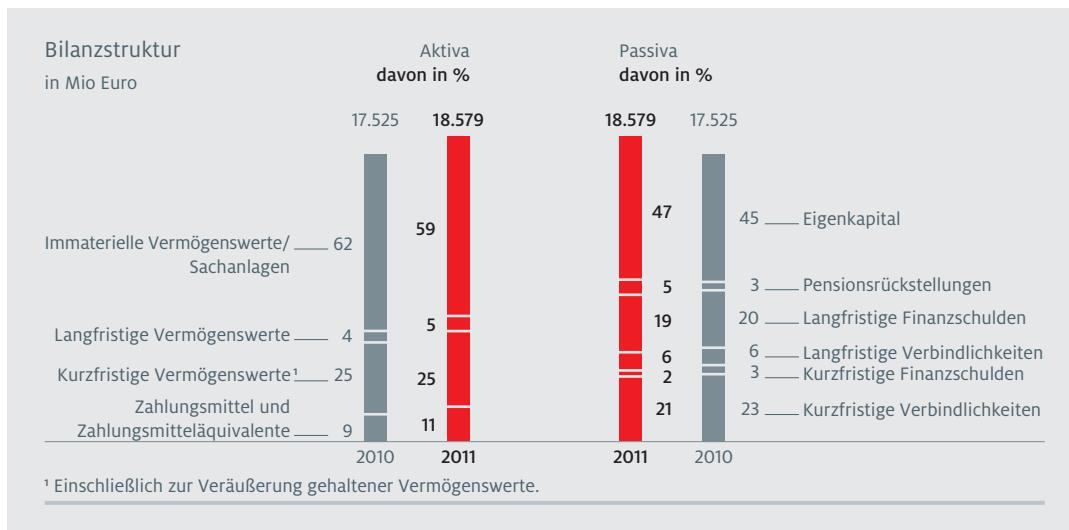
Im zweiten Quartal 2011 haben wir aufgrund der anhaltend guten Geschäftsentwicklung und des verbesserten Finanzprofils unsere Ziel-Ratings von „A flat“ (Standard & Poor's) beziehungsweise „A2“ (Moody's) wiedererlangt. Bei der Evaluierung von möglichen Akquisitionen werden wir auch zukünftig darauf achten, unsere Ziel-Ratings langfristig nicht zu gefährden.

## Investitionen

Das Investitionsvolumen (ohne Finanzanlagen) betrug im Geschäftsjahr 393 Mio Euro. Die Investitionen in Sachanlagen bestehender Geschäfte lagen mit 384 Mio Euro wieder auf dem Niveau vor der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 und um 144 Mio Euro über dem Vorjahr. In Immaterielle Vermögenswerte haben wir 9 Mio Euro investiert (im Jahr 2010: 16 Mio Euro). Ein Schwerpunkt waren Strukturoptimierungen in der Produktion und Investitionen in Produktionsanlagen zur Herstellung innovativer, nachhaltiger Produktlinien (Wasch-/Reinigungsmittel und Kosmetik/Körperpflege). Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies lag der Schwerpunkt auf Effizienzverbesserungen der Produktionsstandorte und dem Ausbau der Produktionskapazitäten in den Wachstumsmärkten.

Große Einzelprojekte des Jahres 2011 waren:

- die Errichtung einer Produktionsanlage für Maschinengeschirrspülmittel (Somat Tabs) in Düsseldorf, Deutschland (Wasch-/Reinigungsmittel),
- die Erweiterung der Lagerkapazitäten für Waschmittel in Perm, Russland, und Ferentino, Italien (Wasch-/Reinigungsmittel),
- eine Produktionsanlage für Flüssigwaschmittel in selbstaflösender Beutelverpackung in Körösladány, Ungarn (Wasch-/Reinigungsmittel),
- die Effizienzsteigerung der Produktionsstandorte in Europa und Shanghai, China, sowie der Ausbau



der Produktionskapazität in Chengdu, China (Adhesive Technologies),

- die Konsolidierung der Herstellung von Graphit-Produkten in Delaware, Ohio, USA (Adhesive Technologies),
- Verpackungslinien für neue Faltschachteln für Colorationen in Viersen, Deutschland (Kosmetik/Körperpflege).

#### Investitionen 2011

in Mio Euro	Bestehendes Geschäft	Akquisi- tionen	Gesamt
Immaterielle Vermögenswerte	9	50	59
Sachanlagen	384	–	384
<b>Summe</b>	<b>393</b>	<b>50</b>	<b>443</b>

Regional lag der Schwerpunkt der Investitionen im Jahr 2011 auf Europa sowie Nordamerika. Rund drei Viertel der Investitionssumme haben wir für Erweiterungsinvestitionen und Rationalisierungsmaßnahmen aufgewendet.

Aus Erstkonsolidierungen und Kaufpreisanpassungen ergaben sich Zugänge bei den Immateriellen Vermögenswerten in Höhe von 50 Mio Euro. Details zu den Zugängen bei den Immateriellen Vermögenswerten werden im Anhang auf den **GB** Seiten 111 bis 114 beschrieben.

#### Vermögenslage

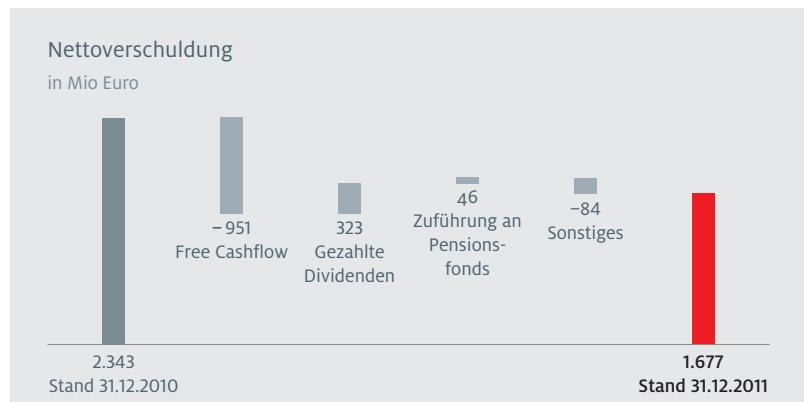
Die Bilanzsumme 2011 stieg gegenüber dem Vorjahr um 1,1 Mrd auf 18,6 Mrd Euro. Im **langfristigen Vermögen** war der Anstieg der Immateriellen Vermögenswerte im Wesentlichen durch die Währungsumrechnung mit dem stärkeren US-Dollar bedingt. Im etwa konstanten Sachanlagevermögen

standen den Investitionen in bestehende Geschäfte in Höhe von 384 Mio Euro Abschreibungen von 302 Mio Euro und Abgänge mit einem Buchwert von 28 Mio Euro gegenüber. Gegenläufig wirkte ein positiver Währungseffekt von 4 Mio Euro.

Das **kurzfristige Vermögen** ist von 5,9 Mrd auf 6,7 Mrd Euro gestiegen. Darin haben sich Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen durch unser gestiegenes Geschäftsvolumen erhöht. Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sind vor allem aufgrund des starken Mittelzuflusses aus der laufenden Geschäftstätigkeit im dritten Quartal um 465 Mio Euro auf 1.980 Mio Euro gewachsen.

Das **Eigenkapital** einschließlich der nicht beherrschenden Anteile stieg um 812 Mio auf 8.762 Mio Euro. Die Veränderungen sind im Einzelnen in der Eigenkapitalveränderungsrechnung auf **GB** Seite 101 dargestellt. Die Eigenkapitalquote ist im Vergleich zum Vorjahr um 1,8 Prozentpunkte auf 47,2 Prozent gestiegen.

Die **langfristigen Verbindlichkeiten** in Höhe von 5,5 Mrd Euro lagen über dem Stand Ende 2010. Der Anstieg um 0,4 Mrd Euro ist durch die Entwicklung der Pensionsrückstellungen geprägt. Zum einen hat die rückläufige Entwicklung bei den Wertpapierkursen das Pensionsvermögen belastet. Zum anderen bewirkten niedrigere Bewertungszinssätze einen höheren kalkulierten Umfang der Pensionsverpflichtungen. Die langfristigen Finanzschulden enthalten wie im Vorjahr drei Anleihen: zwei Senior Bonds mit einem Rückzahlungsbetrag von jeweils 1 Mrd Euro sowie eine Hybrid-Anleihe mit einem Rückzahlungsbetrag von 1,3 Mrd Euro.



In den **kurzfristigen Verbindlichkeiten**, die mit 4,3 Mrd Euro leicht unter dem Vorjahresniveau lagen, zeigte sich zum einen die Rückführung unserer kurzfristigen Finanzschulden um 124 Mio Euro. Zum anderen stiegen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 103 Mio auf 2.411 Mio Euro.

#### Nettoverschuldung

in Mio Euro

2007	1.702
2008	3.881
2009	2.799
2010	2.343
2011	1.677

Zum 31. Dezember 2011 betrug die **Nettoverschuldung**<sup>1</sup> 1.677 Mio Euro. Wir haben sie somit im Vergleich zum Vorjahreswert um 666 Mio Euro zurückgeführt. Damit liegt die Nettoverschuldung erstmals seit dem Erwerb der National Starch-Geschäfte wieder unter 2 Mrd Euro.

#### 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 Verschuldungspolitik mit einem ausgewogen gestalteten Finanzierungsportfolio. Die wichtigsten Ziele des 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 Rückführung der Nettofinanzschulden, zur Dotierung des Pensionsvermögens sowie zur Finanzierung von Akquisitionen. Den kurzfristigen Finanzierungsbedarf decken wir vor allem über Commercial Paper und Bankdarlehen. Das Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm ist zusätzlich durch eine syndizierte Kreditfazilität abgesichert. Die ausstehenden Anleihen dienen der Deckung langfristiger Finanzierungserfordernisse. Unsere finanzwirtschaftliche Steuerung orientiert sich an den in unserer Finanzstrategie festgelegten Finanzkennzahlen (siehe [GB](#) Seite 63). Aufgrund der internationalen Ausrichtung der Geschäfte sind je nach Region unterschiedliche rechtliche und regulatorische Vorschriften zu beachten. Stand und Weiterentwicklung dieser Vorschriften werden zentral verfolgt und Veränderungen im Rahmen des Kapitalmanagements berücksichtigt.

Unsere Kreditwürdigkeit wird regelmäßig von den beiden Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's überprüft. In den Jahren 2010 und 2011 haben wir unsere Finanzkennzahlen weiter verbessert und damit eine wesentliche Anforderung der Ratingagenturen für die Heraufstufung auf das von uns angestrebte Ziel-Rating „A flat“ (Standard & Poor's) beziehungsweise „A2“ (Moody's) erfüllt. Dies haben wir erreicht durch die Stärkung der Ertragskraft und einen deutlichen Abbau der Nettoverschuldung. Am 15. Mai 2011 hat Standard & Poor's das Langfrist-Rating von „A-“ auf „A flat“ und das Kurzfrist-Rating von „A-2“ auf „A-1“ jeweils um eine Stufe angehoben. Moody's folgte diesem Schritt am 1. Juni 2011 und hob ebenfalls beide Ratings um jeweils eine Stufe von „A3“, „P2“ auf „A2“, „P1“ an. Sowohl Standard & Poor's als auch Moody's stufen Henkel somit weiterhin im bestmöglichen, dem Investment-Grade-Segment ein.

#### Bewertung der Ratingagenturen

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

Stand: 31.12.2011

Zum 31. Dezember 2011 betragen unsere Langfristigen Finanzschulden 3.501 Mio Euro. Darin enthalten sind die im November 2005 begebene Hybrid-Anleihe mit einem Nennwert von 1,3 Mrd Euro und die im Mai 2003 sowie im März 2009

<sup>1</sup> Finanzschulden abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie abzüglich eines positiven oder zuzüglich eines negativen Marktwerts der Sicherungsgeschäfte für die Finanzschulden, sofern die Finanzschulden selbst ebenfalls einer „Mark to Market“-Bewertung unterliegen.

emittierten Festzins-Anleihen mit jeweils 1 Mrd Euro. Die Kurzfristigen – das heißt mit einer Laufzeit unter zwölf Monaten ausgestatteten – Finanzschulden betrugen zum Bilanzstichtag 412 Mio Euro. Dabei handelt es sich um verzinsliche Darlehen und Kredite von Banken.

Den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit haben wir zur Rückzahlung von Kurzfristigen Finanzschulden und zum Aufbau von Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten verwendet. Insgesamt haben wir somit die Nettoverschuldung reduziert. Die Hybrid-Anleihe wird von Standard & Poor's zu 50 Prozent und von Moody's nach Änderung der Bewertungsmethode ebenfalls zu 50 Prozent als Eigenkapital ange rechnet. Die Anrechnung entlastet die rating spezifischen Verschuldungskennziffern des Konzerns (siehe Tabelle Finanzkennzahlen).

Weitere Informationen zu Finanzinstrumenten finden Sie im Konzernanhang auf den **GB** Seiten 128 bis 138.

Das finanzielle Risikomanagement von Henkel wird im Rahmen der Berichterstattung zu Finanzinstrumenten im Konzernanhang auf den **GB** Seiten 128 bis 138 sowie im Risikobericht auf den **GB** Seiten 90 und 91 ausführlich erläutert.

## Finanzlage

Der **Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit** betrug im Geschäftsjahr 1.562 Mio Euro; damit lag er um 289 Mio Euro unter dem Vorjahreswert. Der Mittelzufluss aus dem gestiegenen betrieblichen Ergebnis wurde durch den Mittelabfluss aus dem Netto-Umlaufvermögen reduziert, überwiegend bei den Vorräten und den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Das gestiegene betriebliche Ergebnis führte zu einem Anstieg der gezahlten Ertragsteuern. Die höheren Gewinne aus Anlagenabgängen werden im Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit bereinigt und – soweit zahlungswirksam – im Cashflow aus Investitionstätigkeit/Akquisitionstätigkeit ausgewiesen.

Der Mittelabfluss im **Cashflow aus Investitionstätigkeit/Akquisitionstätigkeit** lag um 57 Mio Euro über dem Vorjahreswert. Die im Vergleich zum Vorjahr gestiegenen Investitionen in Sachanlagen führten zu höheren Abflüssen. Höhere Erlöse aus Divestments, vorwiegend aus

der Veräußerung unseres Markenartikelgeschäfts in Indien und unseres Geschäfts mit Dachbahnen unter der Marke Wolfin, wirkten demgegenüber entlastend.

Der Mittelabfluss im **Cashflow aus Finanzierungstätigkeit** von 802 Mio Euro war trotz der höheren Dividendenausschüttung im Vergleich zum Vorjahr um 421 Mio Euro deutlich niedriger. Die im Vorjahr vorgenommenen Umschichtungen liquider Mittel in die kurzfristigen sonstigen finanziellen Vermögenswerte sowie die Verwendung liquider Mittel für die weitere Stärkung unseres Pensionsvermögens hatten wir als Mittelabfluss berichtet.

Die **Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente** haben sich aufgrund des Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit um 465 Mio Euro auf 1.980 Mio Euro erhöht.

Der **Free Cashflow** in Höhe von 951 Mio Euro lag bedingt durch den niedrigeren Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit und das höhere Investitionsvolumen um 557 Mio Euro unter dem Vorjahreswert.

## Finanzkennzahlen

Die operative Schuldendeckung hat sich im Jahr 2011 infolge der gesunkenen Verschuldung auf 83,2 Prozent erhöht und liegt damit deutlich über dem Zielwert von 50 Prozent. Auch der Zinsdeckungsfaktor, also die Deckung des Zinsergebnisses durch das betriebliche Ergebnis vor Abschreibungen (EBITDA), hat sich weiter verbessert – begünstigt durch den niedrigeren Zinsaufwand. Die Eigenkapitalquote vermittelt in gleicher Weise die hohe Finanzierungskraft des Konzerns.

### Finanzkennzahlen

	2010	2011
<b>Operative Schuldendeckung<sup>1</sup></b> (Jahresüberschuss + Abschreibungen + Zinsanteil Pensionsrückstellungen) / Nettofinanzschulden und Pensionsrückstellungen	71,4%	83,2%
<b>Zinsdeckungsfaktor</b> (EBITDA / Zinsergebnis inklusive Zinsanteil Pensionsrückstellungen)	12,8	14,6
<b>Eigenkapitalquote</b> (Eigenkapital / Bilanzsumme)	45,4%	47,2%

<sup>1</sup> Berücksichtigung der Hybrid-Anleihe zu 50 Prozent als Fremdkapital. Vorjahreswerte nicht angepasst.

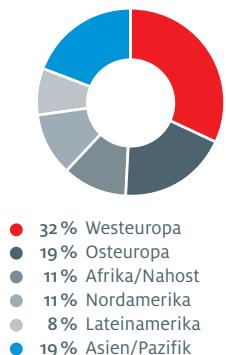


Henkel wurde 2011 mit dem „European Diversity Leadership Honour“-Preis in der Kategorie „Multicultural Working Environment“ ausgezeichnet. Die Jury würdigte damit das Engagement und die Transparenz von Henkel im Bereich Diversity.



Mit unserer neuen „Employer Branding“-Kampagne wollen wir Henkel noch stärker als Wunsch-Arbeitgeber positionieren. Wir nutzen sie auch als Blickfang auf unserem Informationsstand bei Messen für Hochschulabsolventen.

## Mitarbeiter nach Regionen im Jahr 2011



## Mitarbeiter

Der Personalbestand lag Ende 2011 mit 47.265 Beschäftigten (Jahresdurchschnitt: 47.753) um 1 Prozent unter dem Niveau des Vorjahrs. Das Jahr war gekennzeichnet durch Fokussierung auf die Wachstumsmärkte und Effizienzsteigerungen in den reifen Märkten. Unsere Shared Service Center decken weltweit eine wachsende Zahl von Prozessen ab. In Osteuropa ist unser Personalbestand mit 3 Prozent am stärksten gewachsen, während Westeuropa mit -3 Prozent den höchsten Rückgang verzeichnete. Der Umsatz pro Mitarbeiter stieg um 4 Prozent auf 326.766 Euro. Der Personalaufwand betrug 2.522 Mio Euro.

Unsere ehrgeizigen Ziele erreichen wir mit leistungsstarken Teams. Wir bieten unseren Mitarbeitern attraktive Entwicklungsmöglichkeiten in unserem globalen Unternehmen, bauen deren Kompetenzen gezielt über Trainings aus und stärken so auch unsere Attraktivität für neue Mitarbeiter. Die Vielfalt an Nationalitäten, Geschlechtern sowie Alter/Berufserfahrung in unseren Teams zu fördern, ist dabei ein wichtiger Schwerpunkt.

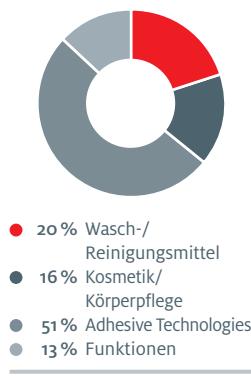
Im Jahr 2011 konnten wir uns erneut in Arbeiterrankings vieler Länder als attraktives Unternehmen erfolgreich positionieren – sowohl für Hochschulabgänger als auch für Kandidaten mit Berufserfahrung. Das CRF Institute, eines der führenden Forschungsunternehmen im Bereich Arbeitgeberzertifizierung und „Employer Branding“, kürte Henkel bereits das zweite Jahr in Folge mit Platz 1 zum „Top Arbeitgeber Deutschland“. Zugleich erzielten wir in den Unterkategorien Unternehmenskultur, Training und Entwicklung

sowie „Work Life Balance“ den ersten Platz. Für unsere im Februar 2011 eingeführte weltweite „Employer Branding“-Kampagne zeichnete uns Batten & Company mit dem „Best Employer Brand Award 2011“ auf Platz 1 aus. Bis Herbst 2011 haben wir unseren neuen Arbeitgebermarken-Auftritt in allen genutzten Kommunikationskanälen verbreitet. Diese Aktivitäten tragen dazu bei, Henkel noch stärker als Wunsch-Arbeitgeber zu positionieren, neue Talente für Henkel zu begeistern und eigene Mitarbeiter an Henkel zu binden.

Weltweit haben wir ein einheitliches „Onboarding“-Programm im Zug des neuen „Employer Branding“ eingeführt: Durch den Einsatz von interaktiven Online-Medien – beispielsweise mit einem umfassenden elektronischen Buch („E-Book“) sowie einer Intranet-Plattform – werden neue Mitarbeiter bereits Wochen vor dem ersten Arbeitstag optimal auf den Einstieg sowie die Einarbeitung bei Henkel vorbereitet.

Darüber hinaus haben wir zum Wintersemester 2011/2012 die fünfte Staffel unseres globalen Innovationswettbewerbs für Studierende, die „Henkel Innovation Challenge“, gestartet. Der Wettbewerb wird nunmehr bereits in 14 europäischen Ländern sowie in den Regionen Asien/Pazifik, Nordamerika und Lateinamerika durchgeführt. Erstmals sind alle Unternehmensbereiche am Wettbewerb beteiligt. Durch die Erweiterung der Aufgabenstellung auf Henkel-Technologien sowie den Fokus auf die Nachhaltigkeit der Innovationen konnten wir insbesondere Ingenieure und Naturwissenschaftler für eine Teilnahme begeistern. Für die Ansprache der Studierenden nutzen wir verstärkt Social Media wie Facebook. Das begleitende Mentorenprogramm führt zu einem

## Mitarbeiter nach Unternehmensbereichen



deutlichen Anstieg an qualifizierten Bewerbungen. Henkel bietet in Deutschland mehr als 20 Ausbildungsbereiche an, in denen wir im Berichtsjahr 2011 161 Auszubildende eingestellt haben. Insgesamt sind derzeit 483 Auszubildende unter Vertrag. Alle Prüflinge bestanden ihre Abschlussprüfung vor der Industrie- und Handelskammer (IHK). Auch im vergangenen Jahr haben wir die im Jahr 2009 eingeführten dualen Studiengänge angeboten. Hierbei verbinden die Studenten eine herkömmliche Ausbildung mit einem Bachelor-Studium an einer Hochschule und erlangen einen akademischen Abschluss; gleichzeitig sammeln sie berufliche Praxiserfahrung. Insgesamt ist die Zahl der Bewerbungen für beide Bildungsangebote sehr gut, was auf die Attraktivität der Henkel-Ausbildung schließen lässt. 2011 haben wir erneut den Hugo-Henkel-Preis durch den Schirmherrn Dr. Christoph Henkel vergeben. Mit diesem Preis werden schulische Projekte und Konzepte ausgezeichnet, die die naturwissenschaftliche und technische Bildung an allgemeinbildenden Schulen ab Klasse 5 in Deutschland nachhaltig fördern.

Auch 2011 stand unser globales Talent-Management im Fokus unserer Aktivitäten. Im Rahmen unserer weltweit etablierten Talentrunden, der Development Round Tables, stellen unsere Führungskräfte sicher, dass die Bewertung unserer Mitarbeiter nach einheitlichen Grundsätzen und Kriterien erfolgt. Die jährliche individuelle Beurteilung von Leistung und Potenzial – basierend auf den im Jahr 2010 überarbeiteten Management-Kompetenzen – wurde den Mitarbeitern in persönlichen und transparenten Feedbackgesprächen im ersten Quartal 2011 erläutert und durch individuell abgestimmte Entwicklungsmaßnahmen begleitet.

Zum 1. Januar 2011 führte Henkel ein weiterentwickeltes Globales Short Term Incentive (STI) ein. Das neue STI fördert die Leistungsorientie-

rung in unserer Organisation, indem es Anreize zu Topleistung gibt und diese honoriert. Jeder Manager kann durch seine individuelle Leistung einen wesentlichen Teil seines jährlichen Incen-tives bestimmen. Dieses innovative Konzept gewährleistet eine transparente, differenzierende und motivierende Vergütung.

Unser umfangreiches Weiterbildungsangebot ist gezielt auf die verschiedenen Mitarbeitergruppen ausgerichtet. Neben klassischen Seminaren und Online-Trainings für alle Mitarbeiter kooperieren wir eng mit international renommierten Business Schools, um die Entwicklung unserer Führungs-kräfte zu optimieren. Um eine weltweit einheitliche Durchführung und Qualität unserer Ange-bote zu erreichen, haben wir 2011 ein neues globales Lernkonzept mit einheitlichen Kernseminaren erarbeitet, die im Lauf des Jahres 2012 inhaltlich entwickelt und eingeführt werden.

Darüber hinaus haben wir 2011 unsere internati-onalen Entwicklungs- und Assessment-Center für Führungskräfte konzeptionell und metho-disch überarbeitet, damit diese auch zukünftig als etablierter Bestandteil unserer Personalent-wicklung den gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte Rechnung tragen.

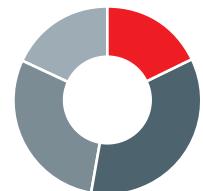
Das im Jahr 2010 eingeführte „Executive Resource Program“ für leistungsstarke Mitarbeiter mit hohem Potenzial haben wir erfolgreich ausgebaut. Um diese Mitarbeiter gezielt auf zukünftige Auf-gaben vorzubereiten, wurden hochkarätige Ver-anstaltungen zu strategischen Themen angeboten und internationale Projektarbeiten durchgeführt. Bei einer Tagesveranstaltung mit Vorstandsmit-gliedern präsentierten die Teilnehmer am Pro-gramm der Harvard Business School die Umset-zung der Lerninhalte anhand konkreter Projekte und Ergebnisse. Insgesamt konnten mehrere Positionen im oberen Management mit Kandi-

Mitarbeiter nach Tätigkeitsbereichen



- 49 % Produktion und Technik
- 31 % Marketing/Vertrieb
- 14 % Verwaltung
- 6 % Forschung und Entwicklung

Mitarbeiter nach Altersgruppen



- 18 % 16–29 Jahre
- 35 % 30–39 Jahre
- 29 % 40–49 Jahre
- 18 % 50–65 Jahre

#### Mitarbeiter<sup>1</sup>

(Stand jeweils am 31. Dezember)	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Europa/Afrika/Nahost	33.687	64,0	33.485	60,7	30.933	62,8	30.078	62,9	29.530	62,5
Nordamerika	6.438	12,2	7.360	13,4	5.714	11,6	5.440	11,4	5.233	11,1
Lateinamerika	4.268	8,1	4.293	7,8	4.002	8,1	3.699	7,7	3.681	7,8
Asien/Pazifik	8.235	15,7	10.004	18,1	8.613	17,5	8.637	18,0	8.821	18,6
Gesamt	52.628	100,0	55.142	100,0	49.262	100,0	47.854	100,0	47.265	100,0

<sup>1</sup> Basis: Stammpersonal ohne Auszubildende.

Rund **30 %**  
unserer Führungskräfte  
sind Frauen.

daten der „Executive Resource“ besetzt werden. Die Vielfalt in unserer Belegschaft mit den unterschiedlichen Erfahrungen und kulturellen Hintergründen unserer Mitarbeiter ist für uns ein klarer Wettbewerbsvorteil. Der Fokus liegt dabei global auf den Dimensionen Internationalität, Geschlecht und Alter/Berufserfahrung. Ein Schwerpunkt ist die Förderung von Frauen in Führungspositionen. Wir haben in den vergangenen Jahren durch eine Vielzahl von Maßnahmen den Anteil von Frauen in Führungspositionen auf rund 30 Prozent erhöht – im Schnitt mit einer Zuwachsrate von einem Prozentpunkt im Jahr. Damit nimmt Henkel im DAX-30-Umfeld eine führende Position ein. In den kommenden Jahren werden wir diese Position ausbauen und den Anteil auf allen Ebenen weiter erhöhen. Hierzu haben wir uns im Rahmen einer gemeinsamen Erklärung der DAX-30-Unternehmen verpflichtet. Henkel hat sich differenzierte, quantitative und qualitative Ziele gesetzt und konkrete Maßnahmen definiert. So wollen wir Henkel-weit den Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter steigern: um durchschnittlich 1 bis 2 Prozentpunkte jährlich.

Die Schwerpunkte der internationalen Implementierung geeigneter Maßnahmen zur Förderung von Frauen liegen im Bereich der Personalbeschaffung und -entwicklung sowie im Bereich der flexiblen Arbeitsangebote. Im Einstellungsprozess achtet Henkel auf eine ausgewogene Rekrutierungsquote mit dem Ziel einer Gleichverteilung von Frauen und Männern. Langfristige Karriereplanungen stellen die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sicher; Auslandseinsätze sind in einem frühen Stadium der Karriere vorgesehen. Darüber hinaus unterstützen Mentoringprogramme die Entwicklung von weiblichen Führungskräften. Wesentliche Elemente zur Schaffung flexibler Arbeitsmöglichkeiten sind Job-Sharing-Modelle, Teilzeitarbeitsmöglichkeiten, Heimarbeit und ein flächendeckender Einsatz mobiler Kommunikationsgeräte. Mit diesen Angeboten wenden wir uns von der klassischen Präsenzkultur ab und stellen die erbrachte Leistung in den Mittelpunkt.

Henkel, McKinsey & Company und die „WirtschaftsWoche“ vergaben im Jahr 2011 erstmals den „Deutschen Diversity Preis“. Ziel dieses Wettbewerbs ist es, herausragende Beispiele für praktizierte Vielfalt zu prämieren, um die Relevanz des Themas zu unterstreichen und andere zur

Nachahmung zu ermutigen. Der Preis wird von der „Charta der Vielfalt“ unterstützt, einer Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen.

Bei der Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie kommt unseren Mitarbeitern eine Schlüsselrolle zu: Sie sind die Schnittstelle zu unseren Kunden und entwickeln nachhaltigere Produkte. Zur Vermittlung unserer neuen Nachhaltigkeitsstrategie haben wir daher bewusst einen dialogorientierten Ansatz gewählt: In sogenannten „Action Plan“-Meetings wird die Strategie gemeinsam diskutiert und identifiziert. Bis Ende 2011 war weltweit jeder Top-Manager bei Henkel aufgefordert, mit seinen direkten Mitarbeitern ein solches „Action Plan“-Meeting durchzuführen. Bis Mitte 2012 soll dieser Prozess auch für die unteren Führungsebenen abgeschlossen sein. Neben dem Instrument der „Action Plan“-Meetings integrieren wir das Thema Nachhaltigkeit weiterhin verstärkt in andere bestehende Trainings und Schulungen.

Ein fester Bestandteil unseres Verständnisses von verantwortungsbewusstem Handeln ist unser gesellschaftliches Engagement – international Corporate Citizenship genannt. Es ist seit der Firmengründung fest in unseren Unternehmenswerten verankert. Unsere Aktivitäten haben wir in drei Bereiche gegliedert: Förderung des Mitarbeiterengagements, Unternehmens- und Markenpartnerschaften für das Gemeinwohl sowie Nothilfe in Katastrophenfällen. Dem privaten Engagement unserer Mitarbeiter und Pensionäre kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Wir unterstützen dies seit 1998 im Rahmen der Mitarbeiterinitiative „Miteinander im Team“ – kurz MIT. Inzwischen vergeben wir rund 53 Prozent unserer weltweiten Mittel für MIT-Projekte. Dabei fördern wir Projekte aus den Bereichen Soziales, Bildung und Wissenschaft, Gesundheit, Kultur und Ökologie.

## 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. 2011 stiegen die Preise für direkte Materialien. In der zweiten Jahreshälfte stabilisierten sie sich auf hohem Niveau.

Die Preise der Rohstoffe, Verpackungen und bezogenen Waren werden – neben Angebot und Nachfrage – im Wesentlichen bestimmt von den Preisen der Vorrohstoffe, die man zu ihrer Herstellung benötigt. Hier hatten die außerordentlichen Preisschwankungen an den Beschaffungsmärkten aus dem Jahr 2010 auch 2011 Bestand. Der Preisauftrieb bei den petrochemischen Erzeugnissen setzte sich weiter fort und erreichte andere Vorrohstoffmärkte wie oleochemische Produkte, Papier und Metalle. Deren Preise stiegen ebenfalls an. Diese Preisentwicklung verstärkte sich durch Engpässe, weil die Nachfrage aufgrund der guten konjunkturellen Entwicklung gestiegen ist. Hinzu kamen Störungen in den Beschaffungsketten externer Lieferanten, die durch aufgeschobene Instandhaltungsmaßnahmen und unvorhergesehene Ausfälle von Produktionsanlagen verursacht wurden. Diese Entwicklungen führten bei den Vorrohstoffen zu Preisniveaus, die im Durchschnitt des Gesamtjahres deutlich über dem Wert des Vorjahres lagen. Dieses Preisniveau bei den Vorrohstoffen erhöhte mit Zeitverzug auch die Einstandspreise der von Henkel eingekauften Rohstoffe, Verpackungen und bezogenen Waren.

Unser Aufwand für direkte Materialien betrug im Berichtsjahr 7,3 Mrd Euro, 0,6 Mrd Euro mehr als im Vorjahr. Dies ist vor allem auf erhöhte Produktionsvolumina und gestiegene Preise für Vorrohstoffe zurückzuführen. Dank unserer globalen Beschaffungsstrategie konnten wir den Effekt der Preissteigerungen der direkten Materialien auf die bereinigte<sup>1</sup> Bruttomarge zwar abmildern, aber nicht kompensieren.

Um die Effizienz zu verbessern und die Materialversorgung sicherzustellen, optimieren wir fortlaufend die Wertschöpfungskette bei gleichzeitiger Erhaltung unseres Qualitätsniveaus. Neben der fortlaufenden Verhandlung neuer, wettbe-

werbsfähiger Vertragskonditionen ist unser fortgeführtes Programm zur Reduzierung der Gesamtbeschaffungskosten ein wesentlicher Erfolgsfaktor unserer Einkaufsstrategie. Dabei arbeitet der Einkauf gemeinsam mit den drei Unternehmensbereichen kontinuierlich an der Reduktion der Produktkomplexität, der Optimierung des Rohstoffmix sowie an der weiteren Standardisierung von Verpackungen und Rohstoffen. Damit schaffen wir stärkere Verhandlungspositionen und Spielräume für eine weitere Konsolidierung der Lieferantenbasis. Für langfristige Geschäftsbeziehungen wählen wir Lieferanten aus, bei denen wir großes Potenzial sehen bezüglich Innovation, Optimierung von Herstellungskosten und Logistikprozessen. Hierbei achten wir darauf, das Risiko von Lieferengpässen zu begrenzen. Unsere bevorzugten Lieferanten begleiten wir durch individuelle Zielvereinbarungen. Damit konnten wir die Zahl der Lieferanten im vergangenen Jahr um rund 10 Prozent senken.

Indem wir unsere Beschaffungsprozesse verstärkt standardisieren, automatisieren und zentralisieren, konnten wir die Effizienz bei der Abwicklung des Einkaufsgeschäfts steigern. So wurden bereits große Teile der administrativen Einkaufstätigkeiten, zum Beispiel die Bestellabwicklung und die Preispflege, in den Shared Service Centern zusammengeführt.

Die Verbesserung des Netto-Umlaufvermögens ist vor allem auf die Optimierung unserer Zahlungsbedingungen gegenüber unseren Lieferanten zurückzuführen. Zusätzlich konnten wir durch eine kontinuierliche Verbesserung unserer Supply-Chain-Prozesse die Lagerbestände bei Rohstoffen optimieren.

Im Umfeld von Unsicherheiten in Bezug auf die Rohstoffpreisentwicklung und Versorgungsgängen an den Beschaffungsmärkten ist ein Risikomanagement ein wichtiger Bestandteil unserer Einkaufsstrategie. Hier steht die Verringerung von Preis- und Lieferrisiken bei gleichbleibend hoher Qualität im Vordergrund. Dabei setzen wir im Rahmen des aktiven Preismanagements Strategien zur längerfristigen Preisabsicherung sowohl über Verträge als auch – wo sinnvoll und möglich – über finanzielle Sicherungsinstrumente ein. 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 über-

Materialaufwand nach Unternehmensbereichen



- 29 % Wasch-/Reinigungsmittel
- 20 % Kosmetik/Körperpflege
- 51 % Adhesive Technologies

Materialaufwand nach Materialart



- 63 % Rohstoffe
- 18 % Verpackungen
- 19 % Bezogene Waren und Leistungen

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

wachen 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 unternehmensexistischen Werten entspricht. Grundlage hierfür 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 und Entwicklung 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 und als Basis für unseren mehrstufigen „Responsible Supply Chain Process“. Ziel des 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.

Unsere fünf wichtigsten Rohstoffgruppen sind Rohstoffe zur Verwendung in Schmelzklebstoffen, waschaktive Substanzen (Tenside), Rohstoffe für Polyurethan-basierte Klebstoffe, Lösemittel sowie anorganische Rohstoffe, unter anderem zum Einsatz in Waschmitteln und Oberflächen-Vorbehandlungsprodukten. Diese machen etwa 34 Prozent unseres Aufwands für direkte Materialien aus. Unsere fünf größten Zulieferer repräsentieren etwa 14 Prozent des Materialaufwands.

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 ist es uns gelungen, die Beschaffungspreise im Vergleich zum Vorjahr durch unsere globale Beschaffungsstrategie und strukturelle Einsparmaßnahmen zu reduzieren.

Da 2011 aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung das Gesamtvolumen der indirekten Materialien und Dienstleistungen gestiegen ist, haben sich die Aufwendungen in dieser Beschaffungsgruppe im Vergleich zum Jahr 2010 um 0,4 Mrd Euro auf 4,3 Mrd Euro erhöht.

## Produktion

Im Geschäftsjahr 2011 haben wir unsere Produktionsstandorte weiter optimiert. Henkel stellte 2011 in 56 Ländern an 180 Standorten Produkte mit einem Gesamtgewicht von rund 7,6 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

	2010	2011
Wasch-/Reinigungsmittel	31	29
Kosmetik/Körperpflege	8	8
Adhesive Technologies	149	143
Gesamt	188	180

Unser Werk in Düsseldorf ist gleichzeitig der größte Produktionsstandort des Unternehmensbereichs **Wasch-/Reinigungsmittel**. Hier produzieren wir hauptsächlich feste und flüssige Waschmittel, Weichspüler sowie flüssige Reinigerprodukte. Den Standort Deutschland haben wir in unserem europäischen Produktionskonzept erneut aufgewertet. Nach dem Bau einer Fabrik in Düsseldorf zur Herstellung von flüssigen Wasch- und Reinigungsmitteln im Jahr 2010 haben wir nun ebenfalls hier eine neue Anlage zur Herstellung von Geschirrspülmittel-Tabs errichtet, die ab 2012 die Märkte in Deutschland, das europäische Ausland sowie die Region Nahost versorgen wird.

Die Zahl unserer Produktionsstandorte haben wir im letzten Jahr weltweit von 31 auf 29 weiter reduziert. Durch die Konzentration unserer Wasch- und Reinigungsmittelproduktion auf weniger, aber effi-

zientere Fabriken in Kundennähe haben wir unsere Leistungsfähigkeit kontinuierlich verbessern können. Unser Standort Ratibor in Polen ist seit Ende 2011 als erste Henkel-Fabrik weltweit nach dem neuen Standard für Energiemanagementsysteme ISO 50001 zertifiziert. Damit verfolgt der Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel seine erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien im Produktionsbereich weiter.

Durch die Implementierung einer globalen Steuerung der Funktionen Produktion und Planung/Logistik ist es gelungen, Entscheidungsprozesse, die sich über die gesamte Lieferkette erstrecken, zentral zu koordinieren. In Verbindung mit effizienteren Strukturen und weiter optimierten Prozessen führt dies zur schnelleren Umsetzung von Innovationen, zu günstigeren Kostenstrukturen und letztlich höherer Wettbewerbsfähigkeit in der gesamten Lieferkette.

Weltweit ist die **Kosmetik/Körperpflege** mit acht Fabriken sehr effizient aufgestellt. Unser größtes Werk in Wassertrüdingen produziert Körper- und Haarpflegeprodukte. Im Jahr 2011 haben wir unsere Produktion in Europa durch die Fokussierung auf dezidierte Technologien pro Werk weiter optimiert.

2011 haben wir die weltweite Implementierung unseres Programms „Total Productive Management (TPM Plus)“ erfolgreich abgeschlossen. Dieses beinhaltet die ganzheitliche kontinuierliche Optimierung der Produktions- und Supply-Chain-Prozesse. Dadurch konnten wir weitere Verbesserungen in Produktivität, Qualität und Nachhaltigkeit erzielen. So konnten zum Beispiel die Energieverbräuche sowie die Abfall- und Abwassermengen in allen Werken weiter reduziert werden. Unsere Ausrichtung auf nachhaltiges Handeln wird unterstrichen durch die Auszeichnung zur „Fabrik des Jahres“ in der Kategorie „Hervorragende Ressourceneffizienz“, verliehen durch die Wirtschaftszeitung „Produktion“ und die Unternehmensberatung A.T. Kearney für das Werk Wassertrüdingen.

Die beiden derzeit größten Standorte für **Adhesive Technologies** befinden sich in Deutschland: in Düsseldorf – mit einem Portfolio von hochwertigen Spezialklebstoffen für Industriekunden und Konsumenten – sowie in Heidelberg, wo wir eine breite Palette von Kleb- und Dichtstoffen herstellen.

Darüber hinaus haben wir im August 2011 in Shanghai den Grundstein für unser zukünftig größtes Klebstoffwerk gelegt, um insbesondere die steigende Nachfrage nach industriellen Klebstofftechnologien in China und der gesamten Region Asien/Pazifik zu bedienen. Durch die Weiterentwicklung der Produktionsprozesse und -abläufe werden der Verbrauch von Wasser und Energie sowie die Kohlendioxid-Emissionen in dem neuen, hochmodernen Werk dem neuesten Stand der Technik entsprechen. Somit kann auch eine unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten vorbildliche Produktion gewährleistet werden. Diese Investition in China ist ein bedeutender Schritt im Rahmen des weiteren Ausbaus unserer Kapazitäten in den Wachstumsregionen.

Im Rahmen der weiteren Optimierung unserer weltweiten Produktion haben wir auch im Jahr 2011 die Konsolidierung unseres Produktionsnetzwerks fortgesetzt. Wir haben die Zahl der Fabriken trotz des weiteren Ausbaus von Kapazitäten in den Wachstumsregionen insgesamt um 6 auf 143 reduziert. In Kombination mit Effizienzverbesserungen konnten wir so die Herstellkosten weiter senken.

#### Nachhaltigkeitsbilanz 2007 bis 2011, Henkel-Gruppe

##### Umweltkennzahlen pro Tonne Produktionsmenge

		↗
Wasserverbrauch	-33 %	↗
Energieverbrauch	-29 %	↗
Abfallaufkommen	-25 %	↗
Arbeitsunfälle <sup>1</sup>	-35 %	↗

<sup>1</sup> Pro eine Million Arbeitsstunden.

In allen drei Unternehmensbereichen sind unsere Optimierungen auch darauf ausgerichtet, den ökologischen Fußabdruck unserer Produktion zu reduzieren. 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 einzuschränken. Neue Lagerkonzepte sowie die Herstellung von Verpackungsmaterial unmittelbar am Ort der Abfüllung reduzieren den Transportaufwand und leisten somit ebenfalls einen Beitrag zum Klimaschutz.

## F&E-Aufwand

in Mio Euro

2007	350
2008	429 <sup>1</sup>
2009	396 <sup>1</sup>
2010	391 <sup>1</sup>
2011	410 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Inklusive Restrukturierungsaufwendungen: 52 Mio Euro (2008), 13 Mio Euro (2009), 8 Mio Euro (2010), 14 Mio Euro (2011).

## F&E-Aufwand nach Unternehmensbereichen



- 24 % Wasch-/Reinigungsmittel
- 15 % Kosmetik-/Körperpflege
- 61 % Adhesive Technologies

Unsere konzernweiten Ziele, die wir uns im Bereich Arbeitsschutz, Ressourcenschonung und Emissionsminderung für 2012 gesetzt hatten, konnten wir bereits Ende 2010 vorzeitig erreichen. Insgesamt haben unsere weltweiten Programme 2011 bewirkt, dass 61 Prozent unserer Standorte ihren Energieverbrauch, 67 Prozent ihren Wasserverbrauch und 50 Prozent ihr Abfallaufkommen verringern konnten. Darauf aufbauend haben wir im Rahmen der Weiterentwicklung unserer Strategie neue Nachhaltigkeitsziele bis Ende 2015 definiert:

- 15 % weniger Energie pro Produktionseinheit,
- 15 % weniger Wasser pro Produktionseinheit,
- 15 % weniger Abfall pro Produktionseinheit,
- 20 % sicherer arbeiten pro eine Million Arbeitsstunden.

Weitere Details zu unseren Nachhaltigkeitszielen finden Sie auf [Seite 49](#).

Unsere Standards für Sicherheit, Gesundheit und Umwelt sowie unsere Sozialstandards 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, wenn wir dadurch Vorteile in unseren Märkten erzielen können. Ende 2011 kamen rund 70 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 betrugen im Berichtsjahr 410 Mio Euro (bereinigt um Restrukturierungsaufwendungen: 396 Mio Euro) nach 391 Mio Euro (bereinigt: 383 Mio Euro) im Jahr 2010. Dies veranschaulicht unseren kontinuierlichen Fokus auf Innovationen, denn sie sind der wichtigste Motor für profitables Wachstum. Wie im Vorjahr haben wir in Relation zum Umsatz 2,6 Prozent für Forschung und Entwicklung aufgewendet (bereinigt: 2,5 Prozent).

Ein wesentlicher Teil der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen entfiel auf die Bereiche Polymerforschung, Oberflächenmodifikation und neuartige Verpackungen. Diese sind für alle drei Unternehmensbereiche von großer Bedeutung. Etwa die Hälfte der Gesamtaufwendungen für Forschung und Entwicklung entfällt auf Personalaufwand.

Die Forschungs- und Entwicklungskosten haben wir vollständig als Aufwand gebucht; es gab keine Entwicklungskosten, die nach den International Financial Reporting Standards in der Bilanz aktiviert wurden.

Im Jahresdurchschnitt waren 2.654 Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung beschäftigt (2010: 2.665). Dies entspricht 6 Prozent der gesamten Belegschaft. Der Erfolg unserer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten basiert auf den Fähigkeiten unserer hoch qualifizierten Mitarbeiter. Die Teams bestehen aus Naturwissenschaftlern – überwiegend Chemikern –, Materialwissenschaftlern sowie Ingenieuren und Technikern; 18 Prozent der Mitarbeiter sind promoviert.

## F&E-Kennzahlen

	2007	2008	2009	2010	2011
F&E-Aufwand (Mio Euro)	350	377 <sup>1</sup>	383 <sup>1</sup>	383 <sup>1</sup>	396 <sup>1</sup>
F&E-Aufwand (in % vom Umsatz)	2,7	2,7 <sup>1</sup>	2,8 <sup>1</sup>	2,5 <sup>1</sup>	2,5 <sup>1</sup>
Mitarbeiter (durchschnittlich)	2.794	2.942	2.743	2.665	2.654

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

## Bedeutende Forschungs- und Entwicklungs-Standorte



Als Teil unserer Forschungs- und Entwicklungsstrategie haben wir die „Open Innovation“ (offene Innovation) weiterentwickelt, das heißt die stärkere Einbindung von Universitäten, Forschungsinstituten, Lieferanten und Kunden in unseren Innovationsprozess. Um die Marktnähe unserer Entwicklungen sicherzustellen, haben wir wichtige Kunden noch intensiver in unsere Entwicklungsprozesse einbezogen. Die nachfolgenden Beispiele zeigen den Erfolg, den wir mit diesem Ansatz erzielt haben:

- Für eine neue Generation von Entschäumern, die wir weltweit in allen Pulver-Waschmitteln einsetzen, haben wir die Firma Dow Corning mit dem „Best Innovation Contributor Award 2011“ ausgezeichnet. Die patentierte Technologie ermöglicht nicht nur eine besonders effiziente Kontrolle der Schaumeigenschaften als entscheidendes Qualitätsmerkmal für den Waschprozess, sondern kommt zudem mit einer bis zu 80 Prozent reduzierten Einsatzmenge des Rohstoffs aus.
- Erstmals hat Henkel den „Best Sustainability Contributor Award 2011“ verliehen, eine Auszeichnung für Partner in der Lieferkette, die unser Nachhaltigkeitsziel „Faktor 3“ – Verdreifachung der Effizienz (siehe Nachhaltigkeitsstrategie 2030 auf Seite 48) – in besonderer Weise unterstützt haben. Die Auszeichnung haben wir der BASF für ihren Beitrag bei der Entwicklung der neuen Maschinengeschirr-

spülmittel-Tabletten Somat 10 mit Sofort-Aktiv-Formel verliehen. Somat 10-Tabs lösen sich zweimal schneller auf als das Vorgängerprodukt und können so von Anfang an in allen Spülprogrammen, auch bei Niedrigtemperaturen, ihre starke Reinigungsleistung entfalten.

- Im Bereich Haarstyling hat die intensive Kooperation mit einem unserer Hauptlieferanten das Stadium des Technologietransfers in Produktinnovationen erreicht: Mit der in dieser Kooperation entwickelten Rezeptur vermarkten wir nun eine neue Generation von Hairsprays, die neben einem überzeugenden Haltegrad der Frisur auch herausragenden Glanz verleihen.
- Zusammen mit der University of Pennsylvania in den USA haben unsere Klebstoff-Forscher neue acrylatbasierte Blockcopolymere mit hohem Leistungsprofil entwickelt. Sie ermöglichen eine flexible Anpassung an die Anforderungen der jeweiligen Anwendung. Auf dieser Basis wurden erfolgreich erste Dichtstoffe für die Automobilindustrie entwickelt, die eine hervorragende Ölbeständigkeit aufweisen. Die neuen Polymere bilden zudem die Grundlage für eine neue Generation von Haftschmelzklebstoffen.

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 aufzeigen, welche konkreten Vorteile ihr Projekt in Bezug auf Produktleistung und Mehrwert für die Kunden, Ressourceneffizienz sowie soziale und gesellschaftliche Kriterien bietet. Dabei konzentrieren wir unsere Anstrengungen auf solche Innovationen, die Produktleistung und Qualität mit der Verantwortung für Mensch und Umwelt kombinieren. Lebenszyklusanalysen und unsere langjährige Erfahrung im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens helfen uns, bereits während der Produktentwicklung zu bewerten, wo in den verschiedenen Produktkategorien ein Großteil der Umweltauswirkungen anfällt und wo geeignete Verbesserungsmaßnahmen ansetzen können.

Unsere Wissenschaftler haben in vielen Bereichen wertvolle Beiträge zur Nachhaltigkeit und zum Unternehmenserfolg geleistet. Die folgenden Beispiele zeigen eine Auswahl bedeutender Forschungsarbeiten:

#### **Wasch-/Reinigungsmittel**

- Entwicklung einer neuen, modifizierten Protease durch Optimierung der Enzym-Fleck-Interaktion zur Verbesserung der Waschleistung von Flüssigwaschmitteln, insbesondere im Bereich niedriger Waschtemperaturen schon bei 20 Grad Celsius.
- Entwicklung von hochkonzentrierten Flüssig-Waschmitteln in löslichen Portionsbeuteln, die schon mit halbierteter Dosierung die volle Leistung pro Waschgang garantieren und gleichzeitig Ressourcen einsparen, insbesondere beim Verpackungsmaterial.
- Entwicklung einer neuen Generation von Glasreinigern mit Tensiden, die zu 100 Prozent aus nachwachsenden Rohstoffen gewonnen werden.

#### **Kosmetik/Körperpflege**

- Einsatz von Pflegeölen in einer Haarcoloration mit spürbar verbesserten Pflegeeigenschaften sowie neuartigen Haarpflegeprodukten zum Wiederaufbau der Haarstruktur und zur Spliss-Reduktion.

- Entwicklung einer Duschgel-Generation, die neben der üblichen Reinigungswirkung durch ihre optimierte Formel einen anhaltenden Schutz vor Körpergeruch und ein bis zu 18 Stunden langes Frischegefühl bietet.
- Formulierung von Haargelen mit extremem Haltegrad auf Basis neuartiger Polymersysteme sowie Entwicklung von Styling-Pulver-Produkten für das Markenartikelgeschäft.

#### **Adhesive Technologies**

- Globale Markteinführung einer neuen Generation polyolefinbasierter Schmelzklebstoffe für Hygieneprodukte mit deutlich geringerem Verbrauch je Anwendung und niedrigem Energiebedarf.
- Neue Underfill-Materialien für innovative Anwendungen in mobilen elektronischen Geräten. Sie erfüllen die Anforderungen an die stetig steigende Miniaturisierung der Geräte und ihrer Komponenten.
- Entwicklung des ersten spalfüllenden Sofortklebstoffs, Loctite 3090. Der zum Patent anmeldete, gelartige Zweikomponentenklebstoff härtet nach drei bis fünf Minuten aus, eignet sich für fast alle Materialien und ist ideal selbst unter schwierigen Bedingungen wie unebene, poröse Oberflächen oder Reparaturen mit fehlenden Teilen – auch über Kopf.

Jedes Jahr verleihen wir für außergewöhnliche Entwicklungen den „Fritz-Henkel-Preis für Innovation“. Für das Jahr 2011 ging unser Innovationspreis an drei interdisziplinär zusammengesetzte Projektteams, die neue Ideen verwirklicht und erfolgreich im Markt durchgesetzt haben:

- Der innovative **WC-Spüler Bref „Power Activ“** – in Deutschland „Kraft-Aktiv“ unter der Marke WC Frisch – sorgt mit seiner zum Patent anmeldeten Technologie für ein rundum frisches WC. Es handelt sich um den ersten WC-Spüler mit vier Funktionen gegen Schmutz und schlechte Gerüche. Die Aktivstoff-Kombination besteht aus Anti-Kalk-Formel, Reinigungsschaum, Schmutz-Schutz und extra Frische. Vier Aktiv-Kugeln sorgen bei jedem Spülgang für ein kraftvoll gereinigtes und frisches WC. In drei unterschiedlichen Duft-Varianten angeboten, überzeugte die Innovation Menschen in über 30 Ländern in West- und Osteuropa von der kraftvollen Frischewirkung.

**Fritz Henkel-Preis für Innovationen 2011**

[www.bref.it](http://www.bref.it)

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



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



**AQUENCE**

[www.henkel.com/aquence-autophoretic-12623.htm](http://www.henkel.com/aquence-autophoretic-12623.htm)

- **Gliss Kur Ultimate Repair** repariert extrem geschädigtes Haar durch dreifach konzentrierte humanidentische Keratinbestandteile. Die innovative Technologie der neuen Pflegeserie, die in Zusammenarbeit mit unseren Partnern in Industrie, Universitäten und Forschungsinstituten entwickelt wurde, basiert auf einer biomimetischen Rekonstruktion der natürlichen Lipidschutzschicht der Haarfaser, kombiniert mit humanidentischen Keratinbestandteilen, die auch tiefe Haarschäden im Inneren der Haarfaser reparieren. Die Formel mit dreifach konzentrierten flüssigen Haarbausteinen verleiht dem Haar Widerstandskraft und neuen Glanz. In der Pflegeserie enthalten ist das neuartige Pflegeprodukt Gliss Kur Öl-Elixier: Auf Basis der innovativen Öl-Evaporationstechnologie verleiht es dem Haar vollen Glanz und Geschmeidigkeit, ohne die Haare übermäßig zu belasten.
- **Aquence Co-Cure 900er Serie** ist eine Be- schichtung für den umweltschonenden Korrosionsschutz von Metalloberflächen, bei der die zwei Arbeitsschritte Beschichtung und Lackie- rung kombiniert werden. Anders als konven- tionelle elektrochemische Methoden ermöglicht die wasserbasierte Aquence-Technologie einen Korrosionsschutz durch einen einzigartigen chemischen Prozess, der die Zahl der Arbeits- schritte vor der Lackierung deutlich reduziert.

Der patentierte Aquence-Prozess verbraucht weniger Energie, hat eine niedrigere Kohlendi- oxid-Emission, führt zu geringerem Abfallvolu- men und reduziert somit nachhaltig die Inves- titions- und Prozesskosten unserer Kunden.

Unsere Technologien schützen wir weltweit durch rund 8.000 erteilte Erfindungspatente. Über 5.000 Patentanmeldungen befinden sich im Erteilungsverfahren. Im Rahmen unseres De- signschutzes haben wir rund 2.000 Geschmacks- muster eintragen lassen.

Weitere Informationen zu unseren Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten erhalten Sie im Internet unter [www.henkel.de/innovation](http://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.

Im Unternehmensbereich **Wasch-/Reinigungsmittel** haben wir die Marketingaktivitäten im Zug der im dritten Quartal eingeführten neuen Organisation weiter zentralisiert und gleichzeitig noch stärker an unseren Märkten und Kunden ausgerichtet. Die zentrale Steuerung der globalen Marken erlaubt effizientere Entscheidungsprozesse, eine beschleunigte Markteinführung unserer Innovationen und weiter verbesserte Kostenstrukturen. Durch die enge Zusammenarbeit des zentralen Marketings mit den lokalen Organisationseinheiten stellen wir gleichzeitig sicher, dass lokale Marktgegebenheiten berücksichtigt werden. Unsere vertrieblichen Aktivitäten planen wir länderspezifisch und koordinieren sie international. Gleichzeitig haben wir im Rahmen der neuen Organisation Prozesse weltweit harmonisiert und den Transfer von Wissen, Erfahrungen und Anwendungen innerhalb der Organisation verbessert.

Im Unternehmensbereich **Kosmetik/Körperpflege** entwickeln wir die Marketingstrategien sowohl im Markenartikel- als auch im Friseurge schäft global und setzen sie lokal um. Die Vertriebsaktivitäten hingegen werden auch hier länderspezifisch gesteuert, jedoch zunehmend international koordiniert. Die Konsumenten werden überwiegend durch Medienwerbung und Maßnahmen im Handel angesprochen. Darüber hinaus gewinnt die Ansprache durch neue Medien an Bedeutung. Die Verbraucher beziehen unsere Produkte über den Handel, und zwar vor allem über den Drogeriefachhandel, den Lebensmitteleinzelhandel und die Warenhäuser. Unsere Kunden im Friseurgeschäft sprechen wir durch einen eigenen Außendienst an, der die Salons unter anderem durch Produktdemonstrationen und technische Beratung vor Ort betreut. Einen

zusätzlichen Service bieten Fachseminare und Schulungen in unseren weltweit etablierten Schwarzkopf-Akademien.

In unseren **Konsumentengeschäften** stehen für das Marketing die Bedürfnisse der Verbraucher im Vordergrund. Unser Marketing setzt Innovationsprozesse in Gang und die Erkenntnisse aus Marktforschung und -beobachtung um. Um die Verbraucher anzusprechen, entwickeln und realisieren unsere Marketing-Teams Medienstrategien und Werbeformate. Um unsere wichtigen Marken zu unterstützen und Innovationen weiter erfolgreich zu vermarkten, steuern wir unsere Marketingaktivitäten und Investitionen mit einer klaren Prioritätensetzung nach Kategorien und Regionen.

Unsere unmittelbaren Kunden sind der Lebensmitteleinzelhandel mit seinen Vertriebskanälen: Supermärkte, großflächige Warenhäuser und Discounter. In Europa hat auch der Drogeriefachhandel eine hohe Bedeutung, während in den Märkten außerhalb Europas und Nordamerikas weiterhin der Absatz über Großhändler und Distributoren einen großen Anteil hat. Unser Vertrieb ist der kompetente Partner für den Handel.

Der Unternehmensbereich **Adhesive Technologies** wendet sich an ein weites Spektrum von Verwendern, die unsere Produkte für ihre unterschiedlichen Anwendungen einsetzen: Die Spannweite reicht von großen, international tätigen Industriekunden über kleine und mittlere Industriebetriebe, Handwerker und Heimwerker bis hin zu den privaten Haushalten.

In der Regel setzen wir eigene Vertriebsmitarbeiter ein, um unsere Kunden anzusprechen. Unsere direkten Kunden sind dabei Industriekunden und Handelsunternehmen. Letztere decken den Bedarf der privaten Verwender, Handwerker und kleinerer Industriekunden effizienter ab als ein Direktvertrieb. Die wichtigsten Kunden betreuen wir über sogenannte Key-Account-Management-Teams. Da viele unserer Produkte und Produktsysteme eine hohe technische Komplexität aufwei-

sen, spielen der technische Kundenservice und die Ausbildung der Verwender eine wichtige Rolle.

Für unsere Industriekunden haben wir ein einheitliches neues System zum Customer Relationship Management eingeführt, das bereits in über 60 Ländern mehr als 5.000 Mitarbeiter nutzen. Dessen Funktionalitäten gehen weit über die der bisher eingesetzten Vertriebssteuerungssysteme hinaus und ermöglichen eine noch bessere Abdeckung der bestehenden und zukünftigen Kundenanforderungen.

Unsere starken, international etablierten Marken, auf die wir zukünftig noch deutlicher fokussieren werden, sind ein zentraler Bestandteil unseres Leistungsangebots.

Unsere Marketingstrategie entwickeln wir auf globaler sowie auf regionaler Ebene. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen setzen wir dann auf lokaler Ebene um. Für die Kommunikation mit privaten Verwendern setzen wir auf klassische Medienwerbung und unterstützende Maßnahmen am Verkaufsort („Point of Sale“) im Handel. Handwerker und Industriekunden erreichen wir vor allem über unsere Verkaufsorganisation durch technische Beratung, Produktdemonstrationen und Schulungen sowie auf Industriemessen.

Elektronische Medien gewinnen ständig an Bedeutung für die Kommunikation mit Kunden und Verwendern. Daher setzen wir in allen drei Unternehmensbereichen neben der ständigen Verbesserung der bestehenden Internetauftritte auch zunehmend auf digitale sowie soziale Medien.

Deutlich zugenommen hat die Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen in den Beziehungen zu unseren Kunden und Konsumenten. Zum einen erwarten unsere Kunden von ihren Lieferanten zunehmend, 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 hel-

fen 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 auf Veranstaltungen.

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. Daher beteiligen wir uns an entsprechenden Projekten und engagieren uns in Arbeitsgruppen, zum Beispiel in verschiedenen Arbeitsgruppen des Consumer Goods Forums, des Sustainability Consortiums sowie im Environmental-Footprint-Pilotprojekt der Kommission der Europäischen Union.

Weitere Informationen zu unseren Produkten und Marken unserer drei Unternehmensbereiche erhalten Sie im Internet unter

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

# Wasch-/Reinigungsmittel

- Organisches Umsatzwachstum von 2,9 Prozent
- Bereinigtes<sup>1</sup> betriebliches Ergebnis um 1,4 Prozent auf 570 Mio Euro verbessert
- Bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite um 0,2 Prozentpunkte auf 13,2 Prozent gesteigert
- Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) um 0,9 Prozentpunkte auf 22,1 Prozent erhöht
- Economic Value Added (EVA®) weiter auf 303 Mio Euro verbessert

## Top-Marken



## Innovationen 2011



### Perwoll „Re-new Effekt“

Der neuartige „Re-new Effekt“ in den Rezepturen des Feinwaschmittels Perwoll „Brillante Farben“, „Intensives Schwarz“ und „Strahlendes Weiß“ glättet aufgerautete Textilfasern und lässt verblasste Farben wieder leuchten.

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



### Persil Black

Persil Black bietet beste Persil-Reinheit und einen speziellen Farbschutz für schwarze und dunkle Textilien. Das Flüssigwaschmittel ist in Deutschland, Österreich und in der Schweiz auf dem Markt.

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



### Somat 10

Das neue Somat 10 löst sich dank der „Sofort-Aktiv-Formel“ schneller auf als bisher und kann so von Anfang an seine starke Reinigungsleistung entfalten. Somat 10 wurde Mitte 2011 in Deutschland eingeführt.

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

## Wichtige Kennzahlen\*

in Mio Euro	2010	2011	+/-
Umsatz	4.319	4.304	-0,3%
Anteil am Konzernumsatz	29%	27%	-2 pp
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	542	511	-5,8%
Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	562	570	1,4%
Umsatzrendite (EBIT)	12,6%	11,9%	-0,7 pp
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	13,0%	13,2%	0,2 pp
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE)	21,2%	22,1%	0,9 pp
Economic Value Added (EVA®)	286	303	5,7%

pp = Prozentpunkte

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

## Umsatzveränderung\*

in Prozent	2011
Veränderung zum Vorjahr	-0,3
Wechselkurseffekte	-2,3
Bereinigt um Wechselkurseffekte	2,0
Akquisitionen/Divestments	-0,9
Organisch	2,9
Davon Preis	1,6
Davon Menge	1,3

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

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

## Umfeld und Marktposition

Der Weltmarkt für Wasch- und Reinigungsmittel war im Jahr 2011 insgesamt geprägt von einem weiter intensivierten Wettbewerb und stark steigenden Rohstoffkosten. Nach deutlichen Preissrückgängen im Jahr 2010 führte diese Entwicklung dazu, dass die Markenartikelhersteller 2011 die Preise moderat erhöhten, um den Druck auf die Margen teilweise zu kompensieren.

Das Konsumklima war weltweit belastet durch eine hohe Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Schuldenkrisen in Europa und in den USA. Insgesamt waren unsere relevanten Märkte ähnlich wie im Vorjahr leicht rückläufig. Aufgrund der Preiserhöhungen durch Markenartikelhersteller konnten Anbieter von Handelsmarken ihren Marktanteil wieder leicht ausbauen. Dies ist hauptsächlich auf das Verhalten der Verbraucher in den südlichen Ländern Europas zurückzuführen, insbesondere Italien, Spanien, Griechenland und Portugal.

In diesem herausfordernden Marktumfeld gelang es uns, auch im Jahr 2011 wieder deutlich stärker zu wachsen als unsere relevanten Märkte. Die Steigerung unserer Marktanteile wurde hauptsächlich durch die gute Entwicklung in Europa und eine klare Verbesserung unserer Geschäfte in Nordamerika getragen. Die reifen Märkte Westeuropa und Nordamerika waren auch im Jahr 2011 durch Wachstumsrückgänge und Konsumzurückhaltung gekennzeichnet. Leicht wachsend zeigte sich dagegen der deutsche Markt, der die beste Entwicklung der westeuropäischen Länder verzeichnete. Der Markt in den USA hingegen war deutlich rückläufig. Sowohl in Westeuropa als auch in Nordamerika konnten wir jedoch Marktanteile gewinnen. In Deutschland waren die Marktanteilsgewinne besonders ausgeprägt. Nach einem nahezu stagnierenden Vorjahr kehrte die Region Osteuropa zu einem soliden Wachstum zurück. Diese Entwicklung war insbesondere getrieben durch die stark wachsenden Märkte Russlands und der Türkei. In einem wettbewerbsintensiven Umfeld konnten wir unsere Marktposition in Osteuropa weiter ausbauen und Höchststände bei unseren Marktanteilen erreichen. Die Region Afrika/Nahost war im ersten Halbjahr von den politischen Unruhen betroffen, erholtete sich jedoch deutlich im Lauf der zweiten Jahreshälfte. Der Markt in Lateinamerika verzeichnete Zuwächse; hier sowie in Südkorea, unserem einzigen Markt in der Region Asien/Pazifik, konnten wir unsere Marktanteile festigen.

## Geschäftstätigkeit und Strategie

Der Unternehmensbereich ist weltweit im Markenartikelgeschäft für Wasch- und Reinigungsmittel tätig. Das Geschäftsfeld Waschmittel umfasst neben Universal- und Spezialwaschmitteln auch Weichspüler, Waschkraftverstärker und Wäscheschäpfegemittel. Im Produktportfolio der Reinigungsmittel finden sich Hand- und Maschinengeschirrspülmittel, Reiniger für Bad und WC sowie Haushalts-, Glas- und Spezialreiniger. Daneben bieten wir in ausgewählten Regionen Lufterfrischer sowie Insektizide für den Haushalt an.

Wir wollen unseren profitablen Wachstumskurs durch den organischen Ausbau bestehender Geschäfte weiter fortsetzen. Dabei streben wir sowohl dauerhafte Marktanteilsgewinne als auch eine weitere Margenverbesserung an. Auf Basis unserer führenden Positionen in den ertragssstarken reifen Märkten Westeuropa und Nordamerika wollen wir den Umsatzanteil der Wachstumsregionen weiter ausbauen, insbesondere in Osteuropa, Afrika/Nahost und in Lateinamerika. Die Dynamik dieser Regionen wollen wir nutzen, um das Wachstum unseres Portfolios zu beschleunigen. Überdies sind wir bestrebt, auch hier unsere Marktanteile weiter zu steigern und die Profitabilität an das höhere Niveau der reifen Regionen heranzuführen.

Starke Marken und Innovationen, die einen Mehrwert für die Konsumenten bieten, sind die Basis unserer Strategie profitablen Wachstums. Das vergangene Jahr hat erneut gezeigt, dass erfolgreiche Produkteinführungen gerade unter schwierigen Rahmenbedingungen einen positiven Beitrag leisten. Es bleibt daher unser Ziel, auch langfristig eine Innovationsrate<sup>1</sup> von mindestens 40 Prozent zu erreichen. Im Jahr 2011 konnten wir diese auf 41 Prozent steigern. Durch die zentrale und noch effizientere Steuerung des Innovationsprozesses sowie durch vertiefte Einblicke in die Kaufgewohnheiten der Konsumenten gelingt es uns, Verbrauchertrends schnell zu erkennen, aufzugreifen und beschleunigt in neue Produkte umzusetzen. Die Priorisierung nach Kategorien und die zentrale Steuerung des globalen Markenportfolios helfen uns, gezielt in wachstums- und ertragsstarke Segmente zu investieren, um mit den für uns wichtigsten Marken und Marktsegmenten überproportional stark zu wachsen. 2011 haben wir mit unseren zehn Top-Marken-Clustern<sup>2</sup> 81 Prozent unseres Umsatzes erzielt.

**41 %**  
Innovationsrate.

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

<sup>2</sup> Ein Marken-Cluster umfasst mehrere lokale Einzelmarken, die einer großen internationalen Marke in der Positionierung angegliedert sind. Damit realisieren wir hohe Synergien im Marketingmix.

**Umsatz**

in Mio Euro

2007	<b>4.148</b>
2008	<b>4.172</b>
2009	<b>4.129</b>
2010	<b>4.319</b>
<b>2011</b>	<b>4.304</b>

**+2,9 %**

organisches Umsatzwachstum bei leicht rückläufigem Weltmarkt.

**Umsatz und Ergebnis**

Der Umsatz ging im Berichtsjahr nominal leicht um 0,3 Prozent auf 4.304 Mio Euro zurück. Organisch – das heißt bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen/Divestments – konnten wir den Umsatz um 2,9 Prozent steigern und lagen so deutlich über der leicht rückläufigen Entwicklung unserer relevanten Märkte. Trotz des schwierigen Marktumfelds haben wir insbesondere im zweiten Halbjahr eigene Preiserhöhungen durchgesetzt und damit einen signifikanten Teil der Materialpreisteigerungen kompensiert. Die durchschnittlichen Absatzpreise stiegen um 1,6 Prozent, während das Mengenwachstum mit 1,3 Prozent zum organischen Wachstum des Unternehmensbereichs beitrug. Bei der Ermittlung dieses Preiseffekts ist der positive Struktureffekt aus der Einführung von Innovationen nicht berücksichtigt, sondern wird im Volumen ausgewiesen.

An der positiven Geschäftsentwicklung waren alle Regionen beteiligt. Westeuropa verzeichnete ein organisches Umsatzplus und profitierte maßgeblich von der sehr guten Entwicklung in Deutschland. In Nordamerika konnten wir den Umsatz in einem wettbewerbsintensiven und stark rückläufigen Markt leicht steigern. In den Wachstumsregionen war die Entwicklung durchweg positiv. Insbesondere getragen durch eine starke Dynamik in Russland und in der Türkei stieg der Umsatz in Osteuropa organisch deutlich an. Im Gegensatz dazu war das Wachstum in einigen anderen Kernländern Osteuropas durch rückläufige Märkte belastet. Während unser Geschäft in der Region Afrika/Nahost im ersten Halbjahr durch die politischen Unruhen beeinträchtigt war, ist es uns im zweiten Halbjahr gelungen, das Wachstum merklich zu beschleunigen und das Gesamtjahr so mit einem guten Wachstum im mittleren einstelligen Bereich abzuschließen. Unser Geschäft in Lateinamerika profitierte deutlich von der Einführung unserer Top-Marke Persil und erzielte ein hohes einstelliges Wachstum. Mit diesem Schritt haben wir in Mexiko den Eintritt in das Premium-Segment bei den Waschmitteln vollzogen. In Asien war die Entwicklung unseres organischen Umsatzes trotz des Ausstiegs aus dem Geschäft in den Philippinen im Vorjahr leicht positiv.

Das betriebliche Ergebnis (EBIT) sank im Vergleich zum Vorjahr um 5,8 Prozent, insbesondere bedingt durch deutlich höhere Restrukturierungsaufwendungen, die im Zusammenhang mit der

Neuausrichtung des Unternehmensbereichs anfielen. Im Rahmen der Straffung unseres Portfolios haben wir im zweiten Quartal 2011 unser Markenartikelgeschäft in Indien veräußert und dabei einen Verkaufsgewinn erzielt. Das bereinigte betriebliche Ergebnis stieg um 1,4 Prozent; die bereinigte Umsatzrendite verbesserte sich um 0,2 Prozentpunkte von 13,0 Prozent im Jahr 2010 auf 13,2 Prozent im Jahr 2011.

Das Jahr 2011 war insgesamt durch hohe Anstiege der Rohstoffpreise geprägt. Durch eigene Preiserhöhungen insbesondere in der zweiten Jahreshälfte sowie fortgesetzte Maßnahmen zur Kostenenkung und Effizienzsteigerung in Produktion und Supply Chain ist es uns allerdings gelungen, den negativen Einfluss der stark gestiegenen Materialkosten bezogen auf die Bruttomarge größtenteils zu kompensieren. Daneben führten wir unser konsequentes Kostenmanagement auch in anderen Bereichen fort, was ebenfalls zur Marginverbesserung beitrug. Rückläufige Ausgaben für Werbung waren ebenfalls kennzeichnend für die Marktentwicklung 2011. Wir haben unser Verhältnis Share of Advertising/Share of Market<sup>1</sup> in diesem Umfeld konstant gehalten.

Die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) stieg um 0,9 Prozentpunkte auf 22,1 Prozent. Die Verbesserung ist auf eine deutliche Verringerung des eingesetzten Kapitals zurückzuführen. Unverändert stark im Fokus stand das Management des Netto-Umlaufvermögens. Es lag in Prozent vom Umsatz mit -2,4 Prozent noch unter dem sehr niedrigen Niveau des Vorjahrs. Der Economic Value Added (EVA®) stieg von 286 Mio Euro im Jahr 2010 auf 303 Mio Euro im Berichtsjahr an.

**Geschäftsfelder****Waschmittel**

Das Geschäftsfeld Waschmittel wies im Jahr 2011 eine starke Umsatzentwicklung auf. Die stärksten Wachstumsimpulse verzeichneten wir dabei in der strategisch wichtigen Kategorie Universalwaschmittel. Wesentliche Treiber des Wachstums waren die Einführungen von Persil in Mexiko und in Südkorea. Zudem konnten auch erfolgreiche Innovationen maßgeblich zum Wachstum beitragen. So haben wir Persil Black in Deutschland, Österreich und in der Schweiz in den Markt eingeführt. Es bietet durch seine Langzeit-Schwarz-Formel neben optimaler Waschkraft auch perfekten Farbschutz für schwarze und dunkle

<sup>1</sup> Verhältnis des Ausgabenanteils eines Unternehmens an den Gesamtwerbeausgaben zum Marktanteil, jeweils in Bezug auf die Märkte, in denen Henkel aktiv ist.

Wäsche. In den ersten Kernländern Westeuropas haben wir zudem Mega-Caps neu eingeführt. Hierbei wird flüssiges Waschmittel-Konzentrat von einer wasserlöslichen Folie umhüllt. Durch ihre Vordosierung sind die Mega-Caps besonders bequem zu handhaben und bieten ein perfektes Ergebnis in gewohnter Henkel-Qualität. Der Kunststoffverbrauch der Persil Mega-Caps wird durch eine wieder verschließbare Folien-Verpackung bedeutend geringer als bei herkömmlichen Waschmittelflaschen werden. Innovative Feinwaschmittel mit einem „Re-new Effekt“ haben wir unter der Marke Perwoll eingeführt: Die Rezepte von Perwoll „Brillante Farben“, „Intensives Schwarz“ und „Strahlendes Weiß“ glätten aufgerauten Fasern und lassen so verblasste Farben wieder leuchten.

Den positiven Trend bei den Weichspülern konnten wir fortsetzen. Dazu trugen die Einführung von Purex Crystals in den USA bei, aber auch in Europa die innovativen Varianten von Vernel, speziell für Hygiene und Reinheit. In einigen bedeutenden Ländern Westeuropas haben wir Universalflüssigwaschmittel eingeführt, die bei gleicher Leistung geringer dosiert werden können. Dies verbessert die Umweltverträglichkeit und senkt gleichzeitig die Verpackungs- und Logistikkosten.

### **Reinigungsmittel**

Im Geschäftsfeld Reinigungsmittel lag der Umsatz im Jahr 2011 insgesamt leicht unter dem des Vorjahrs. Das Lufterfrischer-Geschäft in Nordamerika entwickelte sich – bedingt durch den Eintritt neuer Wettbewerber und einen stark rückläufigen Markt – insgesamt negativ, verzeichnete jedoch einen Aufwärtstrend. Profitieren konnten wir hingegen von deutlichen Umsatzsteigerungen bei den WC-Produkten in Europa, insbesondere aufgrund des großen Erfolgs von Bref „Power Activ“ – in Deutschland unter der Marke WC Frisch. Ebenfalls positiv entwickelten sich unsere Maschinengeschirrspülmittel, vor allem getragen durch die Einführung von Somat 10 in Deutschland. Somat 10 ist ein Geschirrspülmittel, das sich in der Geschirrspülmaschine zweimal schneller als bisher auflöst und so von Anfang an seine starke Reinigungsleistung entfalten kann. Die neue „Sofort-Aktiv-Formel“ wirkt dabei auch in Kurz- und Niedrigtemperatur-Programmen kraftvoll und schnell.

### **Investitionen**

Unsere Investitionsschwerpunkte lagen auf Innovationen sowie auf der Kostenoptimierung von Produktions- und Distributionsprozessen. Darüber hinaus haben wir weitere Investitionen im Bereich der Anlagensicherheit und Umweltsysteme getätigt. Insgesamt investierten wir 160 Mio Euro in Sachanlagen nach 83 Mio Euro im Jahr 2010. Der Anstieg im Jahr 2011 ist auf ein starkes Innovationsvolumen vor allem im Bereich vorportioneer Flüssigwaschmittelkapseln und bei WC-Produkten zurückzuführen.

### **Ausblick**

Wir sind für das Jahr 2012 zuversichtlich, unseren positiven Wachstumskurs weiter fortsetzen und ein Umsatzwachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich erzielen zu können. Wir erwarten, dass sich der Anstieg der Rohstoffpreise im Vergleich zu 2011 verlangsamen wird. Ein unverändert starker Fokus wird auf strikter Kostendisziplin liegen, insbesondere in der Verwaltung. Bei gleichzeitiger Erhöhung der Servicequalität für unsere Kunden können wir durch Bündelungen von Aktivitäten in Shared Service Centern die eigene Effizienz weiter verbessern. Durch diese Maßnahmen erwarten wir bei der bereinigten Umsatzrendite eine deutliche Steigerung gegenüber dem Vorjahreswert (2011: 13,2 Prozent).

Als Chance sehen wir eine Nachfragebelebung in Nordamerika. Daneben eröffnet die erfolgreiche Einführung weiterer Innovationen zusätzliche Potenziale. Zudem könnte es auf der Rohstoffseite zu derzeit noch nicht vorhersehbaren Entlastungen kommen.

Ein Risiko sehen wir in einer weiteren Eintrübung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, insbesondere vor dem Hintergrund des gegenwärtig unsicheren Fortgangs der Schuldenkrisen. Stark steigende Arbeitslosigkeit, höhere Steuern und Abgaben sowie Streiks könnten das Konsumklima negativ beeinflussen. Aufgrund der Unsicherheiten in Bezug auf die Preisentwicklung an den Rohstoffmärkten könnten die Materialpreise wesentlich stärker als angenommen steigen. Als wesentliche politische Risiken sehen wir Unruhen in der Region Afrika/Nahost.

# Kosmetik/Körperpflege

- Organisches Umsatzwachstum von 5,4 Prozent
- Bereinigtes<sup>1</sup> betriebliches Ergebnis um 10,5 Prozent auf 482 Mio Euro verbessert
- Bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite um 0,9 Prozentpunkte auf 14,2 Prozent gesteigert
- Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) um 3,4 Prozentpunkte auf 23,5 Prozent erhöht
- Economic Value Added (EVA®) um 83 Mio Euro auf 290 Mio Euro verbessert

## Top-Marken



## Innovationen 2011



### Gliss Kur Ultimate Repair

Die innovative Haarpflegeserie mit dreifach konzentrierten flüssigen Haarbausteinen repariert trockenes Haar zielgenau sowohl im Inneren als auch an der Haaroberfläche. Das Haar wird geschmeidiger, glänzender und widerstandsfähiger.

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

### Fa NutriSkin

Unsere erste Körperpflegelinie mit einer einzigartigen Kombination aus sieben nährenden Pflegestoffen. Die Haut wird vor dem Austrocknen geschützt – für ein unwiderstehlich sanftes Hautgefühl.

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

### Bonacure Oil Miracle

Unsere bahnbrechenden Finishprodukte für die tägliche Haarpflege mit kostbarem Pflegeöl, die das Haar intensiv nähren und sofort reichhaltigen Glanz verleihen, ohne zu beschweren. Erhältlich als intensive Anwendung mit Argan-Öl oder leichte Anwendung mit Marula-Öl.

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

## Wichtige Kennzahlen\*

in Mio Euro	2010	2011	+/-
Umsatz	3.269	3.399	4,0%
Anteil am Konzernumsatz	22%	22%	-
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	411	471	14,6%
Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	436	482	10,5%
Umsatzrendite (EBIT)	12,6%	13,8%	1,2 pp
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	13,3%	14,2%	0,9 pp
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE)	20,1%	23,5%	3,4 pp
Economic Value Added (EVA®)	207	290	40,6%

pp = Prozentpunkte

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

## Umsatzveränderung\*

in Prozent	2011
Veränderung zum Vorjahr	4,0
Wechselkurseffekte	-1,1
Bereinigt um Wechselkurseffekte	5,1
Akquisitionen/Divestments	-0,3
Organisch	5,4
Davon Preis	-0,3
Davon Menge	5,7

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

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

## **Umfeld und Marktposition**

Der für uns relevante Weltkosmetikmarkt war im Jahr 2011 durch einen intensiven Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet und entwickelte sich in weiten Teilen rückläufig. Trotz des anhaltend schwierigen und wettbewerbsintensiven Marktumfelds konnten wir unsere Marktanteile global ausbauen und so unsere weltweit führenden Positionen in den für uns relevanten Märkten weiter stärken.

Unsere Kernmärkte in Westeuropa und Nordamerika zeigten sich aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen und des niedrigen Konsumentenvertrauens weiterhin schwach. Insbesondere der westeuropäische Markt für Haarkosmetik im Einzelhandel und der US-Markt für Körperpflege verzeichneten gestiegene Promotionsaktivitäten, zunehmenden Preisdruck sowie einen Rückgang des Preisniveaus. In zahlreichen Segmenten konnten diese Entwicklungen nicht durch Volumenwachstum kompensiert werden. In diesem herausfordernden Marktumfeld ist es uns dennoch gelungen, den Wachstumstrend der vergangenen Jahre fortzusetzen und in Summe weiter stärker als der Markt zu wachsen. Dadurch konnten wir in Westeuropa unsere Marktanteile steigern und unsere führende Marktposition im Haargeschäft weiter ausbauen. In Nordamerika konnten wir unsere Position in unseren Kernsegmenten festigen. Die Märkte in den Wachstumsregionen Afrika/Nahost, Lateinamerika und Asien (ohne Japan) haben sich weiterhin positiv entwickelt. Dagegen zeigte der Markt in Osteuropa bei gestiegenem Verdrängungswettbewerb erstmalig kein Wachstum mehr. Gleichwohl konnten wir unser Geschäft insgesamt in den Wachstumsregionen weiter ausbauen und durch überproportionales Wachstum deutliche Marktanteilsgewinne erzielen.

Im Friseurmarkt führte die andauernde Zurückhaltung der Kunden zu einem Rückgang des Markts. Dennoch gelang es uns, mit unserem Friseurge schäft Schwarzkopf Professional gegen den Markt trend zu wachsen und somit die Position als weltweite Nummer 3 im Friseurmarkt weiter zu stärken.

## **Geschäftstätigkeit und Strategie**

Der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege ist im Markenartikelgeschäft in den Segmenten Haarkosmetik, Körperpflege, Hautpflege und Mundpflege sowie im Friseurge schäft aktiv.

Der Ausbau des Markenartikelgeschäfts in Westeuropa und Nordamerika konzentriert sich auf die weitere Steigerung von Marktanteilen. Ziel unserer Wachstumsstrategie ist der Ausbau der Innovationsführerschaft. Hierzu setzen wir unsere offensive Innovationsstrategie konsequent um – bei gleichzeitig striktem Kostenmanagement zur Stärkung von Markteinvestitionen und zur Steigerung der Profitabilität. In Asien, im Nahen Osten und anderen Wachstumsmärkten treiben wir die Geschäftsentwicklung darüber hinaus durch den schnellen Ausbau unseres Portfolios voran. Im Friseurge schäft führen wir unsere Globalisierungsstrategie weiter fort und setzen Wachstumsimpulse insbesondere in Asien, Lateinamerika sowie im Nahen Osten.

Die organische Entwicklung steht im Zentrum unserer Wachstumsstrategie. Diese treiben wir in einem Marktumfeld mit starkem Wettbewerb voran durch Konzentration auf unsere Top-Marken, schnelle internationale Einführung von Innovationen mit überdurchschnittlicher Profitabilität und gezielte regionale Expansion. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind darüber hinaus die intensive Unterstützung unserer Top-Marken durch 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 Mund- und Hautpflege. Aufgrund unseres gezielten Portfolio-Managements und der damit einhergehenden Marketingmaßnahmen zur Stärkung unserer Top-Marken wuchsen die zehn größten Marken auch im Jahr 2011 wieder deutlich stärker als das Gesamt-Portfolio. Sie tragen jetzt mehr als 90 Prozent zum Umsatz bei. Neben der Stärkung der Markenwerte steht die Ausschöpfung des Wachstums potenzials mit unseren Top-Kunden im Fokus.

Unser Friseurge schäft wollen wir weiter durch Produktinnovationen und effiziente Vertriebsstrukturen vorantreiben. Zusätzlich sollen selektiv neue regionale Potenziale erschlossen werden.

Wir erwarten, auch zukünftig durch unsere offensive Innovationsstrategie und die konsequente Stärkung der Markenwerte dynamisch und profitabel zu wachsen. Unsere Innovationsrate<sup>1</sup> haben wir 2011 weiter gesteigert, und zwar auf 43 Prozent. Durch den Ausbau strategischer Partnerschaften mit unseren Kunden entwickeln wir zusätzliche Wachstums potenziale.

**43 %**  
Innovationsrate.

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

**Umsatz**

in Mio Euro

2007	2.972
2008	3.016
2009	3.010
2010	3.269
2011	3.399

**+5,4 %**

organisches Umsatzwachstum bei in weiten Teilen rückläufigem Weltmarkt.

**Umsatz und Ergebnis**

Mit einem nominalen Umsatzwachstum von 4,0 Prozent setzten wir auch im Jahr 2011 den kontinuierlich profitablen Wachstumskurs der Vorjahre fort. Organisch – das heißt bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen/Divestments – steigerten wir den Umsatz mit 5,4 Prozent noch stärker. Damit lag die Wachstumsrate erneut deutlich über dem Markt. Grundlage der erfolgreichen Entwicklung war erneut unser starkes Innovationsprogramm. Im bestehenden Sortiment mussten auch wir bedingt durch den intensiven Wettbewerb unsere Promotionsaktivitäten erhöhen. Dadurch lag das durchschnittliche Preisniveau leicht unter dem des Vorjahrs. Bei der Ermittlung dieses Preiseffekts ist der positive Struktureffekt aus der Einführung von Innovationen nicht berücksichtigt, sondern wird im Volumen ausgewiesen.

Alle Regionen trugen zum deutlichen Umsatzwachstum bei. Die stärksten Zuwächse verzeichneten wiederum die Wachstumsregionen Afrika/Nahost, Lateinamerika sowie Asien (ohne Japan). Hier konnten wir wie in den Vorjahren im zweistelligen Bereich zulegen. Insbesondere Asien (ohne Japan) und Lateinamerika entwickelten sich durch ein starkes Kerngeschäft und zahlreiche Produktneueinführungen sehr dynamisch. Auch in Osteuropa erzielten wir ein starkes Wachstum. In den reifen Märkten steigerten wir ebenfalls in allen Regionen den Umsatz, wobei wir in den reifen Märkten der Region Asien/Pazifik sogar ein hohes einstelliges Wachstum erzielten. Westeuropa und insbesondere Nordamerika entwickelten sich positiv gegenüber dem Vorjahr und zeigten ein Wachstum über dem der relevanten Märkte.

Das betriebliche Ergebnis (EBIT) konnten wir im Vergleich zum Vorjahr um 14,6 Prozent auf 471 Mio Euro steigern. Dieses war positiv beeinflusst durch den Einmalgewinn aus der Veräußerung unseres Markenartikelgeschäfts in Indien. Unser bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT) steigerten wir im Berichtsjahr deutlich um 10,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr und erzielten mit 482 Mio Euro unser bislang höchstes Ergebnis. Infolgedessen erhöhte sich die bereinigte Umsatzrendite um 0,9 Prozentpunkte auf 14,2 Prozent und erreichte somit ebenfalls einen neuen Höchstwert. Grundlage dafür waren zum einen unsere Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung in Produktion und Supply Chain. Damit gelang es uns, den negativen Einfluss der gestie-

genen Materialkosten bezogen auf die Bruttomarge teilweise zu kompensieren. Daneben führten wir unser konsequentes Kostenmanagement auch in anderen Bereichen fort, was ebenfalls zur Margenverbesserung beitrug. Unser Share of Advertising/Share of Market<sup>1</sup> haben wir in einem Umfeld leicht rückläufiger Ausgaben für Werbung konstant gehalten. Die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) erreichte mit 23,5 Prozent den bislang höchsten Wert. Gegenüber dem Vorjahr verzeichneten wir eine Verbesserung um 3,4 Prozentpunkte. Neben dem verbesserten betrieblichen Ergebnis trug die weitere Reduktion unserer Kapitalbasis zu diesem hohen Wert bei. Der Economic Value Added (EVA®) stieg von 207 Mio Euro im Vorjahr auf 290 Mio Euro im Berichtsjahr. Das Netto-Umlaufvermögen im Verhältnis zum Umsatz lag mit 3,2 Prozent auf sehr niedrigem Niveau.

**Geschäftsfelder****Markenartikelgeschäft**

Unser Markenartikelgeschäft erzielte 2011 insgesamt einen erfreulichen Umsatzanstieg. Insbesondere das Haarkosmetikgeschäft verzeichnete ein sehr starkes organisches Umsatzwachstum. Damit konnten wir unsere Marktanteile erneut ausbauen und neue Höchststände erreichen. Wachstumstreiber waren dabei erfolgreich eingeführte Innovationen unter den Marken Schwarzkopf und Syoss.

Im Bereich Haarpflege konnten wir unsere Marktanteile weiter stärken. Hierzu hat insbesondere die international sehr erfolgreiche Einführung der neuen Gliss Kur-Linie Ultimate Repair beigetragen. Die Marke Syoss erhielt durch einen Relaunch mit dem professionellen Wirkstoff Pro-Cellium Keratin weiter positive Wachstumsimpulse. Neben der Sortimentserweiterung um die Linie Syoss Men ist bei der Marke Syoss die Einführung des sehr erfolgreichen Beauty Elixir Absolute Oil hervorzuheben.

Im Haarcolorationsgeschäft konnten wir unsere Marktanteile erneut auf einen Höchststand steigern. Dazu trugen die erfolgreiche internationale Einführung neuer innovativer Submarken wie Syoss Mixing Colors bei, der Coloration mit zwei harmonischen Farbtönen zum Selbermischen, und Palette Mousse Color, der ersten Schaumcoloration in Europa in einem Shakerbecher. Im europäischen Markt konnte Palette die Nummer-1-Position ausbauen, insbesondere durch den erfolgreichen Relaunch der Deluxe-Linie, in der mit sieben Ölen die

<sup>1</sup> Verhältnis des Ausgabenanteils eines Unternehmens an den Gesamtwerbeausgaben zum Marktanteil, jeweils in Bezug auf die Märkte, in denen Henkel aktiv ist.

Pflegeleistung verstärkt wurde. Wachstumstreiber war zudem die weitere Einführung unserer außerdentlich erfolgreichen Marken Perfect Mousse und Syoss Color.

Der Bereich Hairstyling konnte ebenfalls erneut Höchststände bei den Marktanteilen erreichen. Drei Wetter Taft – Europas Nummer 1 im Styling – konnte mit Innovationen wie Taft Heidi's Heat Styles und Taft Volumen Powder die positive Entwicklung weiter stärken. Die Trendstyling-Marke Got2b konnte insbesondere durch die erfolgreichen Innovationen Got2b Powder'ful, die neuartige Styling-Puderlinie, und Got2b rockin'it Marktanteile hinzugewinnen.

Das Körperpflegegeschäft war geprägt durch Innovationen, die Erschließung neuer Kategorien und Produkteinführungen bei den Marken Fa, Dial und Right Guard. In Nordamerika haben wir unter der Marke Dial die erfolgreiche Serie Nutri-Skin sowohl in den bestehenden Kategorien mit neuen Varianten ausgebaut als auch neu in der Bodylotion-Kategorie eingeführt. In Europa vermarkten wir die Hochleistungs-Deos Right Guard Xtreme Dry und Xtreme Sports, die die Bedürfnisse besonders anspruchsvoller Kunden erfüllen. Bei Fa stand die Einführung von NutriSkin im Mittelpunkt, und zwar in den Kategorien Shower, Deo und Bodylotion. Als Folge konnte Fa seine Marktanteile in Europa deutlich ausbauen.

Im Hautpflegegeschäft stand weiterhin die Entwicklung von innovativen Anti-Age-Produkten im Fokus. Die Innovationskraft von Diadermine haben wir unter anderem unter Beweis gestellt durch die Einführung von Dr. Caspari Hormoderm, der ersten Pflege von Diadermine, die den Auswirkungen der Wechseljahre auf die Hautalterung entgegenwirkt.

Im Bereich Mundpflege erzielten wir gute Ergebnisse mit der neuen Zahnpflege-Serie Denavit Dr. Philip.

### **Friseurgeschäft**

Auch das Friseurgeschäft konnte den Umsatz deutlich ausbauen. In einem weiterhin schwierigen Marktumfeld festigten wir unsere Position als weltweite Nummer 3. Innovative Einführungen setzten Marktmpulse. Mit der Produktneueinführung von [3D]Mension entwickelte Schwarzkopf Professional seine erste Haarpflegeserie speziell für Männer. Im Stylingbereich haben wir unsere Top-Stylingmarke Osis um innovative

Produkte wie Osis Style Shifters erweitert. Im Pflegesegment setzte insbesondere die Neueinführung von Bonacure Oil Miracle zusätzliche Wachstumsimpulse.

### **Investitionen**

Unser Investitionsschwerpunkt lag im Berichtsjahr auf der Optimierung von Produktionsstrukturen und -prozessen. Die Investitionen in Sachanlagen haben wir nach 40 Mio Euro im Vorjahr in diesem Jahr auf 66 Mio Euro erhöht. Unter anderem wurde in die weitere Effizienzsteigerung der Produktion, in Verpackungswerzeuge für neue Produkte sowie in Kapazitätserweiterungen investiert.

### **Ausblick**

Wir sind für das Jahr 2012 zuversichtlich, unseren positiven Wachstumskurs weiter fortsetzen und ein Umsatzwachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich erzielen zu können. Ein unverändert starker Fokus wird auf strikter Kostendisziplin liegen, insbesondere in der Verwaltung. Bei gleichzeitiger Erhöhung der Servicequalität für unsere Kunden können wir durch Bündelungen von Aktivitäten in Shared Service Centern die eigene Effizienz weiter verbessern. Wir erwarten, dass sich der Anstieg der Materialpreise im Vergleich zu 2011 verlangsamen wird. Bei der bereinigten Umsatzrendite erwarten wir eine Steigerung gegenüber dem Vorjahreswert (2011: 14,2 Prozent).

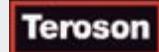
Chancen sehen wir in einem weiteren Ausbau unserer Marktpositionen in Europa und Nordamerika durch die konsequente Fortsetzung unserer Innovationsoffensive. Daneben liegen Chancen im weiteren Ausschöpfen des Potenzials unserer Wachstumsregionen. Zudem könnte es auf der Rohstoffseite zu derzeit noch nicht vorhersehbaren Entlastungen kommen.

Risiken liegen in der unsicheren volkswirtschaftlichen Gesamtentwicklung und im derzeit unsicheren Fortgang der Schuldenkrisen in Europa und in den USA, verbunden mit einer deutlichen Verschlechterung des Konsumklimas und einer Intensivierung des Verdrängungswettbewerbs. Ein weiterer Anstieg des bereits hohen Promotions- und Preisdrucks sowie höhere Werbeausgaben wären die Folge. Zudem könnten unerwartet stark ansteigende Rohstoff- und Verpackungspreise den Druck auf die Margen erhöhen.

# Adhesive Technologies

- Organisches Umsatzwachstum von 8,3 Prozent
- Bereinigtes<sup>1</sup> betriebliches Ergebnis deutlich um 14,7 Prozent auf 1.075 Mio Euro verbessert
- Bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite um 1,1 Prozentpunkte auf 13,9 Prozent gesteigert
- Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) um 2,1 Prozentpunkte auf 14,6 Prozent erhöht
- Economic Value Added (EVA®) um 209 Mio Euro auf 282 Mio Euro verbessert

## Top-Marken



## Innovationen 2011



### Pattex 100 %

Pattex 100 % basiert auf der patentierten „Flextec-Technologie“ und ist zu 100 Prozent lösemittelfrei. Das Produkt bietet hohe Klebkraft bei einfacher Anwendung. Es ist universell einsetzbar für Projekte sowohl im als auch rund ums Haus.

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



### Loctite

Loctite bietet das erste Sortiment kennzeichnungsfreier anaerober Produkte an, das alle Anwendungen von Schraubensicherung und Gewindedichtung bis hin zur Flächendichtung abdeckt.

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



### AQUENCE

### Aquence Co-Cure gooer Serie

Die preisgekrönte, patentierte Lösung von Aquence kombiniert mehrere Arbeitsschritte zur Oberflächenbeschichtung in Lackierbetrieben. Dies spart Energiekosten und verringert den Produktionsaufwand unserer Kunden.

[www.henkel.com/aquence-autophoretic-12623.htm](http://www.henkel.com/aquence-autophoretic-12623.htm)

## Wichtige Kennzahlen\*

in Mio Euro	2010	2011	+/-
Umsatz	7.306	7.746	6,0%
Anteil am Konzernumsatz	48%	50%	2 pp
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	878	1.002	14,1%
Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	938	1.075	14,7%
Umsatzrendite (EBIT)	12,0%	12,9%	0,9 pp
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	12,8%	13,9%	1,1 pp
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE)	12,5%	14,6%	2,1 pp
Economic Value Added (EVA®)	73	282	>100 %

pp = Prozentpunkte

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

## Umsatzveränderung\*

in Prozent	2011
Veränderung zum Vorjahr	6,0
Wechselkurseffekte	-2,1
Bereinigt um Wechselkurseffekte	8,1
Akquisitionen/Divestments	-0,2
Organisch	8,3
Davon Preis	5,3
Davon Menge	3,0

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

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

## **Umfeld und Marktposition**

Im Berichtsjahr schwächten sich die Wachstumsraten unserer Märkte im Vergleich zu der starken Entwicklung im Jahr 2010 ab. Während sich insbesondere in der zweiten Jahreshälfte das Wachstum fast aller Industriezweige abkühlte, entwickelte sich der private Konsum stabil. Insgesamt wuchs das Marktvolumen im niedrigen einstelligen Bereich, jedoch entwickelten sich die für uns relevanten Märkte für Klebstoffe, Dichtstoffe und Oberflächentechnik unterschiedlich. Die Bauindustrie konnte wieder leicht zulegen. In der Produktion der Stahl-, Automobil- und Elektronikindustrie waren die Wachstumsraten – nach den deutlichen Zuwächsen im Jahr 2010 – im Berichtsjahr niedriger.

Alle Regionen verzeichneten 2011 ein Wachstum; dabei war der Aufwärtstrend in den Wachstumsmärkten erneut am stärksten. Basierend auf unserem ausgewogenen Geschäfts- und Regionalportfolio sowie unserer starken Angebotsposition wuchsen wir wiederum deutlich stärker als unsere Märkte. Dazu beigetragen hat auch unsere gute Präsenz in den Wachstumsregionen. Wir konnten unsere führende Marktposition erneut weltweit festigen und Marktanteile hinzugewinnen.

Die deutlich gestiegenen Preise für Rohstoffe und Verpackungsmaterialien stellten allerdings eine besondere Herausforderung dar. Erschwendend kamen Lieferengpässe bei einigen wichtigen Rohstoffen hinzu, die aus andauernden Kapazitätsbeschränkungen bei einigen unserer Lieferanten resultierten.

Auch in Zukunft werden aus dominierenden Trends Wachstumsimpulse hervorgehen. Hierzu zählt die anhaltende Notwendigkeit, die Energieeffizienz zu steigern und Kohlendioxid-Emissionen zu senken. Dies erhöht den Bedarf an nachhaltigen Produkten und Technologien. Darauf hinaus eröffnen sich immer wieder neue Einsatzmöglichkeiten für Kleb- und Dichtstoffe.

## **Geschäftstätigkeit und Strategie**

Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies besteht aus fünf markt- und kundenfokussierten strategischen Geschäftseinheiten.

Im Geschäftsfeld Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau vertreiben wir ein breites Sortiment an Markenprodukten für private und handwerkliche Endanwender. Auf den vier inter-

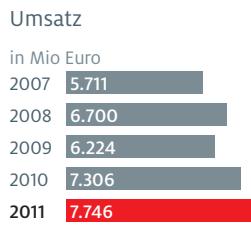
nationalen Markenplattformen Loctite, Pritt, Pattex und Ceresit bieten wir zielgruppengerechte Systemlösungen für Haushalt, Schule und Büro, Heim- und Handwerker sowie für die Bauwirtschaft.

Im Geschäftsfeld 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. Für die Entwicklung innovativer Korrosionsschutzlösungen für die Automobilindustrie haben wir mit der BASF Coatings GmbH ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet, das 2011 die Arbeit aufgenommen hat.

Im Geschäftsfeld Allgemeine Industrie sind unsere Kunden 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. Mit hochwertigen Lösungen helfen wir unseren Kunden, ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Im Geschäftsfeld Verpackungs-, Konsumgüter- und Konstruktionsklebstoffe 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 Volumenanwendungen. Gleichzeitig bieten wir über unseren weltweiten technischen Kundenservice innovative Produktideen und Fachberatung, die es unseren Kunden ermöglicht, effizienter und mit weniger Materialeinsatz zu arbeiten.

Im Geschäftsfeld 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. Überproportionale Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie eine enge Zusammenarbeit mit unseren Kunden ermöglichen die Entwicklung von Lösungen für zukünftige Produktgenerationen.



**+8,3 %**

organisches Umsatzwachstum bei einem Weltmarktwachstum im niedrigen einstelligen Bereich.

**30 %**

Innovationsrate.

Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies decken wir somit weltweit unterschiedliche Kundengruppen und Abnehmerbranchen ab. Unsere führenden Marktpositionen mit hoher Profitabilität wollen wir in allen Geschäftsfeldern und Regionen weiter ausbauen und dabei schneller wachsen als die jeweiligen Märkte. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist dabei unser spezifisches Anwendungs-Know-how in den für uns relevanten Arbeitsfeldern. Aufgrund des engen Kontakts und der intensiven Zusammenarbeit unserer Vertriebsmitarbeiter mit den Kunden können wir ihnen differenzierte Leistungsangebote weltweit zur Verfügung stellen. Durch gezieltes Portfolio-Management und die Fokussierung auf die Stärkung unserer Top-Marken haben wir den Umsatzanteil unserer zehn Top-Marken im Berichtsjahr auf 54 Prozent gesteigert.

Der enge Kontakt unserer Mitarbeiter mit den Kunden und Anwendern ist zudem eine wichtige Quelle für Innovationen. Einen bedeutenden Ansatzpunkt für Innovation und Differenzierung im Wettbewerb sehen wir überdies im Angebot nachhaltiger Lösungen. Auf diesem Gebiet haben wir in unseren Märkten bereits in der Vergangenheit eine anerkannt führende Position erreicht, die wir im Rahmen der langfristigen Nachhaltigkeitsstrategie von Henkel weiter konsequent ausbauen.

Über eine Vielzahl von Maßnahmen steigern wir unsere Innovationsrate kontinuierlich: 2011 erzielten wir rund 30 Prozent des Umsatzes mit Produkten, die wir innerhalb der letzten fünf Jahre erfolgreich am Markt eingeführt haben.

Ein wichtiger Treiber unseres Wachstums ist auch die starke Position in den Wachstumsregionen. Wir nutzen die hohe Marktdynamik und die überproportional steigende Nachfrage nach Klebstoffen für unsere Geschäftsentwicklung und werden auch in der Zukunft verstärkt in diese Regionen investieren.

Zur Stärkung unserer Wettbewerbsfähigkeit wollen wir in Zukunft Skaleneffekte noch konsequenter nutzen: Wie in den letzten Jahren werden wir unsere Strukturen weiter verbessern. Daneben setzen wir derzeit einen neuen Schwerpunkt im Bereich der globalen Standardisierung von Geschäftsprozessen und der Bündelung von Aktivitäten in Shared Service Centern. Über Komplexitätsreduzierung in unseren Sortimenten und in unserem Markenportfolio wollen wir zudem wei-

tere Skaleneffekte erzielen. Regelmäßig prüfen wir alle Bestandteile unseres Portfolios im Hinblick auf ihren Beitrag zu den langfristigen Zielen des Unternehmensbereichs. Vor diesem Hintergrund haben wir auch 2011 erneut kleine Randaktivitäten veräußert.

### **Umsatz und Ergebnis**

Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies hat seinen profitablen Wachstumskurs 2011 konsequent weitergeführt. In einem insgesamt schwieriger werdenden Marktumfeld konnten wir den Umsatz nominal um 6,0 Prozent auf einen neuen Höchstwert von 7.746 Mio Euro steigern. Das organische Wachstum – bereinigt um Akquisitionen, Divestments und Kursveränderungen – war mit 8,3 Prozent erneut deutlich höher als das der relevanten Märkte. Diese positive Entwicklung wurde sowohl von Preis- als auch von Mengensteigerungen getragen. Die reifen Märkte Westeuropa und Nordamerika wuchsen insgesamt erfreulich im mittleren einstelligen Prozentbereich. In den Wachstumsregionen konnten wir erneut überproportional zulegen und verzeichneten dort ein zweistelliges Wachstum. Die höchsten Wachstumsraten erzielten wir in der Region Osteuropa.

Die in den Vorjahren begonnene langfristige Anpassung von Kostenstrukturen und Kapazitäten haben wir 2011 konsequent fortgesetzt. Das betriebliche Ergebnis (EBIT) konnten wir erstmals über 1 Mrd Euro, und zwar auf 1.002 Mio Euro steigern. Das bereinigte betriebliche Ergebnis erreichte im Berichtsjahr 1.075 Mio Euro. Im Vergleich zum Vorjahr stieg die Umsatzrendite damit um 0,9 Prozentpunkte auf 12,9 Prozent. Die bereinigte Umsatzrendite erreichte mit 13,9 Prozent erneut einen Höchstwert.

Den negativen Einfluss der deutlich gestiegenen Materialkosten bezogen auf die Bruttomarge konnten wir durch Preiserhöhungen in allen Geschäften und Regionen sowie fortgesetzte Kostenenkungen und Effizienzsteigerungen in Produktion und Supply Chain größtenteils kompensieren. Das Netto-Umlaufvermögen lag im Verhältnis zum Umsatz bei einem Wert von 15,1 Prozent. Die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) erhöhte sich deutlich um 2,1 Prozentpunkte auf 14,6 Prozent. Der Economic Value Added (EVA®) verbesserte sich um 209 Mio Euro auf 282 Mio Euro.

## Geschäftsfelder

### Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau

Das Geschäftsfeld Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau entwickelte sich erneut positiv. Durch die leichte Erholung im Baugewerbe, vor allem in Osteuropa, hat insbesondere unser Geschäft mit der Bauindustrie deutlich zum Umsatzwachstum beigetragen. Die größten Zuwächse im Vergleich zum Vorjahr erzielten wir in Osteuropa und Afrika/Nahost.

### Industrieklebstoffe

Auch im Geschäftsfeld Verpackungs-, Konsumgüter- und Konstruktionsklebstoffe konnten wir den Umsatz deutlich steigern. Engpässe bei wichtigen Rohstoffen haben dieses Geschäft besonders stark betroffen. Dennoch konnten alle Regionen zu der erfreulichen Entwicklung beitragen; die Wachstumsregionen verzeichneten durchweg zweistellige Wachstumsraten.

Nach einer weiteren Erholung der Absatzmärkte konnten wir im Geschäftsfeld Transport und Metall im Berichtsjahr die erfreuliche Umsatzentwicklung aus dem Jahr 2010 fortsetzen. Unsere kontinuierlichen Investitionen in Forschung und Entwicklung wurden mit mehreren Kunden-Auszeichnungen honoriert. Dabei wurden die Leistungen unserer Produkte zur Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung besonders gewürdigt.

Die höchste Umsatzsteigerung erzielten wir im Geschäftsfeld Allgemeine Industrie. Alle Regionen trugen zu dem starken Wachstum bei, angeführt von den Wachstumsregionen Osteuropa und Asien (ohne Japan). Auch die reifen Märkte Westeuropa und Nordamerika entwickelten sich sehr erfreulich. Das Geschäft mit Produkten für die industrielle Instandhaltung – geführt unter der Marke Loctite – hat entscheidend zu dieser Entwicklung beigetragen.

Nach einem sehr starken Wachstum im Vorjahr kühlte sich die Nachfrage im Geschäftsfeld Elektronik etwas ab. Unser Umsatz im Jahr 2011 lag insgesamt leicht unter dem des Vorjahrs, vor allem bedingt durch Umsatzzrückgänge in der Region Asien/Pazifik. Diese sind teilweise auf die Naturkatastrophe in Japan zurückzuführen. Positive Impulse kamen hingegen aus Neuentwicklungen, insbesondere im Rahmen des rasch wachsenden Markts mobiler Kommunikationsmittel.

## Investitionen

Im Jahr 2011 haben wir vorrangig in die Effizienzsteigerung unserer Produktionsstandorte und in den weiteren Ausbau der Kapazitäten in den Wachstumsregionen investiert. Insgesamt wurden die Investitionen in Sachanlagen nach 109 Mio Euro im Jahr 2010 auf 154 Mio Euro im Berichtsjahr erhöht.

## Ausblick

Für das Jahr 2012 erwarten wir ein organisches Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich. Wir erwarten, dass wir uns in den Wachstumsregionen wieder deutlich besser als in den reifen Märkten entwickeln.

Bei den Preisen für Rohstoffe und Verpackungsmaterialien rechnen wir im Vergleich zu 2011 mit einem langsameren Anstieg. Noch immer begrenzte Kapazitäten bei den Lieferanten können erneut zu Versorgungssengpässen führen. Ein unverändert starker Fokus wird auf strikter Kostendisziplin liegen. Bei gleichzeitiger Erhöhung der Servicequalität für unsere Kunden können wir durch Bündelungen von Aktivitäten in Shared Service Centern die eigene Effizienz weiter verbessern. Auch aufgrund der deutlichen Verbesserung unserer Kostenstrukturen erwarten wir bei der bereinigten Umsatzrendite eine Steigerung gegenüber dem Vorjahreswert (2011: 13,9 Prozent).

Chancen für unsere Geschäftsentwicklung sehen wir vor allem in der schnelleren Einführung von Innovationen sowie in einer gegenüber den derzeitigen Erwartungen positiveren Marktdynamik. Zudem könnte es auf der Rohstoffseite zu derzeit noch nicht vorhersehbaren Entlastungen kommen.

Risiken sehen wir in den gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen der gegenwärtigen Schuldenkrisen sowie teilweise auch in der Entwicklung in den Wachstumsregionen. In Schlüsselindustrien wie der Automobil- und Elektronikindustrie sowie dem Metall verarbeitenden Gewerbe ergeben sich zudem nicht unerhebliche Risikopotenziale im Fall einer nachlassenden Nachfrage. Bei reduzierter Dynamik der Nachfrage wird sich die Wettbewerbsintensität erhöhen. Zudem könnten unerwartet stark ansteigende Rohstoff- und Verpackungspreise den Druck auf die Margen erhöhen.

## Risikobericht

### Risiken und Chancen

Henkel ist im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, die un trennbar mit dem unternehmerischen Handeln verbunden sind. Um Risiken frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und konsequent zu handhaben, setzen wir wirksame Steuerungs- und Kontrollsyste me ein; diese haben wir zu einem einheitlichen Risikomanagementsystem zusammengefasst, das nachfolgend dargestellt ist.

Unternehmerisches Handeln besteht auch darin, Chancen zu erschließen und zu nutzen und so die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern und auszubauen. Unternehmerische Chancen werden nicht innerhalb unseres Risikomanagementsystems berichtet. In allen Unternehmensbereichen evaluieren wir kontinuierlich unsere Chancen; dies ist ein elementarer Bestandteil unserer Strategie. Wesentliche Chancen stellen wir im Prognosebericht auf den **GB** Seiten 93 bis 95 dar.

### Risikomanagementsystem

Das Risikomanagementsystem (RMS) bei Henkel ist integraler Bestandteil sämtlicher Planungs-, Controlling- und Berichterstattungssysteme in den einzelnen Gesellschaften, den Unternehmensbereichen sowie auf Konzernebene. Dies umfasst die systematische Identifikation, Bewertung, Steuerung, Dokumentation, Kommunikation und Überwachung von Risiken. Im Rahmen der Corporate Governance tragen sowohl Risikosteuerung und -überwachung als auch das Interne Kontrollsystem (IKS) zum Risikomanagement bei.

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. Unser Risikomanagement folgt somit einem ganzheitlichen, integrativen Ansatz zum systematischen Umgang mit Risiken. Risiko verstehen wir als die Möglichkeit einer durch ein Ereignis oder einen Umstand bedingten negativen Abweichung von dem Zielwert einer finanziellen Erfolgssgröße.

Unser jährlicher Risikoreporting-Prozess 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 Nettofremdumsatzes eines Landes übersteigt und denen eine Eintrittswahrscheinlichkeit größer als null zugeordnet wird.

Wir ermitteln zunächst das Bruttonrisiko und im zweiten Schritt das Nettorisiko 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, für die jeweiligen Führungsgremien aufbereitet und schließlich als bereichsspezifisches Risikoinventar verabschiedet. Die Koordination des gesamten Prozesses sowie die Analyse der inventarisierten Risiken obliegen der Konzernrechnungslegung.

Alle Prozesse des Risikomanagements werden durch eine intranetbasierte Datenbank unterstützt. Sie stellt eine transparente Kommunikation im Gesamtunternehmen sicher. Im Rahmen der Abschlussprüfung 2011 hat der Abschlussprüfer die Struktur und Funktion unseres Risikofrüh erkennungssystems geprüft und dessen Ordnungsmäßigkeit bestätigt.

Nachfolgend beschreiben wir gemäß des Paragraphen 315 Absatz 2 Nummer 5 Handelsgesetzbuch (HGB) in der Fassung durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) 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 Kontrollsyste ms nimmt der Vorstand eine übergreifende Zuständig

keit auf Konzernebene wahr. Die aufeinander abgestimmten Teilsysteme des Internen Kontrollsystems liegen in der Verantwortung der Bereiche des Risikomanagements, der Compliance, des Corporate Accounting, von Corporate Finance und der Financial Operations. Innerhalb dieser Bereiche greift eine Vielzahl von Kontrollebenen ineinander und sorgt für eine Multi-Stabilität des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems. Diese wird zudem 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 in regelmäßiger Abstand überarbeitet und vom Finanzvorstand freigegeben. 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 stel-

len 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 Verfügungs berechtigungen 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.

Wir erachten die eingerichteten Systeme, die regelmäßig hinsichtlich ihrer Optimierungs- und Weiterentwicklungspotenziale überprüft werden, als angemessen und funktionsfähig. Identifizierte Verbesserungspotenziale setzen wir um.

### **Darstellung der wesentlichen Risikofelder**

#### **Operative Risiken**

##### **Beschaffungsmarktrisiken**

Auf unseren Beschaffungsmärkten gehen wir für 2012 davon aus, dass die Preise weiter steigen werden – wenn auch nicht in dem Ausmaß wie 2011. Da wir weiterhin von Unsicherheiten in Bezug auf die Rohstoffpreisentwicklung ausgehen, sehen wir zusätzliche Preisrisiken bei wichtigen Rohstoffen und Verpackungsmaterialien. Aufgrund von nachfrage- oder produktionstechnisch bedingten Engpässen in

#### Darstellung der wesentlichen Risikofelder

Risikoart	Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche finanzielle Auswirkung
<b>Operative Risiken</b>		
Beschaffungsmarktrisiken	Möglich	Wesentlich
Produktionsrisiken	Unwahrscheinlich	Wesentlich
Umfeld- und Branchenrisiken	Wahrscheinlich	Wesentlich
<b>Funktionale Risiken</b>		
Finanzwirtschaftliche Risiken		
Ausfallrisiko	Unwahrscheinlich	Wesentlich
Liquiditätsrisiko	Unwahrscheinlich	Unwesentlich
Währungsrisiko	Möglich	Wesentlich
Zinsrisiko	Möglich	Unwesentlich
Risiken aus Pensionsverpflichtungen	Möglich	Wesentlich
Rechtliche Risiken	Unwahrscheinlich	Wesentlich
IT-Risiken	Unwahrscheinlich	Wesentlich
Personalrisiken	Möglich	Unwesentlich
Umwelt- und Sicherheitsrisiken	Möglich	Wesentlich
Unternehmensstrategische Risiken	Möglich	Moderat

den Beschaffungsmärkten bestehen weitere Preis- und Lieferrisiken. Diesen Risiken wirken wir durch ein umfassendes Risikomanagement entgegen: Es beinhaltet eine proaktive Steuerung unseres 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. (Informationen zu den Risiken aus derivativen Finanzinstrumenten zur Absicherung finden Sie im Konzernanhang bei der Berichterstattung zu Finanzinstrumenten unter der Textziffer 21 auf den **GB** Seiten 128 bis 138.)

Weiterhin arbeiten wir in interdisziplinären Teams (Forschung und Entwicklung, Supply Chain Management und 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 ihre finanzielle Stabilität gehen wir im Kapitel „Beschaffung“ auf den **GB** Seiten 67 und 68 näher ein. Die Basis für ein erfolgreiches Risikomanagement liefert ein umfassendes Einkaufsinformationssystem. Es stellt die permanente Transparenz über unser Einkaufsvolumen sicher.

### **Produktionsrisiken**

Risiken im Produktionsbereich bestehen für Henkel in der Gefahr von zu niedriger Kapazitätsauslastung aufgrund von Volumenrückgängen und in etwaigen Betriebsunterbrechungen, insbesondere bei sogenannten Single-Source-Standorten. Nachteilige Auswirkungen möglicher Produktionsausfälle lassen sich durch flexible Produktionssteuerung auffangen und durch Versicherungsverträge 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 bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Projektsteuerung und eine wirksame Risikoreduzierung.

### **Umfeld- und Branchenrisiken**

Vor dem Hintergrund der unsicheren wirtschaftlichen Entwicklung sind wir weiterhin Umfeldrisiken ausgesetzt. Dabei stellt sowohl im Konsumgüter- als auch im Industriebereich ein abgeschwächtes Marktwachstum bei intensiviertem Wettbewerb ein Risiko dar. Wir beobachten hier eine weiter fortschreitende Konsolidierung im Handel, einen daraus resultierenden Druck auf Preise sowie Konditionen bei Eigenmarken des Handels. Unser Fokus liegt daher auf einer kontinuierlichen Stärkung des Werts unserer Marken und der konsequenten Entwicklung von Innovationen, da wir innovative Produkte als wesentlichen Erfolgsfaktor unseres Unternehmens erachten, mit dem wir uns von Wettbewerbern abgrenzen.

### **Funktionale Risiken**

#### **Finanzwirtschaftliche Risiken**

Henkel ist finanzwirtschaftlichen Risiken in Form von Ausfallrisiken, Liquiditätsrisiken, Währungsrisiken, Zinsrisiken und Risiken aus Pensionsverpflichtungen ausgesetzt.

Die Informationen zum Ausfallrisiko, Liquiditätsrisiko, Zins- und Währungsrisiko einschließlich der risikobegrenzenden Maßnahmen und des Managements dieser Risiken finden Sie im Konzernanhang bei der Berichterstattung zu Finanzinstrumenten unter der Textziffer 21 auf den **GB** Seiten 128 bis 138.

Risiken aus Pensionsverpflichtungen resultieren aus der Veränderung von Zinsen, Inflationsraten, Gehaltstrends und der Veränderung der statistischen Lebenserwartung der Pensionsberechtigten. Zur Risikominderung und besseren Risikosteuerung sind deshalb die Pensionsverpflichtungen in den wichtigsten Ländern nahezu ausfinanziert und werden mit einem zweigeteilten Portfolioansatz gesteuert: Der Hauptteil des Portfolios wird in zinstragende Vermögenswerte investiert („Liability-Driven Investments“), um das Zins- und Inflationsrisiko zu reduzieren. Um die Risiken aus Gehaltstrends und Langlebigkeit abzudecken und 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, Hedgefonds, Immobilien und Rohstoffinvestments.

Das Pensionsvermögen kann bei negativer Entwicklung der Kapitalmärkte belastet werden. Diesem Risiko tragen wir durch eine breite Diversifizierung der Anlageklassen und der Instrumente innerhalb der Anlageklassen Rechnung. Die in den Pensionsvermögen bestehenden Risiken werden fortlaufend überwacht und unter Risiko- und Ertragsgesichtspunkten gesteuert. Zur Quantifizierung von Risiken werden Sensitivitätsanalysen durchgeführt. Wesentliche Pensionsvermögen werden in Deutschland, den USA, Großbritannien, Irland und den Niederlanden von externen Vermögensverwaltern betreut. Alle diese Länder verfolgen die oben genannte einheitliche Investitionsstrategie und werden zentral überwacht. Die zur Deckung der Pensionsverpflichtungen bestimmten Mittel legen wir auf Basis einer sogenannten Asset-Liability-Studie an, die auf den jeweiligen erwarteten Zahlungsströmen der länderspezifischen Pensionsverpflichtungen basiert. Weitere Angaben zur Entwicklung der Pensionsverpflichtungen stehen im Konzernanhang unter Textziffer 15 auf den **GB** Seiten 120 bis 124.

### **Rechtliche Risiken**

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 beziehungsweise Altlasten. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass in einigen dieser Verfahren für uns negative Entscheidungen ergehen.

Rechtlichen Risiken begegnen wir durch entsprechende verbindliche Leitlinien, Verhaltensanweisungen und Schulungsmaßnahmen. Durch den ständigen Kontakt der zentralen Rechtsabteilung mit lokalen Anwälten sowie durch unser gesondertes Berichterstattungssystem erfassen wir laufende Verfahren und daraus resultierende Risiken. Für bestimmte rechtliche Risiken haben wir branchenübliche Versicherungen abgeschlossen, die wir als angemessen ansehen. Für Rechtsstreitigkeiten bilden wir Rückstellungen, sofern es nach unserer Einschätzung wahrscheinlich

ist, dass entsprechende, nicht oder nicht vollständig durch Versicherungen abgedeckte Verpflichtungen entstehen und eine adäquate Schadensschätzung möglich ist. 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.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt erwarten wir aus Rechtsstreitigkeiten und Verfahren keine wesentlichen negativen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Henkel.

*Ergänzende Informationen zu ausgewählten Verfahren:* Henkel ist in Verfahren verschiedener Kartellbehörden in Europa einbezogen. Der Grund sind Verstöße, die teilweise mehr als zehn Jahre zurückliegen. In allen Verfahren hat Henkel mit den zuständigen Behörden kooperiert.

Die Europäische Kommission hat am 13. April 2011 gegen mehrere internationale Waschmittelhersteller Bußgelder verhängt. Ursache waren Verstöße in verschiedenen Ländern in Westeuropa im Zeitraum 2002 bis Anfang 2005, die bei internen Compliance Audits von Henkel im Jahr 2008 festgestellt wurden. Henkel hatte daraufhin unmittelbar die zuständigen Behörden informiert und maßgeblich zur Aufklärung des Sachverhalts beigetragen. Gegen Henkel wurde aufgrund der umfassenden Zusammenarbeit mit der Europäischen Kommission kein Bußgeld verhängt.

Am 8. Dezember 2011 hat die französische Kartellbehörde gegen mehrere internationale Waschmittelhersteller aufgrund von Verstößen in Frankreich in einem Zeitraum von 1997 bis 2004 Bußgelder in der Gesamthöhe von rund 360 Mio Euro verhängt. Henkel wurde mit einem Bußgeld in Höhe von rund 92 Mio Euro belegt. Wir haben das Bußgeld hinterlegt und gegen die Entscheidung der französischen Behörde Klage eingereicht. Die Klage hat für die Hinterlegung des Bußgelds keine aufschiebende Wirkung. Nach unserer Ansicht und der Ansicht der uns beratenden

Anwälte ist die Entscheidung der französischen Behörde rechtlich nicht zutreffend. So haben wir während des gesamten Prozesses umfangreich mit den zuständigen Behörden kooperiert und aufgrund unserer eigenen unternehmensinternen Untersuchungen wesentliche Informationen geliefert, die dazu beigetragen hatten, den relevanten Sachverhalt in Frankreich nachzuweisen. Zudem haben wir als erstes Unternehmen die europäische Dimension des Falls offengelegt. Nach unserer Auffassung steht der Fall in Frankreich in direktem Zusammenhang mit den von der Europäischen Kommission am 13. April 2011 geahndeten Verstößen bei Vollwaschmitteln in verschiedenen westeuropäischen Ländern – einschließlich Frankreichs –, für die uns volle Bußgeldfreiheit gewährt wurde. Dem würde es widersprechen, wenn diese Verstöße seitens der französischen Behörde uns gegenüber separat geahndet werden könnten.

#### **Informationstechnische Risiken**

Risiken im IT-Bereich sehen wir vor allem durch potenzielle unautorisierte Zugriffe und Datenverluste. Um diese abzuwenden, werden adäquate Genehmigungsprozesse, Zugriffsprofile und Technologien eingesetzt. Für alle kritischen Datenbestände werden täglich Datensicherungen erstellt, die an einen anderen Standort ausgelagert sind; außerdem führen wir regelmäßig sogenannte Restore-Tests durch. Die im Jahr 2011 aufgetretenen externen Angriffe – zum Beispiel durch Viren, Hacker oder Spam-Mails – haben zu keinen Störungen in den Geschäftsprozessen geführt, da sie durch die implementierten Sicherheitsmaßnahmen erfolgreich abgewehrt wurden.

Henkel verfügt darüber hinaus über eine weltweit verbindliche interne IT-Richtlinie, zu deren Einhaltung auch externe Dienstleister verpflichtet sind. Wesentliche Bestandteile sind Maßnahmen zur Risikovermeidung, Darstellung von Eskalationsprozessen und Beschreibung von Best-Practice-Technologien. Die korrekte Umsetzung überprüft unsere weltweit tätige Interne Revision fortlaufend. Zusätzlich lassen wir unsere Schutzmaßnahmen durch externe Spezialisten bezüglich Effektivität und Effizienz begutachten.

#### **Personalrisiken**

Die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung von Henkel wird wesentlich vom Engagement und von der Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter getragen. Dem stärker werdenden Wettbewerb um hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte

begegnen wir durch enge Kontakte zu ausgewählten Universitäten und durch spezielle Rekrutierungsprogramme. Unsere neue „Employer Branding“-Kampagne positioniert uns noch stärker als Wunsch-Arbeitgeber. Mit gezielter Mitarbeiterförderung wirken wir dem Risiko entgegen, wertvolle Mitarbeiter nicht langfristig an uns binden zu können. Die Grundlage dieser Förderung bilden eine regelmäßige Potenzial- und Leistungsanalyse und darauf aufbauend attraktive Qualifizierungsmöglichkeiten und leistungsbezogene Vergütungssysteme. Weitergehende Informationen zu unseren Mitarbeitern finden Sie auf den  Seiten 64 bis 66.

#### **Umwelt- und Sicherheitsrisiken**

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. Durch entsprechende Managementsysteme und Prozesse sowie die Auditierung, Beratung und Schulung minimieren wir diese Risiken. 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 Werte.

#### **Unternehmensstrategische Risiken**

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 damit getätigten Investitionen können sich möglicherweise nicht amortisieren. Des Weiteren können sich einzelne Projekte durch nicht vorhersehbare Ereignisse verzögern. Wir versuchen, diese unternehmensstrategischen Risiken durch eine regelmäßige und intensive Markt- und Wettbewerbsbeobachtung zu minimieren.

Mit unserer Strategie, weltweit Prozesse zu vereinheitlichen und Produktionsstätten zu konzentrieren, können zum Beispiel Belastungen für die Beziehungen zu Mitarbeitern und Zulieferern entstehen. Mit frühzeitigen Risikoanalysen durch erfahrene Fachabteilungen, gegebenenfalls unterstützt durch externe Berater, begrenzen wir solche Risiken.

## Gesamtrisiko – Beurteilung aus Sicht des Vorstands

Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts sind keine Risiken im Zusammenhang mit der zukünftigen Entwicklung erkennbar, die den Fortbestand der Henkel AG & Co. KGaA oder des Konzerns gefährden könnten. Da wir keine Zweckgesellschaften haben, geht von dieser Seite auch kein Risiko aus. Eine Aggregation der wichtigsten Einzelrisiken ist nicht angemessen, da ein gleichzeitiges Eintreten der Einzelrisiken unwahrscheinlich ist. Unsere Risikoanalyse zeigt, dass die Risiken nicht dauerhaft die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Henkel AG & Co. KGaA und des Konzerns beeinträchtigen. Im Gesamtbild ergibt sich im Vergleich zum Vorjahr keine grundlegende Änderung der Risikolage. In Bezug auf die bei Henkel vorgenommene Kategorisierung in Risikofelder zeigt sich weiterhin der Schwerpunkt der Risiken auf den Umfeld- und Branchenrisiken sowie den finanziellen Risiken, auf die wir mit den beschriebenen Gegenmaßnahmen reagieren.

## Prognosebericht

### Gesamtirtschaftliche Entwicklung

#### Überblick: Wachstum des Bruttoinlandsprodukts unter 3 Prozent mit unterschiedlichen regionalen Ausprägungen erwartet

Für das Jahr 2012 erwarten wir insgesamt eine Abschwächung des Wirtschaftswachstums, jedoch keinen weltweiten Einbruch wie im Krisenjahr 2008/2009. Wir erwarten auf Basis der Daten der Feri EuroRating Services<sup>1</sup> einen Anstieg des Bruttoinlandsprodukts von unter 3 Prozent.

Die Wachstumsregionen werden auch 2012 ein robustes Wirtschaftswachstum erzielen, getragen vor allem von Russland und China. Für Asien (ohne Japan) gehen wir von einer Erhöhung der Wirtschaftsleistung um rund 6 Prozent und in Lateinamerika von einem Plus von rund 4 Prozent aus. Osteuropa wird um rund 3 Prozent wachsen. Für die Region Afrika/Nahost erwarten wir ein Wirtschaftswachstum von rund 4 Prozent.

Für die Industrieländer rechnen wir mit einem Wachstum von 1,5 Prozent. Die nordamerikanische Wirtschaft dürfte um 2 Prozent wachsen, Westeuropa um unter 1 Prozent und Japan um 2 Prozent.

### Rohstoffpreise: Moderater Anstieg des Preisniveaus

Nachdem die Rohstoffpreise in der zweiten Jahreshälfte 2011 auf hohem Niveau konsolidiert sind, rechnen wir im Jahr 2012 mit moderat steigenden Preisen. Im Vorjahr waren wir mit hoher Volatilität auf den Beschaffungsmärkten konfrontiert. Für 2012 erwarten wir Unsicherheiten bezogen auf die Rohstoffpreisentwicklung. Auch für Logistikleistungen gehen wir von einem Preisanstieg aus.

### Währungen: Keine wesentlichen Veränderungen

Wir erwarten keine materielle Veränderung des Euro gegenüber dem US-Dollar und gehen im Jahresdurchschnitt 2012 von einem Wert von rund 1,41 US-Dollar aus. Dabei unterstellen wir, dass sich die Schuldenkrise in Europa nicht verschärfen wird und auf politischem Weg gelöst wird. Darüber hinaus gehen wir unter diesen Annahmen davon aus, dass für Henkel wichtige Währungen aus den Wachstumsregionen wie der russische Rubel, der mexikanische Peso oder der polnische Zloty in diesem Umfeld moderat aufwerten werden.

In unserer Planung haben wir mit folgenden Kursen gerechnet:

#### Durchschnittskurse gegenüber dem Euro

	2011	2012 <sup>1</sup>
Chinesischer Yuan	8,99	8,69
Mexikanischer Peso	17,31	16,40
Polnischer Zloty	4,13	3,91
Russischer Rubel	40,91	40,30
US-Dollar	1,39	1,41

<sup>1</sup> Erwartet.

### Inflation: Leichter Anstieg des weltweiten Preis-Klimas erwartet

Die Inflation dürfte 2012 nach Angaben der Feri EuroRating Services weltweit bei rund 4 Prozent liegen. Während wir für die Industrieländer mit 2 Prozent weiterhin ein hohes Maß an Preisstabilität erwarten, dürfte die Inflation in den Wachstumsregionen bei durchschnittlich rund 6 Prozent liegen.

### Branchenentwicklung

#### Konsum und Einzelhandel: Zuwachs auf dem Niveau von 2011

Wir erwarten auf Basis der Daten der Feri EuroRating Services, dass der private Konsum – und daran gekoppelt der Einzelhandel – im Jahr 2012 weltweit

<sup>1</sup> Stand: Januar 2012.

etwa gleich stark expandieren wird wie im Jahr 2011 (rund 3 Prozent). In den Industrieländern werden die Konsumenten über 1 Prozent mehr ausgeben als im Vorjahr. Die Wachstumsländer werden sich auch 2012 mit einem Plus von rund 5 Prozent konsumfreudiger zeigen.

#### **Industrie: Wachstum von 3 Prozent**

Das Wachstum in der Industrie wird sich nach Angaben der Feri EuroRating Services im Vergleich zum Vorjahr abschwächen und mit rund 3 Prozent nur leicht schneller als die Gesamtwirtschaft expandieren.

Für die Transportindustrie rechnen wir mit einem Plus von über 3 Prozent, ebenso für die Automobilindustrie. Auch die Produktion der für Henkel wichtigen Abnehmerbranche Elektronik wird weiter zunehmen, und zwar um knapp 4 Prozent. Hierbei wird das Wachstum bei den Basisprodukten wie Halbleitern und Halbleiterplatten robuster als noch im Jahr 2011 ausfallen. Die Produktion in der Metallindustrie wird geringer als 2011 ausfallen und um rund 3 Prozent ausgeweitet werden. Verhalten wird die Entwicklung in konsumnahen Branchen wie der globalen Verpackungsindustrie sein, die nach unserer Einschätzung wie schon 2011 im niedrigen einstelligen Bereich wachsen wird. Für die weltweite Bauwirtschaft erwarten wir ein Produktionsplus von rund 2 Prozent.

#### **Chancen: Wachstumsregionen und innovative Produkte mit viel Potenzial**

Großes Potenzial sehen wir weiterhin in den Wachstumsregionen. Hier gibt es überdurchschnittliche Wachstumsmöglichkeiten, von denen wir über unsere lokalen Geschäftsaktivitäten profitieren werden. Hierzu gehören insbesondere die Regionen Asien, Osteuropa und Afrika/Nahost, aber auch Lateinamerika.

Chancen sehen wir auch in unseren Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Wir entwickeln stetig neue und innovative Produkte und Problemlösungen, die unseren Kunden einen Mehrwert bieten. Wir verfügen über eine gut gefüllte und ausgewogene Pipeline an mittel- und langfristigen Innovationsprojekten, die wir in diesem und den kommenden Jahren in allen drei Unternehmensbereichen auf den Markt bringen werden.

Eine weitere Chance stellt unser strikter Kostenfokus dar. Hierbei handelt es sich um einen Prozess, in dem wir den jeweiligen Status quo kontinuierlich hinter-

fragen und analysieren. Anschließend leiten wir aus den Ergebnissen Maßnahmen ab, die zu Kostensenkung, Kapazitätsanpassung und Bereinigung unseres Portfolios um Randgeschäfte und kleinere Marken führen. Einen wesentlichen Beitrag zur Kostenreduzierung erwarten wir von dem geplanten weiteren Ausbau unserer Shared Service Center.

Darüber hinaus ergeben sich Chancen aus der konsequenten Umsetzung und Implementierung unserer drei strategischen Prioritäten, die wir ausführlich im Kapitel „Strategie und Finanzziele 2012“ auf den  Seiten 45 bis 48 erläutern.

Weitere spezifische Chancen und auch Risiken erläutern wir in den Kapiteln der Unternehmensbereiche ab  Seite 76.

#### **Ausblick des Henkel-Konzerns 2012**

Im Geschäftsjahr 2012 erwarten wir für den Henkel-Konzern ein organisches Umsatzwachstum von 3 bis 5 Prozent.

Wir sind zuversichtlich, in unseren Konsumentengeschäften unseren positiven Wachstumskurs weiter fortsetzen und ein Umsatzwachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich erzielen zu können.

Für den Unternehmensbereich Adhesive Technologies erwarten wir ein Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich.

Die Basis dafür 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. Aber auch in diesem Jahr wollen wir unsere Strukturen weiter an die sich stetig ändernden Marktverhältnisse anpassen und unsere strikte Kostendisziplin fortführen. Außerdem wollen wir der Ergebniswirkung der hohen Rohstoffkosten entgegenwirken.

Diese Faktoren werden zusammen mit der erwarteten Umsatzsteigerung die Entwicklung unserer Ergebnisse positiv beeinflussen. Gegenüber den Werten des Jahres 2011 erwarten wir bei der bereinigten<sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT) eine Steigerung auf 14 Prozent (2011: 13,0 Prozent) sowie einen

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

Anstieg des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie von mindestens 10 Prozent.

Darüber hinaus erwarten wir für 2012 die folgenden Entwicklungen:

- Anstieg der Preise für Rohstoffe, Verpackungen, bezogene Waren und Leistungen im mittleren einstelligen Prozentbereich,
- Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von etwa 100 Mio Euro,
- Investitionen in Sachanlagen in Höhe von etwa 410 Mio Euro.

Weitere spezifische Erwartungen erläutern wir in den Kapiteln der Unternehmensbereiche ab  
 Seite 76.

### **Finanzziele 2012**

Jährliches organisches Umsatzwachstum (durchschnittlich):

**3–5 Prozent**

Bereinigte Umsatzrendite (EBIT):

**14 Prozent**

Jährliches Wachstum des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie (durchschnittlich):

**> 10 Prozent**

### **Dividende**

Entsprechend unserer Finanzstrategie soll die Dividendenausschüttung der Henkel AG & Co. KGaA etwa 25 Prozent des um Sondereinflüsse bereinigten Konzernergebnisses nach nicht beherrschenden Anteilen betragen. Aufgrund der erwarteten Ergebnissesteigerung rechnen wir dementsprechend auch für das Geschäftsjahr 2012 mit einer Erhöhung der Dividende.

### **Investitionen in Sachanlagen**

Für das Geschäftsjahr 2012 planen wir eine Erhöhung unserer Investitionen in Sachanlagen auf etwa 410 Mio Euro. Dabei werden wir verstärkt in unsere Wachstumsregionen investieren. Strukturbedingt wird der größte Teil der Investitionen auf Europa sowie Nordamerika entfallen.

In den Unternehmensbereichen Wasch-/Reinigungsmittel sowie Kosmetik/Körperpflege sind bedeutende Investitionen in Produktionsanlagen zur Herstellung innovativer Produkte geplant. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Optimierung

sowie der Kapazitätserweiterung von Produktionsanlagen. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies wird der Fokus 2012 auf der Konsolidierung und Rationalisierung der Produktion liegen; so haben wir bereits im Jahr 2011 den Grundstein für den Bau unseres weltweit größten Werks für Industrieklebstoffe in China gelegt. In den Wachstumsregionen Osteuropa und Südamerika konzentriert sich die Investitionstätigkeit auf den Ausbau der Produktionskapazitäten.

### **Akquisitionen, Finanzierung und Liquidität**

Im Geschäftsjahr 2012 planen wir eine weitere Reduzierung unserer Nettoverschuldung. Zur Erhöhung der finanziellen Flexibilität halten wir einen ausreichenden Bestand an liquiden Mitteln vor. Außerdem streben wir eine Erneuerung der 2012 auslaufenden Kreditlinie zur Absicherung unseres Commercial-Paper-Programms an.

Im zweiten Quartal 2011 haben wir aufgrund der anhaltend guten Geschäftsentwicklung und des verbesserten Finanzprofils unsere Ziel-Ratings von „A flat“ (Standard & Poor's) beziehungsweise „A2“ (Moody's) wiedererlangt. Bei der Evaluierung von möglichen Akquisitionen werden wir auch zukünftig darauf achten, unsere Ziel-Ratings langfristig nicht zu gefährden.

### **Ausblick nach 2012**

Die konsequente Verfolgung unserer im Jahr 2008 implementierten strategischen Prioritäten hat zu einer deutlichen Verbesserung der finanziellen Kennzahlen bei anhaltend positivem Trend geführt. Auch für 2013 streben wir wieder ein profitables Wachstum an. Konkrete Finanzziele für die Jahre nach 2012 werden wir zum Ende des Geschäftsjahres 2012 vorstellen.

### **Nachtragsbericht**

Es liegen keine berichtspflichtigen Ereignisse vor.

# Konzernabschluss

## Detailindex

**98 Konzernbilanz**

**100 Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung**

**101 Gesamtergebnisrechnung**

**101 Eigenkapitalveränderungsrechnung**

**102 Konzernkapitalflussrechnung**

**103 Konzernsegmentberichterstattung**

**104 Berichterstattung nach Regionen**

**105 Erläuterungen zu Grundlagen und  
Methoden des Konzernabschlusses**

### Erläuterungen zur Konzernbilanz

- 111** Immaterielle Vermögenswerte
- 114** Sachanlagen
- 116** Sonstige finanzielle Vermögenswerte
- 116** Übrige Vermögenswerte
- 117** Latente Steuern
- 117** Vorräte
- 117** Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- 117** Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-  
äquivalente
- 118** Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte
- 118** Gezeichnetes Kapital
- 119** Kapitalrücklage
- 119** Gewinnrücklagen
- 119** Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals
- 119** Nicht beherrschende Anteile
- 120** Pensionsverpflichtungen
- 125** Ertragsteuerrückstellungen und  
Sonstige Rückstellungen
- 126** Finanzschulden
- 127** Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten
- 127** Übrige Verbindlichkeiten
- 127** Verbindlichkeiten aus Lieferungen  
und Leistungen
- 128** Berichterstattung zu Finanzinstrumenten

**Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung**

- 139** Umsatzerlöse und Grundsätze der Ertragsrealisierung
- 139** Kosten der umgesetzten Leistungen
- 139** Marketing- und Vertriebsaufwendungen
- 139** Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen
- 139** Verwaltungsaufwendungen
- 139** Sonstige betriebliche Erträge
- 140** Sonstige betriebliche Aufwendungen
- 140** Finanzergebnis
- 140** Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
- 142** Nicht beherrschende Anteile

**151 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA**

**152 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung**

**153 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers**

**155 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin**

**156 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA**

**Weitere Angaben**

- 143** Personalaufwand
- 146** Personalstruktur
- 146** Angaben zur Konzernsegmentberichterstattung
- 148** Angaben zum Ergebnis je Aktie
- 148** Angaben zur Kapitalflussrechnung
- 149** Haftungsverhältnisse
- 149** Sonstige nicht bilanzielle Verpflichtungen
- 149** Stimmrechtsmitteilungen, Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen („Related Parties“)
- 150** Inanspruchnahme von Befreiungsvorschriften
- 150** Bezüge der Gremien
- 150** Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex
- 150** Konzerngesellschaften und Beteiligungen
- 150** Honorare und Dienstleistungen des Abschlussprüfers

## Konzernbilanz

### Aktiva

in Mio Euro	Anhang	2010	%	2011	%
Immaterielle Vermögenswerte	1	8.641	49,3	8.769	47,2
Sachanlagen	2	2.215	12,6	2.264	12,2
Sonstige finanzielle Vermögenswerte <sup>1</sup>	3	238	1,4	246	1,3
Ertragsteuererstattungsansprüche		3	-	1	-
Übrige Vermögenswerte <sup>1</sup>	4	135	0,8	103	0,6
Aktive latente Steuern	5	358	2,0	465	2,5
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>11.590</b>	<b>66,1</b>	<b>11.848</b>	<b>63,8</b>
Vorräte	6	1.460	8,3	1.550	8,3
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7	1.893	10,8	2.001	10,8
Sonstige finanzielle Vermögenswerte <sup>1</sup>	3	684	3,9	748	4,0
Ertragsteuererstattungsansprüche		133	0,8	164	0,9
Übrige Vermögenswerte <sup>1</sup>	4	219	1,2	237	1,2
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	8	1.515	8,7	1.980	10,7
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	9	31	0,2	51	0,3
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>5.935</b>	<b>33,9</b>	<b>6.731</b>	<b>36,2</b>
<b>Aktiva insgesamt</b>		<b>17.525</b>	<b>100,0</b>	<b>18.579</b>	<b>100,0</b>

<sup>1</sup> Vorjahreswerte angepasst (siehe Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf den Seiten 108 und 109).

## Passiva

in Mio Euro	Anhang	2010	%	2011	%
Gezeichnetes Kapital	10	438	2,5	438	2,4
Kapitalrücklage	11	652	3,7	652	3,5
Eigene Aktien		- 99	- 0,5	- 93	- 0,5
Gewinnrücklagen	12	7.926	45,2	8.586	46,2
Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals	13	- 1.058	- 6,0	- 942	- 5,1
<b>Eigenkapital der Aktionäre der Henkel AG &amp; Co. KGaA</b>		<b>7.859</b>	<b>44,9</b>	<b>8.641</b>	<b>46,5</b>
Nicht beherrschende Anteile	14	91	0,5	121	0,7
<b>Eigenkapital</b>		<b>7.950</b>	<b>45,4</b>	<b>8.762</b>	<b>47,2</b>
Pensionsverpflichtungen <sup>1</sup>	15	644	3,7	998	5,4
Ertragsteuerrückstellungen	16	119	0,7	93	0,5
Sonstige Rückstellungen	16	302	1,7	394	2,1
Finanzschulden	17	3.570	20,4	3.501	18,8
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten <sup>1</sup>	18	73	0,4	54	0,3
Übrige Verbindlichkeiten <sup>1</sup>	19	25	0,1	23	0,1
Passive latente Steuern	5	416	2,4	481	2,6
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>5.149</b>	<b>29,4</b>	<b>5.544</b>	<b>29,8</b>
Ertragsteuerrückstellungen	16	327	1,9	309	1,7
Sonstige Rückstellungen	16	867	4,9	833	4,4
Finanzschulden	17	536	3,1	412	2,2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	20	2.308	13,2	2.411	13,0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten <sup>1</sup>	18	147	0,8	84	0,5
Übrige Verbindlichkeiten <sup>1</sup>	19	230	1,2	207	1,1
Ertragsteuerverbindlichkeiten		11	0,1	17	0,1
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>4.426</b>	<b>25,2</b>	<b>4.273</b>	<b>23,0</b>
<b>Passiva insgesamt</b>		<b>17.525</b>	<b>100,0</b>	<b>18.579</b>	<b>100,0</b>

<sup>1</sup> Vorjahreswerte angepasst (siehe Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf den Seiten 108 und 109).

## Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

in Mio Euro	Anhang	2010	%	2011	%	Veränderung
<b>Umsatzerlöse</b>	22	<b>15.092</b>	<b>100,0</b>	<b>15.605</b>	<b>100,0</b>	<b>3,4%</b>
Kosten der umgesetzten Leistungen <sup>1</sup>	23	- 8.078	- 53,5	- 8.538	- 54,7	5,7%
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		<b>7.014</b>	<b>46,5</b>	<b>7.067</b>	<b>45,3</b>	<b>0,8%</b>
Marketing- und Vertriebsaufwendungen <sup>1</sup>	24	- 4.257	- 28,2	- 4.132	- 26,5	- 2,9%
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen <sup>1</sup>	25	- 391	- 2,6	- 410	- 2,6	4,9%
Verwaltungsaufwendungen <sup>1</sup>	26	- 750	- 5,0	- 785	- 5,0	4,7%
Sonstige betriebliche Erträge	27	216	1,4	209	1,3	- 3,2%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	28	- 109	- 0,7	- 92	- 0,6	- 15,6%
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		<b>1.723</b>	<b>11,4</b>	<b>1.857</b>	<b>11,9</b>	<b>7,8%</b>
Zinsertrag	25	0,2	45	0,3		80,0%
Zinsaufwand		- 197	- 1,3	- 200	- 1,3	1,5%
Zinsergebnis		- 172	- 1,1	- 155	- 1,0	- 9,9%
Beteiligungsergebnis		1	-	-	-	- 100,0%
<b>Finanzergebnis</b>	29	<b>- 171</b>	<b>- 1,1</b>	<b>- 155</b>	<b>- 1,0</b>	<b>- 9,4%</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>1.552</b>	<b>10,3</b>	<b>1.702</b>	<b>10,9</b>	<b>9,7%</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	30	- 409	- 2,7	- 419	- 2,7	2,4%
<i>Steuerquote in %</i>		26,4		24,6		
<b>Jahresüberschuss</b>		<b>1.143</b>	<b>7,6</b>	<b>1.283</b>	<b>8,2</b>	<b>12,2%</b>
– auf nicht beherrschende Anteile entfallend	31	25	0,2	30	0,2	20,0%
– auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend		1.118	7,4	1.253	8,0	12,1%

<sup>1</sup> Restrukturierungsaufwendungen 2011: 227 Mio Euro (2010: 184 Mio Euro), darin enthalten: Kosten der umgesetzten Leistungen 83 Mio Euro (2010: 114 Mio Euro), Marketing- und Vertriebsaufwendungen 51 Mio Euro (2010: 23 Mio Euro), Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen 14 Mio Euro (2010: 8 Mio Euro), Verwaltungsaufwendungen 79 Mio Euro (2010: 39 Mio Euro).

### Ergebnis je Aktie nicht verwässert

in Euro	Anhang	2010	2011	Veränderung
<b>Stammaktie</b>	35	<b>2,57</b>	<b>2,88</b>	<b>12,1%</b>
<b>Vorzugsaktie ohne Stimmrecht</b>	35	<b>2,59</b>	<b>2,90</b>	<b>12,0%</b>

### Ergebnis je Aktie verwässert

in Euro	Anhang	2010	2011	Veränderung
<b>Stammaktie</b>	35	<b>2,56</b>	<b>2,87</b>	<b>12,1%</b>
<b>Vorzugsaktie ohne Stimmrecht</b>	35	<b>2,58</b>	<b>2,89</b>	<b>12,0%</b>

### Freiwillige Zusatzinformation

in Mio Euro		2010	2011
<b>EBIT (wie berichtet)</b>		<b>1.723</b>	<b>1.857</b>
Einmalige Erträge <sup>1</sup>		- 59	- 57
Einmalige Aufwendungen		14	2
Restrukturierungsaufwendungen		184	227
<b>Bereinigter EBIT</b>		<b>1.862</b>	<b>2.029</b>
<i>Bereinigte Umsatzrendite</i>	<i>in %</i>	12,3	13,0
<i>Bereinigte Steuerquote</i>	<i>in %</i>	26,6	26,0
<b>Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie nicht verwässert</b>		<b>in Euro</b>	<b>2,82</b>
<b>Bereinigter Jahresüberschuss</b>			<b>3,14</b>
<b>– Anteil der Aktionäre der Henkel AG &amp; Co. KGaA</b>		<b>1.217</b>	<b>1.356</b>

<sup>1</sup> Davon: 48 Mio Euro aus der Veräußerung unseres Markenartikelgeschäfts in Indien und 9 Mio Euro aus der Veräußerung unseres Geschäfts mit Dachbahnen der Marke Wolfin im Unternehmensbereich Adhesive Technologies.

## Gesamtergebnisrechnung

Erläuterungen unter den Textziffern 15 und 21

in Mio Euro	2010	2011
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>1.143</b>	<b>1.283</b>
Unterschied aus Währungsumrechnung	531	113
Gewinne/Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten (Hedge-Rücklage gem. IAS 39)	-59	4
Verluste aus Finanzinstrumenten der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“ (Rücklage „zur Veräußerung verfügbar“)	-	-2
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste	53	-297
<b>Sonstiges Ergebnis (nach Steuern)</b>	<b>525</b>	<b>-182</b>
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>	<b>1.668</b>	<b>1.101</b>
– auf nicht beherrschende Anteile entfallend	31	29
– auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend	1.637	1.072

## Eigenkapitalveränderungsrechnung

Erläuterungen unter den Textziffern 10 bis 14

	Gezeichnetes Kapital					Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals					Gesamt
	Stamm-aktien	Vorzugs-aktien	Kapital-rücklage	Eigene Aktien	Gewinn-rücklagen	Währungs-umrech-nung	Hedge-Rücklage gem. IAS 39	Rücklage „zur Veräußerung verfügbar“	Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA	Nicht beherr-schende Anteile	
in Mio Euro											
<b>Stand 1.1.2010</b>	<b>260</b>	<b>178</b>	<b>652</b>	<b>-109</b>	<b>7.017</b>	<b>-1.301</b>	<b>-223</b>	<b>-</b>	<b>6.474</b>	<b>70</b>	<b>6.544</b>
Jahresüberschuss	-	-	-	-	1.118	-	-	-	1.118	25	1.143
Sonstiges Ergebnis	-	-	-	-	53	525	-59	-	519	6	525
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.171</b>	<b>525</b>	<b>-59</b>	<b>-</b>	<b>1.637</b>	<b>31</b>	<b>1.668</b>
Ausschüttungen	-	-	-	-	-225	-	-	-	-225	-19	-244
Verkauf eigener Aktien	-	-	-	10	9	-	-	-	19	-	19
Änderungen der Beteiligungsquote an Tochterunternehmen ohne Verlust der Kontrolle	-	-	-	-	-27	-	-	-	-27	-10	-37
Sonstige neutrale Veränderungen	-	-	-	-	-19	-	-	-	-19	19	-
<b>Stand 31.12.2010/1.1.2011</b>	<b>260</b>	<b>178</b>	<b>652</b>	<b>-99</b>	<b>7.926</b>	<b>-776</b>	<b>-282</b>	<b>-</b>	<b>7.859</b>	<b>91</b>	<b>7.950</b>
Jahresüberschuss	-	-	-	-	1.253	-	-	-	1.253	30	1.283
Sonstiges Ergebnis	-	-	-	-	-297	114	4	-2	-181	-1	-182
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>956</b>	<b>114</b>	<b>4</b>	<b>-2</b>	<b>1.072</b>	<b>29</b>	<b>1.101</b>
Ausschüttungen	-	-	-	-	-307	-	-	-	-307	-16	-323
Verkauf eigener Aktien	-	-	-	6	6	-	-	-	12	-	12
Änderungen der Beteiligungsquote an Tochterunternehmen ohne Verlust der Kontrolle	-	-	-	-	-1	-	-	-	-1	-2	-3
Sonstige neutrale Veränderungen	-	-	-	-	6	-	-	-	6	19	25
<b>Stand 31.12.2011</b>	<b>260</b>	<b>178</b>	<b>652</b>	<b>-93</b>	<b>8.586</b>	<b>-662</b>	<b>-278</b>	<b>-2</b>	<b>8.641</b>	<b>121</b>	<b>8.762</b>

## Konzernkapitalflussrechnung

Erläuterungen unter Textziffer 36

in Mio Euro	2010	2011
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>1.723</b>	<b>1.857</b>
Gezahlte Ertragsteuern	- 365	- 426
Abschreibungen/Zuschreibungen Anlagevermögen (ohne Finanzanlagen)	478	403
Gewinne/Verluste aus Anlageabgängen einschließlich Divestments (ohne Finanzanlagen)	- 5	- 68
Veränderung der Vorräte	- 182	- 105
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 72	- 111
Veränderung sonstiger Vermögenswerte	- 14	- 71
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	341	111
Veränderung anderer Verbindlichkeiten und Rückstellungen	- 53	- 28
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>1.851</b>	<b>1.562</b>
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte	- 16	- 9
Investitionen in Sachanlagen	- 240	- 384
Akquisitionsausgaben	- 46	- 4
Erlöse aus der Veräußerung von Tochterunternehmen und Geschäftseinheiten	19	53
Erlöse aus Sonstigen Anlageabgängen	43	47
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit/Akquisitionstätigkeit</b>	<b>- 240</b>	<b>- 297</b>
Dividenden Henkel AG & Co. KGaA	- 225	- 307
Dividenden Tochterunternehmen (an nicht beherrschende Anteile)	- 19	- 16
Erhaltene Zinsen	21	37
Gezahlte Zinsen	- 181	- 200
Gezahlte und erhaltene Dividenden und Zinsen	- 404	- 486
Veränderung der Finanzschulden	- 174	- 181
Zuführungen an Pensionsfonds	- 312	- 46
Sonstige Veränderung Pensionsverpflichtungen	30	- 102
Auszahlungen für den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen bei bestehender Kontrolle	- 23	- 3
Sonstige Finanzierungsvorgänge	- 340	16
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>- 1.223</b>	<b>- 802</b>
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds	388	463
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelfonds	17	2
<b>Veränderung Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	<b>405</b>	<b>465</b>
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 1.1.	1.110	1.515
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.	1.515	1.980

### Freiwillige Zusatzinformation

Überleitung zum Free Cashflow

in Mio Euro	2010	2011
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>1.851</b>	<b>1.562</b>
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte	- 16	- 9
Investitionen in Sachanlagen	- 240	- 384
Erlöse aus Sonstigen Anlageabgängen	43	47
Zinssaldo	- 160	- 163
Sonstige Veränderung Pensionsverpflichtungen	30	- 102
<b>Free Cashflow</b>	<b>1.508</b>	<b>951</b>

## Konzernsegmentberichterstattung<sup>1</sup>

Erläuterungen unter Textziffer 34

	Wasch-/Reinigungs-mittel	Kosmetik/Körper-pflege	Klebstoffe für Konsumanten, Handwerk und Bau	Industrie-klebstoffe	Summe Adhesive Technologies	Summe operative Unternehmensbereiche	Corporate	Konzern
<b>in Mio Euro</b>								
<b>Umsatz 2011</b>	<b>4.304</b>	<b>3.399</b>	<b>1.933</b>	<b>5.813</b>	<b>7.746</b>	<b>15.449</b>	<b>156</b>	<b>15.605</b>
Veränderung gegenüber Vorjahr	-0,3%	4,0%	3,3%	7,0%	6,0%	3,7%	-21,5%	3,4%
bereinigt um Wechselkurseffekte	2,0%	5,1%	5,9%	8,9%	8,1%	5,7%	-	5,3%
organisch	2,9%	5,4%	8,1%	8,3%	8,3%	6,1%	-	5,9%
Anteil am Konzernumsatz	27 %	22 %	12 %	37 %	50 %	99 %	1 %	100 %
<b>Umsatz 2010</b>	<b>4.319</b>	<b>3.269</b>	<b>1.872</b>	<b>5.434</b>	<b>7.306</b>	<b>14.894</b>	<b>199</b>	<b>15.092</b>
<b>EBIT 2011</b>	<b>511</b>	<b>471</b>	<b>232</b>	<b>769</b>	<b>1.002</b>	<b>1.983</b>	<b>-127</b>	<b>1.857</b>
EBIT 2010	542	411	216	662	878	1.831	-108 <sup>4</sup>	1.723
Veränderung gegenüber Vorjahr	-5,8%	14,6%	7,8%	16,2%	14,1%	8,3%	-	7,8%
<b>Umsatzrendite (EBIT) 2011</b>	<b>11,9%</b>	<b>13,8%</b>	<b>12,0%</b>	<b>13,2%</b>	<b>12,9%</b>	<b>12,8%</b>	<b>-</b>	<b>11,9%</b>
Umsatzrendite (EBIT) 2010	12,6%	12,6%	11,5%	12,2 %	12,0%	12,3 %	-	11,4 %
<b>Bereinigter EBIT 2011</b>	<b>570</b>	<b>482</b>	<b>254</b>	<b>821</b>	<b>1.075</b>	<b>2.127</b>	<b>-98</b>	<b>2.029</b>
Bereinigter EBIT 2010	562	436	246	692	938	1.936	-74	1.862
Veränderung gegenüber Vorjahr	1,4%	10,5%	3,3%	18,7%	14,7%	9,9%	-	9,0%
<b>Umsatzrendite (bereinigter EBIT) 2011</b>	<b>13,2%</b>	<b>14,2%</b>	<b>13,2%</b>	<b>14,1%</b>	<b>13,9%</b>	<b>13,8%</b>	<b>-</b>	<b>13,0%</b>
Umsatzrendite (bereinigter EBIT) 2010	13,0 %	13,3 %	13,1 %	12,7 %	12,8 %	13,0 %	-	12,3 %
<b>Eingesetztes Kapital 2011<sup>2</sup></b>	<b>2.314</b>	<b>2.001</b>	<b>979</b>	<b>5.874</b>	<b>6.853</b>	<b>11.168</b>	<b>40</b>	<b>11.208</b>
Eingesetztes Kapital 2010 <sup>2</sup>	2.558	2.041	1.004	6.046	7.049	11.648	-53	11.595
Veränderung gegenüber Vorjahr	-9,5%	-2,0%	-2,4%	-2,8%	-2,8%	-4,1%	-	-3,3%
<b>Rendite auf eingesetztes Kapital (ROCE) 2011</b>	<b>22,1%</b>	<b>23,5%</b>	<b>23,7%</b>	<b>13,1%</b>	<b>14,6%</b>	<b>17,8%</b>	<b>-</b>	<b>16,6%</b>
Rendite auf eingesetztes Kapital (ROCE) 2010	21,2%	20,1 %	22,1 %	11,0 %	12,5 %	15,8 %	-	14,9 %
<b>Abschreibungen / Zuschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte / Sachanlagen</b>								
Sachanlagen 2011	113	49	43	181	224	386	17	403
Davon außerplanmäßige Abschreibungen 2011	14	-	1	6	7	21	-	21
Davon Zuschreibungen 2011	-	-	-	1	1	1	-	1
<b>Abschreibungen/Zuschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte / Sachanlagen</b>								
Sachanlagen 2010	121	48	67	220	287	456	22	478
Davon außerplanmäßige Abschreibungen 2010	12	2	25	35	60	74	1	75
Davon Zuschreibungen 2010	-	-	1	4	5	5	1	6
<b>Investitionen (ohne Finanzanlagen) 2011</b>	<b>162</b>	<b>113</b>	<b>59</b>	<b>105</b>	<b>164</b>	<b>439</b>	<b>4</b>	<b>443</b>
Investitionen (ohne Finanzanlagen) 2010	85	43	35	85	120	248	11	260
<b>Operatives Bruttovermögen 2011<sup>3</sup></b>	<b>3.704</b>	<b>2.848</b>	<b>1.429</b>	<b>7.019</b>	<b>8.448</b>	<b>15.000</b>	<b>425</b>	<b>15.424</b>
<b>Operative Verbindlichkeiten 2011</b>	<b>1.228</b>	<b>1.050</b>	<b>504</b>	<b>1.458</b>	<b>1.962</b>	<b>4.240</b>	<b>385</b>	<b>4.625</b>
<b>Operatives Vermögen 2011<sup>3</sup></b>	<b>2.476</b>	<b>1.798</b>	<b>925</b>	<b>5.561</b>	<b>6.486</b>	<b>10.759</b>	<b>40</b>	<b>10.799</b>
Operatives Bruttovermögen 2010 <sup>3</sup>	4.135	2.919	1.433	7.190	8.623	15.677	352	16.029
Operative Verbindlichkeiten 2010	1.408	1.077	487	1.419	1.906	4.391	405	4.796
Operatives Vermögen 2010 <sup>3</sup>	2.727	1.842	946	5.770	6.717	11.286	-53	11.233

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

<sup>2</sup> Mit Geschäftswerten zu Anschaffungskosten vor Verrechnung mit kumulierten Abschreibungen gemäß IFRS 3.79(b).

<sup>3</sup> Mit Geschäftswerten zu Nettobuchwerten.

<sup>4</sup> Im Jahr 2010 einschließlich der letztmalig unter Corporate ausgewiesenen Restrukturierungsaufwendungen für die Integration der National Starch-Geschäfte in Höhe von 14 Mio Euro.

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

in Mio Euro	West-europa	Ost-europa	Afrika/ Nahost	Nord- amerika	Latein- amerika	Asien/ Pazifik	Summe Regionen	Corporate	Konzern
<b>Umsatz<sup>2</sup> 2011</b>	<b>5.624</b>	<b>2.813</b>	<b>934</b>	<b>2.716</b>	<b>1.065</b>	<b>2.296</b>	<b>15.449</b>	<b>156</b>	<b>15.605</b>
Umsatz <sup>2</sup> 2010	5.470	2.649	901	2.724	982	2.168	14.894	199	15.092
Veränderung gegenüber Vorjahr	2,8%	6,2%	3,7%	-0,3%	8,4%	5,9%	3,7%	-	3,4%
Bereinigt um Wechselkurseffekte	2,5%	10,5%	10,0%	4,3%	11,1%	5,6%	5,7%	-	5,3%
Organisch	2,3%	10,3%	10,0%	4,4%	11,0%	8,6%	6,1%	-	5,9%
<b>Anteil am Konzernumsatz 2011</b>	<b>36%</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>	<b>17%</b>	<b>7%</b>	<b>15%</b>	<b>99%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>
Anteil am Konzernumsatz 2010	36%	18%	6%	18%	7%	14%	99%	1%	100%
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT) 2011</b>	<b>767</b>	<b>384</b>	<b>79</b>	<b>289</b>	<b>105</b>	<b>360</b>	<b>1.983</b>	<b>-127</b>	<b>1.857</b>
Betriebliches Ergebnis (EBIT) 2010	706	314	81	320	104	306	1.831	-108	1.723
Veränderung gegenüber Vorjahr	8,6%	22,3%	-2,6%	-9,9%	1,2%	17,8%	8,3%	-	7,8%
Bereinigt um Wechselkurseffekte	8,2%	27,0%	5,8%	-5,7%	4,0%	17,8%	10,2%	-	9,6%
<b>Umsatzrendite (EBIT) 2011</b>	<b>13,6%</b>	<b>13,6%</b>	<b>8,5%</b>	<b>10,6%</b>	<b>9,8%</b>	<b>15,7%</b>	<b>12,8%</b>	<b>-</b>	<b>11,9%</b>
Umsatzrendite (EBIT) 2010	12,9%	11,9%	9,0%	11,8%	10,5%	14,1%	12,3%	-	11,4%

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

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

Die in Deutschland ansässigen Verbundenen Unternehmen einschließlich der Henkel AG & Co. KGaA erzielten im Jahr 2011 einen Umsatz in Höhe von 2.241 Mio Euro (Vorjahr: 2.182 Mio Euro). Von den in den USA ansässigen Verbundenen Unternehmen wurden im Jahr 2011 Umsätze in Höhe von 2.499 Mio Euro (Vorjahr: 2.502 Mio Euro) erzielt. In den Geschäftsjahren 2010 und 2011 entfielen auf keinen Einzelkunden mehr als 10 Prozent der Gesamtumsätze.

Von den insgesamt zum 31. Dezember 2011 im Henkel-Konzern bilanzierten langfristigen Vermögenswerten (ohne Finanzinstrumente und latente Steuerforderungen) in Höhe von 11.137 Mio Euro (Vorjahr: 10.981 Mio Euro)<sup>1</sup> entfielen 1.043 Mio Euro (Vorjahr: 1.053 Mio Euro)<sup>1</sup> auf die in Deutschland ansässigen Verbundenen Unternehmen einschließlich der Henkel AG & Co. KGaA. Die in den USA ansässigen Verbundenen Unternehmen bilanzierten zum 31. Dezember 2011 langfristige Vermögenswerte (ohne Finanzinstrumente und latente Steuerforderungen) in Höhe von 5.993 Mio Euro (Vorjahr: 5.821 Mio Euro)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Vorjahreswerte angepasst (siehe Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf Seite 108 und 109).

## Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

### Allgemeine Angaben

Der Konzernabschluss der Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf, zum 31. Dezember 2011 ist in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, und unter Beachtung des Paragrafen 315a Handelsgesetzbuch (HGB) aufgestellt.

Die Jahresabschlüsse der einbezogenen Unternehmen sind auf den Bilanztag 31. Dezember 2011 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 27. Januar 2012 aufgestellt und zur Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Der Konzernabschluss ist auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten erstellt mit der Ausnahme, dass bestimmte Finanzinstrumente zum Marktwert bilanziert sind. Die Konzernwährung 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 Gesamtergebnisrechnung einzelne Posten zusammengefasst und im Konzernanhang gesondert ausgewiesen.

### Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2011 sind neben der Henkel AG & Co. KGaA als oberstes Mutterunternehmen sieben inländische und 170 ausländische Gesellschaften einbezogen, bei denen die Henkel AG & Co. KGaA beherrschenden Einfluss auf die Finanz- und Geschäftspolitik hat. Dies ist in der Regel dann der Fall, wenn die Henkel AG & Co. KGaA direkt oder indirekt die Mehrheit der Stimmrechte besitzt. Gesellschaften mit einer Beteiligung von nicht mehr als der Hälfte der Stimmrechte werden voll konsolidiert, sofern die Henkel AG & Co. KGaA aufgrund von Verträgen oder Rechten zur Bestellung von Gremien direkt oder indirekt deren Finanz- und Geschäftspolitik bestimmen kann.

Im Vergleich zum 31. Dezember 2010 wurden vier Gesellschaften neu in den Konsolidierungskreis aufgenommen, und elf Gesellschaften haben den Konsolidierungskreis ver-

lassen. Darüber hinaus haben sieben Fusionen stattgefunden. Die Änderungen des Konsolidierungskreises haben die wesentlichen Konzernabschlussposten nicht nennenswert verändert.

### Akquisitionen und Divestments

Durch die getätigten Akquisitionen und Divestments im Geschäftsjahr 2011 wurden weder die Geschäfts- und Organisationsstruktur von Henkel noch die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich beeinflusst.

### Akquisitionen

Mit Wirkung zum 1. Januar 2011 haben wir die Kontrolle über die Gesellschaft Schwarzkopf Inc., Culver City, Kalifornien, USA, erworben. Der Stimmrechtsanteil an der Gesellschaft beträgt 100 Prozent. Durch die direkte Präsenz im US-Friseurgeschäft können wir Potenziale besser ausschöpfen. Der gezahlte Kaufpreis betrug 42 Mio Euro. Der Geschäftswert beträgt 41 Mio Euro. Es wird davon ausgegangen, dass der aktivierte Geschäftswert steuerlich voll abzugsfähig ist. Die übernommenen Zahlungsmittel von 1 Mio Euro werden in der Kapitalflussrechnung unter den Akquisitionsausgaben gezeigt. Kunden- und Lieferantenbeziehungen mit einem Wert von 3 Mio Euro wurden aktiviert. Der beizulegende Zeitwert der übernommenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beträgt 6 Mio Euro.

Seit dem 1. April 2011 beziehen wir die bisher at-Equity bilanzierte Purbond Gruppe, Hatfield, Großbritannien, mit in den Konzernabschluss ein. Der Stimmrechtsanteil beträgt 100 Prozent. Der gezahlte Kaufpreis betrug 4 Mio Euro. Am 3. April 2008 hatten wir bereits 50 Prozent der Anteile erworben. Unter Berücksichtigung der Vorschriften des IFRS 3 zum sukzessiven Unternehmenszusammenschluss und der entsprechenden Neubewertung der bisher gehaltenen Anteile zum Fair Value ergab sich ein positiver Ergebnisbeitrag von 2,5 Mio Euro. Er wurde in den sonstigen betrieblichen Erträgen erfasst.

Im zweiten Halbjahr 2011 haben wir für den Erwerb von ausstehenden nicht beherrschenden Anteilen an der Rilken Cosmetics Industry S.A., Athen, Griechenland, 3 Mio Euro aufgewendet. Zum 31. Dezember 2011 haben wir unseren Anteilsbesitz von 50 Prozent auf 78 Prozent erhöht mit dem Ziel, zukünftig 100 Prozent der Anteile zu halten. Die Differenz zwischen dem bisher gehaltenen anteiligen Nettovermögen und dem Kaufpreis wurde in den Gewinnrücklagen erfasst.

Die im Geschäftsjahr erfassten Geschäftswerte stellen im Wesentlichen die Marktposition und Profitabilität der erworbenen Gesellschaften sowie die erwarteten Synergien dar.

Die Kaufpreisallokation ist für alle Erwerbe zum 31. Dezember 2011 abgeschlossen.

In der folgenden Tabelle sind die Akquisitionen von Tochtergesellschaften des Geschäftsjahres 2011 aufgelistet. Die dargestellten Akquisitionen – jede für sich genommen und in Summe – haben sich nicht wesentlich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns ausgewirkt.

#### Unternehmenserwerbe

1. Januar bis 31. Dezember in Mio Euro	Buchwert	Anpassungen	Beizulegender Zeitwert
<b>Aktiva</b>	14	3	17
Langfristige Vermögenswerte	1	2	3
Kurzfristige Vermögenswerte	12	1	13
Zahlungsmittel und Zahlungs- mitteläquivalente	1	–	1
<b>Passiva</b>	13	2	15
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	6	–	6
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	7	2	9
<b>Nettovermögen</b>	1	1	2

#### Geschäftswerte 2011

in Mio Euro	Beizulegen- der Zeitwert
Kaufpreis	46
Beizulegender Zeitwert der nicht beherrschenden Anteile	3
Abzüglich Nettovermögen	2
<b>Geschäftswerte</b>	<b>47</b>

#### Divestments

In Irland veräußerten wir Ende Januar 2011 die nicht zum Kerngeschäft zählende Bleichaktivator-TAED-Produktion mit einem Verkaufserlös von 4 Mio Euro.

Am 31. Mai 2011 veräußerten wir unsere Anteile an der Henkel India Limited, Chennai, Indien. Der Veräußerungserlös betrug 29 Mio Euro. Der Gewinn aus der Veräußerung betrug 48 Mio Euro. Im Zug des Divestments wurden Bankschulden in Höhe von 66 Mio Euro abgelöst.

Mit Wirkung vom 30. Juni 2011 veräußerten wir unser Geschäft mit Dachbahnen unter der Marke Wolfin im Unternehmensbereich Adhesive Technologies. Der Veräußerungserlös betrug 13 Mio Euro. Wir erzielten einen Gewinn von 9 Mio Euro.

Darüber hinaus veräußerten wir am 9. Dezember 2011 in den USA unser nicht zum Kerngeschäft zählendes Korrosionsschutzgeschäft des Unternehmensbereichs Adhesive Technologies. Der Veräußerungserlös in Höhe von 8 Mio Euro führte zu einem Gewinn in Höhe von 4 Mio Euro.

In Japan veräußerten wir am 15. Dezember 2011 unseren Anteil von 51 Prozent an dem Joint Venture Cemedine Henkel Co. Ltd, Tokio, mit einem Veräußerungserlös in Höhe von 6 Mio Euro. Der Gewinn aus der Veräußerung betrug 1 Mio Euro.

Die Erlöse aus den dargestellten Divestments wurden in Zahlungsmitteln beglichen. Die Gewinne werden in den sonstigen betrieblichen Erträgen ausgewiesen.

Die folgende Tabelle zeigt die Abgangs- und Entkonsolidierungseffekte von den Gesellschaften beziehungsweise den nicht mehr zum Kerngeschäft zählenden Aktivitäten, die wir im Jahr 2011 veräußert haben.

#### Abgangs- und Entkonsolidierungseffekte

1. Januar bis 31. Dezember in Mio Euro	Henkel India Ltd.	Sonstige Gesell- schaften	Sonstige Geschäfte	Gesamt
<b>Abgangseffekte</b>				
Langfristige Vermögenswerte	4	6	2	12
Kurzfristige Vermögenswerte	16	10	6	32
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte				
Zahlungsmittel und Zah- lungsmitteläquivalente	–	4	–	4
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	–	1	2	3
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	69	9	–	78
<b>Nettovermögen</b>	<b>– 49</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>– 29</b>
<b>Anteiliges Nettovermögen der Aktionäre der Henkel AG &amp; Co. KGaA</b>				
Gesamte Gegenleistung	29	10	21	60
Veräußerungsnebenkosten	– 3	–	– 2	– 5
Kumulierte Währungsgewinne	3	1	–	4
<b>Entkonsolidierungs- gewinn (+) / -verlust (–)</b>	<b>48</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>62</b>

#### 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 Vor-

ratsvermögen stammen, werden im Konzernabschluss eliminiert. Konzerninterne Lieferungen erfolgen entweder auf der Basis von Marktpreisen oder auf der Grundlage von Verrechnungspreisen.

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode. Diese Methode schreibt vor, dass bei Unternehmenszusammenschlüssen im Rahmen einer Neubewertung sämtliche stillen Reserven und stillen Lasten des übernommenen Unternehmens aufgedeckt und alle identifizierbaren Immateriellen Vermögenswerte gesondert ausgewiesen werden. Ein sich nach der Kaufpreisallokation ergebender aktiver Unterschiedsbetrag zwischen Anschaffungskosten und (anteiligem) Nettovermögen wird als Geschäftswert aktiviert. Bei der erstmaligen Einbeziehung von erworbenen Gesellschaften in den Konsolidierungskreis werden deren Beteiligungsbuchwerte bei der Henkel AG & Co. KGaA gegen die Vermögenswerte und Schulden verrechnet. Bedingte Kaufpreisbestandteile („contingent consideration“) werden zum Erstkonsolidierungszeitpunkt zum beizulegenden Zeitwert erfasst. (Anschaffungsneben-)Kosten, die im Zusammenhang mit dem Erwerb von Unternehmensanteilen stehen, werden nicht in die Bewertung der Anteile einbezogen. Sie werden anstelle dessen in der Periode ihres Anfalls erfolgswirksam im sonstigen betrieblichen Aufwand erfasst. Bei der Bilanzierung von Erwerben von weniger als 100 Prozent werden die Minderheitsanteile zum beizulegenden Zeitwert des anteiligen bilanzierten Nettovermögens bewertet. Von dem Wahlrecht zur Bewertung der Minderheitsanteile zu ihrem beizulegenden Zeitwert (Full-Goodwill-Methode) machen wir keinen Gebrauch.

In den Folgejahren werden die Beteiligungsbuchwerte der Henkel AG & Co. KGaA gegen das fortgeführt 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.

### **Währungsumrechnung**

Die Jahresabschlüsse einschließlich der im Rahmen der Erwerbsmethode aufgedeckten stillen Reserven und Lasten der Konzerngesellschaften sowie die aus der Kapitalkonsolidierung entstandenen Geschäftswerte 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 allen Konzerngesellschaften die jeweilige Landeswährung ist, werden die Vermögenswerte und Schulden zu Stichtagskursen umgerechnet und die Aufwendungen und Erträge zum Transaktionskurs – approximiert durch Jahresdurchschnittskurse. 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.

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:

#### Währung

	ISO-Code	Durchschnittskurs		Stichtagskurs 31. Dezember	
		2010	2011	2010	2011
Chinesischer Yuan	CNY	8,98	8,99	8,82	8,16
Mexikanischer Peso	MXN	16,75	17,31	16,55	18,05
Polnischer Zloty	PLN	4,00	4,13	3,98	4,46
Russischer Rubel	RUB	40,26	40,91	40,82	41,77
US-Dollar	USD	1,33	1,39	1,34	1,29

## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Zusammenfassung ausgewählter Bewertungsmethoden

Bilanzposten	Bewertungsmethode
<b>Aktiva</b>	
Geschäftswerte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungskosten und erzielbarem Betrag („Impairment only“-Ansatz)
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	
mit unbestimmter Nutzungsdauer	Niedrigerer Wert aus Anschaffungskosten und erzielbarem Betrag („Impairment only“-Ansatz)
mit bestimmter Nutzungsdauer	(Fortgeführte) Anschaffungskosten abzüglich etwaiger Wertminderungen
Sachanlagen	(Fortgeführte) Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich etwaiger Wertminderungen
Finanzielle Vermögenswerte (Kategorien nach IAS 39)	
„Kredite und Forderungen“	(Fortgeführte) Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode
„Zur Veräußerung verfügbar“	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert <sup>1</sup>
„Zu Handelszwecken gehalten“	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Übrige Vermögenswerte	(Fortgeführte) Anschaffungskosten
Vorräte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten

<sup>1</sup> Abgesehen von dauerhaften Wertminderungen und Effekten aus der Fremdwährungsbewertung.

Passiva	
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verbindlichkeiten	Barwert der zukünftigen Verpflichtungen („Projected Unit Credit“-Methode)
Sonstige Rückstellungen	Erfüllungsbetrag
Finanzielle Verbindlichkeiten (Kategorien nach IAS 39)	
„Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet“	(Fortgeführte) Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode
„Zu Handelszwecken gehalten“	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Übrige Verbindlichkeiten	Erfüllungsbetrag

Die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden werden detailliert im Rahmen der Erläuterung der einzelnen Bilanzposten im Anhang beschrieben. Darüber hinaus werden die für den 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 128 bis 138) dargestellt.

Änderungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgrund von überarbeiteten und neuen Standards erfolgen rückwirkend, sofern für einen Standard keine abweichende Regelung vorgesehen ist. Die 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.

Zur Vereinheitlichung der Darstellung der Finanzinstrumente gemäß IFRS 7 und IAS 39 haben wir im Geschäftsjahr die unter IAS 19 fallenden Vermögenswerte aus der Überdeckung von Pensionsverpflichtungen (Vorjahreswert: 15 Mio Euro) sowie die Erstattungsansprüche im Zusammenhang mit

Leistungen an Arbeitnehmer (Vorjahreswerte: 90 Mio Euro Langfristige Vermögenswerte und 9 Mio Euro Kurzfristige Vermögenswerte) in den Übrigen Vermögenswerten anstatt in den Sonstigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesen. Die unter IAS 19 fallenden Verbindlichkeiten gegenüber der Belegschaft werden seit 2011 in den Übrigen Verbindlichkeiten anstatt in den Sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesen. Die Bilanz zum 31. Dezember 2010 haben wir angepasst. Für die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Gesamtergebnisrechnung ergaben sich keine Auswirkungen.

Darüber hinaus haben wir im Geschäftsjahr Teile der in den USA bestehenden Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern aus Entgeltumwandlungen in die Pensionsverpflichtungen umgegliedert (Vorjahreswert: 50 Mio Euro). In wirtschaftlicher Hinsicht und gestützt auf die Analyse der tatsächlichen Handhabung der Auszahlungen handelt es sich um Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses im Sinn von IAS 19. Die auf die Pensionsverpflichtungen in den USA entfallenden Erstattungsansprüche (Vorjahreswert: 84 Mio Euro) werden somit ebenso wie die entsprechenden Verpflichtungen nach den Regelungen des IAS 19 bilanziert. Aufgrund der Änderung die-

ser Bilanzierungsmethode haben wir die Vorjahreswerte zu den Pensionsverpflichtungen in der Bilanz sowie die Vorjahresangaben zu den Pensionsverpflichtungen und zu den Übrigen Vermögenswerten entsprechend angepasst. Die Angaben zum Finanzergebnis wurden erweitert. Auf den Gesamtbetrag der im Finanzergebnis ausgewiesenen Erträge und Aufwendungen ergaben sich im Vorjahr keine Auswirkungen, da der erwartete Ertrag der Erstattungsansprüche dem tatsächlichen Ertrag entsprochen hat.

Hinsichtlich der Bilanz zum 31. Dezember 2010 hatten die Umstellungen folgende Auswirkungen auf die betroffenen Bilanzpositionen:

#### Anpassungen

in Mio Euro	31.12.2010
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>15</b>
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	-90
Übrige Vermögenswerte	105
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>-15</b>
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	-24
Übrige Vermögenswerte	9
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>3</b>
Pensionsverpflichtungen	50
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	-55
Übrige Verbindlichkeiten	8
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>-3</b>
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	-28
Übrige Verbindlichkeiten	25

#### Schätzungen, Annahmen und Ermessensentscheidungen

Für die Erstellung des Konzernabschlusses müssen Schätzungen vorgenommen und Annahmen getroffen werden. 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 werden fortlaufend überprüft. Anpassungen bezüglich der für die Rechnungslegung relevanten Schätzungen werden in der Periode der Änderung berücksichtigt, 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 dargestellt zu den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag (siehe Textziffer 30 auf den GB Seiten 140 bis 142), zu den Immateriellen Vermögenswerten (siehe Textziffer 1 auf den GB Seiten 111 bis 114), zu den Pensionsverpflichtungen (siehe

Textziffer 15 auf den GB Seiten 120 bis 124), zu den Finanzinstrumenten (siehe Textziffer 21 auf den GB Seiten 128 bis 138) sowie zu den aktienbasierten Vergütungsprogrammen (siehe Textziffer 32 auf den GB Seiten 143 bis 145).

Wesentliche Ermessensentscheidungen betreffen die folgenden zwei Sachverhalte:

- Die US-Dollar-Verbindlichkeiten der Henkel of America, Inc. werden mit Sicherheitsleistungen der Henkel AG & Co. KGaA aufgerechnet, da Geldanlage und Kreditaufnahme mit gleicher Laufzeit bei demselben Kreditinstitut bestehen, ein Recht zur Aufrechnung besteht und ein Nettoausgleich beabsichtigt ist.
- Die Abgrenzung der Zahlungsmittel generierenden Einheiten ist ebenfalls eine Ermessensentscheidung des Konzerns und wird unter Textziffer 1 auf den GB Seiten 111 bis 114 erläutert.

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

#### Im laufenden Geschäftsjahr erstmals angewandte Rechnungslegungsvorschriften

Folgende Standards, Änderungen von Standards und Interpretationen sind verpflichtend seit dem 1. Januar 2011 anzuwenden:

Im laufenden Geschäftsjahr erstmalig angewandte Rechnungslegungsvorschriften

	Bedeutung
Sammelstandard „Improvements to IFRS 2010“	nicht wesentlich
IAS 24 (rev. 2009) „Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen“	nicht relevant
IAS 32 „Einstufung von Bezugsrechten“ (Amendment)	nicht relevant
IFRIC 14 „Vorauszahlungen im Rahmen von Mindestdotierungsverpflichtungen“ (Amendment)	nicht relevant
IFRIC 19 „Tilgung finanzieller Verbindlichkeiten durch Eigenkapitalinstrumente“	nicht relevant

- Im Mai 2010 veröffentlichte das International Accounting Standards Board (IASB) im Rahmen seines Annual-Improvement-Projekts Änderungen bestehender Standards und Interpretationen. Die Änderungen betreffen neben Anpassungen von Formulierungen zur Klarstellung bestehender Regelungen auch Änderungen einzelner Standards mit Auswirkungen auf die Bilanzierung, den Ansatz oder die Bewertung.
- Im November 2009 hat das IASB eine überarbeitete Fassung von IAS 24 „Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen“ veröffentlicht. Die Standardänderungen verdeutlichen die Definition von nahestehenden Unternehmen und Personen und vereinfachen die Angabepflichten für Unternehmen, die öffentlichen Stellen nahestehen.
- Im Oktober 2009 veröffentlichte das IASB Änderungen des International Accounting Standard (IAS) 32 „Finanzinstrumente: Darstellung“. Die Änderungen regeln die Bilanzie-

rung beim Emittenten von Bezugsrechten, Optionen und Optionsscheinen auf den Erwerb einer festen Anzahl von Eigenkapitalinstrumenten, die in einer anderen Währung als der des Emittenten denominiert sind. Bisher wurden solche Fälle als derivative Verbindlichkeiten bilanziert. Bezugsrechte, die zu einem festgelegten Währungsbetrag anteilig an die bestehenden Anteilseigner des Unternehmens ausgegeben werden, sind zukünftig als Eigenkapital zu klassifizieren. Die Währung, auf die der Ausübungspreis lautet, ist dabei unbeachtlich.

- International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) 14 „IAS 19 – Die Begrenzung eines leistungsorientierten Vermögenswertes, Mindestdotierungspflichten und ihre Wechselwirkungen“ behandelt die bilanzielle Behandlung von Beitragsvorauszahlungen, die ein Unternehmen leistet, um vorliegende Mindestdotierungspflichten zu erfüllen. Durch die Änderung wird den Unternehmen gestattet, den Nutzen aus einer solchen Vorauszahlung als Vermögenswert darzustellen.
- IFRIC 19 „Tilgung finanzieller Verbindlichkeiten durch Eigenkapitalinstrumente“ stellt insbesondere klar, dass Eigenkapitalinstrumente, die zur Tilgung einer finanziellen Verbindlichkeit an einen Gläubiger ausgegeben werden, Bestandteil des „gezahlten Entgelts“ im Sinn von IAS 39.41 sind. Die ausgegebenen Eigenkapitalinstrumente sind grundsätzlich zum beizulegenden Zeitwert zu bewerten. Die Differenz zwischen dem Buchwert der auszubuchenden finanziellen Verbindlichkeit und dem erstmaligen Wertansatz der ausgegebenen Eigenkapitalinstrumente ist in der Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen.

Die Erstanwendung der überarbeiteten Fassungen und Interpretationen hatte keinen wesentlichen Einfluss auf die Darstellung unserer Abschlüsse.

**Noch nicht vorzeitig angewandte Rechnungslegungsvorschriften**  
Die im Folgenden dargestellten, in das Recht der Europäischen Union (EU) übernommenen („Endorsement“), allerdings noch nicht verpflichtend anzuwendenden Interpretationen und Änderungen zu bestehenden Standards mit möglicher Relevanz für Henkel werden noch nicht vorzeitig angewandt:

#### Noch nicht vorzeitig angewandte Rechnungslegungsvorschriften

##### Anzuwenden für Geschäftsjahre, die am oder nach beginnen

IFRS 7 „Angabepflichten bei der Übertragung finanzieller Vermögenswerte“ (Amendment)	1. Juli 2011
--	--------------

- Im Oktober 2010 hat das IASB eine Änderung des IFRS 7 „Finanzinstrumente: Angaben“ veröffentlicht. Mit den erweiterten Offenlegungsvorschriften wird beabsichtigt, dem Bilanzadressaten ein besseres Verständnis der Beziehungen zwischen den übertragenen finanziellen Vermögenswerten

und den korrespondierenden Verbindlichkeiten zu ermöglichen. Durch die zusätzlichen Angaben sollen insbesondere bei vollständiger Ausbuchung von finanziellen Vermögenswerten die Art und die Risiken eines anhaltenden Engagements („continuing involvement“) beurteilt werden können. Die Änderung ist erstmals für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Juli 2011 beginnen. Eine frühere Anwendung ist zulässig.

Die angeführte Änderung von IFRS 7 wird von Henkel erst ab dem Geschäftsjahr 2012 angewandt. Wir erwarten keine wesentlichen Einflüsse auf die Darstellung der Abschlüsse.

#### Noch nicht in das EU-Recht übernommene Rechnungslegungsvorschriften

Im Geschäftsjahr 2011 hat das IASB die folgenden für Henkel relevanten Standards, Interpretationen und Änderungen zu bestehenden Standards herausgegeben, deren Anwendung noch die Übernahme in EU-Recht („Endorsement“) erfordert:

#### Noch nicht in das EU-Recht übernommene Rechnungslegungsvorschriften

Anzuwenden für Geschäftsjahre, die am oder nach beginnen	
IAS 1 „Darstellung von Sachverhalten im sonstigen Ergebnis“ (Amendment)	1. Juli 2012
IAS 19 (rev. 2011) „Leistungen an Arbeitnehmer“	1. Januar 2013
IAS 28 „Anteile an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures“ (Amendment)	1. Januar 2013
IAS 32 „Saldierung finanzieller Vermögenswerte und Schulden“ (Amendment)	1. Januar 2014
IFRS 7 „Anhangangaben – Saldierung finanzieller Vermögenswerte und Schulden“ (Amendment)	1. Januar 2013
IFRS 9 „Finanzinstrumente“	1. Januar 2015
IFRS 10 „Konzernabschlüsse“	1. Januar 2013
IFRS 11 „Gemeinschaftliche Tätigkeiten“	1. Januar 2013
IFRS 12 „Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen“	1. Januar 2013
IFRS 13 „Fair-Value-Bewertung“	1. Januar 2013

Diese Standards werden von Henkel ab dem Geschäftsjahr 2012 oder später angewandt. Aus der zukünftigen Anwendung der genannten Standards und Interpretationen erwarten wir keine wesentlichen Einflüsse auf die Darstellung der Abschlüsse.

## 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. Soweit notwendig, werden außerplanmäßige Abschreibungen vorgenommen. Die außerplanmäßigen Abschreibungen 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				Gesamt
	Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Selbst erstellte Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Geschäftswerte	
<b>Stand 1.1.2010</b>	<b>1.156</b>	<b>1.437</b>	<b>156</b>	<b>6.148</b>	<b>8.897</b>
Akquisitionen	-	-	-	1	1
Divestments	-	-	-	-	-
Zugänge	-	6	10	-	16
Abgänge	-	-16	-1	-74	-91
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-	-	-	-	-
Umbuchungen	-	2	-	-	2
Währungsänderungen	84	88	3	457	632
<b>Stand 31.12.2010/1.1.2011</b>	<b>1.240</b>	<b>1.517</b>	<b>168</b>	<b>6.532</b>	<b>9.457</b>
Akquisitionen	-	3	-	47	50
Divestments	-	-	-	-5	-5
Zugänge	-	5	4	-	9
Abgänge	-	-14	-	-	-14
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-27	-	-	-	-27
Umbuchungen	-	1	-	-	1
Währungsänderungen	35	26	2	149	212
<b>Stand 31.12.2011</b>	<b>1.248</b>	<b>1.538</b>	<b>174</b>	<b>6.723</b>	<b>9.683</b>

## Kumulierte Abschreibungen

	Marken- und sonstige Rechte				Gesamt
	Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Selbst erstellte Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Geschäftswerte	
<i>in Mio Euro</i>					
<b>Stand 1.1.2010</b>	9	603	56	11	679
Divestments	-	-	-	-	-
Zuschreibungen	-	-	-	-	-
Planmäßige Abschreibungen	-	86	23	-	109
Außerplanmäßige Abschreibungen	4	23	-	6	33
Abgänge	-	-16	-1	-6	-23
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-	-	-	-	-
Umbuchungen	-	-	-	-	-
Währungsänderungen	-	17	1	-	18
<b>Stand 31.12.2010 / 1.1.2011</b>	<b>13</b>	<b>713</b>	<b>79</b>	<b>11</b>	<b>816</b>
Divestments	-	-	-	-	-
Zuschreibungen	-	-	-	-	-
Planmäßige Abschreibungen	-	81	21	-	102
Außerplanmäßige Abschreibungen	-	-	-	-	-
Abgänge	-	-14	-	-	-14
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-	-	-	-	-
Umbuchungen	-	-	-	-	-
Währungsänderungen	-	9	1	-	10
<b>Stand 31.12.2011</b>	<b>13</b>	<b>789</b>	<b>101</b>	<b>11</b>	<b>914</b>

## Nettobuchwerte

	Marken- und sonstige Rechte				Gesamt
	Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Selbst erstellte Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Geschäftswerte	
<i>in Mio Euro</i>					
<b>Stand 31.12.2011</b>	<b>1.235</b>	<b>749</b>	<b>73</b>	<b>6.712</b>	<b>8.769</b>
<b>Stand 31.12.2010</b>	<b>1.227</b>	<b>804</b>	<b>89</b>	<b>6.521</b>	<b>8.641</b>

Entgeltlich erworbene Marken- und sonstige Rechte werden zu Anschaffungskosten, selbst erstellte Software wird zu Herstellungskosten aktiviert.

In der Folgebilanzierung werden Geschäftswerte sowie Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer mindestens einmal jährlich einem Werthaltigkeitstest unterzogen („Impairment only“-Ansatz). Im Rahmen unserer jährlichen Analyse haben wir die Werthaltigkeit der Geschäftswerte sowie der Marken- und sonstigen Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer überprüft. Die Zahlungsmittel

generierenden Einheiten mit den jeweils zum Bilanztag enthaltenen Geschäftswerten sowie die Marken- und sonstigen Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer zu Buchwerten sind der folgenden Tabelle zu entnehmen. Die Beschreibung der Zahlungsmittel generierenden Einheiten findet sich im Konzernlagebericht auf den **GB** Seiten 76 bis 87.

## Buchwerte

	31.12.2010		31.12.2011	
	Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Geschäftswerte	Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Geschäftswerte
Zahlungsmittel generierende Einheiten (zusammengefasst) in Mio Euro				
Waschmittel	362	683	372	700
Reinigungsmittel	241	776	249	797
<b>Wasch-/Reinigungsmittel gesamt</b>	<b>603</b>	<b>1.459</b>	<b>621</b>	<b>1.497</b>
Kosmetik Markenartikel	481	1.046	467	1.073
Kosmetik Friseur	13	51	13	96
<b>Kosmetik/Körperpflege gesamt</b>	<b>494</b>	<b>1.097</b>	<b>480</b>	<b>1.169</b>
Klebstoffe für Handwerker, Konsumenten und Bau	47	411	49	408
Industrieklebstoffe	83	3.554	85	3.638
<b>Adhesive Technologies gesamt</b>	<b>130</b>	<b>3.965</b>	<b>134</b>	<b>4.046</b>

Die Prüfung der Werthaltigkeit der Geschäftswerte gemäß dem sogenannten Fair-Value-Less-Cost-To-Sell-Ansatz erfolgt auf der Basis geschätzter zukünftiger Cashflows, die aus der Planung abgeleitet werden. 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 US-Dollar zu Euro beträgt 1,36. Die Cashflows werden unter Berücksichtigung spezifischer Steuerwirkungen mit nach Unternehmensbereichen differenzierten Kapitalkostensätzen von 6,5 Prozent nach Steuern für Wasch-/Reinigungsmittel und Kosmetik/Körperpflege sowie von 8,0 Prozent nach Steuern für Adhesive Technologies abgezinst. Das Segment Industrieklebstoffe besteht aus den Geschäftsfeldern Verpackungs-, Konsumgüter- und Konstruktionsklebstoffe sowie Transport, Metall, Allgemeine Industrie und Elektronik. Die Geschäftswerte unserer Verpackungs-, Konsumgüter- und Konstruktionsklebstoffe beliefen sich im Geschäftsjahr 2011 auf 1.857 Mio Euro (Vorjahr: 1.817 Mio Euro), die Geschäftswerte von Transport, Metall, Allgemeine Industrie und Elektronik hatten 2011 einen Wert in Höhe von 1.781 Mio Euro (Vorjahr: 1.737 Mio Euro).

Im Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel gehen wir von einer Umsatzsteigerung in der dreijährigen Planungsperiode in Höhe von jährlich rund 3 Prozent aus, die mit leicht steigenden Weltmarktanteilen einhergeht. Für den Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege beträgt das geplante Umsatzwachstum im dreijährigen Planungshorizont ebenfalls rund 3 Prozent jährlich. Bei einem erwarteten Wachstum des für Henkel relevanten Kosmetikmarkts von jährlich unter 1 Prozent bedeutet dies einen Anstieg der Marktanteile. Die erwartete durchschnittliche Umsatzsteigerung während der

drei jährigen Planungsperiode im Unternehmensbereich Adhesive Technologies liegt bei jährlich rund 6 Prozent.

In allen Unternehmensbereichen wird angenommen, dass ein künftiger Anstieg der Kosten für Rohstoffe weitgehend durch Einsparprogramme im Einkauf und Weitergabe an unsere Kunden kompensiert werden kann. Gemeinsam mit Effizienzsteigerungsmaßnahmen und der aktiven Gestaltung des Portfolios gehen wir davon aus, in allen Unternehmensbereichen steigende 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 Geschäftswertabschreibungen bestand. Im Vorjahr wurde im Zusammenhang mit der Veräußerung unseres Klebstoffgeschäfts in Südkorea eine Geschäftswertabschreibung von 6 Mio Euro gebucht und unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen.

Die Marken mit unbestimmter Nutzungsdauer 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. Das Segment Industrieklebstoffe setzt sich mit 43 Mio Euro zusammen aus dem Wert für Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer unserer Verpackungs-, Konsumgüter- und Konstruktionsklebstoffe (Vorjahr: 42 Mio Euro) und mit 42 Mio Euro aus dem Wert von Transport, Metall, Allgemeine Industrie und Elektronik (Vorjahr: 41 Mio Euro).

Im Rahmen der jährlichen Werthaltigkeitstests für Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer wurden keine außerplanmäßigen Abschreibungen vorgenommen. Im Vorjahr ergab sich ein Abschreibungsbedarf von 4 Mio Euro.

Auch für die mit bestimmter Nutzungsdauer ausgewiesenen Marken besteht vom Unternehmen die Absicht der fortwährenden Nutzung. Im Jahr 2011 wurden keine außerplanmäßigen Abschreibungen auf Marken- und sonstige Rechte mit bestimmter Nutzungsdauer vorgenommen. Im Geschäftsjahr 2010 betrafen die außerplanmäßigen Abschreibungen in Höhe von 23 Mio Euro überwiegend in Vorjahren erworbene Vermö-

genswerte im Unternehmensbereich Adhesive Technologies. Die Abschreibungen auf Marken und sonstige Rechte werden in den Vertriebsaufwendungen erfasst.

Die Abschreibungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte sind den jeweiligen Kostenzeilen in der Gewinn- und Verlustrechnung zugeordnet.

## (2) Sachanlagen

### Anschaffungswerte

in Mio Euro	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsau- stattungen	Geleistete An- zahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
<b>Stand 1.1.2010</b>	<b>1.915</b>	<b>2.692</b>	<b>898</b>	<b>108</b>	<b>5.613</b>
Akquisitionen	-	-	-	-	-
Divestments	-	-	-	-	-
Zugänge	21	74	50	95	240
Abgänge	-55	-154	-63	-2	-274
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte <sup>1</sup>	-10	-34	-2	-	-46
Umbuchungen	50	42	17	-105	4
Währungsänderungen	81	67	34	-	182
<b>Stand 31.12.2010/1.1.2011</b>	<b>2.002</b>	<b>2.687</b>	<b>934</b>	<b>96</b>	<b>5.719</b>
Akquisitionen	-	-	-	-	-
Divestments	-7	-14	-5	-	-26
Zugänge	32	80	61	211	384
Abgänge	-40	-134	-82	-1	-257
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte <sup>1</sup>	-9	1	1	-	-7
Umbuchungen	13	52	16	-82	-1
Währungsänderungen	7	-4	2	3	8
<b>Stand 31.12.2011</b>	<b>1.998</b>	<b>2.668</b>	<b>927</b>	<b>227</b>	<b>5.820</b>

<sup>1</sup> Davon 4 Mio Euro Anschaffungskosten (im Vorjahr: 6 Mio Euro Anschaffungskosten) und 2 Mio Euro Abschreibungen (im Vorjahr: 3 Mio Euro) aus der Umbuchung von zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten, da eine Veräußerungsabsicht nicht mehr besteht.

## Kumulierte Abschreibungen

	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsaus- stattungen	Geleistete An- zahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
<b>in Mio Euro</b>					
<b>Stand 1.1.2010</b>	<b>828</b>	<b>1.873</b>	<b>664</b>	<b>–</b>	<b>3.365</b>
Divestments	–	–	–	–	–
Zuschreibungen	–4	–2	–	–	–6
Planmäßige Abschreibungen	57	152	91	–	300
Außerplanmäßige Abschreibungen	13	25	4	–	42
Abgänge	–40	–141	–60	–	–241
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte <sup>1</sup>	–7	–32	–2	–	–41
Umbuchungen	6	1	–4	–	3
Währungsänderungen	29	39	14	–	82
<b>Stand 31.12.2010/1.1.2011</b>	<b>882</b>	<b>1.915</b>	<b>707</b>	<b>–</b>	<b>3.504</b>
Divestments	–3	–12	–4	–	–19
Zuschreibungen	–1	–	–	–	–1
Planmäßige Abschreibungen	54	145	82	–	281
Außerplanmäßige Abschreibungen	9	11	1	–	21
Abgänge	–24	–125	–80	–	–229
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte <sup>1</sup>	–6	1	1	–	–4
Umbuchungen	–	–1	1	–	–
Währungsänderungen	2	–1	2	–	3
<b>Stand 31.12.2011</b>	<b>913</b>	<b>1.933</b>	<b>710</b>	<b>–</b>	<b>3.556</b>

<sup>1</sup> Davon 4 Mio Euro Anschaffungskosten (im Vorjahr: 6 Mio Euro Anschaffungskosten) und 2 Mio Euro Abschreibungen (im Vorjahr: 3 Mio Euro) aus der Umbuchung von zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten, da eine Veräußerungsabsicht nicht mehr besteht.

## Nettobuchwerte

	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsaus- stattungen	Geleistete An- zahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
<b>in Mio Euro</b>					
<b>Stand 31.12.2011</b>	<b>1.085</b>	<b>735</b>	<b>217</b>	<b>227</b>	<b>2.264</b>
<b>Stand 31.12.2010</b>	<b>1.120</b>	<b>772</b>	<b>227</b>	<b>96</b>	<b>2.215</b>

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 IAS 23 „Fremdkapitalkosten“ verfügt. Ein qualifizierter Vermögenswert liegt vor, wenn ein beträchtlicher Zeitraum erforderlich ist, um den Vermögenswert in seinen beabsichtigten gebrauchsfähigen Zustand zu versetzen. 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 Geschäftsjahrs wird im Konzern-Lagebericht auf den <sup>GB</sup> Seiten 60 und 61 gegeben.

Die mit Grundpfandrechten besicherten Verbindlichkeiten betragen zum 31. Dezember 2011 32 Mio Euro (Vorjahr: 30 Mio Euro). Die Abschreibungszeiträume entsprechen den auf <sup>GB</sup> Seite 111 genannten Nutzungsdauern. Planmäßige und außerplanmäßige Abschreibungen werden entsprechend den Funktionen, in denen die Vermögenswerte genutzt werden, in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Von den außerplanmäßigen Abschreibungen in Höhe von 21 Mio Euro entfallen 6 Mio Euro auf Produktionsoptimierungen im Unternehmensbereich Adhesive Technologies in Nordamerika. Portfolioreinigungen und Strukturoptimierungen einschließlich der Beendigung unseres Joint Ventures Biozym führten im Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel zu außerplanmäßigen Abschreibungen in Höhe von 11 Mio Euro. Die außerplanmäßigen Abschreibungen sind den jeweiligen Kostenzeilen in der Gewinn- und Verlustrechnung zugeordnet.

**(3) Sonstige finanzielle Vermögenswerte**

Aufteilung

in Mio Euro	31.12.2010			31.12.2011		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Forderungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	–	2	2	1	5	6
Finanzforderungen an Fremde	26	27	53	23	22	45
Derivative Finanzinstrumente	187	144	331	194	70	264
Beteiligungen	22	–	22	19	–	19
Forderung gegen den Henkel Trust e.V.	–	9	9	–	115	115
Wertpapiere und Terminanlagen	–	362	362	–	362	362
Übrige finanzielle Vermögenswerte <sup>1</sup>	3	140	143	9	174	183
<b>Gesamt<sup>1</sup></b>	<b>238</b>	<b>684</b>	<b>922</b>	<b>246</b>	<b>748</b>	<b>994</b>

<sup>1</sup> Vorjahreswerte angepasst. Zur Erläuterung der Anpassungen siehe Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf den Seiten 108 und 109.

Die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte sind mit Ausnahme von Derivaten, Wertpapieren und Terminanlagen zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt.

Die Forderung gegen den Henkel Trust e.V. betrifft durch die Henkel AG & Co. KGaA verauslagte Rentenzahlungen an Pensionäre, für die ein Erstattungsanspruch gegenüber dem Henkel Trust e.V. besteht.

Der Posten „Wertpapiere und Terminanlagen“ umfasst im Rahmen unserer Finanzdisposition kurzfristig verfügbare Gelder. Bei den Wertpapieren handelt es sich im Wesentlichen um variabel verzinsliche Anleihen von Industrieunternehmen und Kreditinstituten. Alle Anleihen sind börsennotiert und können kurzfristig veräußert werden.

Die Übrigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte umfassen unter anderem Forderungen an die Belegschaft.

Die Übrigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte umfassen unter anderem:

- Hinterlegung im Zusammenhang mit einem schwebenden Rechtsverfahren in Frankreich in Höhe von 92 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro),
- Forderungen aus Depotstellungen/Kautionen in Höhe von 31 Mio Euro (Vorjahr: 32 Mio Euro),
- Forderungen an Lieferanten in Höhe von 15 Mio Euro (Vorjahr: 21 Mio Euro),
- Forderungen an die Belegschaft in Höhe von 10 Mio Euro (Vorjahr: 10 Mio Euro).

**(4) Übrige Vermögenswerte**

Aufteilung

in Mio Euro	31.12.2010			31.12.2011		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Steuerforderungen	10	134	144	–	123	123
Geleistete Anzahlungen	–	26	26	–	21	21
Überdeckung von Pensionsverpflichtungen <sup>1</sup>	15	–	15	4	–	4
Erstattungsansprüche im Zusammenhang mit Leistungen an Mitarbeiter <sup>1</sup>	90	9	99	79	9	88
Abgrenzungen	6	38	44	5	46	51
Sonstige Übrige Vermögenswerte	14	12	26	15	38	53
<b>Gesamt<sup>1</sup></b>	<b>135</b>	<b>219</b>	<b>354</b>	<b>103</b>	<b>237</b>	<b>340</b>

<sup>1</sup> Vorjahreswerte angepasst. Zur Erläuterung der Anpassungen siehe Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf den Seiten 108 und 109.

Die Überdeckung von Pensionsverpflichtungen sowie Erstattungsansprüche im Zusammenhang mit Leistungen an Mitarbeiter werden erstmals in den Übrigen Vermögenswerten ausgewiesen. Die Anpassung der Vorjahreswerte wird auf den **GB** Seiten 108 und 109 erläutert.

Von den Erstattungsansprüchen im Zusammenhang mit Leistungen an Mitarbeiter entfallen 84 Mio Euro (Vorjahr: 90 Mio Euro) auf Erstattungsansprüche im Zusammenhang mit leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen, die gemäß IAS 19 in der Bilanz unsaldiert auszuweisen sind. Die restlichen Erstattungsansprüche bestehen für die in den Übrigen Verbindlichkeiten ausgewiesenen Verbindlichkeiten gegenüber der Belegschaft.

## (5) Latente Steuern

Latente Steuern betreffen unterschiedliche Wertansätze in der Konzernbilanz im Vergleich zur steuerlichen Gewinnermittlung und ergeben sich aus folgenden Posten:

- zeitlich abweichende Wertansätze in der Handels- und Steuerbilanz,
- erwarteter zukünftiger Ausgleich steuerlicher Verlustvorräte,
- Steueranrechnungsguthaben.

Für die temporären Differenzen aus dem erstmaligen Ansatz der Geschäftswerte werden keine latenten Steuern gebildet.

Die Ermittlung der latenten Steuern erfolgt auf Basis der Steuersätze, die in den einzelnen Ländern zum Bilanztag gelten. Latente Steueransprüche werden mit latenten Steuerschulden verrechnet, wenn die Gesellschaft einen einklagbaren Anspruch zur Aufrechnung entsprechender tatsächlicher Steuern hat und die Steuern von derselben Steuerbehörde erhoben werden. Die Aktiven latenten Steuern werden nur insoweit angesetzt, als die hieraus resultierenden zukünftigen steuerlichen Vorteile wahrscheinlich nutzbar sind. Die Überprüfung der Werthaltigkeit erfolgt zu jedem Stichtag.

Die Aufteilung der Ansprüche auf die verschiedenen Bilanzposten ist unter der Textziffer 30 („Steuern vom Einkommen und vom Ertrag“) auf den **GB** Seiten 140 bis 142 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 105 Mio Euro (Vorjahr: 108 Mio Euro).

## Struktur des Vorratsvermögens

in Mio Euro	31.12.2010	31.12.2011
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	446	475
Unfertige Erzeugnisse	61	61
Fertige Erzeugnisse und Waren	950	1.010
Geleistete Anzahlungen auf Waren	3	4
<b>Gesamt</b>	<b>1.460</b>	<b>1.550</b>

## (7) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betragen 2.001 Mio Euro (Vorjahr: 1.893 Mio Euro). Sie sind innerhalb eines Jahres fällig. Einzelrisiken werden durch angemessene Abschreibungen berücksichtigt. Insgesamt wurden Abschreibungen in Höhe von 23 Mio Euro vorgenommen (Vorjahr: 24 Mio Euro).

## (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 1.515 Mio Euro auf 1.980 Mio Euro erhöht. Davon entfallen 829 Mio Euro (Vorjahr: 1.505 Mio Euro) auf Zahlungsmittel und 1.151 Mio Euro (Vorjahr: 10 Mio Euro) auf Zahlungsmitteläquivalente. Die Veränderung wird in der Kapitalflussrechnung dargestellt.

## (9) Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte

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 Umlaufklassifizierung 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 planmäßig abgeschrieben, sondern mit ihrem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzt, sofern dieser niedriger ist als der Buchwert.

Die Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte sind im Vergleich zum 31. Dezember 2010 um 20 Mio auf 51 Mio Euro gestiegen. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf die Umgliederung von Randmarken des Unternehmensbereichs Kosmetik/Körperpflege in die Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte zurückzuführen. Darüber hinaus wurden bei verschiedenen Konzerngesellschaften Vermögenswerte des Anlagevermögens umgegliedert. Gegenläufig wirkten sich der Abgang unserer nicht mehr zum Kerngeschäft zählenden Bleichaktivator-TAED-Produktion in Irland mit einem Buchwert von 4 Mio Euro sowie Verkäufe bei verschiedenen Konzerngesellschaften aus. Weiterhin wurden bei einer Gesellschaft Vermögenswerte mit einem Buchwert von 2 Mio Euro zurück in das Sachanlagevermögen umgegliedert, da die Verkaufsabsicht entfallen ist.

Aus der Bewertung von Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten zum niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten im Unternehmensbereich Adhesive Technologies ergab sich eine Wertminderung von 2 Mio Euro.

## (10) Gezeichnetes Kapital

### Gezeichnetes Kapital

	in Mio Euro	31.12.2010	31.12.2011
Inhaber-Stammaktien		260	260
Inhaber-Vorzugsaktien		178	178
<b>Grundkapital</b>		<b>438</b>	<b>438</b>
<b>Stückelung:</b>			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 einem Euro. Der Liquidationserlös ist für alle Aktien identisch. Die Anzahl der ausgegebenen Stammaktien ist seit dem 31. Dezember 2010 unverändert. Die Anzahl der im Umlauf befindlichen Vorzugsaktien hat sich – bei entsprechender Verringerung des Bestands an eigenen Aktien – aufgrund der Ausübung von Optionsrechten aus Aktien-Optionsprogrammen im Geschäftsjahr um 250.395 Stück auf 174.386.705 Stück erhöht.

Gemäß Artikel 6 Absatz 5 der Satzung ist die persönlich haftende Gesellschafterin ermächtigt, bis zum 18. April 2015 mit Zustimmung des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats 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 (genehmigtes Kapital). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Das Bezugsrecht kann jedoch ausgeschlossen werden, so weit es erforderlich ist, um Gläubigern von Schuldverschreibungen mit Wandlungs- oder Optionsrechten, die von der Gesellschaft oder von einer von ihr abhängigen Gesellschaft ausgegeben werden, ein Bezugsrecht auf neue Aktien in dem Umfang zu gewähren, wie es ihnen nach Ausübung ihres Wandlungs- oder Optionsrechts zusteht, oder wenn der Ausgabebetrag der neuen Aktien den zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags aktuellen Börsenkurs nicht wesentlich unterschreitet oder um etwaige Spitzenbeträge verwerten zu können.

Mit Beschluss der Hauptversammlung der Henkel AG & Co. KGaA vom 19. April 2010 wurde die persönlich haftende Gesellschafterin ermächtigt, bis zum 18. April 2015 Stamm- 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 dazu verwendet werden, um den Stock Incentive Plan von Henkel zu bedienen oder sie an Dritte zum Zweck des Erwerbs von Unternehmen oder

Beteiligungen an Unternehmen zu übertragen. 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 begaben werden.

Der Bestand eigener Aktien zum 31. Dezember 2011 belief sich auf 3.776.170 Stück Vorzugsaktien. Dies entspricht einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von 3,8 Mio Euro (0,86 Prozent des Grundkapitals). Die eigenen Aktien wurden zur Bedienung der Optionsrechte aus Aktien-Optionsprogrammen erworben. Ursprünglich wurden 992.680 Stück im Jahr 2000, 808.120 Stück im Jahr 2001 und 694.900 Stück im Jahr 2002 erworben. Dies entspricht insgesamt 2.495.700 Stück beziehungsweise nach dem im Jahr 2007 durchgeföhrten Aktiensplit (Verhältnis 1:3) 7.487.100 Stück. Im Jahr 2004 wurden erstmals Optionen im Rahmen des Aktien-Optionsprogramms ausgeübt. Seit 2004 haben die Ausübungen unter Berücksichtigung des Aktiensplits zu einer Minderung des Bestands eigener Aktien um 3.710.930 Stück mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von 3,7 Mio Euro (0,85 Prozent des Grundkapitals) geföhrt. Im Jahr 2011 minderte sich der Bestand eigener Aktien durch die Ausübung von Optionen um 250.395 Stück. Der rechnerische Anteil am Grundkapital belief sich auf 0,3 Mio Euro (0,06 Prozent). Den Veräußerungspreisen lagen die Börsenkurse zum jeweiligen Veräußerungszeitpunkt zugrunde. Der Veräußerungserlös betrug insgesamt 12 Mio Euro und wurde erfolgsneutral im Eigenkapital verrechnet.

Siehe hierzu auch die Erläuterungen auf den **GB** Seiten 30 und 31 des 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 nicht auf beherrschende Anteile entfallenden Ergebnisses,
- Rückkauf eigener Aktien zum Anschaffungspreis durch die Henkel AG & Co. KGaA sowie Erlöse aus deren Verkauf und
- die erfolgsneutrale Verrechnung von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten.

### **(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 erfolgsneutralen 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 2010 um 114 Mio Euro auf -662 Mio Euro.

### **(14) Nicht beherrschende Anteile**

Die nicht beherrschenden Anteile enthalten zum anteiligen Nettovermögen bewertete Anteile von Dritten am Eigenkapital bei einer Anzahl von Konzerngesellschaften.

## (15) Pensionsverpflichtungen

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 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 weitere Leistungsverpflichtung gegenüber den Arbeitnehmern einzugehen. Die Beiträge für die beitragsorientierten Versorgungspläne belaufen sich für das Berichtsjahr auf 90 Mio Euro (Vorjahr: 91 Mio Euro). An die öffentlichen Einrichtungen haben wir im Jahr 2011 50 Mio Euro (Vorjahr: 46 Mio Euro) bezahlt und an die privaten Einrichtungen 40 Mio Euro im Jahr 2011 (Vorjahr: 45 Mio Euro).

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 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 Sterbetabelle „RP 2000 projected to 2015“ den Annahmen zugrunde.

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 und 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.

### Lohn-, Gehalts- und Rententrends

in Prozent	Deutschland		USA		Übrige Welt <sup>1</sup>	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Abzinsungsfaktor	4,50	4,30	5,40	4,40	3,8	4,2
Einkommensentwicklung	3,25	3,25	4,25	4,25	3,1	3,1
Rententrend	2,00	2,00	4,25	4,30	2,2	2,2
Erwartete Rendite des Fondsvermögens	6,19	5,69	5,80	5,80	4,1	3,8
Erwartete Rendite der Erstattungsansprüche	–	–	6,50	6,50	–	–
Erwartete Kostensteigerung für medizinische Leistungen	–	–	8,50	8,50	8,0	8,0

<sup>1</sup> Es handelt sich um das gewichtete Mittel. Vorjahreswerte angepasst.

### Anwartschaftsbarwert der Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2010

in Mio Euro	Deutschland	USA <sup>1</sup>	Übrige Welt	Gesamt
Anfangsbestand 1.1.2010	2.070	973	690	3.733
Veränderungen Konsolidierungskreis	–	–	–2	–2
Währungsänderungen	–	77	30	107
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+)	110	–10	40	140
Dienstzeitaufwand	78	20	26	124
Gewinne (–)/Verluste (+) aus Beendigung und Kürzungen von Plänen	–	–16	–2	–18
Zinsaufwand	100	53	34	187
Gezahlte Versorgungsleistungen aus dem Fondsvermögen/aus Erstattungsansprüchen	–130	–58	–37	–225
Zahlungen des Arbeitgebers für Pensionsverpflichtungen	–5	–20	–17	–42
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand (+)/Ertrag (–)	–	–1	–	–1
Endbestand 31.12.2010	2.223	1.018	762	4.003
Davon: nicht durch Fonds gedeckte Verpflichtungen	134	198	97	429
Davon: durch Fonds gedeckte Verpflichtungen	2.089	732	665	3.486
Davon: durch Erstattungsansprüche gedeckte Verpflichtungen	–	88	–	88

<sup>1</sup> Vorjahreswerte angepasst (siehe Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf den Seiten 108 und 109).

## Marktwert des Fondsvermögens zum 31.12.2010

in Mio Euro	Deutschland	USA	Übrige Welt	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2010</b>	<b>1.730</b>	<b>567</b>	<b>543</b>	<b>2.840</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	–	–	–1	–1
Währungsänderungen	–	44	21	65
Beiträge des Arbeitgebers zu Pensionsfonds	213	77	22	312
Arbeitnehmerbeiträge zu Pensionsfonds	–	–	1	1
Gezahlte Versorgungsleistung aus dem Fondsvermögen	–130	–48	–37	–215
Erwartete Erträge des Fondsvermögens	107	36	28	171
Versicherungsmathematische Gewinne (+)/Verluste (–)	178	10	26	214
<b>Endbestand 31.12.2010</b>	<b>2.098</b>	<b>686</b>	<b>603</b>	<b>3.387</b>
Erzielte Erträge des Fondsvermögens	285	46	54	385

## Marktwert der Erstattungsansprüche zum 31.12.2010

in Mio Euro	Deutschland	USA	Übrige Welt	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2010</b>	<b>–</b>	<b>84</b>	<b>–</b>	<b>84</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	–	–	–	–
Währungsänderungen	–	6	–	6
Beiträge des Arbeitgebers	–	2	–	2
Arbeitnehmerbeiträge	–	–	–	–
Gezahlte Versorgungsleistung aus Erstattungsansprüchen	–	–8	–	–8
Erwartete Erträge der Erstattungsansprüche	–	6	–	6
Versicherungsmathematische Gewinne (+)/Verluste (–)	–	–	–	–
<b>Endbestand 31.12.2010</b>	<b>–</b>	<b>90</b>	<b>–</b>	<b>90</b>
Erzielte Erträge der Erstattungsansprüche	–	6	–	6

## Netto-Pensionsaufwendungen 2010

in Mio Euro	Deutschland	USA <sup>1</sup>	Übrige Welt	Gesamt
Dienstzeitaufwand	78	20	26	124
Amortisation von Aufwendungen aus rückwirkenden Planänderungen	–	–	–	–
Gewinne (–)/Verluste (+) aus Beendigung und Kürzungen von Plänen	–	–16	–2	–18
Zinsaufwand	100	53	34	187
Erwartete Erträge des Fondsvermögens	–107	–36	–28	–171
Erwartete Erträge der Erstattungsansprüche	–	–6	–	–6
<b>Netto-Pensionsaufwendungen 2010</b>	<b>71</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>116</b>

<sup>1</sup> Vorjahreswerte angepasst (siehe Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf den Seiten 108 und 109).

## Überleitung von der Über-/Unterdeckung auf die bilanzierte Rückstellung für Pensionsverpflichtungen sowie auf die Nettoverpflichtung zum 31.12.2010

in Mio Euro	Deutschland	USA <sup>1</sup>	Übrige Welt	Gesamt
Über-/Unterdeckung der Verpflichtung	–125	–332	–159	–616
Aufgrund der Vermögenswertbegrenzung nicht angesetzter Betrag	–	–	–9	–9
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	–	–6	2	–4
Erstattungsansprüche	–	90	–	90
<b>Nettoverpflichtung</b>	<b>–125</b>	<b>–248</b>	<b>–166</b>	<b>–539</b>
Als Netto-Vermögenswert ausgewiesen	–9	–	–6	–15
Als Erstattungsanspruch (Vermögenswert) ausgewiesen	–	–90	–	–90
<b>Bilanzierte Rückstellung 31.12.2010</b>	<b>–134</b>	<b>–338</b>	<b>–172</b>	<b>–644</b>

<sup>1</sup> Vorjahreswerte angepasst (siehe Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf den Seiten 108 und 109).

## Anwartschaftsbarwert der Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2011

in Mio Euro	Deutschland	USA	Übrige Welt	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2011</b>	<b>2.223</b>	<b>1.018</b>	<b>762</b>	<b>4.003</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	-1	1	-3	-3
Währungsänderungen	-	41	14	55
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	59	121	56	236
Dienstzeitaufwand	35	16	27	78
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Beendigung und Kürzungen von Plänen	-	-1	-2	-3
Zinsaufwand	97	49	33	179
Gezahlte Versorgungsleistungen aus dem Fondsvermögen/aus Erstattungsansprüchen	-119	-54	-30	-203
Zahlungen des Arbeitgebers für Pensionsverpflichtungen	-25	-21	-14	-60
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand (+)/Ertrag (-)	-	-1	3	2
<b>Endbestand 31.12.2011</b>	<b>2.269</b>	<b>1.169</b>	<b>846</b>	<b>4.284</b>
Davon: nicht durch Fonds gedeckte Verpflichtungen	105	208	92	405
Davon: durch Fonds gedeckte Verpflichtungen	2.164	867	754	3.785
Davon: durch Erstattungsansprüche gedeckte Verpflichtungen	-	94	-	94

## Marktwert des Fondsvermögens zum 31.12.2011

in Mio Euro	Deutschland	USA	Übrige Welt	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2011</b>	<b>2.098</b>	<b>686</b>	<b>603</b>	<b>3.387</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	-	-	-3	-3
Währungsänderungen	-	24	13	37
Beiträge des Arbeitgebers zu Pensionsfonds	23	-	23	46
Arbeitnehmerbeiträge zu Pensionsfonds	-	-	1	1
Gezahlte Versorgungsleistung aus dem Fondsvermögen	-119	-46	-30	-195
Erwartete Erträge des Fondsvermögens	119	35	26	180
Versicherungsmathematische Gewinne (+)/Verluste (-)	-188	29	9	-150
<b>Endbestand 31.12.2011</b>	<b>1.933</b>	<b>728</b>	<b>642</b>	<b>3.303</b>
Erzielte Erträge des Fondsvermögens	-69	64	35	30

## Marktwert der Erstattungsansprüche zum 31.12.2011

in Mio Euro	Deutschland	USA	Übrige Welt	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2011</b>	<b>-</b>	<b>90</b>	<b>-</b>	<b>90</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	-	-	-	-
Währungsänderungen	-	2	-	2
Beiträge des Arbeitgebers	-	-	-	-
Arbeitnehmerbeiträge	-	-	-	-
Gezahlte Versorgungsleistung aus Erstattungsansprüchen	-	-7	-	-7
Erwartete Erträge der Erstattungsansprüche	-	4	-	4
Versicherungsmathematische Gewinne (+)/Verluste (-)	-	-5	-	-5
<b>Endbestand 31.12.2011</b>	<b>-</b>	<b>84</b>	<b>-</b>	<b>84</b>
Erzielte Erträge der Erstattungsansprüche	-	-1	-	-1

## Netto-Pensionsaufwendungen 2011

in Mio Euro	Deutschland	USA	Übrige Welt	Gesamt
Dienstzeitaufwand	35	16	27	78
Amortisation von Aufwendungen aus rückwirkenden Planänderungen	-	-	-	-
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Beendigung und Kürzungen von Plänen	-	-1	-2	-3
Zinsaufwand	97	49	33	179
Erwartete Erträge des Fondsvermögens	-119	-35	-26	-180
Erwartete Erträge der Erstattungsansprüche	-	-4	-	-4
<b>Netto-Pensionsaufwendungen 2011</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	<b>70</b>

**Überleitung von der Über-/Unterdeckung auf die bilanzierte Rückstellung  
für Pensionsverpflichtungen sowie auf die Nettoverpflichtung zum 31.12.2011**

in Mio Euro	Deutschland	USA	Übrige Welt	Gesamt
Über-/Unterdeckung der Verpflichtung	-336	-441	-204	-981
Aufgrund der Vermögenswertbegrenzung nicht angesetzter Betrag	-	-	-9	-9
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-	-5	1	-4
Erstattungsansprüche	-	84	-	84
<b>Nettoverpflichtung</b>	<b>-336</b>	<b>-362</b>	<b>-212</b>	<b>-910</b>
Als Netto-Vermögenswert ausgewiesen	-	-	-4	-4
Als Erstattungsanspruch (Vermögenswert) ausgewiesen	-	-84	-	-84
<b>Bilanzierte Rückstellung 31.12.2011</b>	<b>-336</b>	<b>-446</b>	<b>-216</b>	<b>-998</b>

Zur Vereinheitlichung der Darstellung von Pensionsverpflichtungen gegenüber Mitarbeitern wurden die Angaben des Vorjahrs angepasst. Die Anpassung wird auf den [GB](#) Seiten 108 und 109 erläutert.

In Ausübung des bestehenden Wahlrechts werden versicherungsmathematische Gewinne und Verluste im Jahr ihres Entstehens als Teil der Pensionsrückstellung bilanziert und gemäß IAS 19.93B „Leistungen an Arbeitnehmer“ in die Gesamtergebnisrechnung aufgenommen. Dadurch ist zu jedem Bilanztag der vollständige Verpflichtungsumfang berücksichtigt. Bis zum 31. Dezember 2011 wurden kumulierte versicherungsmathematische Verluste in Höhe von 1.475 Mio Euro (Vorjahr: 1.084 Mio Euro) mit den Gewinnrücklagen verrechnet.

Die erwartete Rendite des gesamten Fondsvermögens haben wir aus der gewichteten langfristig zu erwartenden Rendite der einzelnen Vermögensklassen abgeleitet.

Im Jahr 2011 sind von den Zuführungen 78 Mio Euro (Vorjahr: 124 Mio Euro) im betrieblichen Ergebnis (Aufwendungen für Altersversorgung als Bestandteil des Personalaufwands, siehe [GB](#) Seite 143) und 5 Mio Euro (Vorjahr: -10 Mio Euro) im Finzergebnis enthalten (siehe [GB](#) Seite 140). Die im betrieblichen Ergebnis ausgewiesenen Aufwendungen haben wir funktional in Abhängigkeit von dem Tätigkeitsgebiet der Mitarbeiter zugeordnet. 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 32, [GB](#) Seite 143, enthalten. Im Jahr 2011 betrug die Dotierung des Fondsvermögens 46 Mio Euro (Vorjahr: 314 Mio Euro).

Bei den auf einen Teil der Pensionsverpflichtungen in den USA entfallenden Erstattungsansprüchen handelt es sich um Vermögenswerte, die nicht die Definition eines Planvermögens 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 unsalidiert auszuweisen.

**Zusammensetzung des Fondsvermögens**

in Mio Euro	31.12.2010		31.12.2011	
	Marktwert	in %	Marktwert	in %
Fondsanteile investiert in				
Aktien	952	28,1	951	28,8
Anleihen	1.826	53,9	2.026	61,3
Barvermögen	360	10,6	130	4,0
Andere Vermögenswerte	176	5,2	186	5,6
Barvermögen	73	2,2	10	0,3
<b>Gesamt</b>	<b>3.387</b>	<b>100,0</b>	<b>3.303</b>	<b>100,0</b>

Ende 2011 ist in den Anderen Vermögenswerten des Fondsvermögens der Barwert einer langfristigen Forderung in Höhe von 47 Mio Euro (Vorjahr: 42 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) in Höhe von 132 Mio Euro (Vorjahr: 135 Mio Euro) ausgewiesen.

Die Henkel AG & Co. KGaA hat im Jahr 2011 Erstattungen der an die Pensionäre geleisteten Zahlungen aus dem Vermögen des Henkel Trust e.V. in Höhe von 117 Mio Euro geltend gemacht.

Im Geschäftsjahr 2012 werden erwartungsgemäß 52 Mio Euro in Pensionspläne eingezahlt.

In den kommenden fünf Geschäftsjahren werden aus den Pensionsplänen die folgenden Zahlungen erwartet:

#### Zukünftige Auszahlungen für Pensionen

in Mio Euro	Deutschland	USA	Übrige Welt	Gesamt
2012	155	108	30	293
2013	140	88	30	258
2014	137	87	32	256
2015	131	87	34	252
2016	128	87	34	249

#### Auswirkungen einer Änderung des Abzinsungsfaktors auf den Anwartschaftsbarwert

in Mio Euro	Deutschland	USA
Anwartschaftsbarwert der Verpflichtung	2.269	1.169
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	-130	-54
Verminderung um 0,5 Prozentpunkte	138	60

#### Auswirkungen einer Änderung im Trend der medizinischen Kosten

in Mio Euro	31.12.2010		31.12.2011			
	Dienstzeit- aufwand	Zinsaufwand	Anwartschafts- barwert	Dienstzeit- aufwand	Zinsaufwand	
Anstieg der medizinischen Kosten um 1 Prozentpunkt	-	-	8	-	-	8
Rückgang der medizinischen Kosten um 1 Prozentpunkt	-	-	-7	-	-	-7

#### Mehrjahresübersicht

in Mio Euro	2007 <sup>1</sup>	2008 <sup>1</sup>	2009 <sup>1</sup>	2010	2011
Anwartschaftsbarwert der Verpflichtungen	3.118	3.248	3.684	4.003	4.284
Davon: Post-Retirement-Health-Care-Verpflichtungen	189	212	199	191	196
Marktwert des Fondsvermögens	2.461	2.445	2.840	3.387	3.303
Davon: zugunsten Post-Retirement-Health-Care-Verpflichtungen	4	8	7	7	6
Über-/Unterdeckung der Verpflichtungen	-657	-803	-844	-616	-981
Erwartungsanpassungen hinsichtlich Pensionsverpflichtungen	-14	5	25	9	5
Erwartungsanpassungen hinsichtlich Fondsvermögen	-125	-499	53	214	-150

<sup>1</sup>Auf eine Anpassung der Vorjahreswerte gemäß den Erläuterungen auf den Seiten 108 und 109 für die Jahre 2007 bis 2009 wurde verzichtet.

## (16) Ertragsteuerrückstellungen und Sonstige Rückstellungen

### Entwicklung 2011

in Mio Euro	Anfangsbestand 1.1.2011	Sonstige Veränderungen	Verbrauch	Auflösung	Zuführung	Endbestand 31.12.2011
<b>Ertragsteuerrückstellungen</b>	<b>446</b>	<b>4</b>	<b>94</b>	<b>80</b>	<b>126</b>	<b>402</b>
Davon langfristig	119	-1	8	26	9	93
Davon kurzfristig	327	5	86	54	117	309
<b>Restrukturierungsrückstellungen</b>	<b>245</b>	<b>3</b>	<b>102</b>	<b>12</b>	<b>157</b>	<b>291</b>
Davon langfristig	74	-17	8	2	45	92
Davon kurzfristig	171	20	94	10	112	199
<b>Übrige Rückstellungen</b>	<b>924</b>	<b>3</b>	<b>534</b>	<b>32</b>	<b>575</b>	<b>936</b>
Davon langfristig	228	-4	27	5	110	302
Davon kurzfristig	696	7	507	27	465	634
<b>Gesamt</b>	<b>1.615</b>	<b>10</b>	<b>730</b>	<b>124</b>	<b>858</b>	<b>1.629</b>
Davon langfristig	421	-22	43	33	164	487
Davon kurzfristig	1.194	32	687	91	694	1.142

Rückstellungen werden gebildet, wenn eine Verpflichtung gegenüber Dritten besteht und 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 Vorsteuerzinsatz auf den Bilanztag abgezinst. Für die Verpflichtungen in Deutschland haben wir einen Zinssatz zwischen 2,6 und 4,5 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 und 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. Um unsere Strukturen kontinuierlich an unsere Märkte und Kunden anzupassen, haben wir die Zuführungen zu den Restrukturierungsrückstellungen erhöht, vor allem in Westeuropa und Nordamerika. Wir bauen unsere Shared Service Center weiter aus, stellen unsere Organisation im Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel noch effizienter auf und optimieren die Produktionsstandorte im Unternehmensbereich Adhesive Technologies weiter.

Die Rückstellungen für Verpflichtungen aus dem Vertriebsbereich decken erwartete Belastungen für nachträgliche Minde rungen bereits erzielter Umsatzerlöse und für Risiken aus schwelenden Geschäften ab.

Rückstellungen für Verpflichtungen im Personalbereich ent halten im Wesentlichen Aufwendungen des Konzerns für erfolgsabhängige, variable Vergütungsbestandteile. Zu den in den langfristigen Rückstellungen im Posten „Personal“ ent haltenen Rückstellung für das „Sonderincentive 2012“ haben wir im Geschäftsjahr 62 Mio Euro zugeführt. Das Programm betrifft die Führungskreise o bis IIb.

Rückstellungen für Verpflichtungen im Produktions- und Technikbereich betreffen im Wesentlichen Gewährleistungsrückstellungen.

Aufteilung der Übrigen Rückstellungen nach Funktionsbereichen

in Mio Euro	31.12.2010	31.12.2011
<b>Vertrieb</b>	<b>166</b>	<b>120</b>
Davon langfristig	9	4
Davon kurzfristig	157	116
<b>Personal</b>	<b>506</b>	<b>585</b>
Davon langfristig	144	228
Davon kurzfristig	362	357
<b>Produktion und Technik</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
Davon langfristig	20	22
Davon kurzfristig	19	18
<b>Verschiedene übrige Verpflichtungen</b>	<b>213</b>	<b>191</b>
Davon langfristig	55	48
Davon kurzfristig	158	143
<b>Gesamt</b>	<b>924</b>	<b>936</b>
Davon langfristig	228	302
Davon kurzfristig	696	634

## (17) Finanzschulden

in Mio Euro	31.12.2010			31.12.2011		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Anleihen	3.468	219	3.687	3.483	187	3.670
Commercial Paper <sup>1</sup>	–	79	79	–	29	29
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten <sup>2</sup>	102	233	335	15	194	209
(Davon: gesichert)	(11)	(93)	(104)	(12)	(62)	(74)
Sonstige Finanzschulden	–	5	5	3	2	5
<b>Gesamt</b>	<b>3.570</b>	<b>536</b>	<b>4.106</b>	<b>3.501</b>	<b>412</b>	<b>3.913</b>

<sup>1</sup> Aus dem Euro- und dem US-Dollar-Commercial-Paper-Programm (Gesamtvolumen 2,1 Mrd Euro).<sup>2</sup> Verpflichtungen mit variabler Verzinsung oder Zinsbindung unter 1 Jahr.

## Anleihen

Emittent	Art	Nominalwert	Buchwerte ohne Einschluss aufgelaufener Zinsen		Marktwerte ohne Einschluss aufgelaufener Zinsen <sup>1</sup>		Marktwerte einschließlich aufgelaufener Zinsen <sup>1</sup>		Zinssatz <sup>2</sup>	Zinsbindung
			2010	2011	2010	2011	2010	2011		
in Mio Euro										
Henkel AG & Co. KGaA	Anleihe	1.000	1.049	1.030	1.057	1.044	1.081	1.068	4,2500	4,2500
Zinsswap (3M-Euribor +0,405 %) <sup>6</sup>	Receiver-Swap	1.000	55	32	55	32	78	55	1,4351	1,8751
Henkel AG & Co. KGaA	Anleihe	1.000	1.020	1.029	1.076	1.072	1.112	1.108	4,6250	4,6250
Zinsswap (3M-Euribor +2,02 %) <sup>6</sup>	Receiver-Swap	1.000	24	32	24	32	59	67	3,0453	3,4403
Henkel AG & Co. KGaA	Hybrid-Anleihe	1.300	1.399	1.424	1.320	1.296	1.327	1.303	5,3750	5,3750
Zinsswap (3M-Euribor +1,80 %) <sup>6</sup>	Receiver-Swap	650	37	54	37	54	39	55	2,8352	3,2712
Zinsswap (1M-Euribor +0,955 %) <sup>6</sup>	Receiver-Swap	650	69	81	69	81	72	84	1,7590	2,0750
<b>Anleihen gesamt</b>		<b>3.300</b>	<b>3.468</b>	<b>3.483</b>	<b>3.453</b>	<b>3.412</b>	<b>3.520</b>	<b>3.479</b>		
<b>Zinsswaps gesamt</b>		<b>3.300</b>	<b>185</b>	<b>199</b>	<b>185</b>	<b>199</b>	<b>248</b>	<b>261</b>		

<sup>1</sup> Vom Börsenkurs abgeleiteter Marktwert der Anleihen am Bilanzstichtag.<sup>2</sup> Zinssatz am Bilanzstichtag.<sup>3</sup> Festzins des Anleihe-Kupons: 4,25 Prozent – durch Zinsswaps in variable Verzinsung umgewandelt, nächstes Zinsfixing am 12.03.2012 (Vorjahr: 10.03.2011) (Fair Value Hedge).<sup>4</sup> Festzins des Anleihe-Kupons: 4,625 Prozent – durch Zinsswaps in variable Verzinsung umgewandelt, nächstes Zinsfixing am 19.03.2012 (Vorjahr: 21.03.2011) (Fair Value Hedge).<sup>5</sup> Festzins des Anleihe-Kupons: 5,375 Prozent – durch Zinsswaps in variable Verzinsung umgewandelt, nächstes Zinsfixing am 25.01.2012 (Vorjahr: 25.01.2011) (Fair Value Hedge).<sup>6</sup> Ohne Berücksichtigung der für das Ausfallrisiko des Vertragspartners gebildeten Wertberichtigung in Höhe von insgesamt 4,8 Mio Euro.

Die im Jahr 2003 durch die Henkel AG & Co. KGaA begebene Zehn-Jahres-Anleihe über 1 Mrd Euro mit einem Kupon von 4,25 Prozent ist im Juni 2013 fällig.

Die im Jahr 2009 durch die Henkel AG & Co. KGaA begebene Fünf-Jahres-Anleihe über 1 Mrd Euro mit einem Kupon von 4,625 Prozent ist im März 2014 fällig.

Die zur Finanzierung eines großen Teils der Pensionsverpflichtungen in Deutschland im November 2005 durch die Henkel AG & Co. KGaA emittierte nachrangige Hybrid-Anleihe in Höhe von 1,3 Mrd Euro ist im Jahr 2104 fällig. Gemäß den Anleihebedingungen liegt der Kupon für die ersten zehn Jahre bei 5,375 Prozent. Ab dem 25. November 2015 kann die Anleihe erstmals zurückgezahlt werden. Sofern sie nicht zurückgezahlt wird, erfolgt die Verzinsung auf Basis des 3-Monats-Euribor-Zinssatzes zuzüglich eines Aufschlags von 2,85 Prozentpunkten. Ferner sehen die Anleihebedingungen vor, dass die Henkel AG & Co. KGaA im Fall eines Cashflow-Ereignisses die Option oder die Verpflichtung zur Aufschiebung

der Zinszahlungen hat. Ein Cashflow-Ereignis liegt vor, sofern der angepasste Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit einen bestimmten Prozentsatz (20 Prozent für optionale Stundung, 15 Prozent für zwingende Stundung) der Netto-Verbindlichkeiten unterschreitet; vergleiche zur Begriffsbestimmung Paragraf 3 (4) der Anleihebedingungen. Auf der Basis des zum 31. Dezember 2011 ermittelten Cashflows ergab sich ein Prozentsatz in Höhe von 77,42 Prozent (Vorjahr: 72,23 Prozent).

Die US-Dollar-Verbindlichkeiten der Henkel of America, Inc. werden mit Sicherheitsleistungen der Henkel AG & Co. KGaA aufgerechnet. Die aufgerechneten Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten betrugen 1.536 Mio Euro. Siehe hierzu auch die Erläuterungen zu den Ermessensentscheidungen auf **GB Seite 109**.

Die Sicherheiten für Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten betreffen Grundpfandrechte, Forderungsabtretungen und Vorratsübereignungen.

## (18) Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten

Aufteilung

in Mio Euro	31.12.2010			31.12.2011		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Verbundenen Unternehmen	–	15	15	–	8	8
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden	–	30	30	–	33	33
Derivative Finanzinstrumente	69	90	159	50	25	75
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	4	12	16	4	18	22
<b>Gesamt<sup>1</sup></b>	<b>73</b>	<b>147</b>	<b>220</b>	<b>54</b>	<b>84</b>	<b>138</b>

<sup>1</sup> Vorjahreswert angepasst. Zur Erläuterung der Anpassungen siehe Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf den Seiten 108 und 109.

In den Übrigen finanziellen Verbindlichkeiten sind unter anderem Verbindlichkeiten gegenüber dem Pensionssicherungsverein in Höhe von 9 Mio Euro (Vorjahr: 12 Mio Euro) ausgewiesen.

## (19) Übrige Verbindlichkeiten

Aufteilung

in Mio Euro	31.12.2010			31.12.2011		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Andere Steuerverbindlichkeiten	–	83	83	–	81	81
Verbindlichkeiten gegenüber der Belegschaft <sup>1</sup>	8	25	33	4	18	22
Verbindlichkeiten aus Abgaben für Arbeitnehmer	–	51	51	–	53	53
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	–	21	21	–	20	20
Sonstige Übrige Verbindlichkeiten	17	50	67	19	35	54
<b>Gesamt<sup>1</sup></b>	<b>25</b>	<b>230</b>	<b>255</b>	<b>23</b>	<b>207</b>	<b>230</b>

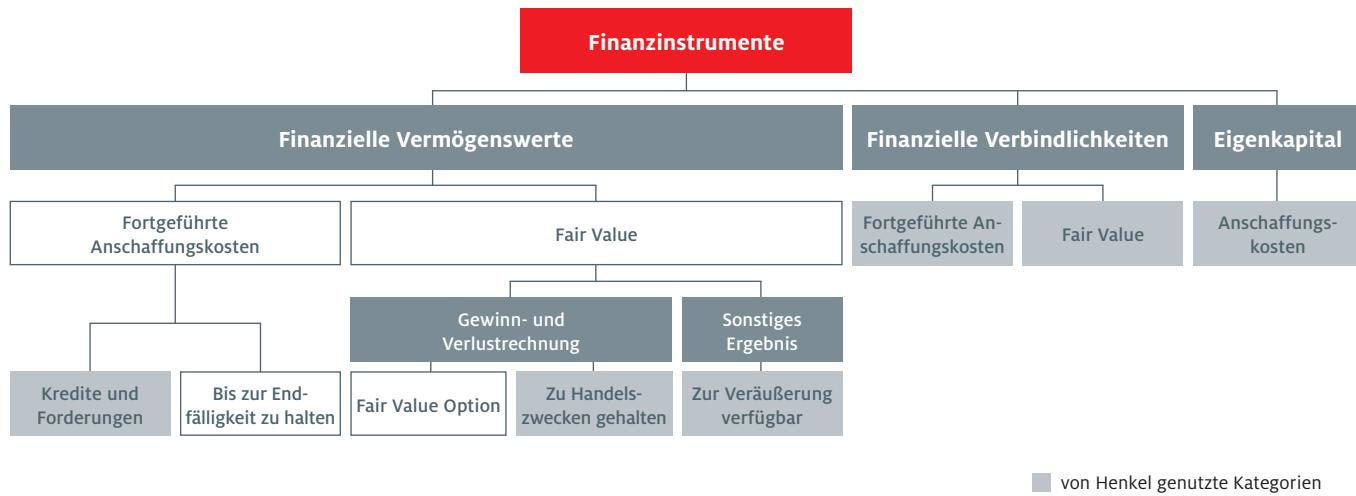
<sup>1</sup> Vorjahreswert angepasst. Zur Erläuterung der Anpassungen siehe Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf den Seiten 108 und 109.

In den Sonstigen Übrigen Verbindlichkeiten sind im Wesentlichen verschiedene Abgrenzungen in Höhe von 15 Mio Euro (Vorjahr: 16 Mio Euro) sowie erhaltene Anzahlungen in Höhe von 4 Mio Euro (Vorjahr: 5 Mio Euro) ausgewiesen.

## (20) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind von 2.308 Mio auf 2.411 Mio Euro gestiegen. Sie betreffen neben Eingangsrechnungen auch Abgrenzungen für ausstehende Rechnungen auf erhaltene Lieferungen und Leistungen. Sie sind innerhalb eines Jahres fällig.

## (21) Berichterstattung zu Finanzinstrumenten



### 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 erfasst. 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 Bewertungska-

tegorien „Zur Veräußerung verfügbar“ und „Zu Handelszwecken gehalten“ zugeordnet sind, werden grundsätzlich zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Als „Zur Veräußerung verfügbar“ werden die in den Sonstigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesenen Wertpapiere und Terminanlagen sowie die 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 werden zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode bilanziert. Die Bewertungskategorien „Bis zur Endfälligkeit zu halten“ und „Fair Value Option“ werden im Henkel-Konzern nicht genutzt.

Bei Finanzinstrumenten der Bewertungskategorie „Kredite und Forderungen“ handelt es sich um nicht-derivative Finanzinstrumente mit festen bzw. bestimmbaren 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 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. Besteht an der Einbringbarkeit dieser Finanzinstrumente Zweifel, werden sie zu fortgeführten Anschaffungskosten abzüglich angemessener Einzelwertberichtigungen oder pauschalierter Einzelwertberichtigungen angesetzt.

Finanzinstrumente der Kategorie „Zur Veräußerung verfügbar“ sind nicht-derivative finanzielle Vermögenswerte und werden, soweit verlässlich bestimmbar, mit ihrem beizulegenden Zeitwert bilanziert. Ist der beizulegende Zeitwert nicht verlässlich ermittelbar, erfolgt der Ansatz zu Anschaffungskosten. Wert schwankungen zwischen den Bilanzstichtagen werden grundsätzlich erfolgsneutral in der Gesamtergebnisrechnung (Neubewertungsrücklage) erfasst, es sei denn, es handelt sich um dauerhafte Wertminderungen. Diese werden erfolgswirksam erfasst. Bei Veräußerung der Vermögenswerte werden die in der Neubewertungsrücklage erfassten Beträge erfolgswirksam auf gelöst. Im Henkel-Konzern sind die in den Sonstigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesenen Wertpapiere und Terminanlagen sowie die Beteiligungen als „Zur Veräußerung verfügbar“ kategorisiert. Die beizulegenden Zeitwerte der Wertpapiere und Terminanlagen basieren auf notierten Marktpreisen. Da die beizulegenden Zeitwerte der Beteiligungen nicht verlässlich bestimmbar sind, erfolgt die Folgebewertung dieser Finanzinstrumente zu fortgeführten Anschaffungskosten. Eine Veräußerung dieser Finanzinstrumente wird 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 [GB](#) Seiten 131 bis 133 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.

#### Buchwerte und beizulegende Zeitwerte der Finanzinstrumente

	Buchwert 31.12. in Mio Euro	Wertansatz Bilanz nach IAS 39			
		Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegender Zeitwert, erfolgsneutral	Beizulegender Zeitwert, erfolgswirksam	Beizulegender Zeitwert 31.12.
<b>Aktiva</b>					
Kredite und Forderungen	3.615	3.615	–	–	3.615
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.893	1.893	–	–	1.893
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	207	207	–	–	207
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1.515	1.515	–	–	1.515
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	384	22	362	–	384
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	384	22	362	–	384
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte	83	–	–	83	83
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	83	–	–	83	83
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung	248	–	–	248	248
<b>Gesamt</b>	<b>4.330</b>	<b>3.637</b>	<b>362</b>	<b>331</b>	<b>4.330</b>
<b>Passiva</b>					
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierte Verbindlichkeiten	6.475	6.475	–	–	6.460
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.308	2.308	–	–	2.308
Finanzschulden ohne bilanzielle Sicherungsbeziehung	571	571	–	–	571
Finanzschulden mit bilanzieller Sicherungsbeziehung	3.535	3.535	–	–	3.520
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	61	61	–	–	61
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Verbindlichkeiten	89	–	–	89	89
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	89	–	–	89	89
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung	70	–	70	–	70
<b>Gesamt</b>	<b>6.634</b>	<b>6.475</b>	<b>70</b>	<b>89</b>	<b>6.619</b>

31.12.2011 in Mio Euro	Wertansatz Bilanz nach IAS 39				
	Buchwert 31.12.	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegender Zeitwert, erfolgsneutral	Beizulegender Zeitwert, erfolgswirksam	Beizulegender Zeitwert 31.12.
<b>Aktiva</b>					
Kredite und Forderungen	4.330	4.330	–	–	4.330
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.001	2.001	–	–	2.001
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	349	349	–	–	349
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1.980	1.980	–	–	1.980
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	381	19	362	–	381
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	381	19	362	–	381
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte	8	–	–	8	8
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	8	–	–	8	8
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung	256	–	–	256	256
<b>Gesamt</b>	<b>4.975</b>	<b>4.349</b>	<b>362</b>	<b>264</b>	<b>4.975</b>
<b>Passiva</b>					
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierte Verbindlichkeiten	6.387	6.387	–	–	6.316
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.411	2.411	–	–	2.411
Finanzschulden ohne bilanzielle Sicherungsbeziehung	363	363	–	–	363
Finanzschulden mit bilanzieller Sicherungsbeziehung	3.550	3.550	–	–	3.479
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	63	63	–	–	63
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Verbindlichkeiten	24	–	–	24	24
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	24	–	–	24	24
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung	51	–	51	–	51
<b>Gesamt</b>	<b>6.462</b>	<b>6.387</b>	<b>51</b>	<b>24</b>	<b>6.391</b>

Die folgende Hierarchie wird verwendet, um den beizulegenden Zeitwert von Finanzinstrumenten zu bestimmen und auszuweisen:

- Stufe 1: Beizulegende Zeitwerte, die auf Basis notierter, unangepasster Preise auf aktiven Märkten bestimmt werden.
- Stufe 2: Beizulegende Zeitwerte, die auf Basis von Parametern bestimmt werden, für die entweder direkt oder indirekt abgeleitete Preise auf einem Markt zur Verfügung stehen.
- Stufe 3: Beizulegende Zeitwerte, die mithilfe von Parametern bestimmt werden, bei denen die Inputfaktoren nicht auf beobachtbaren Marktdaten basieren.

Die im Henkel-Konzern als „Zur Veräußerung verfügbar“ kategorisierten und zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Wertpapiere fallen unter die Fair-Value-Hierarchiestufe 1, derivative Finanzinstrumente fallen unter die Fair-Value-Hierarchiestufe 2.

Nettогewinne und -verluste aus Finanzinstrumenten nach Kategorien

Die Nettогewinne und -verluste aus Finanzinstrumenten lassen sich den folgenden Kategorien zuordnen:

Nettoergebnisse der Bewertungskategorien und Überleitung zum Finanzergebnis

in Mio Euro	2010	2011
Kredite und Forderungen	52	66
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	5	9
Zu Handelszwecken gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zuzüglich derivativer Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung	–37	43
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	–230	–220
<b>Summe Nettoergebnisse</b>	<b>–210</b>	<b>–102</b>
Währungseffekte	58	–59
Zinsaufwand Pensionsrückstellungen abzüglich erwarteter Erträge aus Fondsvermögen und Erstattungsansprüchen	–10	5
Sonstiges Finanzergebnis (nicht auf Finanzinstrumente entfallend)	–9	1
<b>Finanzergebnis</b>	<b>–171</b>	<b>–155</b>

Das Nettoergebnis aus „Krediten und Forderungen“ entfällt in voller Höhe auf Zinserträge. Die Aufwendungen aus der Bildung von Wertberichtigungen in Höhe von 39 Mio Euro (Vorjahr: 41 Mio Euro) und die Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen in Höhe von 2 Mio Euro (Vorjahr: 3 Mio Euro) wurden im betrieblichen Ergebnis erfasst.

Im Nettoergebnis der als „Zur Veräußerung verfügbar“ klassifizierten Wertpapiere und Terminanlagen entfallen 9 Mio Euro (Vorjahr: 4 Mio Euro) auf Zinserträge sowie 0 Mio Euro (Vorjahr: 1 Mio Euro) auf Beteiligungserträge. Die Bewertung dieser Finanzinstrumente zum beizulegenden Zeitwert hat zu einem Verlust in Höhe von 2 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro) geführt, der in der Rücklage für „Zur Veräußerung verfügbare Finanzinstrumente“ im Eigenkapital erfasst wurde.

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 11 Mio Euro (Vorjahr: -92 Mio Euro) auch der Aufwand für die Bildung von Wertberichtigungen zur Berücksichtigung des Ausfallrisikos der Kontrahenten in Höhe von 4 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro) enthalten. Darüber hinaus werden in dieser Position die Zinserträge aus den Zins sicherungsinstrumenten in Höhe von 36 Mio Euro (Vorjahr: 55 Mio Euro) ausgewiesen.

Das Nettoergebnis aus „Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten“ finanziellen Verbindlichkeiten ergibt sich im Wesentlichen aus dem Zinsaufwand für Finanzschulden in Höhe von 217 Mio Euro (Vorjahr: 227 Mio Euro). Gebühren für die Geld- und Kreditbeschaffung wurden in Höhe von 3 Mio Euro (Vorjahr: 3 Mio Euro) erfasst.

Aus der Realisierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten in Fremdwährung ergab sich ein Aufwand in Höhe von -59 Mio Euro (im Vorjahr ein Ertrag in Höhe von 58 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 aber wirtschaftlich betrachtet wirksame Absicherungen im Rahmen der Konzernstrategie darstellen, werden ergebniswirksam erfasst. Diesen stehen nahezu 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

jeweils zum 31.12.

in Mio Euro

##### Devisenterminkontrakte<sup>1</sup>

(Davon: zur Absicherung konzerninterner Darlehen)

##### Zinsswaps

(Davon: als Fair Value Hedge designiert)

(Davon: als Cashflow Hedge designiert)

##### Andere Zins sicherungsinstrumente

(Davon: als Sicherungsinstrument designiert)

##### Warentermingeschäfte<sup>1</sup>

(Davon: als Sicherungsinstrument designiert)

##### Summe derivative Finanzinstrumente

	Nominalwert		Positiver Marktwert <sup>2</sup>		Negativer Marktwert <sup>2</sup>	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Devisenterminkontrakte <sup>1</sup>	2.396	1.445	77	7	-89	-23
(Davon: zur Absicherung konzerninterner Darlehen)	(1.848)	(881)	(75)	(4)	(-83)	(-14)
Zinsswaps	4.797	4.537	248	256	-70	-51
(Davon: als Fair Value Hedge designiert)	(3.300)	(3.300)	(248)	(256)	(-)	(-)
(Davon: als Cashflow Hedge designiert)	(1.497)	(1.237)	(-)	(-)	(-70)	(-51)
Andere Zins sicherungsinstrumente	500	386	2	-	-	-
(Davon: als Sicherungsinstrument designiert)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Warentermingeschäfte <sup>1</sup>	44	39	4	1	-	-1
(Davon: als Sicherungsinstrument designiert)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Summe derivative Finanzinstrumente	7.737	6.407	331	264	-159	-75

<sup>1</sup> Laufzeit kürzer als 1 Jahr.

<sup>2</sup> Marktwerte einschließlich aufgelaufener Zinsen und einschließlich der für das Ausfallrisiko der Kontrahenten gebildeten Wertberichtigung in Höhe von 4,8 Mio Euro (Vorjahr: 0,8 Mio Euro).

Für Devisentermingeschäfte wird der beizulegende Zeitwert auf Basis der am Bilanztag geltenden aktuellen Referenzkurse der Europäischen Zentralbank unter Berücksichtigung von Terminaufschlägen und -abschlägen für die jeweilige Restlaufzeit des Kontrakts im Vergleich zum kontrahierten Deviensenkurs ermittelt. Devisenoptionen werden mittels Kursnotierungen oder anerkannter Modelle zur Ermittlung von Optionspreisen bewertet. Die Bewertung der Zinssicherungsinstrumente erfolgt auf Basis abgezinster, zukünftig erwarteter Cashflows unter Zugrundelegung von Marktzinssätzen, 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 p.a.

jeweils zum 31.12. Laufzeiten	EUR		USD	
	2010	2011	2010	2011
3 Monate	0,96	1,36	0,48	0,69
6 Monate	1,23	1,84	0,40	0,76
1 Jahr	1,51	1,95	0,88	1,23
2 Jahre	1,53	1,29	0,82	0,75
5 Jahre	2,50	1,73	2,23	1,27
10 Jahre	3,35	2,42	3,56	2,10

Bei der Bewertung von Finanzderivaten zur Sicherung von Rohstoffpreisrisiken nutzen wir aufgrund ihrer Komplexität vornehmlich Simulationsmodelle der Banken, die von Börsennotierungen abgeleitet sind. Die Sicherstellung korrekter Bewertungen erfolgt durch regelmäßige Plausibilitätsprüfungen.

Bei der Bewertung der derivativen Finanzinstrumente wird das Ausfallrisiko des Vertragspartners durch eine pauschale Anpassung der Marktwerte auf der Basis von Kreditrisikoprämien berücksichtigt. Die im Berichtsjahr 2011 bestehende Anpassung beträgt 4,8 Mio Euro (Vorjahr: 0,8 Mio Euro). Die Zuführung wurde 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 und der Währungsoptionen ist zur Sicherung von Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Konzernfinanzierungen in US-Dollar abgeschlossen.

Die Zinssicherungsinstrumente werden zur Steuerung des Zinsrisikos aus den durch die Henkel AG & Co. KGaA begebenen festverzinslichen Anleihen und aus den bei der Henkel of America, Inc. bestehenden variabel verzinslichen Bankver-

bindlichkeiten abgeschlossen. Siehe hierzu auch die folgenden Erläuterungen zu den Fair Value Hedges und den Cashflow Hedges sowie zum Zinsrisiko im Henkel-Konzern.

In geringem Umfang werden Warenderivate zur Absicherung künftiger Unsicherheiten in Bezug auf die Rohstoffpreisentwicklung eingesetzt. Siehe hierzu auch die Erläuterung zu den Sonstigen Preisrisiken auf [Seite 138](#).

**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 festverzinslichen Anleihen werden Receiver-Zinsswaps als Fair Value Hedges eingesetzt. Die beizulegenden Zeitwerte dieser Zinsswaps betragen 199 Mio Euro (Vorjahr: 185 Mio Euro) ohne Einschluss von aufgelaufenen Zinsen. Die Marktwertänderungen aus Marktzinsrisiken der Receiver-Zinsswaps betragen 14 Mio Euro (Vorjahr: 72 Mio Euro). Die korrespondierenden Marktwertänderungen der abgesicherten Anleihen betragen –15 Mio Euro (Vorjahr: –69 Mio Euro). Zur Bestimmung der Marktwertänderung der Anleihen (vergleiche Textziffer 17 auf [Seite 126](#)) wird ausschließlich der Anteil berücksichtigt, der sich auf das Zinsrisiko bezieht.

Eine Übersicht über die aus den Fair Value Hedges entstandenen Gewinne und Verluste (ohne Berücksichtigung der für das Ausfallrisiko des Kontraktpartners gebildeten Wertberichtigung) gibt folgende Tabelle:

#### Gewinne und Verluste Fair Value Hedges

in Mio Euro	2010	2011
Verluste (–) aus gesicherten Grundgeschäften	–69	–15
Gewinne (+) aus Sicherungsgeschäften	72	14
Saldo	3	–1

**Cashflow Hedges:** Ein Cashflow Hedge sichert die Schwankungen zukünftiger Zahlungsströme aus bilanzierten Vermögenswerten und Schulden (im Fall von Zinsrisiken), geplanten oder mit hoher Wahrscheinlichkeit eintretenden Transaktionen und festkontrahierten, bilanzunwirksamen Verpflichtungen, aus denen ein Währungsrisiko resultiert. Der effektive Teil eines Cashflow Hedge ist in der Hedge-Rücklage im Eigenkapital zu erfassen. Ineffektivitäten aus der Wertänderung des Sicherungsinstruments sind erfolgswirksam im Finanzergebnis zu buchen. Die mit den Sicherungsmaßnahmen verbundenen Gewinne und Verluste bleiben zunächst im Eigenkapital stehen und sind später in der

Periode erfolgswirksam zu erfassen, in der die abgesicherte Transaktion das Periodenergebnis beeinflusst. Resultiert die Absicherung einer festkontrahierten Position später im Ansatz eines nicht finanziellen Vermögenswerts, sind die im Eigenkapital erfassten Gewinne und Verluste dem Vermögenswert in der Regel bei Zugang zuzurechnen (Basis Adjustment).

#### Cashflow Hedges

(nach Berücksichtigung von Ertragsteuern)

	Anfangsbestand	Zugang (erfolgsneutral)	Abgang (erfolgswirksam)	Endbestand
in Mio Euro				
2011	-351	4	-	-347
2010	-276	-75	-	-351

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 Payer-Zinsswaps. Zum anderen entfällt er auf Devisentermingeschäfte für den Erwerb der National Starch-Geschäfte in den Vorjahren.

Auf die Zinssicherung der US-Dollar-Verbindlichkeiten der Henkel of America, Inc. entfällt nach Berücksichtigung von Ertragsteuern ein Zugang in Höhe von 4 Mio Euro. Die Marktwerte der Zinssicherungsgeschäfte auf die US-Dollar-Verbindlichkeiten der Henkel of America, Inc. betragen -50 Mio Euro (Vorjahr: -69 Mio Euro) ohne Einschluß von aufgelaufenen Zinsen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden Ineffektivitäten in Höhe von 0,2 Mio Euro (Vorjahr: 0,4 Mio Euro) erfolgswirksam im Finanzergebnis erfasst. Die Cashflows aus der Zinssicherung der US-Dollar-Verbindlichkeiten der Henkel of America, Inc. werden in den Jahren 2012 bis 2014 erwartet und periodengerecht ergebniswirksam als Zinsaufwand erfasst. Die auf den Erwerb der National Starch-Geschäfte entfallenden gesicherten Cashflows werden erst bei Abgang beziehungsweise bei einer Wertminderung des auf den Erwerb dieser Geschäfte entfallenden Geschäftswerts im operativen Ergebnis erfasst.

**Hedges of a Net Investment in a Foreign Entity:** Absicherungen von Nettoinvestitionen (Net Investment Hedges) in ausländische Gesellschaften gegen das sogenannte Translationstrisko 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 Translationstrisiken von Nettoinvestitionen in Schweizer Franken (CHF) und US-Dollar (USD), bei denen die entsprechenden Siche-

rungsgeschäfte bereits in Vorjahren abgeschlossen und glattgestellt wurden.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden keine „Hedges of a Net Investment in a Foreign Entity“ abgeschlossen. Es wurden keine erfolgswirksamen Ausbuchungen aus dem Eigenkapital vorgenommen.

#### Hedges of a Net Investment in a Foreign Entity

(nach Berücksichtigung von Ertragsteuern)

	Anfangsbestand	Zugang (erfolgsneutral)	Abgang (erfolgswirksam)	Endbestand
in Mio Euro				
2011	69	-	-	69
2010	53	16	-	69

#### Risiken aus Finanzinstrumenten und Risikomanagement

Henkel ist als weltweit agierender Konzern im Rahmen seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Ausfallrisiken, Liquiditätsrisiken und Marktrisiken (Währungs-, Zins- und Rohstoffpreisrisiken) 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 sollten nicht isoliert von den gesicherten Grundgeschäften betrachtet werden, 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, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen von Corporate Treasury definiert. Sie beschreibt die Verantwortungsbereiche und legt deren Verteilung auf die Corporate-Treasury-Abteilung und die Tochtergesellschaften fest. Der Vorstand wird über alle wesentlichen Risiken und über die bestehenden Sicherungsgeschäfte regelmäßig umfassend informiert. Die Ziele und Grundlagen des Kapitalmanagements werden im Lagebericht auf den **GB** Seiten 62 und 63 beschrieben.

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 wiedergegeben und stellt sich wie folgt dar:

### Maximale Risikoposition

in Mio Euro	2010	2011
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.893	2.001
Derivative Finanzinstrumente		
ohne Hedge-Beziehung	83	8
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung	248	256
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	591	730
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1.515	1.980
<b>Summe Buchwerte</b>	<b>4.330</b>	<b>4.975</b>

Im operativen Geschäft sieht sich Henkel grundsätzlich mit einer fortschreitenden Konzentration auf der Abnehmerseite konfrontiert, was sich entsprechend in den Forderungspositionen von Einzelkunden ausdrückt.

Ein Kreditrisikomanagement mit einer weltweit gültigen „Credit Policy“ sorgt für eine permanente Überwachung der Kreditrisiken und minimiert die Forderungsverluste. Sie regelt für bestehende Kundenbeziehungen und Neukunden die Vergabe und Einhaltung von Kreditlimiten, kundenindividuelle Bonitätsanalysen unter Nutzung interner und externer Finanzinformationen, die Risikoklassifizierung und die kontinuierliche Überwachung der Forderungsrisiken auf lokaler Ebene. Des Weiteren werden unsere wichtigsten Kundenbeziehungen auch auf regionaler und globaler Ebene über-

wacht. Darüber hinaus werden selektiv länder- und kunden-spezifische Absicherungsmaßnahmen innerhalb und außerhalb des Euroraums vorgenommen.

Erhaltene Sicherheiten beziehungsweise Absicherungsmaßnahmen betreffen die länder- und kundenspezifische Absicherung durch Kreditversicherungen, bestätigte und unbe-stätigte Akkreditive im Exportgeschäft sowie Bürgschaften, Garantien und Deckungszusagen.

Wertberichtigungen auf finanzielle Vermögenswerte werden gebildet, um die Vermögenswerte mit ihrem beizulegenden Wert am Bilanzstichtag anzusetzen. Für bereits eingetretene, aber noch nicht bekannte Wertminderungen werden auf der Basis von Erfahrungswerten unter Zugrundelegung der Über-fälligkeitsstruktur pauschalierte Einzelwertberichtigungen gebildet. Finanzielle Vermögenswerte, die mehr als 180 Tage überfällig sind, werden nach Prüfung der Werthaltigkeit in der Regel zu 100 Prozent einzelwertberichtet.

Insgesamt haben wir auf Forderungen und Ausleihungen im Jahr 2011 Einzelwertberichtigungen in Höhe von 35 Mio Euro (Vorjahr: 35 Mio Euro) und pauschalierte Einzelwertberichtigungen in Höhe von 4 Mio Euro (Vorjahr: 6 Mio Euro) vorgenommen.

Der Buchwert von Forderungen und Darlehen, deren Fälligkeit neu verhandelt worden ist, weil sie ansonsten überfällig oder wertgemindert wären, beträgt 1 Mio Euro (im Vorjahr: 0 Mio Euro).

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

#### Aufteilung

in Mio Euro	weniger als 30 Tage	30 bis 60 Tage	61 bis 90 Tage	91 bis 180 Tage	Gesamt
<b>Stand 31.12.2011</b>	<b>130</b>	<b>35</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>181</b>
<b>Stand 31.12.2010</b>	<b>96</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>137</b>

Ausfallrisiken entstehen auch aus finanziellen Investments, zum Beispiel Bankguthaben, Wertpapieren und dem positiven Marktwert von Derivaten. Solche Risiken werden von unseren Experten im Bereich Corporate Treasury durch die Auswahl bonitätsstarker Banken (mindestens A-Rating) und eine Limitierung der Anlagebeträge begrenzt. Im Rahmen der Geldanlage und des Derivatehandels mit deutschen und internationalen Banken schließen wir Geschäfte nur mit Kontrahenten bester Bonität ab. Die Geldanlage erfolgt in der Regel mit einer Laufzeit von unter einem Jahr. Unsere finanziellen Investments sind sowohl auf unterschiedliche Kontrahenten als auch auf verschiedene Finanzanlagen breit diversifiziert. Zur Minimierung des Ausfallrisikos werden mit den Kontrahenten Netting-Vereinbarungen geschlossen und Anlagelimite vergeben. Diese Limite werden entsprechend den Ratings der Kontrahenten vergeben und regelmäßig überprüft und angepasst. Neben den Ratings werden bei der Festsetzung der Limite weitere Indikatoren wie die Notierung der „Credit Default Swaps“ (CDS) der Banken hinzugezogen. Zudem bestehen mit ausgewählten Banken sogenannte Collateral-Vereinbarungen, im Rahmen derer gegenseitige Sicherheitszahlungen zur Absicherung der Marktwerte abgeschlossener Derivate sowie sonstiger Ansprüche und Verpflichtungen geleistet werden. Zum 31. Dezember 2011 beträgt der Saldo aus den von den Banken erhaltenen und den an die Banken gezahlten Sicherheitsleistungen 70 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 langfristige Finanzierungsinstrumente in Form von ausgegebenen Anleihen einsetzen. Um die finanzielle Flexibilität des Henkel-Konzerns zu jedem Zeitpunkt sicherzustellen, wird die Liquidität im Konzern über Cash Pools weitgehend zentralisiert und gesteuert. Unsere Geldanlagen erfolgen überwiegend in finanzielle Vermögenswerte, für die ein liquider Markt vorhanden ist, so dass diese zur Beschaffung von liquiden Mitteln jederzeit verkauft werden können. Darüber hinaus verfügt der Henkel-Konzern über fest zugesagte Kreditlinien in Höhe von 2,1 Mrd Euro. Diese Kreditlinien sind zur Sicherung des Commercial-Paper-Programms abgeschlossen worden und haben Laufzeiten bis 2012 und 2015. Die einzelnen Tochtergesellschaften des Henkel-Konzerns verfügen zusätzlich über bilaterale Kreditzusagen mit einer revolvierenden Laufzeit bis zu einem Jahr in Höhe von 0,4 Mrd Euro. Unsere Kreditwürdigkeit wird regelmäßig von den Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's bewertet.

Das Liquiditätsrisiko ist daher als sehr gering einzustufen.

Die Fälligkeitsstruktur der originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten im Anwendungsbereich des IFRS 7 basierend auf Cashflows stellt sich wie folgt dar:

#### Cashflows aus finanziellen Verbindlichkeiten

in Mio Euro

Anleihen <sup>1</sup>	
Commercial Paper <sup>2</sup>	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	
Sonstige Finanzinstrumente <sup>3</sup>	
<b>Originäre Finanzinstrumente</b>	
<b>Derivative Finanzinstrumente</b>	
<b>Gesamt</b>	

31.12.2010 Buchwerte	Restlaufzeit			31.12.2010 Cashflow insgesamt
	bis zu 1 Jahr	über 1 bis 5 Jahre	mehr als 5 Jahre	
3.687	313	3.736	–	4.049
79	79	–	–	79
335	240	100	2	342
2.308	2.308	–	–	2.308
66	62	4	–	66
<b>6.475</b>	<b>3.002</b>	<b>3.840</b>	<b>2</b>	<b>6.844</b>
<b>159</b>	<b>119</b>	<b>41</b>	<b>–</b>	<b>160</b>
<b>6.634</b>	<b>3.121</b>	<b>3.881</b>	<b>2</b>	<b>7.004</b>

<sup>1</sup> Die Cashflows aus der im Jahr 2005 begebenen Hybrid-Anleihe sind bis zum erstmöglichen Kündigungstermin durch Henkel am 25. November 2015 angegeben.

<sup>2</sup> Aus dem Euro- und US-Dollar-Commercial-Paper-Programm (Gesamtvolumen 2,1 Mrd Euro).

<sup>3</sup> In den sonstigen Finanzinstrumenten sind auch Verbindlichkeiten gegenüber Kunden und Finanzierungswechsel enthalten. Die Vorjahresangabe wurde angepasst. Zur Erläuterung der Anpassung der Vorjahreswerte verweisen wir auf die Seiten 108 und 109.

## Cashflows aus finanziellen Verbindlichkeiten

in Mio Euro	31.12.2011 Buchwerte	Restlaufzeit			31.12.2011 Cashflow insgesamt
		bis zu 1 Jahr	über 1 bis 5 Jahre	mehr als 5 Jahre	
Anleihen <sup>1</sup>	3.670	284	3.644	–	3.928
Commercial Paper <sup>2</sup>	29	29	–	–	29
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	209	201	12	2	215
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.411	2.411	–	–	2.411
Sonstige Finanzinstrumente <sup>3</sup>	68	61	4	3	68
Originäre Finanzinstrumente	6.387	2.986	3.660	5	6.651
Derivative Finanzinstrumente	75	45	30	–	75
<b>Gesamt</b>	<b>6.462</b>	<b>3.031</b>	<b>3.690</b>	<b>5</b>	<b>6.726</b>

<sup>1</sup> Die Cashflows aus der im Jahr 2005 begebenen Hybrid-Anleihe sind bis zum erstmöglichen Kündigungstermin durch Henkel am 25. November 2015 angegeben.

<sup>2</sup> Aus dem Euro- und US-Dollar-Commercial-Paper-Programm (Gesamtvolumen 2,1 Mrd Euro).

<sup>3</sup> In den sonstigen Finanzinstrumenten sind auch Verbindlichkeiten gegenüber Kunden und Finanzierungswechsel enthalten.

## 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. Kontrahenten 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 und 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 von der Erfassung von 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 systemgestützten 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 wird die Sensitivitätsanalyse genutzt, 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 Wechselkursschwankungen. 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 unsere Einheit Corporate Treasury. Wir beurteilen das spezi-

fische Währungsrisiko und entwickeln eine Sicherungsstrategie. Zielsetzung bei der Währungsabsicherung ist das Festschreiben von Preisen auf Basis von Sicherungskursen zum Schutz vor zukünftigen ungünstigen Währungskursschwankungen. 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 Währungswaps ein. Auf die Anwendung von Hedge Accounting für die Bilanzierung der eingesetzten Derivate wird aus Gründen der Komplexitätsvermeidung und unter Kosten-Nutzen-Aspekten verzichtet. Die Derivate sind in die Kategorie „Zu Handelszwecken gehalten“ designiert und werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Das im Konzern bestehende Währungsrisiko in Form des Transaktionsrisikos wirkt sich daher unmittelbar auf das Ergebnis aus und wird nicht erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst.

Der sogenannte Value at Risk des Transaktionsrisikos des Henkel-Konzerns betrug zum Stichtag 31. Dezember 2011 nach Sicherung 16 Mio Euro (Vorjahr: 17 Mio Euro). Der Value at Risk zeigt das höchste zu erwartende Verlustrisiko eines Monats aufgrund von Währungsschwankungen. Das Risiko entsteht durch Im- und Exporte der Henkel AG & Co. KGaA und der ausländischen Tochtergesellschaften. Aufgrund der internationalen Ausrichtung des Henkel-Konzerns handelt es sich um ein Portfolio mit mehr als 50 verschiedenen Währungen. Wesentlichen Einfluss auf das Währungsrisiko haben neben dem US-Dollar der russische Rubel, der mexikanische Peso, die türkische Lira, der kanadische Dollar und der japanische Yen. Es handelt sich um einen Value at Risk mit einem angenommenen Zeithorizont von einem Monat und einem einseitigen Konfidenzintervall von 95 Prozent. Als Berechnungsgrundlage wird der sogenannte Varianz-Kovarianz-Ansatz verwendet. 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 bis zu zwölf 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 positiven oder 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 künftigen 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 Zinsänderungsrisiko ausgesetzt. Ziel unseres zentralen Zinsmanagements ist es, durch die Wahl von Laufzeiten und den Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten dieses Zinsänderungsrisiko zu steuern. Zur Absicherung des Zinsänderungsrisikos dürfen ausschließlich derivative Finanzinstrumente eingesetzt werden, die sich im Risikomanagementsystem abbilden und bewerten lassen.

Die Zinsstrategie von Henkel ist darauf ausgerichtet, das Zinsergebnis des Henkel-Konzerns zu optimieren. Basis für die Entscheidungen im Zinsmanagement sind die zur Liquiditätssicherung emittierten Anleihen und die sonstigen Finanzierungsinstrumente. Die einem Zinsrisiko unterliegenden Finanzinstrumente und Zinsderivate sind in Euro und in US-Dollar denominiert.

In Abhängigkeit von der Zinserwartung schließt Henkel zur Optimierung der Zinsbindungsstruktur derivative Finanzinstrumente, im Wesentlichen Zinsswaps, ab. Die Verzinsung der durch Henkel begebenen in Euro denominierten Anleihen wurde mithilfe von Zinsswaps von Festzins in variable Zinsen gewandelt. Bei einem erwarteten Anstieg des Zinsniveaus schützt sich Henkel durch den Abschluss zusätzlicher sogenannter Zinscaps und Forward Rate Agreements vor kurzfristig steigenden Zinsen. Ein Großteil der Finanzierung der Henkel of America, Inc. in US-Dollar ist durch Zinsswaps in fixe Zinsen gewandelt. Dadurch besteht die Nettozinsposition aus einer gemischt US-Dollar-fixen und Euro-variablen Verzinsungsstruktur.

Zu den Bilanztagen stellte sich das einem Zinsrisiko unterliegende Exposure wie folgt dar:

#### Zinsrisikoexposure

in Mio Euro	Buchwerte	
	2010	2011
<b>Festverzinsliche Finanzinstrumente</b>		
Euro	-	-
US-Dollar	1.497	1.237
Sonstige	-	-
	1.497	1.237
<b>Variabel verzinsliche Finanzinstrumente</b>		
Euro	337	170
US-Dollar	202	212
Sonstige	-33	-304
	506	78

Grundlage für die Berechnung des Zinsrisikos sind Sensitivitätsanalysen. Bei der Analyse des Cashflow-Risikos werden alle wesentlichen variabel verzinslichen Finanzinstrumente zum Bilanztag betrachtet. Ausgehend von der Nettoverschuldung werden die Wertpapiere und Terminanlagen sowie Festzinsinstrumente und vorhandene Zinssicherungen in Abzug gebracht. Auf Basis dieser Berechnung ergeben sich zum jeweiligen Bilanztag – bei einer unterstellten Parallelverschiebung der Zinskurve um 100 Basispunkte – die in der Tabelle aufgeführten Zinsrisiken. Bei der Analyse des Fair-Value-Risikos wird von einer Parallelverschiebung der Zinskurve um 100 Basispunkte ausgegangen und die hypothetische Marktwertänderung der zugrunde liegenden Zinsderivate zum Stichtag ermittelt. Die einem Fair-Value-Risiko unterliegenden festverzinslichen Finanzinstrumente sind im Wesentlichen die festverzinslichen Bankverbindlichkeiten in US-Dollar.

In der folgenden Tabelle wird im Rahmen der oben beschriebenen Basis-Point-Value (BPV)-Analyse das Risiko von Zinschwankungen für das Ergebnis des Henkel-Konzerns dargestellt.

#### Zinsrisiko

in Mio Euro	2010	2011
<b>Auf Basis einer Zinsänderung in Höhe von jeweils 100 Basispunkten</b>		
	52	27
<b>Davon:</b>		
Cashflow erfolgswirksam durch die Gewinn- und Verlustrechnung	10	5
Fair Value erfolgsneutral durch die Gesamtergebnisrechnung	42	22

#### 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 des Konzerns beeinflussen. Die von der Konzernleitung vorgesehene Risikomanagementstrategie hinsichtlich des Beschaffungsmarktrisikos und seines Ausgleichs wird im Risikobericht auf den [GB](#) Seiten 89 und 90 näher beschrieben.

Im Rahmen dieser Risikomanagementstrategie werden 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. 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 ist daher aufgrund des Haltens von Warenderivaten temporären Preisrisiken ausgesetzt. 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.

Der Einfluss einer negativen Rohstoffpreisentwicklung auf die Bewertung der eingesetzten Derivate ist für die Finanzlage des Henkel-Konzerns aufgrund des geringen Umfangs der eingesetzten Derivate unwesentlich. Bei einer Veränderung der Rohstoffpreise um 10 Prozent würde sich ein Verlust von weniger als 1 Mio Euro ergeben.

## Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

### (22) Umsatzerlöse und Grundsätze der Ertragsrealisierung

Die Umsatzerlöse haben sich von 15.092 Mio auf 15.605 Mio Euro erhöht.

Die Umsätze und ihre Entwicklung nach Unternehmensbereichen und Regionen sind aus der Übersicht zur Konzernsegmentberichterstattung und zur Berichterstattung nach Regionen auf den **GB** Seiten 103 und 104 zu ersehen. Die detaillierte Erläuterung der Entwicklung der wesentlichen Aufwands- und Ertragsposten finden Sie im Lagebericht auf den **GB** Seiten 58 und 59.

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 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 bestimmt 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 verrechnet. 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 8.078 Mio Euro auf 8.538 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 auf Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

### (24) Marketing- und Vertriebsaufwendungen

Die Marketing- und Vertriebsaufwendungen betragen 4.132 Mio Euro (Vorjahr: 4.257 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 und Abschreibungen auf Forderungen werden unter diesem Posten ausgewiesen.

### (25) Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen

Die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen sind gegenüber dem Vorjahr um 19 Mio auf 410 Mio Euro gestiegen.

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 Entwicklungsprojekten und der Schwierigkeit der Einschätzung, welche Produkte letztlich Marktreife erreichen, sind derzeit nicht alle Aktivierungskriterien des IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte“ erfüllt.

### (26) Verwaltungsaufwendungen

Die Verwaltungsaufwendungen betragen 785 Mio Euro (Vorjahr: 750 Mio Euro).

In den Verwaltungsaufwendungen werden die Personal- und Sachkosten aus den Bereichen Konzernsteuerung, Personal, Einkauf, Rechnungswesen und Informationstechnologie ausgewiesen.

### (27) Sonstige betriebliche Erträge

Sonstige betriebliche Erträge

in Mio Euro	2010	2011
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen <sup>1</sup>	68	37
Erträge aus Anlagenabgängen	19	15
Versicherungsentschädigungen	12	7
Zuschreibungen zum Anlagevermögen	6	1
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen auf Forderungen	3	2
Erträge aus Geschäftsveräußerungen	3	62
Übrige betriebliche Erträge	105	85
<b>Gesamt</b>	<b>216</b>	<b>209</b>

<sup>1</sup> Darin enthalten: Erträge aus der Beendigung und Kürzung von Pensionsplänen in Höhe von 3 Mio Euro (Vorjahr: 18 Mio Euro).

Die übrigen betrieblichen Erträge betreffen eine Vielzahl von Einzelfällen aus dem operativen Geschäft, zum Beispiel Mieterträge, Zuschüsse, Bonusgutschriften und ähnliche Erträge.

## (28) Sonstige betriebliche Aufwendungen

### Sonstige betriebliche Aufwendungen

in Mio Euro	2010	2011
Verluste aus Anlagenabgängen	14	9
Geschäftswertabschreibungen	6	-
Aufwendungen aus der Wertminderung von Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	-	2
Aufwendungen aus der Abschreibung		
Sonstiger Vermögenswerte	1	5
Übrige betriebliche Aufwendungen	88	76
<b>Gesamt</b>	<b>109</b>	<b>92</b>

Die übrigen betrieblichen Aufwendungen betreffen eine Vielzahl von Einzelposten aus dem operativen Geschäft, zum Beispiel Vertragsbeendigungen, Abstandszahlungen und ähnliche Aufwendungen.

## (29) Finanzergebnis

### Finanzergebnis

in Mio Euro	2010	2011
Sonstiges Beteiligungsergebnis	1	-
Zinsergebnis	-172	-155
<b>Gesamt</b>	<b>-171</b>	<b>-155</b>

### Sonstiges Beteiligungsergebnis

in Mio Euro	2010	2011
Erträge aus sonstigen Beteiligungen	-	-
Übriges Beteiligungsergebnis	1	-
<b>Gesamt</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

### Zinsergebnis

in Mio Euro	2010	2011
Zinsen und ähnliche Erträge von Dritten <sup>1</sup>	17	34
Erwartete Erträge aus Fondsvermögen abzüglich Zinsaufwand für Pensionsrückstellungen <sup>2</sup>	-	1
Erwartete Erträge der Erstattungsansprüche (IAS 19)	6 <sup>3</sup>	4
Sonstige Finanzerträge	2	6
<b>Summe Zinserträge</b>	<b>25</b>	<b>45</b>
Zinsen an Dritte <sup>1</sup>	-134 <sup>3</sup>	-145
Sonstige Finanzaufwendungen	-47	-55
Zinsaufwand für Pensionsrückstellungen abzüglich erwarteter Erträge aus Fondsvermögen <sup>2</sup>	-16 <sup>3</sup>	-
<b>Summe Zinsaufwand</b>	<b>-197</b>	<b>-200</b>
<b>Gesamt</b>	<b>-172</b>	<b>-155</b>

<sup>1</sup> Darin enthalten sind saldierte Zinserträge und Zinsaufwendungen in Höhe von jeweils 41 Mio Euro (Vorjahr: 39 Mio Euro) für bilanziell aufgerechnete Geldanlagen und Kreditaufnahmen.

<sup>2</sup> Zinsaufwand: 179 Mio Euro; erwarteter Zinsertrag: 180 Mio Euro (Vorjahr: Zinsaufwand: 187 Mio Euro; erwarteter Zinsertrag: 171 Mio Euro).

<sup>3</sup> Die Vorjahresangabe wurde angepasst. Zur Erläuterung siehe <sup>GB</sup> Seiten 108 und 109.

Zu den Nettoergebnissen der Bewertungskategorien nach IFRS 7 und der Überleitung zum Finanzergebnis verweisen wir auf <sup>GB</sup> Seite 130 des Kapitels „Berichterstattung zu Finanzinstrumenten“.

## (30) Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

### Ergebnis vor Steuern und Steueraufteilung

in Mio Euro	2010	2011
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>1.552</b>	<b>1.702</b>
Laufende Steuern	424	384
Latente Steuern	-15	35
<b>Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>	<b>409</b>	<b>419</b>
<b>Steuerquote in Prozent</b>	<b>26,4%</b>	<b>24,6%</b>

### Wesentliche Komponenten des Steueraufwands und -ertrags

in Mio Euro	2010	2011
Laufender Steueraufwand/-ertrag Berichtsjahr	432	455
Laufende Steueranpassungen für Vorjahre	-8	-71
Latenter Steueraufwand/-ertrag aus temporären Differenzen	-25	14
Latenter Steueraufwand aus Verlustvorträgen	38	22
Latenter Steueraufwand aus Steueranrechnungsguthaben	3	2
Latenter Steueraufwand/-ertrag aus geänderten Steuersätzen	6	-5
Erhöhung/Verminderung der Wertberichtigung auf latente Steueransprüche	-37	2

Latente Steuern werden gemäß IAS 12 auf temporäre Differenzen zwischen handelsrechtlichen und steuerlichen Wertansätzen, auf Verlustvorträge sowie auf Steueranrechnungsguthaben angesetzt.

Die latenten Steuern werden auf Basis der Steuersätze ermittelt, die in den einzelnen Ländern zum Zeitpunkt der Realisation gelten bzw. erwartet werden. 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 latente Steuern werden angesetzt, sofern es wahrscheinlich ist, dass zukünftig ausreichend steuerpflichtige Gewinne zur Realisierung des entsprechenden Nutzens erzielt werden können.

Aktive und Passive latente Steuern werden saldiert, wenn sie gegenüber der gleichen Steuerbehörde bestehen und denselben Steuergläubiger betreffen.

Der Bestand an Aktiven und Passiven latenten Steuern entfällt zum 31. Dezember 2011 auf folgende Bilanzpositionen, Verlustvorträge und Steueranrechnungsguthaben:

## Zuordnung der latenten Steuern

in Mio Euro	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern	
	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011
Immaterielle Vermögenswerte	122	99	669	674
Sachanlagen	23	19	86	87
Finanzanlagen	1	2	7	7
Vorräte	41	39	5	5
Andere Forderungen und Sonstige Vermögenswerte	63	63	143	108
Steuerliche Sonderposten	–	–	49	46
Rückstellungen	409	522	6	8
Verbindlichkeiten	188	144	11	12
Steueranrechnungsguthaben	11	9	–	–
Verlustvorträge	106	52	–	–
	964	949	976	947
Saldierungen	– 560	– 466	– 560	– 466
Wertberichtigungen	– 46	– 18	–	–
Bilanzposten	358	465	416	481

Die Aktiven latenten Steuern für die Bilanzposition „Rückstellungen“ in Höhe von 522 Mio Euro (Vorjahr: 409 Mio Euro) resultieren hauptsächlich aus Ansatz- und Bewertungsunterschieden bei Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen.

Die auf Immaterielle Vermögenswerte entfallenden Passiven latenten Steuern in Höhe von 674 Mio Euro (Vorjahr: 669 Mio Euro) sind im Wesentlichen auf Unternehmenszusammenschlüsse, wie zum Beispiel auf den Erwerb der National Starch-Geschäfte im Jahr 2008, zurückzuführen.

Für steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 58 Mio Euro (Vorjahr: 144 Mio Euro) wurden keine latenten Steuern angesetzt,

da deren Nutzung durch positive steuerliche Ergebnisse nicht wahrscheinlich ist. Von diesen Verlustvorträgen verfallen 6 Mio Euro innerhalb von einem Jahr, 4 Mio Euro innerhalb von zwei Jahren, 2 Mio Euro innerhalb von drei Jahren und 24 Mio Euro nach drei Jahren. Unverfallbar sind 22 Mio Euro.

In der nachfolgenden Übersicht werden die Verfallsdaten steuerlicher Verlustvorträge und von Steueranrechnungsguthaben zusammengefasst. Diese Übersicht enthält Verlustvorträge aus Veräußerungsverlusten in Höhe von 12 Mio Euro (Vorjahr: 13 Mio Euro), die unbegrenzt vortragsfähig sind. Veräußerungsverluste unterliegen in manchen Ländern anderen Steuersätzen als operative Gewinne und können gegebenenfalls nur gegen Veräußerungsgewinne verrechnet werden.

## Verfallsdaten steuerlicher Verlustvorträge und von Steueranrechnungsguthaben (Tax Credits)

in Mio Euro	Steuerliche Verlustvorträge		Steueranrechnungsguthaben	
	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011
Verfallsdatum innerhalb von				
1 Jahr	10	9	–	–
2 Jahren	23	5	–	–
3 Jahren	19	14	–	–
nach 3 Jahren	364	254	11	9
Unbegrenzt vortragsfähig	167	104	–	–
Gesamt	583	386	11	9

Von den Verlustvorträgen, die nach mehr als drei Jahren verfallen, entfallen 202 Mio Euro (Vorjahr: 220 Mio Euro) auf Verlustvorträge US-amerikanischer Tochtergesellschaften für „State Taxes“ (Steuersatz circa 5 Prozent).

Eigenkapitalerhöhend wurden latente Steuern in Höhe von 91 Mio Euro (Vorjahr: eigenkapitalmindernd 33 Mio Euro) erfasst. Diese latenten Steuern resultieren mit einem Ertrag von 94 Mio Euro aus versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten bei Pensionsverpflichtungen und mit einem Aufwand von 3 Mio Euro aus Gewinnen und Verlusten aus Cashflow Hedges.

In der folgenden Überleitungsrechnung werden die einzelnen gesellschaftsbezogenen und mit dem jeweiligen länderspezifischen Steuersatz erstellten Reports unter Berücksichtigung von Konsolidierungsmaßnahmen zusammengefasst. Dabei wird der erwartete Steueraufwand, berechnet mit dem Steuersatz der Henkel AG & Co. KGaA (31 Prozent), auf den ausgewiesenen Steueraufwand übergeleitet.

#### Steuerüberleitungsrechnung

in Mio Euro	2010	2011
Ergebnis vor Ertragsteuern	1.552	1.702
Ertragsteuersatz (einschließlich Gewerbesteuer) der Henkel AG & Co. KGaA	31 %	31 %
<b>Erwarteter Steueraufwand</b>	<b>481</b>	<b>528</b>
Steuerminderungen aufgrund von abweichenden ausländischen Steuersätzen	-64	-64
Steuermehrungen/-minderungen für Vorjahre	9	-61
Steuermehrungen/-minderungen aufgrund von Steuersatzänderungen	6	-5
Steuermehrungen/-minderungen aufgrund der Bewertung von Aktiven latenten Steuern auf Verlustvorträge und temporäre Differenzen	-37	2
Steuerminderungen aufgrund steuerfreier Erträge und sonstiger Posten	-46	-49
Steuermehrungen aufgrund steuerlich nicht abzugsfähiger Aufwendungen	60	68
Davon		
Steuerlich nicht abzugsfähige Abschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte	2	-
Steuereffekte aus Hinzurechnungen und Kürzungen für lokale Steuern	15	18
Nicht abziehbare und nicht anrechenbare Quellensteuer	12	20
Sonstige steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	31	30
<b>Ausgewiesener Steueraufwand</b>	<b>409</b>	<b>419</b>
<b>Steuerquote</b>	<b>26,4%</b>	<b>24,6%</b>

Der Rückgang des effektiven Steuersatzes im Jahr 2011 auf 24,6 Prozent (Vorjahr: 26,4 Prozent) ist im Wesentlichen zurückzuführen auf erfolgreich abgeschlossene Einspruchsverfahren sowie auf den erfolgreichen Abschluss der Transferpreisverhandlungen unter anderem zwischen Deutschland und Frankreich, der positive Effekte auf laufende Betriebsprüfungen in verschiedenen Ländern hatte.

Passive latente Steuern auf einbehaltene Gewinne bei ausländischen Tochtergesellschaften wurden nicht berechnet, da diese Gewinne den Tochtergesellschaften zur Verfügung stehen.

#### (31) Nicht beherrschende Anteile

Hierbei handelt es sich um Gewinn- oder Verlustanteile, die anderen Gesellschaftern von Verbundenen Unternehmen zustehen.

Die Gewinne belaufen sich auf 33 Mio Euro (Vorjahr: 31 Mio Euro); die Verluste betragen 3 Mio Euro (Vorjahr: 6 Mio Euro).

## Weitere Angaben

### (32) Personalaufwand

#### Personalaufwand<sup>1</sup>

in Mio Euro	2010	2011
Löhne und Gehälter	2.012	2.052
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstüzung	331	336
Aufwendungen für Altersversorgung	144	134
<b>Gesamt</b>	<b>2.487</b>	<b>2.522</b>

<sup>1</sup> Ohne personalbezogene Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 140 Mio Euro (Vorjahr: 128 Mio Euro).

### Aktienbasierte Vergütungsprogramme

Ziel des im Jahr 2000 bei Henkel eingeführten Aktien-Optionsprogramms ist es, weltweit rund 700 Führungskräfte zusätzlich zu motivieren. Den Teilnehmern werden Optionsrechte zum Bezug von Henkel-Vorzugsaktien gewährt, die erstmals nach Ablauf einer Wartefrist von drei Jahren ausgeübt werden können; die Ausübung muss innerhalb eines Zeitraums von fünf Jahren nach Ablauf der Wartefrist erfolgen. Das Programm wurde jährlich revolvierend aufgelegt, wobei Vorstand und Gesellschafterausschuss die jeweilige Ausstattung jährlich neu bestimmten. Im Jahr 2004 sind letztmals Optionen ausgegeben worden, und zwar an die Mitglieder des Vorstands.

Jedes gewährte Optionsrecht beinhaltete ursprünglich das Recht, bis zu acht Henkel-Vorzugsaktien zu erwerben. Nach dem Aktiensplit von 1:3 am 18. Juni 2007 wurde die Anzahl der Vorzugsaktien je Optionsrecht entsprechend verdreifacht. Die genaue Anzahl der Aktien, die pro Optionsrecht zu einem definierten Kaufpreis erworben werden können, hängt davon ab, inwieweit die Erfolgsziele erreicht wurden. Bei den Erfolgszielen handelt es sich zum einen um die absolute Performance, ausgedrückt durch die Kursentwicklung der Henkel-Vorzugsaktie. Zum anderen wird die relative Performance, das heißt der Vergleich der Wertentwicklung der Henkel-Vorzugsaktie mit der des Dow Jones Euro Stoxx (600) Index, berücksichtigt. Für beide Erfolgsziele wird der Durchschnittskurs der Henkel-Vorzugsaktie zum Ausgabetermin mit dem Kurs drei Jahre nach Ausgabe verglichen. Der Durchschnittskursberechnung liegen jeweils 20 Börsenhandelstage nach den Hauptversammlungen zugrunde. Bei der Ermittlung der relativen Performance werden neben der Kursentwicklung auch die Dividendenzahlungen und sonstige Rechte und Vorteile berücksichtigt („Total Shareholder Return“). Die Erwerbsrechte einer Option sind in zwei Kategorien aufgeteilt:

Unter Berücksichtigung des Aktiensplits können bis zu 15 Erwerbsrechte nach der absoluten Performance und bis zu neun Erwerbsrechte nach der relativen Performance ausgeübt werden.

Die Gewährung von Optionsrechten an die Mitglieder des Vorstands sowie an die Corporate Senior Vice Presidents und an vergleichbar eingestufte Manager in- und ausländischer Verbundener Unternehmen setzt ein Eigeninvestment in Höhe von je drei Vorzugsaktien pro Optionsrecht voraus.

Der Gesamtwert der den Führungskräften gewährten Aktienoptionen zum Ausgabetag wird mithilfe eines Optionspreis-Bewertungsmodells bestimmt. Der errechnete Gesamtwert der Aktienoptionen wird als Personalaufwand über den Zeitraum der Leistungserbringung durch den Begünstigten verteilt. Die ergebniswirksame Erfassung des Optionswerts ist verpflichtend für die Geschäftsjahre seit 2005 und betrifft die Optionsrechte, die in den Jahren 2003 (Tranche 4) und 2004 (Tranche 5) ausgegeben wurden.

Die Übersicht zeigt den Bestand ausgegebener Optionsrechte und die Aktienzahl pro Tranche unter Berücksichtigung des am 18. Juni 2007 erfolgten Aktiensplits von 1:3. Für alle Tranchen ist die Wartefrist bereits abgelaufen. Da die Ausübungsfrist für die vierte Tranche am 11. Mai 2011 ablief, sind nicht ausgeübte Optionsrechte verfallen.

Der Vorstand hat für die vierte Tranche im Jahr 2004 und für die fünfte Tranche im Jahr 2007 entschieden, von seinem Recht Gebrauch zu machen, den an dem Programm teilnehmenden Mitarbeitern den Vorteil bei Ausübung der Optionen in bar auszuzahlen. Die fünfte Tranche wird behandelt, als ob sie in Aktien vergütet würde.

## Optionsrechte/beziehbare Vorzugsaktien

in Stück	4. Tranche	5. Tranche	Summe
<b>Bestand am 1.1.2011</b>	<b>21.056</b>	<b>7.200</b>	<b>28.256</b>
Entspricht in Vorzugsaktien	315.845	151.200	467.045
Gewährte Optionen	-	-	-
Entspricht in Vorzugsaktien	-	-	-
Ausgeübte Optionen <sup>1</sup>	12.986	2.648	15.634
Entspricht in Vorzugsaktien	194.795	55.600	250.395
Verwirkte Optionen	210	-	210
Entspricht in Vorzugsaktien	3.150	-	3.150
Verfallene Optionen	7.860	-	7.860
Entspricht in Vorzugsaktien	117.900	-	117.900
<b>Bestand am 31.12.2011</b>	<b>-</b>	<b>4.552</b>	<b>4.552</b>
Entspricht in Vorzugsaktien	-	95.600	95.600

<sup>1</sup> Durchschnittlicher Aktienkurs bei Ausübung: 46,68 Euro.

Für die vierte Tranche bestand zum 31. Dezember 2010 eine Rückstellung in Höhe von 8,3 Mio Euro, die in Höhe von 5,2 Mio Euro im Geschäftsjahr 2011 in Anspruch genommen wurde. Der Auflösungsbetrag von 3,1 Mio Euro hat das Periodenergebnis erhöht.

Die Aufwandsermittlung basiert auf dem Black-Scholes-Optionspreismodell, das entsprechend den Besonderheiten des Aktien-Optionsplans modifiziert worden ist. Bei der Aufwandsermittlung wurden folgende Bewertungsparameter zugrunde gelegt:

## Black-Scholes-Optionspreismodell

	Bei Ausgabe	
	5. Tranche	
Ausübungskurs (vor Aktiensplit)	in Euro	71,28
Ausübungskurs (nach Aktiensplit)	in Euro	23,76
Erwartete Volatilität der Vorzugsaktie	in %	26,6
Erwartete Volatilität des Index	in %	18,6
Erwartete Kündigungsrate	in %	-
Risikofreier Zins	in %	3,96

Die erwarteten Volatilitäten basieren auf der historischen Volatilität der Henkel-Vorzugsaktie und des Dow Jones Euro Stoxx (600) Index. Der Zeitraum, auf dem die Schätzung der Volatilität der Henkel-Aktie beruht, reicht vom Bewertungsstichtag zurück über die Zeitspanne, die der verbleibenden erwarteten Restlaufzeit der zu bewertenden Tranche entspricht.

Am 11. Mai 2006 endete der Zeitraum für die vierte Tranche und am 15. Mai 2007 der Zeitraum für die fünfte Tranche. Danach konnten bei der vierten Tranche die Begünstigten innerhalb eines Zeitraums von fünf Jahren pro Optionsrecht 15 Henkel-Vorzugsaktien erwerben. Bei der fünften Tranche können die Begünstigten 21 Aktien je Option erwerben. Die Zuteilung der vierten Tranche resultierte ausschließlich aus der absoluten Performance. Bei der fünften Tranche resultieren 15 Aktien aus der absoluten Performance und sechs Aktien aus der relativen Performance. Die Optionsrechte für die vierte Tranche sind am 11. Mai 2011 fristgemäß verfallen. Die noch ausstehenden Optionsrechte für die Tranche fünf können grundsätzlich jederzeit ausgeübt werden mit Ausnahme von Blocked Periods, die für einen Zeitraum von jeweils vier Wochen vor den öffentlichen Berichtsterminen der Gesellschaft gelten.

## Global Cash Performance Units (CPU-Plan)

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 werden 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 ungebündigt beschäftigt ist. Diese Mindestbeschäftigungsdauer bezieht 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 die Erreichung von im Voraus festgelegten Zielgrößen. Für die bisherigen Zyklen sind 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 dem Performance-Zeitraum folgenden Hauptversammlung. Im Fall von außergewöhnlichen Kurssteigerungen besteht eine Obergrenze (Cap). Nach dem Aktiensplit von 1:3 am 18. Juni 2007 wurde die Anzahl der CPUs entsprechend verdreifacht.

Der Gesamtwert der den Führungskräften gewährten CPUs wird an jedem Bilanztag neu ermittelt und als Personalaufwand über den Zeitraum der Leistungserbringung durch den Begünstigten verteilt. Die fünfte, im Jahr 2008 ausgegebene Tranche kam im Juli 2011 zur Auszahlung. Weltweit waren zum 31. Dezember 2011 400.498 CPUs aus der sechsten, im Jahr 2009 ausgegebenen Tranche (Aufwand: 6,0 Mio Euro), 551.718 CPUs aus der siebten, im Jahr 2010 ausgegebenen Tranche (Aufwand: 8,2 Mio Euro) und 456.754 CPUs aus der achten, im Berichtsjahr ausgegebenen Tranche (Aufwand: 6,8 Mio Euro) zu berücksichtigen. Die entsprechende Rückstellung beläuft sich auf 41,0 Mio Euro (Vorjahr: 32,5 Mio Euro).

#### Cash-Performance-Units-Programm

Mit Wirkung ab dem Geschäftsjahr 2010 einschließlich wurde das Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands geändert. Seit 2010 erhalten die Vorstandsmitglieder als Long Term Incentive (LTI) eine variable, auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogene Barvergütung, die von der zukünftigen Steigerung des EPS in einem Zeitraum von drei Jahren (Performance-Zeitraum) abhängt (Details finden Sie im Vergütungsbericht auf den **GB** Seiten 36 bis 44).

In den Geschäftsjahren 2005 bis 2009 erhielten die Mitglieder des Vorstands ein LTI in Form einer aktienkursbasierten Vergütung. Hiernach erhielten die Mitglieder des Vorstands für ein Geschäftsjahr (= Tranche) in Abhängigkeit von der in einem Zeitraum von drei Jahren (Performance-Zeitraum) erzielten absoluten Kurssteigerung und der Steigerung des Ergebnisses je Henkel-Vorzugsaktie (EPS) den Geldwert von insgesamt bis zu 10.800 Henkel-Vorzugsaktien – sogenannte Cash Performance Units. Nach Ablauf des Performance-Zeitraums werden die konkrete Anzahl und der Wert der Cash Performance Units ermittelt und der daraus resultierende Tranchenertrag in bar ausgezahlt. Als Eigeninvestment muss jedes an einer Tranche teilnehmende Mitglied des Vorstands Henkel-Vorzugsaktien im Wert von 25 Prozent des (Brutto-)Tranchenertrags erwerben und diese in ein Sperredepot mit fünfjähriger Verfügungsbeschränkung einlegen.

Bei einer absoluten Kurssteigerung im Performance-Zeitraum von mindestens 15 Prozent beziehungsweise 21 Prozent oder 30 Prozent werden jedem Teilnehmer 1.800 beziehungsweise 3.600 oder 5.400 Cash Performance Units zugeteilt. Zur Berechnung der Kurssteigerung wird der Durchschnittskurs im Januar des Jahres der Ausgabe einer Tranche mit dem Durchschnittskurs im Januar des dritten auf das Ausgabejahr folgenden Geschäftsjahres (Referenzkurs) verglichen. Wird im Performance-Zeitraum das Ergebnis je Vorzugsaktie um mindestens 15 Prozent beziehungsweise 21 Prozent oder 30 Prozent gesteigert, werden jedem Teilnehmer weitere 1.800 beziehungsweise 3.600 oder 5.400 Cash Performance Units zugeteilt. Zur Berechnung der Steigerung des Ergebnisses je Vorzugsaktie wird das Ergebnis je Vorzugsaktie des vor dem Ausgabejahr liegenden Geschäftsjahres mit dem des zweiten auf das Ausgabejahr folgenden Geschäftsjahres verglichen. Für die Berechnung der Steigerung sind jeweils die in den uneingeschränkt testierten und gebilligten Konzernabschlüssen der betreffenden Geschäftsjahre ausgewiesenen – um Sondereinflüsse bereinigten – Ergebnisse je Vorzugsaktie maßgebend.

Der Geldwert einer Cash Performance Unit entspricht grundsätzlich dem Referenzkurs der Henkel-Vorzugsaktie. Im Fall von außergewöhnlichen Kurssteigerungen besteht eine Obergrenze.

Der Basiskurs für die Tranche 2009 betrug 21,78 Euro. Bei der Bemessung der Rückstellung im Jahr der Ausgabe einer solchen Tranche wurde von einer mittleren Zielerreichung ausgingen; in den Folgejahren wurden die anteiligen Rückstellungen der in den Vorjahren begebenen laufenden Tranchen auf Basis aktueller Zahlen angepasst. Dies führte im Berichtsjahr zu einer Zuführung des Aufwands von 0,5 Mio Euro. Die Rückstellung für die noch laufende Tranche aus diesem mit Wirkung für 2009 beendeten Programm beträgt zum 31. Dezember 2011 1,9 Mio Euro (Vorjahr: 3,4 Mio Euro).

### (33) Personalstruktur

Jahresdurchschnittszahlen ohne Auszubildende, Werkstudenten und Praktikanten, ermittelt auf Basis der Quartale:

Personalstruktur nach Anzahl der Mitarbeiter

	2010	2011
Produktion und Technik	23.672	23.568
Marketing/Vertrieb	15.106	14.941
Forschung und Entwicklung	2.665	2.654
Verwaltung	6.698	6.590
Gesamt	48.141	47.753

### (34) Angaben zur Konzernsegmentberichterstattung

Im Rahmen der Konzernsegmentberichterstattung werden die Aktivitäten des Henkel-Konzerns nach Unternehmensbereichen und darüber hinaus nach Regionen abgegrenzt. Diese Aufgliederung entspricht der Steuerung des operativen Geschäfts.

Die Aktivitäten des Henkel-Konzerns sind gekennzeichnet durch die berichteten Segmente Wasch-/Reinigungsmittel, Kosmetik/Körperpflege und Adhesive Technologies (Klebstoffe für Handwerker und Konsumenten sowie Industrie-klebstoffe).

#### Wasch-/Reinigungsmittel

Der Unternehmensbereich ist weltweit im Markenartikelgeschäft für Wasch- und Reinigungsmittel tätig. Das Geschäftsfeld Waschmittel umfasst neben Universal- und Spezial-waschmitteln auch Weichspüler, Waschkraftverstärker und Wäschepflegemittel. Im Produktpotfolio der Reinigungs-mittel finden sich Hand- und Maschinengeschirrspülmittel, Reiniger für Bad und WC sowie Haushalts-, Glas- und Spezial-reiniger. Daneben bieten wir in ausgewählten Regionen Luft-erfrischer sowie Insektizide für den Haushalt an.

#### Kosmetik/Körperpflege

Der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege ist im Markenartikelgeschäft in den Segmenten Haarkosmetik, Körperpflege, Hautpflege und Mundpflege sowie im Friseur-geschäft aktiv.

#### Adhesive Technologies (Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau sowie Industrieklebstoffe)

Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies besteht aus fünf markt- und kundenfokussierten strategischen Ge-schäftseinheiten.

Im Geschäftsfeld Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau vertreiben wir ein breites Sortiment an Markenprodukten für private und handwerkliche Endanwender. Auf den vier internationalen Markenplattformen Loctite, Pritt, Pattex und

Ceresit bieten wir zielgruppengerechte Systemlösungen für Haushalt, Schule und Büro, Heim- und Handwerker sowie für die Bauwirtschaft.

Im Geschäftsfeld Transport und Metall bündeln wir das Ge-schäft mit großen internationalen Kunden der Automobil- und Metall verarbeitenden Industrie. Wir bieten unseren Kunden maßgeschneiderte Systemlösungen und spezialisierten tech-nischen Service über die gesamte Wertschöpfungskette an – vom bandbeschichteten Stahl bis zur Endmontage von Kraft-fahrzeugen.

Unsere Kunden im Geschäftsfeld Allgemeine Industrie sind Hersteller aus einer Vielzahl von Branchen – von der Haus-haltsgeräte- bis zur Windkraftindustrie. Unser Produktpor-tolio umfasst neben den Loctite-Produkten für die industriel-le Instandhaltung auch ein breit gefächertes Sortiment von Dichtstoffen und Systemlösungen zur Oberflächenbehand-lung sowie Spezialklebstoffe.

Im Geschäftsfeld Verpackungs-, Konsumgüter- und Konstruk-tionsklebstoffe 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 Volumenanwendungen.

Im Geschäftsfeld Elektronik bieten wir unseren Kunden aus der Elektronikindustrie weltweit eine breite Palette von inno-vativen Hightech-Klebstoffen und Lötmaterialien für die Fertigung von Mikrochips und Elektronikbaugruppen an.

Bei der Ermittlung der Segmentergebnisse sowie der Vermö-genswerte und Schulden werden grundsätzlich dieselben Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze wie für den Kon-zernabschluss angewandt. Das operative Vermögen in Fremd-währung wurde 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 ein-malige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungs-aufwendungen bereinigt.

Zur Überleitung auf den Henkel-Konzern werden unter Cor-porate die Aufwendungen für die Konzernsteuerung sowie die Aufwendungen und Erträge, die nicht den einzelnen Un-ternehmensbereichen zugeordnet werden, zusammengefasst.

Erlöse zwischen den Segmenten bestehen nur in unwe-sentlicher Höhe und werden daher nicht gesondert ausgewiesen.

Operative Vermögenswerte, Rückstellungen und Verbindlich-keiten 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 werden die Umsätze den Ländern nach dem Herkunftslandprinzip zugerechnet; die langfristigen Vermögenswerte werden entsprechend dem Sitz der jeweiligen Landesgesellschaft zugeordnet.

Überleitung vom operativen Vermögen / eingesetzten Kapital zu den Bilanzwerten

in Mio Euro	Operatives Vermögen		Bilanzwerte		Operatives Vermögen		Bilanzwerte	
	Jahresdurchschnitt <sup>1</sup> 2010	31.12.2010	31.12.2010	Jahresdurchschnitt <sup>1</sup> 2011	31.12.2011	31.12.2011	31.12.2011	
Geschäftswerte zu Buchwerten	6.512	6.521	6.521	6.361	6.713	6.713		
Übrige Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen (gesamt)	4.500	4.335	4.335	4.192	4.319	4.319		
Latente Steuern	–	–	358	–	–	–	465	
Vorräte	1.451	1.460	1.460	1.588	1.550	1.550		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an Fremde	2.062	1.893	1.893	2.110	2.001	2.001		
Konzerninterne Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.079	919	–	799	911	–		
Andere Vermögenswerte und Steuererstattungsansprüche <sup>2</sup>	425	388	1.412	374	431	1.500		
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	–	–	1.515				1.980	
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	–	–	31				51	
<b>Operatives Bruttovermögen/Aktiva gesamt</b>	<b>16.029</b>	<b>15.516</b>	<b>17.525</b>	<b>15.424</b>	<b>15.926</b>	<b>18.579</b>		
– Operative Verbindlichkeiten	4.796	4.648	–	4.625	4.687	–		
Davon:								
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen an Fremde	2.262	2.308	2.308	2.460	2.411	2.411		
Konzerninterne Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.079	919	–	799	911	–		
Andere Rückstellungen und sonstige Verbindlichkeiten <sup>2,3</sup> (finanziell und nicht finanziell)	1.455	1.421	1.644	1.366	1.365	1.595		
<b>Operatives Vermögen</b>	<b>11.233</b>	<b>10.868</b>	<b>–</b>	<b>10.799</b>	<b>11.239</b>	<b>–</b>		
– Geschäftswerte zu Buchwerten	6.512	–	–	6.361	–	–		
+ Geschäftswerte zu Anschaffungswerten <sup>4</sup>	6.875	–	–	6.770	–	–		
<b>Eingesetztes Kapital</b>	<b>11.595</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>11.208</b>	<b>–</b>	<b>–</b>		

<sup>1</sup> Jahresdurchschnitt aus zwölf Monatswerten gebildet.

<sup>2</sup> Für die Ermittlung des operativen Vermögens werden jeweils nur die der betrieblichen Sphäre zuzurechnenden Posten berücksichtigt.

<sup>3</sup> Vorjahreswerte angepasst (siehe Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf den Seiten 108 und 109).

<sup>4</sup> Vor Verrechnung mit kumulierten Abschreibungen gemäß IFRS 3.79(b).

### (35) Angaben zum Ergebnis je Aktie (Earnings per Share)

Das Aktien-Optionsprogramm (Textziffer 32, **GB** Seiten 143 bis 145) verwässert das Ergebnis unserer Stammaktie und unserer Vorzugsaktie um je 1 Eurocent.

#### Ergebnis je Aktie

in Mio Euro (gerundet)

	2010	2011
<b>Ergebnis nach nicht beherrschenden Anteilen</b>	1.118	1.253
Dividenden Stammaktien	182	203
Dividenden Vorzugsaktien	125	139
Gesamte Dividende	307	342
Einbehaltener Gewinn Stammaktien	486	545
Einbehaltener Gewinn Vorzugsaktien	325	366
<b>Einbehaltener Gewinn</b>	811	911
Anzahl der Stammaktien	259.795.875	259.795.875
Dividende je Stammaktie in Euro	0,70	0,78 <sup>4</sup>
<i>Davon Vorabdividende je Stammaktie in Euro<sup>1</sup></i>	0,02	0,02
Einbehaltener Gewinn je Stammaktie in Euro	1,87	2,10
<b>EPS je Stammaktie in Euro</b>	2,57	2,88
Anzahl der im Umlauf befindlichen Vorzugsaktien <sup>2</sup>	173.924.174	174.309.407
Dividende je Vorzugsaktie in Euro	0,72	0,80 <sup>4</sup>
<i>Davon Vorzugsdividende je Vorzugsaktie in Euro<sup>1</sup></i>	0,04	0,04
Einbehaltener Gewinn je Vorzugsaktie in Euro	1,87	2,10
<b>EPS je Vorzugsaktie in Euro</b>	2,59	2,90
Anzahl Stammaktien	259.795.875	259.795.875
Dividende je Stammaktie in Euro	0,70	0,78 <sup>4</sup>
<i>Davon Vorabdividende je Stammaktie in Euro<sup>1</sup></i>	0,02	0,02
Einbehaltener Gewinn je Stammaktie in Euro (nach Verwässerungseffekt)	1,86	2,09
<b>EPS verwässert je Stammaktie in Euro</b>	2,56	2,87 <sup>5</sup>
Anzahl der potenziell im Umlauf befindlichen Vorzugsaktien <sup>3</sup>	174.300.359	174.467.626
Dividende je Vorzugsaktie in Euro	0,72	0,80 <sup>4</sup>
<i>Davon Vorzugsdividende je Vorzugsaktie in Euro<sup>1</sup></i>	0,04	0,04
Einbehaltener Gewinn je Vorzugsaktie in Euro (nach Verwässerungseffekt)	1,86	2,09
<b>EPS verwässert je Vorzugsaktie in Euro</b>	2,58	2,89 <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Siehe Konzernlagebericht, Corporate Governance, Einteilung Grundkapital, Aktionärsrechte.

<sup>2</sup> Gewichteter Jahresdurchschnitt der Vorzugsaktien (Rückkaufprogramm Henkel).

<sup>3</sup> Gewichteter Jahresdurchschnitt der Vorzugsaktien (korrigiert um potenzielle Zahl der Aktien nach Aktien-Optionsprogramm).

<sup>4</sup> Vorschlag an die Aktionäre für die Hauptversammlung am 16. April 2012.

<sup>5</sup> Basiert auf einem auf die Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallenden Ergebnis in Höhe von 1.251 Mio Euro (IAS 33.59).

### (36) Angaben zur Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung wird gemäß IAS 7 „Cashflow Statement“ erstellt. Sie legt die Zahlungsströme offen, um Herkunft und Verwendung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente darzustellen. Sie unterscheidet dabei zwischen Mittelveränderungen aus laufender Geschäftstätigkeit, Investitionstätigkeit/Akquisitionstätigkeit 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. Wie im Vorjahr entspricht der Finanzmittelfonds dem Bilanzposten Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente. Effekte der Währungsumrechnung werden bei der Berechnung bereinigt. In einigen Ländern bestehen administrative Hürden, finanzielle Mittel an das Mutterunternehmen zu transferieren.

Der Cashflow aus operativer Tätigkeit wird ermittelt, indem zunächst das betriebliche Ergebnis um nicht zahlungswirksame Größen wie die Abschreibungen/Zuschreibungen zum Anlagevermögen bereinigt wird, ergänzt um die Veränderungen der Rückstellungen sowie die Veränderungen der sonstigen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten und des

Netto-Umlaufvermögens. Die Auszahlungen für Ertragsteuer werden im operativen Cashflow ausgewiesen.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit/Akquisitionstätigkeit ergibt sich im Wesentlichen aus dem Mittelzufluss aus den Abgängen langfristiger Vermögenswerte sowie von Tochterunternehmen und Geschäften und dem Mittelabfluss für Investitionen in langfristige Vermögenswerte sowie Akquisitionen.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit/Akquisitionstätigkeit enthält in den Akquisitionsausgaben die verwendeten Mittel für durchgeführte Akquisitionen (4 Mio Euro, Vorjahr: 46 Mio Euro). Die Investitionen in Akquisitionen entfallen in voller Höhe auf den Erwerb der Purbond-Gruppe im Unternehmensbereich Adhesive Technologies.

Im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit werden 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 ausgewiesen. Die Veränderung der Finanzschulden enthält eine Vielzahl von Zahlungsmittelzuflüssen und -abflüssen insbesondere aus der Aufnahme und Tilgung kurzfristiger Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten.

Der Free Cashflow ist eine Größe, die zeigt, welcher Cashflow für Akquisitionen und Dividendenzahlungen sowie für die Rückführung von Fremdfinanzierungen tatsächlich verfügbar ist.

### (37) Haftungsverhältnisse

#### Aufteilung

in Mio Euro	31.12.2010	31.12.2011
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften, Wechsel- und Scheckbürgschaften sowie aus Gewährleistungsverträgen	15	8

### (38) 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 2011 wie folgt dar:

#### Operating-Leasingverpflichtungen

in Mio Euro	31.12.2010	31.12.2011
Fälligkeit im Folgejahr	58	59
Fälligkeit zwischen 1 bis 5 Jahren	127	118
Fälligkeit über 5 Jahre	36	35
<b>Gesamt</b>	<b>221</b>	<b>212</b>

Im Lauf des Geschäftsjahres 2011 sind Aufwendungen aus Operating-Leasingverhältnissen in Höhe von 67 Mio Euro (Vorjahr: 67 Mio Euro) angefallen.

Die Verpflichtungen aus Bestellungen für Sachanlagen beliefen sich Ende 2011 auf 52 Mio Euro (Vorjahr: 36 Mio Euro). Es bestanden wie im Vorjahr keine Abnahmeverpflichtungen aus Lohnherstellungsverträgen.

Aus Verträgen über Kapitalerhöhungen und Anteilserwerbe, die vor dem 31. Dezember 2011 geschlossen wurden, resultieren zum Bilanztag Zahlungsverpflichtungen in Höhe von 7 Mio Euro (Vorjahr: 5 Mio Euro).

### (39) 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 Henkel, die nicht konsolidierten Unternehmen, mit denen Henkel ein Beteiligungsverhältnis hat, sowie die Organmitglieder der Henkel AG & Co. KGaA, deren Bezüge dem Vergütungsbericht im Lagebericht (Seiten 36 bis 44) zu entnehmen sind. Darüber hinaus sind der Henkel Trust e.V. sowie der Metzler Trust e.V. nahestehende Personen im Sinn von IAS 24.

Angaben gemäß Paragraf 160 Absatz 1 Nummer 8 Aktiengesetz (AktG):

Der Gesellschaft ist mitgeteilt worden, dass der Stimmrechtsanteil der Mitglieder des Aktienbindungsvertrags Henkel zum 21. Oktober 2010 insgesamt rund 53,21 Prozent der Stimmrechte (138.240.804 Stimmen) an der Henkel AG & Co. KGaA beträgt und gehalten wird von

- 111 Mitgliedern der Familien der Nachfahren des Unternehmensgründers Fritz Henkel,
- vier von Mitgliedern dieser Familien gegründeten Stiftungen,
- einer von Mitgliedern dieser Familien gegründeten Gesellschaft bürgerlichen Rechts,
- acht von Mitgliedern dieser Familien gegründeten Gesellschaften mit beschränkter Haftung, sieben GmbH & Co. KGs und einer KG

aufgrund eines Aktienbindungsvertrags gemäß Paragraf 22 Absatz 2 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG), wobei die von den acht Gesellschaften mit beschränkter Haftung, sieben GmbH & Co. KGs und einer KG gehaltenen Anteile in Höhe von insgesamt rund 14,02 Prozent (36.419.097 Stimmrechte) den Mitgliedern der Familie, die diese Gesellschaften kontrollieren, auch nach Paragraf 22 Absatz 1 Nummer 1 WpHG zugerechnet werden.

Dr. Christoph Henkel, London, überschreitet mit Stimmrechten aus 14.172.457 Stammaktien der Henkel AG & Co. KGaA (entsprechend gerundet 5,46 Prozent) die Schwelle von 5 Prozent der Stimmrechtsanteile an der Henkel AG & Co. KGaA. Auch bei Hinzurechnung der mit Nießbrauchverträgen ausdrücklich eingeräumten Stimmrechte besteht für kein weiteres Mitglied des Aktienbindungsvertrags 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 Henkel ist Dr. Simone Bagel-Trah, Düsseldorf.

Die Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, 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 [GB Seite 116](#)) ausgewiesen.

#### **(40) Inanspruchnahme von Befreiungsvorschriften**

Die folgenden in den Konzernabschluss der Henkel AG & Co. KGaA einbezogenen deutschen Gesellschaften haben im Geschäftsjahr 2011 von Befreiungsvorschriften Gebrauch gemacht:

- Elch GmbH, Leverkusen (§ 264 Absatz 3 HGB),
- Schwarzkopf Henkel Production Europe GmbH & Co. KG, Düsseldorf (§ 264b 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.

#### **(41) Bezüge der Gremien**

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses der Henkel AG & Co. KGaA beliefen sich auf 1.515.500 Euro zuzüglich Umsatzsteuer (Vorjahr: 1.516.000 Euro) beziehungsweise auf 2.295.205 Euro (Vorjahr: 2.209.180 Euro). Die Gesamtbezüge (Paragraf 285 Nummer 9 HGB) des Vorstands beziehungsweise der Mitglieder des Vorstands der Henkel Management AG betrugen 21.992.191 Euro (Vorjahr: 18.297.607 Euro). Bezüglich der Bezüge der Gremien verweisen wir auf den Vergütungsbericht auf den [GB Seiten 36 bis 44](#).

#### **(42) Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex**

Im Februar 2011 haben der Vorstand der Henkel Management AG sowie der Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss der Henkel AG & Co. KGaA gemäß Paragraf 161 Aktiengesetz (AktG) eine gemeinsame Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex verabschiedet. Sie wurde auf der Internetseite der Gesellschaft den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht:  [www.henkel.de/ir](http://www.henkel.de/ir)

#### **(43) Konzerngesellschaften und Beteiligungen**

Die Angaben zum Anteilsbesitz der Henkel AG & Co. KGaA und des Henkel-Konzerns 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 der Internetseite  [www.henkel.de/ir](http://www.henkel.de/ir)

#### **(44) Honorare und Dienstleistungen des Abschlussprüfers**

Die für Dienstleistungen des Abschlussprüfers KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie der Gesellschaften des weltweiten KPMG-Verbunds für die Geschäftsjahre 2010 und 2011 im Konzern berechneten Gesamthonorare betragen:

Art der Honorare

in Mio Euro	2010	davon Deutschland	2011	davon Deutschland
Abschlussprüfungen	8,5	1,3	7,7	1,3
Andere Bestätigungsleistungen	1,2	0,3	1,4	0,3
Steuerberatungsleistungen	0,9	0,4	0,6	0,1
Sonstige Leistungen	0,6	0,4	0,8	0,7
Gesamt	11,2	2,4	10,5	2,4

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.

## 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 345.171.082,50 Euro für das Geschäftsjahr 2011 wie folgt zu verwenden:

- a) Zahlung einer Dividende von 0,78 Euro je Stammaktie  
(Stück 259.795.875) = 202.640.782,50 Euro
- b) Zahlung einer Dividende von 0,80 Euro je Vorzugsaktie  
(Stück 178.162.875) = 142.530.300,00 Euro

345.171.082,50 Euro

Eigene Aktien sind gemäß Paragraf 71 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 0,78 Euro je dividendenberechtigte Stammaktie beziehungsweise von 0,80 Euro je dividendenberechtigte Vorzugsaktie bei entsprechender Anpassung des auf neue Rechnung vorzutragenden Betrags vorsieht.

Düsseldorf, 27. Januar 2012

Henkel Management AG  
(persönlich haftende Gesellschafterin  
der Henkel AG & Co. KGaA)

Der Vorstand

## Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung\*

### Gewinn- und Verlustrechnung

in Mio Euro

	2010	2011
<b>Umsatzerlöse</b>	3.272	3.424
Kosten der umgesetzten Leistungen	-2.262	-2.426
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	1.010	998
Vertriebs-, Forschungs- und Verwaltungsaufwendungen	-1.283	-1.331
Übrige Erträge (Saldo)	458	442
<b>Betriebliches Ergebnis</b>	185	109
<b>Finanzergebnis</b>	874	-6
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	1.059	103
Veränderung der Sonderposten mit Rücklageanteil	14	11
Außerordentliches Ergebnis	37	-
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	1.110	114
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-141	-82
<b>Jahresüberschuss</b>	969	32
<b>Gewinnvortrag</b>	377	304
Einstellung in andere Gewinnrücklagen/Entnahme aus anderen Gewinnrücklagen	-484	9
<b>Bilanzgewinn<sup>1</sup></b>	862	345

<sup>1</sup> Gewinn- und Verlustrechnung gerundet; Bilanzgewinn 2010: 861.527.712,35 Euro; Bilanzgewinn 2011: 345.171.082,50 Euro.

### Bilanz

in Mio Euro

	2010	2011
<b>Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen</b>	671	660
Finanzanlagen	7.017	7.185
<b>Anlagevermögen</b>	7.688	7.845
Vorräte	224	233
Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände/Rechnungsabgrenzungsposten	1.994	1.591
Wertpapiere	250	309
Flüssige Mittel	1.117	1.389
<b>Umlaufvermögen</b>	3.585	3.522
<b>Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung</b>	115	2
<b>Aktiva insgesamt</b>	11.388	11.369
<b>Eigenkapital</b>	5.468	5.204
Sonderposten mit Rücklageanteil	151	139
Rückstellungen	654	762
Verbindlichkeiten/Rechnungsabgrenzungsposten	5.115	5.264
<b>Passiva insgesamt</b>	11.388	11.369

\* 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/ir](http://www.henkel.de/ir). Er kann als Sonderdruck bei der Henkel AG & Co. KGaA angefordert werden.

## Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

Den uneingeschränkten Bestätigungsvermerk haben wir wie folgt erteilt:

„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 zum 31. Dezember 2011, Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung und Konzernkapitalflussrechnung für das an diesem Stichtag endende Geschäftsjahr sowie aus dem Konzernanhang – 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) vorgenommen. 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 – beabsich-

tigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Abschlussprüfer das interne Kontrollsyste m, 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 Kontrollsyste ms des Konzerns abzugeben. Eine Abschlussprüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsme thoden 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 2011 sowie der Ertragslage für das an diesem Stichtag endende Geschäftsjahr.

### **Vermerk zum Konzernlagebericht**

Wir haben den beigefügten Konzernlagebericht der Henkel AG & Co. KGaA geprüft. Die persönlich haftende Gesellschafterin der Henkel AG & Co. KGaA ist verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts 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 von Konzernlageberichten vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung des Konzernlageberichts so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Konzernlagebericht 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 Konzernlageberichts zu keinen Einwendungen geführt hat.

Nach unserer Beurteilung auf Grund der bei der Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts gewonnenen Erkenntnisse steht der Konzernlagebericht 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 27. Januar 2012

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Prof. Dr. Kai C. Andrejewski**  
Wirtschaftsprüfer

**Michael Gewehr**  
Wirtschaftsprüfer“

## **Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin**

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

Düsseldorf, 27. Januar 2012

Henkel Management AG  
Der Vorstand  
Kasper Rorsted,  
Jan-Dirk Auris, Kathrin Menges, Bruno Piacenza,  
Dr. Lothar Steinebach, Hans Van Bylen

## Gremien der Henkel AG & Co. KGaA

Gremien / Mitgliedschaften im Sinn des Paragrafen 125 Absatz 1 Satz 5 Aktiengesetz (Stand Januar 2012)

Ehrenvorsitzender der Henkel-Gruppe: **Dipl.-Ing. Albrecht Woeste**

### Aufsichtsrat der Henkel AG & Co. KGaA

#### **Dr. rer. nat. Simone Bagel-Trah**

Vorsitzende,  
Unternehmerin, Düsseldorf

Geburtsjahr: 1969  
Mitglied seit: 14.4.2008

*Mitgliedschaften:*

Henkel Management AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Henkel AG & Co. KGaA (Gesellschafterausschuss,  
Vorsitz)<sup>2</sup>  
Heraeus Holding GmbH<sup>1</sup>

#### **Winfried Zander\***

stellvertretender Vorsitzender,  
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der  
Henkel AG & Co. KGaA und Vorsitzender des  
Betriebsrats der Henkel AG & Co. KGaA,  
Standort Düsseldorf

Geburtsjahr: 1954  
Mitglied seit: 17.5.1993

#### **Jutta Bernicke\***

Mitglied des Betriebsrats der  
Henkel AG & Co. KGaA, Standort Düsseldorf

Geburtsjahr: 1962  
Mitglied seit: 14.4.2008

#### **Dr. rer. nat. Kaspar von Braun**

Astrophysiker, Pasadena

Geburtsjahr: 1971  
Mitglied seit: 19.4.2010

#### **Johann-Christoph Frey**

Diplom-Kaufmann, Klosters

Geburtsjahr: 1955  
Mitglied seit: 23.9.2009

#### **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:*

Carl Zeiss Konzern:  
Carl Zeiss MicroImaging GmbH (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Carl Zeiss SMT GmbH (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Carl Zeiss Japan Co. Ltd. (Vorsitz), Japan<sup>2</sup>  
Carl Zeiss Far East (Vorsitz), Hongkong<sup>2</sup>  
Carl Zeiss India Pte. Ltd. (Vorsitz), Indien<sup>2</sup>

#### **Thomas Manchot**

Unternehmer, Düsseldorf

Geburtsjahr: 1965  
Mitglied seit: 10.4.2006

#### **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

#### **Thierry Paternot**

Operating Partner, Duke Street Capital, Paris

Geburtsjahr: 1948  
Mitglied seit: 14.4.2008

*Mitgliedschaften:*

Eckes AG<sup>1</sup>  
Bio DS SAS, Frankreich<sup>2</sup>  
Freedom-FullSix SAS (Vorsitz), Frankreich<sup>2</sup>  
Oeneo SA, Frankreich<sup>2</sup>

#### **Andrea Pichottka\***

Vorstandssekretärin des Vorstandsmitglieds  
Vorstandsbereich 3  
Mitglieder/Zielgruppen/Bildung  
IG Bergbau, Chemie, Energie, Hannover

Geburtsjahr: 1959  
Mitglied seit: 26.10.2004

*Mitgliedschaft:*

Siltronic AG<sup>1</sup>

#### **Dr. rer. nat. Martina Seiler\***

(seit 1.1.2012)  
Diplom-Chemikerin, Duisburg  
Vertreterin der Leitenden Angestellten 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:*

Deutsche Bank AG<sup>1</sup>  
E.ON AG<sup>1</sup>  
Merck KGaA<sup>1</sup>  
DKSH Holding Ltd., Schweiz<sup>2</sup>  
E. Merck OHG<sup>2</sup>

#### **Edgar Topsch\***

Mitglied des Gesamtbetriebsrats der  
Henkel AG & Co. KGaA und  
stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats  
der Henkel AG & Co. KGaA, Standort Düsseldorf

Geburtsjahr: 1960  
Mitglied seit: 1.8.2010

#### **Michael Vassiliadis\***

Vorsitzender des geschäftsführenden  
Hauptvorstands der IG Bergbau,  
Chemie, Energie, Hannover

Geburtsjahr: 1964  
Mitglied seit: 4.5.1998

*Mitgliedschaften:*

BASF SE<sup>1</sup>  
K + S AG (stellvertretender Vorsitz)<sup>1</sup>  
STEAG GmbH (stellvertretender Vorsitz)<sup>1</sup>

#### **Dr.-Ing. E.h. Bernhard Walter**

ehemals Sprecher des Vorstands der  
Dresdner Bank AG, Frankfurt/Main

Geburtsjahr: 1942  
Mitglied seit: 4.5.1998

*Mitgliedschaften:*

Bilfinger Berger SE (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Daimler AG<sup>1</sup>  
Deutsche Telekom AG<sup>1</sup>

#### **Ulf Wentzien\***

(bis 31.12.2011)  
Diplom-Kaufmann, Düsseldorf  
Vertreter der Leitenden Angestellten der  
Henkel AG & Co. KGaA

Geburtsjahr: 1963  
Mitglied ab: 14.4.2008

\* Arbeitnehmervertreter.

<sup>1</sup> Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden inländischen Aufsichts-/Verwaltungsräten.

<sup>2</sup> Mitgliedschaft in vergleichbaren Kontrollgremien.

---

## 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. Bernhard Walter  
Johann-Christoph Frey

### 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**

Dr. Bernhard Walter, Vorsitzender  
Prof. Dr. Theo Siegert, stellvertretender Vorsitzender  
Dr. Simone Bagel-Trah  
Birgit Helten-Kindlein  
Michael Vassiliadis  
Winfried Zander

## Gesellschafterausschuss der Henkel AG & Co. KGaA

### **Dr. rer. nat. Simone Bagel-Trah**

Vorsitzende,  
Unternehmerin, Düsseldorf  
Geburtsjahr: 1969  
Mitglied seit: 18.4.2005

#### *Mitgliedschaften:*

Henkel AG & Co. KGaA (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Henkel Management AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Heraeus Holding GmbH<sup>1</sup>

### **Dr. rer. pol. h.c. Christoph Henkel**

stellvertretender Vorsitzender,  
Managing Partner Canyon Equity LLC, London  
Geburtsjahr: 1958  
Mitglied seit: 27.5.1991

### **Prof. Dr. oec. HSG Paul Achleitner**

Mitglied des Vorstands der Allianz SE, München  
Geburtsjahr: 1956  
Mitglied seit: 30.4.2001

#### *Mitgliedschaften:*

Bayer AG<sup>1</sup>  
RWE AG<sup>1</sup>  
Daimler AG<sup>1</sup>  
Allianz-Konzern: Allianz Global Investors AG<sup>1</sup>  
Allianz Investment Management SE (Vorsitz)<sup>1</sup>

### **Boris Canessa**

Unternehmer, Düsseldorf  
Geburtsjahr: 1963  
Mitglied seit: 19.9.2009

#### *Mitgliedschaft:*

Wilhelm von Finck Deutsche Family Office AG<sup>1</sup>

### **Stefan Hamelmann**

Unternehmer, Düsseldorf  
Geburtsjahr: 1963

Mitglied seit: 3.5.1999

#### *Mitgliedschaft:*

Henkel Management AG (stellvertretender Vorsitz)<sup>1</sup>

### **Prof. Dr. rer. pol. Ulrich Lehner**

ehemals Vorsitzender der Geschäftsführung  
der Henkel KGaA, Düsseldorf

Geburtsjahr: 1946

Mitglied seit: 14.4.2008

#### *Mitgliedschaften:*

Deutsche Telekom AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
E.ON AG<sup>1</sup>  
Henkel Management AG<sup>1</sup>  
Porsche Automobil Holding SE<sup>1</sup>  
ThyssenKrupp AG<sup>1</sup>  
Dr. August Oetker KG<sup>2</sup>  
Novartis AG, Schweiz<sup>2</sup>

### **Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Norbert Reithofer**

(seit 11.4.2011)  
Vorsitzender des Vorstands  
der Bayerische Motoren Werke AG, München  
Geburtsjahr: 1956  
Mitglied seit: 11.4.2011

### **Konstantin von Unger**

Partner und Mitbegründer Blue Corporate Finance  
AG, London

Geburtsjahr: 1966

Mitglied seit: 14.4.2003

#### *Mitgliedschaft:*

Ten Lifestyle Management Ltd.,  
Großbritannien<sup>2</sup>

### **Karel Vuurstee**

ehemals Vorsitzender der Geschäftsführung  
der Heineken N.V., Amsterdam

Geburtsjahr: 1941

Mitglied seit: 6.5.2002

#### *Mitgliedschaften:*

Akzo Nobel N.V. (Vorsitz), Niederlande<sup>2</sup>  
Heineken Holding N.V., Niederlande<sup>2</sup>  
Tom Tom N.V. (Vorsitz), Niederlande<sup>2</sup>

### **Werner Wenning**

ehemals Vorsitzender des Vorstands  
der Bayer AG, Leverkusen

Geburtsjahr: 1946

Mitglied seit: 14.4.2008

#### *Mitgliedschaften:*

Deutsche Bank AG<sup>1</sup>  
E.ON AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
HDI V.a.G.<sup>1</sup>  
Talanx AG<sup>1</sup>  
Freudenberg & Co. KG<sup>2</sup>

## Ausschüsse des Gesellschafterausschusses

### Finanzausschuss

#### **Aufgaben**

Der Finanzausschuss befasst sich insbesondere mit Finanzangelegenheiten, Fragen der Rechnungslegung einschließlich Abschlussprüfung, der Steuer- und Bilanzpolitik, der internen Revision sowie des Risikomanagements des Unternehmens.

#### **Mitglieder**

Dr. Christoph Henkel, Vorsitzender  
Stefan Hamelmann, stellvertretender Vorsitzender  
Prof. Dr. Paul Achleitner  
Prof. Dr. Ulrich Lehner  
Dr. Norbert Reithofer (seit 11.4.2011)

### Personalausschuss

#### **Aufgaben**

Der Personalausschuss befasst sich insbesondere mit der Erörterung von Personalangelegenheiten der Mitglieder des Vorstands und mit Fragen der Personalstrategie sowie der Vergütung.

#### **Mitglieder**

Dr. Simone Bagel-Trah, Vorsitzende  
Konstantin von Unger, stellvertretender Vorsitzender  
Boris Canessa  
Karel Vuurstee  
Werner Wenning

<sup>1</sup> Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden inländischen Aufsichts-/Verwaltungsräten.

<sup>2</sup> Mitgliedschaft in vergleichbaren Kontrollgremien.

---

## Vorstand der Henkel Management AG \*

**Kasper Rorsted**

Vorsitzender des Vorstands  
Geburtsjahr: 1962  
Mitglied seit: 1.4.2005<sup>3</sup>  
*Mitgliedschaften:*  
Bertelsmann AG<sup>1</sup>  
Danfoss A/S, Dänemark<sup>2</sup>

**Jan-Dirk Auris**

(seit 1.1.2011)  
Adhesive Technologies  
Geburtsjahr: 1968  
Mitglied seit: 1.1.2011  
*Mitgliedschaft:*  
Henkel Corporation (Vorsitz), USA<sup>2</sup>

**Kathrin Menges**

(seit 1.10.2011)  
Human Resources  
Geburtsjahr: 1964  
Mitglied seit: 1.10.2011  
*Mitgliedschaften:*  
Henkel Central Eastern Europe GmbH, Österreich<sup>2</sup>  
Henkel Norden AB, Schweden<sup>2</sup>  
Henkel of America Inc., USA<sup>2</sup>  
Henkel Norden Oy, Finnland<sup>2</sup>

**Bruno Piacenza**

(seit 1.1.2011)  
Wasch-/Reinigungsmittel  
(seit 1.3.2011)  
Geburtsjahr: 1965  
Mitglied seit: 1.1.2011

**Dr. rer. soc. oec. Friedrich Stara**

(bis 28.2.2011)  
Wasch-/Reinigungsmittel  
Geburtsjahr: 1949  
Mitglied ab: 1.7.2005<sup>3</sup>  
*Mitgliedschaft:*  
Wiener Städtische Allgemeine Versicherung AG,  
Österreich<sup>2</sup>

**Dr. jur. Lothar Steinebach**

Finanzen / Einkauf / IT / Recht  
Geburtsjahr: 1948  
Mitglied seit: 1.7.2003<sup>3</sup>  
*Mitgliedschaften:*  
LSG Lufthansa Service Holding AG<sup>1</sup>  
Henkel Adhesives Middle East E.C., Bahrain<sup>2</sup>  
Henkel (China) Investment Co. Ltd., China<sup>2</sup>  
Henkel & Cie AG, Schweiz<sup>2</sup>  
Henkel Central Eastern Europe GmbH (Vorsitz),  
Österreich<sup>2</sup>  
Henkel Consumer Goods Inc. (Vorsitz), USA<sup>2</sup>  
Henkel Ltd., Großbritannien<sup>2</sup>  
Henkel of America Inc. (Vorsitz), USA<sup>2</sup>  
Henkel Technologies Egypt SAE, Ägypten<sup>2</sup>  
Türk Henkel Kimya Sanayi ve Ticaret AS (Vorsitz),  
Türkei<sup>2</sup>

**Hans Van Bylen**

Kosmetik/Körperpflege  
Geburtsjahr: 1961  
Mitglied seit: 1.7.2005<sup>3</sup>  
*Mitgliedschaften:*  
Henkel Belgium N.V., Belgien<sup>2</sup>  
Henkel Nederland BV, Niederlande<sup>2</sup>  
The Dial Corporation (Vorsitz), USA<sup>2</sup>

---

## Aufsichtsrat der Henkel Management AG \*

**Dr. rer. nat. Simone Bagel-Trah**

Vorsitzende,  
Unternehmerin, Düsseldorf  
Geburtsjahr: 1969  
Mitglied seit: 15.2.2008  
*Mitgliedschaften:*  
Henkel AG & Co. KGaA (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Henkel AG & Co. KGaA  
(Gesellschafterausschuss, Vorsitz)<sup>2</sup>  
Heraeus Holding GmbH<sup>1</sup>

**Stefan Hamelmann**

stellvertretender Vorsitzender,  
Unternehmer, Düsseldorf  
Geburtsjahr: 1963  
Mitglied seit: 19.9.2009  
*Mitgliedschaft:*  
Henkel AG & Co. KGaA  
(Gesellschafterausschuss)<sup>2</sup>

**Prof. Dr. rer. pol. Ulrich Lehner**

ehemals Vorsitzender der Geschäftsführung  
der Henkel KGaA, Düsseldorf  
Geburtsjahr: 1946  
Mitglied seit: 15.2.2008  
*Mitgliedschaften:*  
Deutsche Telekom AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
E.ON AG<sup>1</sup>  
Porsche Automobil Holding SE<sup>1</sup>  
ThyssenKrupp AG<sup>1</sup>  
Henkel AG & Co. KGaA (Gesellschafterausschuss)<sup>2</sup>  
Dr. August Oetker KG<sup>2</sup>  
Novartis AG, Schweiz<sup>2</sup>

\* Persönlich haftende Gesellschafterin der Henkel AG & Co. KGaA.

<sup>1</sup> Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden inländischen Aufsichts-/Verwaltungsräten.

<sup>2</sup> Mitgliedschaft in vergleichbaren Kontrollgremien.

<sup>3</sup> Unter Berücksichtigung der Mitgliedschaft in der Geschäftsführung der Henkel KGaA.

## Weitere Informationen

### Corporate Senior Vice Presidents

**Prof. Dr. Ramón Bacardit**

Adhesive Technologies  
Research

**Georg Baratta-Dragono**

Laundry & Home Care  
Western Europe,  
International Sales,  
Customer Operations

**Alain Bauwens**

Laundry & Home Care  
International Marketing Laundry Care,  
New Business & Trends,  
Latin America

**Wolfgang Beyno**

Corporate Functions  
Finance/Controlling

**Dr. Andreas Bruns**

Corporate Functions  
Infrastructure Services

**Julian Colquitt**

Adhesive Technologies  
North America,  
SBU General Industry

**Bertrand Conquéret**

Corporate Functions  
Purchasing

**Ashraf El Afifi**

Laundry & Home Care  
Middle East/North Africa,  
President Africa/Middle East

**Jean Fayolle**

Adhesive Technologies  
SBU Packaging Industry

**Enric Holzbacher**

Adhesive Technologies  
Africa/Middle East,  
SBU Consumer & Building Industry

**Pascal Houdayer**

Laundry & Home Care  
International Marketing Home Care,  
Digital, Export and Business  
Development, Asia

**Dr. Stefan Huchler**

Cosmetics/Toiletries  
Supply Chain/Packaging

**Dr. Joachim Jäckle**

Corporate Functions  
Financial Operations

**Patrick Kaminski**

Cosmetics/Toiletries  
Emerging Markets, Exports,  
President Asia-Pacific

**Paul Kirsch**

Adhesive Technologies  
SBU Transportation & Metal Industry

**Carsten Knobel**

Cosmetics/Toiletries  
Financial Director,  
Corporate Functions  
Corporate Controlling

**Dirk-Stephan Koedijk**

Corporate Functions  
Chief Compliance Officer

**Norbert Koll**

Cosmetics/Toiletries  
Laundry & Home Care  
North America

(seit 1. September 2011)

**Thomas Gerd Kühn**

Corporate Functions  
Legal, IP, Insurance

**Dr. Marcus Kuhnert**

Laundry & Home Care  
Financial Director

**Tina Müller**

Cosmetics/Toiletries  
Chief Marketing Officer Retail

**Prof. Dr. Thomas Müller-Kirschbaum**

Laundry & Home Care  
R&D, Technology, Supply Chain

**Michael Olosky**

Adhesive Technologies  
Asia-Pacific

**Dr. Matthias Schmidt**

Adhesive Technologies  
Financial Director

SBU = Strategic Business Unit  
(Strategische Geschäftseinheit)

**Jens-Martin Schwärzler**

Cosmetics/Toiletries  
Western Europe, Germany,  
International Sales  
(seit 1. Februar 2011)

**Stefan Sudhoff**

Cosmetics/Toiletries  
Schwarzkopf Professional  
(seit 1. September 2011)

**Alan Syzdek**

Adhesive Technologies  
SBU Electronics Industry

**Günter Thumser**

Laundry & Home Care  
Eastern Europe  
President Henkel Central  
Eastern Europe

**Carsten Tilger**

Corporate Functions  
Corporate Communications

**Dr. Peter Wroblowski**

Corporate Functions  
Information Technology

Aktiv Tätige,

Stand: Januar 2012

### Führungskreis I weltweit

Hikaru Adachi  
Aleksej Ananishnov  
Giacomo Archi  
Faruk Arig  
Thomas Hans Jörg Auris

Dr. Kourosh Bahrami  
Paul Berry  
Cedric Berthod  
Michael Biondolillo  
Dr. Joachim Bolz  
Oriol Bonaclocha  
Guy Boone  
Oliver Boßmann  
Robert Bossuyt  
Hanno Brenningmeyer  
Daniel Brogan  
Sergey Bykovskikh

Angela Cakkovich  
Edward Capasso

Renata Casaro  
Michelle Cheung

Adil Choudhry  
Jürgen Convent

Susanne Cornelius

Matthias Czaja

Michael Czech

Dr. Nils Daecke

Paul De Bruecker

Ivan De Jonghe

Patrick De Meyer

Joseph DeBiase

Hermann Deitzer

Nicola dell' Venneri

Raymond Dimuzio

Eric Dumez

Christoph Eibel

Wolfgang Eichstaedt

Simon Ellis

Steven Essick

Charles Evans

Ahmed Fahmy

Thomas Feldbrügge

Dr. Lars Feuerpeil

Dr. Peter Florenz

Dr. Thomas Förster

Timm Rainer Fries

Stephan Füsti-Molnár

Holger Gerdes

Roberto Gianetti

Dr. Karl W. Gladt

Michael Goder

Ralf Grauel

Peter Günther

Peter Hassel

Roswitha Heiland

Lars Hennemann

Georg Höbenstreit

Dr. Alois Hoeger

Katharina Höhne

Dr. Dirk Holbach

Jos Hubin

Jeremy Hunter

Dr. Regina Jäger

Dr. Dieter Kahling

George Kazantzis

Thomas Keller

Michael Kellner

Klaus Keutmann

Dr. Christian Kirsten

Patrick Kivits

Rolf Knoerzer

Nuri Erdem Koçak

Dr. Harald Köster

Luis Carlos Lacorte

Dr. Daniel Langer

Tom Linckens

Jasmin Manner

Alfredo Morales

Julio Muñoz-Kampff

Liam Murphy

Christoph Neufeldt

Sylvie Nicol

Heinz Nicolas

Joseph O'Brien

Björk Ohlhorst

Dr. Uwe Over

Ian Parish

Jerry Perkins

Jeffrey Piccolomini

Dr. Torsten Pilz

Michael Rauch

Gary Raykowitz

Birgit Rechberger-Krammer

Wolfgang Reiter

Dr. Michael Reuter

Robert Rissee

Dr. Michael Robl

David Rodriguez

Steffen Ruebke

Norman Sack

Jean-Baptiste Santoul

Dr. Arndt Scheidgen

Dr. Berthold Schreck

Marie-Eve Schröder

Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff

Dr. Zuzana Schütz-Halkova

Liam Murphy

Dr. Simone Siebeke

Katrin Steinbüchel

Dr. Walter Sterzel

Klaus Strottmann

Monica Sun

Marco Swoboda

Csaba Szendrei

Makoto Tamaki

Dr. Boris Tasche

Agnès Thee

Michael G. Todd

Thomas Tönnesmann

Johnny Tong

Gordon Tredgold

Amélie Vidal-Simi

Dr. Tilo Weiss

Dr. Jürgen Wichelhaus

Dr. Hans-Christof Wilk

Dorian Williams

Bing Wu

Aktiv Tätige,

Stand: Januar 2012

## Kennzahlen nach Quartalen

in Mio Euro	1. Quartal		2. Quartal		3. Quartal		4. Quartal		Gesamtjahr	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
<b>Umsatzerlöse</b>										
Wasch-/Reinigungsmittel	1.049	1.072	1.086	1.076	1.123	1.110	1.061	1.046	4.319	4.304
Kosmetik/Körperpflege	762	821	865	881	845	860	797	836	3.269	3.399
Adhesive Technologies	1.651	1.884	1.890	1.963	1.945	2.020	1.820	1.879	7.306	7.746
Corporate	50	46	49	33	49	38	51	39	199	156
<b>Henkel-Konzern</b>	<b>3.512</b>	<b>3.823</b>	<b>3.890</b>	<b>3.953</b>	<b>3.961</b>	<b>4.028</b>	<b>3.729</b>	<b>3.800</b>	<b>15.092</b>	<b>15.605</b>
Kosten der umgesetzten Leistungen	-1.829	-2.073	-2.074	-2.138	-2.106	-2.215	-2.069	-2.111	-8.078	-8.538
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>1.683</b>	<b>1.750</b>	<b>1.816</b>	<b>1.815</b>	<b>1.855</b>	<b>1.813</b>	<b>1.660</b>	<b>1.689</b>	<b>7.014</b>	<b>7.067</b>
Marketing- und Vertriebsaufwendungen	-1.011	-1.057	-1.108	-1.063	-1.090	-1.041	-1.048	-971	-4.257	-4.132
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	-95	-103	-103	-105	-95	-103	-98	-99	-391	-410
Verwaltungsaufwendungen	-185	-187	-202	-196	-185	-209	-178	-193	-750	-785
Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge	30	27	18	86	16	-9	43	13	107	117
<b>EBIT</b>										
Wasch-/Reinigungsmittel	151	100	137	157	139	125	115	129	542	511
Kosmetik/Körperpflege	100	112	112	140	113	111	86	107	411	471
Adhesive Technologies	185	244	222	269	268	254	202	235	878	1.002
Corporate	-15	-27	-50	-29	-19	-38	-24	-32	-108	-127
<b>Henkel-Konzern</b>	<b>422</b>	<b>430</b>	<b>421</b>	<b>537</b>	<b>501</b>	<b>451</b>	<b>379</b>	<b>439</b>	<b>1.723</b>	<b>1.857</b>
Beteiligungsergebnis	-	-	-	-	-	1	1	-1	1	-
Zinsergebnis	-54	-37	-35	-41	-37	-38	-46	-39	-172	-155
Finanzergebnis	-54	-37	-35	-41	-37	-37	-45	-40	-171	-155
Ergebnis vor Steuern	368	393	386	496	464	414	334	399	1.552	1.702
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-102	-103	-106	-121	-121	-100	-80	-95	-409	-419
<b>Quartalsüberschuss</b>	<b>266</b>	<b>290</b>	<b>280</b>	<b>375</b>	<b>343</b>	<b>314</b>	<b>254</b>	<b>304</b>	<b>1.143</b>	<b>1.283</b>
– auf nicht beherrschende Anteile entfallend	-7	-5	-7	-9	-6	-7	-5	-9	-25	-30
– auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend	259	285	273	366	337	307	249	295	1.118	1.253
<b>Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro</b>	<b>0,60</b>	<b>0,66</b>	<b>0,63</b>	<b>0,85</b>	<b>0,78</b>	<b>0,71</b>	<b>0,58</b>	<b>0,68</b>	<b>2,59</b>	<b>2,90</b>

in Mio Euro	1. Quartal		2. Quartal		3. Quartal		4. Quartal		Gesamtjahr	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
<b>EBIT (wie berichtet)</b>										
EBIT (wie berichtet)	422	430	421	537	501	451	379	439	1.723	1.857
Einmalige Erträge	-32	-	-1	-57	-10	-	-16	-	-59	-57
Einmalige Aufwendungen	-	-	9	-	-	-	5	2	14	2
Restrukturierungsaufwendungen	31	43	47	34	26	90	80	61	184	227
Bereinigter EBIT	421	473	476	514	517	541	448	502	1.862	2.029
<b>Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro</b>	<b>0,60</b>	<b>0,73</b>	<b>0,73</b>	<b>0,79</b>	<b>0,80</b>	<b>0,85</b>	<b>0,69</b>	<b>0,77</b>	<b>2,82</b>	<b>3,14</b>

Die Quartalswerte ergeben sich quartalsbezogen und sind kaufmännisch gerundet.

## Mehrjahresübersicht

in Mio Euro	2005	2006	2007	2008 <sup>6</sup>	2009	2010	2011
Umsatz	11.974	12.740	13.074	14.131	13.573	15.092	15.605
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.162	1.298	1.344	779	1.080	1.723	1.857
Ergebnis vor Steuern	1.042	1.176	1.250	1.627	885	1.552	1.702
Jahresüberschuss	770	871	941	1.233	628	1.143	1.283
Anteil der Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA	757	855	921	1.221	602	1.118	1.253
Ergebnis je Vorzugsaktie (EPS) <sup>1</sup>	in Euro	1,77	1,99	2,14	2,83	1,40	2,59
Bilanzsumme		13.944	13.346	13.048	16.173	15.818	17.525
Langfristiges Vermögen <sup>2</sup>		9.065	8.664	7.931	11.360	11.162	11.590
Kurzfristiges Vermögen		4.879	4.682	5.117	4.813	4.656	5.935
Verbindlichkeiten		8.545	7.799	7.342	9.539	9.274	9.575
Operative Schuldendekkung <sup>3</sup>	in %	39,9	48,4	71,6	45,1	41,8	71,4
Zinsdeckungsfaktor <sup>3</sup>		7,1	9,4	9,4	4,8	8,7	12,8
Eigenkapital		5.399	5.547	5.706	6.535	6.544	7.950
Eigenkapitalquote	in %	38,7	41,6	43,7	40,3	41,4	45,4
Nettoumsatzrendite <sup>4</sup>	in %	6,4	6,8	7,2	8,7	4,7	7,6
Eigenkapitalrendite <sup>5</sup>	in %	17,7	16,1	17,0	21,6	9,6	17,5
Dividende je Stammaktie	in Euro	0,43	0,48	0,51	0,51	0,51	0,70
Dividende je Vorzugsaktie	in Euro	0,45	0,50	0,53	0,53	0,53	0,72
Dividendensumme		193	214	227	227	227	310
Investitionen (mit Finanzanlagen)		1.119	897	548	4.074	415	260
Investitionsquote	in % vom Umsatz	9,3	7,0	4,2	28,8	3,0	1,7
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen		324	340	350	429	396	391
Mitarbeiter <sup>8</sup>	(Stand jeweils am 31. Dezember)	52.101	51.819	52.628	55.142	49.262	47.854
Inland	(Anzahl)	10.224	9.981	9.820	9.747	8.830	8.580
Ausland	(Anzahl)	41.877	41.838	42.808	45.395	40.432	39.274

<sup>1</sup> Basis Aktiensplit (1:3) vom 18. Juni 2007.

<sup>2</sup> Vorjahrswerte angepasst (siehe Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf den  Seiten 108 und 109).

<sup>3</sup> Berechnung auf  Seite 63.

<sup>4</sup> Jahresüberschuss geteilt durch Umsatz.

<sup>5</sup> Jahresüberschuss geteilt durch Eigenkapital am Jahresanfang.

<sup>6</sup> Angepasst aufgrund der Finalisierung der Kaufpreisallokation aus dem Erwerb der National Starch-Geschäfte.

<sup>7</sup> Vorschlag.

<sup>8</sup> Basis: Stammpersonal ohne Auszubildende.

## 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.

### Bruttonmarge

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.

### Cashflows

Englisch für: Zuflüsse und Abflüsse von Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten. Sie werden im Rahmen der Kapitalflussrechnung aufgeteilt in die Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit, Investitions-/Akquisitionstätigkeit und Finanzierungstätigkeit.

### Commercial Paper

Englisch für: kurzfristige Inhaberschuldverschreibungen. Sie beinhalten Zahlungsversprechen 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 sollen die in Deutschland 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 und Abschreibungen.

### 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, dass 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

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 tatsächlich verfügbar ist.

### Goodwill

Englisch für: Geschäftswert. Als Goodwill 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.

**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.

**Leistungsorientierte Versorgungspläne**

Pläne für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, die nicht unter die Definition der beitragsorientierten Pläne fallen.

**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**

Saldo aus Vorräten, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

**Nettoverschuldung**

Finanzschulden abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie abzüglich eines positiven oder zuzüglich eines negativen Marktwerts der Sicherungsgeschäfte für die Finanzschulden, sofern die Finanzschulden selbst ebenfalls einer „Mark to Market“-Bewertung unterliegen.

**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.

**Organisches Umsatzwachstum**

Es beschreibt das Umsatzwachstum nach Bereinigung der Effekte aus Akquisitionen, Divestments und der Währungsumrechnung – also das Wachstum aus dem Unternehmen heraus.

**Rating**

Einschätzung der Bonität eines Unternehmens, die durch Ratingagenturen vergeben wird.

**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.

**Share of Advertising/Share of Market**

Beschreibt das Verhältnis des Ausgabenanteils eines Unternehmens an den Gesamtwerbeausgaben (Share of Advertising) zum Marktanteil (Share of Market) – jeweils in Bezug auf die Märkte, in denen das Unternehmen aktiv ist.

**Short Term Incentive (STI)**

Englisch für: Vergütung mit kurzfristiger Anreizwirkung.

**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.

**Virale Online-Marketingkampagne**

Eine Marketingform im Internet. Sie nutzt „digitale Mundpropaganda“ über E-Mail, soziale Netzwerke und/oder Videonetzwerke, um ein Produkt oder eine Marke rasch bekannter zu machen. Viral bedeutet hierbei, dass Informationen innerhalb kürzester Zeit – wie bei einem Virus – weitergetragen werden.

**Volatilität**

Schwankungsmaß der Variabilität von Wertpapierkursen, Zinssätzen und Devisen.

**Weighted Average Cost of Capital (WACC)**

Englisch für: Kapitalkosten. Sie werden aus einem gewichteten Durchschnitt der Fremd- und Eigenkapitalkosten errechnet und in Prozent angegeben. WACC ist die Mindestrendite, die von einem Unternehmen seitens seiner Kapitalgeber erwartet wird zur Finanzierung seiner Vermögenswerte.

## Impressum

### Herausgeber

Henkel AG & Co. KGaA  
40191 Düsseldorf  
Telefon: +49 (0) 211 / 797-0

© 2012 Henkel AG & Co. KGaA

### Redaktion:

Corporate Communications, Investor Relations,

Corporate Accounting and Reporting

Koordination: Constance Spitzer,

Jens Bruno Wilhelm, Wolfgang Zengerling

### Design und Realisierung:

mpm Corporate Communication Solutions, Mainz

Fotos: Claudia Kempf, Rüdiger Nehmzow,

Alberto Venegas, Gerhard Weinkirn; Henkel

Lektorat: Thomas Krause, Krefeld

Druck: Druckpartner, Essen

### Veröffentlichungsdatum dieses Berichts:

8. März 2012

### Corporate Communications

Telefon: +49 (0) 211 / 797-26 06

Fax: +49 (0) 211 / 798-24 84

E-Mail: lars.witteck@henkel.com

### Investor Relations

Telefon: +49 (0) 211 / 797-39 37

Fax: +49 (0) 211 / 798-28 63

E-Mail: renata.casaro@henkel.com

PR-Nr.: 03 12 6.000

ISSN: 0724-4738

ISBN: 978-3-941517-32-5



Responsible Care®



MIX  
Papier aus verantwortungsvollen Quellen  
FSC® C017894

Der Geschäftsbericht ist gedruckt auf PROFIsilkFSC von Sappi. Das Papier ist aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff. Es besteht aus Holzfaser, die aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern stammt und nach den Regeln des Forest Stewardship Council (FSC) zertifiziert ist. Die Druckfarben enthalten keine Schwermetalle. Umschlagveredelung und buchbindische Verarbeitung mit diesen Henkel-Produkten: Cellophanierung mit Adhesin-Kaschierklebstoff, UV-Spotlackierung mit Miracure UV-Lack, buchbindische Verarbeitung recyclinggerecht mit Purmelt MicroEmission und Technomelt Ultra für höchste Standards im Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Verwendete Sammelbezeichnungen wie Mitarbeiter, Aktionäre oder Kunden sind als geschlechtsneutral anzusehen.

Alle Produktnamen sind geschützte Marken der Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf, oder der mit ihr verbundenen Unternehmen.

## Finanzkalender

Hauptversammlung der  
Henkel AG & Co. KGaA 2012:  
Montag, 16. April 2012

Veröffentlichung des Berichts  
über das erste Quartal 2012:  
Mittwoch, 9. Mai 2012

Veröffentlichung des Berichts  
über das zweite Quartal / erste Halbjahr 2012:  
Mittwoch, 1. August 2012

Veröffentlichung des Berichts  
über das dritte Quartal / Dreivierteljahr 2012:  
Freitag, 16. November 2012

Veröffentlichung des Berichts  
über das Geschäftsjahr 2012:  
Donnerstag, 28. Februar 2013

Hauptversammlung der  
Henkel AG & Co. KGaA 2013:  
Montag, 15. April 2013

Alle aktuellen Zahlen und Angaben zum  
Unternehmen im Internet:  
 www.henkel.de

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.



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



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



Henkel-Unternehmensbericht als App:



Henkel in Social Media:



[www.facebook.com/henkel](http://www.facebook.com/henkel)  
[www.twitter.com/henkel\\_de](http://www.twitter.com/henkel_de)  
[www.youtube.com/henkel](http://www.youtube.com/henkel)