

# Geschäftsbericht 2014



**Henkel**

Excellence is our Passion

# Inhalt

## Unternehmen

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

## Konzernlagebericht

- 28 Detailindex Konzernlagebericht
- 29 Corporate Governance
- 50 Aktien und Anleihen
- 55 Grundlagen des Konzerns
- 63 Wirtschaftsbericht
- 88 Unternehmensbereiche
- 100 Risiko- und Chancenbericht
- 108 Prognosebericht
- 109 Nachtragsbericht

## Konzernabschluss

- 110 Detailindex Konzernabschluss
- 112 Konzernbilanz
- 114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
- 115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 115 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 116 Konzernkapitalflussrechnung
- 117 Konzernanhang
- 175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers
- 179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
- 180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA

## Weitere Informationen

- 184 Kennzahlen nach Quartalen
- 185 Mehrjahresübersicht
- 186 Tabellen- und Grafikverzeichnis
- 188 Glossar
- 191 Impressum
- 192 Kontakte
- Finanzkalender

## Unsere Unternehmensbereiche

### Laundry & Home Care

#### Unsere Top-Marken

**Persil**

**Purex**

**+ 4,6 %**

organisches Umsatzwachstum



### Beauty Care

#### Unsere Top-Marken

**Schwarzkopf**

**Dial**

**+ 2,0 %**

organisches Umsatzwachstum

**SYOSS**

### Adhesive Technologies

#### Unsere Top-Marken

**LOCTITE**

**TEROSON**

**+ 3,7 %**

organisches Umsatzwachstum

**TECHNOMELT**

## Kennzahlen Laundry & Home Care

4

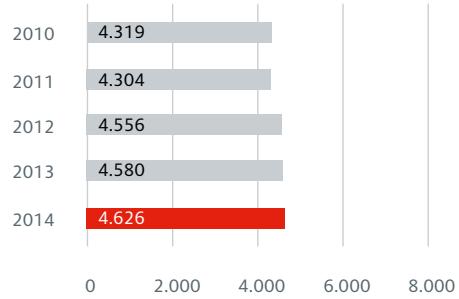
in Mio Euro	2013	2014	+/-
Umsatz	4.580	4.626	1,0%
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	682	615	-9,8%
Bereinigtes <sup>1</sup> betriebliches Ergebnis (EBIT)	714	749	4,8%
Umsatzrendite (EBIT)	14,9%	13,3%	-1,6 pp
Bereinigte <sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT)	15,6%	16,2%	0,6 pp

pp = Prozentpunkte

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

## Umsatz Laundry & Home Care

5



## Kennzahlen Beauty Care

6

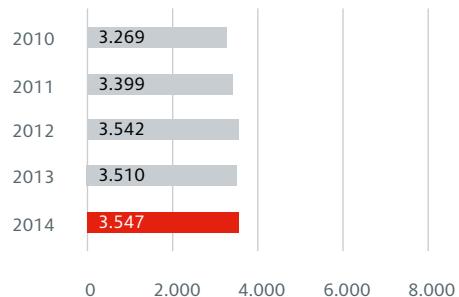
in Mio Euro	2013	2014	+/-
Umsatz	3.510	3.547	1,0%
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	474	421	-11,2%
Bereinigtes <sup>1</sup> betriebliches Ergebnis (EBIT)	525	544	3,5%
Umsatzrendite (EBIT)	13,5%	11,9%	-1,6 pp
Bereinigte <sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT)	15,0%	15,3%	0,3 pp

pp = Prozentpunkte

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

## Umsatz Beauty Care

7



## Kennzahlen Adhesive Technologies

8

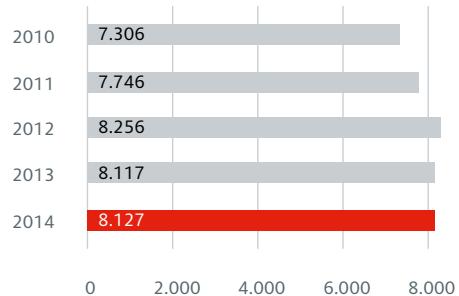
in Mio Euro	2013	2014	+/-
Umsatz	8.117	8.127	0,1%
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.271	1.345	5,9%
Bereinigtes <sup>1</sup> betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.370	1.402	2,3%
Umsatzrendite (EBIT)	15,7%	16,6%	0,9 pp
Bereinigte <sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT)	16,9%	17,2%	0,3 pp

pp = Prozentpunkte

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

## Umsatz Adhesive Technologies

9



## Highlights 2014

Umsatz	EBIT	EPS	Dividende
<b>+ 3,4 %</b>	<b>15,8 %</b>	<b>4,38 €</b>	<b>1,31 €</b>
organisches Umsatzwachstum	bereinigte <sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT): plus 0,4 Prozentpunkte	bereinigtes <sup>1</sup> Ergebnis je Vorzugsaktie (EPS): plus 7,6 Prozent	Dividende je Vorzugsaktie <sup>2</sup>

## Kennzahlen

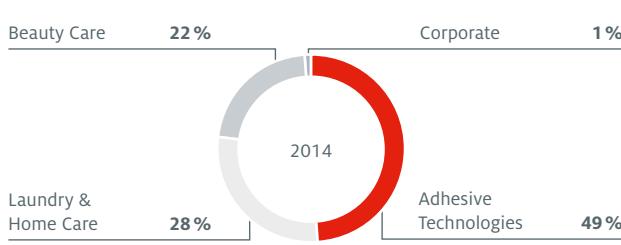
in Mio Euro	2010	2011	2012	2013	<b>2014</b>	+/- 2013 – 2014
Umsatz	15.092	15.605	16.510	16.355	<b>16.428</b>	0,4%
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.723	1.765	2.199	2.285	<b>2.244</b>	-1,8%
Bereinigtes <sup>1</sup> betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.862	2.029	2.335	2.516	<b>2.588</b>	2,9%
Umsatzrendite (EBIT) in %	11,4	11,3	13,3	14,0	<b>13,7</b>	-0,3 pp
Bereinigte <sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT) in %	12,3	13,0	14,1	15,4	<b>15,8</b>	0,4 pp
Jahresüberschuss	1.143	1.191	1.526	1.625	<b>1.662</b>	2,3%
– auf nicht beherrschende Anteile entfallend	-25	-30	-46	-36	<b>-34</b>	-5,6%
– auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend	1.118	1.161	1.480	1.589	<b>1.628</b>	2,5%
Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro	2,59	2,69	3,42	3,67	<b>3,76</b>	2,5%
Bereinigtes <sup>1</sup> Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro	2,82	3,14	3,63	4,07	<b>4,38</b>	7,6%
Bereinigtes <sup>1</sup> Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro (2012 vor IAS 19 revised)			3,70	4,07	<b>4,38</b>	7,6%
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) in %	14,9	15,8	18,7	20,5	<b>19,0</b>	-1,5 pp
Dividende je Stammaktie in Euro	0,70	0,78	0,93	1,20	<b>1,29<sup>2</sup></b>	7,5%
Dividende je Vorzugsaktie in Euro	0,72	0,80	0,95	1,22	<b>1,31<sup>2</sup></b>	7,4%

pp = Prozentpunkte

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

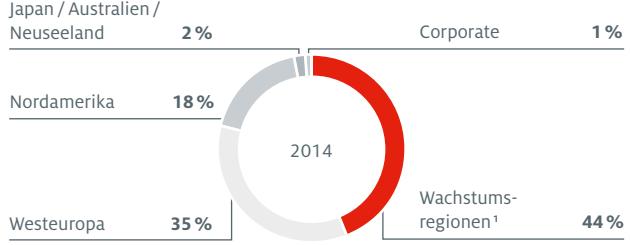
<sup>2</sup> Vorschlag an die Aktionäre für die Hauptversammlung am 13. April 2015.

## 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).

# Geschäftsbericht 2014

## UNSERE VISION

# Global führend mit Marken und Technologien.

## UNSERE WERTE

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

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

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

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

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



## UNSERE ZIELE 2016

**20** Mrd € Umsatz

**10** Mrd € Umsatz in Wachstumsmärkten

**10** % jährliches Wachstum des Ergebnisses je Aktie<sup>1</sup>

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

Einschließlich kontinuierlicher Portfolio-Optimierung.



---

**Kasper Rorsted**  
Vorsitzender  
des Vorstands

„Wir haben 2014 unsere Finanzziele erreicht, große Fortschritte bei der Umsetzung unserer Strategie gemacht und ein solides Fundament gelegt, um unsere Ziele für 2016 zu erreichen.“

# Liebe Freunde des Unternehmens,

wir haben im Jahr 2014 große Fortschritte bei der Umsetzung unserer Strategie und bei der Erreichung unserer Finanzziele gemacht. Unsere Vision für Henkel – global führend mit Marken und Technologien zu werden – sowie unsere Werte, eine klare Strategie und ehrgeizige Ziele bis 2016 haben uns geholfen, unser Unternehmen durch ein volatiles globales Umfeld voller Herausforderungen zu führen, das durch ernste Konflikte sowie negative Währungsentwicklungen beeinflusst wurde.

Die Weltwirtschaft wuchs 2014 nur moderat. Der Konflikt zwischen Russland und der Ukraine hatte über Osteuropa hinaus Einfluss auf die wirtschaftliche Situation, insbesondere in der zweiten Jahreshälfte. Die Wachstumsmärkte setzten ihr schnelleres Wachstum im Vergleich zu den reifen Märkten fort, doch ihre Dynamik ließ im Verlauf des Jahres nach. Diese Entwicklung wurde durch die Abwertung der Währungen in diesen Märkten sowie durch die fortwährenden Krisen im Nahen Osten noch verstärkt. In den reifen Märkten ist die Eurozone noch nicht wieder zu einem stabilen Wachstum zurückgekehrt, während Deutschland von steigenden Beschäftigungszahlen und moderatem Wirtschaftswachstum profitieren konnte. Die US-Wirtschaft legte im Jahresverlauf ein stärkeres Wachstum vor, gestützt von geringeren Energiekosten, höheren Beschäftigungszahlen und einem dynamischen wirtschaftlichen Umfeld.

Dank einer konsequenten Umsetzung unserer Strategie und hoher Kostendisziplin haben wir unsere Finanzziele für das Geschäftsjahr 2014 erreicht. Zudem konnten wir Fortschritte mit Blick auf unsere Finanzziele bis 2016 machen: 20 Milliarden Euro Umsatz, 10 Milliarden Euro Umsatz in den Wachstumsmärkten und 10 Prozent durchschnittliches jährliches Wachstum (CAGR) des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie (EPS).

Anfang 2014 verlängerte die Familie Henkel ihren Aktienbindungsvertrag, der rund 61 Prozent der Stimmrechtsaktien umfasst. Der Vertrag wurde für einen unbestimmten Zeitraum abgeschlossen und kann nun erstmalig zum 31. Dezember 2033 gekündigt werden. Der Vorstand freut sich über die langfristige Bindung der Familie an das Unternehmen und bedankt sich für das Vertrauen in die Strategie und das zukünftige Wachstumspotenzial von Henkel.

## Gute Geschäftsentwicklung 2014

Henkel erzielte 2014 mit einem Umsatz von 16.428 Millionen Euro ein gutes organisches Wachstum von 3,4 Prozent. Absolut lag der Umsatz leicht über dem Vorjahresniveau. Das bereinigte<sup>1</sup> betriebliche Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) stieg um 2,9 Prozent auf 2.588 Millionen Euro im Vergleich zu 2.516 Millionen Euro im Vorjahr. Die bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite stieg von 15,4 Prozent auf 15,8 Prozent deutlich an. Das bereinigte<sup>1</sup> Ergebnis je Vorzugsaktie (EPS) stieg um 7,6 Prozent auf 4,38 Euro.

Alle drei Unternehmensbereiche konnten mit ihrem profitablen organischen Wachstum zur guten Geschäftsentwicklung beitragen. Wie in den Vorjahren haben die Wachstumsmärkte wieder einen maßgeblichen Beitrag zum Wachstum von Henkel geleistet. Dort erzielten wir ein sehr starkes organisches Wachstum von 7,8 Prozent. Die berichteten Umsatzerlöse lagen vor allem aufgrund negativer Wechselkurseffekte nur leicht über dem Vorjahresniveau. In den reifen Märkten konnten wir einen leichten Anstieg der organischen Umsatzerlöse verzeichnen.

Wir haben einen Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit in Höhe von 1.914 Millionen Euro erwirtschaftet. Die Investitionen (ohne Akquisitionen) stiegen auf 517 Millionen Euro im Vergleich zu 436 Millionen Euro im Vorjahr. Zusätzlich haben wir zur Stärkung aller drei Unternehmensbereiche eine Reihe größerer Übernahmen mit einem Gesamtvolume von 1,8 Milliarden Euro abgeschlossen.

**+ 3,4%**

organisches Umsatzwachstum.

**15,8%**

bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite.

**+ 7,6%**

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

<sup>1</sup> Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungs-aufwendungen.

Auf der Hauptversammlung am 13. April 2015 werden wir unseren Aktionären eine Dividende von 1,31 Euro je Vorzugsaktie vorschlagen. Das entspricht einem Anstieg von 7,4 Prozent gegenüber 1,22 Euro im Vorjahr.

„Wir wollen uns als globales Unternehmen mit vereinfachten Prozessen und einem begeister-ten Team besser als unser Wettbewerb entwickeln.“ Mit klarem Fokus auf die Umsetzung dieser Strategie und hoher Flexibilität in einem sich ständig verändernden Marktumfeld konnten wir 2014 zu einem weiteren erfolgreichen Jahr für Henkel machen.

### **Unseren Wettbewerb übertreffen**

**59 %**

unseres Umsatzes erzielen wir mit unseren zehn Top-Marken.

2014 haben wir unsere Top-Marken weiter gestärkt. Der Umsatzanteil unserer zehn Top-Marken stieg von 57 Prozent auf 59 Prozent. Unsere drei Top-Marken – Persil, Schwarzkopf und Loctite – erzielten insgesamt einen Umsatz von rund 5 Milliarden Euro. Dank unserer Investitionen in Innovationen und Marken können wir höhere Margen erzielen und unsere Geschäfte in einem wettbewerbsintensiven, globalen Umfeld ausbauen.

Erfolgreiche Innovationen sind entscheidend für unsere Unternehmensbereiche. In den vergangenen Jahren haben wir vorhandene Zentren für Forschung und Entwicklung erweitert sowie eine Reihe neuer Zentren eröffnet – insbesondere in den Wachstumsmärkten wie Indien, Südafrika oder Südkorea. 2014 erzielten wir mehr als 45 Prozent unserer Umsatzerlöse in den Unternehmensbereichen Laundry & Home Care sowie Beauty Care mit Produkten, die in den vergangenen drei Jahren auf den Markt kamen. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies stieg der Umsatzanteil von Produkten, die in den letzten fünf Jahren eingeführt wurden, auf mehr als 30 Prozent an.

Zudem haben wir unsere Beziehungen zu wichtigen Kunden und Handelspartnern ausgebaut und durch eine intensivere Zusammenarbeit den Umsatzanteil mit ihnen weiter gesteigert.

### **Unsere Geschäfte globalisieren**

**44 %**

unseres Umsatzes erzielen wir in den Wachstumsmärkten.

Im Geschäftsjahr 2014 betrug der Anteil der Umsatzerlöse in den Wachstumsmärkten 44 Prozent und lag damit auf dem gleichen Niveau wie im Vorjahr, da wichtige Währungen in den Wachstumsmärkten nachgaben. Trotz der höheren Volatilität und negativen Wechselkursentwicklungen wollen wir dort unsere Positionen weiter ausbauen, in neue Marktsegmente expandieren und gezielt neue Märkte erschließen.

In den reifen Märkten erreichten wir im Vergleich zum Vorjahr ein leicht gestiegenes organisches Wachstum. Wir profitierten dabei von unseren starken Marktpositionen in zahlreichen Kategorien sowie von der insgesamt positiven wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland. In den USA gelang es uns dagegen nicht, das volle Wachstumspotenzial auszuschöpfen.

Im Jahr 2014 haben wir unsere globale Präsenz durch eine Reihe von gezielten Akquisitionen ausgebaut. Die Übernahme der Spotless Group stärkt die Position unseres Unternehmensbereichs Laundry & Home Care in Westeuropa. Wir haben zudem drei US-Haarpflegeunternehmen erworben. Dadurch wird Henkel zu einem der drei führenden Unternehmen im weltweit größten Hair-Professional-Markt. Durch die Übernahme der Bergquist Company in den USA können wir deren wärmeableitende Technologien an unsere Kunden weltweit vermarkten – in reifen sowie in Wachstumsmärkten.

### **Unsere Geschäftsprozesse vereinfachen**

Wir sind davon überzeugt, dass sich durch die Digitalisierung beträchtliche Wettbewerbsvorteile für unser Unternehmen erschließen lassen. Wir haben daher 2014 die Entwicklung von standardisierten, skalierbaren Plattformen für unsere Geschäftsprozesse vorangetrieben, um noch schneller und effizienter zu werden. Dazu gehört, nach einem erfolgreichen Start in Asien im Jahr 2013, die Einführung unserer integrierten SAP-Plattform in Europa. Weiterhin haben wir mehr als 45.000 Anwender in eine neue Arbeitsplatzumgebung bei Henkel überführt. Damit soll die digitale Zusammenarbeit für unsere Mitarbeiter weltweit vereinfacht werden.

Wir haben 2014 zudem begonnen, unsere Supply-Chain- und Einkaufsaktivitäten in eine integrierte globale Supply-Chain-Organisation zusammenzuführen, sowie den Ausbau unserer globalen Einkaufszentralen vorangetrieben.

### **Unser globales Team stärken**

Nur ein starkes globales Team kann herausragende Leistungen erbringen – insbesondere in einem sehr schwierigen Geschäftsumfeld. Wir legen daher großen Wert auf die Einstellung, Entwicklung und Bindung von talentierten Mitarbeitern, insbesondere durch gezielte Programme in den Wachstumsmärkten. Gleichzeitig wollen wir unsere Führungsmannschaft ständig weiterentwickeln und stärken sowie bei Henkel eine ausgeprägte Leistungskultur schaffen. Wir sind stolz darauf, dass wir im Jahresverlauf rund 1.150 Mitarbeiter befördern konnten.

Für ein globales Unternehmen, in dem Menschen mit unterschiedlicher kultureller Herkunft und Erfahrung zusammenarbeiten, ist Vielfalt ein wichtiger Erfolgsfaktor. Wir fördern diese Vielfalt aktiv und haben dabei in den letzten Jahren große Fortschritte erzielt. 2014 betrug der Anteil von Mitarbeitern in den Wachstumsmärkten rund 57 Prozent, und der Anteil von Frauen an unseren Führungskräften stieg weltweit auf rund 33 Prozent (ohne Akquisitionen).

### **Durch nachhaltiges Handeln Mehrwert schaffen**

Die Verpflichtung zu nachhaltigem Handeln hat bei Henkel schon seit vielen Jahren einen hohen Stellenwert. Mit einer langfristigen Strategie verfolgen wir das Ziel, bis 2030 dreimal effizienter als im Basisjahr 2010 zu werden – wir nennen das eine Verbesserung um den „Faktor 3“.

Bei der Umsetzung dieser sehr ehrgeizigen Ziele sind wir gut vorangekommen: Die Zwischenziele, die wir für 2015 definiert haben, konnten wir in vier unserer sechs Fokusfelder bereits 2014 erreichen. Diese starke Leistung wurde auch extern wieder anerkannt. Wir nehmen im Dow Jones Sustainability Index sowie in mehreren anderen Rankings und Indizes erneut eine führende Position ein.

### **Unsere Ziele fest im Blick**

2014 war in vielerlei Hinsicht ein erfolgreiches Jahr für Henkel. Wir haben unsere Finanzziele erreicht, große Fortschritte bei der Umsetzung unserer Strategie gemacht und ein solides Fundament gelegt, um unsere Ziele für 2016 zu erreichen. Im Namen des Vorstands möchte ich allen Henkel-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern für ihren Einsatz und ihren Beitrag zu unserem Geschäftserfolg danken. Unser Dank gilt darüber hinaus unseren Aufsichtsgremien für ihre wertvolle Unterstützung.

Bei Ihnen, liebe Aktionäre, möchte ich mich im Namen des gesamten Unternehmens für Ihr Vertrauen und für Ihre Unterstützung bedanken. Wir möchten uns ebenso bei unseren Kunden weltweit für ihr Vertrauen in unser Unternehmen, unsere Mitarbeiter, Marken und Technologien bedanken.

Wir alle bei Henkel setzen uns für unsere Strategie und unsere Ziele ein. Wir sind auf einem guten Weg und fest entschlossen, unsere Strategie weltweit erfolgreich umzusetzen und eine ausgezeichnete Performance zu erzielen.

Düsseldorf, 30. Januar 2015

Ihr

**Kasper Rorsted**

Vorsitzender des Vorstands

Rund **33 %**

unserer Führungskräfte  
sind Frauen.

**Faktor 3**



---

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

„Wir sehen uns für die Herausforderungen des vor uns liegenden Geschäftsjahres gut gerüstet und sind zuversichtlich, unsere Ziele zu erreichen.“

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

in einem schwierigen Marktumfeld, das durch eine hohe Volatilität unserer Märkte, den Konflikt zwischen Russland und der Ukraine sowie anhaltende politische Unruhen in Nahost gekennzeichnet war, hat unser Unternehmen das Geschäftsjahr 2014 erfreulich abgeschlossen. Hierzu haben alle unsere Unternehmensbereiche mit einem organischen Umsatzwachstum und einer deutlichen Steigerung der Ertragskraft beigetragen.

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

Schließlich möchte ich mich auch bei Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, dafür bedanken, dass Sie im vergangenen Jahr unserem Unternehmen wiederum Ihr Vertrauen geschenkt haben.

## **Kontinuierlicher Dialog mit dem Vorstand**

Die uns als Aufsichtsrat nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben haben wir auch im Geschäftsjahr 2014 ordnungsgemäß wahrgenommen. Insbesondere 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.

Auch 2014 war die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat durch einen intensiven und vertrauensvollen Austausch gekennzeichnet. So hat uns der Vorstand regelmäßig und zeitnah in schriftlicher und mündlicher Form über die wesentlichen Belange des Unternehmens und der Konzerngesellschaften ausführlich unterrichtet. Erläutert wurden hierbei insbesondere die Geschäftslage und -entwicklung, die Geschäftspolitik, die Rentabilität, die kurz- und langfristige Unternehmens-, Finanz- und Personalplanung sowie Investitionen und organisatorische Maßnahmen. Im Rahmen der Quartals-Berichterstattung wurden jeweils Umsatz und Ergebnis für den Henkel-Konzern insgesamt und in den Gliederungen nach Unternehmensbereichen und

Regionen dargestellt. Alle Mitglieder des Aufsichtsrats hatten stets ausreichend Gelegenheit, sich mit den Berichten kritisch auseinanderzusetzen.

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

Im Geschäftsjahr 2014 fanden jeweils vier turnusmäßige Sitzungen des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses statt. Die Präsenz bei den Aufsichtsrats- beziehungsweise Ausschusssitzungen lag im Berichtsjahr bei durchschnittlich 97 Prozent beziehungsweise 88 Prozent. Kein Mitglied hat an weniger als der Hälfte der Aufsichtsrats- beziehungsweise Ausschusssitzungen teilgenommen.

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

## **Schwerpunkte der Aufsichtsratssitzungen**

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

Schwerpunkte unserer Sitzung am 28. Februar 2014 waren der Jahres- und Konzernabschluss 2013 einschließlich des Risikoberichts und des Berichts zur Corporate Governance/Unternehmensführung, die Entsprechenserklärung 2014 und unsere Beschluss-vorschläge an die Hauptversammlung 2014 sowie die Ergebnisse der Überprüfung der Effizienz des Aufsichtsrats. Hierüber haben wir im letzten Geschäftsbereicht ausführlich berichtet. Auch haben wir uns in dieser Sitzung mit der Errichtung einer eigenständigen Supply-Chain-Gesellschaft befasst.

In unserer Sitzung am 4. April 2014 haben wir neben der allgemeinen Geschäftsentwicklung in den ersten Monaten und der Entwicklung unserer Geschäfte in Nordamerika schwerpunktmäßig die Entwicklung der Unternehmensbereiche in der Region Afrika/Nahost behandelt. Intensiv haben wir hierbei die Prioritäten und Maßnahmen unserer Unternehmensbereiche anhand der vier strategischen Prioritäten Outperfom, Globalize, Simplify und Inspire diskutiert.

Themenschwerpunkte unserer Sitzung am 19. September 2014 waren die künftigen Projekte und deren Implementierung unserer neuen Einheit Integrated Business Solutions, in der unsere IT-Organisation sowie unsere Shared Services zusammengefasst sind. Diese zielen darauf ab, durch eine fortlaufende Standardisierung von Technologien, Strategien und Prozessen die Prozessqualität und -transparenz weiter zu verbessern. Beispielhaft behandelt wurden das Stammdaten- und Lieferantenmanagement sowie die Standardisierung von IT-Systemen, die zu einer deutlichen Vereinfachung unserer Systemlandschaft führt. Darüber hinaus haben wir uns in dieser Sitzung auch ausführlich mit der Geschäftsentwicklung sowie den Prioritäten und Maßnahmen unserer Unternehmensbereiche in Osteuropa sowie mit den politischen Entwicklungen in der Ukraine und Russland und deren Auswirkungen befasst.

Im Fokus unserer Sitzung am 12. Dezember 2014 standen die Erwartungswerte für 2014 sowie unsere Finanz- und Bilanzplanung für das Geschäftsjahr 2015 nebst den entsprechenden Planungen unserer Unternehmensbereiche, die wir auf der Grundlage umfangreicher Unterlagen ausführlich erörtert haben. Auch haben wir uns mit unserer Nachhaltigkeitsstrategie und dem Fortschritt in den drei strategischen Prinzipien Produkte, Partner und Mitarbeiter befasst.

## Ausschüsse des Aufsichtsrats

Um die uns nach Gesetz und Satzung obliegenden Aufgaben effizient wahrzunehmen, haben wir einen Prüfungsausschuss sowie einen Nominierungsausschuss eingerichtet. Der im Berichtsjahr amtierende Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Herr Prof. Dr. Theo Siegert, erfüllt die gesetzlichen Anforderungen an Unabhängigkeit und Sachverständ auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung. Bezüglich der Zuständigkeiten und Zusammensetzung der Ausschüsse verweise ich auf den Bericht zur Corporate Governance/Unternehmensführung (auf den Seiten 29 bis 37) sowie auf die Aufstellung auf Seite 181.

## Tätigkeit der Ausschüsse

Nach der Wahl durch die Hauptversammlung 2014 beauftragte der Prüfungsausschuss den Abschlussprüfer mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses sowie mit der prüferischen Durchsicht der Zwischenfinanzberichte für das Geschäftsjahr 2014 und legte dabei das Prüfungshonorar sowie die Prüfungsschwerpunkte fest. Hierbei überzeugte sich der Prüfungsausschuss erneut von der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers. Der Abschlussprüfer hat gegenüber dem Prüfungsausschuss erklärt, dass keine Umstände vorlägen, die Anlass gäben, seine Befangenheit anzunehmen.

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

Schwerpunktmäßig haben wir uns in allen Sitzungen des Prüfungsausschusses mit der Rechnungslegung der Gesellschaft und des Konzerns einschließlich der Zwischenfinanzberichte (Quartals- und Halbjahresberichte) befasst und diese mit dem Vorstand diskutiert. An den drei Sitzungen, in denen wir die Zwischenfinanzberichte erörtert und gebilligt haben, nahm auch der Abschlussprüfer teil und berichtete über die Ergebnisse der jeweiligen prüferischen

Durchsicht sowie über alle für die Arbeit des Prüfungsausschusses wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse. Es gab keine Beanstandungen.

Vertieft hat sich der Prüfungsausschuss auch mit dem Rechnungslegungsprozess sowie mit der Wirksamkeit des internen konzernweiten Kontroll- und Risikomanagementsystems und dessen Weiterentwicklung befasst. Darüber hinaus nahm der Prüfungsausschuss die Statusberichte des General Counsel & Chief Compliance Officers sowie 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 Kontrollsysteins und der Compliance-Organisation erstreckt.

Unter Teilnahme des Abschlussprüfers erörterte der Prüfungsausschuss in seiner Sitzung am 2. März 2015 den Jahres- und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2014 einschließlich der Prüfungsberichte, den entsprechenden Gewinnverwendungsvorschlag sowie den Risikoericht und bereitete die entsprechenden Beschlussfassungen des Aufsichtsrats vor. Darüber hinaus sprach er eine Empfehlung an den Aufsichtsrat zu dessen Vorschlag an die Hauptversammlung für die Wahl des Abschlussprüfers für 2015 aus. Dazu wurde erneut eine Erklärung des Abschlussprüfers zu seiner Unabhängigkeit eingeholt – unter Darlegung der im Geschäftsjahr 2014 erbrachten sowie der für das Geschäftsjahr 2015 vorgesehenen nicht prüfungsbezogenen Dienstleistungen. Es bestanden keine Umstände, die eine Befangenheit des Abschlussprüfers vermuten lassen. An dieser Bilanzsitzung des Prüfungsausschusses nahmen – wie in den Vorjahren – auch weitere Mitglieder des Aufsichtsrats als Gäste teil.

In der Sitzung am 2. März 2015 haben wir die gemeinsame Entsprechenserklärung von Vorstand, Gesellschafterausschuss und Aufsichtsrat zum Deutschen Corporate Governance Kodex für 2015 diskutiert und verabschiedet. Der vollständige Wortlaut der aktuellen sowie der vorherigen Entsprechenserklärungen ist auf der Internetseite der Gesellschaft eingestellt.

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

Der Jahresabschluss und der Lagebericht der Henkel AG & Co. KGaA 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 (EU) anzuwenden sind, sowie nach den ergänzend nach Paragraph 315a 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 2014 gewählte KPMG hat den Jahresabschluss 2014 der Henkel AG & Co. KGaA und den Konzernabschluss einschließlich der Lageberichte geprüft. Die KPMG hat die Prüfung in Übereinstimmung mit Paragraph 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsgemäßer Abschlussprüfung sowie unter ergänzender Beachtung der International Standards on Auditing (ISA) durchgeführt. Der Jahres- und der Konzernabschluss wurden jeweils ohne Einschränkungen testiert.

### **Corporate Governance und Entsprechenserklärung**

Der Aufsichtsrat beschäftigte sich auch im Jahr 2014 mit Fragen der Corporate Governance. Details zur Corporate Governance der Gesellschaft können dem Bericht zur Corporate Governance/Unternehmensführung (auf den Seiten 29 bis 37) entnommen werden, den wir uns inhaltlich zu Eigen machen.

Nach der Beurteilung der KPMG vermittelt der Jahresabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage der Henkel AG & Co. KGaA zum 31. Dezember 2014 sowie der Ertragslage für das an diesem Stichtag endende Geschäftsjahr. Der Konzernabschluss vermittelt in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach Paragraf 315a Absatz 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Henkel-Konzerns zum 31. Dezember 2014 sowie der Ertragslage für das an diesem Stichtag endende Geschäftsjahr.

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 2. März 2015 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; den Ergebnissen der Abschlussprüfung haben wir zugestimmt. 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 2. März 2015 gebilligt.

Den Vorschlag des Vorstands, den Bilanzgewinn der Henkel AG & Co. KGaA zur Zahlung einer Dividende von 1,29 Euro je Stammaktie und von 1,31 Euro je Vorzugsaktie zu verwenden und den Restbetrag sowie den Betrag, der auf die von der Gesellschaft zum Zeitpunkt der Hauptversammlung gehaltenen eigenen Aktien entfällt, auf neue Rechnung vorzutragen, haben wir erörtert und gebilligt. Hierbei haben wir die Finanz- und Ertragslage des Unternehmens, die mittelfristige Finanz- und Investitionsplanung sowie die Interessen der Aktionäre berücksichtigt.

In unserer Sitzung am 2. März 2015 haben wir unter Berücksichtigung der Empfehlung des Prüfungsausschusses zur Wahl des Abschlussprüfers auch unsere Beschlussvorschläge an die Hauptversammlung verabschiedet.

## Risikomanagement

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

## Veränderungen im Aufsichtsrat und Vorstand

Im Aufsichtsrat und im Vorstand gab es im Berichtsjahr keine Veränderungen.

Das vor uns liegende Geschäftsjahr 2015 wird erneut Herausforderungen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und an die Unternehmensführung stellen. Wir sehen uns auf der Grundlage unserer erzielten Fortschritte hierfür gut gerüstet und sind zuversichtlich, unsere Ziele zu erreichen.

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

Düsseldorf, 2. März 2015

Für den Aufsichtsrat



**Dr. Simone Bagel-Trah**

(Vorsitzende)



Wir haben uns auch im Geschäftsjahr 2014 wieder auf die Stärkung unserer Top-Marken wie Loctite, Persil und Schwarzkopf konzentriert. Damit wollen wir das volle Potenzial für weiteres organisches Wachstum ausschöpfen und unsere Profitabilität in unseren Kategorien steigern. Zusammen erzielten diese drei Top-Marken von Henkel rund 5 Mrd Euro Umsatz.

## Rund 2 Mrd Euro Umsatz

Loctite, die größte Marke unseres Unternehmensbereichs Adhesive Technologies, genießt weltweit großes Vertrauen als führende Marke für Klebstoffe und Dichtmittel sowie für die Oberflächenbehandlung.

## Rund 1 Mrd Euro Umsatz

Persil, das Hochleistungs-Waschmittel von Henkel, ist seit mehr als 100 Jahren die führende Marke in unserem Unternehmensbereich Laundry & Home Care.

## Rund 2 Mrd Euro Umsatz

Schwarzkopf ist der globale Haarpflegeexperte sowohl im Markenartikel- als auch im Friseurgeschäft. Mit erfolgreichen Innovationen konnte Schwarzkopf seine Marktanteile in allen Kategorien kontinuierlich ausbauen.

## Outperform

# Top-Marken, erfolgreiche Innovationen und starker Fokus auf unsere Kunden

Im Geschäftsjahr 2014 erzielten wir 59 Prozent unseres weltweiten Konzernumsatzes mit unseren zehn Top-Marken. Unsere Innovationsraten konnten wir in allen Unternehmensbereichen weiter steigern. Durch den Austausch mit unseren Kunden konnten wir in einem volatilen Marktumfeld mit intensivem Wettbewerb wirtschaftliche Erfolge erzielen.

Die erste Priorität im Rahmen unserer Strategie bis Ende 2016 lautet „Outperform“. Das heißt, wir wollen uns erfolgreicher als der Wettbewerb entwickeln. Wir werden das Potenzial in unseren Produktkategorien voll ausschöpfen, um Marktanteile zu gewinnen. Dieses Ziel verfolgen wir durch aktives Portfolio-Management, Stärkung unserer Top-Marken, Einführung erfolgreicher Innovationen sowie die Ausrichtung auf unsere Kunden und Konsumenten.

### Top-Marken stärken

Durch die weitere Stärkung unserer Top-Marken erzielten wir im Geschäftsjahr 2014 beachtliche Ergebnisse: Der Umsatzanteil unserer zehn wichtigsten Marken am weltweiten Konzernumsatz stieg von 57 Prozent im Vorjahr auf 59 Prozent. Dank erfolgreicher Innovationen und laufender Investitionen konnten wir unsere Top-Marken weiter stärken. Mit diesen Marken erzielen wir überdurchschnittliche Umsätze, schnelleres organisches Wachstum und eine höhere Profitabilität.

Unsere Hochleistungs-Waschmittel von Persil – seit mehr als 100 Jahren die führende Marke in unserem Unternehmensbereich Laundry & Home Care – erzielten 2014 Umsätze in Höhe von rund 1 Mrd Euro. Dieser Erfolg basiert nicht allein auf fortwährenden Produktinnovationen und einem starken Fokus auf Qualität. Wir haben die Marke auch konsequent internationalisiert: Persil ist heute weltweit in mehr als

50 Märkten erfolgreich positioniert – sowohl in Wachstumsmärkten als auch reifen Märkten – und gewinnt weiter Marktanteile.

Schwarzkopf ist eine der weltweit führenden Haarpflegemarken. Sie verbindet herausragende Innovationen, Qualität, Leidenschaft und Kompetenz – seit 1898. Mit erfolgreichen Produkten von Schwarzkopf im Markenartikel- und im Friseurgeschäft erzielten wir 2014 in mehr als 60 Märkten weltweit ein Umsatzvolumen von rund 2 Mrd Euro.

Loctite, die größte Marke unseres Unternehmensbereichs Adhesive Technologies, ist weltweit eine führende Marke für Kleb- und Dichtstoffe und für die Oberflächenbehandlung. In den rund 60 Jahren Markengeschichte ist Loctite auf ein Umsatzniveau von rund 2 Mrd Euro im Jahr 2014 gewachsen. Loctite-Klebstoffprodukte werden in vielen verschiedenen Branchen in mehr als 130 Märkten weltweit eingesetzt: von der Luft- und Raumfahrt über die Automobil- und Elektronikindustrie bis hin zu allgemeinen Anwendungen in der Industrie sowie im Haushalt.

### Erfolgreiche Innovationen

In einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld entwickeln wir ständig Innovationen, die auf die Bedürfnisse unserer Kunden und Konsumenten weltweit zugeschnitten sind. Durch Investitionen in neue sowie den Ausbau bestehender Forschungs- und

**59 %**  
unseres Umsatzes  
erzielen wir mit  
unseren zehn Top-  
Marken.

## Outperform

Entwicklungszentren haben wir unsere Innovationskapazitäten weiter verstärkt, vor allem in den Wachstumsmärkten.

Im Geschäftsjahr 2014 konnten wir unsere hohe Innovationsrate in allen Unternehmensbereichen weiter steigern: Der Umsatzanteil von Produkten, die in den letzten drei Jahren eingeführt worden waren, belief sich bei Laundry & Home Care sowie bei Beauty Care auf über 45 Prozent. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies erzielten wir über 30 Prozent des Umsatzes mit Produkten, die jünger als fünf Jahre sind (weitere Informationen zu Innovationen auf den Seiten 82 bis 85 sowie 88 bis 99).

### Fokus auf unsere Kunden

Wir stellen unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns – das ist einer unserer Unternehmenswerte. Um die Bedürfnisse und Erwartungen unserer Kunden besser zu verstehen, führen wir regelmäßige „Top to Top“-Gespräche auf Vorstandsebene mit unseren größten Kunden. So können wir unser Handeln noch besser an den Erwartungen unserer Kunden ausrichten und einen steigenden Umsatzanteil mit ihnen erzielen.

Bereits mehr als 100 unserer weltweit wichtigsten Kunden und strategischen Partner konnten bei einem Besuch unseres Beauty Care Lighthouse in Düsseldorf unsere starken Marken und Innovationskraft persönlich erleben. Dort präsentieren wir unsere Beauty Care-Kompetenzen ganzheitlich und setzen neue Maßstäbe für die Interaktion mit unseren Kunden.

Unser Laundry & Home Care Global Experience Center wurde Anfang 2015 in Düsseldorf eröffnet. Hier können Kunden und Besucher auf einer Fläche von über 1.000 Quadratmetern unsere Innovationskompetenzen mit modernen Technologien, Live-Vorführungen und einem großen interaktiven Angebot erleben.

### Aktives Portfolio-Management

Im Geschäftsjahr 2014 setzten wir unsere Investitionen fort, um unser organisches und anorganisches Wachstum voranzutreiben. Wir erhöhten unsere Investitionen (ohne Akquisitionen) von 436 Mio Euro auf 517 Mio Euro. Zusätzlich investierten wir rund 1,8 Mrd Euro in eine Reihe von Akquisitionen in reifen Märkten sowie in Wachstumsmärkten. Durch diese Übernahmen verstärken wir unsere Marktposi-

tionen in allen drei Unternehmensbereichen (weitere Informationen in der Tabelle auf Seite 57).

### Digitalisierung als Wettbewerbsvorteil

Die Digitalisierung stellt für unser Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar. Intern sorgen standardisierte und digitalisierte Prozesse für höhere Effizienz und Flexibilität. Nach außen hin gewinnen digitale Plattformen für den Austausch mit unseren Kunden und Konsumenten sowie die Erschließung von Wachstumspotenzialen zunehmend an Bedeutung.

In unserem Unternehmensbereich Beauty Care haben wir erfolgreich einen umfassenden Katalog an digitalen Angeboten eingeführt, um die Interaktionen mit unseren Kunden und Konsumenten weiter zu vertiefen. Von der Markenkommunikation über Online-Beratungsangebote bis hin zu E-Commerce-Lösungen haben wir das digitale Kundenerlebnis bedeutend weiterentwickelt. Ein Beleg dafür ist das virale Marketingvideo „Schwarzkopf – A declaration of love“, das auf YouTube über 15 Millionen Mal angesehen wurde. Ein weiteres Beispiel ist die erste 3D-App von Schwarzkopf, mit der Haarcolorationen und Trendfrisuren entweder direkt im Geschäft oder auf dem Smartphone virtuell ausprobiert werden können. Anschließend können weitere Produktinformationen und Anwendungstipps aufgerufen und die gewünschten Produkte online gekauft werden.

Auch in unserem Unternehmensbereich Laundry & Home Care haben wir das digitale Angebot im Geschäftsjahr 2014 bedeutend erweitert, beispielsweise mit einer viralen Kampagne mit einem Musikvideo rund um den Einsatz der innovativen WC-Spülsteine von Henkel. Mit dieser Kampagne erreichten wir über soziale Plattformen wie YouTube rund 10 Millionen Verbraucher – für eine digitale Kampagne in dieser Home Care-Produktkategorie ein außergewöhnlicher Erfolg.

Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies haben wir unsere E-Commerce-Plattform „Henkel POD“ weiter ausgebaut, über die wir vor allem Klebstoffprodukte vertreiben. So konnten wir auf dieser Plattform 2014 Umsätze von über 500 Mio Euro erzielen. Unsere Kunden können dort online Bestellungen aufgeben, den Orderstatus verfolgen, Rechnungen einsehen und Informationen über Produktpreise und -verfügbarkeit sowie technische Unterlagen erhalten.



Digitale Plattformen gewinnen zunehmend an Bedeutung, um den Austausch mit Kunden und Konsumenten zu vertiefen. Mit der ersten Schwarzkopf-3D-App für Smartphones und Tablets bietet Beauty Care individuelle Beratung entweder direkt im Geschäft, unterwegs oder zu Hause. Mit wenigen Klicks können Kunden Haarcolorationen und Trendfrisuren an ihrem Foto virtuell testen – eine große Unterstützung bei der Kaufentscheidung.

**Weltweit 295 Positionen  
unter den Top 3**

Mit weltweit führenden Marktpositionen nutzt unser Unternehmensbereich Beauty Care seine nachhaltigen und starken Markenwerte und Innovationen, um auch weiterhin Top Player in der Kosmetikindustrie zu bleiben.

**Über 500 Mio Euro  
Umsatz**

Unser Unternehmensbereich Adhesive Technologies ist sehr erfolgreich mit der E-Commerce-Plattform „Henkel POD“, auf der unsere Kunden Informationen über Produkte erhalten sowie online Bestellungen aufgeben können.

**Weltweit 70 Nr.-1-Positionen**

Mit starken Marken und erfolgreichen Innovationen erreichte unser Unternehmensbereich Laundry & Home Care 70 Nummer-1-Positionen in verschiedenen Kategorien weltweit.



Durch die Nähe zu unseren Kunden in den Wachstumsmärkten können wir besser auf deren spezifische Anforderungen eingehen. Key Account Manager Alfredo Franco (links) bespricht den Einsatz unserer Adhesive Technologies-Anwendungen mit Jorge Mendoza, Prozessmanager von Volkswagen im Automobilwerk in Puebla, Mexiko.

**6.500**

Mitarbeiter im Unternehmensbereich Adhesive Technologies weltweit arbeiten als Spezialisten eng mit Kunden vor Ort zusammen.

**22,5 % organisches Umsatzwachstum**

Laundry & Home Care erreichte in der Region Afrika/Nahost ein außerordentliches Wachstum. Schon seit mehr als fünf Jahren konnten wir in dieser Region zweistellig wachsen.

**Nr. 3 im chinesischen Haarkosmetikmarkt**

Die erfolgreiche Entwicklung von Beauty Care in China, einem der am schnellsten wachsenden Märkte, basiert auf der starken Entwicklung der Marken Schwarzkopf und Syoss.

## Globalize

# In Wachstumsmärkten und reifen Märkten weiter wachsen

Im Jahr 2014 haben wir unser sehr starkes Wachstum in den Wachstumsmärkten fortgesetzt. Durch Investitionen in Forschung und Entwicklung, in die Produktion und in unsere Teams konnten wir unsere Marktpositionen ausbauen. In den reifen Märkten nutzten wir unsere führenden Positionen, um weiteres Wachstum zu erzielen. Durch gezielte Akquisitionen haben wir alle Unternehmensbereiche gestärkt.

Unsere strategische Priorität „Globalize“ zielt darauf ab, die Wachstumschancen in den Wachstumsmärkten und auch in den reifen Märkten durch die Umsetzung differenzierter regionaler Strategien voll auszuschöpfen. Dazu wollen wir unsere Präsenz in den Wachstumsmärkten verstärken und gleichzeitig unsere führenden Positionen in den reifen Märkten weiter ausbauen.

2014 erzielten wir in den Wachstumsmärkten ein sehr starkes organisches Wachstum und sehen dort erhebliches Potenzial. Der Umsatzanteil dieser Märkte lag bei 44 Prozent, getragen von allen drei Unternehmensbereichen. In den reifen Märkten entwickelte sich der Umsatz insgesamt positiv – trotz eines anhaltend schwierigen Wirtschaftsumfelds, insbesondere in Westeuropa, und eines intensiven Wettbewerbs. Im Verlauf des Jahres investierten wir rund 1,8 Mrd Euro in Akquisitionen in allen drei Unternehmensbereichen, um sowohl in Wachstumsmärkten als auch reifen Märkten Marken und Technologien zu erwerben, die unser Portfolio ergänzen und stärken werden.

### Starke Entwicklung in Wachstumsmärkten

2014 trugen die Wachstumsmärkte wieder überdurchschnittlich zum Wachstum bei, wobei das organische Umsatzwachstum 7,8 Prozent betrug. Die Region Asien (ohne Japan) verzeichnete ein sehr starkes organisches Wachstum, während Lateinamerika ein gutes organisches Wachstum erzielte. Trotz ernster Konflikte in Teilen Osteuropas nahm unser Umsatz organisch in dieser Region um 4,5 Prozent zu. Auch die Region Afrika/Nahost war in einigen Ländern von fortgesetz-

ten politischen und sozialen Unruhen betroffen; dennoch ist es uns gelungen, ein zweistelliges organisches Umsatzwachstum zu erzielen.

Wir haben unsere vorhandenen Positionen in den Wachstumsmärkten weiter ausgebaut und in allen Unternehmensbereichen Marktanteile hinzugewonnen. Unser Mitarbeiteranteil in den Wachstumsmärkten stieg dabei auf rund 57 Prozent (ohne Akquisitionen).

2014 schlossen wir eine Reihe von Akquisitionen ab, die unsere Marktpositionen in den Wachstumsmärkten weiter stärken werden. Im Februar erfolgte die Übernahme eines polnischen Wasch- und Reinigungsmittel-Geschäfts, die vor allem Waschmittel und Weichspüler der Marke „E“ sowie andere Marken umfasst. Im Mai wurde der Kauf der Haarkosmetikmarke Pert in Lateinamerika abgeschlossen.

Unser Unternehmensbereich Adhesive Technologies verzeichnete in den Wachstumsmärkten weiterhin überproportionale Zuwachsraten. Der Unternehmensbereich profitierte dabei von seiner globalen Reichweite und der Nähe zu den technischen Design-Zentren und Produktionsstandorten seiner wichtigsten Kunden aus verschiedenen Branchen. Die Verlagerung eigener Innovationskapazitäten in die Nähe des wachsenden Kundenstamms in den Wachstumsmärkten ermöglicht Adhesive Technologies, individuelle Lösungen unter Nutzung globaler Technologien und Expertise zu entwickeln. Dazu eröffneten wir ein neues Technologiezentrum in Seoul, Südkorea, dessen Schwerpunkt auf innovativen Materialien und den neuen Anforderungen der Hersteller von Mobil-

## Globalize

geräten und Bildschirmen liegt. Das Geschäftsfeld Transport und Metall war mit maßgeschneiderten Lösungen für die Automobilindustrie sehr erfolgreich.

Unser Unternehmensbereich Laundry & Home Care setzte seine erfolgreiche Entwicklung in den Wachstumsmärkten mit einem sehr starken Wachstum fort. In der Region Afrika/Nahost konnte Laundry & Home Care dank seiner erfolgreichen Produktinnovationen, die auch im neuen Forschungs- und Entwicklungszentrum in Dubai entwickelt wurden, ein organisches Umsatzwachstum im zweistelligen Bereich erzielen. Diese Innovationen sind auf die Verbraucherbedürfnisse in der Region zugeschnitten. Auch Mexiko wies hohe Zuwachsrate aus. In Südkorea erlangte Persil, unsere führende Waschmittelmarke, nur fünf Jahre nach Einführung die Marktführerschaft. Wir erweiterten zudem unsere Produktionskapazitäten für Toilettenreinigungskugeln, eine der am schnellsten wachsenden Produktkategorien, mit einer neuen Produktionslinie in Kruševac in Serbien. Diese Anlage liefert mehr als 20 europäische Märkte.

Unser Unternehmensbereich Beauty Care entwickelte sich in China besonders erfolgreich weiter und hält dort eine führende Position in der Kategorie Haarkosmetik. Auch in der Türkei erzielte Beauty Care zweistellige Zuwachsrate. Neben der Stärkung bestehender Positionen in den Wachstumsmärkten konnten wir neue Märkte und Kategorien erschließen, in denen wir Potenzial für weiteres Wachstum sehen. Henkel ist nun in der afrikanischen Region südlich der Sahara mit der innovativen Schwarzkopf-Marke Smooth 'N Shine vertreten. Mit unserem Labor und Testsalon für afrikanisches Haar in Johannesburg haben wir die Voraussetzungen für weiteres Wachstum geschaffen. Mit der Stärkung des Zentrums für innovative Produkte für asiatisches Haar in Shanghai baute Henkel die Forschung und Entwicklung in diesem Wachstumsmarkt weiter aus. Unsere Forschungs- und Entwicklungszentren ermöglichen es uns, unterschiedliche Kundenwünsche in Wachstumsmärkten mit maßgeschneiderten Produkten zu erfüllen.

### Investitionen in reifen Märkten

Henkel nimmt in vielen reifen Märkten führende Positionen ein. Insgesamt verzeichneten wir in Westeuropa eine positive Entwicklung, die insbesondere durch das gute Wachstum in Deutschland erzielt wurde, zu dem alle Unternehmensbereiche beigetra-

gen haben. Unsere Ergebnisse in Nordamerika wurden durch starken Wettbewerb beeinträchtigt. Insgesamt konnten wir das Wachstumspotenzial dieses Marktes nicht voll ausschöpfen.

Im Geschäftsjahr 2014 erwarb Henkel eine Reihe führender Marken und Technologien und baute damit seine starken Positionen auch in den reifen Märkten weiter aus.

In den USA schloss Henkel im Juni die Übernahme von drei Hair-Professional-Unternehmen ab: Sexy Hair, Alterna und Kenra. Sie stärken das Portfolio des US-amerikanischen Friseurgeschäfts, insbesondere in den Kategorien Haarpflege und Styling. Damit stärkte Henkel seine Position als einer der drei führenden Anbieter in diesem weltweit größten Markt für Friseurprodukte. In Deutschland konnte Beauty Care seine Position mit einem Portfolio aus starken, führenden Marken und Innovationen weiter ausbauen.

Ebenfalls im Juni unterzeichnete Henkel die Übernahme des französischen Unternehmens Spotless Group SAS. Es ist in den Kategorien Waschhilfsmittel, Insektenschutz und Haushaltspflege in Westeuropa tätig und nimmt führende Positionen in etablierten europäischen Märkten wie Frankreich, Italien, Spanien und Großbritannien ein. Die Übernahme ist Teil der Strategie von Henkel, gezielt in attraktive Kategoriepositionen zu investieren.

Im September erwarb Henkel das US-amerikanische Unternehmen The Bergquist Company, einen Lieferanten von wärmetechnischen Lösungen für elektronische Anwendungen. Diese Akquisition festigt die Position unseres Unternehmensbereichs Adhesive Technologies als ein globaler Markt- und Technologieführer. Zudem ist dieser Zukauf ein Beleg für die Umsetzung unserer Strategie, führende Technologien zu erwerben, die unser Portfolio ergänzen, und diese an unsere Kunden weltweit zu vermarkten.

An dem Hauptsitz von Henkel in Düsseldorf haben wir unser größtes automatisiertes Lager eröffnet, das mehr als 25 Millionen Wasch- und Reinigungsmittelpackungen aufnehmen kann. Von hier aus können wir ganz Deutschland sowie die europäischen Nachbarstaaten beliefern. Zudem startete Laundry & Home Care in Düsseldorf mit der Produktion des Weichspülers Vernel Soft & Oils. Diese Investitionen unterstreichen das Engagement von Henkel auf dem deutschen Heimatmarkt, dem weltweit zweitgrößten Markt unseres Unternehmens.



Akquisitionen werden unsere Marktposition sowohl in den Wachstumsmärkten als auch in den reifen Märkten weiter stärken. Mit der Übernahme der Spotless-Gruppe mit Marken wie Eau Ecarlate können wir nun das gesamte Spektrum für Wäschereinigung und -pflege in Westeuropa anbieten.

**280** Mio Euro  
Rund Umsatz

Die erfolgreichen Spotless-Marken mit führenden Positionen komplettieren das bestehende Laundry & Home Care-Portfolio und ermöglichen zudem den Eintritt in neue Märkte.

**130** Mio Euro  
Rund Umsatz

Dieser Umsatz wurde von Bergquist im Geschäftsjahr 2013 generiert und trägt nun zum Umsatz des Unternehmensbereichs Adhesive Technologies bei.

**3** US-amerikanische Hair-Professional-Unternehmen akquiriert

Mit den Akquisitionen von Sexy Hair, Alterna und Kenra stärkte Beauty Care seine Position als einer der drei führenden Anbieter im Hair-Professional-Geschäft in den USA.



Als Teil unserer strategischen Priorität „Simplify“ wurde eine neue digitale Arbeitsumgebung bei Henkel weltweit eingeführt. Delker Vardilos, Corporate Communications Managerin bei Henkel in Nordamerika, und ihre Kollegen nutzen die neue Plattform für eine effizientere funktionenübergreifende Zusammenarbeit.

**Mehr als 45.000**

Anwender wurden auf eine neue digitale Arbeitsumgebung überführt.

**Mehr als 2.600**

Mitarbeiter arbeiten in Shared Services.

**23 %**

Anteil „e-Sourcing“ am gesamten Einkaufsvolumen.

## Simplify

# Operational Excellence steigern

2014 haben wir unsere Prozesse kontinuierlich standardisiert, die IT-Landschaft weiter integriert und unsere globale Shared Services-Organisation ausgebaut. Zudem haben wir begonnen, die Supply Chains der Unternehmensbereiche zusammenzuführen und mit dem globalen Einkauf zu kombinieren. Damit errichten wir eine skalierbare Plattform für unsere Geschäfte.

Mit der strategischen Priorität „Simplify“ wollen wir unsere Operational Excellence vorantreiben und unsere Wettbewerbsfähigkeit weiter steigern, indem wir Prozesse standardisieren, digitalisieren und beschleunigen und uns dabei auf die End-to-end-Optimierung sowie eine verbesserte Kosteneffizienz konzentrieren.

### Starker IT-Fokus

Digitalisierung wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor für Unternehmen in der ganzen Welt. Durch den Aufbau einer standardisierten und integrierten Geschäftsplattform wollen wir unsere Prozesse beschleunigen und unsere Effizienz steigern. Damit erhalten wir Informationen in Echtzeit, die uns wertvolle Einblicke in Markt- und Geschäftsentwicklungen erlauben. Sie erleichtern zudem die Entscheidungsfindung und ermöglichen, schneller auf Veränderungen zu reagieren.

Wir haben bereits 21 verschiedene IT-Systeme in der Region Asien/Pazifik in eine globale SAP-Plattform integriert. 2014 begann die Einführung in Europa, die übrigen Regionen werden schrittweise folgen. Unser Ziel ist es, interne Prozesse weiter zu vereinfachen und deren Anzahl von weltweit rund 2.200 im Jahr 2012 bis zum Jahr 2016 auf rund 800 zu reduzieren. Durch die verringerte Komplexität können wir globale Geschäftsprozesse besser steuern und unsere Kosteneffizienz weiter steigern.

2014 haben wir zudem für alle Mitarbeiter weltweit die digitale Arbeitsumgebung verbessert und mehr als 45.000 Anwender auf eine neue Plattform überführt. Das ist eine wesentliche Voraussetzung für verbesserten Wissensaustausch und verstärkte Zusammenarbeit in internationalen, virtuellen Teams. Während

der Einführung haben wir umfassende Schulungen angeboten, von Webinaren über Trainings- und Beratungseinheiten bis hin zu Online-Videos.

### Best-in-class Prozesse

In den vergangenen Jahren haben wir bereits unsere globalen Shared Services kontinuierlich ausgebaut, die eng mit der globalen IT in unserer Integrated Business Solutions (IBS)-Organisation zusammenarbeiten. 2014 wurden neue Shared Service Center in Kairo, Ägypten, für die Region Afrika/Nahost sowie in Shanghai, China, für den Großraum China eröffnet. Insgesamt bearbeiten weltweit mehr als 2.600 Mitarbeiter in sechs Shared Service Centern standardisierte End-to-end-Prozesse.

### Integration von Supply Chain und Einkauf

Als Teil der „Sourcing@Best“-Initiative konnten wir 2014 die Kosteneffizienz weiter steigern und zugleich flexiblere globale Einkaufsprozesse etablieren. Wir bündeln dazu unsere Einkaufsaktivitäten in globalen Einkaufszentralen, zum Beispiel in São Paulo, Brasilien, in Dubai, VAE, oder Shanghai, China, und Rocky Hill, USA. Zudem nutzen wir verstärkt unsere „e-Sourcing“-Plattform, um Einkaufsprozesse weiter zu optimieren. 2014 stieg der Anteil von „e-Sourcing“ auf 23 Prozent des Einkaufsvolumens.

Parallel dazu haben wir begonnen, unsere globale Supply Chain über alle Unternehmensbereiche hinweg mit unseren Einkaufsaktivitäten in eine globale Supply-Chain-Organisation zu integrieren. Wir konnten 2014 die erforderlichen Vorbereitungen erfolgreich abschließen und in ersten Pilotländern mit der Umsetzung beginnen.



Im Rahmen der strategischen Kooperation mit sechs führenden internationalen Hochschulen bietet Henkel zahlreiche Projekte und Aktivitäten für junge Talente an. MBA-Studentin Diana Min (rechts) von der China Europe International Business School (CEIBS) in Shanghai nimmt mit Yvonne Qian, Employer Branding Managerin von Henkel, an einer Recruiting-Veranstaltung teil.

Rund **35.000**

Studierende haben seit 2007 an dem internationalen Studentenwettbewerb Henkel Innovation Challenge teilgenommen.

Rund **1.150**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden befördert.

Rund **33 %**

unserer Führungskräfte sind Frauen (ohne Akquisitionen im Jahr 2014).

## Inspire

# Unser globales Team stärken

2014 haben wir unsere Führungsprinzipien vertieft und damit unser globales Team weiter gestärkt. Wir haben neue Talente für unser Unternehmen gewonnen und entwickelt – insbesondere in Wachstumsmärkten. Zugleich konnten wir die Vielfalt weiter steigern.

Im Rahmen unserer strategischen Priorität „Inspire“ konzentrieren wir uns auf drei Bereiche: starke Führung, Talente und Leistung sowie die Steigerung der Vielfalt im Unternehmen.

### Starke Führung

Vor dem Hintergrund permanenter Veränderungen und zunehmender Globalisierung gehört das Führen internationaler und zunehmend virtueller Teams zu den größten Herausforderungen. Unsere Führungsprinzipien bieten hierfür klare Rahmenbedingungen und wichtige Orientierung für alle Führungskräfte und Teamleiter.

Um das Verständnis dieser Prinzipien weiter zu vertiefen, haben wir zusammen mit der Harvard Business School ein Leadership Forum für alle Top-Führungskräfte entwickelt. Hier geht es vor allem darum, voneinander zu lernen und Erfahrungen auszutauschen. Das Programm wird durch die Expertise von renommierten Harvard-Professoren bereichert. Rund ein Drittel unserer Top-Führungsmannschaft nahm im August 2014 am Pilotprogramm teil, die restlichen Führungskräfte werden 2015 folgen.

Um unsere besten Talente und künftigen Führungskräfte insbesondere in den Wachstumsmärkten zu entwickeln, haben wir das EXCEED-Programm eingeführt und ausgebaut. Wir wollen damit starke Führungskräfte gezielt fördern und somit unsere Wachstumsziele unterstützen. Durch den intensiven Austausch mit dem Top-Management sowie mit Kollegen im Rahmen des Programms können die Teilnehmer wichtige Erfahrungen gewinnen und Netzwerke für ihre zukünftige Karriere aufbauen.

### Fokus auf Talent und Leistung

2014 wurde Henkel erneut als attraktiver Arbeitgeber anerkannt. In mehreren Rankings nahm Henkel wieder einen Spitzenplatz ein, zum Beispiel als „Top-Arbeitgeber 2014“ in Europa und im Nahen Osten.

Um unsere Management-Teams in den Wachstumsmärkten gezielt zu stärken, haben wir eine Initiative mit sechs führenden internationalen Hochschulen mit einem hohen Anteil an Studenten aus diesen Märkten gestartet. Wir ermöglichen den Studenten dabei vertiefte Einblicke in unsere Geschäftstätigkeit, um die besten Talente bereits früh für uns zu begeistern.

Unser jährlicher Development Round Table (DRT) spielt eine zentrale Rolle für die Talentförderung und das Leistungsmanagement. Wir bewerten dabei – im sechsten Jahr in Folge – in einem integrierten Prozess die Leistungen und das Entwicklungspotenzial von rund 10.250 Führungskräften weltweit. Dadurch können wir Talente mit hohem Entwicklungspotenzial besser erkennen und ihre Karrieren bei Henkel aktiv gestalten. 2014 haben wir rund 1.150 Mitarbeiter befördert.

### Vielfältige Teams

Wir sind überzeugt, dass Vielfalt die Kreativität und Innovationen fördert. Unser Bekenntnis zu „Diversity & Inclusion“ hilft uns, neue Geschäftsfelder zu erschließen, Innovationen zu entwickeln und die besten Mitarbeiter zu finden und zu halten. Wir unterstützen zudem die berufliche Entwicklung von Frauen und konnten den Anteil von weiblichen Führungskräften zum Ende des Jahres 2014 auf rund 33 Prozent (ohne Akquisitionen) erhöhen.



Höhere Effizienz – entlang der gesamten Wertschöpfungskette: Betriebsmeister Peter Jessen (links) und sein Kollege Andy Jarosch arbeiten an der Optimierung des Kraftwerks am Henkel-Stammsitz in Düsseldorf. Bereits in den frühen 1980er Jahren hat Henkel hier begonnen, Emissionen gezielt zu reduzieren und den Wirkungsgrad des Kraftwerks zu verbessern.

**90 %**

Effizienz bei der Erzeugung von Dampf und Strom in unserem Kraftwerk in Düsseldorf.

**28 %**

Verbesserung unserer Gesamteffizienz durch mehr Wert bei einem reduzierten ökologischen Fußabdruck unserer Geschäftstätigkeit.

**Mehr als 3.800**

Mitarbeiter weltweit wurden seit 2012 als „Nachhaltigkeitsbotschafter“ qualifiziert.

## Nachhaltigkeit

# Mehr Wert, weniger Verbrauch

Wir wollen unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit ausbauen.

Das ist einer unserer Unternehmenswerte. „Mit weniger Ressourcen mehr erreichen“ – mit dieser langfristigen Strategie verfolgen wir konkrete Ziele bis 2030. Im Jahr 2014 konnten wir dabei deutliche Fortschritte erzielen und haben wesentliche Zwischenziele vorzeitig erreicht.

Wirtschaftlichen Erfolg, Schutz der Umwelt und gesellschaftliche Verantwortung miteinander in Einklang zu bringen, ist seit Jahrzehnten fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Als Vorreiter im Bereich Nachhaltigkeit wollen wir neue Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung vorantreiben und unser Geschäft verantwortungsvoll und wirtschaftlich erfolgreich führen. Dieser Anspruch umfasst alle Aktivitäten unseres Unternehmens – entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Wir sind davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit in Zukunft für unseren Geschäftserfolg immer wichtiger wird. Die Weltbevölkerung soll bis zum Jahr 2050 auf 9 Milliarden Menschen anwachsen. Gleichzeitig ändern sich die Bedürfnisse und Gewohnheiten einer wachsenden, wohlhabenderen Mittelschicht insbesondere in den Wachstumsmärkten. Damit werden schon heute stark beanspruchte natürliche Ressourcen wie fossile Brennstoffe und Trinkwasser zukünftig noch knapper. Diese Entwicklungen werden unser zukünftiges Geschäftsumfeld prägen.

### Unsere Ziele bis 2030

Wenn wir diese wachsende Nachfrage mit begrenzten Ressourcen in Einklang bringen wollen, müssen wir bis zum Jahr 2050 fünfmal effizienter werden. Daraus haben wir für unser Unternehmen ein langfristiges Ziel bis 2030 abgeleitet: Im Vergleich zu unserem Basisjahr 2010 wollen wir den Wert verdreifachen, den wir im Verhältnis zum ökologischen Fußabdruck unserer Produkte und Dienstleistungen schaffen. Dazu müssen wir unsere Effizienz jährlich um durchschnittlich 5 bis 6 Prozent steigern.

Für den Zeitraum von 2011 bis Ende 2015 haben wir daher Zwischenziele für unsere Fokusfelder definiert.

Unsere Effizienz soll insgesamt um 30 Prozent steigen. In jedem unserer Unternehmensbereiche haben wir inzwischen eine Reihe von konkreten Projekten und Maßnahmen umgesetzt.

Damit konnten wir bereits deutliche Fortschritte erzielen und bis Ende 2014 in vier Fokusfeldern unsere bis Ende 2015 gesetzten Ziele vorzeitig erreichen:

- eine Verbesserung der Energieeffizienz um 20 Prozent,
  - eine Verringerung des Wasserverbrauchs um 19 Prozent
  - und 18 Prozent weniger Abfälle pro Produktionsseinheit
  - sowie ein Rückgang unserer weltweiten Unfallrate um 25 Prozent
- im Vergleich zum Basisjahr 2010.

### Unser Ansatz für nachhaltige Geschäftsprozesse

Um unsere Nachhaltigkeitsstrategie erfolgreich umzusetzen, haben wir drei strategische Prinzipien definiert: unsere Produkte, unsere Partner und unsere Mitarbeiter. Diese integrieren wir in alle Prozesse und Aktivitäten – von der Innovation bis zum Verkauf unserer Produkte. Wir schulen und unterstützen unsere Mitarbeiter kontinuierlich, zum Beispiel mit unserem globalen Programm für „Nachhaltigkeitsbotschafter“. Das Programm wurde 2012 entwickelt, damit unsere Mitarbeiter ihren Kollegen, Lieferanten, Kunden sowie Verbrauchern und Schülern die Bedeutung von Nachhaltigkeit besser vermitteln können. Bis Ende 2014 haben sich mehr als 3.800 Henkel-Mitarbeiter als Nachhaltigkeitsbotschafter qualifiziert, einschließlich des gesamten Vorstands und Top-Managements. Im Rahmen dieses Programms wurden auch rund 36.000 Grundschulkinder in 37 Ländern erreicht.

Ausführliche Informationen finden Sie in unserem Nachhaltigkeitsbericht.

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

# Umsetzung der Strategie im Fokus

Auch 2014 haben wir konsequent an der Umsetzung unserer „Strategie 2016“ gearbeitet. Im aktiven Dialog mit den Mitarbeitern diskutierten die Vorstände die Fortschritte bei den strategischen Prioritäten und setzten damit wichtige Impulse für die Erreichung unserer ehrgeizigen Ziele.

## Kasper Rorsted

Vorsitzender  
des Vorstands

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



## Carsten Knobel

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

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

## Kathrin Menges

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

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

**Jan-Dirk Auris**

Mitglied des Vorstands und zuständig für den Unternehmensbereich Adhesive Technologies

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

**Hans Van Bylen**

Mitglied des Vorstands und zuständig für den Unternehmensbereich Beauty Care

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

**Bruno Piacenza**

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

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

# Konzernlagebericht

## **29 Corporate Governance**

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

## **50 Aktien und Anleihen**

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

## **55 Grundlagen des Konzerns**

- 55 Geschäftstätigkeit
  - 55 Überblick
  - 55 Organisation und Unternehmensbereiche
- 56 Strategie und Finanzziele 2016
  - 56 Finanzziele 2016
  - 57 Strategische Prioritäten im Überblick
  - 59 Nachhaltigkeitsstrategie 2030
- 62 Steuerungssystem und Leistungsindikatoren
- 62 Kapitalkosten

## **63 Wirtschaftsbericht**

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

## 69 Vermögens- und Finanzlage

- 69 Akquisitionen und Divestments
- 70 Investitionen
- 71 Vermögenslage
- 72 Finanzlage
- 72 Finanzierung und Kapitalmanagement
- 73 Finanzkennzahlen

## 74 Mitarbeiter

- 77 Beschaffung
- 79 Produktion
- 81 Forschung und Entwicklung
- 85 Marketing und Vertrieb
- 88 Unternehmensbereiche
  - 88 Laundry & Home Care
  - 92 Beauty Care
  - 96 Adhesive Technologies

## **100 Risiko- und Chancenbericht**

- 100 Risiken und Chancen
- 100 Risikomanagementsystem
- 102 Darstellung der wesentlichen Risikofelder
- 106 Darstellung der wesentlichen Chancenfelder
- 107 Zusammenfassende Darstellung der Risiko- und Chancenlage

## **108 Prognosebericht**

- 108 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung
- 108 Branchenentwicklung
- 109 Ausblick des Henkel-Konzerns 2015

## **109 Nachtragsbericht**

**29 Corporate Governance**

50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
63 Wirtschaftsbericht

**100 Risiko- und Chancenbericht**

108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

## Corporate Governance der Henkel AG & Co. KGaA

Der Vorstand, der Gesellschafterausschuss und der Aufsichtsrat bekennen sich zu einer verantwortungsvollen, transparenten und auf die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichteten Führung und Kontrolle des Unternehmens.

Entsprechend haben sie sich auf die folgenden drei Prinzipien verpflichtet:

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

### Bericht zur Corporate Governance / Unternehmensführung

Um das Vertrauen in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Unternehmen zu fördern, wurde der Deutsche Corporate Governance Kodex (Kodex) verabschiedet. Dieser stellt die in Deutschland geltenden Regelungen sowie die international und national anerkannten Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung dar. Der Kodex, der auf die für eine Aktiengesellschaft (AG) geltenden gesetzlichen Regelungen abstellt, wird von der Henkel AG & Co. KGaA (Gesellschaft) sinngemäß 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, 289a und 315 Absatz 4 des Handelsgesetzbuchs (HGB) notwendigen Angaben und Erläuterungen.

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

Bei der Gesellschaft handelt es sich um eine Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA). Die KGaA ist eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person), bei der mindestens ein Gesellschafter den Gesellschaftsgläubigern unbeschränkt haftet (persönlich haftender Gesellschafter) und die übrigen Gesellschafter an dem in Aktien zerlegten Grundkapital beteiligt sind, ohne persönlich für die

Verbindlichkeiten der Gesellschaft zu haften (Kommanditaktionäre, § 278 Absatz 1 des Aktiengesetzes [AktG]).

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

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).

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

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

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

### **Einteilung Grundkapital / Aktionärsrechte**

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. Sammelurkunden über Aktien können ausgestellt werden; ein Anspruch auf Einzelverbriefung der Aktien besteht nicht (Artikel 6 Absatz 4 der Satzung).

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

- Die Inhaber von Vorzugsaktien erhalten eine Vorzugsdividende von 0,04 Euro je Vorzugsaktie. Reicht der in einem Geschäftsjahr auszuschüttende Bilanzgewinn zur Zahlung einer Vorzugsdividende von 0,04 Euro je Vorzugsaktie nicht aus, so ist der Rückstand ohne Zinsen aus dem Bilanzgewinn der folgenden Geschäftsjahre in der Weise nachzuzahlen, dass die älteren Rückstände vor den jüngeren zu tilgen und die aus dem Gewinn eines Geschäftsjahres für dieses zu zahlenden Vorzugsbeträge erst nach Tilgung sämtlicher Rückstände zu leisten sind. Von dem verbleibenden Bilanzgewinn erhalten zunächst die Inhaber von Stammaktien eine Dividende von 0,02 Euro je Stammaktie;

der Restbetrag wird an die Aktionäre entsprechend ihren Anteilen am Grundkapital ausgeschüttet.

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

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

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

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

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

**29 Corporate Governance**

50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
63 Wirtschaftsbericht

**100 Risiko- und Chancenbericht**

108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

eine Kapitalmehrheit erforderlich ist, mit einfacher Mehrheit des vertretenen stimmberechtigten Kapitals (Artikel 24 der Satzung). Dies gilt auch für Satzungsänderungen; Änderungen des Gegenstands des Unternehmens bedürfen jedoch einer Dreiviertel-Mehrheit (§ 179 Absatz 2 AktG). Die Befugnis zur Änderung oder Ergänzung der Satzung, die nur die Fassung betreffen, ist auf den Aufsichtsrat sowie den Gesellschafterausschuss übertragen worden (Artikel 34 der Satzung).

**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 Geld einlagen zu erhöhen. Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Das Bezugsrecht kann jedoch in drei Fällen ausgeschlossen werden: erstens, um etwaige Spitzenträger 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- und/oder Vorzugsaktien der Gesellschaft mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von höchstens 10 Prozent zu erwerben. Die Ermächtigung kann zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck ausgeübt werden. Unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre können eigene Aktien insbesondere an Dritte zum Zweck des Erwerbs von Unternehmen oder 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.

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

Zwischen Mitgliedern der Familien der Nachfahren des Unternehmensgründers Fritz Henkel wurde ein Aktienbindungsvertrag abgeschlossen, der Beschränkungen bezüglich der Übertragungen der hieron erfassten Stammaktien enthält (Artikel 7 der Satzung).

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

Auch mit den Mitgliedern des Vorstands bestehen vertragliche Vereinbarungen über Haltefristen für Henkel-Vorzugsaktien, die diese aus der jährlichen variablen Barvergütung erwerben müssen (zu Einzelheiten siehe den Vergütungsbericht auf den Seiten 38 bis 49).

**Bedeutende Aktionäre**

Gemäß den der Gesellschaft zum 3. November 2014 zugegangenen Mitteilungen werden insgesamt 60,84 Prozent der Stimmrechte von den Mitgliedern des Aktienbindungsvertrags der Familie Henkel gehalten. Anderweitige direkte oder indirekte Beteiligungen am Grundkapital, die 10 Prozent der Stimmrechte übersteigen, sind uns nicht gemeldet worden und auch nicht bekannt.

**60,84%**

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

**Vorstand**

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

Der Vorstand besteht gemäß Artikel 7 Absatz 1 der Satzung der Henkel Management AG aus mindestens zwei Mitgliedern. Im Übrigen bestimmt der Aufsichtsrat die Zahl der Mitglieder des Vorstands. Der Aufsichtsrat kann ein Vorstandsmitglied zum Vorsitzenden des Vorstands ernennen.

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

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

Weitere Informationen zur Unternehmensführung finden sich im Abschnitt „Grundsätze der Unternehmensführung/Compliance“ auf Seite 35. Zu der Vergütung der Vorstandsmitglieder und zu den mit ihnen abgeschlossenen Regelungen einschließlich eventueller Abfindungen verweisen wir auf den Vergütungsbericht auf den Seiten 38 bis 49. Die personelle Zusammensetzung des Vorstands steht auf Seite 183.

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

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

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

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

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

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

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 sowie den Konzernabschluss unter Berücksichtigung der Prüfungsberichte des Abschlussprüfers. Und er 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 Sachverständ auf den Gebieten der Rechnungslegung und der

**29 Corporate Governance**

50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
63 Wirtschaftsbericht

**100 Risiko- und Chancenbericht**

108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

Abschlussprüfung verfügt. Diese Anforderungen erfüllt der im Jahr 2014 amtierende Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Prof. Dr. Theo Siegert, der nicht Vorsitzender des Aufsichtsrats oder ein ehemaliges Mitglied des Vorstands ist oder war.

Der Prüfungsausschuss, der in der Regel viermal im Jahr tagt, bereitet die Verhandlungen und Beschlussfassungen des Aufsichtsrats über die Billigung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses sowie die Verabschiedung des Vorschlags an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschlussprüfers vor, erteilt die Prüfungsaufträge an den Abschlussprüfer und legt die Prüfungsschwerpunkte sowie die Vergütung für Prüfungs- und sonstige Beratungsleistungen des Abschlussprüfers fest. Auch überwacht er die Unabhängigkeit und Qualifikation des Abschlussprüfers, holt eine Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers ein und wertet diese aus. Darüber hinaus befasst sich der Prüfungsausschuss mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsysteams, 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 Hauptversammlung zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern (Anteilseignervertreter) vor.

Der Gesellschafterausschuss tagt in der Regel sechsmal im Jahr und hält eine mehrtägige Klausurtagung gemeinsam mit dem Vorstand ab. Der Gesellschafterausschuss fasst seine Beschlüsse mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Er hat einen Finanz- sowie einen Personalausschuss eingerichtet, die gleichfalls in der Regel jeweils sechsmal im Jahr tagen. Beiden Ausschüssen gehören jeweils fünf seiner Mitglieder an.

Der Finanzausschuss befasst sich insbesondere mit Finanzangelegenheiten, Fragen der Finanzstrategie, der finanziellen Lage und Ausstattung, der Steuer- und Bilanzpolitik sowie des Risikomanagements des Unternehmens. Außerdem bereitet er die entsprechenden Entscheidungen des Gesellschafteraus-

schusses vor, soweit ihm nicht die Entscheidungszuständigkeit übertragen wurde.

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

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

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

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

Zur Zusammensetzung von Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss sowie der von Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss gebildeten Ausschüsse verweisen wir auf die Darstellung auf den Seiten 180 bis 182. Die Vergütung ist im Vergütungsbericht auf den Seiten 38 bis 49 detailliert dargestellt.

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

Unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation hat der Aufsichtsrat nachfolgend beschriebene Ziele für seine Zusammensetzung verabschiedet.

Rund **44%**  
Anteil von Frauen  
im Aufsichtsrat.

Diese Ziele wird der Aufsichtsrat bei seinen Wahlvorschlägen an die Hauptversammlung sowohl bei turnusmäßigen Neuwahlen als auch bei Ersatzwahlen berücksichtigen:

- Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Hierzu gehören insbesondere Erfahrungen und Kenntnisse auf den Gebieten Unternehmensführung, Rechnungswesen und Rechnungslegung, Controlling/Risikomanagement und Governance / Compliance sowie in Fragen von Forschung und Entwicklung, Produktion/Technik, Marketing/Vertrieb sowie Kenntnisse im Industrie- beziehungsweise Konsumentengeschäft und der wesentlichen Märkte, in denen Henkel tätig ist. Auch sollen die Aufsichtsratsmitglieder ausreichend Zeit für die Wahrnehmung ihres Mandats haben.
- Die internationale Tätigkeit des Unternehmens soll sich angemessen in der Besetzung des Aufsichtsrats widerspiegeln. Daher wird angestrebt, dass dem Aufsichtsrat mehrere Mitglieder mit einem internationalen Hintergrund angehören. Auch soll bei Wahlvorschlägen auf eine angemessene Beteiligung von Frauen geachtet werden. Hierbei wird ein Anteil von 30 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 angemessene Zahl an unabhängigen Mitgliedern angehören. So sollen dem Aufsichtsrat insbesondere nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören und auch keine Personen, die Organfunktionen oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern ausüben oder in geschäftlichen beziehungsweise persönlichen Beziehungen zum Unternehmen oder zu den Mitgliedern des Vorstands stehen, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen können. Unter der Annahme, dass allein die Ausübung des Aufsichtsratsmandats als Arbeitnehmervertreter keine Zweifel an der Erfüllung der Unabhängigkeitskriterien im Sinn von Ziffer 5.4.2 des Kodex begründet, sollen dem Aufsichtsrat insgesamt mindestens 13 Mitglieder angehören, die unabhängig im Sinn des Kodex sind. Hierbei wird in Übereinstimmung mit der Tradition der Gesellschaft als eines offenen Familienunternehmens das Halten einer Kontrollbeteiligung beziehungsweise die Zurechnung einer Kontrollbeteiligung aufgrund der Mitgliedschaft im Aktienbindungsvertrag der Familie Henkel nicht als

ein Umstand angesehen, der als solcher einen Interessenkonflikt im vorstehenden Sinn begründet. Unabhängig davon sollen jedoch in der Regel mindestens drei der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat weder Mitglied des Aktienbindungsvertrags der Familie Henkel noch Mitglied des Gesellschafterausschusses beziehungsweise des Aufsichtsrats der Henkel Management AG sein. Außerdem sollen der Hauptversammlung keine Personen vorgeschlagen werden, die zum Zeitpunkt der Wahl das 70. Lebensjahr bereits vollendet haben.

### Stand der Umsetzung der Ziele

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

Derzeit sind sieben der 16 Aufsichtsratsmitglieder Frauen; dies entspricht einem Anteil von rund 44 Prozent.

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

### Transparenz / Kommunikation

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

**29 Corporate Governance**

50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
63 Wirtschaftsbericht

**100 Risiko- und Chancenbericht**

108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

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.

### **Rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen**

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

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

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

Unsere internen Standards sollen gewährleisten, dass die rechtlichen Anforderungen eingehalten werden und die Produktionsanlagen und Produkte sicher sind. Diese Vorgaben setzen wir im Rahmen unserer Managementsysteme um und überprüfen sie regel-

mäßig. Dazu gehört auch, relevante rechtliche und regulatorische Anforderungen und Veränderungen frühzeitig zu beobachten und zu bewerten.

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

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

Unternehmensführungsgrundsätze, die über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehen, leiten sich aus unserer Vision und unseren Werten ab. Für den Erfolg des Unternehmens ist ein gemeinsames Verständnis des unternehmerischen Handelns Voraussetzung. Die Vision des Unternehmens gibt seinen Gremien sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit die Richtung und das Ziel vor. Sie bekräftigt unseren Anspruch, in allem, was wir tun, hohen ethischen Anforderungen Rechnung zu tragen.

#### **Unsere Vision:**

- Global führend mit Marken und Technologien.

Unsere Vision ist die Basis für ein Unternehmen mit gemeinsamen Werten.

#### **Unsere Werte:**

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

Diese Werte leiten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei allen Entscheidungen in ihrem Arbeitsalltag, sie bilden die Orientierungsgrundlage für ihr Verhalten und Handeln.

Anspruch von Henkel ist es, alle Geschäfte in ethisch und rechtlich einwandfreier Weise zu tätigen. Daher erwartet Henkel von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie neben den internen Regeln alle

relevanten Gesetze befolgen, Interessenkonflikte vermeiden, die Vermögenswerte von Henkel schützen sowie die gesellschaftlichen Werte der Länder und Kulturräume, in denen Henkel Geschäfte tätigt, respektieren. Dazu hat der Vorstand konzernweit geltende Codes und Standards mit weltweit verbindlichen Vorgaben erlassen. Diese sind nicht statisch, sondern werden weiterentwickelt und den sich laufend ändernden rechtlichen und wirtschaftlichen Bedingungen angepasst, denen Henkel als global tätiges Unternehmen unterliegt. Der Code of Conduct und die Henkel Social Standards unterstützen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ethischen und rechtlichen Fragen. Die Leadership Principles definieren den Handlungsrahmen für Führungskräfte. 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 vom General Counsel & Chief Compliance Officer mit weltweiter Zuständigkeit geführt wird. Der General Counsel & Chief Compliance Officer, unterstützt vom Corporate Compliance Office sowie einem interdisziplinär zusammengesetzten Compliance & Risk Committee, steuert die Compliance-Aktivitäten auf der Ebene des Gesamtunternehmens, koordiniert Trainings, kontrolliert, inwieweit die externen wie internen Anforderungen erfüllt sind, und unterstützt das Unternehmen bei der Weiterentwicklung und Durchsetzung der Standards.

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

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

Ein wesentliches Element von Compliance ist auch der Umgang mit Beschwerden und Hinweisen auf ein Fehlverhalten. Zusätzlich zu den internen Berichts- und Beschwerdewegen besteht für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, Hinweise auf schwerwiegende Verstöße auch anonym über eine Compliance Hotline, die von einem externen Anbieter betrieben wird, an das Corporate Compliance Office zu melden. Dessen Leiter kann dann die entsprechenden Maßnahmen einleiten.

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

Ein weiterer Compliance-Bereich betrifft das Kapitalmarktrecht. In Ergänzung zu den gesetzlichen Bestimmungen regeln interne Richtlinien den Umgang mit potenziell kurserheblichen Sachverhalten und Informationen. So gibt es ein aus Vertretern verschiedener Abteilungen zusammengesetztes „Ad-hoc-Committee“, das potenziell kurserhebliche Sachverhalte auf ihre Ad-hoc-Relevanz überprüft, um einen 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.

**29 Corporate Governance**

50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
63 Wirtschaftsbericht

**100 Risiko- und Chancenbericht**

108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

Weitere Einzelheiten zur Corporate Governance sowie zu den Grundsätzen der Unternehmensführung finden Sie auf der Internetseite [www.henkel.de/ir](http://www.henkel.de/ir) sowie in unserem Nachhaltigkeitsbericht.

**Anwendung des Kodex**

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex hat im Jahr 2014 keine Änderungen oder Ergänzungen des Kodex vorgenommen. Die am 30. September 2014 veröffentlichten Präzisierungen der Erläuterungen der in den Kodex-Anlagen enthaltenen Mustertabellen für den Ausweis der Vorstandsvergütung sind in den entsprechenden, im Vergütungsbericht enthaltenen Tabellen berücksichtigt.

Unter Berücksichtigung der rechtsform- und satzungsspezifischen Besonderheiten entspricht die Henkel AG & Co. KGaA mit einer Ausnahme den Empfehlungen (Soll-Vorschriften) des Kodex in seiner aktuellen Fassung: Soweit nicht weitergehende gesetzliche Verpflichtungen bestehen, wird zur Wahrung der schutzwürdigen Interessen und der Privatsphäre derjenigen Organmitglieder, die Mitglieder der Familie Henkel sind, deren Aktienbesitz nicht angegeben. Der Kodex sieht eine Angabe ab einer Beteiligung von 1 Prozent vor. Gemäß der Entsprechenserklärung werden unter Berücksichtigung der entsprechenden Zurechnungsregelungen zu dem von sämtlichen Mitgliedern eines Gremiums insgesamt gehaltenen Aktienbesitz folgende Angaben gemacht: Die Mitglieder des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses halten jeweils in ihrer Gesamtheit mehr als 1 Prozent der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien. Die Mitglieder des Vorstands halten insgesamt weniger als 1 Prozent der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien.

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

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

**Directors' Dealings**

Mitglieder des Vorstands, des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses sowie ihnen nahestehende Personen sind nach Paragraph 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG, sogenanntes Directors' Dealings) verpflichtet, meldepflichtige Geschäfte mit Aktien der Henkel AG & Co. KGaA oder sich darauf beziehende Finanzinstrumente offenzulegen, sofern der Wert der von dem Mitglied und ihm nahestehenden Personen getätigten Geschäfte im Kalenderjahr die Summe von 5.000 Euro erreicht oder übersteigt. Die der Gesellschaft im abgelaufenen Geschäftsjahr gemeldeten Geschäfte wurden ordnungsgemäß veröffentlicht und sind auf der Internetseite [www.henkel.de/ir](http://www.henkel.de/ir) zugänglich.

## 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 (DCGK) und enthält sämtliche nach den Regelungen des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) unter Einbeziehung der Grundsätze des Deutschen Rechnungslegungsstandards Nr. 17 (DRS 17) sowie nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) erforderlichen Angaben und Erläuterungen. Eine zusätzliche Darstellung dieser Angaben im Anhang erfolgt daher nicht.

### 1. Vergütung des Vorstands

#### Festlegung, Höhe und Struktur

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

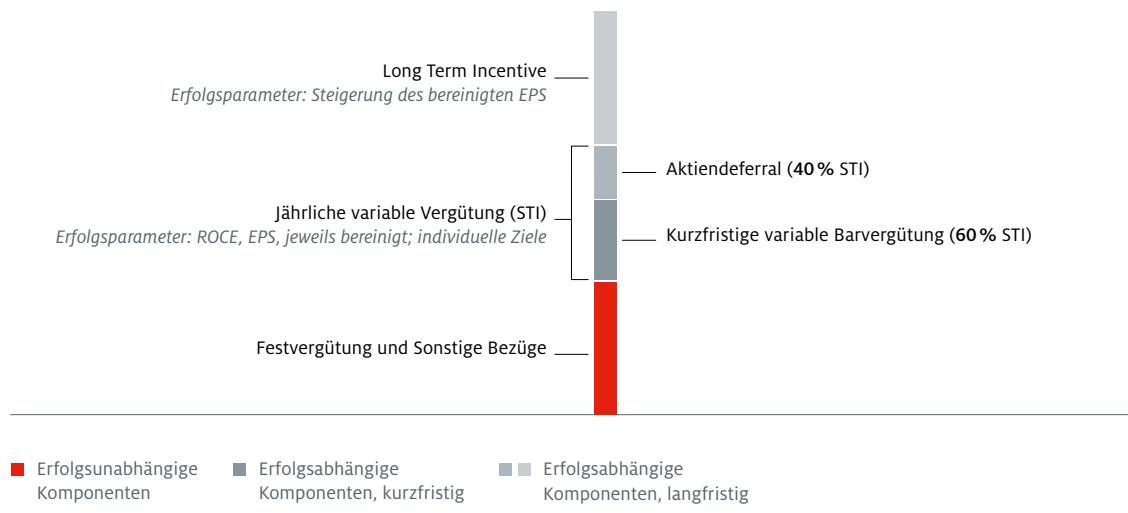
Höhe und Struktur der Vergütung des Vorstands orientieren sich an der Größe und der internationalen Tätigkeit des Unternehmens, seiner wirtschaftlichen und

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

Die Vorstandsmitglieder erhalten eine Vergütung, die aus erfolgsunabhängigen und variablen, erfolgsbezogenen Komponenten besteht. Die erfolgsunabhängige Vergütung setzt sich aus der Festvergütung sowie aus Sachbezügen und sonstigen Leistungen (Sonstige Bezüge) zusammen. Die erfolgsabhängige Vergütung besteht aus einer jährlichen variablen Barvergütung (Short Term Incentive, abgekürzt STI), die zu 60 Prozent aus einer kurzfristigen variablen Barvergütung und zu 40 Prozent aus einer langfristigen variablen Barvergütung in Form eines Eigeninvestments in Henkel-Vorzugsaktien (Aktiendeferral) besteht, sowie aus einer variablen, auf den langfristigen Unternehmenserfolg bezogenen Barvergütung (Long Term Incentive, abgekürzt LTI). Die erfolgsabhängigen langfristig ausgerichteten variablen Vergütungsbestandteile setzen sich somit aus dem Aktiendeferral sowie aus dem LTI zusammen. Zusätzlich bestehen Pensi-

## Vergütungsstruktur

10



**29 Corporate Governance**

50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
63 Wirtschaftsbericht

**100 Risiko- und Chancenbericht**

108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

onszusagen. Darüber hinaus kann der Aufsichtsrat der Henkel Management AG bei besonderen Leistungen nach pflichtgemäßem Ermessen eine Sonderzahlung gewähren. Der Aufsichtsrat der Henkel Management AG überprüft das Vergütungssystem sowie die Angemessenheit der Vergütung regelmäßig.

Im Einzelnen:

**Erfolgsunabhängige Komponenten****Festvergütung**

Die Festvergütung berücksichtigt die übertragene Funktion und Verantwortung sowie die Marktbedingungen. Sie wird monatlich als Gehalt gezahlt. Sie beträgt für den Vorstandsvorsitzenden 1.050.000 Euro pro Jahr und für die übrigen Vorstandsmitglieder 700.000 Euro pro Jahr.

**Sonstige Bezüge**

Darüber hinaus werden den Vorstandsmitgliedern sonstige Bezüge gewährt. Sie umfassen im Wesentlichen die Kosten für beziehungsweise den geldwerten Vorteil von Sachbezügen und weiteren Nebenleistungen wie marktübliche Versicherungsleistungen, Wohnungs-/Umzugskosten, Kosten von Vorsorgeuntersuchungen sowie die Bereitstellung eines Dienstwagens beziehungsweise Nutzung der Fahrbereitschaft einschließlich der hierauf gegebenenfalls übernommenen Steuern. Diese Bezüge stehen allen Vorstandsmitgliedern prinzipiell in gleicher Weise zu; die Höhe variiert je nach der persönlichen Situation.

**Erfolgsabhängige Komponenten****Jährliche variable Barvergütung**

Erfolgsparameter der jährlichen variablen Barvergütung (STI) sind 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 des STI 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.

Bei der Festlegung des STI wird auch die nach dem Ablauf des Geschäftsjahres erkennbare Nachhaltigkeit des wirtschaftlichen Erfolgs und der Leistung der Vor-

stände in angemessener Weise durch den Aufsichtsrat der Henkel Management AG berücksichtigt.

Insgesamt ist das STI auf eine betragsmäßige Höchstgrenze („Cap“) begrenzt.

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

Das STI wird nachträglich einmal jährlich in voller Höhe in bar ausgezahlt, und zwar nach der Feststellung des Jahresabschlusses der Gesellschaft durch die Hauptversammlung.

Hierbei erfolgt die Auszahlung des STI zu rund 60 Prozent zur freien Verfügung (= Kurzfristige variable Barvergütung). In Höhe der verbleibenden rund 40 Prozent erwerben die Vorstandsmitglieder über die Börse zu dem zum Erwerbszeitpunkt aktuellen Kurs Henkel-Vorzugsaktien (= Langfristige variable Barvergütung; Aktiendeferral), die in ein Sperrdepot mit einer entsprechenden Verfügungsbeschränkung eingelagert werden. Die Haltefrist läuft grundsätzlich jeweils bis zum 31. Dezember des dritten auf den Erwerb folgenden Kalenderjahres. Durch das Aktiendeferral ist sichergestellt, dass die Vorstandsmitglieder mit diesem Vergütungsanteil an der langfristigen Entwicklung des Unternehmens teilnehmen.

**Long Term Incentive (LTI)**

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

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

Insgesamt ist das Long Term Incentive auf eine betragsmäßige Höchstgrenze („Cap“) begrenzt.

## Höchstgrenzen der Vergütung

11

Ausweis in Euro	Festvergütung	Kurzfristige variable Barvergütung	Langfristige variable Barvergütung (Aktiendeferral)	Bedingter Anspruch Long Term Incentive	Gesamtzuwendungen Minimum	Gesamtzuwendungen Maximum
Vorstandsvorsitzender	1.050.000	0 bis 3.294.600	0 bis 2.196.400	0 bis 918.000	1.050.000	7.459.000
Ordentliches Vorstandsmitglied	700.000	0 bis 1.938.000	0 bis 1.292.000	0 bis 540.000	700.000	4.470.000

### Sonderzahlungen

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

### Höchstgrenzen der Vergütung

Unter Berücksichtigung vorgenannter betragsmäßiger Höchstgrenzen („Caps“) für die erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten ergeben sich die in obiger Tabelle aufgeführten Minimal- beziehungsweise Maximalvergütungen (ohne Sonstige Bezüge und Versorgungsaufwand) für ein Geschäftsjahr.

### Pensionszusagen (Alters- und Hinterbliebenenversorgung)

Für die amtierenden Mitglieder des Vorstands besteht ein beitragsoorientiertes Pensionssystem. 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 in dem betreffenden Geschäftsjahr ausgezahlten Barvergütung (Festvergütung nebst jährlicher variabler Vergütung) ergeben. Hierbei nimmt der jährliche Zuführungsbetrag in

einem gewissen Umfang an der Entwicklung der aktuell in dem betreffenden Geschäftsjahr ausgezahlten Barvergütung teil, wobei für die Zuführung Mindest- und Maximalgrenzen („Caps“) bestehen. Der jährliche Rentenbaustein ergibt sich aus der Multiplikation eines Betrags in Höhe von 3 Prozent der aktuellen Rentenschwelle mit dem lebensaltersabhängigen Rentenfaktor. Etwaige bereits vor Bestellung im Unternehmen erdiente Pensionsanswartschaften werden in Form eines Pensionsstartbausteins berücksichtigt. Das beitragsoorientierte Pensionssystem gewährleistet eine angemessene und auch leistungsorientierte Altersversorgung.

Ansprüche auf Versorgungsleistungen bestehen mit Eintritt in den Ruhestand beziehungsweise dann, wenn das Dienstverhältnis mit oder nach Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze endet, sowie im Todesfall oder im Fall der dauerhaften 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 der dem Vorstandsmitglied zustehenden Pension – insgesamt jedoch maximal 100 Prozent für alle Versorgungsbe rechtigten. Eine Waisenpension wird in der Regel bis zum 18. Lebensjahr beziehungsweise bis zur Beendigung der Berufsausbildung gezahlt, längstens jedoch bis zur Vollendung des 27. Lebensjahres.

**29 Corporate Governance**

50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
63 Wirtschaftsbericht

**100 Risiko- und Chancenbericht**

108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

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

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

Die Vorstandsverträge sehen für den Fall, dass ohne wichtigen Grund die Vorstandstätigkeit vorzeitig beendet wird, eine Abfindung in Höhe der Bezüge (Festvergütung sowie ein- und mehrjährige variable Vergütung) für die verbleibende Vertragslaufzeit als abgezinste Einmalzahlung vor. Hierbei ist die Abfindung auf zwei Jahresbezüge beschränkt (Abfindungscap) und darf nicht mehr als die Restlaufzeit des Vorstandsvertrags vergüten. Sofern die Ressortzuständigkeit/Leitungsfunktion so geändert oder eingeschränkt wird, dass insgesamt keine Gleichwertigkeit mehr mit der Position vor Veränderung oder Einschränkung gegeben ist, ist das betreffende Vorstandsmitglied berechtigt, das Mandat niederzulegen und die vorzeitige Beendigung des Vertrags zu verlangen. In diesem Fall steht ihm ebenfalls eine Abfindung von maximal zwei Jahresbezügen zu.

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

Darüber hinaus enthalten die Vorstandsverträge ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot mit einer Laufzeit von bis zu zwei Jahren. Die Karenzentschädigung

beläuft sich insgesamt auf 50 Prozent der Jahresbezüge für ein Geschäftsjahr; eventuelle Abfindungen werden angerechnet. Gleichfalls werden während der Dauer des Wettbewerbsverbots aus einer anderweitigen neuen Tätigkeit erzielte Einkünfte auf die Karenzentschädigung angerechnet, sofern diese Einkünfte und die Karenzentschädigung zusammen die im letzten vollen abgelaufenen Geschäftsjahr tatsächlich zugeflossenen Bezüge um 10 Prozent übersteigen. Zusagen für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit aus Anlass eines Kontrollwechsels („change in control“) bestehen nicht.

### **Sonstige Regelungen**

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

### **Vergütung für das Jahr 2014**

Die Gesamtbezüge (ohne Pensionszusagen) der Mitglieder des Vorstands für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben bei der Henkel AG & Co. KGaA und deren Tochtergesellschaften belaufen sich für das Berichtsjahr auf 27.404.426 Euro (Vorjahr: 26.944.135 Euro). Hierbei entfallen 4.550.000 Euro auf die Festvergütung (Vorjahr: 4.550.000 Euro), 319.926 Euro auf die Sonstigen Bezüge (Vorjahr: 167.160 Euro), 12.576.000 Euro auf die kurzfristige variable Barvergütung (Vorjahr: 12.391.485 Euro), 8.384.000 Euro auf die langfristige variable Barvergütung – Aktiendeferral – (Vorjahr: 8.260.990 Euro) sowie 1.574.500 Euro auf das Long Term Incentive (Vorjahr: 1.574.500 Euro). Nach den gesetzlichen Vorgaben wurde hierbei der Wert des für 2014 gewährten Long Term Incentive, das – abhängig vom Erreichen der Erfolgsziele – erst im Jahr 2017 zur Auszahlung kommt, mit dem „at target“-Wert angesetzt, der sich bei einer angenommenen Steigerung des EPS im Performance-Zeitraum um 30 Prozent ergibt.

Die Bezüge der im Jahr 2014 amtierenden Mitglieder des Vorstands für das Berichtsjahr, aufgeteilt nach vorgenannten Komponenten, ergeben sich aus der Tabelle auf der folgenden Seite.

## Vergütung der im Jahr 2014 amtierenden Vorstandsmitglieder

12

	Kasper Rorsted (Vorsitzender)	Jan-Dirk Auris (Adhesive Technologies)	Carsten Knobel (Finanzen)	Kathrin Menges (Personal)	Bruno Piacenza (Laundry & Home Care)	Hans Van Bylen (Beauty Care)	Gesamt
Ausweis in Euro	Mitglied des Vorstands seit 1.4.2005	Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	Mitglied des Vorstands seit 1.7.2012	Mitglied des Vorstands seit 1.10.2011	Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	Mitglied des Vorstands seit 1.7.2005	
<b>1. Festvergütung<sup>1</sup></b>	2014 1.050.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	4.550.000
	2013 1.050.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	4.550.000
<b>2. Sonstige Bezüge<sup>1</sup></b>	2014 65.252	51.276	53.072	43.126	59.236	47.964	319.926
	2013 53.333	22.501	26.928	15.745	21.259	27.394	167.160
<b>3. Kurzfristige variable Barvergütung<sup>1</sup></b>	2014 3.216.000	1.872.000	1.872.000	1.872.000	1.872.000	1.872.000	12.576.000
	2013 3.168.735	1.844.550	1.844.550	1.844.550	1.844.550	1.844.550	12.391.485
<i>Einjährige Vergütung (Summe 1 bis 3)</i>	2014 4.331.252	2.623.276	2.625.072	2.615.126	2.631.236	2.619.964	17.445.926
	2013 4.272.068	2.567.051	2.571.478	2.560.295	2.565.809	2.571.944	17.108.645
<b>4. Langfristige varia- ble Barvergütung (Aktiendeferral)<sup>1</sup></b>	2014 2.144.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000	8.384.000
	2013 2.112.490	1.229.700	1.229.700	1.229.700	1.229.700	1.229.700	8.260.990
<b>5. Long Term Incentive<sup>2</sup></b>	2014 399.500	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000	1.574.500
	2013 399.500	235.000	235.000	235.000	235.000	235.000	1.574.500
<i>Mehrjährige Vergütung (Summe 4 und 5)</i>	2014 2.543.500	1.483.000	1.483.000	1.483.000	1.483.000	1.483.000	9.958.500
	2013 2.511.990	1.464.700	1.464.700	1.464.700	1.464.700	1.464.700	9.835.490
<b>Gesamtbezüge (Summe 1 bis 5)</b>	2014 6.874.752	4.106.276	4.108.072	4.098.126	4.114.236	4.102.964	27.404.426
	2013 6.784.058	4.031.751	4.036.178	4.024.995	4.030.509	4.036.644	26.944.135

<sup>1</sup> Gemäß HGB / IFRS Ausweis des Auszahlungsbetrags.<sup>2</sup> Gemäß HGB / IFRS Ansatz des Zielwerts („at target“) auf der Basis, dass das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie im Performance-Zeitraum von drei Jahren um 30 Prozent steigt. Auszahlung LTI für 2014 im Jahr 2017, LTI für 2013 im Jahr 2016.

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

## Struktur der Vorstandsvergütung

13

	Bestandteile Einjährige Vergütung			Bestandteile Mehrjährige Vergütung			Gesamt- bezüge
	Festvergütung	Sonstige Bezüge	Kurzfristige variable Barvergütung	Langfristige variable Barvergütung (Aktien- deferral)	Long Term Incentive		
<i>Ausweis in Euro</i>							
<b>Gesamt</b>	2014 4.550.000	319.926	12.576.000	8.384.000	1.574.500	27.404.426	
	16,6%	1,2%	45,9%	30,6%	5,7%	100%	
<b>Gesamt</b>	2013 4.550.000	167.160	12.391.485	8.260.990	1.574.500	26.944.135	
	16,9%	0,6%	46,0%	30,7%	5,8%	100%	

**29 Corporate Governance**

50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
63 Wirtschaftsbericht

**100 Risiko- und Chancenbericht**

108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

**Pensionsleistungen**

Die den einzelnen Mitgliedern des Vorstands zum Bilanzstichtag zugesagten Pensionsleistungen beziehungsweise Zuführungen zur Altersversorgung im Jahr 2014 zeigt die folgende Tabelle:

**Versorgungsansprüche**

14

Ausweis in Euro	Kapital		Basispension	
	Altersversorgung gesamt 2014	Zuführung 2014	Basispension gesamt	Zuführung 2014
Kasper Rorsted	4.435.470	648.090	2.078	127
Jan-Dirk Auris	1.278.270	391.050	719	156
Carsten Knobel	839.610	391.050	408	162
Kathrin Menges	961.560	391.050	474	136
Bruno Piacenza	1.278.270	391.050	642	141
Hans Van Bylen	3.004.964	391.050	1.911	123

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

**Dienstzeitaufwand / Anwartschaftsbarwert**

15

Ausweis in Euro		Dienstzeitaufwand Pensionszusagen (Service cost) im Geschäftsjahr		Anwartschaftsbarwert der Pensionszusagen zum 31.12.
		2014	2013	
Kasper Rorsted		650.059	589.203	5.849.341
	2013			4.380.841
Jan-Dirk Auris		394.602	386.169	2.495.849
	2013			1.661.066
Carsten Knobel		399.364	228.357	2.002.885
	2013			1.198.018
Kathrin Menges		397.958	237.127	1.661.415
	2013			1.029.716
Bruno Piacenza		393.045	383.672	1.465.545
	2013			953.417
Hans Van Bylen		392.994	389.976	5.346.432
	2013			4.024.577
<b>Gesamt</b>		<b>2.628.022</b>	<b>2.214.504</b>	<b>18.821.467</b>
	2013			13.247.635

Für die Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Mitgliedern des Vorstands und der Geschäftsführung der Henkel KGaA und den ehemaligen Geschäftsführern der Rechtsvorgängerin

und deren Hinterbliebenen sind 108.218.489 Euro (Vorjahr: 95.956.228 Euro) zurückgestellt. Die Gesamtbezüge dieses Personenkreises betrugen im Berichtsjahr 7.138.469 Euro (Vorjahr: 7.626.894 Euro).

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

Die nachfolgenden Tabellen weisen gemäß den Empfehlungen des DCGK aus:

- a) die für das Geschäftsjahr 2014 gewährten Zuwendungen, ergänzt bei den variablen Vergütungsbestandteilen um die erreichbare Maximal-/Minimalvergütung, sowie
- b) den Zufluss im beziehungsweise für das Geschäftsjahr 2014.

Den im Jahr 2014 amtierenden Vorstandsmitgliedern für das Berichtsjahr gewährte Bezüge / Zuwendungen gemäß DCGK

16

Ausweis in Euro	1. Festvergütung <sup>1</sup>	2. Sonstige Bezüge <sup>1</sup>	Summe (1 und 2)	3. Kurzfristige variable Barvergütung <sup>2</sup>	4. Langfristige variable Barvergütung (Aktiendeferral) <sup>2</sup>	5. Long Term Incentive <sup>3</sup>	Summe (1 bis 5)	6. Dienstzeitaufwand (Service cost)	Gesamtvergütung gemäß DCGK (Summe 1 bis 6)	
Kasper Rorsted (Vorsitzender) Mitglied des Vorstands seit 1.4.2005	2014 2014 (Min) 2014 (Max) 2013	1.050.000 1.050.000 1.050.000 1.050.000	65.252 65.252 65.252 53.333	1.115.252 1.115.252 1.115.252 1.103.333	3.135.150 0 3.294.600 3.089.250	2.090.100 0 2.196.400 2.059.500	399.500 0 918.000 399.500	6.740.002 1.115.252 7.524.252 6.651.583	650.059 650.059 650.059 589.203	7.390.061 1.765.311 8.174.311 7.240.786
Jan-Dirk Auris (Adhesive Technologies) Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	2014 2014 (Min) 2014 (Max) 2013	700.000 700.000 700.000 700.000	51.276 51.276 51.276 22.501	751.276 751.276 751.276 722.501	1.836.300 0 1.938.000 1.809.300	1.224.200 0 1.292.000 1.206.200	235.000 0 540.000 235.000	4.046.776 751.276 4.521.276 3.973.001	394.602 394.602 394.602 386.169	4.441.378 1.145.878 4.915.878 4.359.170
Carsten Knobel (Finanzen) Mitglied des Vorstands seit 1.7.2012	2014 2014 (Min) 2014 (Max) 2013	700.000 700.000 700.000 700.000	53.072 53.072 53.072 26.928	753.072 753.072 753.072 726.928	1.836.300 0 1.938.000 1.809.300	1.224.200 0 1.292.000 1.206.200	235.000 0 540.000 235.000	4.048.572 753.072 4.523.072 3.977.428	399.364 399.364 399.364 228.357	4.447.936 1.152.436 4.922.435 4.205.785
Kathrin Menges (Personal) Mitglied des Vorstands seit 1.10.2011	2014 2014 (Min) 2014 (Max) 2013	700.000 700.000 700.000 700.000	43.126 43.126 43.126 15.745	743.126 743.126 743.126 715.745	1.836.300 0 1.938.000 1.809.300	1.224.200 0 1.292.000 1.206.200	235.000 0 540.000 235.000	4.038.626 743.126 4.513.126 3.966.245	397.958 397.958 397.958 237.127	4.436.584 1.141.084 4.911.084 4.203.372
Bruno Piacenza (Laundry & Home Care) Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	2014 2014 (Min) 2014 (Max) 2013	700.000 700.000 700.000 700.000	59.236 59.236 59.236 21.259	759.236 759.236 759.236 721.259	1.836.300 0 1.938.000 1.809.300	1.224.200 0 1.292.000 1.206.200	235.000 0 540.000 235.000	4.054.736 759.236 4.529.236 3.971.759	393.045 393.045 393.045 383.672	4.447.781 1.152.281 4.922.281 4.355.431
Hans Van Bylen (Beauty Care) Mitglied des Vorstands seit 1.7.2005	2014 2014 (Min) 2014 (Max) 2013	700.000 700.000 700.000 700.000	47.964 47.964 47.964 27.394	747.964 747.964 747.964 727.394	1.836.300 0 1.938.000 1.809.300	1.224.200 0 1.292.000 1.206.200	235.000 0 540.000 235.000	4.043.464 747.964 4.517.964 3.977.894	392.994 392.994 392.994 389.976	4.438.458 1.140.958 4.910.958 4.367.870

<sup>1</sup> Auszahlungsbetrag.

<sup>2</sup> Gemäß DCGK Ansatz des Erwartungswerts unter Zugrundelegung eines mittleren Wahrscheinlichkeitsszenarios (nicht Ansatz des tatsächlich ausbezahnten Betrags).

<sup>3</sup> Gemäß DCGK Ansatz des Zielwerts („at target“) auf der Basis, dass das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie im Performance-Zeitraum von drei Jahren um 30 Prozent steigt. Auszahlung LTI für 2014 im Jahr 2017, LTI für 2013 im Jahr 2016.

**29 Corporate Governance**

50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
63 Wirtschaftsbericht

## 100 Risiko- und Chancenbericht

108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

17

**Den im Jahr 2014 amtierenden Vorstandsmitgliedern im beziehungsweise  
für das Berichtsjahr zugeflossene Bezüge / Zuwendungen gemäß DCGK**

Ausweis in Euro		1. Festver-gütung <sup>1</sup>	2. Sonstige Bezüge <sup>1</sup>	Summe (1 und 2)	3. Kurzfris-tige varia-ble Barver-gütung <sup>2</sup>	4. Langfris-tige varia-ble Barver-gütung (Aktien-deferral) <sup>2</sup>	5. Long Term Incentive <sup>3</sup>		6. Dienst-zeitauf-wand (Service cost)	Gesamt-vergütung gemäß DCGK (Summe 1 bis 6)	
							Tranche 2012 (Laufzeit 1.1.2012 – 31.12.2014)	Tranche 2011 (Laufzeit 1.1.2011 – 31.12.2013)			
<b>Kasper Rorsted (Vorsitzender)</b> Mitglied des Vorstands seit 1.4.2005	2014	1.050.000	65.252	1.115.252	3.216.000	2.144.000	536.637		7.011.889	650.059	7.661.948
	2013	1.050.000	53.333	1.103.333	3.168.735	2.112.490		487.821	6.872.379	589.203	7.461.582
<b>Jan-Dirk Auris (Adhesive Technologies)</b> Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	2014	700.000	51.276	751.276	1.872.000	1.248.000	315.669		4.186.945	394.602	4.581.547
	2013	700.000	22.501	722.501	1.844.550	1.229.700		325.214	4.121.965	386.169	4.508.134
<b>Carsten Knobel (Finanzen)</b> Mitglied des Vorstands seit 1.7.2012	2014	700.000	53.072	753.072	1.872.000	1.248.000	157.834		4.030.906	399.364	4.430.270
	2013	700.000	26.928	726.928	1.844.550	1.229.700		–	3.801.178	228.357	4.029.535
<b>Kathrin Menges (Personal)</b> Mitglied des Vorstands seit 1.10.2011	2014	700.000	43.126	743.126	1.872.000	1.248.000	268.318		4.131.444	397.958	4.529.402
	2013	700.000	15.745	715.745	1.844.550	1.229.700		69.108	3.859.103	237.127	4.096.230
<b>Bruno Piacenza (Laundry &amp; Home Care)</b> Mitglied des Vorstands seit 1.1.2011	2014	700.000	59.236	759.236	1.872.000	1.248.000	315.669		4.194.905	393.045	4.587.950
	2013	700.000	21.259	721.259	1.844.550	1.229.700		325.214	4.120.723	383.672	4.504.395
<b>Hans Van Bylen (Beauty Care)</b> Mitglied des Vorstands seit 1.7.2005	2014	700.000	47.964	747.964	1.872.000	1.248.000	315.669		4.183.633	392.994	4.576.627
	2013	700.000	27.394	727.394	1.844.550	1.229.700		325.214	4.126.858	389.976	4.516.834

<sup>1</sup> Auszahlungsbetrag.<sup>2</sup> Gemäß DCGK Ansatz des Auszahlungsbetrags der für das betreffende Geschäftsjahr gewährten Vergütungskomponente, tatsächlicher Zufluss erst im jeweiligen Folgejahr.<sup>3</sup> Gemäß DCGK Ansatz des Auszahlungsbetrags derjenigen Tranche, deren dreijährige Planlaufzeit im betreffenden Geschäftsjahr geendet hat; tatsächlicher Zufluss erst im jeweiligen Folgejahr.

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

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 wird von der Hauptversammlung festgesetzt; die entsprechenden Regelungen sind in den Artikeln 17 und 33 der Satzung enthalten.

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

Mitglieder des Gesellschafterausschusses, die zugleich einem oder mehreren Ausschüssen des Gesellschafterausschusses angehören, erhalten

zusätzlich eine Vergütung in Höhe von 100.000 Euro; wenn sie Vorsitzender eines oder mehrerer Ausschüsse sind, eine in Höhe von 200.000 Euro.

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

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

### **Sonstige Regelungen**

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

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

**29 Corporate Governance**

50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
63 Wirtschaftsbericht

**100 Risiko- und Chancenbericht**

108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

**Vergütung für das Jahr 2014**

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Aufsichtsrats (Festvergütung, Sitzungsgeld und Vergütung der Ausschusstätigkeit) betragen für das Berichtsjahr 1.562.000 Euro zuzüglich Umsatzsteuer (Vorjahr: 1.529.589 Euro zuzüglich Umsatzsteuer). Hierbei entfallen 1.225.000 Euro auf die Festvergütung, 71.000 Euro auf das Sitzungsgeld sowie 266.000 Euro auf die Vergütung der Ausschusstätigkeit (einschließlich des hierfür gezahlten Sitzungsgelds).

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

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

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

**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.

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

## Vergütung des Aufsichtsrats

18

Ausweis in Euro	Bestandteile Gesamtbezüge				Gesamtbezüge <sup>2</sup>
	Festvergütung	Sitzungsgeld	Vergütung Ausschusstätigkeit <sup>1</sup>		
Dr. Simone Bagel-Trah <sup>3</sup> , Vorsitzende	2014 140.000	4.000	38.000		182.000
	2013 140.000	4.000	38.000		182.000
Winfried Zander <sup>3</sup> , stellv. Vorsitzender	2014 105.000	4.000	39.000		148.000
	2013 105.000	4.000	39.000		148.000
Jutta Bernicke	2014 70.000	5.000	–		75.000
	2013 70.000	5.000	–		75.000
Dr. Kaspar von Braun	2014 70.000	5.000	–		75.000
	2013 70.000	5.000	–		75.000
Boris Canessa	2014 70.000	5.000	–		75.000
	2013 70.000	5.000	–		75.000
Ferdinand Groos	2014 70.000	4.000	–		74.000
	2013 70.000	5.000	–		75.000
Béatrice Guillaume-Grabisch	2014 70.000	5.000	–		75.000
	2013 70.000	5.000	–		75.000
Peter Hausmann <sup>3</sup> (seit 15.4.2013)	2014 70.000	3.000	38.000		111.000
	2013 49.863	2.000	27.932		79.795
Birgit Helten-Kindlein <sup>3</sup>	2014 70.000	4.000	39.000		113.000
	2013 70.000	4.000	39.000		113.000
Prof. Dr. Michael Kaschke <sup>3</sup>	2014 70.000	3.000	38.000		111.000
	2013 70.000	3.000	39.000		112.000
Barbara Kux (seit 3.7.2013)	2014 70.000	5.000	–		75.000
	2013 34.904	2.000	–		36.904
Mayc Nienhaus	2014 70.000	5.000	–		75.000
	2013 70.000	5.000	–		75.000
Thierry Paternot (bis 14.1.2013)	2014 –	–	–		–
	2013 2.685	–	–		2.685
Andrea Pichottka	2014 70.000	5.000	–		75.000
	2013 70.000	5.000	–		75.000
Dr. Martina Seiler	2014 70.000	5.000	–		75.000
	2013 70.000	4.000	–		74.000
Prof. Dr. Theo Siegert <sup>3</sup>	2014 70.000	4.000	74.000		148.000
	2013 70.000	4.000	74.000		148.000
Edgar Topsch	2014 70.000	5.000	–		75.000
	2013 70.000	5.000	–		75.000
Michael Vassiliadis <sup>3</sup> (bis 15.4.2013)	2014 –	–	–		–
	2013 20.137	2.000	11.068		33.205
Gesamt	2014 1.225.000	71.000	266.000		1.562.000
	2013 1.192.589	69.000	268.000		1.529.589

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

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

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

**29 Corporate Governance**

50 Aktien und Anleihen  
 55 Grundlagen des Konzerns  
 63 Wirtschaftsbericht

**100 Risiko- und Chancenbericht**

108 Prognosebericht  
 109 Nachtragsbericht

**Vergütung des Gesellschafterausschusses**

19

Ausweis in Euro	Bestandteile Gesamtbezüge			Gesamtbezüge
	Festvergütung	Vergütung der Ausschusstätigkeit		
Dr. Simone Bagel-Trah, Vorsitzende (Vorsitzende Personalausschuss)	2014      200.000	200.000		400.000
	2013      200.000	200.000		400.000
Dr. Christoph Henkel, stellv. Vorsitzender (Vorsitzender Finanzausschuss)	2014      150.000	200.000		350.000
	2013      100.000	200.000		350.000
Prof. Dr. Paul Achleitner (Mitglied Finanzausschuss)	2014      100.000	100.000		200.000
	2013      100.000	100.000		200.000
Johann-Christoph Frey (Mitglied Personalausschuss)	2014      100.000	100.000		200.000
	2013      100.000	100.000		200.000
Stefan Hamelmann (stellv. Vorsitzender Finanzausschuss)	2014      100.000	100.000		200.000
	2013      100.000	100.000		200.000
Prof. Dr. Ulrich Lehner (Mitglied Finanzausschuss)	2014      100.000	100.000		200.000
	2013      100.000	100.000		200.000
Dr. Norbert Reithofer (Mitglied Finanzausschuss)	2014      100.000	100.000		200.000
	2013      100.000	100.000		200.000
Jean-François van Boxmeer (seit 15.4.2013) (Mitglied Personalausschuss)	2014      100.000	100.000		200.000
	2013      71.233	71.233		142.466
Konstantin von Unger (stellv. Vorsitzender Personalausschuss)	2014      100.000	100.000		200.000
	2013      100.000	100.000		200.000
Karel Vuursteen (bis 15.4.2013) (Mitglied Personalausschuss)	2014      -	-		-
	2013      28.767	28.767		57.534
Werner Wenning (Mitglied Personalausschuss)	2014      100.000	100.000		200.000
	2013      100.000	100.000		200.000
<b>Gesamt</b>	<b>2014      1.150.000</b>	<b>1.200.000</b>		<b>2.350.000</b>
	<b>2013      1.150.000</b>	<b>1.200.000</b>		<b>2.350.000</b>

**+6,1%**Kursanstieg der  
Henkel-Vorzugs-  
aktie.**+6,3%**Kursanstieg der  
Henkel-Stamm-  
aktie.**36,8 Mrd €**Markt-  
kapitalisierung.

## Aktien und Anleihen

Im Jahr 2014 entwickelten sich die Henkel-Aktien sehr positiv. Der DAX stieg im Jahresverlauf um 2,7 Prozent auf 9.805,55 Punkte. Der Index für Aktien aus dem Konsumgüterbereich, der Dow Jones Euro Stoxx Consumer Goods, schloss mit 532,68 Punkten und gewann 5,9 Prozent. In diesem Marktumfeld stieg der Kurs der Henkel-Vorzugsaktie mit einem Plus von 6,1 Prozent deutlich auf 89,42 Euro. Die Stammaktie legte ebenfalls stark zu und schloss auf Rekordniveau mit 80,44 Euro, 6,3 Prozent über dem Vorjahr. Damit entwickelten sich unsere Aktien besser als der DAX und die Aktien aus dem Konsumgüterbereich.

Im Jahresverlauf folgten die Henkel-Aktien weitgehend dem Trend des Gesamtmarkts, zeigten jedoch zunächst eine schwächere Entwicklung als die Vergleichsindizes. Nach spürbaren Kursrückgängen im dritten Quartal verzeichnete der Gesamtmarkt ab Mitte des vierten Quartals einen deutlichen Aufwärtstrend. Hierbei entwickelten sich die Henkel-

Aktien sogar stärker als der DAX und der Dow Jones Euro Stoxx Consumer Goods Index. Am 11. Dezember 2014 verzeichnete die Henkel-Vorzugsaktie einen historischen Höchstkurs von 90,45 Euro. Die Stammaktie erreichte am 29. Dezember 2014 mit 80,44 Euro ebenfalls ihren Höchstkurs.

Die Prämie der Vorzugsaktie gegenüber der Stammaktie lag im Jahr 2014 bei durchschnittlich 11,2 Prozent.

Das Handelsvolumen (Xetra) der Vorzugsaktien ist im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Pro Handelstag wurden durchschnittlich rund 614.000 Vorzugsaktien gehandelt (2013: rund 554.000). Bei den Stammaktien sank das durchschnittliche Volumen auf rund 81.000 Stück pro Börsentag (2013: 118.000). Die Marktkapitalisierung der Stamm- und Vorzugsaktien stieg aufgrund der sehr positiven Kursentwicklung von 34,7 Mrd Euro auf 36,8 Mrd Euro.

Für langfristig orientierte Investoren bleibt die Henkel-Aktie ein attraktives Investment. Aktionäre, die im Jahr 1985 bei der Emission der Henkel-Vorzugsaktie

Kennzahlen zur Henkel-Aktie 2010 bis 2014

20

in Euro	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Ergebnis je Aktie</b>					
Stammaktie	2,57	2,67	3,40	3,65	3,74
Vorzugsaktie	2,59	2,69	3,42	3,67	3,76
<b>Börsenkurs zum Jahresende<sup>1</sup></b>					
Stammaktie	38,62	37,40	51,93	75,64	80,44
Vorzugsaktie	46,54	44,59	62,20	84,31	89,42
<b>Höchster Börsenkurs<sup>1</sup></b>					
Stammaktie	40,30	41,10	52,78	75,81	80,44
Vorzugsaktie	48,40	49,81	64,61	84,48	90,45
<b>Niedrigster Börsenkurs<sup>1</sup></b>					
Stammaktie	30,31	30,78	37,25	50,28	67,00
Vorzugsaktie	35,21	36,90	44,31	59,82	72,64
<b>Dividende</b>					
Stammaktie	0,70	0,78	0,93	1,20	1,29 <sup>2</sup>
Vorzugsaktie	0,72	0,80	0,95	1,22	1,31 <sup>2</sup>
<b>Marktkapitalisierung<sup>1</sup> in Mrd Euro</b>					
Stammaktie in Mrd Euro	10,0	9,7	13,5	19,7	20,9
Vorzugsaktie in Mrd Euro	8,3	7,9	11,1	15,0	15,9

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

<sup>2</sup> Vorschlag an die Aktionäre für die Hauptversammlung am 13. April 2015.

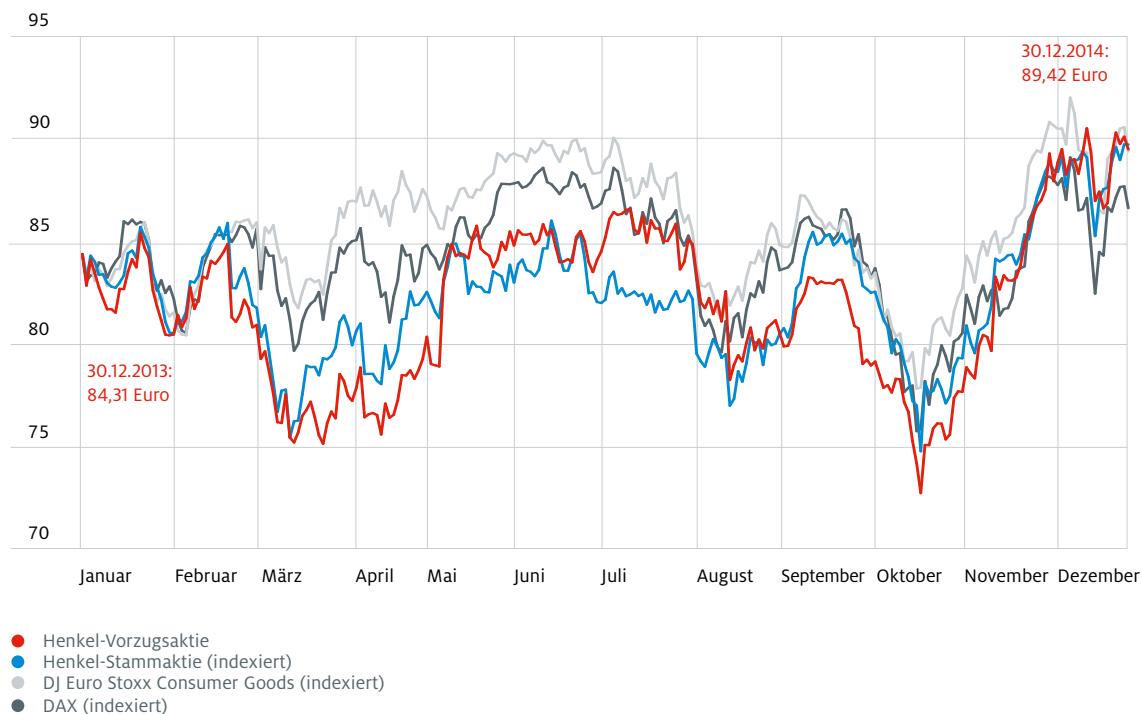
29 Corporate Governance  
**50 Aktien und Anleihen**  
 55 Grundlagen des Konzerns  
 63 Wirtschaftsbericht

100 Risiko- und Chancenbericht  
 108 Prognosebericht  
 109 Nachtragsbericht

### Entwicklung der Henkel-Aktien im Marktvergleich Januar bis Dezember 2014

21

in Euro



### Entwicklung der Henkel-Aktien im Marktvergleich von 2005 bis 2014

22

in Euro



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

umgerechnet 1.000 Euro angelegt und die ihnen zugeflossenen Dividenden (ohne Steuerabzug) wieder in die Aktie investiert haben, verfügten Ende 2014 über einen Depotwert von 29.271 Euro. Dies entspricht einer Wertsteigerung von 2.827 Prozent oder einer durchschnittlichen Verzinsung von 12,2 Prozent pro Jahr. Der DAX erreichte im selben Zeitraum eine jährliche Verzinsung von 7,6 Prozent. Über die letzten fünf beziehungsweise zehn Jahre verzeichnete die Henkel-Vorzugsaktie eine durchschnittliche Verzinsung von 21,4 Prozent beziehungsweise 17,4 Prozent pro Jahr und stieg damit in diesen Zeiträumen deutlich stärker als der DAX, der eine durchschnittliche Verzinsung von 10,5 Prozent beziehungsweise 8,7 Prozent pro Jahr erreichte.

### 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 2,5 Mio Stück (2013: 3,7 Mio Stück).

Die internationale Bedeutung der Henkel-Vorzugsaktie zeigt sich nicht zuletzt daran, dass sie in zahlreichen führenden Indizes enthalten ist. Diese Indizes sind wichtige Indikatoren für die Kapitalmärkte und Benchmarks für Fondsmanager. Besonders hervorzuheben sind dabei der MSCI World, 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.

### Aktien-Daten

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

### ADR-Daten

24

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

Auch unsere Fortschritte und Leistungen im nachhaltigen Wirtschaften überzeugten im Jahr 2014 erneut externe Experten. So wurde Henkel in verschiedenen nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsratings und -indizes bestätigt. Als eines der führenden Unternehmen im Marktsektor „Household Products“ wurde Henkel erneut in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI World und DJSI Europe) aufgenommen. Seit 2001 ist Henkel im Ethik-Index FTSE4Good vertreten, ebenso seit Gründung im Jahr 2011 in der Indexfamilie „Stoxx Global ESG Leaders“ der deutschen Börse. Unsere Zugehörigkeit zum Ethibel Pioneer Investment Register wurde bestätigt und in die Nachhaltigkeitsindizes Euronext Vigeo World 120, Europe 120 und Eurozone 120 wurden wir ebenfalls aufgenommen. Als eines von nur 50 Unternehmen weltweit wurde Henkel im Jahr 2014 zudem erneut im Global-Challenges-Index bestätigt.

Zum Ende des Jahres 2014 betrug die Marktkapitalisierung der im DAX enthaltenen Vorzugsaktien 15,9 Mrd Euro. Damit belegte Henkel den 18. Rang (2013: 18), bezogen auf das Handelsvolumen den 21. Rang (2013: 26). Die Gewichtung im DAX sank auf 1,65 Prozent (2013: 1,83 Prozent).

29 Corporate Governance  
**50 Aktien und Anleihen**  
 55 Grundlagen des Konzerns  
 63 Wirtschaftsbericht

100 Risiko- und Chancenbericht  
 108 Prognosebericht  
 109 Nachtragsbericht

## Internationale Aktionärsstruktur

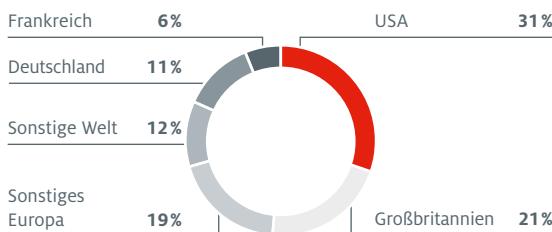
Unsere Vorzugsaktien sind die deutlich liquidere Aktiengattung und befinden sich (mit Ausnahme der eigenen Aktien) vollständig im Streubesitz. Der überwiegende Teil davon wird von institutionellen Anlegern gehalten, deren Portfolio meist international breit gestreut ist.

Gemäß den der Gesellschaft zugegangenen Mitteilungen halten die Mitglieder des Aktienbindungsvertrags der Familie Henkel zum 3. November 2014 mit 60,84 Prozent die Mehrheit der Stammaktien. Darüber hinaus liegen uns keine Mitteilungen vor, dass ein Aktionär mehr als 3 Prozent der Stimmrechtsanteile besitzt (meldepflichtiger Besitz).

Der Bestand eigener Aktien betrug zum 31. Dezember 2014 3,7 Mio Stück.

### Aktionärsstruktur: Institutionelle Anleger Henkel-Aktien

25



Stand: 31.12.2014  
 Quelle: Thomson Reuters.

Für unsere Mitarbeiter hat sich die Investition in Henkel-Aktien durch die Teilnahme an dem Aktienprogramm in der Vergangenheit als sehr vorteilhaft erwiesen. Mitarbeiter, die seit Bestehen des Programms monatlich 100 Euro in Henkel-Aktien investierten und auf eine zwischenzeitliche Auszahlung verzichteten, verfügten Ende 2014 über einen Depotwert von 68.462 Euro. Dies entspricht einer Wertsteigerung von rund 339 Prozent oder einer durchschnittlichen Verzinsung von rund 12 Prozent pro Jahr.

## Henkel-Anleihen

Henkel ist mit einer Anleihe im Gesamtnominalvolumen von 1,3 Mrd Euro an den internationalen Anleihemarkten vertreten.

Weitere detaillierte Informationen zu dieser Anleihe sowie zur aktuellen Entwicklung des Anleihekurses und des Risikoauflschlags (Kreditmarge) finden Sie im Internet: □ [www.henkel.de/creditor-relations](http://www.henkel.de/creditor-relations)

**60,84%**

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

## Anleihe-Daten

26

Hybrid-Anleihe	
Fälligkeit	25.11.2104 <sup>1</sup>
Volumen	1,3 Mrd Euro
Nominalzins	5,375 %
Zinszahlungstermin	25.11.
Listing	Luxemburg
Wertpapierkenn-Nr.	A0JBUR
ISIN Code	XS0234434222

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

## Mitarbeiter-Aktienprogramm

Seit 2001 bietet Henkel ein Aktienprogramm für seine Mitarbeiter an. Jeden investierten Euro eines Mitarbeiters (bis zu maximal 4 Prozent des Gehalts oder maximal 4.992 Euro pro Jahr) hat Henkel 2014 mit 33 Eurocent gefördert. Rund 11.500 Mitarbeiter in 54 Ländern kauften 2014 im Rahmen des Programms Henkel-Vorzugsaktien. Insgesamt hielten rund 14.500 Mitarbeiter zum Jahresende knapp 3 Mio Stück und damit rund 1,6 Prozent der Vorzugsaktien. Die Haltefrist für neu erworbene Aktien beträgt drei Jahre.

## Intensive Kapitalmarkt-Kommunikation

Henkel wird von zahlreichen Finanzanalysten auf internationaler Ebene beobachtet. Rund 30 Aktien- und Anleiheanalysten veröffentlichen regelmäßig Studien und Kommentare zur aktuellen Entwicklung des Unternehmens.

Der Dialog mit Investoren und Analysten hat für Henkel einen hohen Stellenwert. Bei 32 Kapitalmarktkonferenzen und Roadshows in Europa, Nordamerika und Asien hatten institutionelle Anleger und Finanzanalysten die Möglichkeit, vielfach sogar direkt mit unserem Top-Management zu sprechen. Darüber hinaus hielten wir regelmäßig Telefonkonferenzen ab und führten zahlreiche Einzelgespräche.

Ein Highlight war unser Investoren- und Analystentag für den Unternehmensbereich Beauty Care am 4. Juni 2014 in Düsseldorf. Hier stellte das Management-Team des Unternehmensbereichs die Strategie sowie die neuesten Trends und Entwicklungen auf dem Kosmetik- und Körperpflegemarkt vor.

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

Die Qualität unserer Kapitalmarkt-Kommunikation wurde im Jahr 2014 erneut durch unabhängige Rankings bewertet. Dabei belegte unser Investor Relations Team im Vergleich mit anderen europäischen Unternehmen des Sektors Home & Personal Care und anderen DAX-Unternehmen erneut führende Plätze – zum Beispiel den zweiten Platz im Sektor Household Products & Personal des „Thomson Extel Pan-European Awards“-Rankings. Zudem wurde Henkel beim Institutional Investor Ranking von Finanzanalysten zum besten Investor Relations Team im europäischen Household & Personal Care Products-Sektor gewählt.

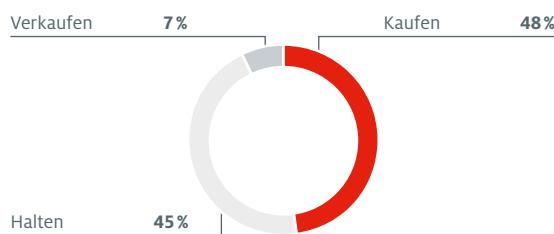
Basierend auf der Auswertung von über 30.000 Artikeln deutscher und ausgewählter internationaler Leitmedien durch die Gesellschaft für Medienanalyse UNICEPTA belegte Henkel im Jahr 2014 den ersten Rang beim Medien-Image im Vergleich der DAX-Unternehmen.

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

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

### Analystenempfehlungen

27



Stand: 31.12.2014  
Basis: 31 Aktienanalysten.

## Grundlagen des Konzerns

### Geschäftstätigkeit

#### Überblick

Henkel wurde im Jahr 1876 gegründet. Somit blickten wir im Berichtsjahr auf eine 138-jährige Unternehmensgeschichte zurück. Heute sind weltweit rund 49.750 Mitarbeiter für das Unternehmen tätig. Wir halten global führende Marktpositionen im Konsumenten- und im Industriegeschäft.

#### Organisation und Unternehmensbereiche

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

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

Henkel ist in drei operative Unternehmensbereiche gegliedert:

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

**1876**

gegründet.

Im Unternehmensbereich Laundry & Home Care umfasst unser Produktangebot Universalwaschmittel, Spezialwaschmittel und Reinigungsmittel. Zum Sortiment des Unternehmensbereichs Beauty Care gehören Produkte für die Haarkosmetik, Körper-, Haut- und Mundpflege sowie für das Friseurgeschäft. Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies bietet weltweit kunden spezifische Lösungen mit Kleb- und Dichtstoffen sowie Oberflächenbehandlungen sowohl im Industrie-Geschäft als auch für Konsumenten, Handwerk und Bau an.

Unsere drei Unternehmensbereiche werden in weltweit verantwortlichen strategischen Geschäftseinheiten geführt. Diese werden von den zentralen Funktionen der Henkel AG & Co. KGaA unterstützt, damit Synergien des Konzernverbunds optimal genutzt werden können. Ein wesentlicher Treiber hierfür ist der verstärkte Ausbau unserer Shared Services. Die Verantwortung für die Umsetzung der jeweiligen Strategien in den Regionen und Ländern liegt bei den Ländergesellschaften, deren Aktivitäten durch regionale Zentren koordiniert beziehungsweise unterstützt werden. Die Leitungsorgane dieser Ländergesellschaften führen ihre Unternehmen im Rahmen der jeweiligen gesetzlichen Bestimmungen, Satzungen und Geschäftsordnungen sowie nach den Regeln unserer weltweit geltenden Grundsätze zur Unternehmensführung.

### Henkel weltweit: regionale Zentren

28



## Strategie und Finanzziele 2016

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

Bei der Auswahl unserer Finanzziele waren drei Megatrends entscheidend:

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

Deshalb sind

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

### Finanzziele 2016

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

Durch eine ausgewogene Entwicklung von Wachstum und steigender Profitabilität wollen wir unsere ausgezeichnete finanzielle Performance fortführen. Deshalb streben wir an, das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie von 2013 bis 2016 durchschnittlich (CAGR: Compound Annual Growth Rate) um 10 Prozent pro Jahr zu steigern.

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

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

Fortschritte im Geschäftsjahr 2014:

- Auch im Geschäftsjahr 2014 war die Umsatzentwicklung durch Wechselkurseffekte negativ beeinflusst. Trotz eines erneut guten organischen Wachstums von 3,4 Prozent lag daher unser

### Finanzziele 2016

29

**20** Mrd € Umsatz

**10** Mrd € Umsatz in Wachstumsmärkten

**10** % jährliches Wachstum des Ergebnisses je Aktie<sup>1</sup>

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

Einschließlich kontinuierlicher Portfolio-Optimierung.

29 Corporate Governance
50 Aktien und Anleihen
<b>55 Grundlagen des Konzerns</b>
63 Wirtschaftsbericht

100 Risiko- und Chancenbericht
108 Prognosebericht
109 Nachtragsbericht

Umsatz mit 16.428 Mio Euro nur leicht über dem Niveau des Vorjahrs.

- Unsere Wachstumsmärkte konnten mit einem organischen Umsatzwachstum von 7,8 Prozent an die sehr starke Entwicklung der Vorjahre anknüpfen. Nominal lag der Umsatz bei 7.249 Mio Euro. Der Anteil der Wachstumsmärkte am Konzernumsatz blieb vor allem aufgrund negativer Währungskurseeffekte mit 44 Prozent konstant.
- In diesem schwierigen Umfeld steigerten wir das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie im Jahr 2014 um 7,6 Prozent gegenüber 2013.
- Darüber hinaus haben wir Akquisitionen im Wert von 1.758 Mio Euro getätigt und damit unsere Position in allen drei Unternehmensbereichen gezielt gestärkt.

## Strategische Prioritäten im Überblick

### Outperform: Ausschöpfen des Potenzials der Kategorien

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



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

Wir planen zudem die Eröffnung beziehungsweise den signifikanten Ausbau von sieben Forschungs- und Entwicklungsstandorten in Wachstumsmärkten rund um die Welt. Damit wollen wir unseren Anspruch auf Innovationsführerschaft untermauern und von der Nähe zu unseren Kunden und Konsumenten in diesen strategisch wichtigen Märkten profitieren.

## Akquisitionen mit Abschluss im Geschäftsjahr 2014

30

in Mio Euro	Wesentliche Marken	Wesentliche Länder	Unterzeichnung	Abschluss	Jährlicher Umsatz	Kaufpreis	Weitere Informationen auf den Seiten
Wasch- und Reinigungsmittelmarken in Osteuropa	„E“	Polen	20.02.13	14.02.14	~ 60	53	69–70, 89–90, 120–121
Hair-Styling-Marke in Lateinamerika	Pert	Mexiko	30.05.14	30.05.14	~ 25	24	69–70, 93–94, 120–121
Drei Hair-Professional-Unternehmen in Nordamerika	Sexy Hair, Kenra, Alterna	USA	31.05.14	30.06.14	~ 140	274	69–70, 93–94, 120–121
Spotless Group – Wasch-, Reinigungs- und Insekten-schutzmittel in Westeuropa	Eau Ecarlate, Dylon, Catch	Frankreich, Italien, Spanien	05.06.14	14.10.14	~ 280	940 <sup>1</sup>	69–70, 89–90, 120–121
The Bergquist Company – wärmeableitende Lösungen für Elektronikanwendungen	Sil-Pad, Gap Pad, Thermal Clad	USA	17.09.14	31.10.14	~ 130	467	69–70, 97–98, 120–121

<sup>1</sup> Kaufpreis einschließlich Schulden.

**59%**

Umsatzanteil der  
zehn Top-Marken.

---

**Fortschritte im Geschäftsjahr 2014:**

- 2014 konnten wir unseren Umsatzanteil der zehn Top-Marken um weitere 2 Prozentpunkte auf 59 Prozent steigern. Hierzu trug die weiterhin konsequente Umsetzung unserer Dachmarkenstrategie bei. Damit kommen wir unserem Ziel von rund 60 Prozent einen deutlichen Schritt näher.
- Zahlreiche Innovationen stärkten unsere Geschäftsentwicklung. Zur Steigerung der Innovationskraft in den Wachstumsmärkten haben wir im Jahr 2013 Forschungs- und Entwicklungszentren in Indien, Russland, Südafrika, Südkorea und in den Vereinigten Arabischen Emiraten ausgebaut und eröffnet. Diese waren im Jahr 2014 Drehscheiben für innovative Lösungen, die gezielt auf die Kundenbedürfnisse in diesen Regionen eingingen. Beispiele finden Sie im Kapitel „Forschung und Entwicklung“ auf den Seiten 81 bis 85.

**Globalize: Fokus auf Regionen mit hohem Potenzial**

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

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

**Fortschritte im Geschäftsjahr 2014:**

- Mit einem sehr starken organischen Umsatzwachstum trugen die Wachstumsmärkte erneut überdurchschnittlich zum Wachstum bei. Besondere Impulse setzten dabei die Regionen Afrika/Nahost mit zweistelligen und die Region Asien (ohne Japan) mit sehr starken Zuwachsralten.
- Durch Akquisitionen haben wir unser Portfolio im Jahr 2014 sowohl in den reifen als auch in den Wachstumsmärkten ausgebaut. Unsere Marktposition haben wir dadurch in attraktiven Segmenten vor allem in den reifen Märkten deutlich gestärkt.

**7,8%**

organische  
Umsatzsteigerung  
in den Wachstums-  
märkten.

---

**Simplify: Operational Excellence vorantreiben**

Um der steigenden Geschwindigkeit und anhaltenden Volatilität in unseren Märkten Rechnung zu tragen, werden wir unsere Operational Excellence kontinuierlich verbessern. Dazu werden wir unsere Prozesse weiter standardisieren und durch Investitionen in Informationstechnologie (IT) effizienter und schneller machen, die Kosteneffizienz steigern und den Anteil der Verwaltungskosten am Gesamtumsatz reduzieren. Wir planen auch, unsere Standortpräsenz durch die fortgesetzte Konsolidierung unserer Produktionsstandorte bis Ende 2016 weiter zu optimieren. Darüber hinaus streben wir an, unser Netto-Umlaufvermögen im Verhältnis zum Umsatz auf dem bereits erreichten niedrigen Niveau zu halten.

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

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

**Fortschritte im Geschäftsjahr 2014:**

- 2014 ist die Anzahl der Mitarbeiter in Shared Service Centern auf mehr als 2.600 gewachsen.
- Wir haben zwei neue Shared Service Center in Kairo und Shanghai eröffnet. Damit können wir nun auch die Region Nordafrika/Nahost und den Großraum China optimal abdecken.
- Trotz der negativen Einflüsse durch Währungskursentwicklungen und Akquisitionen lag das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz erneut auf einem niedrigen Niveau, mit 4,2 Prozent jedoch über dem Wert des Vorjahrs.
- Wir haben begonnen, die Produktions- und Logistikaktivitäten aller Unternehmensbereiche unter Einbindung der Einkaufsaktivitäten in einer globalen Supply-Chain-Organisation zusammenzufassen. Diese hat Anfang November 2014 ihre Tätigkeit aufgenommen und wird in den nächsten Jahren kontinuierlich ausgebaut.

## Inspire: Stärkung unseres globalen Teams

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

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

Fortschritte im Geschäftsjahr 2014:

- Die im Jahr 2013 eingeführten klaren Führungsprinzipien stärken die Rolle und Verantwortung unserer Führungskräfte. In Kooperation mit der Harvard Business School haben wir 2014 dazu ein neues Training etabliert, welches das gemeinsame Führungsverständnis auf Basis dieser Prinzipien stärkt.
- Im Jahr 2014 haben wir die Bedeutung von Vielfalt und wertschätzender Unternehmenskultur mit unserer weltweiten „Inclusion“-Kampagne unterstützt.
- Den Anteil von Frauen in Führungspositionen haben wir auf rund 33 Prozent<sup>1</sup> gesteigert.

## Nachhaltigkeitsstrategie 2030

### Unternehmenswert als Grundlage

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

### Mit weniger Ressourcen mehr erreichen

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

und Ressourcenbedarf. Somit wird sich insgesamt der Druck auf die verfügbaren Ressourcen in den kommenden Jahrzehnten weiter verschärfen. Daher steht im Kern unserer Nachhaltigkeitsstrategie die Idee: mit weniger Ressourcen mehr erreichen.

Wir wollen mehr Wert schaffen, für unsere Kunden, Verbraucher, Nachbarn sowie unser Unternehmen – bei einem gleichzeitig verkleinerten ökologischen Fußabdruck. Daher brauchen wir Innovationen, Produkte und Technologien, die mehr Lebensqualität bei gleichzeitig geringerem Material- und Rohstoffverbrauch ermöglichen. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung im nachhaltigen Wirtschaften wollen wir diese zukunftsfähigen Lösungsansätze gemeinsam mit unseren Kunden und Verbrauchern entwickeln und umsetzen. So wollen wir zu einer nachhaltigen Entwicklung und zum wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens beitragen.

### Unser Ziel für 2030:

#### Verdreifachung der Effizienz

Unser langfristiges Ziel spiegelt die globalen Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung wider. Wir werden erheblich effizienter wirtschaften müssen, um den Wunsch der Menschen nach mehr Lebensqualität im Einklang mit den begrenzten Ressourcen der Erde zu ermöglichen und uns wirtschaftlich erfolgreich entwickeln zu können.

Bis 2030 wollen wir daher im Vergleich zum Basisjahr 2010 den Wert verdreifachen, den wir mit unserer Geschäftstätigkeit schaffen – im Verhältnis zum ökologischen Fußabdruck, den wir durch unsere Produkte und Dienstleistungen hinterlassen. Das heißt: Wir wollen dreimal effizienter werden. Dieses Ziel bezeichnen wir als „Faktor 3“. Dies bedeutet beispielsweise, dass wir den erwirtschafteten Wert verdreifachen, unseren ökologischen Fußabdruck aber konstant halten. Oder wir können mit einer Verringerung des ökologischen

Faktor **3**



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.

<sup>1</sup> Ohne Akquisitionen im Jahr 2014.

Fußabdrucks auf ein Drittel eine Verdreifachung der Effizienz im Sinn des „Faktor 3“ erreichen, wenn wir den geschaffenen Wert konstant halten.

Um unser Ziel für 2030 erreichen zu können, müssen wir unsere Effizienz jährlich um durchschnittlich 5 bis 6 Prozent steigern. Für die fünf Jahre von 2011 bis 2015 haben wir uns daher konkrete Zwischenziele für unsere Fokusfelder gesetzt (siehe Grafik unten). Damit wollen wir bis 2015 das Verhältnis zwischen geschaffenem 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 wesentlichen Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung widerspiegeln. In diesen Fokusfeldern treiben wir mit unseren Produkten und Prozessen Fortschritte entlang der gesamten Wertschöpfungskette in zwei Dimensionen voran: „mehr Wert schaffen“ und „Fußabdruck reduzieren“. So beschreiben drei Fokusfelder den Wert, den wir für unsere Kunden, Aktionäre und unser Unternehmen schaffen wollen – beispielsweise durch mehr Arbeits-

sicherheit und Beiträge zum gesellschaftlichen Fortschritt. Die drei anderen Felder beschreiben die Bereiche, in denen wir unseren ökologischen Fußabdruck verkleinern wollen, etwa durch einen geringeren Wasser- und Energieverbrauch und weniger Abfall.

#### **Unser Ansatz für nachhaltige Geschäftsprozesse**

Um unsere Strategie erfolgreich umzusetzen und unsere Ziele zu erreichen, müssen diese sich im täglichen Denken und Handeln unserer 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 verringern.

Unsere Partner sind der Schlüssel, um Nachhaltigkeit entlang unserer Wertschöpfungsketten sowie in allen Bereichen der Wirtschaft und des täglichen Lebens voranzutreiben. Wir unterstützen unsere Partner mit

#### Unsere Fokusfelder und unsere Ziele für die fünf Jahre 2011 bis 2015

31

#### **Mehr Wert schaffen**



#### **Fußabdruck reduzieren**

29 Corporate Governance  
50 Aktien und Anleihen  
**55 Grundlagen des Konzerns**  
63 Wirtschaftsbericht

100 Risiko- und Chancenbericht  
108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

unseren Produkten und unserem Know-how. Und wir arbeiten mit ausgewählten Lieferanten zusammen, damit sie uns Rohstoffe mit einem verbesserten ökologischen Fußabdruck anbieten. Auf der anderen Seite helfen wir unseren Kunden und Verbrauchern, ihren eigenen ökologischen Fußabdruck zu verkleinern.

Unsere Mitarbeiter machen den Unterschied: durch ihren persönlichen Einsatz, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen. Damit leisten sie sowohl im Berufsalltag als auch im gesellschaftlichen Leben einen eigenen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. Sie sind die Schnittstelle zu unseren Kunden und ermöglichen Innovationen, entwickeln erfolgreiche Strategien und machen unser Unternehmen so einzigartig.

### Organisation

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

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

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

### Stakeholder-Dialog

Zukunftsfähige Lösungen für ein nachhaltiges Wirtschaften lassen sich nur im Dialog mit allen gesellschaftlichen Gruppen entwickeln. Dazu gehören unsere Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden, Lieferanten, Behörden, Politiker, Verbände, staatliche und nicht-staatliche Organisationen sowie Wissenschaft und Öffentlichkeit. Wir verstehen den Dialog mit unseren Stakeholdern als Chance, Anforderungen in den verschiedenen Märkten frühzeitig zu erkennen und Schwerpunkte für unsere Aktivitäten zu definieren.

Impulse, die aus dem Dialog mit den verschiedenen Interessengruppen ins Unternehmen getragen werden, fließen kontinuierlich in die Weiterentwicklung unserer Strategie und Berichterstattung ein.

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

### Fortschritte im Geschäftsjahr 2014

- Wir haben deutliche Fortschritte hinsichtlich unserer Ziele für 2015 gemacht und diese in vier Bereichen bereits vorzeitig erreicht. Im Vergleich zum Basisjahr 2010 konnten wir uns bei der Arbeitssicherheit um 25 Prozent verbessern, bei der Energieeffizienz um 20 Prozent, beim Wasserverbrauch um 19 Prozent, beim Abfallaufkommen um 18 Prozent, ohne Bau- und Abbruchabfälle sogar um 22 Prozent.
- Um Verbesserungsmöglichkeiten im Nachhaltigkeitsprofil unserer Produkte bereits während der Produktentwicklung identifizieren und bewerten zu können, haben wir Bewertungsinstrumente wie den „Henkel-Sustainability#Master®“ weiter in unseren Innovationsprozess integriert.
- Seit Mitte 2012 haben wir weltweit rund 3.800 Mitarbeiter als „Nachhaltigkeitsbotschafter“ ausgebildet und im Rahmen des Programms rund 36.000 Kinder in 37 Ländern geschult.
- Gemeinsam mit den anderen Gründungsunternehmen konnten wir die Initiative „Together for Sustainability“ weiter ausbauen und sechs neue Mitglieder gewinnen. Im Rahmen von insgesamt rund 1.000 Assessments sowie mehr als 140 Audits wurde die Einhaltung unserer Anforderungen in den Bereichen Sicherheit, Gesundheit, Umwelt, Qualität, Menschenrechte, Mitarbeiterstandards und Anti-Korruption bei unseren Lieferanten überprüft.
- Die führende Rolle von Henkel im Bereich der Nachhaltigkeit wurde in verschiedenen nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsratings und -indizes erneut bestätigt.

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

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



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

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

**28%**

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

## Steuerungssystem und Leistungsindikatoren

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

Wie im Kapitel „Strategie und Finanzz Zielen 2016“ im Detail definiert und erläutert, lauten unsere Finanzz Zielen wie folgt: Für das Jahr 2016 streben wir einen Nettoumsatz von 20 Mrd Euro an. Der zunehmenden Bedeutung der Wachstumsmärkte Osteuropa, Afrika/Nahost, Lateinamerika und Asien (ohne Japan) tragen wir Rechnung, indem wir in diesen Regionen weiter überdurchschnittlich wachsen wollen. Hier wollen wir 2016 einen Nettoumsatz in Höhe von 10 Mrd Euro erzielen. Darüber hinaus streben wir an, das bereinigte<sup>1</sup> Ergebnis je Vorzugsaktie bis 2016 durchschnittlich um 10 Prozent pro Jahr zu steigern. Die Finanzz Zielen 2016 stellen unsere bedeutsamsten Leistungsindikatoren dar.

Zur effizienten Steuerung des Konzerns haben wir die Strategie der Henkel-Gruppe in Strategiepläne für die drei Unternehmensbereiche Laundry & Home Care, Beauty Care und Adhesive Technologies sowie ihre jeweiligen Geschäftsfelder überführt. Die Finanzz Zielen werden gemeinsam mit den Geschäftsfeldern sowohl in der Jahresplanung als auch in einer Mittelfristplanung abgebildet. Der regelmäßige Abgleich der Pläne mit den aktuellen Entwicklungen sowie die regelmäßige Meldung von Erwartungswerten ermöglichen eine gezielte Unternehmenssteuerung anhand der beschriebenen Leistungsindikatoren.

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

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

### Kapitalkosten

Der Kapitalkostensatz (Weighted Average Cost of Capital – abgekürzt WACC) wird als gewichteter Durchschnittskostensatz aus Eigen- und Fremdkapitalkosten errechnet. Im Geschäftsjahr 2014 rechneten wir mit einem Kapitalkostensatz vor Steuern von 8,5 Prozent. Nach Steuern betrug er 6,0 Prozent. Wir überprüfen in regelmäßigen Abständen die Höhe unserer Kapitalkosten, um den Veränderungen in den Marktparametern Rechnung zu tragen. Vom Geschäftsjahr 2015 an ver-

**8,5%**

WACC vor Steuern  
im Jahr 2014 im  
Konzern.

wenden wir unverändert einen Kapitalkostensatz vor Steuern von 8,5 Prozent, nach Steuern von 6,0 Prozent.

Wir wenden differenzierte Kapitalkostensätze nach Unternehmensbereichen an. Dazu werden unternehmensbereichsspezifische Beta-Faktoren aus einem Vergleich mit Wettbewerbern ermittelt. Für die Unternehmensbereiche Laundry & Home Care und Beauty Care betrug der Kapitalkostensatz vor Steuern im Berichtsjahr 8,5 Prozent (nach Steuern 6,0 Prozent) und für Adhesive Technologies 11,0 Prozent vor Steuern (nach Steuern 7,75 Prozent). Im Jahr 2015 verwenden wir für die Unternehmensbereiche Laundry & Home Care und Beauty Care unverändert einen Kapitalkostensatz von 8,5 Prozent vor Steuern (nach Steuern 6,0 Prozent). Für den Unternehmensbereich Adhesive Technologies verwenden wir ab 2015 einen WACC von 10,5 Prozent vor Steuern (nach Steuern 7,5 Prozent).

### Kapitalkosten (WACC)

	2014	ab 2015
Risikoloser Zinssatz	2,75 %	2,00 %
Markt-Risikoprämie	5,5 %	5,5 %
Beta-Faktor	0,71	0,86
<b>Eigenkapitalkosten nach Steuern<sup>1</sup></b>	<b>6,7 %</b>	<b>6,7 %</b>
Fremdkapitalkosten vor Steuern	3,6 %	2,7 %
Tax Shield (30 %)	- 1,1 %	- 0,8 %
<b>Fremdkapitalkosten nach Steuern<sup>1</sup></b>	<b>2,5 %</b>	<b>1,9 %</b>
Anteil Eigenkapital <sup>2</sup>	85 %	85 %
Anteil Fremdkapital <sup>2</sup>	15 %	15 %
<b>Kapitalkosten nach Steuern<sup>1</sup></b>	<b>6,0 %</b>	<b>6,0 %</b>
Steuersatz	30 %	30 %
<b>Kapitalkosten vor Steuern<sup>1</sup></b>	<b>8,5 %</b>	<b>8,5 %</b>

<sup>1</sup> Gerundet.

<sup>2</sup> Zu Marktwerten.

### Kapitalkosten vor Steuern je Unternehmensbereich

	2014	ab 2015
Laundry & Home Care	8,5 %	8,5 %
Beauty Care	8,5 %	8,5 %
Adhesive Technologies	11,0 %	10,5 %

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

29 Corporate Governance

50 Aktien und Anleihen

55 Grundlagen des Konzerns

63 Wirtschaftsbericht

100 Risiko- und Chancenbericht

108 Prognosebericht

109 Nachtragsbericht

# Wirtschaftsbericht

## Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

### Überblick:

#### Moderate Entwicklung bei anhaltend schwierigen Rahmenbedingungen

Die Weltwirtschaft<sup>1</sup> ist 2014 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum nur moderat gewachsen. Weltweit verzeichnete das Bruttoinlandsprodukt ein Wachstum von rund 2 Prozent. Während die reifen Märkte nur um rund 1,5 Prozent wuchsen, erzielten die Wachstumsmärkte einen Anstieg von etwa 3,5 Prozent. Diese Entwicklung ist gekennzeichnet durch die anhaltend heterogene wirtschaftliche Lage in Europa und die kontinuierliche Abschwächung des Wachstums in den Wachstumsmärkten. Darüber hinaus wirkten sich die andauernden politischen Unruhen in der Region Afrika/Nahost sowie der Konflikt zwischen Russland und der Ukraine negativ aus.

### Industrie und Konsum:

#### Industrie mit gutem Zuwachs

Die Industrieproduktion legte mit etwa 4 Prozent stärker zu als der private Konsum, der um etwa 2 Prozent zunahm. Während besonders die exportabhängigen Industrien stärkere Zuwächse verzeichneten, war die Entwicklung in konsumnahen Branchen äußerst verhalten.

### Regionen:

**Reife Märkte moderat, Wachstumsmärkte robust**  
 Die nordamerikanische Wirtschaft ist im Gesamtjahr um rund 2 Prozent gewachsen. Während die Wirtschaft in Japan stagnierte, entwickelte sich Westeuropa nur moderat mit rund 1 Prozent. Die Wachstumsmärkte Asien (ohne Japan) sowie die Region Afrika/Nahost verzeichneten ein vergleichsweise robustes Wirtschaftswachstum. Asien (ohne Japan) wuchs mit 5,5 Prozent, getrieben durch China. Das Wachstum der Region Afrika/Nahost lag mit rund 3 Prozent über dem Niveau des Vorjahrs. Die Region Osteuropa entwickelte sich mit etwa 1 Prozent nur moderat, beeinflusst durch den Konflikt zwischen Russland und der Ukraine. Lateinamerika verzeichnete ein Wachstum von nur 0,5 Prozent und liegt damit unter der Wachstumsrate des letzten Jahres.

### Direkte Materialien:

#### Leicht über Vorjahresniveau

Insgesamt lagen die Preise für von uns extern beschaffte Materialien und Leistungen (direkte Mate-

rialien) leicht über dem Niveau des Vorjahres. Die Preise für Rohstoffe lagen im Jahresschnitt 2014 ebenfalls leicht über dem Niveau des Vorjahres. Auch im Jahr 2014 war die Entwicklung der Preise für Vorrohstoffe, die zur Herstellung der direkten Materialien benötigt werden, durch Schwankungen gekennzeichnet. Das Bild war regional und nach Vorrohstoffart unterschiedlich. Die Preise für Verpackungen und bezogene Waren verhielten sich ähnlich und stiegen auch leicht an.

### Währungen:

#### Abwertung gegenüber dem Euro

Im Jahresschnitt werteten für Henkel wichtige Währungen in den Wachstumsmärkten gegenüber dem Euro im Vergleich zum Vorjahr deutlich ab. Die Entwicklung des US-Dollars im Jahresverlauf war nicht eindeutig: In der ersten Jahreshälfte notierte der Euro zeitweise bei 1,39 US-Dollar. Während der zweiten Jahreshälfte tendierte der Euro kontinuierlich schwächer bei Werten um 1,29 US-Dollar, bevor er zum Jahresende bei 1,21 US-Dollar schloss.

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

#### Durchschnittskurse gegenüber dem Euro

	2013	2014
Chinesischer Yuan	8,16	8,19
Mexikanischer Peso	16,97	17,66
Russischer Rubel	42,34	50,87
Türkische Lira	2,53	2,91
US-Dollar	1,33	1,33

Quelle: Tägliche EZB-Fixings.

### Inflation:

#### Moderate Entwicklung des weltweiten Preisniveaus

Die Inflation lag weltweit bei rund 3 Prozent. Während die Verbraucherpreise in den reifen Märkten nur leicht anstiegen, verzeichneten diese in den Wachstumsmärkten eine Steigerung um etwa 5 Prozent. Insgesamt fiel die Entwicklung in den einzelnen Regionen und Ländern unterschiedlich aus. In Westeuropa – und hier auch in Deutschland – ist die Inflation zurückgegangen, während sie in Nordamerika leicht und in Japan deutlich anstieg. In Osteuropa und Asien war die Preisentwicklung leicht steigend, während sie in Lateinamerika und Afrika/Nahost merklich gestiegen ist.

<sup>1</sup> Quelle für die Daten Weltwirtschaft, Industrie & Konsum:  
 Feri EuroRating Services, Januar 2015.

**+3,4%**organisches  
Umsatzwachstum.**Arbeitslosigkeit:****Weltweit auf dem Niveau des Vorjahres**

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

**Branchenentwicklung:****Verhaltener Anstieg des weltweiten Konsums**

Der Anstieg der privaten Konsumausgaben blieb mit etwa 2 Prozent verhalten. In den reifen Märkten gaben die Konsumenten im Berichtsjahr etwa 1,5 Prozent mehr aus als im Vorjahr. Die Verbraucher in Nordamerika haben ihre Ausgaben um etwa 2,5 Prozent gesteigert. In Westeuropa stiegen die Konsumausgaben um etwa 1 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Konsumfreudiger zeigten sich die Wachstumsmärkte mit einem Plus von etwa 3 Prozent.

**Industrie mit gutem Wachstum**

Die Industrieproduktion expandierte mit einem Zuwachs von etwa 4 Prozent auch im Jahr 2014 schneller als die Gesamtwirtschaft. Wachstumstreiber waren 2014 die exportabhängigen Branchen wie die Elektronikbranche, die Metallverarbeitung sowie der Automobil- und Transportsektor.

Die Industrieproduktion hat sich regional unterschiedlich entwickelt. Das verarbeitende Gewerbe in Nordamerika expandierte mit 3,5 Prozent, in Westeuropa mit 1,5 Prozent sowie in den reifen Märkten Asiens mit etwa 2 Prozent. Das Wachstum der Industrien verlangsamte sich gegenüber dem Vorjahr in den Wachstumsmärkten, getrieben durch Lateinamerika sowie Asien (ohne Japan), leicht.

Die für Henkel wichtige Abnehmerbranche Transportindustrie konnte ihre Produktion um rund 4 Prozent ausweiten. Die Produktion der Elektronikbranche erhöhte sich um 5 Prozent. Innerhalb der Elektronikbranche entwickelte sich der Markt für Basisprodukte wie Halbleiter und Halbleiterplatten positiv und zeigte ein gutes Wachstum. Ein beschleunigtes Wachstum im Vergleich zu 2013 wurde ebenfalls in der Metallindustrie erzielt, die um etwa 4,5 Prozent expandierte. Verhalten war die Entwicklung in konsumnahen Branchen

wie der globalen Verpackungsindustrie, die mit etwa 2 Prozent nur moderat wuchs. Die Produktion im Bauwesen ist im Jahr 2014 um rund 3 Prozent gestiegen.

**Gesamtaussage zur Geschäftsentwicklung**

Im Jahr 2014 war das wirtschaftliche Umfeld herausfordernd. Dennoch konnte Henkel mit einer guten Entwicklung an das erfolgreiche Vorjahr anknüpfen.

Die Geschäftsentwicklung von Henkel war dabei geprägt durch die zuvor beschriebenen weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Darüber hinaus war das Umfeld insbesondere durch den Konflikt zwischen Russland und der Ukraine, die politischen und gesellschaftlichen Unruhen in der Region Afrika/Nahost sowie die nachlassende Wachstumsdynamik der Wachstumsmärkte gekennzeichnet. Auch werteten für Henkel wichtige Währungen gegenüber dem Euro weiter ab.

Henkel erzielte 2014 einen Umsatz von 16.428 Mio Euro, der aufgrund negativer Wechselkurseffekte nur leicht über dem Niveau des Vorjahrs lag. Organisch erzielten wir trotz eines herausfordernden Marktumfelds ein Umsatzwachstum von 3,4 Prozent. Die gute organische Umsatzsteigerung war insbesondere getragen durch die sehr gute Entwicklung unserer Geschäfte in den Wachstumsmärkten. In diesen konnte Henkel seinen Umsatz um 7,8 Prozent organisch steigern. Der Anteil der Wachstumsmärkte am Konzernumsatz blieb im Vergleich zum Vorjahr mit 44 Prozent (2013: 44 Prozent) stabil. In den reifen Märkten konnte der Umsatz insgesamt organisch leicht erhöht werden.

Die Preise für direkte Materialien (Rohstoffe, Verpackungen, bezogene Waren und Leistungen) stiegen im Geschäftsjahr 2014 leicht an. Die bereinigte<sup>1</sup> Bruttomarge ging um 0,5 Prozentpunkte auf 47,5 Prozent zurück. Die Effekte leicht gestiegener Preise für direkte Materialien und deutlich stärkerer Promotionsaktivitäten konnten insbesondere durch Kostensenkungsmaßnahmen und Effizienzverbesserungen in Produktion und Supply Chain sowie selektive Preiserhöhungen teilweise kompensiert werden.

Infolge der kontinuierlichen Anpassung unserer Strukturen an unsere Märkte und Kunden sowie der weiteren Reduktion unserer Fixkosten durch den Ausbau unserer Shared Services und die Optimierung unseres Produktionsnetzwerks ist es uns gelungen, die Profitabilität

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

29 Corporate Governance  
50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
**63 Wirtschaftsbericht**

100 Risiko- und Chancenbericht  
108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

bilität des Konzerns gegenüber dem Vorjahr weiter zu verbessern. 2014 erzielten wir erstmalig eine bereinigte Umsatzrendite in Höhe von 15,8 Prozent (2013: 15,4 Prozent). Zu diesem Erfolg trugen alle Unternehmensbereiche bei.

Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie lag bei 4,38 Euro; das ist ein deutlicher Zuwachs von 7,6 Prozent gegenüber dem Jahr 2013 mit 4,07 Euro.

Trotz der negativen Einflüsse durch Währungskursentwicklungen und Akquisitionen lag das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz erneut auf einem niedrigen Niveau, mit 4,2 Prozent jedoch über dem Wert des Vorjahrs. Der Free Cashflow erreichte 1.333 Mio Euro. Beeinflusst durch die getätigten Akquisitionen schlossen wir das Jahr mit einer Nettofinanzposition in Höhe von -153 Mio Euro (2013: 959 Mio Euro) ab.

## Ertragslage

### Umsatz und Ergebnis

Der Umsatz im Geschäftsjahr 2014 lag mit 16.428 Mio Euro leicht über dem Niveau des Vorjahrs. Vor allem die Abschwächung wichtiger Währungen der Wachstumsregionen reduzierte unseren Umsatz um 4,0 Prozent. Bereinigt um Wechselkurseffekte lag das Umsatzwachstum bei 4,4 Prozent. Die organische Umsatzentwicklung – also bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen/Divestments – zeigte mit 3,4 Prozent eine gute Steigerungsrate. Sie war sowohl preis- als auch volumengetrieben.

### Umsatz

in Mio Euro

### Umsatzveränderung<sup>1</sup>

36

in Prozent	2014
Veränderung zum Vorjahr	0,4
Wechselkurseffekte	-4,0
Bereinigt um Wechselkurseffekte	4,4
Akquisitionen / Divestments	1,0
Organisch	3,4
Davon Preis	0,4
Davon Menge	3,0

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

In allen Unternehmensbereichen konnten wir eine gute organische Umsatzsteigerung erzielen und unsere Marktanteile in den für uns relevanten Märkten weiter ausbauen: Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care erreichte eine organische Umsatzsteigerung von 4,6 Prozent. Der Unternehmensbereich Beauty Care erreichte ein organisches Umsatzwachstum von 2,0 Prozent und der Unternehmensbereich Adhesive Technologies ein organisches Umsatzwachstum von 3,7 Prozent.

### Preis- und Mengeneffekte

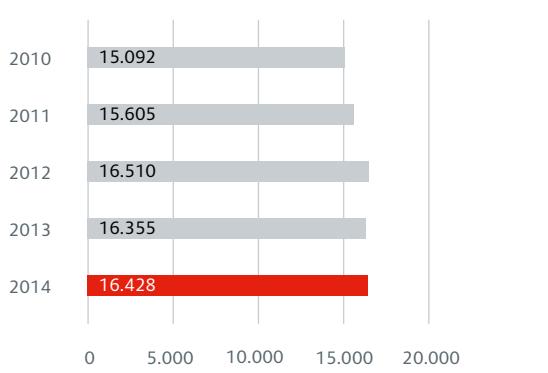
37

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

Wir verzeichneten in nahezu allen Regionen eine Steigerung des organischen Umsatzes:

In einem weiterhin wettbewerbsintensiven Marktfeld ist es uns gelungen, den Umsatz in der Region Westeuropa um 2,6 Prozent auf 5.724 Mio Euro zu steigern. Organisch erhöhte sich unser Umsatz um 1,7 Prozent. Die Auswirkungen der rezessiven Entwicklung in Südeuropa konnten somit kompensiert werden. Der Umsatzanteil der Region erhöhte sich leicht auf 35 Prozent.

Aufgrund der starken Abwertung des russischen Rubels und weiterer Währungen in der Region Osteuropa sowie der Auswirkungen des Konflikts zwischen Russland und der Ukraine blieb der Umsatz in der Region mit 2.854 Mio Euro hinter dem Vorjahr zurück. Organisch konnten wir den Umsatz jedoch um 4,5 Prozent steigern. Dies wurde vor allem durch unsere Geschäfte in der Türkei sowie in Russland getragen. Der Umsatzanteil der Region reduzierte sich auf 17 Prozent.



**44%**

unseres Umsatzes  
erzielen wir in  
den Wachstums-  
märkten.

Trotz negativer Währungskurseffekte und der politischen und gesellschaftlichen Unruhen in einigen Ländern erhöhte sich unser Umsatz in der Region Afrika / Nahost nominal um 4,9 Prozent auf 1.133 Mio Euro. Organisch konnten wir unseren Umsatz um 16,9 Prozent steigern. Hierzu leisteten alle Unternehmensbereiche einen wichtigen Beitrag. Der Umsatzanteil der Region blieb mit 7 Prozent stabil.

Unser Geschäft in Nordamerika war vor allem durch den hohen Promotions- und Preiswettbewerb in unseren Konsumgütergeschäften negativ beeinflusst. Der Umsatz in der Region blieb mit 2.884 Mio Euro 1,5 Prozent unter dem Wert des Vorjahrs. Organisch ging der Umsatz um 2,9 Prozent zurück. Der Umsatzanteil der Region blieb mit 18 Prozent konstant.

In der Region Lateinamerika blieb der Umsatz mit 1.029 Mio Euro währungsbedingt unter dem des Vorjahrs. Organisch steigerten wir unseren Umsatz hingegen um 4,4 Prozent. Hierzu trug insbesondere unsere Geschäftsentwicklung in Mexiko bei. Der Umsatzanteil der Region blieb mit 6 Prozent unverändert.

Der Umsatz in der Region Asien/Pazifik erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 6,0 Prozent auf 2.676 Mio Euro. Organisch konnten wir den Umsatz um 8,2 Prozent steigern. Die sehr starke Entwicklung ist insbesondere auf das zweistellige Wachstum in China und das sehr starke Wachstum in Indien zurückzuführen. Der Umsatzanteil der Region Asien/Pazifik erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr von 15 auf 16 Prozent.

Der Umsatz in den Wachstumsmärkten Osteuropa, Afrika/Nahost, Lateinamerika und Asien (ohne Japan) lag aufgrund negativer Währungseffekte mit 7.249 Mio Euro nur leicht über dem Niveau des Vorjahrs. Getrieben durch alle drei Unternehmensbereiche steigerten wir den organischen Umsatz sehr stark um 7,8 Prozent. Somit trugen die Wachstumsregionen erneut überproportional zum organischen Umsatzwachstum bei. Der Umsatzanteil der Wachstumsmärkte blieb mit 44 Prozent konstant.

Um unsere Strukturen kontinuierlich an unsere Märkte und Kunden anzupassen, haben wir für Restrukturierungen 213 Mio Euro aufgewandt (Vorjahr: 159 Mio Euro). Wir bauten unsere Shared Services weiter aus und optimierten unser Produktionsnetzwerk.

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

#### Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)

38

in Mio Euro	2013	2014	+/-
EBIT (wie berichtet)	2.285	2.244	-1,8%
Einmalige Erträge	-10	-28	
Einmalige Aufwendungen	82	159	
Restrukturierungsaufwendungen	159	213	
Bereinigter EBIT	2.516	2.588	2,9%

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

39

in Mio Euro	West-europa	Ost-europa	Afrika / Nahost	Nord-amerika	Latein-amerika	Asien / Pazifik	Summe Regionen	Corporate	Konzern
<b>Umsatz<sup>2</sup> 2014</b>	<b>5.724</b>	<b>2.854</b>	<b>1.133</b>	<b>2.884</b>	<b>1.029</b>	<b>2.676</b>	<b>16.300</b>	<b>128</b>	<b>16.428</b>
Umsatz <sup>2</sup> 2013	5.580	3.034	1.080	2.928	1.061	2.524	16.207	148	16.355
Veränderung gegenüber Vorjahr	2,6%	-5,9%	4,9%	-1,5%	-3,0%	6,0%	0,6%	-	0,4%
Bereinigt um Wechselkurseffekte	2,6%	5,8%	16,6%	-0,6%	4,8%	8,2%	4,6%	-	4,4%
Organisch	1,7%	4,5%	16,9%	-2,9%	4,4%	8,2%	3,6%	-	3,4%
<b>Anteil am Konzernumsatz 2014</b>	<b>35%</b>	<b>17%</b>	<b>7%</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>	<b>16%</b>	<b>99%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>
Anteil am Konzernumsatz 2013	34%	19%	7%	18%	6%	15%	99%	1%	100%
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT) 2014</b>	<b>1.046</b>	<b>378</b>	<b>121</b>	<b>420</b>	<b>73</b>	<b>343</b>	<b>2.381</b>	<b>-137</b>	<b>2.244</b>
Betriebliches Ergebnis (EBIT) 2013	1.021	459	34	497	74	340	2.426	-141	2.285
Veränderung gegenüber Vorjahr	2,4%	-17,7%	250,2%	-15,4%	-1,5%	0,8%	-1,9%	-	-1,8%
Bereinigt um Wechselkurseffekte	2,3%	-5,6%	270,6%	-15,0%	12,3%	3,0%	1,5%	-	0,6%
<b>Umsatzrendite (EBIT) 2014</b>	<b>18,3%</b>	<b>13,2%</b>	<b>10,7%</b>	<b>14,6%</b>	<b>7,1%</b>	<b>12,8%</b>	<b>14,6%</b>	<b>-</b>	<b>13,7%</b>
Umsatzrendite (EBIT) 2013	18,3%	15,1%	3,2%	17,0%	7,0%	13,5%	15,0%	-	14,0%

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

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

29 Corporate Governance
50 Aktien und Anleihen
55 Grundlagen des Konzerns
<b>63 Wirtschaftsbericht</b>

100 Risiko- und Chancenbericht
108 Prognosebericht
109 Nachtragsbericht

Das bereinigte betriebliche Ergebnis („bereinigter EBIT“) konnten wir von 2.516 Mio Euro im Vorjahr um 2,9 Prozent auf 2.588 Mio Euro erhöhen. Alle drei Unternehmensbereiche trugen zu dieser positiven Entwicklung bei. Wir verbesserten die bereinigte Umsatzrendite („bereinigte EBIT-Marge“) des Konzerns um 0,4 Prozentpunkte auf 15,8 Prozent.

In unseren Konsumentengeschäften profitierten wir von unseren erfolgreichen Innovationen und fortgesetzten Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung. Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care zeigte eine sehr starke Steigerung seiner Profitabilität auf 16,2 Prozent (Vorjahr: 15,6 Prozent). Der Unternehmensbereich Beauty Care erzielte eine gute Steigerung der bereinigten Umsatzrendite auf 15,3 Prozent (Vorjahr: 15,0 Prozent). Eine ebenfalls gute Margenverbesserung erzielte der Unternehmensbereich Adhesive Technologies mit einer Steigerung von 16,9 auf 17,2 Prozent. Die bereinigte Umsatzrendite im Segment Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau war vor allem aufgrund der starken Abwertung wichtiger Währungen gegenüber dem Euro rückläufig. Diese Entwicklung konnte durch eine sehr starke Margenverbesserung im Segment Industrieklebstoffe übercompensiert werden. Dazu trugen unter anderem die konsequente Weiterentwicklung unseres Portfolios sowie Kosten einsparungen und Effizienzsteigerungen bei.

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

### Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf

Im Rahmen der Berichterstattung im Jahr 2014 haben wir für das Geschäftsjahr 2014 ein organisches

Umsatzwachstum für den Henkel-Konzern von 3 bis 5 Prozent erwartet. Darüber hinaus prognostizierten wir einen leichten Anstieg des Umsatzanteils unserer Wachstumsmärkte. Gegenüber den Werten des Jahres 2013 hatten wir bei der bereinigten Umsatzrendite (EBIT) eine Steigerung auf leicht unter 16 Prozent sowie einen Anstieg des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie im hohen einstelligen Bereich erwartet.

Mit unserer organischen Wachstumsrate von 3,4 Prozent liegen wir im prognostizierten Korridor. Der Umsatzanteil der Wachstumsregionen lag mit 44 Prozent auf dem Wert des Vorjahrs. Aufgrund negativer Währungseinflüsse konnte der prognostizierte leichte Anstieg somit nicht erreicht werden. Auf Konzernebene realisierten wir eine starke Steigerung der bereinigten Umsatzrendite von 15,4 auf 15,8 Prozent sowie eine Verbesserung des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie um 7,6 Prozent auf 4,38 Euro (2013: 4,07 Euro). Die Ergebnisprognosen haben wir somit erreicht.

Die Preise für direkte Materialien (Rohstoffe, Verpackungen, bezogene Waren und Leistungen) stiegen im Vergleich zum Vorjahr leicht an. Sie lagen jedoch unter dem prognostizierten moderaten Anstieg – aufgrund eines geringer als erwarteten Preisniveaus relevanter Vorrohstoffe wie beispielsweise Butadien und Rohöl. Für Restrukturierungen haben wir 213 Mio Euro aufgewandt und lagen damit auf dem erwarteten Niveau von etwa 200 Mio Euro. Hierin spiegelt sich unser kontinuierliches Bestreben wider, unsere Strukturen zeitnah an sich ändernde Marktverhältnisse anzupassen. In Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte haben wir 517 Mio Euro investiert. Dies entspricht ebenfalls der Prognose von etwa 500 Mio Euro.

**15,8%**

bereinigte Umsatzrendite, plus 0,4 Prozentpunkte.

### Vergleich Prognose und Ergebnisse 2014

40

	Prognose für 2014 <sup>1</sup>	Ergebnisse 2014
Organisches Umsatzwachstum	Henkel-Konzern: 3–5 Prozent  Laundry & Home Care: 3–5 Prozent Beauty Care: etwa 2 Prozent Adhesive Technologies: 3–5 Prozent  leichter Anstieg	Henkel-Konzern: 3,4 Prozent  Laundry & Home Care: 4,6 Prozent Beauty Care: 2,0 Prozent Adhesive Technologies: 3,7 Prozent  auf Vorjahresniveau: 44 Prozent
Umsatzanteil der Wachstumsmärkte	Steigerung auf leicht unter 16 Prozent	Steigerung auf 15,8 Prozent
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	Steigerung im hohen einstelligen Bereich	Steigerung um 7,6 Prozent
Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie		
Preise für direkte Materialien	moderer Anstieg	leichter Anstieg
Restrukturierungsaufwendungen	etwa 200 Mio Euro	213 Mio Euro
Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	etwa 500 Mio Euro	517 Mio Euro

<sup>1</sup> aktualisiert am 11. November 2014.

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

41

in Mio Euro	2013	%	2014	%	Veränderung
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>16.355</b>	<b>100,0</b>	<b>16.428</b>	<b>100,0</b>	<b>0,4%</b>
Kosten der umgesetzten Leistungen	- 8.497	- 52,0	- 8.630	- 52,5	1,6%
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>7.858</b>	<b>48,0</b>	<b>7.798</b>	<b>47,5</b>	<b>- 0,8%</b>
Marketing- und Vertriebsaufwendungen	- 4.199	- 25,7	- 4.103	- 25,0	- 2,3%
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	- 414	- 2,6	- 410	- 2,5	- 1,0%
Verwaltungsaufwendungen	- 749	- 4,5	- 733	- 4,5	- 2,1%
Sonstige betriebliche Erträge/Aufwendungen	20	0,2	36	0,3	-
<b>Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>2.516</b>	<b>15,4</b>	<b>2.588</b>	<b>15,8</b>	<b>2,9%</b>

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

### Aufwandsposten

Im Folgenden werden die um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen bereinigten betrieblichen Aufwandsposten kommentiert. Die Überleitungsrechnung sowie die Verteilung der Restrukturierungsaufwendungen auf die Kostenzeilen der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung finden Sie auf Seite 114.

Die Kosten der umgesetzten Leistungen lagen mit 8.630 Mio Euro über dem Niveau des Vorjahrs. Das Bruttoergebnis vom Umsatz ging um 0,8 Prozent auf 7.798 Mio Euro zurück. Die Bruttomarge reduzierte sich um 0,5 Prozentpunkte auf 47,5 Prozent. Die Effekte leicht gestiegener Preise für direkte Materialien und deutlich höherer Promotionsaktivitäten konnten durch selektive Preiserhöhungen, Einsparungen aus Kostensenkungsmaßnahmen sowie Effizienzverbesserungen in Produktion und Supply Chain teilweise kompensiert werden.

### Finanzergebnis

Die Verbesserung des Finanzergebnisses um 64 Mio Euro auf -49 Mio Euro ist insbesondere auf die Verbesserung des Nettozinsergebnisses zurückzuführen. Dies verbesserte sich unter anderem aufgrund der Rückzahlung unserer Senior Bonds im Juni 2013 und März 2014 sowie auslaufender Zinsfixierungen im März 2014.

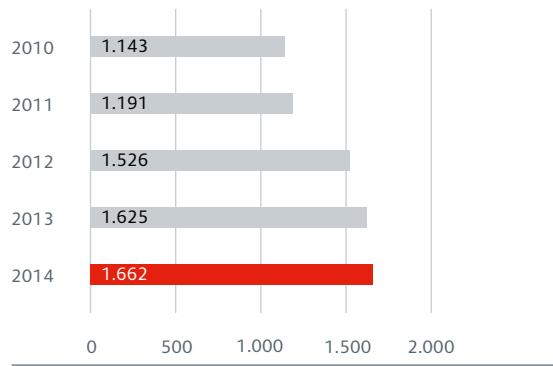
### Jahresüberschuss und Ergebnis je Aktie (EPS)

Das Ergebnis vor Steuern stieg um 23 Mio Euro auf 2.195 Mio Euro. Die Steuern vom Einkommen und Ertrag betrugen 533 Mio Euro. Die Steuerquote lag mit 24,3 Prozent unter dem Niveau des Vorjahrs (2013: 25,2 Prozent). Die bereinigte Steuerquote reduzierte sich gegenüber dem Vorjahr um 1,1 Prozentpunkte auf 24,0 Prozent. Der Jahresüberschuss erhöhte sich um 2,3 Prozent von 1.625 Mio Euro auf 1.662 Mio Euro. Nach Abzug von nicht beherrschenden Anteilen in Höhe von 34 Mio Euro lag der auf die Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallende Jahresüberschuss bei 1.628 Mio Euro, 2,5 Prozent über dem Vorjahreswert (2013: 1.589 Mio Euro). Der bereinigte Jahresüberschuss nach nicht beherrschenden Anteilen betrug

### Jahresüberschuss

in Mio Euro

42



### Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen

Der Saldo der bereinigten sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen blieb mit 36 Mio Euro erneut auf einem niedrigen Niveau (2013: 20 Mio Euro).

29 Corporate Governance
50 Aktien und Anleihen
55 Grundlagen des Konzerns
<b>63 Wirtschaftsbericht</b>

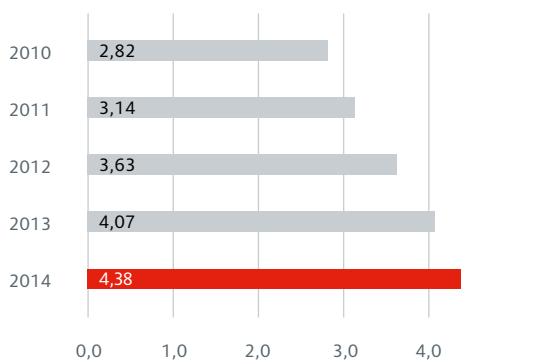
100 Risiko- und Chancenbericht
108 Prognosebericht
109 Nachtragsbericht

1.896 Mio Euro nach 1.764 Mio Euro im Geschäftsjahr 2013. Den Jahresabschluss des Mutterunternehmens des Henkel-Konzerns, der Henkel AG & Co. KGaA, in Kurzfassung finden Sie auf Seite 178.

Das Ergebnis je Vorzugsaktie stieg von 3,67 Euro auf 3,76 Euro. Das Ergebnis je Stammaktie erhöhte sich von 3,65 Euro auf 3,74 Euro. Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie stieg um 7,6 Prozent auf 4,38 Euro (Vorjahr: 4,07 Euro).

**Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie**  
in Euro

43

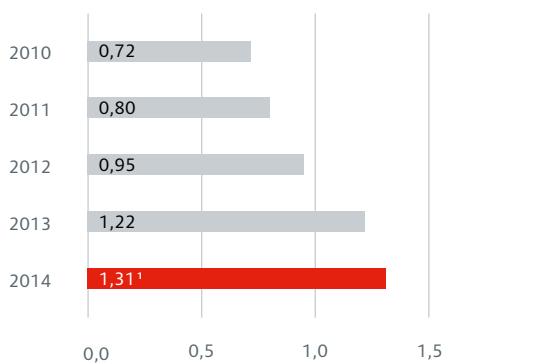


## Dividenden

Gemäß unserer Dividendenpolitik soll die Dividenendausschüttung der Henkel AG & Co. KGaA – in Abhängigkeit von der jeweiligen Vermögens- und Ertragslage sowie des Finanzbedarfs des Unternehmens – zukünftig zwischen 25 und 35 Prozent des um Sondereinflüsse bereinigten Jahresüberschusses nach nicht beherrschenden Anteilen betragen. Wir werden der Hauptversammlung eine im Vergleich zum Vorjahr höhere Dividende vorschlagen, und zwar von 1,31 Euro je Vorzugsaktie und von 1,29 Euro

**Dividende Vorzugsaktie**  
in Euro

44



<sup>1</sup> Vorschlag an die Aktionäre für die Hauptversammlung am 13. April 2015.

je Stammaktie. Die Ausschüttungsquote würde damit bei 30,0 Prozent liegen.

## Return on Capital Employed (ROCE)

Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals, der sogenannte Return on Capital Employed (ROCE), lag mit 19,0 Prozent unter dem Niveau des Vorjahres. Das Ergebnis war durch höhere Restrukturierungsaufwendungen, Aufwendungen aus Rückstellungen im Zusammenhang mit Verfahren von Kartellbehörden in Europa sowie durch den Kapitaleffekt der Akquisitionen beeinflusst.

**+7,6%**

Zuwachs des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie.

## Economic Value Added (EVA®)

Der Economic Value Added (EVA®) reduzierte sich aufgrund der vorgenannten Sondereinflüsse um 14,1 Prozent auf 1.071 Mio Euro.

## Vermögens- und Finanzlage

### Akquisitionen und Divestments

Mit Wirkung zum 14. Februar 2014 haben wir die Übernahme eines polnischen Wasch- und Reinigungsmittelgeschäfts und der damit verbundenen Marken abgeschlossen. Die Transaktion umfasst hauptsächlich Waschmittel und Weichspüler der Marke „E“ sowie andere kleinere Marken. Mit dieser Akquisition wollen wir unsere Präsenz im Wachstumsmarkt Osteuropa weiter verstärken.

**25–35%**

zukünftige Dividenden-Ausschüttungsquote.

Mit Wirkung zum 31. März 2014 haben wir in den USA unser nicht zum Kerngeschäft zählendes Walzölgeschäft des Unternehmensbereichs Adhesive Technologies veräußert.

Mit Wirkung zum 30. Mai 2014 haben wir in Lateinamerika die Akquisition der Haarpflege-Marke Pert abgeschlossen. Die Akquisition ist Ausdruck unserer Strategie, die Präsenz in unseren Wachstumsmärkten weiter zu stärken.

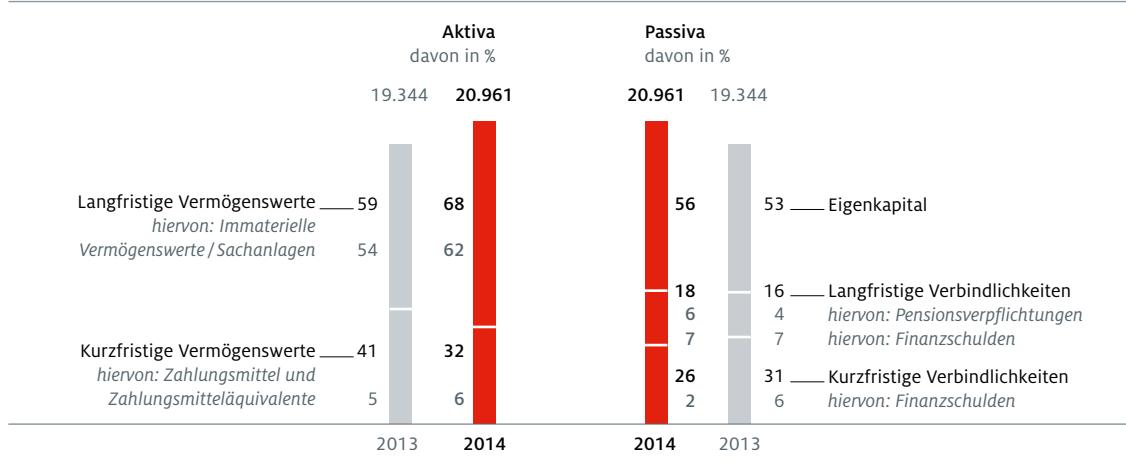
Mit Wirkung zum 30. Juni 2014 haben wir in den USA die drei Hair-Professional-Unternehmen Sexy Hair Concepts LLC, Alterna Holdings Corporation und Kenra Professional LLC vollständig erworben. Die Akquisition ist Teil unserer globalen Strategie, in reifen Märkten gezielt in attraktive Kategoriepositionen zu investieren.

Mit Wirkung zum 14. Oktober 2014 haben wir den Erwerb aller Anteile an der Spotless Group SAS, Neuilly-sur-Seine, Frankreich, abgeschlossen. Die Spotless Group SAS ist mit führenden Marken vorwie-

**Bilanzstruktur**

in Mio Euro

45



gend in den Bereichen Waschhilfsmittel sowie Insekten- und Haushaltspflege in Westeuropa aktiv. Zu diesen gehören Eau Ecarlate, Dylon und Catch. Die Akquisition ist Teil unserer globalen Strategie, in reifen Märkten gezielt in attraktive Kategoriepositionen zu investieren.

Mit Wirkung zum 31. Oktober 2014 haben wir die Firma The Bergquist Company mit Sitz in Chanhassen, Minnesota, USA, vollständig erworben. Durch diese Akquisition stärken wir die Position von Adhesive Technologies als ein weltweiter führender Lösungsanbieter für Klebstoffe, Dichtstoffe und Funktionsbeschichtungen.

Weitere Angaben zu den Akquisitionen und Divestments finden Sie auf den Seiten 120 bis 122 des Konzernanhangs.

Weder aus den Akquisitionen und Divestments noch aus anderen Maßnahmen ergaben sich Änderungen in der Geschäfts- und Organisationsstruktur. Für eine ausführliche Darstellung der Organisation und Geschäftstätigkeit verweisen wir auf die entsprechenden Ausführungen auf Seite 55.

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

**517 Mio €**

Investitionen in  
Sachanlagen  
und Immaterielle  
Vermögenswerte.

**Investitionen**

Das Investitionsvolumen (ohne Akquisitionen) betrug im Berichtsjahr 517 Mio Euro. Die Investitionen in Sachanlagen bestehender Geschäfte betrugen

452 Mio Euro nach 404 Mio Euro im Jahr 2013. In Immaterielle Vermögenswerte haben wir 65 Mio Euro investiert (Vorjahr: 32 Mio Euro). Der Großteil der Investitionen entfiel auf die Unternehmensbereiche Adhesive Technologies und Laundry & Home Care. Mehr als zwei Drittel der Investitionssumme haben wir für Erweiterungsinvestitionen und Rationalisierungsmaßnahmen aufgewandt. Ein Schwerpunkt waren Strukturoptimierungen in der Produktion und Investitionen in Produktionsanlagen zur Herstellung innovativer Produktlinien (Laundry & Home Care und Beauty Care). Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies lag der Schwerpunkt auf der Konsolidierung von Produktionsstandorten und dem Ausbau der Produktionskapazitäten in den Wachstumsmärkten.

Große Einzelprojekte des Jahres 2014 waren:

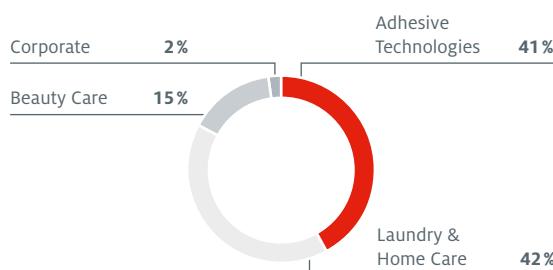
- Errichtung eines automatischen Hochregallagers als Zentrale Lager für Deutschland in Düsseldorf, Deutschland (Laundry & Home Care),
- Ausbau der Produktionskapazität für Flüssig- und Pulverwaschmittel in Toluca, Mexiko (Laundry & Home Care),
- Erweiterung der WC-Spüler-Produktion in Kruševac, Serbien (Laundry & Home Care),
- Errichtung einer Abfülllinie für innovative Verpackungen für Haarcolorationen in Viersen, Deutschland (Beauty Care),
- Konsolidierung von Produktionsstandorten sowie Ausbau der Produktionskapazität in Shanghai, China (Adhesive Technologies),
- Errichtung einer Fabrik zur Herstellung von Bau-technik-Produkten in Marusino, Russland (Adhesive Technologies),

- Konsolidierung und Optimierung unserer IT-Systemlandschaft zur Steuerung der Geschäftsprozesse.

Regional verteilt sich die Investitionen in bestehendes Geschäft größtenteils auf Europa, Asien/Pazifik sowie Nordamerika.

#### Investitionen nach Unternehmensbereichen

46



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

Aus Erstkonsolidierungen ergaben sich Zugänge bei den Immateriellen Vermögenswerten und bei den Sachanlagen in Höhe von 1.697 Mio Euro. Details zu den Zugängen beschreiben wir im Konzernanhang auf den Seiten 128 bis 132.

#### Investitionen 2014

47

in Mio Euro	Bestehendes Geschäft	Akquisitionen	Gesamt
Immaterielle Vermögenswerte	65	1.651	1.716
Sachanlagen	452	46	498
<b>Summe</b>	<b>517</b>	<b>1.697</b>	<b>2.214</b>

#### Vermögenslage

Im Vergleich zum Jahresende 2013 stieg die Bilanzsumme um 1,7 Mrd Euro auf 21 Mrd Euro.

Im **langfristigen Vermögen** erhöhten sich die Immateriellen Vermögenswerte durch unsere getätigten Akquisitionen sowie Währungskurseffekte. Im leicht gestiegenen Sachanlagevermögen standen den Investitionen in Höhe von 452 Mio Euro Abschreibungen von 289 Mio Euro gegenüber.

Das **kurzfristige Vermögen** verringerte sich von 8,0 Mrd Euro auf 6,8 Mrd Euro. Einerseits wirkten sich Vorräte sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhend aus, andererseits verringerten sich die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte aufgrund der teilweisen Veräußerung unserer Wertpapiere und Terminanlagen. Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente erhöhten sich im Berichtszeitraum um 177 Mio Euro.

Das **Eigenkapital** einschließlich der nicht beherrschenden Anteile erhöhte sich auf 11.644 Mio Euro. Die Veränderungen sind im Einzelnen in der Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung auf Seite 115 dargestellt. Die Eigenkapitalquote ist im Vergleich zum Vorjahr um 3,1 Prozentpunkte auf 55,6 Prozent gestiegen.

Die **langfristigen Verbindlichkeiten** sind um 0,6 Mrd Euro auf 3,7 Mrd Euro gestiegen. Unsere Pensionsverpflichtungen sind infolge der niedrigeren Diskontierungszinssätze gegenüber dem Jahresende 2013 deutlich gestiegen.

Die **kurzfristigen Verbindlichkeiten** sind um 0,5 Mrd Euro auf 5,6 Mrd Euro gesunken. Der Rückgang ist auf die Rückzahlung unseres im März 2014 fällig gewordenen Senior Bonds in Höhe von 1,0 Mrd Euro zurückzuführen. Die Rückzahlung haben wir zum Teil im Rahmen unseres Commercial-Paper-Programms finanziert.

Unsere **Nettofinanzposition**<sup>1</sup> beläuft sich zum 31. Dezember 2014 auf -153 Mio Euro (31. Dezember 2013: 959 Mio Euro) und war im Wesentlichen durch Auszahlungen für Unternehmenserwerbe und gezahlte Dividenden geprägt.

#### Nettofinanzposition

48

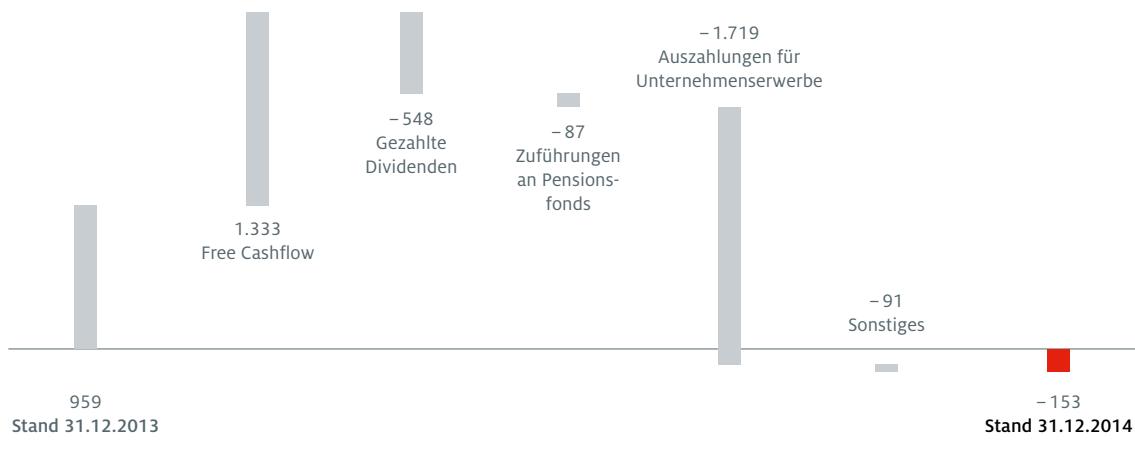
in Mio Euro	
2010	- 2.066
2011	- 1.392
2012	- 85
2013	959
<b>2014</b>	<b>- 153</b>

<sup>1</sup> Finanzschulden abzüglich Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente und abzüglich kurzfristig monetisierbarer, als „zur Veräußerung verfügbar“ oder nach der „Fair Value Option“ klassifizierter Finanzinstrumente sowie abzüglich positiver und zuzüglich negativer Marktwerte der Sicherungsgeschäfte (berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro).

## Nettofinanzposition

in Mio Euro

49



**1.333 Mio €**

Free Cashflow.

### Finanzlage

Im Berichtsjahr 2014 lag der **Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit** mit 1.914 Mio Euro unter dem hohen Niveau des Vorjahrs (2.116 Mio Euro). Dem nur leicht gesunkenen EBIT und geringeren Abflüssen bei den Vorräten standen höhere Abflüsse bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie niedrigere Zuflüsse bei den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen gegenüber.

Das Netto-Umlaufvermögen<sup>1</sup> bezogen auf die Umsatzerlöse hat sich gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 1,9 Prozentpunkte auf 4,2 Prozent erhöht. Hierzu trugen die durch die Akquisitionen zugegangenen Bestände sowie negative Einflüsse durch Währungskursentwicklungen bei.

Der Mittelabfluss im **Cashflow aus Investitionstätigkeit** (-2.231 Mio Euro) war 2014 höher als im Vorjahr (-381 Mio Euro). Hier wirkten sich die im Vergleich zum Vorjahreszeitraum gestiegenen Investitionen in Tochterunternehmen und sonstige Geschäftseinheiten aus.

Trotz der Rückzahlung unseres im März 2014 fällig gewordenen Senior Bonds in Höhe von 1,0 Mrd Euro sowie höherer Dividendenzahlungen entstand im Berichtszeitraum ein Mittelzufluss im **Cashflow aus Finanzierungstätigkeit** von 447 Mio Euro (Vorjahreszeitraum: -1.849 Mio Euro). Dieser war im Wesentlichen geprägt durch die Zuflüsse aus der teilweisen Veräußerung unserer in den Sonstigen Finanzierungsvorgängen ausgewiesenen Anlagen in kurzfristige Wertpapiere und Terminanlagen sowie durch die Aufnahme von Commercial Paper.

Die **Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente** sind im Vergleich zum 31. Dezember 2013 um 177 Mio Euro auf 1.228 Mio Euro gestiegen.

Der **Free Cashflow** in Höhe von 1.333 Mio Euro ist im Vergleich zum Vorjahr (1.616 Mio Euro) hauptsächlich aufgrund des niedrigeren Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit und höherer Investitionen gesunken.

### Finanzierung und Kapitalmanagement

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

Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat Henkel eine gegenüber dem Vorjahr höhere Dividende für Stamm- und Vorzugsaktien gezahlt. Den nicht

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

29 Corporate Governance  
50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
**63 Wirtschaftsbericht**

100 Risiko- und Chancenbericht  
108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

für Investitionen, Dividenden und Zinsausgaben benötigten Cashflow verwenden wir zur Verbesserung unserer Nettofinanzposition, zur Dotierung des Pensionsvermögens sowie zur Finanzierung von Akquisitionen. Den kurzfristigen Finanzierungsbedarf decken wir vor allem über Commercial Paper und Bankdarlehen. Das Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm ist zusätzlich durch eine syndizierte Kreditfazilität abgesichert.

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

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

#### Bewertung der Ratingagenturen

50

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

Stand: 31.12.2014.

Zum 31. Dezember 2014 betragen unsere Langfristigen Finanzschulden 1.354 Mio Euro. Darin enthalten ist die im November 2005 begebene Hybrid-Anleihe mit einem Nennwert von 1,3 Mrd Euro. Die Kurzfristigen – das heißt mit einer Laufzeit unter zwölf Monaten ausgestatteten – Finanzschulden betragen zum Bilanztag 390 Mio Euro und umfassen im Wesentlichen unsere Commercial Paper.

Den in den vergangenen Perioden erwirtschafteten Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit haben wir unter anderem zur Rückzahlung unseres im März 2014 fällig gewordenen Senior Bonds verwendet. Die Hybrid-Anleihe wird sowohl von Standard & Poor's als auch von Moody's zu 50 Prozent als Eigenkapital angerechnet. Die Anrechnung entlastet die ratingspezifischen Verschuldungskennziffern des Konzerns (siehe Tabelle „Finanzkennzahlen“).

Das finanzielle Risikomanagement von Henkel erläutern wir im Risiko- und Chancenbericht auf den Seiten 100 bis 107. Weitere ausführliche Informationen zu Finanzinstrumenten sind in der Berichterstattung zu Finanzinstrumenten im Konzernanhang auf den Seiten 150 bis 162 enthalten.

#### Finanzkennzahlen

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

#### Finanzkennzahlen

51

	2013	2014
<b>Operative Schuldendeckung<sup>1</sup></b> (Jahresüberschuss + Abschreibungen, Wertminderungen [Impairment] und Zuschreibungen + Zinsanteil Pensionsverpflichtungen) / Nettofinanzschulden und Pensionsverpflichtungen	nicht relevant <sup>2</sup>	274,8%
<b>Zinsdeckungsfaktor</b> (EBITDA / Zinsergebnis inklusive Zinsanteil Pensionsverpflichtungen)	23,9	48,4
<b>Eigenkapitalquote</b> (Eigenkapital / Bilanzsumme)	52,5 %	55,6 %

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

<sup>2</sup> Wert aufgrund des positiven Saldo aus Nettofinanzposition und Pensionsverpflichtungen nicht relevant.

## Mitarbeiter aktiv

Links: In der Veranstaltungsreihe „Deutschland im Dialog“ diskutieren Mitarbeiter an den Standorten, hier in Düsseldorf, mit dem Top-Management. Rechts: Ein Plakat-Motiv der weltweiten Aktion 2014 zur Stärkung von Vielfalt und integrativer Unternehmenskultur.



## Vielfalt (be)greifen.



## Mitarbeiter

Zum Jahresende 2014 beschäftigte Henkel weltweit rund 49.750 Mitarbeiter (im Jahresschnitt: 47.800). Der Zuwachs gegenüber dem Vorjahr mit 46.850 Beschäftigten ergibt sich sowohl aus Akquisitionen als auch durch einen organischen Anstieg, zum Beispiel in den Wachstumsmärkten, in denen wir unsere Teams weiter verstärkt haben. Der Personalaufwand betrug 2.598 Mio Euro.

Im Geschäftsjahr 2014 haben wir unsere Personalarbeit in allen wesentlichen Bereichen konsequent weiterentwickelt:

- Wir haben mit zahlreichen Aktivitäten und gezielten Programmen unser Image als attraktiver Arbeitgeber gestärkt, um die besten Talente für unser Unternehmen zu gewinnen und zu halten.
- Wir haben mit einem breiten Angebot zur Aus- und Weiterbildung die fachliche und persönliche Entwicklung unserer Mitarbeiter unterstützt, zum Beispiel mit einem Konzept für lebenslanges Lernen. Dabei haben wir besonders unsere Führungs-

prinzipien vertieft sowie Nachwuchsführungskräfte in Wachstumsmärkten gefördert.

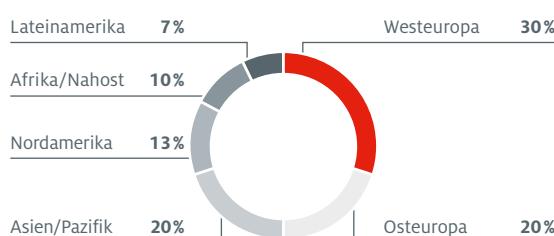
- Durch unsere global einheitliche Bewertung aller Führungskräfte und wettbewerbsfähige Vergütungsprogramme, die auch an unseren mittelfristigen Finanzz Zielen ausgerichtet sind, konnten wir unsere Leistungskultur weiter stärken.
- Wir haben die Vielfalt in unserem Unternehmen weiter erhöht und die Möglichkeiten für flexibles Arbeiten ausgebaut. Auch der Anteil von Frauen in Führungspositionen konnte dabei gesteigert werden.
- Und schließlich haben wir durch unsere etablierten Programme im Bereich Corporate Citizenship unsere Mitarbeiter unterstützt und ermutigt, sich ehrenamtlich und gesellschaftlich zu engagieren.

## Attraktiver Arbeitgeber für Bewerber

Bei der Ansprache von potenziellen Bewerbern legten wir wie in den Vorjahren einen deutlichen Fokus auf Online-Kanäle. In Summe verfolgen inzwischen mehr als 525.000 Interessenten unsere „Karriere“-Seiten in den Social-Media-Kanälen wie LinkedIn,

### Mitarbeiter nach Regionen

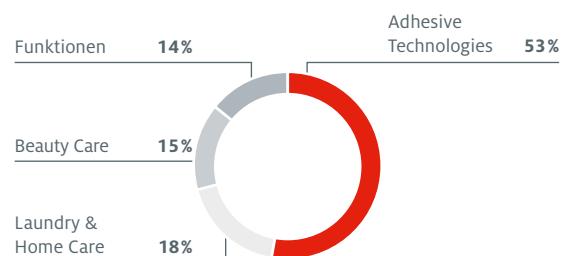
52



Stand: 31.12.2014

### Mitarbeiter nach Unternehmensbereichen

53



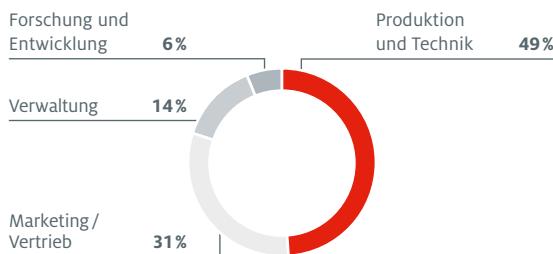
Stand: 31.12.2014

29 Corporate Governance  
50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
**63 Wirtschaftsbericht**

100 Risiko- und Chancenbericht  
108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

### Mitarbeiter nach Tätigkeitsbereichen

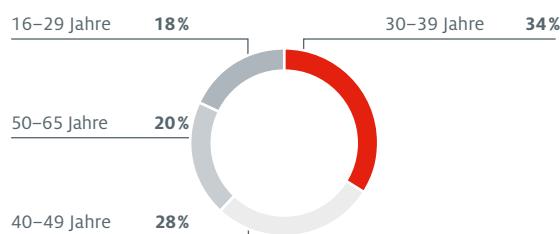
54



Stand: 31.12.2014

### Mitarbeiter nach Altersgruppen

55



Stand: 31.12.2014

Facebook und in China Weibo. Neben unserer Zusammenarbeit mit Universitäten in der ganzen Welt haben wir 2014 unser neues Kooperationsmodell mit sechs Top-MBA-Hochschulen gestartet. Bereits zum achten Mal ist im Herbst 2014 der Innovationswettbewerb für Studierende, die „Henkel Innovation Challenge“, angelaufen. Inzwischen haben rund 35.000 Studierende aus aller Welt an diesem Wettbewerb teilgenommen. In 28 Ländern begleiten Führungskräfte aller Unternehmensbereiche die Teilnehmer auch aktiv als Mentoren.

Insgesamt haben diese vielfältigen Maßnahmen dazu beigetragen, Henkel in unseren Zielgruppen noch deutlicher als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren, sowie zu einem konstanten Anstieg an qualifizierten Bewerbungen geführt.

### Breites Angebot zur Aus- und Fortbildung

Henkel bietet in Deutschland mehr als 20 Ausbildungsberufe an. Im Jahr 2014 wurden erneut rund 150 Auszubildende eingestellt, darunter auch Studierende in dualen Studiengängen. Insgesamt erlernen in Deutschland derzeit rund 500 Auszubildende und Studierende einen Beruf bei Henkel.

Wir unterstützen die berufliche Entwicklung für alle Mitarbeiter. Dazu haben wir das Angebot innerhalb der „Henkel Global Academy“ erweitert. Neben Trainingsangeboten, die sich an alle Mitarbeiter richten, kooperieren wir weltweit mit renommierten Business Schools, um ausgewählte Führungskräfte in den Bereichen Management und Führung zu fördern. Zudem haben wir 2014 in Zusammenarbeit mit der Harvard Business School in den USA ein neues Programm entwickelt. Hiermit wollen wir unsere Top-Führungskräfte noch besser auf die strategischen Herausforderungen in einem globalisierten Umfeld

### Mitarbeiter

56

(Stand jeweils am 31. Dezember)	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
Westeuropa	16.250	34,0	15.350	32,5	14.600	31,3	14.400	30,7	14.900	30,0
Osteuropa	8.600	18,0	8.850	18,7	9.150	19,7	9.600	20,5	10.000	20,1
Afrika/Nahost	5.200	10,9	5.300	11,3	5.100	11,0	4.800	10,2	4.850	9,7
Nordamerika	5.450	11,4	5.250	11,1	5.200	11,1	5.150	11,0	6.200	12,5
Lateinamerika	3.700	7,7	3.700	7,8	3.650	7,8	3.750	8,0	3.650	7,3
Asien/Pazifik	8.650	18,0	8.800	18,6	8.900	19,1	9.150	19,6	10.150	20,4
Gesamt	47.850	100,0	47.250	100,0	46.600	100,0	46.850	100,0	49.750	100,0

Basis: Stammpersonal ohne Auszubildende. Werte sind gerundet.

vorbereiten. Bereits ein Drittel der Zielgruppe hat dieses „Leadership Forum“ erfolgreich durchlaufen.

Um lebenslanges Lernen zu fördern, wurden für alle Mitarbeiter weltweit vielfältige, auf individuelle Bedürfnisse zugeschnittene Angebote entwickelt. Unsere Führungskräfte im mittleren Management konnten sich 2014 mit ihren Kollegen weltweit und Experten angesehener Hochschulen auf einer neuen, digitalen Plattform zum Thema Führung austauschen und gemeinsam lernen. Unsere langfristige Personalentwicklung verbindet verschiedene Ansätze, damit sich unsere Mitarbeiter individuell und bedarfsgerecht weiterentwickeln können.

### **Motivierende Leistungskultur**

Im Jahr 2014 haben wir bereits zum sechsten Mal unseren Development Round Table (DRT) für rund 10.250 Führungskräfte durchgeführt. Der DRT ist ein weltweit standardisierter Prozess zur Beurteilung der Leistung und des Entwicklungspotenzials. Die Beförderung von rund 1.150 Mitarbeitern in Managementpositionen belegt die Stärke unseres Talentpools. Ein wesentlicher Bestandteil unserer Leistungskultur ist zudem eine wettbewerbsfähige Vergütung. Persönliche Leistung und Unternehmenserfolg spiegeln sich insbesondere in unserem Incentivesystem für alle Führungskräfte wider. Dieses ist auf die Erreichung unserer mittelfristigen Finanzziele abgestimmt, motiviert zu Spitzenleistungen und differenziert nach der individuellen Leistung.

### **Vielfalt und Flexibilität**

Wir haben uns verpflichtet, die Vielfalt im Unternehmen zu stärken und ein integratives Umfeld zu schaffen, in dem die Beiträge des Einzelnen wertgeschätzt werden. Mit der Förderung von „Diversity & Inclusion“ (Vielfalt und Einbeziehung) legt Henkel den Schwerpunkt auf einen ganzheitlichen Ansatz. Dabei beziehen wir alle Dimensionen der Vielfalt ein, um Kreativität und Innovationen im Unternehmen zu fördern – unterschiedliche Generationen, Geschlechter, Kulturen und Erfahrungen.

Rund **33%**  
unserer Führungskräfte sind Frauen.<sup>1</sup>

2014 haben wir dieses Ziel unter anderem mit einer weltweiten Kampagne unterstützt, um unsere Mitarbeiter für das Thema „Diversity & Inclusion“ zu sensibilisieren und eine Unternehmenskultur zu fördern, in der die Wertschätzung für die Verschiedenheit

fester Bestandteil ist. Die Hauptbotschaft dieser Kampagne lautete „Inclusion starts with I“. Für uns bedeutet das, jeder Einzelne kann durch sein Verhalten einen Beitrag zu mehr Vielfalt und Einbeziehung leisten. Zudem fanden im Juni 2014 im Rahmen unserer „Diversity“-Wochen weltweit Veranstaltungen und Aktivitäten an unseren Standorten statt.

Henkel hat bereits vielfältige flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Teilzeitarbeit, zunehmende Nutzung von mobilen Geräten und Home-Office-Regelungen umgesetzt. Von diesen Konzepten profitieren alle Beteiligten – das Unternehmen, die Vorgesetzten sowie die Mitarbeiter, die im Einklang mit ihren spezifischen Bedürfnissen mit diesen Regelungen ihre Zeit effektiver gestalten können. Flexible Arbeitsmöglichkeiten sind auch ein wichtiges Element im Wettbewerb um die besten Talente und ein attraktives Angebot, um Privat- und Berufsleben besser miteinander vereinbaren zu können. Unser Vorstand und das gesamte Top-Management haben 2012 ein wichtiges Zeichen gesetzt und eine globale „Work-Life Flexibility“-Charta unterzeichnet. Wir erwarten von unseren Führungskräften, die Grundprinzipien der Charta als Teil ihrer Führungsverantwortung zu sehen.

Die Förderung von internationaler Erfahrung durch Arbeiten im Ausland ist weiterhin ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung. Unsere Mitarbeiter sammeln in einem neuen Arbeitsumfeld wertvolle Erfahrungen; und gleichzeitig wird das interkulturelle Verständnis gestärkt. Die Förderung und Forderung dieser Mobilität zu einem frühen Zeitpunkt der beruflichen Laufbahn ist ein wichtiger Aspekt bei der Karriereplanung unserer Mitarbeiter.

Zudem fördert Henkel die Karriereentwicklung von weiblichen Führungskräften. Der Anteil der Frauen in Führungspositionen konnte erneut um fast einen Prozentpunkt gesteigert werden. Er lag Ende 2014 bei rund 33 Prozent<sup>1</sup>. Anerkannt wurde dieses Engagement beispielsweise in Südkorea, wo wir 2014 bereits zum zweiten Mal die Auszeichnung „Great Place to Work for Women“ erhalten haben.

<sup>1</sup> Ohne Akquisitionen im Jahr 2014.

29 Corporate Governance
50 Aktien und Anleihen
55 Grundlagen des Konzerns
<b>63 Wirtschaftsbericht</b>

100 Risiko- und Chancenbericht
108 Prognosebericht
109 Nachtragsbericht

## Verantwortungsbewusst handeln

Ein fester Bestandteil unseres Verständnisses von verantwortungsbewusstem Handeln ist unser gesellschaftliches Engagement auch über die Geschäftstätigkeit hinaus – auch Corporate Citizenship genannt. So erklärten sich im Frühjahr 2014 mehr als 50 Mitarbeiter bereit, als freiwillige Helfer – mit Unterstützung und gefördert von Henkel – Sportler mit geistigen Behinderungen an den Special Olympics in Düsseldorf zu begleiten. Neben der Unterstützung des ehrenamtlichen Einsatzes unserer Mitarbeiter und Pensionäre in mehr als 2.200 Projekten weltweit umfasst Corporate Citizenship auch das Engagement des Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche sowie die internationale Nothilfe. Auch im letzten Jahr hat Henkel nach Naturkatastrophen schnell und unbürokratisch finanzielle Soforthilfe sowie Produktspenden bereitgestellt, zum Beispiel nach dem verheerenden Hochwasser auf dem Balkan oder den starken Wirbelstürmen über den USA und Mexiko. Insgesamt haben wir 2014 weltweit mehr als 8 Mio Euro gespendet.

Nicht nur im Bereich Corporate Citizenship ist die starke Einbindung unserer Mitarbeiter ein Erfolgsfaktor; auch die erfolgreiche Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie baut darauf auf. So haben wir das Thema Nachhaltigkeit 2014 weiter in der internen Kommunikation vertieft und konsequent in bestehende Trainings und Schulungen integriert. Zudem fördern wir das Engagement unserer Mitarbeiter auch über ein Programm für „Nachhaltigkeitsbotschafter“. Diese sollen Kollegen, Lieferanten, Kunden sowie Studenten und Schülern die Bedeutung nachhaltigen Handelns vermitteln. Bis Ende 2014 haben mehr als 3.800 Mitarbeiter erfolgreich an diesem Programm teilgenommen, darunter auch der gesamte Vorstand sowie alle Top-Führungskräfte weltweit. Im Rahmen des Programms wurden inzwischen auch rund 36.000 Kinder in Grundschulen in 37 Ländern erreicht.

## Beschaffung

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

Die Preise für **direkte Materialien** werden – neben Angebot und Nachfrage – im Wesentlichen bestimmt von den Preisen der Vorrohstoffe, die man zu ihrer Herstellung benötigt. Das Jahr 2014 war wie die Jahre zuvor gekennzeichnet durch schwankende Rohstoffpreise. Das Bild war regional und nach Vorrohstoffart sehr unterschiedlich. Der Rohölpreis lag im Durchschnitt unter Vorjahresniveau; innerhalb des Jahres allerdings waren erhebliche Preisschwankungen zu verzeichnen. Der Preis für Palmkernöl war in der ersten Jahreshälfte auf hohem Niveau, normalisierte sich aber in der zweiten Jahreshälfte auf ähnliche Werte wie in der zweiten Jahreshälfte des Vorjahrs. Kontinuierliche Preisrückgänge von Quartal zu Quartal gab es bei Butadien. In den USA und Asien erhöhte sich der Preis für Ethylen, wohingegen er in Europa moderat unter Vorjahresniveau blieb. Insgesamt lagen die Preise für direkte Materialien 2014 leicht über dem Niveau des Vorjahrs.

Unser Aufwand für direkte Materialien belief sich wie im Vorjahr auf 7,3 Mrd Euro. Trotz der Akquisitionen blieb das absolute Niveau unverändert. Diese Entwicklung ist insbesondere zurückzuführen auf Währungskurseffekte, Einsparungen aus Kostensenkungsmaßnahmen sowie auf Effizienzverbesserungen in Produktion und Supply Chain.

Unsere fünf wichtigsten Rohstoffgruppen im Bereich der direkten Materialien sind Rohstoffe zur Verwendung in Schmelzklebstoffen, waschaktive Substanzen (Tenside), Rohstoffe für polyurethanbasierte Klebstoffe, anorganische Rohstoffe sowie wasser- und acrylatbasierte Klebstoffrohstoffe. Diese machen etwa 34 Prozent unseres Aufwands für direkte Materialien aus. Unsere fünf größten Zulieferer repräsentieren etwa 13 Prozent des Einkaufsvolumens bei direkten Materialien.

**7,3 Mrd €**

Aufwand für  
direkte Materialien.

Unter dem Oberbegriff **indirekte Materialien und Dienstleistungen** beschaffen wir Materialien und Dienstleistungen, die nicht direkt in die Produktion unserer Fertigprodukte einfließen. Beispiele hierfür sind Instandhaltungsmaterialien, Logistik-, Marke-

ting- oder IT-Leistungen. In diesen Bereichen stiegen die Bruttoreise 2014 leicht an, konnten aber durch unsere globale Beschaffungsstrategie und strukturelle Sparmaßnahmen überkompensiert werden. Im Jahr 2014 lagen die Aufwendungen für indirekte Materialien und Dienstleistungen mit 4,6 Mrd Euro leicht unter dem Niveau des Vorjahrs.

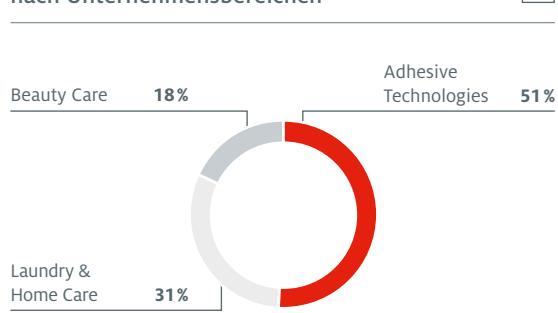
Um die Effizienz zu verbessern und die Materialversorgung sicherzustellen, optimieren wir fortlaufend die Wertschöpfungskette; hierbei achten wir darauf, unser Qualitätsniveau zu erhalten. Neben dem Verhandeln neuer, wettbewerbsfähiger Vertragskonditionen ist unser fortgeföhrtes Programm zur Senkung der Gesamtbeschaffungskosten ein wesentlicher Erfolgsfaktor unserer Einkaufsstrategie. Dabei arbeitet der Einkauf gemeinsam mit den drei Unternehmensbereichen kontinuierlich daran, die Produktkomplexität zu reduzieren, den Rohstoffmix zu optimieren sowie Verpackungen und Rohstoffe weiter zu standardisieren. Um Innovationen, die Optimierung von Herstellungskosten und Logistikprozessen zu fördern, gehen wir mit ausgewählten Lieferanten langfristige Geschäftsbeziehungen ein. Hierbei achten wir darauf, das Risiko von Lieferengpässen zu vermeiden. Außerdem werden mit unseren strategischen Lieferanten individuelle Zielsetzungen vereinbart. Damit schaffen wir stärkere Verhandlungspositionen und Spielräume für eine weitere Konsolidierung unserer Lieferantenbasis. Insgesamt konnten wir die Anzahl der Lieferanten im vergangenen Jahr trotz der Akquisitionen um weitere 11 Prozent senken.

Indem wir unsere Beschaffungsprozesse verstärkt standardisieren, automatisieren und zentralisieren, konnten wir die Effizienz bei der Abwicklung des Einkaufsgeschäfts steigern. Neben dem verstärkten

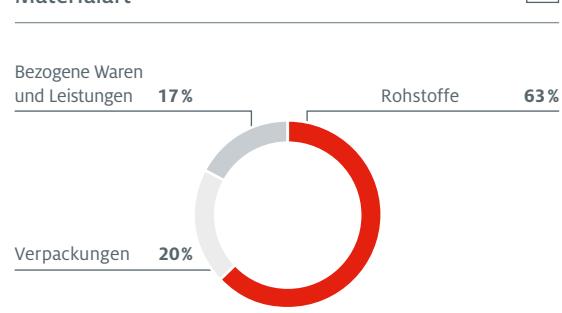
Einsatz von Instrumenten der elektronischen Beschaffung („e-Sourcing“) zur Unterstützung unserer Einkaufstätigkeiten haben wir bereits große Teile der administrativen Einkaufsaktivitäten in unseren Shared Services zusammengeführt, zum Beispiel die Bestellabwicklung, die Preispflege sowie Reportingtätigkeiten. Zudem werden im Rahmen der „Sourcing@Best“-Initiative die weltweiten strategischen Beschaffungsaktivitäten in acht globalen Einkaufszentralen zusammengezogen. Darüber hinaus haben wir begonnen, unsere Produktions- und Logistikaktivitäten über alle Unternehmensbereiche mit den Einkaufsaktivitäten in einer globalen Supply-Chain-Organisation zu bündeln. Diese hat im November 2014 ihre Tätigkeit aufgenommen.

Im Umfeld von Unsicherheiten in Bezug auf Rohstoffpreisentwicklung und die Versorgungssicherstellung an den Beschaffungsmärkten ist Risikomanagement ein wichtiger Bestandteil unserer Einkaufsstrategie. Hier steht die Verringerung von Preis- und Lieferrisiken bei gleichbleibend hoher Qualität im Vordergrund. 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 Lieferausfallklauseln sowie eine grundsätzliche Risikobewertung der Lieferanten im Hinblick auf ihre finanzielle Stabilität. Wichtige, aber finanziell kritisch eingeschätzte Lieferanten überwachen wir kontinuierlich mithilfe eines externen unabhängigen Finanzdienstleisters. Wird bei einem Lieferanten ein hohes Ausfallrisiko identifiziert, erstellen wir systematisch Notfallpläne, um eine durchgehende Versorgung sicherzustellen.

**Materialaufwand nach Unternehmensbereichen**



**Materialaufwand nach Materialart**



29 Corporate Governance
50 Aktien und Anleihen
55 Grundlagen des Konzerns
<b>63 Wirtschaftsbericht</b>

100 Risiko- und Chancenbericht
108 Prognosebericht
109 Nachtragsbericht

Von unseren Lieferanten und Vertragspartnern erwarten wir, dass ihr Verhalten unseren unternehmensethischen Werten entspricht. Grundlage hierfür sind unsere konzernweit gültigen Einkaufsstandards sowie die bereits 1997 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 sowie als Basis für unseren mehrstufigen „Responsible Supply Chain Process“. Ziel dieses Prozesses ist es, die Einhaltung der Standards durch die Lieferanten zu gewährleisten und gemeinsam mit unseren strategischen Lieferanten die Nachhaltigkeitsstandards in unserer Lieferkette zu verbessern. Ein weltweites Trainingsprogramm stellt sicher, dass die Anforderungen an das Nachhaltigkeitsprofil unserer Lieferanten von unseren Mitarbeitern im Einkauf verstanden und gelebt werden.

Der systematische Ausbau unserer Auditprogramme für Lieferanten ist in diesem Zusammenhang ein wichtiger Schwerpunkt in den kommenden Jahren. Dabei wollen wir nicht nur die Anzahl der Lieferanten-Auditierungen erhöhen, sondern auch die Transparenz und Effizienz verbessern. Im Rahmen der 2011 gegründeten Initiative „Together for Sustainability“ haben wir gemeinsam mit fünf weiteren Unternehmen der chemischen Industrie die Nachhaltigkeitsbewertung und die Auditkriterien standardisiert und eine Online-Fortbildung für Lieferanten etabliert. Die Ergebnisse von Assessments und Audits werden unter den Mitgliedern der Initiative geteilt, dadurch lassen sich wertvolle Synergieeffekte bei der Bewertung der – zum großen Teil – gemeinsamen Lieferanten realisieren. Im vergangenen Jahr konnten wir die Bekanntheit und Anerkennung der Initiative „Together for Sustainability“ weiter ausbauen, unter anderem durch Informationsveranstaltungen wie eine Lieferantenkonferenz in Shanghai oder durch die Erwähnung als Best Practice in Fachartikeln. So ist die Mitgliederzahl von ursprünglich sechs im Jahr 2011 auf derzeit zwölf Unternehmen angewachsen.

## Produktion

Im Geschäftsjahr 2014 haben wir unsere Produktionsstandorte weiter optimiert. Darüber hinaus haben wir im Rahmen der Umsetzung der Strategie für 2016 begonnen, die Produktions- und Logistikaktivitäten über alle Unternehmensbereiche weiter zu standardisieren und mit den Einkaufsaktivitäten in einer globalen Supply-Chain-Organisation zusammenzulegen. Sie hat im November 2014 ihre Tätigkeit aufgenommen.

Henkel stellte 2014 in 54 Ländern an 169 Standorten Produkte mit einem Gesamtgewicht von rund 7,9 Mio Tonnen her. Unsere größte Produktionsstätte befindet sich in Düsseldorf, Deutschland. Hier stellen wir neben Wasch- und Reinigungsmitteln auch Klebstoffe für Konsumenten und Handwerker sowie Produkte für unsere industriellen Kunden her.

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

Anzahl Produktionsstätten

	2013	2014
Laundry & Home Care	27	28
Beauty Care	8	8
Adhesive Technologies	129	133
<b>Gesamt</b>	<b>164</b>	<b>169</b>

Im Unternehmensbereich **Laundry & Home Care** hat sich die Zahl der Produktionsstandorte durch die Akquisition der Unternehmensgruppe Spotless von 27 auf 28 erhöht. Unser Werk in Düsseldorf ist weiterhin der größte Produktionsstandort des Unternehmensbereichs. Hier produzieren wir hauptsächlich feste und flüssige Waschmittel, Weichspüler, flüssige Reinigungsprodukte sowie Geschirrspülmittel-Tabs. Auch im Jahr 2014 haben wir die Leistungsfähigkeit unserer Werke durch zahlreiche Maßnahmen zur Effizienzsteigerung systematisch weiter verbessert. Zudem investieren wir kontinuierlich in den Ausbau unserer Kapazitäten, insbesondere im Zusammenhang mit Innovationen und Wachstumsmärkten.

Die externe Zertifizierung gemäß den internationalen Standards für Qualität, Umweltschutz, Sicherheit

und Energiemanagement wurde für alle Werke sowie die Konzernzentrale erfolgreich erneuert. Durch kontinuierliche Verbesserungen im Bereich Nachhaltigkeit wurden wesentliche Fortschritte in den Fokusfeldern Sicherheit sowie Ressourcenschonung erreicht. Maßgeblich hierzu beigetragen hat das vom Unternehmensbereich eingeführte Echtzeitmesssystem, das alle Ressourcenverbräuche weltweit erfasst und zentral systematisch auswertet.

Für sein nachhaltiges Wirtschaften im Bereich Transport und Logistik hat der Unternehmensbereich Laundry & Home Care im März 2014 den „Lean and Green Award“ in Deutschland erhalten. Mit der erstmalig verliehenen Auszeichnung werden Unternehmen geehrt, die mit konkreten Nachhaltigkeitsmaßnahmen den CO<sub>2</sub>-Ausstoß ihrer Logistikprozesse nachweislich senken. Unser Ziel ist es, innerhalb von fünf Jahren den CO<sub>2</sub>-Ausstoß der Logistikprozesse um mindestens 20 Prozent zu senken. Erfolgreiche Beispiele für konkrete Maßnahmen sind das Einsparen von Transportkilometern durch das neue automatisierte Waschmittel-Zentrallager am Standort Düsseldorf oder die Umstellung der Transport-Fahrzeuge auf die Euro-6-Abgasnorm.

Im Jahr 2014 haben wir im Unternehmensbereich **Beauty Care** den Fokus auf den Ausbau des 2013 akquirierten Produktionsstandorts in Russland gelegt. Entsprechend unserer Produktionsstrategie wird an diesem Standort in Technologien investiert, die es erlauben, den osteuropäischen und russischen Markt aus der Region heraus zu beliefern. Neben gezielten Investitionen in die europäischen Standorte haben wir auch zur Unterstützung und zum Ausbau des organischen Wachstums in den außereuropäischen Märkten investiert. Weitere Effizienzsteigerungen und die Erhöhung der Flexibilität wurden in diesen von starkem Wettbewerb gezeichneten Märkten erzielt. Fokussierte Investitionen sowie die Motivation unserer Mitarbeiter, kontinuierlich Prozesse zu optimieren, führten mit unserem Programm „Total Productive Management Plus“ wieder dazu, die Produktivität zu steigern und den Energieverbrauch sowie die Abfall- und Abwassermengen weiter zu senken.

Im Rahmen einer internationalen Standardisierungsstrategie hat Henkel Beauty Care eine neue IT-Lösung für das Produktionsmanagement in Westeuropa eingeführt. Mit diesem Manufacturing Execution System (MES) werden weitere Effizienzsteigerungen sowie gezielte Standardisierung und Transfer von Best-Practice-Prozessen erreicht.

Der Unternehmensbereich **Adhesive Technologies** richtet seine Produktionsstrategie vor allem auf die steigende Nachfrage in den Wachstumsmärkten und das daraus resultierende Geschäftswachstum aus. Gleichzeitig richten wir unseren Fokus auf die kontinuierliche Verbesserung der Effizienz unserer Produktionsstrukturen, um Skaleneffekte und Kostenvorteile bei der Herstellung unserer Produkte zu realisieren.

Im Jahr 2014 erweiterten wir unsere Produktion vor allem in Osteuropa und in Asien, um die kunden-nahe Herstellung unserer Produkte zu gewährleisten. Der Aufbau von Multi-Technologie-Standorten ist dabei eine wichtige Voraussetzung, um für verschiedene Produktionstechnologien eine gemeinsame und damit kosteneffiziente Standortinfrastruktur zu nutzen. Das im Jahr 2013 eröffnete weltgrößte Henkel-Klebstoffwerk in Shanghai folgt diesem Konzept. Im Berichtsjahr haben wir weitere Standorte in verschiedenen Regionen identifiziert und mit deren Aufbau begonnen. Um unsere Lieferkapazitäten dem aktuellen und zukünftigen Nachfragebedarf anzupassen, managen wir unser globales Produktionsnetzwerk aktiv. Insgesamt hat sich die Anzahl der Produktionsstätten bedingt durch die Akquisition der The Bergquist Company von 129 auf 133 erhöht.

Die kontinuierliche Verbesserung und Standardisierung von Prozessen und Abläufen im Produktionsbereich haben wir im Berichtsjahr weiter ausgebaut und damit die Basis für ein weltweit einheitliches Produktionssystem geschaffen. Speziell eingerichtete sogenannte Lean-Teams nutzen dabei das Wissen und die Erfahrung unserer Mitarbeiter, um die Effizienz unserer Produktionsprozesse zu erhöhen. Durch standardisierte Prozesse und Investitionen in optimierte IT-Systeme verbessern wir den Liefer-service für unsere Kunden kontinuierlich.

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

29 Corporate Governance  
50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
**63 Wirtschaftsbericht**

100 Risiko- und Chancenbericht  
108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

Insgesamt haben unsere weltweiten Programme 2014 bewirkt, dass 66 Prozent unserer Standorte ihren Energieverbrauch, 74 Prozent ihren Wasserverbrauch und 54 Prozent ihr Abfallaufkommen verringern konnten.

Mit Blick auf unser für das Jahr 2030 formuliertes Ziel „Faktor 3“ haben wir uns konkrete Zwischenziele für unsere Produktionsstandorte gesetzt, die wir bis Ende 2015 erreichen wollen:

#### Nachhaltigkeitsziele 2015 und Status

60

Umweltkennzahlen pro Tonne Produktionsmenge	Ziel	Status
Energieverbrauch	-15%	-20%
Wasserverbrauch	-15%	-19%
Abfallaufkommen	-15%	-18% <sup>1</sup>
Arbeitsunfälle <sup>2</sup>	-20%	-25%

<sup>1</sup> Ohne Bau- und Abbruchabfälle: -22%.

<sup>2</sup> Pro eine Million Arbeitsstunden.

Basisjahr 2010

Bis Ende 2014 konnten wir in allen vier Bereichen deutliche Fortschritte erzielen und unsere Ziele bereits vorzeitig erreichen.

Während wir unsere Leistungen in diesen Bereichen auch im kommenden Jahr weiter verbessern wollen, arbeiten wir an der Definition neuer mittelfristiger Ziele auf dem Weg zu unserem langfristigen Ziel „Faktor 3“.

Weitere Details zu unseren Nachhaltigkeitszielen finden Sie auf den Seiten 59 bis 61 sowie in unserem Nachhaltigkeitsbericht auf der Internetseite:

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

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

Unsere Umwelt-Managementsysteme an den Standorten lassen wir extern zertifizieren, wo dies von unseren Partnern in den Märkten honoriert wird. Ende 2014 kamen rund 93 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 413 Mio Euro (bereinigt um Restrukturierungsaufwendungen: 410 Mio Euro) nach 415 Mio Euro (bereinigt: 414 Mio Euro) im Jahr 2013. In Relation zum Umsatz haben wir 2,5 Prozent (bereinigt: 2,5 Prozent) für Forschung und Entwicklung aufgewandt (2013: 2,6 Prozent, bereinigt: 2,6 Prozent).

**2,5%**

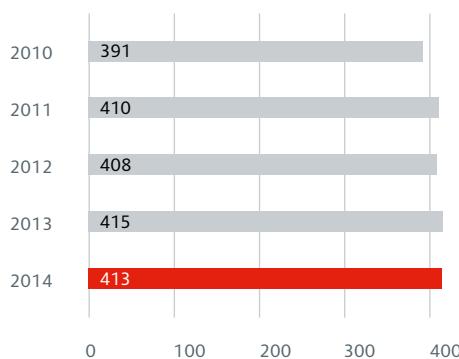
F&E-Aufwand in Prozent vom Umsatz.

Im Jahr 2014 waren etwa 60 Prozent der gesamten Aufwendungen für Forschung und Entwicklung Personalkosten. Die Forschungs- und Entwicklungskosten haben wir vollständig als Aufwand gebucht; es gab keine produkt- und technologiebezogenen Entwicklungskosten, die nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) in der Bilanz aktiviert wurden.

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

in Mio Euro

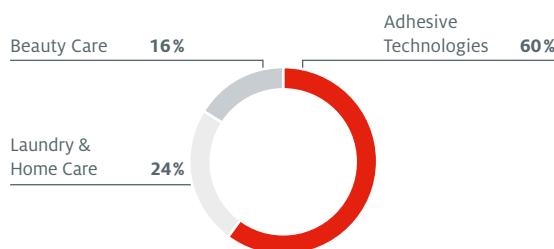
61



<sup>1</sup> Inklusive Restrukturierungsaufwendungen:  
8 Mio Euro (2010), 14 Mio Euro (2011), 2 Mio Euro (2012),  
1 Mio Euro (2013), 3 Mio Euro (2014).

#### F&E-Aufwand nach Unternehmensbereichen

62



## Ausgewählte Forschungs- und Entwicklungs-Standorte

63



Im Jahresdurchschnitt waren rund 2.650 Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung beschäftigt (2013: 2.600). Dies entspricht rund 6 Prozent der gesamten Belegschaft. Die Teams bestehen aus Naturwissenschaftlern – überwiegend Chemikern –, Materialwissenschaftlern sowie Ingenieuren und Technikern.

### F&E-Kennzahlen

64

	2010	2011	2012	2013	2014
F&E-Aufwand <sup>1</sup> (in Mio Euro)	383	396	406	414	410
F&E-Aufwand <sup>1</sup> (in % vom Umsatz)	2,5	2,5	2,6	2,6	2,5
Mitarbeiter <sup>2</sup> (durchschnittlich)	2.650	2.650	2.650	2.600	2.650

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

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

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

### Gemeinsam Forschung und Entwicklung stärken

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

Ein Beispiel für gemeinsame Prozesse ist die Weiterentwicklung der Innovationssteuerung, die der Unternehmensbereich Adhesive Technologies in einer Pilotfunktion entwickelt und eingeführt hat. Grundlegende Innovationen auf gemeinsamen Wissensgebieten werden kontinuierlich auf formellen und informellen Wegen zwischen den Unternehmensbereichen ausgetauscht. Der Austausch bezieht sich insbesondere auf alle oberflächenmodifizierenden Technologien, beispielsweise Tenside, multifunktionelle Polymere und Silikone. Auch die Dokumentation der Nachhaltigkeitsfortschritte innerhalb der Forschungsprojekte der drei Unternehmensbereiche wurde vereinheitlicht.

### Open Innovation

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

Lieferanten in viele unserer Entwicklungsprojekte haben wir entsprechend intensiviert.

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

- Der Innovationspartner BASF erhielt von Henkel den „Best Innovation Contributor Award 2014“ für die gemeinsame Entwicklung eines innovativen Pflege-Wirkstoffs für Weichspüler, der sich durch eine deutlich effizientere Leistung auszeichnet. Die neu entwickelte Formel erlaubt erstmalig eine Kombination aus transparenter Ästhetik des Produkts, besonderer Weichheit der Wäsche und hochwertigen Duftölen. Zusätzlich wurde das Dufterlebnis durch lang anhaltende Anhaftung der wertvollen Parfüme auf der Wäsche erlebbar gesteigert.
- In enger Zusammenarbeit mit dem Silikonchemie-Spezialisten Wacker wurden erstmals reaktive Silikone in Haarpflegeprodukte integriert, die semi-permanent auf der Haaroberfläche aufziehen, sie laminieren und so zu Glanzsteigerung und verbesserten Kämmbarkeit führen. Diese neuartige Laminierungstechnologie wurde unter der Gliss Kur Haarpflegeserie „Million Gloss“ erfolgreich im Markt eingeführt und ebenfalls mit dem „Best Innovation Contributor Award 2014“ ausgezeichnet.
- Für die enge und erfolgreiche Zusammenarbeit haben wir das japanische Unternehmen Kaneka, das eine breite Produktpalette von Polymeren für verschiedene industrielle Anwendungen herstellt, mit dem „Supplier Innovation Award“ ausgezeichnet. Kaneka ermöglicht Henkel frühzeitig Zugang zu neuesten Entwicklungsergebnissen und liefert uns mit Polymeren, die speziell auf unsere Bedürfnisse zugeschnitten sind, beispielsweise für Hochleistungsdichtungen von Motoren in der Automobilindustrie.

### **Forschung und Entwicklung weltweit**

Henkel unterhält neben zentralen Forschungslabors in allen Regionen der Welt regionale Forschungs- und Entwicklungsstandorte, die als Drehscheiben für innovative Problemlösungen konzipiert sind. Die weltweiten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten werden global von den Unternehmensbereichen gesteuert. Dabei werden die forschungsintensiven Basistechnologien an einer zentralen Stelle mit optimalem Zugang zu externen Ressourcen entwickelt. Diese Basistechnologien werden in den regionalen Forschungs- und Entwicklungsstandorten in kunden- und marktspezifische Innovationen umgesetzt. Die Forscher und Entwickler in den regionalen

Standorten sammeln gleichzeitig im engen Kontakt mit Märkten und Kunden spezifische Problemstellungen für die nächste Generation von Innovationen. Dafür notwendige neue Basistechnologien werden wieder zentral erarbeitet.

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

- Das im Jahr 2013 neu eingerichtete Innovationszentrum des Unternehmensbereichs Laundry & Home Care in Dubai, Vereinigte Arabische Emirate, gestattet es, noch gezielter auf die Kundenbedürfnisse in der Wachstumsregion Afrika/Nahost einzugehen. Damit stärken wir unsere Innovationsföhrerschaft und Marktposition. So hat das speziell in Dubai für die arabischen Märkte entwickelte Flüssigwaschmittel Persil Black Oud die Marktführerschaft von Henkel in diesem Produktsegment mit einem zweistelligen Marktanteilsgewinn deutlich ausgebaut. Die Innovation liegt in der erstmaligen Kombination der weiterentwickelten Rezeptur von Persil Black mit dem einzigartigen Oud-Duft. Dieser ist von natürlichen Extraktten tropischer Hölzer abgeleitet und spiegelt speziell die arabische Parfümtradition wider.
- Die zunehmende Bedeutung der Wachstumsmärkte wirkt sich auch auf die Forschungs- und Entwicklungsstrategie des Unternehmensbereichs Beauty Care aus. 2014 wurde das Forschungs- und Entwicklungszentrum in Shanghai, China, gestärkt. Bereits 2013 wurde in Johannesburg, Südafrika, ein neues Zentrum mit Labor und Testsalon eröffnet, um maßgeschneiderte Produkte für afrikanisches Haar zu entwickeln. Mit Schwarzkopf Smooth 'N Shine wurde eine Haarpflegeserie inklusive innovativer Haarglättungsmittel eingeführt, die speziell auf die Pflegebedürfnisse afrikanischer Haare abgestimmt sind.
- Über globale Technologiezentren, die sich in unmittelbarer Nähe seiner Kunden befinden, stellt der Unternehmensbereich Adhesive Technologies sein Fachwissen und Lösungsangebot lokal zur Verfügung. Anfang 2014 wurde ein Technologiezentrum in Seoul, Südkorea, eröffnet. Es ist auf die Anforderungen der Hersteller von mobilen Endgeräten und Bildschirmen an neue Materialien und neue Prozesse ausgerichtet. Hier hat unser Expertenteam für den stark wachsenden Markt der Flachbildschirme optisch transparente Flüssigklebstoffe der neuesten Generation entwickelt. Die Kombination unserer Produktentwicklungs-, Prozess- und Technologiekompetenz ermöglicht

unseren Kunden, neue Produktdesigns schnell und effizient zu testen.

### **Beitrag zur Nachhaltigkeit**

Weltweit müssen Wachstum und Lebensqualität entkoppelt werden von Ressourcenverbrauch und Emissionen. Unser Beitrag hierzu liegt in der Entwicklung von innovativen Produkten und Prozessen, die bei gleicher oder besserer Leistung immer weniger Ressourcen verbrauchen. Daher gehört zu unserem Selbstverständnis auch der Anspruch, dass alle neuen Produkte in mindestens einem unserer sechs definierten Fokusfelder einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten. Die Fokusfelder sind systematisch in unserem Innovationsprozess verankert. Das heißt, unsere Forscher müssen frühzeitig aufzeigen, welche konkreten Vorteile ihr Projekt in Bezug auf Produktleistung und Mehrwert für die Kunden, Ressourceneffizienz sowie gesellschaftliche und soziale Kriterien bietet. Dabei konzentrieren wir unsere Anstrengungen auf solche Innovationen, die Produktleistung und Qualität mit der Verantwortung für Mensch und Umwelt kombinieren.

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

Auch im Jahr 2014 haben unsere Wissenschaftler mit ihren Innovationen wertvolle Beiträge zum Unternehmenserfolg geleistet. Die folgenden Beispiele zeigen eine Auswahl besonders herausragender Forschungsprojekte:

- Im Unternehmensbereich Laundry & Home Care wurde eine innovative Rezepturbasis für die maschinellen Geschirrspülmittel unter den Marken Somat 10 und Somat Gold weltweit eingeführt. Die gesteigerte Leistungsfähigkeit ermöglicht den Verbrauchern ein besseres Spülergebnis bei geringerem Wasser- und Stromverbrauch und damit einen signifikant höheren Beitrag zur Nachhaltigkeit. Dieses beruht auf dem Einsatz einer aus dem pharmazeutischen Bereich bekannten Technolo-

gie, die dafür sorgt, dass sich Somat 10 und Somat Gold schneller auflösen als alle vorhergehenden Tabs.

- Für den Taft Power Relaunch wurden innovative Formulierungsplattformen für Haarsprays und Gele entwickelt, die hocheffiziente Kombinationen von filmbildenden Polymeren enthalten. Diese neuartigen Polymerkombinationen tragen dreifach zur Nachhaltigkeit bei: Der Verbraucher erlebt ein verbessertes Leistungsprofil aus starkem Halt und natürlicher, unbeschwerter Frisur. Für die Umwelt zahlt sich der verringerte Polymergehalt zudem als Reduktion im Rohstoffverbrauch sowie im Kohlenstofffußabdruck aus.
- Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies unterstrich seine führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit durch innovative Klebstofftechnologien und seine umfangreiche Expertise auf dem Gebiet lebensmittelsicherer Verpackungen. Auf diese Weise liefert der Unternehmensbereich seinen Kunden aus der Verpackungsindustrie Lösungen, die dem gestiegenen Verbraucherbedürfnis nach sicheren Lebensmitteln Rechnung tragen. So wurde in Europa ein lösemittelfreies Zwei-Komponenten-Polyurethan-Klebstoffsysteem für neuartige, hochwertige Lebensmittelverpackungen mit Barrierefunktion eingeführt.

### **Fritz-Henkel-Preis für Innovation**

Jedes Jahr verleihen wir für außergewöhnliche Entwicklungen den „Fritz-Henkel-Preis für Innovation“. Für das Jahr 2014 ging unser Innovationspreis an drei internationale, interdisziplinär zusammengesetzte Projektteams, die neue Ideen verwirklicht und erfolgreich im Markt durchgesetzt haben:

- Erstmals ist es mit Pril gegen Fett + Stärke der Henkel-Forschung gelungen, neben Tensiden auch hochwirksame Enzyme stabil in ein flüssiges Handgeschrirrspülmittel zu formulieren. Die speziell entwickelte und zum Patent angemeldete Formel ist nicht nur ultrastark gegen Fett, sondern kann mit niedrigtemperaturaktiven Enzymen auf effiziente Weise Stärkemoleküle aufspalten und selbst eingetrocknete Speisereste wie Nudeln, Kartoffeln oder Reis lösen. Dank der Enzyme und ihrer innovativen Stabilisierung in einer Hochleistungsrezeptur kann Henkel mit weniger Tensiden eine bessere Produktleistung erzielen und zusätzlich mehr als 10.000 Tonnen CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Jahr einsparen.
- Mit Schwarzkopf Essence Ultíme brachte Henkel erstmals eine Haarpflegeserie auf den Markt, die in exklusiver Kooperation mit Beauty-Ikone Claudia Schiffer kreiert wurde. Dafür wurde die

29 Corporate Governance  
50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
**63 Wirtschaftsbericht**

100 Risiko- und Chancenbericht  
108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

## Fritz-Henkel-Preis für Innovation 2014

65



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

[www.essence-ultime.de](http://www.essence-ultime.de)

[www.henkel.com/automotive](http://www.henkel.com/automotive)

Haarexpertise von Schwarzkopf mit dem Insider-Wissen eines der bekanntesten und erfolgreichsten Models verbunden, um eine völlig neue Haarpflegeserie zu entwickeln. Die hochwirksamen Rezepturen mit luxuriöser Perlenessenz und spezifischen Repair-Wirkstoffen rekonstruieren und schützen die innere und äußere Haarsubstanz selbst von stark geschädigtem Haar. Das Haarinnere wird gekräftigt und erhält neue Widerstandskraft. Die äußere Struktur wird durch die Wiederherstellung der Lipidschutzschicht geglättet und erhält neuen Glanz und Geschmeidigkeit. Dank der Verwendung materialsparender und gleichzeitig besonders wirksamer Rezepturen leisten die Produkte positive Beiträge zur Nachhaltigkeit in den Kategorien Leistung, Energie und Klima sowie Material und Abfall.

- Den Henkel-Forschern ist es gelungen, neuartige Technologien zu entwickeln, die synthetische Polymere wie PVC oder Kautschuk durch erneuerbare Rohstoffe ersetzen. Durch eine Kombination von natürlichen Ölen wie Raps- oder Leinsamenöl können beispielsweise die Eigenschaften von Dämpfungsmaterialien, die Fahrzeuggeräusche und -vibrationen vermindern, spezifisch angepasst werden. Dieser innovative Technologie-Baukasten wird für verschiedene Materialien wie spritzbare Dämpfungsmaterialien (LASD) von Terson, Dichtstoffe oder Unterbodenbeschichtungen eingesetzt, die den Trend zum Leichtbau unterstützen. Automobilhersteller können mit diesen neuen, nachhaltigen Lösungen von Henkel in Fahrzeugen bis zu 30 Prozent Gewicht im Vergleich zu synthetischen Produkten einsparen – bei konstant hohen oder sogar verbesserten akustischen Eigenschaften.

Unsere Technologien schützen wir weltweit durch über 8.000 erteilte Patente. Rund 5.100 Patentanmeldungen befinden sich im laufenden Erteilungsverfahren. Ergänzend haben wir im Rahmen unseres Designschutzes über 1.500 Geschmacksmuster 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 **Laundry & Home Care** bilden die Ausrichtung der Marketingaktivitäten an unseren Märkten und Kunden sowie die kontinuierliche Optimierung unserer Maßnahmen die Kernelemente unserer Strategie. Dabei steht die globale Steuerung unserer internationalen Marken im Fokus. Durch diese werden Entscheidungsprozesse effizienter gestaltet. Die Einführung und weitere Vermarktung unserer Innovationen werden so beschleunigt und die Nutzung neuer Medien in Vertrieb und Werbung wird vorangetrieben. Die enge Kooperation des globalen mit dem lokalen Marketing stellt sicher, dass lokale Marktgegebenheiten und Verbraucherwohnheiten im gesamten Marketingprozess berücksichtigt werden.

Das digitale Marketing gewinnt mit kreativen und innovativen Kampagnen bei der Verbraucheransprache – neben der klassischen Werbung – verstkt an Bedeutung. Dies beinhaltet die zentrale Entwicklung und den Rollout digitaler Kampagnen, unter anderem im Bereich Social Media.

Die Vertriebsaktivitäten werden unter Berücksichtigung regionaler Synergien länderspezifisch geplant. Durch eine globale Koordination stellen wir sicher, dass lokale Erfahrungen systematisch berücksichtigt und Vertriebsprozesse harmonisiert werden. Die Intensivierung unserer Aktivitäten im Bereich des Shopper-Marketings trug ebenfalls zur weiteren Verbesserung unserer Beziehungen zu unseren Handelskunden bei.

Die aufgefrten Maßnahmen und neueste Kundenzufriedenheitsstudien bestätigen unsere führende Rolle bei der Entwicklung und Ausschöpfung von Kategoriepotenzialen.

Im Unternehmensbereich **Beauty Care** entwickeln wir Marketing- und Vertriebsstrategien sowohl im Markenartikel- als auch im Friseurgeschäft global und setzen sie lokal um. Im Markenartikelgeschäft streben wir strategische Partnerschaften sowie ein überproportionales Wachstum mit unseren Top-Kunden an. Das „Beauty Care Lighthouse“ in Düsseldorf ist dabei das Zentrum für Innovationen und Kundenfokus. Kunden können hier alle Beauty Care-Kompetenzen hautnah erleben und in die Welt der Innovationen interaktiv und digital eintauchen. Bei der Interaktion mit Konsumenten ist neben der klassischen Werbung und der Ansprache im Handel das digitale Marketing integraler Bestandteil unserer Marketingstrategie. Hier wird insbesondere der direkte Austausch über Social Media forciert.

Auch in unserem Friseurgeschäft setzen wir auf enge partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Kunden. Mit unseren weltweit etablierten Schwarzkopf-Akademien bieten wir zusätzlichen Service durch State-of-the-Art-Fachseminare und kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten. Vermehrt werden hier die Friseure als Unternehmer in den Fokus gerückt. Parallel dazu stellt unser Schwarzkopf-Außendienst die umfassende Beratung unserer Partner vor Ort sicher, mit der Maßgabe, die technische Kompetenz und den kommerziellen Erfolg unsere Salonpartner permanent zu optimieren.

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

In unseren Konsumentengeschften stehen für das Marketing die Bedürfnisse der Verbraucher im Vordergrund. Unser Marketing setzt Innovationsprozesse in Gang sowie die Erkenntnisse aus Marktforschung und -beobachtung um. Unsere Marketing-Teams entwickeln und realisieren Medienstrategien und Werbeformate, um die Verbraucher optimal anzusprechen. Um unsere starken Marken zu stützen 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. Dagegen hat in den Märkten außerhalb Europas und Nordamerikas weiterhin der Absatz über Grohler und Distributoren einen großen Anteil. Unser Vertrieb ist der kompetente Partner für den Handel. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von E-Commerce sind wir Partnerschaften mit verschiedenen Online-Händlern eingegangen.

Der Unternehmensbereich **Adhesive Technologies** deckt als ein weltweit führender Lösungsanbieter für Klebstoffe, Dichtstoffe und Funktionsbeschichtungen nahezu das gesamte Spektrum des weltweiten Klebstoffmarktes mit seinen spezialisierten Marktsegmenten ab. Wir bieten ein umfassendes Portfolio maßgeschneiderter Lösungen für unsere Industriekunden und qualitativ hochwertige Markenprodukte für Konsumenten, Handwerker und unsere Kunden im Baugeschäft. Das Industriegeschäft gliedern wir dabei in die Geschsfelder Verpackungs- und Konsumguterklebstoffe, Transport und Metall, Allgemeine Industrie sowie Elektronik.

Durch 6.500 eigene Spezialisten pflegen wir langfristige Kontakte zu unseren Kunden und verfügen über ein tiefes Verndnis der jeweiligen Anwendungsfelder. Unsere rund 130.000 direkten Kunden aus Industrie und Handel sprechen wir in der Regel mit eigenen Vertriebsmitarbeitern an. Unsere Handelskunden decken dagegen den Bedarf der privaten Verwender, Handwerker und kleinerer Industriekunden effizienter ab als ein Direktvertrieb.

## 6.500

Spezialisten für  
unsere Adhesive  
Technologies-  
Kunden.

29 Corporate Governance  
50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
**63 Wirtschaftsbericht**

100 Risiko- und Chancenbericht  
108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

Unsere globalen Expertenteams arbeiten eng mit unseren Industriekunden zusammen. Durch diese meist sehr langfristigen Kontakte verfügen wir über ein einzigartiges und sehr tiefes Verständnis ihrer Arbeitsfelder. Dieses Know-how ist eine wichtige Grundlage für die Entwicklung starker Innovationen, die nachhaltigen Mehrwert für unsere Kunden schaffen.

Da viele unserer Lösungen und Technologien eine hohe technische Komplexität aufweisen, spielen ein erstklassiger technischer Kundenservice und die fundierte Ausbildung der Verwender eine zentrale Rolle. Durch unsere globale Präsenz können wir unseren Kunden überall auf der Welt einen umfassenden technischen Service und intensive Produkttrainings vor Ort anbieten. Im Berichtsjahr haben wir unser globales Netzwerk von Technologiezentren mit der Eröffnung eines neuen Standorts in Südkorea weiter ausgebaut. In diesen Kompetenzzentren für Multitechnologieentwicklung können die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten unserer Technologien praxisnah demonstriert und im Hinblick auf die spezifischen Kundenanforderungen getestet werden.

Unsere Marketingstrategien entwickeln wir auf globaler und regionaler Ebene. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen werden auf lokaler Ebene umgesetzt. Unsere starken, international etablierten Marken sind ein zentraler Bestandteil unseres Leistungsangebots. In unserer Markenstrategie setzen wir konsequent auf Henkel als Herstellermarke zur weiteren Stärkung der fünf globalen Technologie-Cluster-Marken in den Industriemärkten und der vier Markenplattformen im Konsumentengeschäft.

Bei der Ansprache unserer Zielgruppen bauen wir die Kommunikation über digitale Medien kontinuierlich aus. Ein besonderer Schwerpunkt liegt weiterhin auf E-Commerce zur Förderung unserer Multichannel-Strategie. Für private Verwender setzen wir weiterhin auf klassische Medienwerbung und unterstützende Maßnahmen im Handel.

Die Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen in den Beziehungen zu unseren Kunden und Konsumenten nimmt weiterhin zu. Zum einen erwarten unsere Kunden von ihren Lieferanten, dass sie die Einhaltung von globalen Umwelt-, Sicherheits- und Sozialstandards sicherstellen. Unsere Standards und Managementsysteme sowie unsere langjährige Erfahrung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung und exzellente Bewertungen durch externe Ratingagenturen helfen uns, dies überzeugend darzustellen. Zum anderen stärkt die glaubwürdige Umset-

zung unserer Nachhaltigkeitsstrategie im Markt sowohl unsere Marken als auch die Reputation unseres Unternehmens. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung, unser Handeln nachhaltig zu gestalten, können wir uns als führender Partner positionieren und unseren Kunden zukunftsfähige Lösungsansätze bieten. Hier arbeiten wir mit Kunden in Industrie und Handel zusammen.

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

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

Weitere Informationen zu den Produkten und Marken unserer drei Unternehmensbereiche erhalten Sie im Internet:  [www.henkel.de/produkte-marken](http://www.henkel.de/produkte-marken)

# Laundry & Home Care

## Highlights

Umsatzwachstum

**+4,6 %**

organisches  
Umsatzwachstum

Bereinigtes<sup>1</sup>  
betriebliches Ergebnis

**749 Mio €**

bereinigtes<sup>1</sup> betriebliches  
Ergebnis (EBIT): plus 4,8 Prozent

Bereinigte<sup>1</sup>  
Umsatzrendite

**16,2 %**

bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT):  
plus 0,6 Prozentpunkte



### Pril Kraft-Gel

Pril Kraft-Gel ist das erste Spülmittel, das nicht nur gegen Fett, sondern jetzt auch gegen Stärkereste wirkt: Die neue Formel enthält Enzyme, die Stärkemoleküle aufspalten und so selbst hartnäckige Rückstände und Eingebranntes von Pasta, Kartoffeln oder Reis auflösen. Das neue Pril Kraft-Gel wurde in West- und Osteuropa sowie in Afrika/Nahost eingeführt. □ [www.pril.de](http://www.pril.de)

### Persil Duo-Caps Leuchtkraft Plus

Persil Duo-Caps mit der verbesserten Leuchtkraft-Formel Plus sorgt noch effektiver für strahlend saubere Wäsche bereits ab 20 Grad Celsius und für leuchtende Farben. Zudem bietet die neue Formel von Persil Duo-Caps Color einen noch besseren Farbschutz gegen das Verfärben von Kleidungsstücken. Das neue Persil Duo-Caps wurde in West- und Osteuropa eingeführt. □ [www.persil.de](http://www.persil.de)

### Vernel Soft & Oils

Vernel Soft & Oils ist der erste Weichspüler, der wertvolle Duftöle, besondere Weichheit, lang anhaltende Frische sowie intensive Pflege für die Wäsche bietet. Die Produkte haben eine neuartig transparente Formel sowie ein innovatives, hochwertiges Packungsdesign. Vernel Soft & Oils wurde in West- und Osteuropa eingeführt.

□ [www.vernel.de](http://www.vernel.de)

### Wichtige Kennzahlen\*

66

in Mio Euro	2013	2014	+/-
Umsatz	4.580	4.626	1,0%
Anteil am Konzernumsatz	28%	28%	
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	682	615	- 9,8%
Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	714	749	4,8%
Umsatzrendite (EBIT)	14,9%	13,3%	- 1,6 pp
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	15,6%	16,2%	0,6 pp
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE)	29,4%	23,4%	- 6,0 pp
Economic Value Added (EVA®)	507	391	- 22,9%

### Umsatzveränderung\*

67

in Prozent	2014
Veränderung zum Vorjahr	1,0
Wechselkurseffekte	- 5,4
Bereinigt um Wechselkurseffekte	6,4
Akquisitionen / Divestments	1,8
Organisch	4,6
Davon Preis	- 0,5
Davon Menge	5,1

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

pp = Prozentpunkte

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

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

29 Corporate Governance
50 Aktien und Anleihen
55 Grundlagen des Konzerns
<b>63 Wirtschaftsbericht</b>

100 Risiko- und Chancenbericht
108 Prognosebericht
109 Nachtragsbericht

## Umfeld und Marktposition

Der für uns relevante Weltmarkt für Wasch- und Reinigungsmittel lag im Jahr 2014 insgesamt auf dem Niveau des Vorjahres und war durch einen noch weiter verschärften Preis- und Promotionswettbewerb geprägt.

Dennoch ist es uns im Jahr 2014 erneut gelungen, deutlich stärker als der relevante Markt zu wachsen. Somit konnten wir unsere Führungspositionen weiter festigen und unseren Marktanteil in den relevanten Märkten abermals ausbauen. Die gute Entwicklung war insbesondere auf die erfolgreiche globale Einführung unserer Innovationen sowie den Erfolg unserer starken Marken gestützt.

Die reifen Märkte in Nordamerika und Europa waren in besonderem Maße durch den intensiven Preiswettbewerb belastet. In beiden Regionen waren die Märkte rückläufig, wobei sich die Teilmärkte in Westeuropa zum Teil sehr heterogen entwickelten. Während die Länder in Südwesteuropa starke Rückgänge verzeichneten, zeigten die Märkte in Frankreich und Deutschland ein leichtes Wachstum. In diesem schwierigen Marktumfeld gelang es dem Unternehmensbereich Laundry & Home Care, seinen Marktanteil in den reifen Märkten insgesamt erfolgreich zu verteidigen.

Die Entwicklung der Wachstumsmärkte war von einem schwierigen politischen und wirtschaftlichen Umfeld in einzelnen Regionen sowie einem scharfen Preiswettbewerb gekennzeichnet. Insbesondere die Region Afrika/Nahost konnte aufgrund anhaltender politischer Unruhen mit einem mittleren einstelligen Wachstum nicht an das im Vorjahr erreichte Niveau anknüpfen. Osteuropa verharrte ebenfalls auf einem niedrigen Wachstumsniveau, konnte sich aber gegenüber dem Vorjahr verbessern. Das Marktwachstum in Lateinamerika verlangsamte sich stark und lag im niedrigen einstelligen Bereich. Insgesamt gelang es uns, unsere Marktanteile in den Wachstumsmärkten auszubauen.

## Geschäftstätigkeit und Strategie

Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care ist weltweit im Markenartikelgeschäft für Wasch- und Reinigungsmittel tätig. Das Geschäftsfeld Waschmittel (Laundry Care) umfasst neben Universal- und Spezialwaschmitteln auch Weichspüler, Waschkraftverstärker und Wäschepflegemittel. Im Produktpor-

folio des Geschäftsfelds Reinigungsmittel (Home Care) finden sich Hand- und Maschinengeschirrspülmittel, Reiniger für Bad und WC sowie Haushalts-, Glas- und Spezialreiniger. Daneben bieten wir in ausgewählten Regionen Lufterfrischer sowie Insektenschutzmittel für den Haushalt an.

Wir wollen unseren profitablen Wachstumskurs durch den Ausbau der bestehenden Geschäfte und gezielte Akquisitionen weiter fortsetzen. Wir streben kontinuierliche Marktanteilsgewinne bei gleichzeitig weiterer Margenverbesserung an. Auf Basis unserer führenden Positionen in den ertragsstarken reifen Märkten wollen wir den Umsatzanteil der Wachstumsmärkte weiter ausbauen, insbesondere in Osteuropa, Afrika/Nahost und in Lateinamerika. Die Dynamik dieser Regionen wollen wir nutzen, um das Wachstum des Unternehmensbereichs Laundry & Home Care dauerhaft voranzutreiben. Wir beabsichtigen, unsere Marktanteile in den Wachstumsmärkten zu steigern und die Profitabilität an das höhere Niveau der reifen Märkte heranzuführen.

Starke Marken und Innovationen, die einen Mehrwert für die Konsumenten bieten, sind die Basis unserer Strategie des profitablen Wachstums. So leisteten auch im vergangenen Jahr erfolgreiche Produkt einführungen einen bedeutenden Beitrag zu unserer positiven Geschäftsentwicklung. Unsere Innovationsrate<sup>1</sup> stieg im Jahr 2014 auf über 45 Prozent. Durch die zentrale und effiziente Steuerung des Innovationsprozesses sowie durch vertiefte Einblicke in die Kaufgewohnheiten der Konsumenten können wir Verbrauchertrends früher erkennen, aufgreifen und schneller in neue Produkte umsetzen. Die Priorisierung nach Kategorien und die zentrale Steuerung unseres globalen Markenportfolios helfen uns, gezielt in wachstums- und ertragsstarke Segmente zu investieren. So können wir mit den für uns wichtigsten Marken und Marktsegmenten überproportional wachsen.

Im Jahr 2014 erzielten wir mit unseren zehn Top-Marken-Clustern 82 Prozent unseres Umsatzes. Ein Marken-Cluster umfasst globale und lokale Einzelmarken, die eine gemeinsame internationale Positionierung haben. Damit erzielen wir Synergien im Marketingmix.

Akquisitionen sind Teil unserer globalen Strategie. Wir wollen gezielt in attraktive Kategoriepositionen investieren, um das Wachstum in profitablen Segmenten zu beschleunigen. So haben wir im Jahr 2014 unser Geschäft durch den Erwerb eines polnischen

## Top-Marken

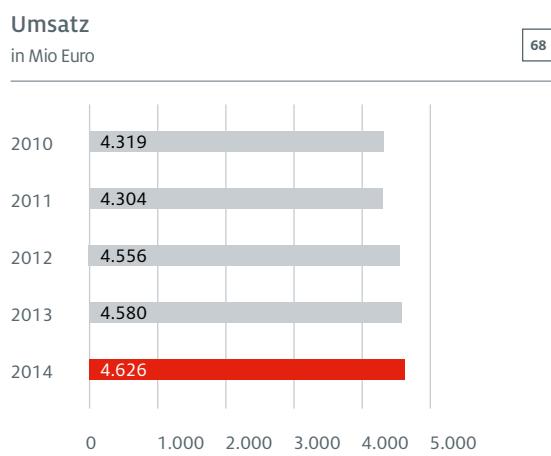


Über 45%  
Innovationsrate<sup>1</sup>.

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

Wasch- und Reinigungsmittelgeschäfts gestärkt. Die Transaktion umfasst Waschmittel und Weichspüler der Marke „E“ sowie andere kleinere Marken. Das Geschäft erstreckt sich im Wesentlichen auf Polen, schließt aber auch Aktivitäten in Russland und anderen osteuropäischen Ländern mit ein. Ferner haben wir durch die Akquisition der französischen Spotless-Gruppe Marken mit führenden Positionen in den Bereichen Waschhilfsmittel, Insektenschutz und Haushaltpflege in etablierten europäischen Märkten wie Frankreich, Italien, Spanien und Großbritannien erworben. Zu diesen gehören im Bereich Waschhilfsmittel die Marken Eau Ecarlate und Dylon. Die Marke Catch bietet wirksame Lösungen im Bereich Insektenschutz.

### Umsatz und Ergebnis



**+4,6%**

organisches  
Umsatzwachstum.

Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care erzielte im Berichtsjahr ein gutes organisches Umsatzwachstum sowie einen sehr starken Anstieg der bereinigten Umsatzrendite. Damit setzte der Unternehmensbereich seinen profitablen Wachstumskurs auch im Jahr 2014 fort. Organisch – das heißt bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen / Divestments – stieg der Umsatz um 4,6 Prozent. Damit lag das Umsatzwachstum deutlich über der insgesamt flachen Entwicklung der relevanten Märkte. Aufgrund des wettbewerbsintensiven Marktumfelds war das organische Wachstum mengengetrieben.

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung in den Regionen.

Mit einem zweistelligen Umsatzanstieg waren die Wachstumsmärkte im Jahr 2014 erneut Treiber des Umsatzwachstums von Laundry & Home Care. Die Region Osteuropa erreichte trotz der weiter zunehmenden Wettbewerbsintensität in einzelnen Ländern eine gute Umsatzentwicklung. Die Region Afrika/Nahost verzeichnete trotz zunehmender politischer Unsicherheit und des andauernden Bürgerkriegs in Syrien abermals zweistellige Wachstumsraten. Der Umsatz in der Region Lateinamerika wuchs sehr stark und profitierte dabei maßgeblich von der erfolgreichen Entwicklung der im Jahr 2011 eingeführten Marke Persil. Auch in der Region Asien/Pazifik konnte Laundry & Home Care sehr stark zulegen.

In den reifen Märkten lag der Umsatz leicht unter dem Niveau des Vorjahrs, wobei die Regionen eine heterogene Umsatzentwicklung zeigten. Die Region Nordamerika verzeichnete in einem Marktumfeld mit intensivem Preis- und Promotionswettbewerb eine rückläufige Umsatzentwicklung. Diese konnte durch das gute Umsatzwachstum in Westeuropa kompensiert werden.

Das bereinigte betriebliche Ergebnis stieg um 4,8 Prozent von 714 Mio Euro auf 749 Mio Euro. Die bereinigte Umsatzrendite verbesserte sich um 0,6 Prozentpunkte von 15,6 Prozent 2013 auf das Rekordniveau von 16,2 Prozent im Jahr 2014. Durch fortgesetzte Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung in Produktion und Supply Chain ist es uns gelungen, die Effekte eines anhaltend starken Promotions- und Preiswettbewerbs und eines leichten Anstiegs der Preise für direkte Materialien auf die Bruttomarge teilweise zu kompensieren.

Das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz erreichte mit -6,6 Prozent erneut ein niedriges Niveau, lag jedoch über dem Vorjahreszeitraum. Die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) lag mit 23,4 Prozent unter dem Niveau des Vorjahrs. Das Ergebnis war durch höhere Restrukturierungsaufwendungen, Aufwendungen aus Rückstellungen im Zusammenhang mit Verfahren von Kartellbehörden in Europa sowie durch den Kapitaleffekt der Akquisitionen beeinflusst. Der Economic Value Added (EVA®) erreichte 391 Mio Euro und ging aufgrund der vorgenannten Sondereinflüsse um 116 Mio Euro gegenüber dem Vorjahreswert zurück.

29 Corporate Governance	100 Risiko- und Chancenbericht
50 Aktien und Anleihen	108 Prognosebericht
55 Grundlagen des Konzerns	109 Nachtragsbericht
<b>63 Wirtschaftsbericht</b>	

100 Risiko- und Chancenbericht
108 Prognosebericht
109 Nachtragsbericht

## Geschäftsfelder

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung der beiden Geschäftsfelder.

### Waschmittel

Das Geschäftsfeld Waschmittel (Laundry Care) wies im Jahr 2014 eine gute Umsatzentwicklung auf. Die größten Wachstumsimpulse verzeichneten wir dabei in unserer Kernkategorie Universalwaschmittel.

In der strategisch wichtigen Kategorie Premium-Universalwaschmittel konnten wir aufgrund des anhaltenden Erfolgs unserer innovativen vordosierten Flüssigwaschmittel-Kapseln besonders dynamisch wachsen. Die Entwicklung wurde durch das neue Persil Duo-Caps mit Leuchtkraft-Formel Plus unterstützt. Die Gel-Kapseln entwickeln ihre Reinigungskraft bereits ab einer Waschtemperatur von nur 20 Grad Celsius und bieten einen erhöhten Schutz gegen das Verfärbeln von Kleidungsstücken.

Starke Wachstumsimpulse setzte auch die Einführung von Duo-Caps unter der Marke Losk in Russland und der Ukraine. Diese sind in beiden Märkten die ersten und einzige erhältlichen Waschmittelkapseln mit einer mittleren Preispositionierung.

Im Segment für preisbewusste Kunden („Value for Money“) haben wir in Nordamerika mit Purex No Sort erfolgreich eine neue Waschmittelvariante auf den Markt gebracht, die unerwünschten Verfärbungen bei bunter Wäsche noch wirksamer vorbeugt. Das Konzept wurde unter anderen Marken auch in Europa eingeführt.

Die Kategorie Spezialwaschmittel profitierte von der Einführung des neuen Perwoll mit ReNew+ Effekt Formel in Westeuropa. Durch die innovative ReNew+ Effekt Formel schützt das neue Perwoll nicht nur vor dem Verblasen der Farben, sondern lässt bereits verblasste Farben wieder leuchten. Zudem wirkt die neue Formel stärker gegen Flecken und glättet aufgegraute Fasern mit jeder Wäsche.

Im Bereich der Weichspüler setzte die Innovation Vernel Soft & Oils mit wertvollen Duftölen und einer neuen transparenten Formel mit Ölsubstanzen Impulse. Sie bietet nicht nur verbesserte Weichheit, sondern pflegt die Wäsche auch intensiv. Auch der Relaunch der Produktlinie Vernel Aroma-Therapie sowie die Varianten für bis zu acht Wochen Frische trugen zur guten Geschäftsentwicklung bei.

### Reinigungsmittel

Das Geschäftsfeld Reinigungsmittel (Home Care) wies im Jahr 2014 erneut eine sehr starke Umsatzentwicklung auf. Diese wurde vor allem durch den anhaltenden Erfolg unserer WC-Produkte getragen. Die Hand- und Maschinengeschrirrspülmittel zeigten eine positive Entwicklung.

Im Bereich der WC-Produkte setzte sich die Erfolgsgeschichte von Bref Power Aktiv – in Deutschland unter der Marke WC Frisch – mit der Variante Bref Blue Aktiv fort. Die blauen Kraftkugeln färben das Wasser in der Toilette hygienisch blau und stellen sicher, dass die Toilette auch zwischen den Spülgängen hygienisch frisch bleibt. Bref Blue Aktiv ist zudem stark in der Wirkung gegen Kalkablagerungen.

Im Bereich der Handgeschrirrspülmittel konnten wir unsere Marktposition durch neu eingeführte Varianten wie zum Beispiel Pril Duo-Power und Pril Kraft-Gel Ultra Plus festigen. Beide Varianten verfügen über eine neue Formel mit selbstaktiven Enzymen, die nicht nur besonders wirksam gegen Fettreste wirkt, sondern auch eingetrocknete Speisereste noch besser löst. Pril Kraft-Gel Ultra Plus zeichnet sich zudem durch eine leistungsstarke und effizientere Einweichkraft aus, wodurch selbst eingetrocknete Speiserückstände ohne langwieriges Einweichen mühe los entfernt werden.

Im Bereich der Maschinengeschrirrspülmittel setzten der europäische Rollout der innovativen Gel-Kapseln unter den Marken Pril und Somat sowie die Einführung der neuen Variante Somat Gold Impulse. Die Formel in Somat Gold basiert auf einer innovativen Enzymtechnologie und entfernt zuverlässig hartnäckige Stärkereste. Zudem enthält Somat Gold einen neuen Schutz für Geschirrspülmaschinenfilter.

### Investitionen

Im Jahr 2014 stiegen die Investitionen in Sachanlagen auf 201 Mio Euro nach 153 Mio Euro im Vorjahr. Der Fokus lag auf Kapazitätserweiterungen. Gleichzeitig investierten wir überproportional in unsere Wachstumsmärkte. So haben wir in unserem Werk in Ungarn die Produktionskapazitäten für geplante Innovationen erhöht. Die größte Einzelinvestition in unseren reifen Märkten tätigten wir am Standort Düsseldorf mit dem größten automatischen Hochregallager von Henkel weltweit.

# Beauty Care

## Highlights

Umsatzwachstum

**+2,0 %**

organisches  
Umsatzwachstum



### Schwarzkopf Essence Ultîme

Die Hochleistungsformeln mit luxuriöser Perlenessenz von Essence Ultîme kombinieren das Expertenwissen von Beauty-Ikone Claudia Schiffer mit der Haarkompetenz von Schwarzkopf: Essence Ultîme repariert die Haarzelle im Inneren und stellt so die natürliche Elastizität wieder her.

[www.essence-ultime.de](http://www.essence-ultime.de)

Bereinigtes<sup>1</sup>  
betriebliches Ergebnis

**544 Mio €**

bereinigtes<sup>1</sup> betriebliches  
Ergebnis (EBIT): plus 3,5 Prozent



### BC Bonacure

Die professionelle Haarpflegelinie Schwarzkopf Professional BC Bonacure mit der patentierten Cell-Perfector-Technologie baut die Haarstruktur von innen heraus wieder auf: für 100 Prozent Elastizität, Stärke und Widerstandsfähigkeit – eine neue Dimension der Haarperfektion.

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

Bereinigte<sup>1</sup>  
Umsatzrendite

**15,3 %**

bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT):  
plus 0,3 Prozentpunkte



### Diadermine N°110

Die erste Anti-Age-Serie von Diadermine, die 110 Jahre Hautexpertise zelebriert. Zentraler Bestandteil aller Produkte sind jeweils 110 Tropfen eines hochentwickelten Konzentrats, um elf Zeichen jugendlicher Haut zu aktivieren – für ein jüngeres und strahlenderes Hautbild.

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

## Wichtige Kennzahlen\*

69

in Mio Euro	2013	2014	+/-
Umsatz	3.510	3.547	1,0%
Anteil am Konzernumsatz	21 %	22 %	
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	474	421	-11,2%
Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	525	544	3,5%
Umsatzrendite (EBIT)	13,5 %	11,9 %	-1,6 pp
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	15,0 %	15,3 %	0,3 pp
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE)	23,6 %	18,3 %	-5,3 pp
Economic Value Added (EVA®)	323	226	-30,2 %

pp = Prozentpunkte

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

## Umsatzveränderung\*

70

in Prozent	2014
Veränderung zum Vorjahr	1,0
Wechselkurseffekte	-3,3
Bereinigt um Wechselkurseffekte	4,3
Akquisitionen / Divestments	2,3
Organisch	2,0
Davon Preis	-
Davon Menge	2,0

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

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

## Umfeld und Marktposition

Im Jahr 2014 hat sich das Wachstum des für uns relevanten Weltkosmetikmarktes nochmals verlangsamt. Wesentliche Märkte stagnierten oder entwickelten sich rückläufig und waren durch einen verschärften Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet. Trotz des schwierigen und wettbewerbsintensiven Marktumfelds konnte der Unternehmensbereich Beauty Care weitere Marktanteilsgewinne erzielen und so seine führenden Positionen in seinen relevanten Märkten weiter ausbauen.

Im Markenartikelgeschäft des Unternehmensbereichs zeigten sich insbesondere die reifen Märkte in Westeuropa und Nordamerika schwach. In Westeuropa war das Umfeld aufgrund der anhaltend schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen durch weiter intensivierte Promotionsaktivitäten, gestiegenen Preisdruck und sinkende Durchschnittspreise gekennzeichnet. In diesem herausfordernden Marktumfeld ist es uns dennoch gelungen, insgesamt weiterhin stärker zu wachsen als der relevante Markt und somit Marktanteile zu gewinnen.

Die Wachstumsmärkte in den Regionen Afrika/Nahost und Asien (ohne Japan) wiesen ein kontinuierliches, aber verlangsamtes Wachstum auf. Die Märkte in Lateinamerika zeigten eine stagnierende Marktentwicklung. Die Märkte in Osteuropa entwickelten sich mit einem moderaten Wachstum. Sie waren durch schwierige Rahmenbedingungen und einen nochmals gesteigerten Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet. Dank der erfolgreichen internationalen Einführung von Produktinnovationen konnten wir in den Wachstumsmärkten überproportional wachsen und deutliche Marktanteilsgewinne erzielen.

Im Friseurgeschäft führte die andauernde Zurückhaltung der Kunden zu einem weiteren Rückgang des Marktes. In diesem schwierigen Marktumfeld konnten wir uns besser entwickeln als der relevante Markt und unsere Position als weltweite Nummer 3 im Friseurmarkt stärken.

## Geschäftstätigkeit und Strategie

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

Im Markenartikelgeschäft streben wir in den reifen Märkten den fortgesetzten Ausbau unserer Innovationsführerschaft an, um unsere Marktanteile weiter zu steigern. Hierzu setzen wir unsere offensive Innovationsstrategie konsequent um – bei gleichzeitig striktem Kostenmanagement zur Stärkung von Marktinvestitionen und zur Steigerung der Profitabilität. In unseren Wachstumsmärkten treiben wir die Geschäftsentwicklung durch den Ausbau unseres Portfolios voran. Im Friseurgeschäft führen wir unsere Globalisierungsstrategie weiter fort. Insbesondere in unseren Wachstumsmärkten setzen wir hierfür gezielt Impulse.

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

In unserem Markenartikelgeschäft konzentrieren wir uns auf den internationalen Ausbau unserer Kerngeschäfte Haarkosmetik, Körper- sowie Mund- und Hautpflege. Schwerpunkt unserer Wachstumsstrategie ist die kontinuierliche Stärkung unserer Top-Marken. Aufgrund unserer gezielten Maßnahmen konnten wir unsere zehn größten Marken weiter stärken. Diese wuchsen im Jahr 2014 stärker als das Gesamt-Portfolio und tragen erneut über 90 Prozent zum Umsatz bei. Neben der Stärkung unserer Top-Marken steht die Ausschöpfung des Wachstumspotenzials mit unseren Top-Kunden im Fokus. Auch unser Friseurgeschäft bauen wir weiter durch Produktinnovationen und effiziente Vertriebsstrukturen aus. Zusätzlich erschließen wir weiterhin gezielt neue regionale Potenziale.

Wir wollen auch zukünftig durch unsere offensive Innovationsstrategie sowie die konsequente Stärkung der Top-Marken dynamisch und profitabel wachsen. So haben wir im Jahr 2014 unsere Innovationsrate<sup>1</sup> auf über 45 Prozent gesteigert und damit neue Maßstäbe im Markt gesetzt. Zusätzliche Wachstumspotenziale entwickeln wir durch den Ausbau strategischer Partnerschaften mit unseren Kunden.

## Top-Marken

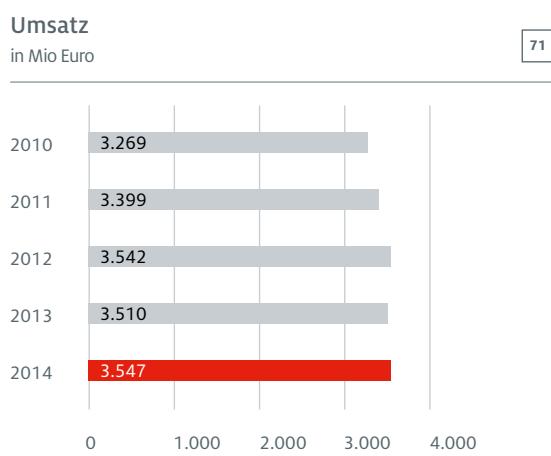


Über **45%**  
Innovationsrate<sup>1</sup>.

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

Unsere organische Entwicklung unterstützen wir durch Akquisitionen. Entsprechend unserer Strategie haben wir unser Portfolio in attraktiven Kategorien ausgebaut. Im Markenartikelgeschäft haben wir die Haarkosmetikmarke Pert in Lateinamerika erworben. Mit der Akquisition der US-Unternehmen Sexy Hair, Kenra und Alterna konnten wir unsere Marktposition in Nordamerika nachhaltig weiter ausbauen.

### Umsatz und Ergebnis



Der Unternehmensbereich Beauty Care erreichte im Berichtsjahr 2014 ein gutes organisches Umsatzwachstum sowie eine gute Steigerung der bereinigten Umsatzrendite. Damit setzte der Unternehmensbereich das profitable Wachstum der Vorjahre weiter fort. Organisch – das heißt bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen / Divestments – stieg der Umsatz um 2,0 Prozent. Das organische Wachstum lag wiederum deutlich über dem Wachstum unserer relevanten Märkte und wurde durch Mengensteigerungen erreicht. Trotz des intensivierten preis- und promotionsgetriebenen Verdrängungswettbewerbs gelang es uns, unsere Preise stabil zu halten. Unser starkes Innovationsprogramm war wie in den Vorjahren die Grundlage der guten Entwicklung.

**+2,0%**

organisches  
Umsatzwachstum.

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung in den Regionen.

Aus regionaler Sicht entwickelte sich insbesondere unser Geschäft in den Wachstumsmärkten stark. Die Region Asien (ohne Japan) knüpfte an die erfolgreichen Vorjahre an und erzielte ein zweistelliges Umsatzwachstum – maßgeblich geprägt durch das chinesische Geschäft. Trotz politischer Instabilität verzeichneten wir in der Region Afrika/Nahost eine

sehr starke und in Osteuropa eine gute Wachstumsrate. In Lateinamerika entwickelte sich der Umsatz negativ, vornehmlich bedingt durch die schwierige Marktlage in Venezuela.

In den reifen Märkten entwickelte sich der Umsatz organisch leicht negativ. In Westeuropa konnten wir trotz der stagnierenden und teilweise rückläufigen Marktentwicklung einen positiven Umsatzzuwachs erzielen. Dagegen erreichte der Umsatz in den reifen Märkten der Regionen Asien/Pazifik und Nordamerika nicht das Niveau des Vorjahrs.

Unser bereinigtes betriebliches Ergebnis steigerten wir im Berichtsjahr um 3,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr und erzielten mit 544 Mio Euro unser bislang höchstes Ergebnis. Die bereinigte Umsatzrendite erhöhte sich um 0,3 Prozentpunkte auf 15,3 Prozent und erreichte somit ebenfalls einen neuen Höchstwert. Durch unsere Innovationsoffensive und fortgesetzte Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung in Produktion und Supply Chain ist es uns gelungen, die Auswirkungen des sich weiter verschärfenden Promotionswettbewerbs auf die Bruttomarge teilweise zu kompensieren. Die Preise für direkte Materialien stabilisierten sich auf dem Niveau des Vorjahrs. Darüber hinaus trug die fortgesetzte Optimierung unserer Strukturen zur Steigerung der Profitabilität bei.

Das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz erreichte mit 1,3 Prozent erneut einen niedrigen Stand, lag jedoch über dem des Vorjahrs. Die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) lag mit 18,3 Prozent unter dem Niveau des Vorjahrs. Das Ergebnis war durch höhere Restrukturierungsaufwendungen, Aufwendungen aus Rückstellungen im Zusammenhang mit Verfahren von Kartellbehörden in Europa sowie durch den Kapitaleffekt der Akquisitionen beeinflusst. Der Economic Value Added (EVA®) erreichte 226 Mio Euro und ging aufgrund der vorgenannten Sondereinflüsse um 97 Mio Euro gegenüber dem Vorjahreswert zurück.

### Geschäftsfelder

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung der beiden Geschäftsfelder.

#### Markenartikelgeschäft

2014 erzielte unser Markenartikelgeschäft erneut einen guten Umsatzanstieg. Vor allem das Haarkosmetikgeschäft zeichnete sich durch ein überdurch-

29 Corporate Governance  
50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
**63 Wirtschaftsbericht**

100 Risiko- und Chancenbericht  
108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

schnittliches Umsatzwachstum aus und konnte erneut Höchststände bei den Marktanteilen erreichen. Wachstumstreiber waren insbesondere erfolgreiche Innovationen unter den Marken Schwarzkopf und Syoss.

Im Bereich Haarcolorationen konnten wir mit Schwarzkopf Nectra Color, unserer ersten dauerhaften Pflegehaarfarbe ohne Ammoniak mit floralem Nektar, botanischen Ölen und exklusivem Blütenduft, neue Zielgruppen ansprechen. Diese Innovation bietet intensive Farben und außergewöhnliche Pflege für bis zu 90 Prozent weniger Haarbruch. Die ammoniakfreie Pflegefarbe von Palette Perfect Gloss liefert optimale Grauabdeckung, maximale Farbinintensität und glänzende Farbreflexe für bis zu acht Wochen.

Im Bereich Haarpflege war die Einführung der Marke Essence Ultíme ein wesentlicher Wachstumstreiber. Diese Marke wurde exklusiv mit Beauty-Ikone Claudia Schiffer entwickelt. Die innovativen Hochleistungsformeln mit luxuriöser Perlenessenz reparieren die Haarzelle im Inneren und stellen so die natürliche Elastizität des Haares wieder her. Mit unserer Marke Gliss Kur konnten wir durch den erfolgreichen Launch von Gliss Kur Million Gloss – unserer ersten Repair-Haarpflege für bis zu zehn Tage millionisierten Glanz – positive Impulse setzen. Mit Syoss Keratin Hair Perfection und Style Perfection haben wir erneut die professionelle Performance von Syoss belegt. Durch die Pflegeformel mit 80 Prozent mehr Keratin wird das Haar optimal repariert und gestärkt.

Im Bereich Hairstyling wurde mit Taft Invisible Power das erste Taft mit einer einzigartigen Kombination von unsichtbarem Styling und megastarkem Halt für bis zu 24 Stunden eingeführt. Die neue Linie Got2b rise 'n shine kombiniert einzigartige Texturen mit Volumen und Glanz. Unter der Marke Smooth 'N Shine hat Schwarzkopf seine erste Pflege-, Styling- und Relaxerserie eingeführt, die speziell für die Bedürfnisse von afrikanischem Haar entwickelt wurde.

Das Körperpflegegeschäft war geprägt von starken Innovationen. Unter der Marke Fa haben wir die Anti-Transpirant-Linie Fa Floral Protect eingeführt, die mit floralen Düften und durch leistungsstarken 48-Stunden-Schutz überzeugt. Darüber hinaus entwickelten wir mit Fa Vitalize & Power eine Duschgel-Linie mit Vitaminen, die ein besonders erfrischendes Gefühl verleiht. Das Vitamin-Konzept wurde auch unter der Marke Dial umgesetzt. Mit Right Guard Protect 5 haben wir unser erstes Hochleistungs-

Anti-Transpirant für empfindliche Haut mit 5-fach-Wirkung auf den Markt gebracht. Die innovative Formel erkennt Schweiß im Moment des Entstehens und schützt bis zu 72 Stunden.

Im Bereich Hautpflege setzten wir mit der Marke Diadermine dank Innovationen im Anti-Age-Segment starke Umsatzimpulse. Haupttreiber war Diadermine N°110, eine Anti-Age-Pflegeserie, mit der die Marke 110 Jahre höchste Hautpflegekompetenz unterstreicht. Jedes Produkt enthält 110 Tropfen eines hochentwickelten Elixiers aus elf Anti-Age-Wirkstoffen und aktiviert elf Zeichen jugendlicher Haut.

Im Bereich Zahnpflege bietet das neue Theramed 2ini Complete Plus alles, was Zähne und Zahnfleisch benötigen. Die innovative Formel remineralisiert den Zahnschmelz und hilft, Karies, Plaque und Zahnstein vorzubeugen. Die mit Eukalyptus sowie grünem Tee angereicherte Formel von Vademecum Full Mouth Protect ermöglicht eine Reinigung des gesamten Mundraums.

### **Friseurgeschäft**

In unserem Friseurgeschäft erreichte der Umsatz aufgrund der anhaltend schwierigen Marktsituation nicht das Niveau des Vorjahrs, dennoch war die Entwicklung besser als die des für uns relevanten Marktes. So konnten wir unsere Position als weltweite Nummer 3 weiter stärken.

Mit dem Relaunch von BC Bonacure hat Schwarzkopf Professional erneut Marktmpulse in der Haarpflege gesetzt. Die patentierte Cell-Perfector-Technologie füllt beanspruchte Stellen in der Haaroberfläche und schließt somit die Lücke zur Haarperfektion. Für texturierte Looks hat Schwarzkopf Professional Osis+ Wax Dust eingeführt: ein High-Performance-Styling-Produkt, das dank seiner einzigartigen Puder-zu-Wachs-Konsistenz eine trockene Textur und ein angenehmes, natürliches Haargefühl verleiht.

### **Investitionen**

Die Investitionen in Sachanlagen beliefen sich auf 68 Mio Euro gegenüber 63 Mio Euro im Vorjahr. Der Schwerpunkt lag auf neuen Hochgeschwindigkeits-Produktionslinien sowie Colorationslinien in unseren Werken in Deutschland sowie Slowenien. Der neue Produktionsstandort in Russland wurde weiter ausgebaut. Darüber hinaus investierten wir in ein neues Gebäude für Forschung und Entwicklung in Slowenien.

# Adhesive Technologies

## Highlights

**Umsatzwachstum**

**+3,7 %**

organisches  
Umsatzwachstum



### Bonderite Magnesium Coating

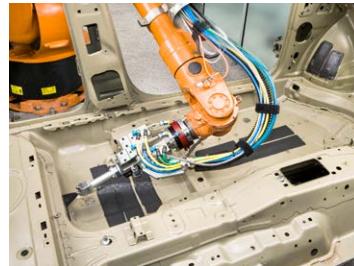
Henkel hat eine elektrokeramische Magnesium-Schutzbeschichtung entwickelt, die zum Beispiel zur Beschichtung von Leichtmetallen in mobilen Endgeräten eingesetzt wird. Diese innovative Technologie bietet hervorragenden Schutz vor Korrosion, Reibung und Verschleiß. Zudem wird das Produktgewicht reduziert und die Effizienz des Herstellungsprozesses gesteigert.

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

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

**1.402 Mio €**

bereinigtes<sup>1</sup> betriebliches  
Ergebnis (EBIT): plus 2,3 Prozent



### Neue Technologie-Plattform

Mit einem innovativen Technologie-Baukasten können synthetische Polymere durch erneuerbare Rohstoffe ersetzt werden. Verschiedene Materialien wie spritzbare Dämpfungs-materialien von Teroson lassen sich so spezifisch anpassen und sparen bei gleicher oder besserer Leistung in Fahrzeugen bis zu 30 Prozent Gewicht im Vergleich zu synthetischen Produkten zur Dämpfung.

[www.henkel.com/automotive](http://www.henkel.com/automotive)

**Bereinigte<sup>1</sup>  
Umsatzrendite**

**17,2 %**

bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite (EBIT):  
plus 0,3 Prozentpunkte



### Loctite TAF

Die flexiblen Wärmeleitfolien der TAF-Serie von Loctite senken die Prozessor- und Gehäusetemperatur von mobilen Endgeräten um mehr als 3 Grad Celsius. Sie erhöhen damit sowohl die Designflexibilität und Leistungsfähigkeit als auch den Benutzerkomfort der Geräte.

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

### Wichtige Kennzahlen\*

in Mio Euro	2013	2014	+/-
Umsatz	8.117	8.127	0,1%
Anteil am Konzernumsatz	50%	49%	
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.271	1.345	5,9%
Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	1.370	1.402	2,3%
Umsatzrendite (EBIT)	15,7%	16,6%	0,9 pp
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	16,9%	17,2%	0,3 pp
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE)	18,8%	19,8%	1,0 pp
Economic Value Added (EVA®)	562	597	6,2%

### Umsatzveränderung\*

in Prozent	2014
Veränderung zum Vorjahr	0,1
Wechselkurseffekte	-3,5
Bereinigt um Wechselkurseffekte	3,6
Akquisitionen / Divestments	-0,1
Organisch	3,7
Davon Preis	1,0
Davon Menge	2,7

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

pp = Prozentpunkte

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

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

## Umfeld und Marktposition

Für den Unternehmensbereich Adhesive Technologies war das wirtschaftliche Umfeld durch ein moderates Wachstum unserer relevanten Märkte gekennzeichnet. Insbesondere in den Wachstumsmärkten, aber auch in den reifen Märkten Nordamerikas und Westeuropas lag das Wirtschaftswachstum unter den ursprünglichen Prognosen. Auch die Entwicklung relevanter Industriemärkte blieb hinter den Erwartungen zurück. Die private Nachfrage hat sich im Vergleich zum Vorjahr leicht abgeschwächt.

Innerhalb dieser schwierigen Rahmenbedingungen wuchs der Unternehmensbereich Adhesive Technologies insgesamt stärker als der relevante Markt und konnte somit seine global führende Marktposition ausbauen.

## Geschäftstätigkeit und Strategie

Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies ist ein weltweit führender Lösungsanbieter für Klebstoffe, Dichtstoffe und Funktionsbeschichtungen sowohl im Industriegeschäft als auch für Konsumenten, Handwerk und Bau. Unser umfassendes Technologieportfolio, unser globales Expertenteam mit engem Kontakt zu unseren Kunden sowie unsere globale Präsenz ermöglichen es uns, maßgeschneiderte Lösungen anzubieten, die für unsere Kunden einen nachhaltigen Mehrwert schaffen. Durch unsere Größe können wir unsere Technologien, Strukturen und Systeme über alle Geschäftsfelder und Regionen hinweg nutzen und somit unsere kundenspezifischen Leistungsangebote effizient bereitstellen. Aufgrund dieser hohen Synergiepotenziale sind Akquisitionen führender Technologien, die unser Portfolio ergänzen, eine attraktive Option für den weiteren profitablen Geschäftsausbau. Die bisherigen Übernahmen zeigen, dass wir neu erworbene Geschäfte aufgrund standardisierter Geschäftsprozesse schnell und erfolgreich integrieren.

Im Geschäftsfeld Verpackungs- und Konsumgüteklebstoffe arbeiten wir mit großen internationalen Kunden an innovativen Lösungen für die Herstellung von Lebensmittelverpackungen und Konsumgütern. Unsere Kunden profitieren von unserem umfassenden, anwendungsbezogenen Know-how, das wir über unseren technischen Kundenservice weltweit zur Verfügung stellen. Strategische Partnerschaften mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette leisten einen bedeutenden Wertbeitrag für unsere Kunden.

Im Geschäftsfeld Transport und Metall bieten wir unseren Kunden in der Automobil-, Luftfahrt- und Metall verarbeitenden Industrie hervorragende Systemlösungen und spezialisierten technischen Service an. Unsere Kunden sind die großen internationalen Hersteller sowie deren Zulieferer. Durch die frühzeitige Einbindung in die Design- und Entwicklungsprozesse unserer Kunden gelingt es uns, kundenspezifische und innovative Lösungen für aktuelle Herausforderungen anzubieten, zum Beispiel im Leichtbau. Die Basis unseres maßgeschneiderten Angebots bilden unser umfangreiches Technologie-Portfolio sowie unser global verfügbares Anwendungswissen über die gesamte Wertschöpfungskette unserer Kunden hinweg.

Im Geschäftsfeld Allgemeine Industrie bieten wir ein umfangreiches Produktportfolio für die Herstellung und Wartung von langlebigen Gütern an. Hersteller von Haushaltsgeräten zählen ebenso zu unseren Kunden wie Betreiber großer Industrieanlagen und Wartungsspezialisten aller Industriezweige. Neben der direkten Betreuung unserer industriellen Kunden nutzen wir ein starkes globales Netzwerk von geschulten Distributionspartnern. Die regelmäßige Weiterbildung der Anwender sowie die gemeinsame Entwicklung von neuen Klebstofflösungen sind wichtige Treiber für Differenzierung und Wachstum.

Im Geschäftsfeld Elektronik bieten wir unseren Kunden aus der Elektronikindustrie weltweit ein spezialisiertes Portfolio von innovativen Hochtechnologieklebstoffen und Materialien für die Fertigung von Mikrochips und Elektronikbaugruppen an. Wir verbinden unser Know-how mit hohen Investitionen in unser Technologieportfolio, um innovative Lösungen auch für zukünftige Produktgenerationen zu entwickeln. Unsere globale Präsenz ermöglicht eine enge Zusammenarbeit mit den Entwicklungszentren der großen Elektronikfirmen bei gleichzeitig intensiver Betreuung der Produktionsprozesse.

Im Geschäftsfeld Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau vertreiben wir ein breites Sortiment an Markenprodukten für private Anwender und Handwerker sowie für die Bauindustrie. Auf Basis unserer starken Markenplattformen bieten wir innovative Produkte und spezialisierte Systemlösungen. Neueste Technologie-Entwicklungen in unserem Industriegeschäft können wir schnell und effizient in relevante Produktangebote für Konsumenten, Handwerk und Bau übersetzen. Unsere Distributionsnetzwerke sind auf die unterschiedlichen Zielgruppen ausgerichtet.

## Top-Marken

**LOCTITE**

**TEROSON**

**TECHNOMELT**

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

**+3,7 %**  
organisches  
Umsatzwachstum.

Um unseren profitablen Wachstumskurs erfolgreich fortsetzen zu können, spielt das aktive Management unseres Geschäftsportfolios eine zentrale Rolle: Auf Basis der von uns definierten strategischen Prioritäten investieren wir alle Ressourcen differenziert. Wir investieren primär in besonders attraktive Wachstumsmärkte zur Stärkung der organischen Entwicklung, aber auch in das Wachstum durch Akquisitionen.

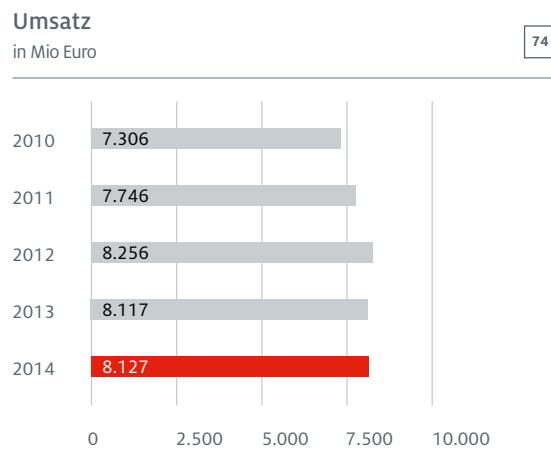
Unser organisches Wachstum treiben wir durch den weiteren Ausbau unserer Innovations- und Technologieführerschaft voran. 2014 steigerten wir den Anteil des Umsatzes mit Produkten, die wir innerhalb der letzten fünf Jahre erfolgreich im Markt eingeführt haben, auf über 30 Prozent. Unsere Innovationsstrategie, die wir im Berichtsjahr weiterentwickelt haben, leistet mit speziell abgestimmten Programmen, Innovationsprozessen und Mitarbeiterinitiativen wichtige Beiträge zur Erreichung unserer Geschäftsziele. Zu den Innovationsprogrammen gehören die systematische Suche nach zukünftigen Technologien und Geschäftsfeldern, der gezielte Ausbau neuer Geschäftsideen und die enge Zusammenarbeit mit strategischen Lieferanten. Auch Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Innovations- und Wachstumstreiber. Die enge Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Lieferanten ist dabei der Schlüssel, um Nachhaltigkeit entlang der Wertschöpfungskette voranzutreiben.

Die Globalisierung unserer Geschäfte stärken wir durch den beschleunigten Ausbau unserer starken Positionen in den Wachstumsmärkten. Hierzu investieren wir kontinuierlich in den Ausbau unserer Kapazitäten und verstärken unsere Teams quantitativ und qualitativ, um unseren Kunden vor Ort erstklassigen Service zu bieten. In den reifen Märkten Nordamerikas und Europas wollen wir primär unsere führenden Marktpositionen stärken und weiter Skaleneffekte nutzen.

Wir fokussieren weiterhin konsequent auf unsere starken Marken, wobei die Konsolidierung unseres Markenportfolios weitgehend abgeschlossen ist. Um unseren Kunden eine einfache Orientierung innerhalb unseres Portfolios zu ermöglichen, strukturieren wir unser Industriegeschäft in die Marken Loctite, Bonderite, Technomelt, Teroson und Aquence, die jeweils eine Gruppe spezifischer Technologien und Anwendungen repräsentieren. Im Konsumentengeschäft setzen wir auf unsere vier Markenplattformen Loctite, Pritt, Pattex und Ceresit. 2014 erreichte der Umsatz mit den zehn größten Marken bereits 80 Prozent des Gesamtumsatzes.

Im Rahmen unserer Akquisitionsstrategie haben wir unser Portfolio im Jahr 2014 durch den Erwerb der The Bergquist Company weiter gestärkt und unsere starken Positionen im wachsenden Markt der Elektronikindustrie ausgebaut.

## Umsatz und Ergebnis



Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies setzte sein profitables Wachstum auch 2014 weiter fort und erzielte ein gutes organisches Umsatzwachstum und eine gute Verbesserung der bereinigten Umsatzrendite. Das organische Wachstum – bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen/Divestments – stieg mit 3,7 Prozent insgesamt stärker als der Markt und wurde sowohl durch Preis- als auch Mengensteigerungen realisiert. Zur guten Entwicklung haben unser aktives Portfoliomanagement, die Nutzung unserer Größenvorteile, unsere starke Position in den Wachstumsmärkten sowie unser konsequentes Kostenmanagement beigetragen.

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung in den Regionen.

In den Wachstumsmärkten konnten wir unseren Umsatz gegenüber dem Vorjahr erneut stark steigern. Dabei wurde die höchste Wachstumsrate mit zweistelligen Zuwächsen in der Region Afrika/Nahost erreicht. Einen sehr starken Anstieg verzeichnete der Umsatz in der Region Asien (ohne Japan). In der Region Lateinamerika stieg der Umsatz stark. In der Region Osteuropa konnten wir trotz der schwierigen politischen Lage und der dadurch verschlechterten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Teilen der Region eine insgesamt gute Entwicklung des Geschäfts verzeichnen.

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

29 Corporate Governance	100 Risiko- und Chancenbericht
50 Aktien und Anleihen	108 Prognosebericht
55 Grundlagen des Konzerns	109 Nachtragsbericht
<b>63 Wirtschaftsbericht</b>	

100 Risiko- und Chancenbericht
108 Prognosebericht
109 Nachtragsbericht

In den reifen Märkten entwickelte sich der Umsatz insgesamt positiv. Dabei erreichte der Umsatz in der Region Nordamerika nicht das Niveau des Vorjahrs. Die reifen Länder der Region Asien/Pazifik erzielten ein gutes Wachstum. Unsere Geschäfte in der Region Westeuropa entwickelten sich positiv.

Das bereinigte betriebliche Ergebnis stieg erstmalig auf 1.402 Mio Euro. Die bereinigte Umsatzrendite erreichte einen neuen Jahreshöchstwert von 17,2 Prozent und stieg gegenüber dem Vorjahr um 0,3 Prozentpunkte, getrieben durch eine sehr starke Margenverbesserung im Segment Industrieklebstoffe. Die bereinigte Umsatzrendite im Segment Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau war vor allem aufgrund der starken Abwertung wichtiger Währungen gegenüber dem Euro rückläufig. Steigende Preise für direkte Materialien belasteten die Bruttomarge des Unternehmensbereichs, konnten jedoch durch Preisankündigungen sowie unsere fortgeführten Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerungen in Produktion und Supply Chain teilweise kompensiert werden. Das Netto-Umlaufvermögen in Prozent vom Umsatz lag mit 12,2 Prozent erneut auf einem niedrigen Niveau, jedoch leicht über dem des Vorjahrs. Die Rendite auf das eingesetzte Kapital verbesserte sich erneut und stieg um 1,0 Prozentpunkte auf 19,8 Prozent. Der Economic Value Added (EVA®) erreichte 597 Mio Euro und stieg um 35 Mio Euro gegenüber dem Vorjahreswert.

## Geschäftsfelder

Im Folgenden kommentieren wir die organische Umsatzentwicklung der Geschäftsfelder.

### Industrieklebstoffe

Im Geschäftsfeld Verpackungs- und Konsumgüterklebstoffe konnten wir unsere Umsätze im Vergleich zum Vorjahr erneut steigern. Insgesamt erzielten wir eine gute Geschäftsentwicklung. Starke Impulse setzten dabei unsere Klebstoffe für Möbel- und Bauelemente sowie die Klebstoffe für die Herstellung flexibler Verpackungen. Hierzu trug unter anderem unsere bisher auf Europa beschränkte Initiative für mehr Lebensmittelsicherheit von Verpackungen bei, die nun auch in Nordamerika eingeführt wurde.

Im Geschäftsfeld Transport und Metall verzeichneten wir ebenfalls eine gute Umsatzsteigerung. Die höchsten Steigerungsraten erzielten dabei unsere Lösungen für die Automobilindustrie. Die enge Zusammenarbeit mit unseren Kunden und daraus resultierende Innovati-

tionen waren wiederum zentrale Wachstumstreiber. Gemeinsam mit dem Automobilhersteller Ford haben wir zum Beispiel eine kundenspezifische Lösung zur Oberflächenbehandlung der Karosserie des Ford F150 entwickelt. So unterstützen wir den Trend zum Leichtbau, da die neue Technologie einen deutlich höheren Aluminiumanteil an der Karosserie ermöglicht.

Im Geschäftsfeld Allgemeine Industrie erzielten wir die höchste Umsatzsteigerung. Die Umsätze entwickelten sich im Vergleich zum Vorjahr sehr stark. Hierzu trugen vor allem unsere Geschäfte mit Kunden in den unterschiedlichen Industriemärkten sowie der Bereich Fahrzeugreparatur und Instandsetzung bei. Innovative Impulse konnten wir durch die globale Markteinführung eines neuartigen Hybridklebstoffs unter der Marke Loctite setzen, der die besonderen Eigenschaften von Struktur- und Sofortklebstoffen in einem einzigen Produkt verbindet.

Auch das Geschäftsfeld Elektronik steigerte seine Umsätze im Vergleich zum Vorjahr. Die gute Geschäftsentwicklung basiert unter anderem auf der starken Entwicklung von Produkten für die Halbleiterherstellung und gestiegenen Umsätzen mit Kunden in der Unterhaltungselektronik. Durch die Einführung von neuartigen, kundenspezifischen Lösungen für mobile Endgeräte – zum Beispiel flexible Wärmeleitfolien der TAF-Serie von Loctite – konnten wir weiteres Wachstum erzielen.

### Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau

Im Geschäftsfeld Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau verzeichneten wir im Vergleich zum Vorjahr eine gute Umsatzentwicklung. Überdurchschnittlich gut entwickelten sich dabei die Geschäfte mit der Bauindustrie und mit Produkten für Haushalt und Reparatur. Zu dieser positiven Entwicklung haben unter anderem relevante Innovationen unter unserer Top-Marke Pritt beigetragen, die gleichzeitig unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit unterstreichen.

### Investitionen

Im Jahr 2014 betrugen die Investitionen in Sachanlagen 176 Mio Euro nach 181 Mio Euro im Vorjahr. Der Fokus lag erneut auf dem weiteren Ausbau der Fertigungskapazitäten in den Wachstumsmärkten sowie der Effizienzsteigerung in der Produktion. Investitionschwerpunkte waren im Berichtsjahr der Auf- und Ausbau unserer Multi-Technologie-Standorte in China und der Türkei.

# Risiko- und Chancenbericht

## Risiken und Chancen

Henkel ist im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, die untrennbar mit dem unternehmerischen Handeln verbunden sind. Um Risiken frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und konsequent zu handhaben, setzen wir wirksame Steuerungs- und Kontrollsysteme ein. Diese haben wir zu einem Risikomanagementsystem zusammengefasst, das wir nachfolgend darstellen.

Unternehmerisches Handeln besteht auch darin, Chancen zu erschließen und zu nutzen und so die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern und auszubauen. Unternehmerische Chancen werden jedoch nicht durch unser Risikoberichterstattungssystem erfasst. Frühzeitig und regelmäßig identifizieren, analysieren und nutzen wir Chancen auf Konzernebene sowie in den einzelnen Unternehmensbereichen. Dies ist ein elementarer Bestandteil unserer Strategie. Wir beschäftigen uns dazu intensiv mit Markt- und Wettbewerbsanalysen, den relevanten Kostengrößen sowie wesentlichen Erfolgsfaktoren.

## Risikomanagementsystem

Das Risikomanagementsystem ist bei Henkel in sämtlichen Planungs-, Controlling- und Berichterstattungssystemen in den einzelnen Gesellschaften, den Unternehmensbereichen sowie auf Konzernebene integriert. Weitere wesentliche Bestandteile des Risikomanagementsystems sind unser Frühwarnsystem und die Interne Revision. Im Rahmen der Corporate Governance tragen weiterhin sowohl das Interne Kontrollsystem als auch das Compliance-Managementsystem zum Risikomanagement bei. Das Risikoberichterstattungssystem umfasst die systematische Identifikation, Bewertung, Dokumentation und Kommunikation von Risiken. Entsprechende Grundsätze, Prozesse und Verantwortlichkeiten im Risikomanagement haben wir in einer konzernweit gültigen Richtlinie geregelt. Bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung unserer Richtlinien und Systeme berücksichtigen wir neue Erkenntnisse.

Im Rahmen unserer Risikostrategie ist das Eingehen von kalkulierbaren Risiken ein immanenter Bestandteil des Geschäfts. Risiken, die den Bestand des Unternehmens gefährden, müssen dagegen vermieden werden. Wenn dies nicht möglich ist, sind diese

kritischen Risiken zu reduzieren oder zu transferieren, zum Beispiel durch Versicherungen. Gesteuert und überwacht werden die Risiken auf Ebene der einzelnen Gesellschaften, der Unternehmensbereiche sowie auf Konzernebene. Das Risikomanagement folgt somit einem ganzheitlichen, integrativen Ansatz zum systematischen Umgang mit Risiken.

Unter Risiken verstehen wir mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer negativen Abweichung von unserer Prognose führen können. Risiken mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von über 50 Prozent werden in der Prognose beziehungsweise Kurzfristplanung berücksichtigt. Risiken schätzen wir in der Regel für den einjährigen Prognosehorizont ein.

Der jährliche Risikoberichterstattungsprozess beginnt damit, dass wir wesentliche Risiken nach definierten operativen (zum Beispiel Beschaffung und Produktion) und funktionalen (zum Beispiel Informationstechnologie und Personal) Risikofeldern mithilfe von Checklisten identifizieren. Die Risiken bewerten wir in einem zweistufigen Prozess hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichen Schadenshöhe. In die Berichterstattung fließen Risiken ein, deren Schadenshöhe 1 Mio Euro oder 10 Prozent des jeweiligen 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. In einzelnen Bereichen wie Corporate Treasury werden Risiken mithilfe von Sensitivitätsanalysen beziehungsweise des Value at Risk ermittelt. Danach werden die Risiken für die jeweiligen Führungsgremien der Unternehmensbereiche und Zentralfunktionen aufbereitet und schließlich als bereichsspezifisches Risikoinventar verabschiedet. Im Anschluss berichten wir an unser Compliance & Risk Committee, den Vorstand und die Aufsichtsgremien über die Risikosituation. Über unvorhergesehene wesentliche Veränderungen werden der Finanzvorstand und das Compliance & Risk Committee unverzüglich informiert. Die Koordination des gesamten Prozesses sowie die Analyse der inventarisierten Risiken obliegen dem Bereich Corporate Accounting.

29 Corporate Governance  
50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
63 Wirtschaftsbericht

**100 Risiko- und Chancenbericht**  
108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

Der Risikoberichterstattungsprozess wird durch eine intranetbasierte Datenbank unterstützt. Sie stellt eine transparente Kommunikation im Gesamtunternehmen sicher. Unsere Interne Revision beurteilt in regelmäßigen Abständen die Qualität und Funktion unseres Risikomanagementsystems. Im Rahmen der Jahresabschlussprüfung 2014 hat der Abschlussprüfer die Struktur und Funktion unseres Risikofrüh-erkennungssystems gemäß Paragraf 317 Absatz 4 Handelsgesetzbuch (HGB) geprüft und dessen Ordnungsmäßigkeit bestätigt.

Nachfolgend beschreiben wir gemäß Paragraf 315 Absatz 2 Nummer 5 HGB die wesentlichen Merkmale unseres internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf die Rechnungslegungsprozesse. Entsprechend der Definition unseres Risikomanagementsystems liegt dessen Ziel hinsichtlich der Rechnungslegungsprozesse in der Identifizierung, Bewertung und Steuerung all jener Risiken, die einer regelkonformen Erstellung unseres Jahres- und Konzernabschlusses entgegenstehen. Dementsprechend ist es Aufgabe des hierauf bezogenen Internen Kontrollsysteams, durch Implementierung entsprechender Grundsätze, Verfahren und Kontrollen den regelkonformen Abschlussprozess sicherzustellen. In der Organisation des Internen Kontrollsysteams nimmt der Vorstand eine übergreifende Zuständigkeit auf Konzernebene wahr. Die aufeinander abgestimmten Teilsysteme des Internen Kontrollsysteams liegen in der Verantwortung der Bereiche Corporate Accounting, Controlling, Corporate Treasury, Compliance und Regional Finance. Innerhalb dieser Bereiche greift eine Vielzahl von Kontrollebenen ineinander. Diese werden durch umfangreiche Wirksamkeitstests der Internen Revision regelmäßig geprüft. Von den vielfältigen Kontrollprozessen in der Rechnungslegung sind einige als wesentlich hervorzuheben.

Basis für sämtliche Rechnungslegungsprozesse ist der Corporate Standard „Accounting“; er enthält detaillierte Anweisungen für die Bilanzierung und das Reporting für alle wesentlichen Sachverhalte. Dies umfasst zum Beispiel klare Vorgaben für den Prozess der Vorratsbewertung oder die Transferpreisbestimmung im Rahmen der konzerninternen Liefer- und Leistungsbeziehungen. Dieser Corporate Standard ist für das Gesamtunternehmen verbindlich und wird regelmäßig überarbeitet sowie vom Finanzvorstand freigegeben. Die lokalen Presidents und Finanzleiter aller konsolidierten Tochterunternehmen müssen die Einhaltung dieses Corporate Standards jährlich bestätigen.

Weitere weltweit verbindliche Verfahrensanweisungen mit Wirkung auf die Rechnungslegung enthalten vor allem unsere Corporate Standards „Treasury“ und „Investments“. Durch entsprechende organisatorische Maßnahmen in Verbindung mit der Begrenzung von Zugriffsberechtigungen auf unsere Informationssysteme stellen wir in den Rechnungslegungssystemen eine Aufgabentrennung zwischen Eingaben von Vorgängen sowie deren Prüfung und Freigabe sicher. Prozessdokumentationen der operativen Abschlussprozesse gewährleisten, dass wichtige Aufgaben – etwa die Abstimmung von Forderungen und Verbindlichkeiten durch Saldenbestätigungen – klar zugeordnet sind. Darüber hinaus sind die strikten Verfügungsberichtigungen im Rahmen der Autorisierung von Verträgen, Gutschriften und Ähnlichem ebenso zu nennen wie das durchgehend implementierte Vier-Augen-Prinzip. Dies ist ebenfalls in konzernweiten Corporate Standards fixiert.

Die für Henkel wesentlichen Risiken und die entsprechenden Kontrollen in Bezug auf die regelkonforme Erstellung unseres Jahres- und Konzernabschlusses sind in einer Dokumentation zentral erfasst. Diese Dokumentation wird jährlich durch die Prozessverantwortlichen überprüft und aktualisiert. Die eingerichteten Systeme überprüfen wir regelmäßig hinsichtlich ihrer Optimierungs- und Weiterentwicklungspotenziale. Wir erachten diese Systeme als angemessen und funktionsfähig.

Die Rechnungslegung der in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmen erfolgt unter Berücksichtigung der genannten Corporate Standards entweder lokal durch die Gesellschaft oder durch ein Shared Service Center. Die Einzelabschlüsse werden in unser zentrales Konsolidierungssystem transferiert. Auf Konzernebene wird die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der von den Tochterunternehmen berichteten Einzelabschlüsse überprüft. Nach dem Finalisieren aller Konsolidierungsschritte wird der Konzernabschluss durch Corporate Accounting unter Einbeziehung von Fachabteilungen erstellt. Die Erstellung des Konzernlageberichts wird durch Investor Relations in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Unternehmensbereichen und Zentralfunktionen koordiniert. Die Aufstellung des Konzernlageberichts und des Konzernabschlusses sowie des Lageberichts und des Jahresabschlusses der Henkel AG & Co. KGaA erfolgt durch den Vorstand, der diese Unterlagen anschließend dem Aufsichtsrat zur Billigung vorlegt.

## Übersicht der wesentlichen Risikofelder

75

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

## Bewertungskategorien der Risiken in aufsteigender Reihenfolge

76

Eintrittswahrscheinlichkeit	
Niedrig	1 – 9%
Moderat	10 – 24%
Hoch	≥ 25%
Mögliche finanzielle Auswirkung	
Unwesentlich	1 – 49 Mio Euro
Moderat	50 – 99 Mio Euro
Wesentlich	≥ 100 Mio Euro

## Darstellung der wesentlichen Risikofelder

In der Darstellung der Risiken sind die jeweiligen Maßnahmen zur Risikobegrenzung berücksichtigt (Nettobetrachtung).

### Operative Risiken

#### Beschaffungsmarktrisiken

**Risikobeschreibung:** Auf unseren Beschaffungsmärkten gehen wir für das Jahr 2015 davon aus, dass die Preise für direkte Materialien stabil bleiben werden. Aufgrund von geopolitischen, weltwirtschaftlichen sowie klimatischen Unsicherheitsfaktoren erwarten wir auch innerhalb des Jahres 2015 Schwankungen. Infolge dieser Unsicherheiten in Bezug auf

die Rohstoffpreisentwicklung, die nicht immer vollständig weitergegeben werden können, sehen wir daher gegenüber der prognostizierten Stabilität Risiken bei wichtigen Rohstoffen und Verpackungsmaterialien.

Die Segmente im Industriegüterbereich sind von diesen Preisrisiken stärker betroffen als die einzelnen Segmente im Konsumgüterbereich. Aufgrund von möglichen nachfrage- oder produktionstechnisch bedingten Engpässen in den Beschaffungsmärkten bestehen zusätzliche Preis- und Lieferrisiken. Vor allem anhaltende Unruhen in der Region Afrika/Nahost sowie der Konflikt zwischen Russland und der Ukraine können diesbezüglich zu steigenden Materialpreisen und Lieferengpässen führen.

**Maßnahmen:** Die getroffenen Maßnahmen beinhalten eine aktive Steuerung des Lieferantenportfolios durch unser global operierendes, bereichsübergreifendes Einkaufsmanagement und den Einsatz von Strategien zur Preis- und Volumenabsicherung sowohl über Verträge als auch – wo sinnvoll und möglich – mithilfe von finanziellen Sicherungsinstrumenten. Weiterhin arbeiten wir mit interdisziplinären Teams in der Forschung und Entwicklung, im Supply-Chain-Management und im Einkauf an alternativen Rezepturen und Verpackungen, um auf unvorhergesehene Schwankungen bei Rohstoffpreisen flexibel reagieren zu können. Zudem achten wir

29 Corporate Governance  
50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
63 Wirtschaftsbericht

**100 Risiko- und Chancenbericht**  
108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

darauf, nicht von einzelnen Lieferanten abhängig zu werden, um die von uns benötigten Güter und Dienstleistungen jederzeit beschaffen zu können. Eine außerordentlich wichtige Rolle in unserem Risikomanagement nimmt schließlich die enge Zusammenarbeit mit unseren strategischen Lieferanten ein. Auf die Risikobewertung von Lieferanten im Hinblick auf deren finanzielle Stabilität gehen wir im Kapitel „Beschaffung“ auf den Seiten 77 bis 79 näher ein. Die Basis für das Risikomanagement liefert ein umfassendes Einkaufsinformationssystem. Es soll die permanente Transparenz über unser Einkaufsvolumen sicherstellen.

**Auswirkung:** Mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose aus.

#### Produktionsrisiken

**Risikobeschreibung:** Risiken im Produktionsbereich bestehen für Henkel im Fall von zu niedriger Kapazitätsauslastung aufgrund von Volumenrückgängen sowie im Fall von ungeplanten Betriebsunterbrechungen, insbesondere bei sogenannten Single-Source-Standorten.

**Maßnahmen:** Die negativen Auswirkungen möglicher Produktionsausfälle können wir durch flexible Produktionssteuerung auffangen und durch Versicherungsverträge – soweit wirtschaftlich sinnvoll – absichern. Hohe Mitarbeiterqualifikation, klar definierte Sicherheitsstandards und die regelmäßige Wartung der Anlagen minimieren solche Produktionsrisiken. Entscheidungen über Investitionen in Sachanlagen richten sich nach festgelegten und differenzierten Zuständigkeitsregelungen und Genehmigungsprozessen. Sie beziehen alle relevanten Fachgebiete ein und sind in einer internen Richtlinie geregelt. Dabei analysieren wir Investitionen im Vorfeld detailliert auf Risikoaspekte. Projektbegleitende Prüfungen dienen als Grundlage für die Projektsteuerung und Risikoreduzierung.

**Auswirkung:** Mit einer als moderat eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose aus.

#### Umfeld- und Branchenrisiken

**Risikobeschreibung:** Vor dem Hintergrund der unsicheren geopolitischen und wirtschaftlichen Entwicklung sind wir weiteren Umfeldrisiken ausgesetzt. Geopolitische Risiken sehen wir derzeit vor allem in den Regionen Osteuropa durch den Konflikt zwischen Russland und der Ukraine sowie Afrika/Nahost. Für den Industriebereich stellt insbesondere eine verschlechterte makroökonomische Entwicklung ein Risiko dar. Für die Segmente im Konsumgüterbereich ist eine Verschlechterung des Konsumklimas relevant. Ein weiteres zentrales Risiko ergibt sich aus der zunehmenden Intensivierung des Wettbewerbs, da dieser zu einem Anstieg des Preis- und Promotionsdrucks im Konsumgüterbereich führen könnte. Die weiter fortschreitende Konsolidierung im Handel und der wachsende Anteil von Handelsmarken können den Verdrängungswettbewerb im Konsumgüterbereich weiter verstärken. Darüber hinaus betrifft das hierin enthaltene Risiko der Produktsubstitution grundsätzlich alle Unternehmensbereiche.

**Maßnahmen:** Unser Fokus liegt auf einer kontinuierlichen Stärkung unserer Marken (siehe gesonderte Risikobeschreibung auf Seite 106) und der konsequenten Entwicklung von Innovationen. Innovative Produkte erachten wir als wesentlichen Erfolgsfaktor unseres Unternehmens, mit dem wir uns von Wettbewerbern abgrenzen. Darüber hinaus führen wir gezielte Marketing- und Vertriebsmaßnahmen durch, beispielsweise in Werbung oder Promotionsaktivitäten. Zudem können wir auf mögliche Umsatzrückgänge kurzfristig mit einer flexiblen Produktionssteuerung reagieren.

**Auswirkung:** Mit einer als hoch eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognose aus.

## Funktionale Risiken

### Finanzwirtschaftliche Risiken

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

Die Beschreibungen zum Ausfallrisiko, Liquiditätsrisiko, Zins- und Währungsrisiko finden Sie im Konzernanhang auf den Seiten 157 bis 162 sowie zu den Risiken aus Pensionsverpflichtungen auf den Seiten 144 und 145.

**Maßnahmen:** Risikobegrenzende Maßnahmen und das Management dieser Risiken sind ebenfalls im Konzernanhang auf den genannten Seiten beschrieben.

**Auswirkungen:** Die finanzwirtschaftlichen Risiken stufen wir wie folgt ein:

- das Ausfallrisiko mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose;
- das Liquiditätsrisiko mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit von unwesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose;
- das Währungsrisiko mit einer als moderat eingestuften Wahrscheinlichkeit von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose;
- das Zinsrisiko mit einer als moderat eingestuften Wahrscheinlichkeit von unwesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose;
- die Risiken aus Pensionsverpflichtungen mit einer als hoch eingestuften Wahrscheinlichkeit von unwesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose sowie mit einer als hoch eingestuften Wahrscheinlichkeit von wesentlichen Auswirkungen auf unser Eigenkapital.

### Rechtliche und regulatorische Risiken

**Risikobeschreibung:** Als weltweit tätiges Unternehmen unterliegen wir im Rahmen unserer gewöhnlichen Geschäftstätigkeit einer Reihe von Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten und anderen, auch behördlichen Verfahren, an denen wir zurzeit beteiligt sind oder in Zukunft beteiligt sein könnten. Hierzu zählen insbesondere Risiken aus den Bereichen Produkthaftung, Produktfehler, Wettbewerbs- und Kartellrecht, Schutzrechtsverletzungen, Patentrecht, Steuerrecht sowie Umweltschutz und Altlasten. Wir können nicht ausschließen, dass in bestehenden Verfahren für uns negative Entscheidungen ergehen und weitere Verfahren eröffnet werden.

Unser Geschäft unterliegt den jeweiligen nationalen Vorschriften sowie – im Rahmen der Europäischen Union (EU) – zunehmend auch harmonisierten, europaweit geltenden Regelungen. Darüber hinaus bestehen in einigen Teilbereichen Auflagen aus Genehmigungsbescheiden oder Erlaubnissen. Im Rahmen der Herstellung der Produkte unterliegen wir insbesondere Vorschriften in Bezug auf Registrierung, Evaluierung, Verwendung, Lagerung, Transport und Handhabung bestimmter Substanzen sowie in Bezug auf Emissionen, Abwässer und Abfälle. Für die Errichtung und den Betrieb von Anlagen sind rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen – einschließlich Vorschriften über die Sanierung von Altlasten – zu beachten. Verstöße gegen solche Regulieren können entsprechende Verfahren auslösen beziehungsweise unsere künftige Geschäftstätigkeit beeinträchtigen.

**Maßnahmen:** Unsere internen Standards, Leitlinien, Verhaltensanweisungen und Schulungsmaßnahmen sollen gewährleisten, dass die regulatorischen Anforderungen eingehalten werden und beispielsweise die Produktionsanlagen und Produkte sicher sind. Diese Vorgaben setzen wir auch im Rahmen unserer Managementsysteme um und überprüfen sie regelmäßig. Compliance im Sinn des Einhalts von Gesetzen und Richtlinien ist integraler Bestandteil unserer Geschäftsprozesse. Dazu gehört auch, relevante rechtliche und regulatorische Anforderungen und Veränderungen frühzeitig zu beobachten und zu bewerten. Henkel hat eine unternehmensweite Compliance-Organisation mit lokal beziehungsweise regional verantwortlichen Compliance Officers eingerichtet, die vom General Counsel & Chief Compliance Officer mit weltweiter Zuständigkeit geführt wird (zu Details siehe den Bericht zur Corporate Governance / Unternehmensführung auf den Seiten 29 bis 37). Ferner steht unsere zentrale Rechtsabteilung in ständigem Kontakt mit lokalen Anwälten; laufende Verfahren und potenzielle Risiken werden in einem gesonderten Berichtssystem erfasst. Für bestimmte rechtliche Risiken haben wir branchenübliche Versicherungen abgeschlossen, die wir als angemessen ansehen. Eine Prognose von Verfahrensergebnissen ist jedoch vor allem in solchen Fällen mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, in denen die Anspruchsteller substanzelle oder unbestimmte Schadensersatzansprüche geltend machen. Im Hinblick darauf können wir keine Voraussage darüber treffen, welche Verpflichtungen sich aus einem solchen Verfahren eventuell ergeben könnten. Daher können aus Rechtsstreitigkeiten und

Verfahren auch eventuell wesentliche Verluste entstehen, die nicht durch unseren Versicherungsschutz oder durch Rückstellungen abgedeckt sind.

**Auswirkung:** Mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose aus.

#### Informationstechnische Risiken

**Risikobeschreibung:** Informationstechnologie ist von strategischer Bedeutung für Henkel. Unsere Geschäftsprozesse hängen in hohem Maß von IT-Diensten, Applikationen, Netzwerken und Infrastruktursystemen ab. Wesentliche Risiken sind für uns der Ausfall oder die Störung kritischer IT-Dienste sowie der Verlust vertraulicher Daten. Ein Ausfall von Computernetzwerken oder eine Störung wichtiger IT-Anwendungen kann dazu führen, dass entscheidende Geschäftsprozesse beeinträchtigt werden. Durch den Verlust vertraulicher Daten, beispielsweise von Rezepturen, Kundendaten oder Preislisten, könnten Wettbewerber Vorteile erlangen. Die Reputation von Henkel könnte dabei ebenfalls geschädigt werden.

**Maßnahmen:** Die Informationssicherheitsstrategie von Henkel richtet sich nach den internationalen Normen ISO 27001 und 27002. Wesentliche Bestandteile sind die Klassifizierung von Informationen, Geschäftsprozessen, IT-Applikationen sowie IT-Infrastrukturen nach Vertraulichkeit, Verfügbarkeit, Integrität und Datenschutzanforderungen sowie Maßnahmen zur Risikovermeidung.

Unsere kritischen Geschäftsprozesse werden auf redundant ausgelegten Hochverfügbarkeitssystemen betrieben, Datensicherungsverfahren entsprechen dem Stand der Technik. Wir überprüfen regelmäßig unsere Restore- und Disaster-Recovery-Prozesse. Unsere Systeme entwickeln wir nach bewährten Projektmanagement- und Programmänderungsverfahren weiter.

Zutritt zu Gebäuden und Räumlichkeiten mit IT-Systemen, Zugang zu Computernetzwerken und Anwendungen sowie Zugriffsberechtigungen zu unseren Informationssystemen sind grundsätzlich auf das Mindestmaß beschränkt. In wesentlichen Geschäftsprozessen werden erforderliche Funktionstrennungen („Segregation of Duties“) technisch erzwungen.

Unsere Netzwerke sind, soweit wirtschaftlich sinnvoll, gegen unbefugten Zugriff von außen geschützt.

Betriebssysteme und Antivirensoftware werden ständig automatisch auf dem aktuellen Stand gehalten.

Wir informieren und unterweisen unsere Mitarbeiter im Rahmen ihrer Arbeitsaufgaben in der sicheren und ordnungsgemäßen Nutzung von Informationssystemen.

Die Umsetzung der Schutzmaßnahmen wird laufend von unserer Konzernrevision, anderen internen Einheiten sowie unabhängigen Dritten überprüft.

**Auswirkung:** Mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose aus.

#### Personalrisiken

**Risikobeschreibung:** Die Leistungsbereitschaft und die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter stellen einen zentralen Treiber des wirtschaftlichen Erfolgs von Henkel dar. Daher ist es strategisch wichtig, hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren und langfristig an unser Unternehmen zu binden. Bei der Auswahl und Einstellung von Talenten stehen wir im weltweiten Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Dabei spüren wir die Auswirkungen des demografischen Wandels in vielen unserer Märkte. Hierdurch ergeben sich Risiken durch den Verlust wertvoller Mitarbeiter oder die Nichtgewinnung relevanter Fach- und Führungskräfte.

**Maßnahmen:** Mit gezielter Mitarbeiterförderung und Anreizsystemen wirken wir dem Risiko entgegen, wertvolle Mitarbeiter zu verlieren. Dafür sorgen ein fundierter, jährlicher Evaluierungsprozess, darauf individuell ausgerichtete und zukunftsfähige Qualifizierungsmöglichkeiten sowie leistungsbezogene Vergütungssysteme. Ein weiterer Schwerpunkt der Personalarbeit liegt auf einem weltweiten Gesundheitsmanagement und der Mitarbeiterberatung in verschiedenen Lebensphasen.

Dem Risiko der Nichtgewinnung der relevanten Fach- und Führungskräfte begegnet Henkel durch den kontinuierlichen Ausbau der Employer-Branding-Initiativen und eine zielgerichtete Zusammenarbeit mit Hochschulen in allen Regionen, in denen wir tätig sind. Verstärkt wird unsere Attraktivität als Arbeitgeber durch eine fokussierte Nachwuchsförderung und spezielle Entwicklungsprogramme.

Weitergehende Informationen zu unseren Mitarbeitern finden Sie auf den Seiten 74 bis 77.

**Auswirkung:** Mit einer als hoch eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von unwesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose aus.

#### Risiken in Verbindung mit Markenimage oder Ruf des Unternehmens

**Risikobeschreibung:** Als globales Unternehmen ist Henkel dem Risiko ausgesetzt, im Fall negativer medialer Berichterstattung – auch in sozialen Medien – über die Unternehmensmarke Henkel oder einzelne Produktmarken, insbesondere der Segmente im Konsumgüterbereich, Imageschaden zu nehmen. Dies kann unter Umständen auch zu Umsatzeinbußen führen.

**Maßnahmen:** Diesen Risiken begegnen wir mit den unter den rechtlichen und regulatorischen Risiken dargestellten Maßnahmen (siehe Seiten 104 und 105) sowie einer aktiven Kommunikationsarbeit. So soll zum einen gewährleistet sein, dass unsere Produktionsanlagen und Produkte sicher sind. Zum anderen stärken wir durch unsere aktive Kommunikationsarbeit die Unternehmensmarke und unsere Produktmarken. Diese Maßnahmen werden durch ein globales Kommunikationsnetzwerk sowie internationale und lokale Krisenmanagementsysteme mit regelmäßigen Trainings- und Ablaufplänen unterstützt.

**Auswirkung:** Mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognose aus.

#### Umwelt- und Sicherheitsrisiken

**Risikobeschreibung:** Henkel ist ein globales, produzierendes Unternehmen und damit Risiken im Bereich Umwelt, Sicherheit, Gesundheit und Sozialstandards ausgesetzt, die zu möglichen Schäden an Menschen, Gütern und Reputation führen könnten. Bodenkontaminationen und damit verbundene Sanierungskosten sowie Leckagen oder anderes technisches Versagen können direkte Kosten für das Unternehmen hervorrufen. Darüber hinaus können in diesem Zusammenhang durch Strafen, Schadensersatzforderungen oder Reputationsschaden weitere indirekte Kosten entstehen.

**Maßnahmen:** Wir wirken diesen Risiken mit den bei den rechtlichen und regulatorischen Risiken beschriebenen Maßnahmen (siehe Seiten 104 und 105) sowie mit Auditierungen, Beratungen und Schu-

lungen entgegen. Diese vorbeugenden Maßnahmen aktualisieren wir stetig und sichern dadurch den Fortbestand von Anlagen, Sachwerten und Reputation. Durch die Einhaltung hoher technischer Standards und unserer Verhaltensregeln sowie durch die Umsetzung der relevanten rechtlichen Vorgaben sorgen wir für den Erhalt unserer Güter und Werte.

**Auswirkung:** Mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose aus.

#### Unternehmensstrategische Risiken

**Risikobeschreibung:** Diese können daraus resultieren, dass möglicherweise die Erwartungen, die wir in interne Projekte sowie in Akquisitionen und strategische Kooperationen gesetzt haben, nicht erfüllt werden. Die dabei getätigten Investitionen können sich möglicherweise nicht amortisieren. Des Weiteren können einzelne Projekte durch nicht vorhersehbare Ereignisse verzögert oder sogar gestoppt werden.

**Maßnahmen:** Wir begegnen diesen Risiken mit einem umfassenden Projektmanagement. Der Begrenzung dieser Risiken dienen insbesondere Wirtschaftlichkeitsberechnungen in der Prüfungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsphase durch unsere Fachabteilungen, gegebenenfalls unter Einbindung externer Berater. Projekttransparenz und -steuerung werden durch unsere Steuerungssysteme unterstützt.

**Auswirkung:** Mit einer als moderat eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von moderaten Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose aus.

#### Darstellung der wesentlichen Chancenfelder

Unternehmerische Chancen werden auf Konzernebene und in den einzelnen Unternehmensbereichen erhoben, bewertet und im Rahmen der Strategie- und Planungsprozesse berücksichtigt. Unter den im Folgenden dargestellten Chancen verstehen wir mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer positiven Abweichung von unserer Prognose führen können. Für die marktpreisbezogenen Beschaffungsmarkt- und finanzwirtschaftlichen Chancen bewerten wir dabei auch Wahrscheinlichkeiten.

#### Umfeld- und Branchenchancen

**Chancenbeschreibung:** Sollte sich die unsichere geopolitische und makroökonomische Situation in

einigen Regionen wie Osteuropa oder Afrika/Nahost beziehungsweise die wirtschaftliche Lage in einzelnen Branchen deutlich positiver als erwartet entwickeln, sehen wir zusätzliche Geschäftschancen.

**Auswirkung:** Die beschriebenen Chancen können zu wesentlichen Auswirkungen auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognose führen.

#### Beschaffungsmarktchancen

**Chancenbeschreibung:** Den unter Beschaffungs-marktrisiken genannten Risiken auf den Seiten 102 und 103 stehen auch Chancen gegenüber, dass sich die genannten Einflussfaktoren in eine für uns vorteilhafte Richtung entwickeln.

**Auswirkung:** Mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit gehen wir von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose aus.

#### Finanzwirtschaftliche Chancen

**Chancenbeschreibung:** Den unter finanzwirtschaftlichen Risiken genannten Währungs- und Zinsrisiken sowie Risiken aus Pensionsverpflichtungen auf Seite 104 stehen auch Chancen gegenüber, dass sich die genannten Einflussfaktoren in eine für uns vorteilhafte Richtung entwickeln.

**Auswirkungen:** Die finanzwirtschaftlichen Chancen stufen wir wie folgt ein:

- die Währungschancen mit einer als moderat eingestuften Wahrscheinlichkeit von wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose;
- die Zinschancen mit einer als moderat eingestuften Wahrscheinlichkeit von unwesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose;
- die Chancen aus Pensionsverpflichtungen mit einer als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit von unwesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose sowie mit einer als hoch eingestuften Wahrscheinlichkeit von wesentlichen Auswirkungen auf unser Eigenkapital.

#### Chancen aus Akquisitionen

**Chancenbeschreibung:** Akquisitionen sind integraler Bestandteil unserer Strategie.

**Auswirkung:** Große Akquisitionen können zu wesentlichen Auswirkungen auf unsere Ergebnisprognose führen.

#### Chancen aus Forschung und Entwicklung

**Chancenbeschreibung:** Chancen aus überwiegend kontinuierlichen Innovationen sind integraler Bestandteil unserer Strategie und in unserer Prognose bereits berücksichtigt. Darüber hinaus bestehen Chancen einer Marktakzeptanz bei Produkteinführungen, die über die Erwartungen hinausgeht, sowie in der Entwicklung bisher nicht berücksichtigter überlegener Innovationen.

**Auswirkung:** Innovationen aus künftigen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten können zu wesentlichen Auswirkungen auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognose führen.

#### Zusammenfassende Darstellung der Risiko- und Chancenlage

Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts sind keine Risiken im Zusammenhang mit der zukünftigen Entwicklung erkennbar, die den Fortbestand der Henkel AG & Co. KGaA, eines wesentlichen einbezogenen Unternehmens oder des Konzerns gefährden könnten. Da wir keine Zweckgesellschaften haben, geht von dieser Seite auch kein Risiko aus.

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risikofelder beziehungsweise einzelner Chancenfelder leicht verändert. Nichtsdestotrotz ergibt sich im Gesamtbild keine grundlegende Änderung der Risiko- beziehungsweise Chancenlage.

In Bezug auf die bei Henkel vorgenommene Kategorisierung in Risikofelder zeigt sich weiterhin der Schwerpunkt der Risiken auf den Umfeld- und Branchenrisiken sowie den finanzwirtschaftlichen Risiken, auf die wir mit den beschriebenen Gegenmaßnahmen reagieren. Der Vorstand ist nach wie vor zuversichtlich, dass die Ertragskraft des Konzerns eine solide Grundlage für unsere künftige geschäftliche Entwicklung bildet und die notwendigen Ressourcen für eine Nutzung der Chancen zur Verfügung stellt.

## Prognosebericht

### Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

#### Überblick: Moderates Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von etwa 3 Prozent

Für das Jahr 2015 erwarten wir eine weiterhin nur moderate Entwicklung des weltweiten Wirtschaftswachstums. Auf der Basis der Daten der Feri EuroRating Services gehen wir von einem Anstieg des Bruttoinlandsprodukts von etwa 3 Prozent aus.

Für die reifen Märkte rechnen wir mit einem Wachstum von rund 2 Prozent. Die nordamerikanische Wirtschaft wird voraussichtlich um rund 3 Prozent und die japanische um etwa 1 Prozent wachsen. Für Westeuropa rechnen wir mit einem Wachstum von rund 1 Prozent.

Die Wachstumsmärkte werden auch 2015 wieder ein vergleichsweise robustes Wirtschaftswachstum von etwa 4 Prozent erzielen, wobei die Entwicklung in den einzelnen Regionen und Ländern sehr unterschiedlich ausfallen wird. So gehen wir für Asien (ohne Japan) von einer Erhöhung der Wirtschaftsleistung um rund 6 Prozent aus und für die Region Afrika/Nahost um rund 4 Prozent. Für Lateinamerika jedoch erwarten wir lediglich ein Plus von etwa 1 Prozent. Aufgrund des anhaltenden Konflikts zwischen Russland und der Ukraine gehen wir im Jahr 2015 für Osteuropa von einer Stagnation aus.

#### Direkte Materialien: Stabiles Preisniveau

Wir rechnen im Jahr 2015 insgesamt mit stabilen Preisen für direkte Materialien. Aufgrund der geopolitischen und weltwirtschaftlichen Unsicherheiten erwarten wir einen weiteren Anstieg der Volatilität auf den Beschaffungsmärkten. Teilweise limitierte Kapazitäten im Zulieferbereich können zu Versorgungsengpässen führen.

#### Währungen: Insgesamt Aufwertung gegenüber dem Euro

Insgesamt erwarten wir eine Aufwertung von für Henkel relevanten Währungen gegenüber dem Euro. Wir gehen im Jahresdurchschnitt 2015 insbesondere von einem stärkeren US-Dollar im Vergleich zum Vorjahr aus. Demgegenüber könnten sich bedeutende Währungen in den Wachstumsmärkten abschwächen. Angesichts der anhaltenden politischen Krise zwischen Russland und der Ukraine erwarten wir, dass der gegenüber dem Jahresdurchschnitt 2014 bereits deutlich abgewertete russische Rubel unter weiterem Abwertungsdruck bleibt.

#### Inflation: Moderater Anstieg des weltweiten Preisniveaus

Die Inflation wird 2015 nach Angaben der Feri EuroRating Services weltweit bei rund 2 Prozent liegen. Während wir für die reifen Märkte mit etwa 1 Prozent weiterhin ein hohes Maß an Preisstabilität erwarten, rechnen wir in den Wachstumsmärkten mit einer Inflation von durchschnittlich etwa 5 Prozent.

#### Branchenentwicklung

#### Konsum und Einzelhandel: Zuwachs von etwa 3 Prozent

Wir erwarten auf Basis der Daten der Feri EuroRating Services, dass der private Konsum im Jahr 2015 weltweit um etwa 3 Prozent steigen wird. In den reifen Märkten werden die Konsumenten rund 2 Prozent mehr ausgeben als im Vorjahr. Die Wachstumsmärkte werden sich auch in diesem Jahr mit einem Plus von etwa 4 Prozent etwas konsumfreudiger zeigen.

#### Industrie: Wachstum von rund 4 Prozent

Die Industrie wird nach Angaben der Feri EuroRating Services im Vergleich zum Vorjahr wieder weltweit um rund 4 Prozent wachsen und somit stärker als die Gesamtwirtschaft expandieren.

Für die Transport- sowie für die Metallindustrie rechnen wir mit einer Ausweitung der Produktion um rund 4 Prozent. Die Produktion der Abnehmerbranche Elektronik wird um etwa 5 Prozent wachsen. Innerhalb der Elektronikbranche wird das für uns relevante Wachstum bei den Basisprodukten wie Halbleitern und Halbleiterplatten leicht schwächer ausfallen als noch im Vorjahr. Ähnlich wie im Vorjahr wird die Entwicklung in konsumnahen Branchen wie der globalen Verpackungsindustrie sein, die nach unserer Einschätzung wieder im niedrigen einstelligen Bereich wachsen wird.

Für die weltweite Bauwirtschaft erwarten wir ein Produktionsplus von rund 2 Prozent.

29 Corporate Governance  
50 Aktien und Anleihen  
55 Grundlagen des Konzerns  
63 Wirtschaftsbericht

100 Risiko- und Chancenbericht  
108 Prognosebericht  
109 Nachtragsbericht

## Ausblick des Henkel-Konzerns 2015

Im Geschäftsjahr 2015 erwarten wir für den Henkel-Konzern ein organisches Umsatzwachstum von 3 bis 5 Prozent. Wir gehen davon aus, dass das Wachstum der Unternehmensbereiche Adhesive Technologies und Laundry & Home Care jeweils in dieser Bandbreite liegen wird. Für den Unternehmensbereich Beauty Care erwarten wir ein Wachstum von etwa 2 Prozent.

Wir erwarten darüber hinaus eine konstante Entwicklung des Umsatzanteils unserer Wachstumsmärkte.

Die Basis für die erwartete organische Umsatzsteigerung bildet unsere starke Wettbewerbsposition. Diese haben wir in den vergangenen Jahren mit unserer Innovationskraft, unseren starken Marken und führenden Marktpositionen sowie der Qualität unseres Portfolios gefestigt und weiter ausgebaut.

Wir haben in den vergangenen Jahren eine Reihe von Maßnahmen eingeleitet, die sich positiv auf unsere Kostenstruktur ausgewirkt haben. Auch in diesem Jahr wollen wir unsere Strukturen weiter an die sich stetig ändernden Marktverhältnisse anpassen und unsere strikte Kostendisziplin fortführen. Durch die Optimierung und Standardisierung von Prozessen und den fortlaufenden Ausbau unserer Shared Services können wir durch Bündelung von Aktivitäten die eigene Effizienz bei gleichzeitiger Erhöhung der Servicequalität für unsere Kunden weiter verbessern. Ferner wird die Optimierung unserer Produktions- und Logistiknetzwerke zur Verbesserung unserer Kostenstrukturen beitragen.

Diese Faktoren werden zusammen mit der erwarteten Umsatzsteigerung die Entwicklung unserer Ergebnisse positiv beeinflussen. Wir erwarten bei der bereinigten Umsatzrendite (EBIT) eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr auf etwa 16 Prozent und gehen davon aus, dass alle Unternehmensbereiche dazu beitragen werden. Wir erwarten einen Anstieg des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie von etwa 10 Prozent.

Darüber hinaus haben wir für 2015 die folgenden Erwartungen:

- stabile Preise für Rohstoffe, Verpackungen, bezogene Waren und Leistungen,
- Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 150 bis 200 Mio Euro,
- Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte zwischen 550 und 600 Mio Euro.

### Dividende

Gemäß unserer Dividendenpolitik erwarten wir – in Abhängigkeit von der jeweiligen Vermögens- und Ertragslage sowie des Finanzbedarfs des Unternehmens – eine Dividendenausschüttung der Henkel AG & Co. KGaA zwischen 25 und 35 Prozent des um Sonderinflüsse bereinigten Jahresüberschusses nach nicht beherrschenden Anteilen.

### Investitionen

Für das Geschäftsjahr 2015 planen wir eine Erhöhung unserer Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte auf etwa 550 bis 600 Mio Euro. Den größten Teil unseres Budgets werden wir für den Ausbau unserer Geschäfte in den Wachstumsmärkten verwenden.

In den Unternehmensbereichen Laundry & Home Care sowie Beauty Care sind bedeutende Investitionen zur Optimierung und zum Ausbau der Produktion in Europa geplant. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies wird 2015 der Fokus auf dem weiteren Kapazitätsausbau in den Wachstumsmärkten Asiens und Osteuropas liegen. Darüber hinaus werden Investitionen in die IT-Infrastruktur einen wesentlichen Beitrag zur Optimierung der Prozesse leisten.

## Nachtragsbericht

Am 28. Januar 2015 haben wir den Vertrag zum Verkauf unseres Geschäfts mit chemischen Hilfsprodukten für die weiterverarbeitende Industrie in den USA unterzeichnet. Zum 31. Dezember 2014 wurden die Vermögenswerte in den Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten ausgewiesen.

# Konzernabschluss

**112 Konzernbilanz**

**114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung**

**115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung**

**115 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung**

**116 Konzernkapitalflussrechnung**

**117 Konzernanhang – Konzernsegmentberichterstattung**

**118 Konzernanhang – Berichterstattung nach Regionen**

**119 Konzernanhang – Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses**

**128 Konzernanhang – Erläuterungen zur Konzernbilanz**

- 128 Immaterielle Vermögenswerte
- 131 Sachanlagen
- 133 Sonstige finanzielle Vermögenswerte
- 133 Übrige Vermögenswerte
- 134 Latente Steuern
- 134 Vorräte
- 134 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- 135 Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-äquivalente
- 135 Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten
- 135 Gezeichnetes Kapital
- 136 Kapitalrücklage
- 136 Gewinnrücklagen
- 136 Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals
- 137 Nicht beherrschende Anteile
- 137 Pensionsverpflichtungen
- 146 Ertragsteuerrückstellungen und Sonstige Rückstellungen
- 148 Finanzschulden
- 149 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten
- 149 Übrige Verbindlichkeiten
- 149 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
- 150 Berichterstattung zu Finanzinstrumenten

**163 Konzernanhang – Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung**

- 163 Umsatzerlöse und Grundsätze der Ertragsrealisierung
- 163 Kosten der umgesetzten Leistungen
- 163 Marketing- und Vertriebsaufwendungen
- 163 Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen
- 163 Verwaltungsaufwendungen
- 164 Sonstige betriebliche Erträge
- 164 Sonstige betriebliche Aufwendungen
- 164 Finanzergebnis
- 165 Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
- 167 Nicht beherrschende Anteile

**175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers****177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA****178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA  
Kurzfassung****179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin****168 Konzernanhang – Weitere Angaben**

- 168 Personalaufwand und Personalstruktur
- 168 Aktienbasierte Vergütungsprogramme
- 168 Angaben zur Konzernsegmentberichterstattung
- 171 Angaben zum Ergebnis je Aktie
- 172 Angaben zur Konzernkapitalflussrechnung
- 172 Haftungsverhältnisse
- 172 Sonstige nicht bilanzielle Verpflichtungen
- 173 Stimmrechtsmitteilungen, Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen („Related Parties“)
- 173 Inanspruchnahme von Befreiungsvorschriften
- 173 Bezüge der Gremien
- 174 Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex
- 174 Konzerngesellschaften und Beteiligungen
- 174 Honorare und Dienstleistungen des Abschlussprüfers

**180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA**

## Konzernbilanz

### Aktiva

77

in Mio Euro	Anhang	2013	%	2014	%
Immaterielle Vermögenswerte	1	8.189	42,3	10.590	50,5
Sachanlagen	2	2.295	11,9	2.461	11,8
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	3	148	0,8	114	0,5
Ertragsteuererstattungsansprüche		6	-	7	-
Übrige Vermögenswerte	4	116	0,6	140	0,7
Aktive latente Steuern	5	606	3,1	838	4,0
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>11.360</b>	<b>58,7</b>	<b>14.150</b>	<b>67,5</b>
 Vorräte	 6	 1.494	 7,7	 1.671	 8,0
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7	2.370	12,3	2.747	13,1
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	3	2.664	13,8	676	3,2
Ertragsteuererstattungsansprüche		128	0,7	174	0,8
Übrige Vermögenswerte	4	241	1,2	284	1,4
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	8	1.051	5,4	1.228	5,9
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	9	36	0,2	31	0,1
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>7.984</b>	<b>41,3</b>	<b>6.811</b>	<b>32,5</b>
 <b>Aktiva insgesamt</b>		 19.344	 100,0	 20.961	 100,0

<b>112 Konzernbilanz</b>
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung
116 Konzernkapitalflussrechnung

117 Konzernsegmentberichterstattung
118 Berichterstattung nach Regionen
119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses
128 Erläuterungen zur Konzernbilanz
163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

168 Weitere Angaben
175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers
177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA

178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA

77

**Passiva**

in Mio Euro	Anhang	2013	%	2014	%
Gezeichnetes Kapital	10	438	2,3	438	2,1
Kapitalrücklage	11	652	3,4	652	3,1
Eigene Aktien		- 91	- 0,5	- 91	- 0,4
Gewinnrücklagen	12	10.561	54,5	11.396	54,4
Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals	13	- 1.516	- 7,8	- 887	- 4,3
<b>Eigenkapital der Aktionäre der Henkel AG &amp; Co. KGaA</b>		<b>10.044</b>	<b>51,9</b>	<b>11.508</b>	<b>54,9</b>
Nicht beherrschende Anteile	14	114	0,6	136	0,7
<b>Eigenkapital</b>		<b>10.158</b>	<b>52,5</b>	<b>11.644</b>	<b>55,6</b>
Pensionsverpflichtungen	15	820	4,2	1.262	6,0
Ertragsteuerrückstellungen	16	78	0,4	84	0,4
Sonstige Rückstellungen	16	335	1,7	380	1,8
Finanzschulden	17	1.386	7,2	1.354	6,5
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	18	2	-	1	-
Übrige Verbindlichkeiten	19	14	0,1	13	0,1
Passive latente Steuern	5	457	2,4	628	3,0
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>3.092</b>	<b>16,0</b>	<b>3.722</b>	<b>17,8</b>
Ertragsteuerrückstellungen	16	172	1,0	251	1,2
Sonstige Rückstellungen	16	1.454	7,5	1.513	7,2
Finanzschulden	17	1.230	6,4	390	1,9
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	20	2.872	14,8	3.046	14,4
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	18	87	0,4	117	0,6
Übrige Verbindlichkeiten	19	230	1,2	268	1,3
Ertragsteuerverbindlichkeiten		20	0,1	10	-
Zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten	9	29	0,1	-	-
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>6.094</b>	<b>31,5</b>	<b>5.595</b>	<b>26,6</b>
<b>Passiva insgesamt</b>		<b>19.344</b>	<b>100,0</b>	<b>20.961</b>	<b>100,0</b>

## Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

78

in Mio Euro	Anhang	2013	%	2014	%	Veränderung
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>22</b>	<b>16.355</b>	<b>100,0</b>	<b>16.428</b>	<b>100,0</b>	<b>0,4%</b>
Kosten der umgesetzten Leistungen <sup>1</sup>	23	-8.546	-52,3	-8.712	-53,0	1,9%
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		<b>7.809</b>	<b>47,7</b>	<b>7.716</b>	<b>47,0</b>	<b>-1,2%</b>
Marketing- und Vertriebsaufwendungen <sup>1</sup>	24	-4.242	-25,9	-4.151	-25,3	-2,1%
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen <sup>1</sup>	25	-415	-2,6	-413	-2,5	-0,5%
Verwaltungsaufwendungen <sup>1</sup>	26	-842	-5,1	-852	-5,2	1,2%
Sonstige betriebliche Erträge	27	122	0,7	109	0,7	-10,7%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	28	-147	-0,8	-165	-1,0	12,2%
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		<b>2.285</b>	<b>14,0</b>	<b>2.244</b>	<b>13,7</b>	<b>-1,8%</b>
Zinsertrag <sup>2</sup>		36	0,2	39	0,2	8,3%
Zinsaufwand <sup>2</sup>		-94	-0,6	-48	-0,2	-48,9%
Sonstiges Finanzergebnis <sup>2</sup>		-55	-0,3	-46	-0,3	-16,4%
Beteiligungsergebnis		-	-	6	-	-
<b>Finanzergebnis</b>	<b>29</b>	<b>-113</b>	<b>-0,7</b>	<b>-49</b>	<b>-0,3</b>	<b>-56,6%</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>2.172</b>	<b>13,3</b>	<b>2.195</b>	<b>13,4</b>	<b>1,1%</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	30	-547	-3,4	-533	-3,3	-2,6%
Steuerquote in %		25,2		24,3		
<b>Jahresüberschuss</b>		<b>1.625</b>	<b>9,9</b>	<b>1.662</b>	<b>10,1</b>	<b>2,3%</b>
– auf nicht beherrschende Anteile entfallend	31	-36	-0,2	-34	-0,2	-5,6%
– auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend		1.589	9,7	1.628	9,9	2,5%
Ergebnis je Stammaktie – unverwässert und verwässert	in Euro	3,65		3,74		2,5%
Ergebnis je Vorzugsaktie – unvervässert und verwässert	in Euro	3,67		3,76		2,5%

## Freiwillige Zusatzinformation

79

in Mio Euro		2013	2014	Veränderung
<b>EBIT (wie berichtet)</b>		<b>2.285</b>	<b>2.244</b>	<b>-1,8%</b>
Einmalige Erträge		-10	-28 <sup>3</sup>	-
Einmalige Aufwendungen		82	159 <sup>4</sup>	-
Restrukturierungsaufwendungen <sup>1</sup>		159	213	-
<b>Bereinigter EBIT</b>		<b>2.516</b>	<b>2.588</b>	<b>2,9%</b>
<i>Bereinigte Umsatzrendite</i>	in %	15,4	15,8	0,4 pp
<i>Bereinigte Steuerquote</i>	in %	25,1	24,0	-1,1 pp
<b>Bereinigter Jahresüberschuss – Anteil der Aktionäre der Henkel AG &amp; Co. KGaA</b>		<b>1.764</b>	<b>1.896</b>	<b>7,5%</b>
<b>Bereinigtes Ergebnis je Stammaktie</b>	in Euro	4,05	4,36	7,7%
<b>Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie</b>	in Euro	4,07	4,38	7,6%

<sup>1</sup> Restrukturierungsaufwendungen 2014: 213 Mio Euro (2013: 159 Mio Euro), davon: Kosten der umgesetzten Leistungen 82 Mio Euro (2013: 49 Mio Euro), Marketing- und Vertriebsaufwendungen 48 Mio Euro (2013: 43 Mio Euro), Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen 3 Mio Euro (2013: 1 Mio Euro), Verwaltungsaufwendungen 80 Mio Euro (2013: 66 Mio Euro).

<sup>2</sup> Vorjahreszahlen vergleichbar dargestellt (siehe Erläuterungen auf Seite 125).

<sup>3</sup> Darin enthalten 25 Mio Euro Wertaufholung aus der Rückgliederung Zur Veräußerung gehaltener Vermögenswerte (siehe Erläuterungen auf Seite 135).

<sup>4</sup> Darin enthalten 109 Mio Euro Aufwendungen für Rückstellungen im Zusammenhang mit Kartellverfahren in Europa sowie 39 Mio Euro für Aufwendungen aus der Optimierung unserer IT-Systemlandschaft zur Steuerung der Geschäftsprozesse.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co.
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	KGaA Kurzfassung
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz		180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung		

## Konzern-Gesamtergebnisrechnung

Erläuterungen unter den Textziffern 15 und 21

80

in Mio Euro	2013	2014
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>1.625</b>	<b>1.662</b>
<i>Zu reklassifizierende Ergebnisse:</i>		
Unterschied aus Währungsumrechnung	- 544	627
Gewinne aus derivativen Finanzinstrumenten (Hedge-Rücklage gemäß IAS 39)	17	15
Gewinne / Verluste aus Finanzinstrumenten der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“ (Rücklage „zur Veräußerung verfügbar“)	1	1
<i>Nicht zu reklassifizierende Ergebnisse:</i>		
Neubewertung aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	95	- 266
<b>Sonstiges Ergebnis (nach Steuern)</b>	<b>- 431</b>	<b>377</b>
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>	<b>1.194</b>	<b>2.039</b>
- auf nicht beherrschende Anteile entfallend	22	48
- auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend	1.172	1.991

## Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

Erläuterungen unter den Textziffern 10 bis 14

81

	Gezeichnetes Kapital					Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals					<b>Gesamt</b>
	Stamm-aktien	Vorzugs-aktien	Kapital-rücklage	Eigene Aktien	Gewinn-rücklagen	Währungs-umrechnung	Hedge-Rücklage gemäß IAS 39	Rücklage „zur Veräußerung verfügbar“	Aktio-näre der Henkel AG & Co. KGaA	Nicht beherr-schende Anteile	
<i>in Mio Euro</i>											
<b>Stand 1.1.2013</b>	260	178	652	- 91	9.381	- 806	- 199	1	9.376	135	9.511
Jahresüberschuss	-	-	-	-	1.589	-	-	-	1.589	36	1.625
Sonstiges Ergebnis	-	-	-	-	95	- 530	17	1	- 417	- 14	- 431
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>	-	-	-	-	1.684	- 530	17	1	1.172	22	2.039
Ausschüttungen	-	-	-	-	- 407	-	-	-	- 407	- 25	- 432
Verkauf eigener Aktien	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Änderungen der Beteiligungsquote an Tochterunternehmen bei bestehender Kontrolle	-	-	-	-	- 95	-	-	-	- 95	- 18	- 113
Sonstige neutrale Veränderungen	-	-	-	-	- 2	-	-	-	- 2	-	- 2
<b>Stand 31.12.2013 / 1.1.2014</b>	260	178	652	- 91	10.561	- 1.336	- 182	2	10.044	114	10.158
Jahresüberschuss	-	-	-	-	1.628	-	-	-	1.628	34	1.662
Sonstiges Ergebnis	-	-	-	-	- 266	613	15	1	363	14	377
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>	-	-	-	-	1.362	613	15	1	1.991	48	2.039
Ausschüttungen	-	-	-	-	- 525	-	-	-	- 525	- 23	- 548
Verkauf eigener Aktien	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Änderungen der Beteiligungsquote an Tochterunternehmen bei bestehender Kontrolle	-	-	-	-	- 2	-	-	-	- 2	- 2	- 4
Sonstige neutrale Veränderungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 1	- 1
<b>Stand 31.12.2014</b>	260	178	652	- 91	11.396	- 723	- 167	3	11.508	136	11.644

## Konzernkapitalflussrechnung

Erläuterungen unter Textziffer 36

82

	2013	2014
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>2.285</b>	<b>2.244</b>
Gezahlte Ertragsteuern	– 534	– 567
Abschreibungen / Wertminderungen (Impairment) und Zuschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen <sup>1</sup>	420	416
Gewinne / Verluste aus Immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen sowie aus Divestments	– 35	– 1
Veränderung der Vorräte	– 128	– 103
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	– 101	– 184
Veränderung sonstiger Vermögenswerte	– 6	3
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	342	55
Veränderung anderer Verbindlichkeiten und Rückstellungen	– 127	51
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>2.116</b>	<b>1.914</b>
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen einschließlich geleisteter Anzahlungen	– 436	– 531
Investitionen in Tochterunternehmen und sonstige Geschäftseinheiten	– 31	– 1.719
Investitionen in „at-equity“ bilanzierte Beteiligungen und gemeinschaftlich geführte Unternehmen	–	–
Erlöse aus der Veräußerung von Tochterunternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten	24	6
Erlöse aus der Veräußerung von Immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	62	13
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>– 381</b>	<b>– 2.231</b>
Dividenden Henkel AG & Co. KGaA	– 407	– 525
Dividenden an nicht beherrschende Anteilseigner	– 25	– 23
Erhaltene Zinsen	235	202
Gezahlte Zinsen	– 286	– 203
<b>Gezahlte und erhaltene Dividenden und Zinsen</b>	<b>– 483</b>	<b>– 549</b>
Tilgung von Anleihen	– 1.000	– 1.030
Sonstige Veränderung der Finanzschulden	– 59	275
Zuführungen an Pensionsfonds	– 62	– 87
Sonstige Veränderung Pensionsverpflichtungen	– 75	– 62
Auszahlungen für den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen bei bestehender Kontrolle	– 69	– 12
Sonstige Finanzierungsvorgänge <sup>2</sup>	– 101	1.912
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>– 1.849</b>	<b>447</b>
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds	– 114	130
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelfonds	– 63	37
<b>Veränderung Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	<b>– 177</b>	<b>167</b>
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 1.1.	1.238	1.061 <sup>3</sup>
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.</b>	<b>1.061<sup>3</sup></b>	<b>1.228</b>

<sup>1</sup> Davon: Wertminderungen (Impairment) im Geschäftsjahr 2014: 35 Mio Euro (im Geschäftsjahr 2013: 33 Mio Euro).

<sup>2</sup> Die Sonstigen Finanzierungsvorgänge enthalten im Geschäftsjahr 2014 Auszahlungen in Höhe von – 941 Mio Euro für den Erwerb kurzfristiger Wertpapiere und Terminanlagen sowie die Stellung finanzieller Sicherheiten (im Geschäftsjahr 2013: – 1.482 Mio Euro).

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

### Freiwillige Zusatzinformation

#### Überleitung zum Free Cashflow

83

	2013	2014
in Mio Euro		
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>2.116</b>	<b>1.914</b>
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen einschließlich geleisteter Anzahlungen	– 436	– 531
Erlöse aus der Veräußerung von Immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	62	13
Zinssaldo	– 51	– 1
Sonstige Veränderung Pensionsverpflichtungen	– 75	– 62
<b>Free Cashflow</b>	<b>1.616</b>	<b>1.333</b>

112 Konzernbilanz
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
115 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
116 Konzernkapitalflussrechnung

117 Konzernsegmentberichterstattung
118 Berichterstattung nach Regionen
119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses
128 Erläuterungen zur Konzernbilanz
163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

168 Weitere Angaben
175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers
177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA

178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA

## Konzernsegmentberichterstattung nach Unternehmensbereichen<sup>1</sup>

84

	Laundry & Home Care	Beauty Care	Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau	Industrie-klebstoffe	Summe Adhesive Technologies	Summe operative Unternehmensbereiche	Corporate	Konzern
<b>in Mio Euro</b>								
<b>Umsatz 2014</b>	<b>4.626</b>	<b>3.547</b>	<b>1.858</b>	<b>6.269</b>	<b>8.127</b>	<b>16.300</b>	<b>128</b>	<b>16.428</b>
Anteil am Konzernumsatz	28%	22%	11%	38%	49%	99%	1%	100%
<b>Umsatz 2013</b>	<b>4.580</b>	<b>3.510</b>	<b>1.924</b>	<b>6.193</b>	<b>8.117</b>	<b>16.207</b>	<b>148</b>	<b>16.355</b>
Veränderung gegenüber Vorjahr	1,0%	1,0%	-3,4%	1,2%	0,1%	0,6%	-13,3%	0,4%
Bereinigt um Wechselkurseffekte	6,4%	4,3%	2,8%	3,8%	3,6%	4,6%	-	4,4%
Organisch	4,6%	2,0%	3,0%	3,9%	3,7%	3,6%	-	3,4%
<b>EBIT 2014</b>	<b>615</b>	<b>421</b>	<b>280</b>	<b>1.066</b>	<b>1.345</b>	<b>2.381</b>	<b>-137</b>	<b>2.244</b>
EBIT 2013	682	474	286	985	1.271	2.426	-141	2.285
Veränderung gegenüber Vorjahr	-9,8%	-11,2%	-2,3%	8,2%	5,9%	-1,9%	-	-1,8%
<b>Umsatzrendite (EBIT) 2014</b>	<b>13,3%</b>	<b>11,9%</b>	<b>15,0%</b>	<b>17,0%</b>	<b>16,6%</b>	<b>14,6%</b>	<b>-</b>	<b>13,7%</b>
<b>Umsatzrendite (EBIT) 2013</b>	<b>14,9%</b>	<b>13,5%</b>	<b>14,9%</b>	<b>15,9%</b>	<b>15,7%</b>	<b>15,0%</b>	<b>-</b>	<b>14,0%</b>
<b>Bereinigter EBIT 2014</b>	<b>749</b>	<b>544</b>	<b>293</b>	<b>1.109</b>	<b>1.402</b>	<b>2.694</b>	<b>-106</b>	<b>2.588</b>
Bereinigter EBIT 2013	714	525	311	1.059	1.370	2.609	-93	2.516
Veränderung gegenüber Vorjahr	4,8%	3,5%	-5,9%	4,7%	2,3%	3,2%	-	2,9%
<b>Bereinigte Umsatzrendite (EBIT) 2014</b>	<b>16,2%</b>	<b>15,3%</b>	<b>15,7%</b>	<b>17,7%</b>	<b>17,2%</b>	<b>16,5%</b>	<b>-</b>	<b>15,8%</b>
<b>Bereinigte Umsatzrendite (EBIT) 2013</b>	<b>15,6%</b>	<b>15,0%</b>	<b>16,2%</b>	<b>17,1%</b>	<b>16,9%</b>	<b>16,1%</b>	<b>-</b>	<b>15,4%</b>
<b>Eingesetztes Kapital 2014<sup>2</sup></b>	<b>2.631</b>	<b>2.296</b>	<b>865</b>	<b>5.941</b>	<b>6.806</b>	<b>11.733</b>	<b>57</b>	<b>11.790</b>
Eingesetztes Kapital 2013 <sup>2</sup>	2.321	2.007	922	5.830	6.752	11.080	59	11.138
Veränderung gegenüber Vorjahr	13,4%	14,4%	-6,1%	1,9%	0,8%	5,9%	-	5,8%
<b>Rendite auf eingesetztes Kapital (ROCE) 2014</b>	<b>23,4%</b>	<b>18,3%</b>	<b>32,3%</b>	<b>17,9%</b>	<b>19,8%</b>	<b>20,3%</b>	<b>-</b>	<b>19,0%</b>
Rendite auf eingesetztes Kapital (ROCE) 2013	29,4%	23,6%	31,0%	16,9%	18,8%	21,9%	-	20,5%
Abschreibungen / Wertminderungen / Zuschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte / Sachanlagen 2014	122	61	41	180	221	404	12	416
Davon Wertminderungen (Impairment) 2014	26	1	1	6	7	34	1	35
Davon Zuschreibungen 2014	5	-	-	2	2	7	-	7
Abschreibungen / Wertminderungen / Zuschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte / Sachanlagen 2013	121	56	43	182	225	402	18	420
Davon Wertminderungen (Impairment) 2013	16	1	7	8	15	32	1	33
Davon Zuschreibungen 2013	-	-	1	4	5	5	-	5
<b>Investitionen (ohne Finanzanlagen) 2014</b>	<b>1.201</b>	<b>370</b>	<b>82</b>	<b>553</b>	<b>635</b>	<b>2.206</b>	<b>8</b>	<b>2.214</b>
Investitionen (ohne Finanzanlagen) 2013	158	101	72	126	198	457	8	465
<b>Operatives Bruttovermögen 2014<sup>3</sup></b>	<b>4.507</b>	<b>3.390</b>	<b>1.375</b>	<b>7.166</b>	<b>8.541</b>	<b>16.438</b>	<b>414</b>	<b>16.852</b>
Operative Verbindlichkeiten 2014	1.708	1.294	562	1.696	2.258	5.260	357	5.617
<b>Operatives Vermögen 2014<sup>3</sup></b>	<b>2.799</b>	<b>2.096</b>	<b>813</b>	<b>5.469</b>	<b>6.283</b>	<b>11.178</b>	<b>57</b>	<b>11.235</b>
Operatives Bruttovermögen 2013 <sup>3</sup>	4.111	3.164	1.434	7.105	8.538	15.813	488	16.301
Operative Verbindlichkeiten 2013	1.626	1.355	562	1.696	2.259	5.240	429	5.669
<b>Operatives Vermögen 2013<sup>3</sup></b>	<b>2.484</b>	<b>1.809</b>	<b>871</b>	<b>5.408</b>	<b>6.279</b>	<b>10.573</b>	<b>59</b>	<b>10.632</b>

<sup>1</sup> Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.<sup>2</sup> Mit Geschäftswerten zu Anschaffungskosten vor Verrechnung mit kumulierten Wertminderungen (Impairment) gemäß IFRS 3.79(b).<sup>3</sup> Mit Geschäftswerten zu Nettobuchwerten.

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

85

in Mio Euro	West-europa	Ost-europa	Afrika/ Nahost	Nord- amerika	Latein- amerika	Asien/ Pazifik	<b>Summe Regionen</b>	Corporate	Konzern
<b>Umsatz<sup>2</sup> 2014</b>	<b>5.724</b>	<b>2.854</b>	<b>1.133</b>	<b>2.884</b>	<b>1.029</b>	<b>2.676</b>	<b>16.300</b>	<b>128</b>	<b>16.428</b>
<b>Umsatz<sup>2</sup> 2013</b>	<b>5.580</b>	<b>3.034</b>	<b>1.080</b>	<b>2.928</b>	<b>1.061</b>	<b>2.524</b>	<b>16.207</b>	<b>148</b>	<b>16.355</b>
Veränderung gegenüber Vorjahr	2,6%	-5,9%	4,9%	-1,5%	-3,0%	6,0%	0,6%	-	0,4%
Bereinigt um Wechselkurseffekte	2,6%	5,8%	16,6%	-0,6%	4,8%	8,2%	4,6%	-	4,4%
Organisch	1,7%	4,5%	16,9%	-2,9%	4,4%	8,2%	3,6%	-	3,4%
<b>Anteil am Konzernumsatz 2014</b>	<b>35%</b>	<b>17%</b>	<b>7%</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>	<b>16%</b>	<b>99%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>
<b>Anteil am Konzernumsatz 2013</b>	<b>34%</b>	<b>19%</b>	<b>7%</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>	<b>15%</b>	<b>99%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT) 2014</b>	<b>1.046</b>	<b>378</b>	<b>121</b>	<b>420</b>	<b>73</b>	<b>343</b>	<b>2.381</b>	<b>-137</b>	<b>2.244</b>
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT) 2013</b>	<b>1.021</b>	<b>459</b>	<b>34</b>	<b>497</b>	<b>74</b>	<b>340</b>	<b>2.426</b>	<b>-141</b>	<b>2.285</b>
Veränderung gegenüber Vorjahr	2,4%	-17,7%	250,2%	-15,4%	-1,5%	0,8%	-1,9%	-	-1,8%
Bereinigt um Wechselkurseffekte	2,3%	-5,6%	270,6%	-15,0%	12,3%	3,0%	1,5%	-	0,6%
<b>Umsatzrendite (EBIT) 2014</b>	<b>18,3%</b>	<b>13,2%</b>	<b>10,7%</b>	<b>14,6%</b>	<b>7,1%</b>	<b>12,8%</b>	<b>14,6%</b>	<b>-</b>	<b>13,7%</b>
<b>Umsatzrendite (EBIT) 2013</b>	<b>18,3%</b>	<b>15,1%</b>	<b>3,2%</b>	<b>17,0%</b>	<b>7,0%</b>	<b>13,5%</b>	<b>15,0%</b>	<b>-</b>	<b>14,0%</b>

<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 2014 einen Umsatz in Höhe von 2.280 Mio Euro (Vorjahr: 2.247 Mio Euro). Von den in den USA ansässigen Verbundenen Unternehmen wurden im Jahr 2014 Umsätze in Höhe von 2.672 Mio Euro (Vorjahr: 2.700 Mio Euro) erzielt. In den Geschäftsjahren 2013 und 2014 entfielen auf keinen Einzelkunden mehr als 10 Prozent der Gesamtumsätze.

Von den insgesamt zum 31. Dezember 2014 im Henkel-Konzern bilanzierten langfristigen Vermögenswerten (ohne Finanzinstrumente und latente Steuerforderungen) in Höhe von 13.203 Mio Euro (Vorjahr: 10.611 Mio Euro) entfielen 1.479 Mio Euro (Vorjahr: 1.156 Mio Euro) auf die in Deutschland ansässigen Verbundenen Unternehmen einschließlich der Henkel AG & Co. KGaA. Die in den USA ansässigen Verbundenen Unternehmen bilanzierten zum 31. Dezember 2014 langfristige Vermögenswerte (ohne Finanzinstrumente und latente Steuerforderungen) in Höhe von 6.404 Mio Euro (Vorjahr: 5.438 Mio Euro).

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	<b>118 Berichterstattung nach Regionen</b>	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	<b>119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses</b>	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz		
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung		

## Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

### Allgemeine Angaben

Der Konzernabschluss der Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf, zum 31. Dezember 2014 ist aufgestellt in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und den diesbezüglichen Interpretationen des International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC), wie sie gemäß der Verordnung Nummer 1606/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates über die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards in der Europäischen Union anzuwenden sind, sowie unter Beachtung des Paragraphen 315a Handelsgesetzbuch (HGB).

Die Jahresabschlüsse der einbezogenen Unternehmen sind auf den Bilanztag 31. Dezember 2014 der Henkel AG & Co. KGaA erstellt.

Die Abschlussprüfer KPMG beziehungsweise andere beauftragte Prüfungsgesellschaften haben die Abschlüsse der wesentlichen in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen geprüft. Der Vorstand der Henkel Management AG – die persönlich haftende Gesellschafterin der Henkel AG & Co. KGaA – hat den Konzernabschluss am 30. Januar 2015 aufgestellt sowie zur Weitergabe an den Aufsichtsrat und zur Veröffentlichung freigegeben.

Der Konzernabschluss ist auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten erstellt mit der Ausnahme, dass bestimmte Finanzinstrumente zum Marktwert sowie die Pensionsverpflichtungen unter Anwendung der „Projected-Unit-Credit“-Methode bilanziert sind. Die funktionale Währung der Henkel AG & Co. KGaA und die Berichtswährung des Konzerns ist Euro. Soweit nicht anders vermerkt, werden alle Beträge in Millionen Euro (Mio Euro) angegeben. Um die Klarheit und Aussagefähigkeit des Konzernabschlusses zu verbessern, werden sowohl in der Konzernbilanz als auch in der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung sowie in der Konzern-Gesamtergebnisrechnung einzelne Posten zusammengefasst und im Konzernanhang gesondert ausgewiesen.

### Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2014 sind neben der Henkel AG & Co. KGaA als oberstem Mutterunternehmen acht inländische und 197 ausländische Gesellschaften einbezogen, bei denen die Henkel AG & Co. KGaA beherrschenden Einfluss auf die Finanz- und Geschäftspolitik hat. Der Konzern beherrscht ein Unternehmen, wenn er schwankenden Renditen aus seinem Engagement bei dem Unternehmen ausgesetzt ist beziehungsweise Anrechte auf diese besitzt und die Fähigkeit hat, diese Renditen mittels seiner Verfügungsgewalt über das Unternehmen zu beeinflussen.

Im Geschäftsjahr 2014 ergaben sich die in der folgenden Tabelle dargestellten Änderungen des Konsolidierungskreises:

### Konsolidierungskreis

<b>Stand 1. Januar 2014</b>	<b>174</b>
Zugänge	43
Verschmelzungen	-1
Abgänge	-10
<b>Stand 31. Dezember 2014</b>	<b>206</b>

Durch die im Geschäftsjahr 2014 getätigten Akquisitionen hat sich der Konsolidierungskreis erweitert. Weitere Details erläutern wir im Kapitel „Akquisitionen und Divestments“ auf den folgenden Seiten 120 bis 122.

Tochterunternehmen, die aufgrund ihrer ruhenden oder nur geringen Geschäftstätigkeit für den Konzern sowie für die Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von untergeordneter Bedeutung sind, werden grundsätzlich nicht in den Konzernabschluss einbezogen. Die gesamten Bilanzsummen dieser Gesellschaften haben einen Anteil von unter 1 Prozent an der Konzernbilanzsumme; die Summe der Umsatzerlöse und der Ergebnisse nach Steuern beläuft sich ebenfalls auf unter 1 Prozent des Konzernergebnisses.

## Akquisitionen und Divestments

### Akquisitionen

Mit Wirkung zum 14. Februar 2014 haben wir die Übernahme eines polnischen Wasch- und Reinigungsmittelgeschäfts und der damit verbundenen Marken abgeschlossen. Die Transaktion umfasst hauptsächlich Waschmittel und Weichspüler der Marke „E“ sowie andere kleinere Marken. Der gezahlte Kaufpreis betrug 53 Mio Euro und umfasste im Wesentlichen Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer. Ein Geschäftswert wurde nicht aktiviert.

Mit Wirkung zum 30. Mai 2014 haben wir in Lateinamerika die Akquisition der Haarpflege-Marke Pert abgeschlossen. Der gezahlte Kaufpreis betrug 24 Mio Euro. Ein Geschäftswert in Höhe von 18 Mio Euro wurde aktiviert.

Mit Wirkung zum 30. Juni 2014 haben wir in den USA die drei Hair-Professional-Unternehmen Sexy Hair Concepts LLC, Alterna Holdings Corporation und Kenra Professional LLC vollständig erworben. Der Kaufpreis betrug 274 Mio Euro. Diese Akquisition ist Teil unserer globalen Strategie, in reifen Märkten gezielt in attraktive Kategoriepositionen zu investieren.

Mit Wirkung zum 14. Oktober 2014 haben wir den Erwerb aller Anteile an der Spotless Group SAS, Neuilly-sur-Seine, Frankreich, im Bereich Laundry & Home Care abgeschlossen. Der Kaufpreis einschließlich Schulden betrug 940 Mio Euro. Diese Akquisition ist Teil unserer globalen Strategie, in reifen Märkten gezielt in attraktive Kategoriepositionen zu investieren.

Mit Wirkung zum 31. Oktober 2014 haben wir die Firma The Bergquist Company mit Sitz in Chanhassen, Minnesota, USA, vollständig erworben. Der Kaufpreis betrug 467 Mio Euro. Durch diese Akquisition stärken wir die Position von Adhesive Technologies als ein weltweit führender Lösungsanbieter für Klebstoffe, Dichtstoffe und Funktionsbeschichtungen.

Die Zuordnung der Kaufpreise für die drei letztgenannten Akquisitionen zu den erworbenen Vermögenswerten und Schulden entsprechend dem Standard IFRS 3 „Business combinations“ ist infolge der unterjährig abgeschlossenen Erwerbe noch nicht final abgeschlossen. Die noch nicht abgeschlossenen Kaufpreisallokationen dienen dazu, die Akquisitionsosten den beizulegenden Zeitwerten der Vermögenswerte und Schulden zuzuordnen. Hierbei werden auch die beizulegenden Zeitwerte von bisher nicht bilanzierten Immateriellen Vermögenswerten der erworbenen Aktivitäten berücksichtigt, zum Beispiel Kundenbeziehungen, Technologien und Marken.

Die Buchwerte der übernommenen Vermögenswerte und Schulden sind aus den Verträgen und den uns zum jeweiligen Erwerbszeitpunkt vorliegenden Eröffnungsbilanzen ermittelt. Die Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften des Henkel-Konzerns wurden angewandt. Wären die erworbenen Geschäfte bereits seit dem 1. Januar 2014 einbezogen gewesen, hätten diese im Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember 2014 die Umsatzerlöse des Henkel-Konzerns um 576 Mio Euro und das Ergebnis nach Steuern um 46 Mio Euro erhöht. Tatsächlich trugen die Geschäfte mit 146 Mio Euro zu den Umsatzerlösen und 3 Mio Euro zum Ergebnis nach Steuern bei. Die aktivierten Geschäftswerte sind mit rund 180 Mio Euro steuerlich abzugsfähig.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co.
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	KGaA Kurzfassung
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	<b>119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses</b>	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz	der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung		

**Überleitung vom Kaufpreis zum vorläufigen Unterschiedsbetrag**

87

in Mio Euro	<b>2014</b>
<b>Sexy Hair Concepts LLC, Alterna Holdings Corporation und Kenra Professional LLC zum 30.06.2014</b>	
Kaufpreis	274
Kaufpreisanpassung aufgrund kaufvertraglicher Regelungen	- 4
Bereinigter Kaufpreis in bar	270
Buchwert der übernommenen Vermögenswerte und Schulden	16
<b>Vorläufiger Unterschiedsbetrag</b>	<b>254</b>

**Spotless Group SAS zum 14.10.2014**

Kaufpreis	940
Abzüglich abgelöster Finanzverbindlichkeiten	- 241
Kaufpreisanpassung aufgrund kaufvertraglicher Regelungen	19
Bereinigter Kaufpreis in bar	718
Buchwert der übernommenen Vermögenswerte und Schulden	67
<b>Vorläufiger Unterschiedsbetrag</b>	<b>651</b>

**The Bergquist Company zum 31.10.2014**

Kaufpreis	467
Kaufpreisanpassung aufgrund kaufvertraglicher Regelungen	2
Bereinigter Kaufpreis in bar	469
Buchwert der übernommenen Vermögenswerte und Schulden	79
<b>Vorläufiger Unterschiedsbetrag</b>	<b>390</b>

**Akquisitionen**

88

in Mio Euro	Sexy Hair Concepts LLC, Alterna Holdings Corporation und Kenra Professional LLC zum 30.06.2014	Spotless Group SAS zum 14.10.2014	The Bergquist Company zum 31.10.2014	Sonstige	<b>Summe</b>
	Beizulegender Zeitwert	Beizulegender Zeitwert	Beizulegender Zeitwert	Beizulegender Zeitwert	
Vorläufiger Geschäfts- oder Firmenwert	159	675	289	18	1.141
Übrige Immaterielle Vermögenswerte	104	256	90	60	510
Sachanlagen	2	7	37	-	46
Übriges langfristiges Vermögen	11	16	-	-	27
<b>Langfristiges Vermögen</b>	<b>276</b>	<b>954</b>	<b>416</b>	<b>78</b>	<b>1.724</b>
Vorräte	22	36	20	-	78
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	15	76	34	-	125
Übrige Kurzfristige Vermögenswerte	9	8	3	-	20
Flüssige Mittel	6	37	12	-	55
<b>Kurzfristiges Vermögen</b>	<b>52</b>	<b>157</b>	<b>69</b>	<b>-</b>	<b>278</b>
<b>Aktiva insgesamt</b>	<b>328</b>	<b>1.111</b>	<b>485</b>	<b>78</b>	<b>2.002</b>
<b>Nettovermögen</b>	<b>270</b>	<b>718</b>	<b>467</b>	<b>78</b>	<b>1.533</b>
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>25</b>	<b>282<sup>1</sup></b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>309</b>
Übrige Kurzfristige Rückstellungen / Verbindlichkeiten	24	61	10	-	95
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	9	50	6	-	65
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>33</b>	<b>111</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>160</b>
<b>Passiva insgesamt</b>	<b>328</b>	<b>1.111</b>	<b>485</b>	<b>78</b>	<b>2.002</b>

<sup>1</sup> Darin enthalten 241 Mio Euro abgelöste Finanzverbindlichkeiten.

## **Divestments**

Mit Wirkung zum 31. März 2014 haben wir in den USA unser nicht zum Kerngeschäft zählendes Walzölgeschäft des Unternehmensbereichs Adhesive Technologies veräußert.

Durch die Divestments im Geschäftsjahr 2014 wurde die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nicht wesentlich beeinflusst.

## **Konsolidierungsgrundsätze**

Die Abschlüsse der Henkel AG & Co. KGaA und ihrer in den Konzernabschluss einbezogenen Tochtergesellschaften haben wir unter Beachtung einheitlich geltender Ansatz- und Bewertungsvorschriften auf den einheitlichen Bilanztag des Konzerns aufgestellt. Die Unternehmen werden beginnend mit dem Zeitpunkt in den Konzernabschluss einbezogen, ab dem der Konzern die Möglichkeit der Beherrschung erlangt.

Alle Forderungen und Verbindlichkeiten, Umsätze, Aufwendungen und Erträge sowie Zwischenergebnisse, die aus konzerninternen Lieferungen in das Anlage- und in das Vorratsvermögen stammen, werden im Konzernabschluss eliminiert.

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode. Diese Methode schreibt vor, dass bei Unternehmenszusammenschlüssen im Rahmen einer Neubewertung zum Erwerbszeitpunkt sämtliche stillen Reserven und stillen Lasten des übernommenen Unternehmens aufgedeckt und alle identifizierbaren Immateriellen Vermögenswerte gesondert ausgewiesen werden. Dies ist der Fall, wenn sie eindeutig abgrenzbar sind oder ihr Ansatz auf einem vertraglichen oder anderen Recht basiert. Ein sich nach der Kaufpreisallokation ergebender aktiver Unterschiedsbetrag zwischen Akquisitionskosten und (anteiligem) Nettovermögen wird als Geschäftswert aktiviert. Die Geschäftswerte werden bei den Tochterunternehmen in deren funktionaler Währung geführt.

Bei der erstmaligen Einbeziehung von erworbenen Gesellschaften in den Konsolidierungskreis werden deren Beteiligungsbuchwerte bei der jeweiligen Muttergesellschaft gegen die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten verrechnet. Bedingte Kaufpreisbestandteile („contingent consideration“) werden zum Erstkonsolidierungszeitpunkt zum beizulegenden Zeitwert erfasst. Spätere Wertänderungen führen nicht zu einer Anpassung der Bewertung zum Erwerbszeitpunkt. (Anschaffungsneben-)Kosten, die im Zusammenhang mit dem Erwerb von Unternehmensanteilen stehen, werden nicht in den Kaufpreis einbezogen. Stattdessen werden sie in der Periode ihres Anfalls erfolgswirksam im sonstigen betrieblichen Aufwand erfasst.

Bei der Bilanzierung von Erwerben von weniger als 100 Prozent werden die nicht beherrschenden Anteile zum beizulegenden Zeitwert des anteiligen bilanzierten Nettovermögens bewertet. Von dem Wahlrecht zur Bewertung der nicht beherrschenden Anteile zu ihrem beizulegenden Zeitwert (Full-Goodwill-Methode) machen wir keinen Gebrauch.

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

Anteilsveränderungen bei Tochterunternehmen, durch die sich die Beteiligungsquote des Konzerns ohne Verlust der Kontrolle vermindert oder erhöht, bilden wir als erfolgsneutrale Transaktion zwischen Eigenkapitalgebern ab.

Sobald die Kontrolle über ein Tochterunternehmen nicht mehr besteht, werden alle Vermögenswerte und Schulden sowie die nicht beherrschenden Anteile und die kumulierten Währungsgewinne beziehungsweise -verluste ausgebucht. Wenn Henkel an der nicht konsolidierten Gesellschaft weiterhin nicht beherrschende Anteile besitzt, werden diese zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Das Ergebnis der Entkonsolidierung wird im sonstigen betrieblichen Ertrag beziehungsweise Aufwand ausgewiesen.

## **„At-equity“ bilanzierte Unternehmen**

Assoziierte Unternehmen und gemeinschaftlich geführte Unternehmen (Joint Ventures) werden „at-equity“ bilanziert.

Ein assoziiertes Unternehmen ist ein Unternehmen, auf das der Konzern durch Mitwirkung an der Finanz- und Geschäfts- politik maßgeblichen Einfluss, jedoch keine Beherrschung, ausüben kann. Maßgeblicher Einfluss wird grundsätzlich angenommen, wenn der Konzern einen Stimmrechtsanteil von 20 Prozent oder mehr hält. Soweit ein Konzernunternehmen mit einem assoziierten Unternehmen oder einem gemeinschaftlich geführten Unternehmen Transaktionen durchführt, werden daraus resultierende Gewinne oder Verluste entsprechend dem Anteil des Konzerns an diesem Unternehmen eliminiert.

Im Konzern bilanzieren wir die Dekel Investment Holdings Ltd. nach der „At-equity“-Methode. Der Buchwert der Anteile beläuft sich zum 31. Dezember 2014 auf 5 Mio Euro (Vorjahr: 5 Mio Euro).

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	<b>119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses</b>	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz	der Henkel AG & Co. KGaA	
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung		

## 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 den Konzerngesellschaften in der Regel die jeweilige Landeswährung ist, werden die Vermögenswerte und Schulden zu Stichtagskursen umgerechnet sowie die Aufwendungen und Erträge zum Transaktionskurs – approximiert durch Jahres-

durchschnittskurse. Die Posten des Eigenkapitals werden zu historischen Kursen geführt. Der Unterschiedsbetrag, der sich gegenüber den Stichtagskursen ergibt, wird im Eigenkapital gesondert in den Spalten „Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals“ beziehungsweise „Nicht beherrschende Anteile“ ausgewiesen und bleibt ohne Auswirkung auf den Jahresüberschuss, bis die Anteile veräußert werden.

Transaktionen in fremder Währung werden in den Jahresabschlüssen der Tochterunternehmen mit den Kursen zum Zeitpunkt der Geschäftsvorfälle umgerechnet. Die finanziellen Vermögenswerte und Schulden in Fremdwährung werden erfolgswirksam zum Stichtagskurs bewertet. Für die Umrechnung der wesentlichen Währungen im Konzern haben wir folgende Wechselkurse für einen Euro zugrunde gelegt:

## Währungen

89

	ISO-Code	Durchschnittskurs		Stichtagskurs 31. Dezember	
		2013	2014	2013	2014
Chinesischer Yuan	CNY	8,16	<b>8,19</b>	8,35	<b>7,54</b>
Mexikanischer Peso	MXN	16,97	<b>17,66</b>	18,07	<b>17,87</b>
Polnischer Zloty	PLN	4,20	<b>4,18</b>	4,15	<b>4,27</b>
Russischer Rubel	RUB	42,34	<b>50,87</b>	45,32	<b>72,34</b>
Türkische Lira	TRY	2,53	<b>2,91</b>	2,96	<b>2,83</b>
US-Dollar	USD	1,33	<b>1,33</b>	1,38	<b>1,21</b>

## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

### Zusammenfassung ausgewählter Bewertungsmethoden

90

Bilanzposten	Bewertungsmethode
<b>Aktiva</b>	
Geschäftswerte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungskosten und erzielbarem Betrag („Impairment only“-Ansatz)
Sonstige Immaterielle Vermögenswerte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungskosten und erzielbarem Betrag („Impairment only“-Ansatz)
mit unbestimmter Nutzungsdauer	(Fortgeführte) Anschaffungskosten abzüglich etwaiger Wertminderungen
mit bestimmter Nutzungsdauer	(Fortgeführte) Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich etwaiger Wertminderungen
Sachanlagen	(Fortgeführte) Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich etwaiger Wertminderungen
Finanzielle Vermögenswerte (Kategorien nach IAS 39)	
„Kredite und Forderungen“	(Fortgeführte) Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode
„Zur Veräußerung verfügbar“	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert <sup>1</sup>
„Zu Handelszwecken gehalten“	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
„Fair Value Option“	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Übrige Vermögenswerte	(Fortgeführte) Anschaffungskosten
Vorräte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten

<sup>1</sup> Abgesehen von dauerhaften Wertminderungen und Effekten aus der Fremdwährungsbewertung.

Passiva	
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verbindlichkeiten	Barwert der zukünftigen Verpflichtungen („Projected-Unit-Credit“-Methode)
Sonstige Rückstellungen	Erfüllungsbetrag
Finanzielle Verbindlichkeiten (Kategorien nach IAS 39)	
„Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet“	(Fortgeführte) Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode
„Zu Handelszwecken gehalten“	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Übrige Verbindlichkeiten	Erfüllungsbetrag

Unsere im Vergleich zum Vorjahr grundsätzlich unveränderten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden werden detailliert im Rahmen der Erläuterung der einzelnen Bilanzposten im Anhang beschrieben. Darüber hinaus werden die für den International Financial Reporting Standard (IFRS) 7 relevanten Angaben zu den Finanzinstrumenten nach Kategorien sowie zur Bestimmung der beizulegenden Zeitwerte und zu den derivativen Finanzinstrumenten im Rahmen der Berichterstattung zu Finanzinstrumenten (Textziffer 21 auf den Seiten 150 bis 162) dargestellt.

Änderungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgrund von überarbeiteten und neuen Standards erfolgen rückwirkend, sofern der Effekt wesentlich ist und für einen Standard keine abweichende Regelung vorgesehen ist. Die Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung des Vorjahrs und die Eröffnungsbilanz dieser Vergleichsperiode werden so angepasst, als ob die neuen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden schon immer angewandt worden seien.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	<b>119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses</b>	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz	der Henkel AG & Co. KGaA	
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung		

## Schätzungen, Annahmen und Ermessensentscheidungen

Für die Erstellung des Konzernabschlusses müssen wir Schätzungen vornehmen und Annahmen treffen. Diese haben Einfluss auf die angegebenen Beträge für Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten zum Bilanztag sowie den Ausweis von Erträgen und Aufwendungen des Berichtszeitraums. Die sich tatsächlich ergebenden Beträge können von diesen Schätzungen abweichen.

Die Schätzungen und die zugrunde liegenden Annahmen basieren auf Erfahrungen der Vergangenheit und werden fortlaufend überprüft. Anpassungen bezüglich der für die Rechnungslegung relevanten Schätzungen berücksichtigen wir in der Periode der Änderung, sofern die Änderung nur diese Periode betrifft. Eine Änderung wird in der Periode der Änderung und in späteren Perioden berücksichtigt, sofern die Änderung sowohl die Berichtsperiode als auch spätere Perioden betrifft. Beurteilungen des Vorstands hinsichtlich der Anwendung der IFRS, die wesentliche Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben, werden insbesondere bei den erläuternden Angaben zu den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag (siehe Textziffer 30 auf den Seiten 165 bis 167), zu den Immateriellen Vermögenswerten (siehe Textziffer 1 auf den Seiten 128 bis 131), zu den Pensionsverpflichtungen (siehe Textziffer 15 auf den Seiten 137 bis 145), zu den Ertragsteuerrückstellungen und Sonstigen Rückstellungen (siehe Textziffer 16 auf Seite 146 und 147), zu den Finanzinstrumenten (siehe Textziffer 21 auf den Seiten 150 bis 162) sowie zu den aktienbasierten Vergütungsprogrammen (siehe Textziffer 33 auf der Seite 168) dargestellt.

Wesentliche Ermessensentscheidungen betreffen die folgenden zwei Sachverhalte:

- Die US-Dollar-Verbindlichkeiten der Henkel of America, Inc., Wilmington, USA, werden mit Sicherheitsleistungen der Henkel US LLC, Wilmington, USA, 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 erläutern wir unter Textziffer 1 auf den Seiten 128 bis 131.

## Anwendung von IAS 8 zu Rechnungslegungsmethoden

In Anwendung von IAS 8 Textziffer 28 ff. machen wir folgende Angaben:

Wir haben das Verfahren zur Berechnung der Diskontierungszinssätze im Euro-Raum zum 31. Dezember 2014 umgestellt. Dabei werden für auf Euro lautende Verpflichtungen die sogenannten Supranational-Anleihen – beispielsweise Emissionen des ESM, des EFSF und der EUROFIMA – erstmalig ausgenommen, da es sich hierbei nach allgemeiner Marktauffassung um Emissionen mit staatsfinanzierendem Charakter handelt. Die Diskontierungszinssätze ermitteln sich aus Renditen von Unternehmensanleihen mit einem Emissionsvolumen von mehr als 250 Mio Euro, die mit einem Rating von mindestens AA– bis AA+ von einer der drei Ratingagenturen Fitch, Moody's oder Standard & Poor's bewertet wurden. Wäre die Pensionsverpflichtung zum Stichtag mit einem Diskontierungszinssatz bewertet worden, der nach dem im Vorjahr angewandten Verfahren ermittelt worden wäre, hätte sich eine um 180 Mio Euro höhere Pensionsverpflichtung ergeben. Auf die Nettozinskomponente für das kommende Geschäftsjahr hat die Verfahrensänderung eine Auswirkung von 0 Mio Euro.

Um den Einblick in die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage weiter zu verbessern, haben wir gemäß IAS 8.29 eine freiwillige Änderung der Darstellung unseres Finanzergebnisses durchgeführt. Im Sonstigen Finanzergebnis zeigen wir das Zinsergebnis aus Pensionsverpflichtungen, Währungsergebnisse sowie das übrige Finanzergebnis. Die Vorjahreszahlen wurden vergleichbar dargestellt.

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

### Im laufenden Geschäftsjahr erstmals angewandte Rechnungslegungsvorschriften

91

	Bedeutung
IFRS 10 „Konzernabschlüsse“	relevant
IFRS 11 „Gemeinschaftliche Tätigkeiten“	relevant
IFRS 12 „Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen“	relevant
IFRS 10 (Amendment), IFRS 11 (Amendment) und IFRS 12 (Amendment) „Übergangsvorschriften“	relevant
IAS 28 (Amendment) „Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen“	relevant
IAS 32 (Amendment) „Saldierung finanzieller Vermögenswerte und Schulden“	relevant
IAS 36 (Amendment) „Angaben zum erzielbaren Betrag nichtfinanzieller Vermögenswerte“	relevant
IAS 39 (Amendment) „Novation von Derivaten und der Fortsetzung von Sicherungsgeschäften“	relevant

- Im Mai 2011 veröffentlichte das International Accounting Standards Board (IASB) die neuen Standards IFRS 10 „Konzernabschlüsse“, IFRS 11 „Gemeinschaftliche Tätigkeiten“ und IFRS 12 „Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen“ sowie Änderungen des IAS 28 „Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen“. Nach dem neuen Konzept des IFRS 10 ist Beherrschung („control“) gegeben, wenn das potenzielle Mutterunternehmen die Entscheidungsgewalt aufgrund von Stimmrechten oder anderer Rechte über das potenzielle Tochterunternehmen innehat, es an positiven oder negativen variablen Rückflüssen aus dem Tochterunternehmen partizipiert und diese Rückflüsse durch seine Entscheidungsgewalt beeinflussen kann. Nach dem neuen Konzept des IFRS 11 ist bei gemeinschaftlich geführten Aktivitäten zu unterscheiden, ob eine gemeinschaftliche Tätigkeit (Joint Operation) oder ein Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture) vorliegt. Bei gemeinschaftlichen Tätigkeiten werden die einzelnen Rechte und Verpflichtungen anteilig im Konzernabschluss bilanziert. Demgegenüber werden Gemeinschaftsunternehmen nach der Equity-Methode im Konzernabschluss abgebildet. Im Rahmen der Verabschiedung des IFRS 11 erfolgten auch Anpassungen an IAS 28.

Der neue Standard IFRS 12 erweitert die Angabepflichten zu Anteilen an anderen Unternehmen. Die Änderungen beinhalten eine Klarstellung und zusätzliche Erleichterungen beim Übergang auf IFRS 10, IFRS 11 und IFRS 12. Die neuen Standards sowie die Standardänderungen sind seit dem 1. Januar 2014 verpflichtend anzuwenden. Die Änderungen hatten keine Auswirkungen auf den Konsolidierungskreis.

- Im Dezember 2011 hat das IASB Änderungen des IAS 32 „Finanzinstrumente: Darstellung“ veröffentlicht. Durch die Änderung des IAS 32 wird erläutert und klargestellt, welche Voraussetzungen für die Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten in der Bilanz bestehen. Die Änderungen hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- Im Zug einer Folgeänderung aus IFRS 13 war eine neue Pflichtangabe zum Goodwill-Impairment-Test nach IAS 36 für 2013 eingeführt worden: Es war der erzielbare Betrag der Zahlungsmittel generierenden Einheiten anzugeben, unabhängig davon, ob tatsächlich eine Wertminderung vorgenommen wurde. Da diese Anhangangabe unbeabsichtigt eingeführt worden war, wurde sie mit diesem Amendment im Mai 2013 für 2014 wieder gestrichen. Andererseits ergeben sich aus diesem Amendment nunmehr zusätzliche Angaben, wenn eine Wertminderung tatsächlich vorgenommen wurde und der erzielbare Betrag auf Basis eines beizulegenden Zeitwerts ermittelt wurde. Die Änderungen hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- Infolge der im Juni 2013 veröffentlichten Änderung des IAS 39 bleiben Derivate trotz einer Novation eines Sicherungsinstruments auf eine zentrale Gegenpartei infolge gesetzlicher Anforderungen unter bestimmten Voraussetzungen weiterhin als Sicherungsinstrumente in fortbestehenden Sicherungsbeziehungen designiert. Die Änderungen hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Die Erstanwendung der überarbeiteten Fassungen hatte keinen wesentlichen Einfluss auf die Darstellung unseres Konzernabschlusses.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	<b>119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses</b>	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz		
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung		

## Noch nicht vorzeitig angewandte Rechnungslegungsvorschriften

Die im Folgenden dargestellten, in das Recht der Europäischen Union (EU) übernommenen („Endorsement“), allerdings noch nicht verpflichtend anzuwendenden Standards und Änderungen zu bestehenden Standards mit möglicher Relevanz für Henkel werden noch nicht vorzeitig angewandt:

### Noch nicht vorzeitig angewandte Rechnungslegungsvorschriften

92

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

- Im Rahmen des „annual improvement project“ wurden Änderungen an vier Standards vorgenommen. Mit der Anpassung von Formulierungen in einzelnen IFRS soll eine Klarstellung der bestehenden Regelungen erreicht werden. Betroffen sind die Standards IFRS 1, IFRS 3, IFRS 13 und IAS 40. Die Änderungen sind erstmals anzuwenden in Geschäftsjahren, die am oder nach dem 1. Januar 2015 beginnen.

Die angeführten neuen Standards sowie Änderungen von Standards werden von Henkel erst ab dem Geschäftsjahr 2015 oder später angewandt. Soweit nicht anders angegeben, erwarten wir keine wesentlichen Einflüsse auf die Darstellung der Abschlüsse.

## Noch nicht in EU-Recht übernommene Rechnungslegungsvorschriften

Im Geschäftsjahr 2014 hat das IASB die folgenden für Henkel relevanten Standards und Änderungen zu bestehenden Standards herausgegeben, deren Anwendung noch die Übernahme in EU-Recht („Endorsement“) erfordert:

### Noch nicht in EU-Recht übernommene Rechnungslegungsvorschriften

93

Anzuwenden für Geschäftsjahre, die am oder nach beginnen	
IAS 1 (Amendment) „Anhangangaben“	1. Januar 2016
IAS 19 (Amendment) „Leistungsorientierte Pläne: Arbeitnehmerbeiträge“	1. Juli 2014
IAS 16 und IAS 38 (Amendment) „Klarstellung der zulässigen Abschreibungsmethoden“	1. Januar 2016
IFRS 9 „Finanzinstrumente“	1. Januar 2018
IFRS 10 und IAS 28 (Amendment) „Veräußerung oder Einlage von Vermögenswerten in assoziierte Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen“	1. Januar 2016
IFRS 11 (Amendment) „Bilanzierung des Erwerbs von Anteilen an gemeinschaftlichen Tätigkeiten“	1. Januar 2016
IFRS 15 „Umsatzerlöse aus Verträgen mit Kunden“	1. Januar 2017
IFRIC 21 „Abgaben“	1. Januar 2014
Sammelstandard „Improvements to IFRS 2010–2012“	1. Juli 2014
Sammelstandard „Improvements to IFRS 2012–2014“	1. Januar 2016

Diese Standards und Änderungen zu bestehenden Standards werden von Henkel ab dem Geschäftsjahr 2015 oder später angewandt.

## Erläuterungen zur Konzernbilanz

Die Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze für die Bilanzposten werden unter der jeweiligen Textziffer erläutert.

### Anlagevermögen

Das abnutzbare Anlagevermögen wird über die voraussichtliche Nutzungsdauer ausschließlich linear abgeschrieben. Die voraussichtlichen Nutzungsdauern überprüfen wir jährlich. Ergeben sich aufgrund von Tatsachen oder Umständen Anhaltspunkte für eine Wertminderung (Impairment), wird der erzielbare Betrag ermittelt. Dieser bemisst sich als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich der Veräußerungskosten (Nettoveräußerungspreis) und Nutzungswert. Sofern der erzielbare Betrag unter dem Buchwert liegt, wird eine Wertminderung (Impairment) vorgenommen. Die Wertminderungen (Impairment) sind den Funktionen zugeordnet.

Es werden folgende unveränderte, einheitliche Nutzungsdauern zugrunde gelegt:

#### Nutzungsdauer

94

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

95

	Marken- und sonstige Rechte						Gesamt
	Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Selbst erstellte Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Immaterielle Vermögenswerte in Entwicklung	Geschäftswerte		
<i>in Mio Euro</i>							
<b>Stand 1.1.2013</b>	<b>1.242</b>	<b>1.537</b>	<b>200</b>	<b>–</b>	<b>6.672</b>	<b>9.651</b>	
Akquisitionen	–	1	–	–	11	12	
Divestments	–	–	–	–	–2	–2	
Zugänge	–	9	23	–	–	32	
Abgänge	–	–22	–5	–	–	–27	
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	–	–	–	–	–5	–5	
Umbuchungen	–	3	1	–	–	4	
Währungsänderungen	–47	–79	–4	–	–309	–439	
<b>Stand 31.12.2013/1.1.2014</b>	<b>1.195</b>	<b>1.449</b>	<b>215</b>	<b>–</b>	<b>6.367</b>	<b>9.226</b>	
Akquisitionen	434	74	2	–	1.141	1.651	
Divestments	–	–	–	–	–	–	
Zugänge	–	8	5	52	–	65	
Abgänge	–	–5	–5	–	–1	–11	
Umgliederungen in die Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	–	–16	–	–	–4	–20	
Umbuchungen	33	–31	–4	11	2	11	
Währungsänderungen	158	27	7	1	580	773	
<b>Stand 31.12.2014</b>	<b>1.820</b>	<b>1.506</b>	<b>220</b>	<b>64</b>	<b>8.085</b>	<b>11.695</b>	

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co.
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	KGaA Kurzfassung
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz	der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung		

### Kumulierte Abschreibungen / Wertminderungen (Impairment)

96

in Mio Euro	Marken- und sonstige Rechte				Gesamt
	Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Selbst erstellte Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Immaterielle Vermögenswerte in Entwicklung	
<b>Stand 1.1.2013</b>	<b>13</b>	<b>861</b>	<b>121</b>	<b>-</b>	<b>1.006</b>
Divestments	-	-	-	-	-
Zuschreibungen	- 5	-	-	-	- 5
Abschreibungen	-	81	20	-	101
Wertminderungen (Impairment)	8	-	-	-	13
Abgänge	-	- 21	- 5	-	- 26
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-	-	-	-	- 2
Umbuchungen	-	- 1	1	-	-
Währungsänderungen	-	- 48	- 2	-	- 50
<b>Stand 31.12.2013/1.1.2014</b>	<b>16</b>	<b>872</b>	<b>135</b>	<b>-</b>	<b>1.037</b>
Divestments	-	-	-	-	-
Zuschreibungen	-	-	-	-	- 3 <sup>1</sup>
Abschreibungen	-	79	20	-	99
Wertminderungen (Impairment)	-	-	1	-	1
Abgänge	-	- 6	- 6	-	- 12
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-	- 10	-	-	- 10
Umbuchungen	-	- 2	2	-	-
Währungsänderungen	-	- 12	5	-	- 7
<b>Stand 31.12.2014</b>	<b>16</b>	<b>921</b>	<b>157</b>	<b>-</b>	<b>1.105</b>

<sup>1</sup> Siehe Erläuterung Textziffer 9 „Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten“ auf Seite 135.

### Nettobuchwerte

97

in Mio Euro	Marken- und sonstige Rechte				Gesamt
	Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Selbst erstellte Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Immaterielle Vermögenswerte in Entwicklung	
<b>Stand 31.12.2014</b>	<b>1.804</b>	<b>585</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>8.074</b>
<b>Stand 31.12.2013</b>	<b>1.179</b>	<b>577</b>	<b>80</b>	<b>-</b>	<b>6.353</b>

Geschäftswerte stellen den künftigen wirtschaftlichen Nutzen der im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen erworbenen und nicht einzeln identifizierbaren und separat angesetzten Vermögenswerte sowie die erwarteten Synergien dar und werden zu Anschaffungskosten bilanziert. Entgeltlich erworbene Marken- und sonstige Rechte werden zu Anschaffungskosten, selbst erstellte Software wird zu Herstellungskosten aktiviert.

Die Zugänge zu den selbst erstellten Immateriellen Vermögenswerten betreffen zum Großteil die Investitionen zur Konsolidierung und Optimierung unserer IT-Systemlandschaft zur Steuerung der Geschäftsprozesse.

Die Veränderung der Geschäftswerte aufgrund der im Geschäftsjahr getätigten Akquisitionen und Divestments stellen wir im Kapitel „Akquisitionen und Divestments“ auf den Seiten 120 bis 122 dar.

Geschäftswerte sowie Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer unterziehen wir jährlich sowie bei Vorliegen von Anhaltspunkten für eine Wertminderung einem Werthaltigkeitstest („Impairment only“-Ansatz).

Die Abschreibungen und Wertminderungen (Impairment) auf Marken- und sonstige Rechte werden in den Vertriebsaufwendungen erfasst. Die Abschreibungen auf sonstige Immaterielle

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

Im Rahmen unserer jährlichen Analyse haben wir die Werthaltigkeit der Geschäftswerte überprüft. Die Zahlungsmittel generierenden Einheiten mit den jeweils zum Bilanztag enthaltenen Geschäftswerten zu Buchwerten sind der folgenden Tabelle zu entnehmen. Die Beschreibung der Zahlungsmittel generierenden Einheiten findet sich im Konzernanhang, Textziffer 34, auf den Seiten 168 bis 170 sowie im Konzernlagebericht auf den Seiten 88 bis 99.

#### Buchwerte – Geschäftswerte

98

Zahlungsmittel generierende Einheiten (zusammengefasst) in Mio Euro	31.12.2013	31.12.2014
	Geschäftswerte	Geschäftswerte
Waschmittel	653	1.070
Reinigungsmittel	753	1.186
<b>Laundry &amp; Home Care gesamt</b>	<b>1.406</b>	<b>2.256</b>
Markenartikel	1.026	1.149
Friseurgeschäft	98	284
<b>Beauty Care gesamt</b>	<b>1.124</b>	<b>1.433</b>
Industrieklebstoffe	3.452	4.012
Klebstoffe für Handwerker, Konsumenten und Bau	371	373
<b>Adhesive Technologies gesamt</b>	<b>3.823</b>	<b>4.385</b>

Wir prüfen die Werthaltigkeit der Geschäftswerte gemäß dem sogenannten Fair-Value-Less-Cost-To-Sell-Ansatz auf der Basis geschätzter zukünftiger Cashflows, die aus der Planung abgeleitet werden. Die Ermittlung der Fair Values (vor Abzug der Veräußerungskosten) ist dem Level 3 der Fair-Value-Hierarchie zugeordnet (siehe Textziffer 21 auf den Seiten 150 bis 162). 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 1,35. Die Cashflows werden unter Berücksichtigung spezifischer Steuerwirkungen mit nach Unternehmensbereichen differenzierten Kapitalkostensätzen von 6,0 Prozent nach Steuern für Laundry & Home Care und Beauty Care sowie von 7,5 Prozent nach Steuern für Adhesive Technologies abgezinst. Das Segment Industrieklebstoffe besteht aus den Geschäftsfeldern Verpackungs- und Konsumgüterklebstoffe sowie Transport und Metall, Allgemeine Industrie und Elektronik. Die Geschäftswerte unserer Verpackungs-, Konsumgüter- und Konstruktionsklebstoffe beliefen sich im Geschäftsjahr 2014 auf 1.886 Mio Euro (Vorjahr: 1.782 Mio Euro), die Geschäftswerte von Transport und Metall, Allgemeine Industrie

und Elektronik hatten 2014 einen Wert in Höhe von 2.126 Mio Euro (Vorjahr: 1.670 Mio Euro).

Im Unternehmensbereich Laundry & Home Care gehen wir von einer Umsatzsteigerung in der dreijährigen Detailplanungsperiode in Höhe von jährlich 3 bis 4 Prozent aus, die mit leicht steigenden Marktanteilen einhergeht. Für den Unternehmensbereich Beauty Care beträgt das geplante Umsatzwachstum im dreijährigen Planungshorizont rund 3 Prozent jährlich. Auch hier erwarten wir einen leichten Anstieg der Marktanteile. Die erwartete durchschnittliche Umsatzsteigerung während der dreijährigen Detailplanungsperiode im Unternehmensbereich Adhesive Technologies liegt bei jährlich rund 6 Prozent und damit über dem Marktdurchschnitt.

In allen Unternehmensbereichen gehen wir davon aus, dass ein künftiger Anstieg der Kosten für Rohstoffe weitgehend durch Einsparprogramme im Einkauf und Weitergabe an unsere Kunden sowie durch die Umsetzung von Effizienzsteigerungsmaßnahmen kompensiert werden kann. Unter gleichzeitiger Berücksichtigung einer fortgeföhrten aktiven Gestaltung des Portfolios gehen wir daher davon aus, in allen Unternehmensbereichen zumindest stabile Bruttomargen zu erzielen.

Als Ergebnis der Werthaltigkeitstests sind sogenannte Verlustpuffer („Impairment Buffer“) in ausreichender Höhe festgestellt worden, so dass – wie im Vorjahr – kein Anlass für eine Wertminderung (Impairment) der Geschäftswerte bestand.

Die Marken- und sonstigen Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

#### Buchwerte – Marken- und sonstige Rechte

99

nach Geschäftsfeldern (zusammengefasst) in Mio Euro	31.12.2013	31.12.2014
	Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer
Waschmittel	359	652
Reinigungsmittel	234	342
<b>Laundry &amp; Home Care gesamt</b>	<b>593</b>	<b>994</b>
Markenartikel	442	502
Friseurgeschäft	13	109
<b>Beauty Care gesamt</b>	<b>455</b>	<b>611</b>
Industrieklebstoffe	80	135
Klebstoffe für Handwerker, Konsumenten und Bau	51	64
<b>Adhesive Technologies gesamt</b>	<b>131</b>	<b>199</b>

Wir prüfen die Werthaltigkeit der Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer auf Ebene von Zahlungsmittel generierenden Einheiten, die entweder aus globalen strategi-

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz	der Henkel AG & Co. KGaA	
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung		

schen Geschäftseinheiten (Adhesive Technologies) oder regionalen strategischen Geschäftseinheiten bestehen gemäß dem Fair-Value-Less-Cost-To-Sell-Ansatz (beizulegender Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten) auf der Basis geschätzter zukünftiger Cashflows, die aus der Planung abgeleitet werden. Die Ermittlung der Fair Values (vor Abzug der Veräußerungskosten) ist dem Level 3 der Fair-Value-Hierarchie zugeordnet (siehe Textziffer 21 auf den Seiten 150 bis 162). Die den wesentlichen Planungsparametern zugrunde liegenden Annahmen spiegeln die Erfahrungen der Vergangenheit wider und wurden übereinstimmend mit den externen Informationsquellen getroffen. Die Planung basiert auf einem Finanzplanungshorizont von drei Jahren. Für den Zeitraum danach wird für Zwecke der Werthaltigkeitstests eine Wachstumsrate der Cashflows in einer Bandbreite zwischen 0,2 und 5 Prozent angesetzt. Der zugrunde gelegte Wechselkurs von US-Dollar zu Euro beträgt 1,35. Unter Berücksichtigung bestimmter Steuereffekte werden die Cashflows in sämtlichen Zahlungsmittel generierenden Einheiten zu verschiedenen Sätzen abgezinst, wobei in jeder dieser Einheiten ein Kapitalkostensatz zwischen 7,5 und 16 Prozent zum Tragen kommt. Als Ergebnis der Werthaltigkeitstests sind sogenannte Verlustpuffer („Impairment Buffer“) in ausreichender Höhe festgestellt worden, so dass kein Anlass für eine Wertminderung (Impairment) auf Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer bestand.

Die Marken mit unbestimmter Nutzungsdauer mit einem Nettobuchwert von 1.804 Mio Euro (Vorjahr: 1.179 Mio Euro) sind in ihren Märkten etabliert und werden auch in Zukunft weiterhin intensiv beworben. Daneben liegen keine sonstigen rechtlichen, regulatorischen oder wettbewerbsbedingten Faktoren vor, die die Nutzung der Markennamen begrenzen. Das Segment Industrielebstoffe setzt sich mit 46 Mio Euro zusammen aus dem Wert für Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer unserer Verpackungs-, Konsumgüter- und Konstruktionslebstoffe (Vorjahr: 40 Mio Euro) sowie mit 89 Mio Euro aus dem Wert für Transport, Metall, Allgemeine Industrie und Elektronik (Vorjahr: 40 Mio Euro).

Im Rahmen des jährlichen Werthaltigkeitstests für Marken- und sonstige Rechte mit unbestimmter Nutzungsdauer wurden erforderliche Wertminderungen (Impairment) in Höhe von 0 Mio Euro (Vorjahr: 8 Mio Euro im Unternehmensbereich Laundry & Home Care) vorgenommen. Im Geschäftsjahr 2014 bestand kein Erfordernis einer Wertaufholung.

Auch für die mit bestimmter Nutzungsdauer ausgewiesenen Marken besteht vom Unternehmen die Absicht der fortwährenden Nutzung. Im Jahr 2014 wurden keine Wertminderungen (Impairment) auf Marken- und sonstige Rechte mit bestimmter Nutzungsdauer gebucht.

## 2 Sachanlagen

### Anschaffungswerte

100

Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattungen	Anlagen im Bau	Gesamt
<b>in Mio Euro</b>				
<b>Stand 1.1.2013</b>	<b>2.038</b>	<b>2.763</b>	<b>949</b>	<b>216</b>
Akquisitionen	10	6	–	1
Divestments	–8	–15	–4	–
Zugänge	21	86	61	236
Abgänge	–37	–92	–91	–4
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	–2	–	–	–
Umbuchungen	44	109	30	–188
Währungsänderungen	–66	–80	–31	–10
<b>Stand 31.12.2013/1.1.2014</b>	<b>2.000</b>	<b>2.777</b>	<b>914</b>	<b>251</b>
Akquisitionen	20	19	4	3
Divestments	–11	–37	–1	–
Zugänge	22	104	61	265
Abgänge	–7	–74	–55	–1
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	–28	–47	–4	1
Umbuchungen	56	105	35	–207
Währungsänderungen	36	25	19	–2
<b>Stand 31.12.2014</b>	<b>2.088</b>	<b>2.872</b>	<b>973</b>	<b>310</b>
				<b>6.243</b>

## Kumulierte Abschreibungen / Wertminderungen (Impairment)

101

	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattungen	Anlagen im Bau	Gesamt
in Mio Euro					
<b>Stand 1.1.2013</b>	<b>954</b>	<b>1.977</b>	<b>721</b>	<b>-</b>	<b>3.652</b>
Divestments	-4	-12	-3	-	-19
Zuschreibungen	-	-	-	-	-
Abschreibungen	57	152	82	-	291
Wertminderungen (Impairment)	3	13	4	-	20
Abgänge	-27	-89	-89	-	-205
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-2	-	-	-	-2
Umbuchungen	-	-1	1	-	-
Währungsänderungen	-20	-48	-21	-1	-90
<b>Stand 31.12.2013/1.1.2014</b>	<b>961</b>	<b>1.992</b>	<b>695</b>	<b>-1</b>	<b>3.647</b>
Divestments	-11	-37	-1	-	-49
Zuschreibungen	-	-2	-1	-1	-4
Abschreibungen	55	154	80	-	289
Wertminderungen (Impairment)	17	17	-	-	34
Abgänge	-5	-70	-53	-	-128
Umgliederungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-24	-41	-3	1	-67
Umbuchungen	1	-	-1	-	-
Währungsänderungen	14	29	17	-	60
<b>Stand 31.12.2014</b>	<b>1.008</b>	<b>2.042</b>	<b>733</b>	<b>-1</b>	<b>3.782</b>

## Nettobuchwerte

102

	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattungen	Anlagen im Bau	Gesamt
in Mio Euro					
<b>Stand 31.12.2014</b>	<b>1.080</b>	<b>830</b>	<b>240</b>	<b>311</b>	<b>2.461</b>
<b>Stand 31.12.2013</b>	<b>1.039</b>	<b>785</b>	<b>219</b>	<b>252</b>	<b>2.295</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 Konzernlagebericht auf den Seiten 70 und 71 gegeben.

Zum 31. Dezember 2014 sind Sachanlagen mit einem Buchwert von 0 Mio Euro als Sicherheiten für bestehende Verbindlichkeiten verpfändet. Die Abschreibungszeiträume entsprechen den auf Seite 128 genannten Nutzungsdauern. Die Abschreibungen und Wertminderungen (Impairment) sind den jeweiligen Kostenzeilen der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung zugeordnet.

Von den Wertminderungen (Impairment) in Höhe von 34 Mio Euro entfallen 24 Mio Euro auf Produktionsoptimierungen im Unternehmensbereich Laundry & Home Care. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies wurden Wertminderungen (Impairment) in Höhe von 7 Mio Euro aufgrund von Produktionsoptimierungen erfasst.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co.
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	KGaA Kurzfassung
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz	der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung		

### 3 Sonstige finanzielle Vermögenswerte

#### Aufteilung

103

in Mio Euro	31.12.2013			31.12.2014		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Forderungen an assoziierte Unternehmen	–	–	–	–	1	1
Finanzforderungen an Fremde	15	17	32	14	20	34
Derivative Finanzinstrumente	95	57	152	51	37	88
„At-equity“ bilanzierte Beteiligungen	5	–	5	5	–	5
Sonstige Beteiligungen	18	–	18	21	–	21
Forderung gegen den Henkel Trust e.V.	–	120	120	–	226	226
Wertpapiere und Terminanlagen	–	2.380	2.380	–	301	301
Gestellte finanzielle Sicherheiten	–	26	26	–	19	19
Übrige finanzielle Vermögenswerte	15	64	79	23	72	95
<b>Gesamt</b>	<b>148</b>	<b>2.664</b>	<b>2.812</b>	<b>114</b>	<b>676</b>	<b>790</b>

Die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte sind mit Ausnahme von Beteiligungen, Derivaten, Wertpapieren und Terminanlagen zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt.

Die Forderung gegen den Henkel Trust e.V. betrifft durch die Henkel AG & Co. KGaA verauslagte Rentenzahlungen an Pensionäre, für die ein Erstattungsanspruch gegenüber dem Henkel Trust e.V. besteht.

„Wertpapiere und Terminanlagen“ umfassen im Rahmen unserer Finanzdisposition kurzfristig verfügbare Gelder. Bei den Wertpapieren handelt es sich um fest und variabel verzinsliche Anleihen. 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:

- Forderungen aus Depotstellungen / Käutionen in Höhe von 29 Mio Euro (Vorjahr: 34 Mio Euro),
- Forderungen an Lieferanten in Höhe von 13 Mio Euro (Vorjahr: 9 Mio Euro),
- Forderungen an die Belegschaft in Höhe von 14 Mio Euro (Vorjahr: 11 Mio Euro).

### 4 Übrige Vermögenswerte

#### Aufteilung

104

in Mio Euro	31.12.2013			31.12.2014		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
Steuerforderungen	3	136	139	–	156	156
Geleistete Anzahlungen	–	17	17	1	14	15
Überdeckung von Pensionsverpflichtungen	3	–	3	25	–	25
Erstattungsansprüche im Zusammenhang mit Leistungen an Mitarbeiter	89	7	96	97	8	105
Abgrenzungen	20	59	79	16	69	85
Sonstige Übrige Vermögenswerte	1	22	23	1	37	38
<b>Gesamt</b>	<b>116</b>	<b>241</b>	<b>357</b>	<b>140</b>	<b>284</b>	<b>424</b>

## 5 Latente Steuern

Latente Steuern werden für temporär abweichende Wertansätze zwischen Handels- und Steuerbilanz, für steuerliche Verlustvorräte sowie für noch nicht genutzte Steueranrechnungsguthaben angesetzt. Dies gilt auch für temporär abweichende Wertansätze, die im Rahmen von Unternehmenserwerben entstehen, mit der Ausnahme von Geschäftswerten.

Passive latente Steuern auf zu versteuernde temporäre Differenzen in Verbindung mit Anteilen an Tochterunternehmen werden in dem Umfang angesetzt, in dem eine Umkehr dieser Differenz in absehbarer Zukunft zu erwarten ist.

Veränderungen der latenten Steuern in der Bilanz führen zu latentem Steueraufwand beziehungsweise -ertrag, sofern der zugrunde liegende Sachverhalt nicht direkt im Sonstigen Ergebnis erfasst worden ist. Für die unmittelbar im Sonstigen Ergebnis erfassten Sachverhalte wird auch die darauf entfallende Latente Steuer entsprechend im Sonstigen Ergebnis erfasst.

Die Bewertung, der Ausweis sowie die Aufteilung der latenten Steuern auf die verschiedenen Bilanzposten sind unter der Textziffer 30 („Steuern vom Einkommen und vom Ertrag“) auf den Seiten 165 bis 167 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 129 Mio Euro (Vorjahr: 125 Mio Euro). Der Buchwert der zum beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzten Vorräte beträgt 378 Mio Euro. Der Buchwert der Vorräte, die als Sicherheiten für Verbindlichkeiten verpfändet wurden, beträgt 32 Mio Euro.

### Struktur des Vorratsvermögens

105

	in Mio Euro	31.12.2013	31.12.2014
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	431	491	491
Unfertige Erzeugnisse	56	67	67
Fertige Erzeugnisse und Waren	1.000	1.110	1.110
Geleistete Anzahlungen auf Waren	7	3	3
<b>Gesamt</b>	<b>1.494</b>	<b>1.671</b>	<b>1.671</b>

## 7 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betragen 2.747 Mio Euro (Vorjahr: 2.370 Mio Euro). Sie sind innerhalb eines Jahres fällig. Einzelrisiken werden durch angemessene Abschreibungen berücksichtigt. Insgesamt haben wir Abschreibungen in Höhe von 20 Mio Euro vorgenommen (Vorjahr: 17 Mio Euro).

### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

106

	in Mio Euro	31.12.2013	31.12.2014
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	2.468	2.855	2.855
Abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	98	108	108
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>2.370</b>	<b>2.747</b>	<b>2.747</b>

### Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

107

	in Mio Euro	2013	2014
<b>Wertberichtigungen am 1. Januar</b>	<b>109</b>	<b>98</b>	<b>98</b>
Zuführungen	13	14	14
Ausbuchung von Forderungen	-20	-6	-6
Währungsumrechnungseffekte	-4	2	2
<b>Wertberichtigungen am 31. Dezember</b>	<b>98</b>	<b>108</b>	<b>108</b>

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co.
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	KGaA Kurzfassung
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	<b>128 Erläuterungen zur Konzernbilanz</b>	der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung		

## 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 1.051 Mio Euro auf 1.228 Mio Euro erhöht. Davon entfallen 716 Mio Euro (Vorjahr: 873 Mio Euro) auf Zahlungsmittel und 512 Mio Euro (Vorjahr: 178 Mio Euro) auf Zahlungsmitteläquivalente. Die Veränderung wird in der Konzernkapitalflussrechnung dargestellt.

## 9 Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten

Bei den Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten handelt es sich um Vermögenswerte, die in ihrem gegenwärtigen Zustand veräußert werden können und deren Veräußerung sehr wahrscheinlich ist. Die Veräußerung muss erwartungsgemäß innerhalb eines Jahres ab dem Zeitpunkt der Umklassifizierung in Betracht kommen. Dabei kann es sich um einzelne Vermögenswerte, um Gruppen von Vermögenswerten (Veräußerungsgruppen) oder um Unternehmensbestandteile (aufgegebene Geschäftsbereiche) handeln. Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte werden nicht mehr abgeschrieben, sondern mit ihrem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten (Level 3) angesetzt, sofern dieser niedriger ist als der Buchwert. Dieser ergibt sich aus laufenden Kaufpreisverhandlungen mit potenziellen Käufern.

Die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte sind im Vergleich zum 31. Dezember 2013 um 5 Mio Euro auf 31 Mio Euro gesunken. Zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten bestanden nicht mehr (31. Dezember 2013: 29 Mio Euro). Aufgrund der geänderten gesamtpolitischen Rahmenbedingungen haben wir uns entschlossen, die geplante Veräußerung unserer iranischen Gesellschaften nicht weiterzuverfolgen. Wir haben daher die entsprechenden Vermögens- und Schuldenposten wieder zurück in die jeweiligen Bilanzpositionen gegliedert. Dies führte zu einer Rücknahme der im Vorjahr vorgenommenen Wertminderung in Höhe von 25 Mio Euro, die wir ergebniserhöhend in der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung ausgewiesen haben. Darüber hinaus haben sich unsere zur Veräußerung

gehaltenen Vermögenswerte dadurch vermindert, dass wir den Verkauf einer nicht zum Kerngeschäft zählenden Aktivität des Unternehmensbereichs Adhesive Technologies erfolgreich abschließen konnten und die Vermögenswerte auf den Erwerber übertragen haben. Gegenläufig hierzu erfolgte die Umgliederung unseres zum Verkauf stehenden Verwaltungsgebäudes in Spanien sowie des zur Veräußerung stehenden Geschäfts mit chemischen Hilfsprodukten für die weiterverarbeitende Industrie im Bereich Adhesive Technologies.

## Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten

in Mio Euro	31.12.2014
Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	25
Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-
Sonstige Vermögenswerte	4
Rückstellungen	-
Finanzschulden	-
Sonstige Verbindlichkeiten	-
<b>Nettovermögen</b>	<b>31</b>

## 10 Gezeichnetes Kapital

### Gezeichnetes Kapital

in Mio Euro	31.12.2013	31.12.2014
Inhaber-Stammaktien	260	260
Inhaber-Vorzugsaktien	178	178
<b>Grundkapital</b>	<b>438</b>	<b>438</b>

#### Stückelung:

259.795.875 Stammaktien, 178.162.875 Vorzugsaktien (ohne Stimmrecht).

Sämtliche Aktien sind voll eingezahlt. Die Stamm- und Vorzugsaktien sind Aktien ohne Nennbetrag, die auf den Inhaber lauten, mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von jeweils 1 Euro. Der Liquidationserlös ist für alle Aktien identisch. Die Anzahl der ausgegebenen Stammaktien hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert. Die Anzahl der im Umlauf befindlichen Vorzugsaktien hat sich gegenüber dem Vorjahr leicht erhöht und belief sich zum 31. Dezember 2014 auf 174.482.311 Stück.

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, soweit 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 zustünde, oder wenn der Ausgabebetrag der neuen Aktien den zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags aktuellen Börsenkurs nicht wesentlich unterschreitet oder um etwaige Spitzenträger zu verwenden.

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 ausübt werden. Unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre können eigene Aktien dazu verwendet werden, 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 begeben werden.

Der Bestand eigener Aktien zum 31. Dezember 2014 belief sich auf 3.680.564 Stück Vorzugsaktien. Dies entspricht einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von 3,7 Mio Euro (0,84 Prozent des Grundkapitals). Im Jahr 2014 minderte sich der Bestand eigener Aktien aufgrund der Ausübung von Bezugsrechten um 6 Stück. Der rechnerische Anteil am Grundkapital belief sich auf 0 Mio Euro (0,0 Prozent), der Veräußerungsgewinn betrug 0 Mio Euro.

Siehe hierzu auch die Erläuterungen auf den Seiten 30 bis 32 des Konzernlageberichts.

## 11 Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage enthält die in den Vorjahren bei der Ausgabe von Vorzugsaktien und Optionsschuldverschreibungen durch die Henkel AG & Co. KGaA über den Nennbetrag hinaus erzielten Beträge.

## 12 Gewinnrücklagen

In den Gewinnrücklagen sind enthalten:

- die in den früheren Geschäftsjahren bei der Henkel AG & Co. KGaA gebildeten Beträge,
- Einstellungen aus dem Jahresüberschuss des Konzerns abzüglich des auf nicht beherrschende Anteile entfallenden Ergebnisses,
- Rückkauf eigener Aktien zum Anschaffungspreis durch die Henkel AG & Co. KGaA sowie Erlöse aus deren Verkauf,
- die erfolgsneutrale Verrechnung von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten,
- der Erwerb oder die Veräußerung von Anteilen an Tochterunternehmen bei bestehender Kontrolle.

Für Details zu den im Geschäftsjahr 2014 getätigten Erwerben von Anteilen an Tochterunternehmen bei bestehender Kontrolle verweisen wir auf das Kapitel „Akquisitionen und Divestments“ auf den Seiten 120 bis 122.

## 13 Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals

Unter diesem Posten sind die Unterschiede aus der erfolgsneutralen Währungsumrechnung von Jahresabschlüssen ausländischer Tochterunternehmen ausgewiesen sowie die Auswirkungen aus der im Gesamtergebnis erfassten Bewertung von finanziellen Vermögenswerten der Kategorie „Zur Veräußerung verfügbar“ und von derivativen Finanzinstrumenten, die in ein Hedge Accounting einbezogen wurden. Bei den derivativen Finanzinstrumenten handelt es sich um im Zusammenhang mit „Cashflow Hedges“ sowie „Hedges of a Net Investment in a Foreign Entity“ eingesetzte Derivate. Vor allem wegen des gegenüber dem Euro aufgewerteten US-Dollars verringerte sich der auf die Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallende negative Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung gegenüber dem 31. Dezember 2013 um 613 Mio Euro auf -723 Mio Euro.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	<b>128 Erläuterungen zur Konzernbilanz</b>	der Henkel AG & Co. KGaA	
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung		

## 14 Nicht beherrschende Anteile

Die nicht beherrschenden Anteile enthalten zum anteiligen Nettovermögen bewertete Anteile von Dritten am Eigenkapital.

## 15 Pensionsverpflichtungen

### Charakterisierung der Pensionspläne

Mitarbeitern von in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften stehen Ansprüche aus beitrags- oder leistungsorientierten Versorgungsplänen im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung zu. Diese weist je nach den rechtlichen, wirtschaftlichen und steuerlichen Gegebenheiten in den einzelnen Ländern unterschiedliche Formen auf. Die Höhe der Versorgungsleistungen richtet sich grundsätzlich nach der Beschäftigungsduer und den Bezügen der begünstigten Mitarbeiter. Die Details zu den Versorgungszusagen der Mitglieder des Vorstands sind im Vergütungsbericht auf den Seiten 38 bis 49 aufgeführt.

Bei den leistungsorientierten Versorgungsplänen („Defined Benefit Plans“) werden Pensionen und andere Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit dem Barwert der zukünftigen Verpflichtungen berechnet („Projected-Unit-Credit“-Methode). Bei diesem versicherungsmathematischen Verfahren werden auch künftige Lohn-, Gehalts- und Rententrends mit einbezogen.

Die Mehrheit der Versorgungsempfänger der Pensionspläne befindet sich in Deutschland und den USA. Die Pensionsverpflichtungen werden überwiegend durch verschiedene externe Treuhandvermögen ausfinanziert, die von Henkel rechtlich unabhängig sind.

Aktive Mitarbeiter von Henkel in Deutschland nehmen an einer im Geschäftsjahr 2004 neu gestalteten, beitragsorientierten Versorgungsordnung „Altersversorgung 2004 (AV 2004)“ teil. Die AV 2004 ist eine arbeitgeberfinanzierte Versorgungszusage, die die persönliche Einkommensentwicklung der Mitarbeiter während ihres Henkel-Berufslebens widerspiegelt und somit eine leistungsgerechte Altersversorgung gewährleistet. Henkel gewährt auf die Unternehmensbeiträge eine Mindestverzinsung. Die Versorgungsleistung besteht grundsätzlich aus einer Rentenzahlung bei Erreichen der Regelaltersgrenze zuzüglich einer Kapitalzahlung, sofern die Rentenschwelle des Mitarbeiters in seiner aktiven Dienstzeit überschritten wird. Die zugesagten Leistungen beinhalten neben Alters- und Erwerbsminderungspensionen ebenfalls Witwen- und Witwerpensionen sowie Waisenpensionen.

Mitarbeiter, die nach dem 1. April 2011 in unser Unternehmen eingetreten sind, nehmen an der Versorgungsordnung „Altersversorgung 2011 (AV 2011)“ teil. Die AV 2011 ist eine arbeitgeberfinanzierte, fondsgebundene Versorgungszusage, die mit von der Einkommensentwicklung der Mitarbeiter abhängigen Beiträgen finanziert wird. Henkel sichert seinen Mitarbeitern zu, dass zum Rentenbeginn ein Kapital zur Verfügung steht, das mindestens der Höhe der von Henkel eingezahlten Kapitalbeiträge entspricht. Der Versorgungsbeitrag wird von Henkel in das für Zwecke der betrieblichen Altersversorgung eingerichtete Sondervermögen eingebbracht. Bei Erreichen der Regelaltersgrenze können die Mitarbeiter zwischen einer lebenslangen Rente durch Übertragung des Alterskapitals in einen Pensionsfonds oder einer Einmalzahlung wählen.

Um die Pensionsansprüche der Mitarbeiter und Pensionäre der Henkel AG & Co. KGaA auf privatrechtlicher Basis gegen Insolvenz zu sichern, haben wir die Mittel aus der im Jahr 2005 begebenen Anleihe sowie weitere Vermögenswerte auf den Henkel Trust e.V. übertragen. Der Treuhänder investiert die ihm übertragenen Barmittel am Kapitalmarkt nach Maßgabe der im Treuhandvertrag vereinbarten Anlagegrundsätze. Darüber hinaus bezuschussen wir medizinische Leistungen für pensionierte Mitarbeiter, die im Wesentlichen in den USA ansässig sind. Im Rahmen dieser Programme wird den Pensionären ein bestimmter Prozentsatz der erstattungsfähigen medizinischen Aufwendungen gewährt. Wir bilden über die aktive Dienstzeit der begünstigten Mitarbeiter Rückstellungen und zahlen die zugesagten Leistungen bei Inanspruchnahme aus.

Die beitragsorientierten Versorgungspläne („Defined Contribution Plans“) sind so ausgestaltet, dass das Unternehmen Beiträge an öffentliche oder private Einrichtungen aufgrund gesetzlicher oder vertraglicher Bestimmungen oder auf freiwilliger Basis zahlt, ohne mit der Zahlung eine weitere Leistungsverpflichtung gegenüber den Arbeitnehmern einzugehen. Die Beiträge für die beitragsorientierten Versorgungspläne ohne Multi-Employer-Plans belaufen sich für das Berichtsjahr auf 95 Mio Euro (Vorjahr: 85 Mio Euro). Im Jahr 2014 haben wir an die öffentlichen Einrichtungen 47 Mio Euro (Vorjahr: 46 Mio Euro) bezahlt und an die privaten Einrichtungen 48 Mio Euro (Vorjahr: 39 Mio Euro).

Im Geschäftsjahr 2014 gab es keine außergewöhnlichen Ereignisse.

## **Multi-Employer-Plans**

Henkel gewährt leistungsorientierte Pensionszusagen, die von mehr als einem Arbeitgeber finanziert werden. Die folgenden Multi-Employer-Plans werden wie beitragsorientierte Versorgungspläne behandelt, da für eine leistungsorientierte Bilanzierung aufgrund der geringen Anteile am Beitragsvolumen der Pläne keine ausreichenden Informationen für die jeweiligen finanzierenden Unternehmen bereitgestellt werden können. Im Henkel-Konzern stehen den Mitarbeitern im Wesentlichen in den USA und Japan Leistungen aus Multi-Employer-Plans zu. Bei einem kurzfristigen Austritt aus unseren Multi-Employer-Plans würde ein einmaliger Aufwand von rund 25 Mio Euro (Vorjahr: rund 25 Mio Euro) entstehen. Im Geschäftsjahr 2014 haben wir 2 Mio Euro in Multi-Employer-Plans eingezahlt (Vorjahr: 2,2 Mio Euro). Für das Geschäftsjahr 2015 erwarten wir Beiträge in Höhe von rund 2 Mio Euro.

## **Annahmen**

Die Verpflichtungen aus unseren Pensionsplänen werden konzernweit von einem externen unabhängigen Aktuar zum Ende des Geschäftsjahrs bewertet. Den Berechnungen zum

Geschäftsjahresende liegen die folgenden versicherungsmathematischen Annahmen zugrunde. Diese werden als das gewichtete Mittel dargestellt. Die zugrunde gelegten Sterbewahrscheinlichkeiten basieren auf publizierten Statistiken und Erfahrungswerten in jedem Land. In Deutschland basieren die Annahmen auf der Sterbetabelle „Heubeck 2005G“. In den USA liegt die modifizierte Sterbetabelle „RP 2014“ den Annahmen zugrunde. Aufgrund der geänderten Sterbetalafel in den USA ergab sich ein versicherungsmathematischer Verlust in Höhe von 9 Mio Euro. Für die Bewertung der Pensionsverpflichtungen in Deutschland wurde im Wesentlichen ein Rententrend von 2 Prozent (Vorjahr: 2 Prozent) unterstellt.

Der Diskontierungszinssatz wird auf der Grundlage von Renditen bestimmt, die am jeweiligen Stichtag für hochrangige Unternehmensanleihen am Markt erzielt werden. Währung und Laufzeit der zugrunde gelegten Anleihen stimmen mit der Währung und den voraussichtlichen Fristigkeiten der nach Beendigung der Arbeitsverhältnisse zu erfüllenden Pensionsverpflichtung überein.

### **Versicherungsmathematische Annahmen**

110

in Prozent	Deutschland		USA		Andere Länder <sup>1</sup>	
	2013	2014 <sup>2</sup>	2013	2014	2013	2014
Diskontierungszinssatz	3,00	1,70	4,90	4,10	3,50	2,60
Einkommensentwicklung	3,25	3,25	4,25	3,40	3,25	2,60
Erwartete Kostensteigerung für medizinische Leistungen	–	–	7,50	7,30	3,00	3,30

in Jahren	2013	2014 <sup>2</sup>	2013	2014	2013	2014
Lebenserwartung im Alter von 65 Jahren zum Bewertungsstichtag für eine heute						
65-jährige Person	20,8	20,9	21,0	22,0	23,5	23,1
40-jährige Person	24,0	24,1	21,0	23,0	26,0	25,4

<sup>1</sup> Es handelt sich um das gewichtete Mittel.

<sup>2</sup> Siehe Erläuterungen auf der Seite 125 „Anwendung von IAS 8 zu Rechnungslegungsmethoden“.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co.
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	KGaA Kurzfassung
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	<b>128 Erläuterungen zur Konzernbilanz</b>	der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung		

### Anwartschaftsbarwert der Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2013

111

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2013</b>	<b>2.684</b>	<b>1.226</b>	<b>940</b>	<b>4.850</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	-	-	-	-
Währungsänderungen	-	-38	-25	-63
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	1	-109	11	-97
Davon: aufgrund von Veränderungen bei demografischen Annahmen <sup>1</sup>	-	23	-	23
Davon: aufgrund von Veränderungen bei finanziellen Annahmen	2	-120	13	-105
Davon: aufgrund von erfahrungsbedingten Anpassungen	-1	-12	-2	-15
Dienstzeitaufwand	44	19	30	93
Arbeitnehmerbeiträge zu Pensionsfonds	3	-	2	5
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Beendigung und Kürzungen von Plänen	-	-	-1	-1
Zinsaufwand	78	44	30	152
Gezahlte Versorgungsleistungen aus dem Pensionsvermögen/aus Erstattungsansprüchen	-118	-156	-41	-315
Zahlungen des Arbeitgebers für Pensionsverpflichtungen	-18	-24	-13	-55
<b>Endbestand 31.12.2013</b>	<b>2.674</b>	<b>962</b>	<b>933</b>	<b>4.569</b>
Davon: nicht durch Fonds gedeckte Verpflichtungen	83	267	103	453
Davon: durch Fonds gedeckte Verpflichtungen	2.591	648	830	4.069
Davon: durch Erstattungsansprüche gedeckte Verpflichtungen	-	47	-	47

<sup>1</sup> Andere Länder aus Wesentlichkeitsgründen nicht ermittelt; Werte unter finanziellen Annahmen ausgewiesen.

### Marktwert des Pensionsvermögens zum 31.12.2013

112

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2013</b>	<b>2.373</b>	<b>822</b>	<b>705</b>	<b>3.900</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	-	-	-	-
Währungsänderungen	-	-30	-16	-46
Beiträge des Arbeitgebers zu Pensionsfonds	28	-	34	62
Arbeitnehmerbeiträge	3	-	2	5
Gezahlte Versorgungsleistung aus dem Pensionsvermögen	-118	-149	-41	-308
Zinserträge aus Pensionsvermögen	72	29	23	124
Planverwaltungskosten	-	-3	-	-3
Erfolgsneutrale Neubewertung	57	-21	-18	18
<b>Endbestand 31.12.2013</b>	<b>2.415</b>	<b>648</b>	<b>689</b>	<b>3.752</b>

### Marktwert der Erstattungsansprüche zum 31.12.2013

113

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2013</b>	-	<b>89</b>	-	<b>89</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	-	-	-	-
Währungsänderungen	-	-4	-	-4
Beiträge des Arbeitgebers	-	8	-	8
Arbeitnehmerbeiträge	-	-	-	-
Gezahlte Versorgungsleistung aus Erstattungsansprüchen	-	-7	-	-7
Zinserträge aus Pensionsvermögen	-	4	-	4
Erfolgsneutrale Neubewertung	-	6	-	6
<b>Endbestand 31.12.2013</b>	-	<b>96</b>	-	<b>96</b>

**Nettoschuld aus Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2013**

114

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2013</b>	<b>311</b>	<b>409</b>	<b>240</b>	<b>960</b>
<b>Erfolgswirksam erfasst</b>				
Dienstzeitaufwand	44	19	30	93
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Beendigung und Kürzungen von Plänen	-	-	-1	-1
Planverwaltungskosten	-	3	-	3
Zinsaufwand	6	11	7	24
<b>Erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst</b>				
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	1	-109	11	-97
Zinserlöte aus Pensionsvermögen	-57	21	18	-18
Zinserlöte aus Erstattungsansprüchen	-	-6	-	-6
Veränderung der Auswirkung der Vermögensobergrenze (Asset Ceiling)	-	-	-2	-2
<b>Andere erfolgsneutrale Vorgänge</b>				
Zahlungen des Arbeitgebers	-46	-32	-47	-125
Veränderungen Konsolidierungskreis	-	-	-	-
Währungsänderungen	-	-4	-9	-13
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-	-5	1	-4
Veränderung der Auswirkung der Vermögensbegrenzung einschließlich Erstattungsansprüche	-	7	-1	6
<b>Bilanzierte Rückstellung 31.12.2013</b>	<b>259</b>	<b>314</b>	<b>247</b>	<b>820</b>

**Anwartschaftsbarwert der Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2014**

115

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2014</b>	<b>2.674</b>	<b>962</b>	<b>933</b>	<b>4.569</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	-	-	40	40
Währungsänderungen	-	136	29	165
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	585	89	125	799
Davon: aufgrund von Veränderungen bei demografischen Annahmen	10	9	-9	10
Davon: aufgrund von Veränderungen bei finanziellen Annahmen	562	82	156	800
Davon: aufgrund von erfahrungsbedingten Anpassungen	13	-2	-22	-11
Dienstzeitaufwand	45	16	21	82
Arbeitnehmerbeiträge zu Pensionsfonds	10	-	1	11
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Beendigung und Kürzungen von Plänen	-1	-	-1	-2
Zinsaufwand	78	46	30	154
Gezahlte Versorgungsleistungen aus dem Pensionsvermögen/aus Erstattungsansprüchen	-126	-51	-33	-210
Zahlungen des Arbeitgebers für Pensionsverpflichtungen	-11	-24	-8	-43
<b>Endbestand 31.12.2014</b>	<b>3.254</b>	<b>1.174</b>	<b>1.137</b>	<b>5.565</b>
Davon: nicht durch Fonds gedeckte Verpflichtungen	103	296	109	508
Davon: durch Fonds gedeckte Verpflichtungen	3.151	824	1.028	5.003
Davon: durch Erstattungsansprüche gedeckte Verpflichtungen	-	54	-	54

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co.
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	KGaA Kurzfassung
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz	der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung		

**Marktwert des Pensionsvermögens zum 31.12.2014**

116

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2014</b>	<b>2.415</b>	<b>648</b>	<b>689</b>	<b>3.752</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	–	–	37	37
Währungsänderungen	–	95	26	121
Beiträge des Arbeitgebers zu Pensionsfonds	28	38	21	87
Arbeitnehmerbeiträge	10	–	1	11
Gezahlte Versorgungsleistung aus dem Pensionsvermögen	–126	–51	–33	–210
Zinserträge aus Pensionsvermögen	76	32	22	130
Planverwaltungskosten	–	–	–	–
Erfolgsneutrale Neubewertung	243	53	104	400
<b>Endbestand 31.12.2014</b>	<b>2.646</b>	<b>815</b>	<b>867</b>	<b>4.328</b>

**Marktwert der Erstattungsansprüche zum 31.12.2014**

117

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2014</b>	<b>–</b>	<b>96</b>	<b>–</b>	<b>96</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	–	–	–	–
Währungsänderungen	–	13	–	13
Beiträge des Arbeitgebers	–	–	–	–
Arbeitnehmerbeiträge	–	–	–	–
Gezahlte Versorgungsleistung aus Erstattungsansprüchen	–	–10	–	–10
Zinserträge aus Pensionsvermögen	–	5	–	5
Erfolgsneutrale Neubewertung	–	1	–	1
<b>Endbestand 31.12.2014</b>	<b>–</b>	<b>105</b>	<b>–</b>	<b>105</b>

**Nettoschuld aus Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2014**

118

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
<b>Anfangsbestand 1.1.2014</b>	<b>259</b>	<b>314</b>	<b>247</b>	<b>820</b>
<b>Erfolgswirksam erfasst</b>				
Dienstzeitaufwand	45	16	21	82
Gewinne (–)/Verluste (+) aus Beendigung und Kürzungen von Plänen	–1	–	–1	–2
Planverwaltungskosten	–	–	–	–
Zinsaufwand	2	9	8	19
<b>Erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst</b>				
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+)	585	89	125	799
Zinserträge aus Pensionsvermögen	–243	–53	–104	–400
Zinserträge aus Erstattungsansprüchen	–	–1	–	–1
Veränderung der Auswirkung der Vermögensobergrenze (Asset Ceiling)	–	–	–	–
<b>Andere erfolgsneutrale Vorgänge</b>				
Zahlungen des Arbeitgebers	–39	–62	–29	–130
Veränderungen Konsolidierungskreis	–	–	3	3
Währungsänderungen	–	41	3	44
Veränderung Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	–	–	–	–
Veränderung der Auswirkung der Vermögensbegrenzung einschließlich Erstattungsansprüche	–	14	14	28
<b>Bilanzierte Rückstellung 31.12.2014</b>	<b>608</b>	<b>367</b>	<b>287</b>	<b>1.262</b>

Von dem gesamten Anwartschaftsbarwert (Defined Benefit Obligation – DBO) entfielen:

- 1.967 Mio Euro auf aktive Mitarbeiter,
- 880 Mio Euro auf ehemalige Mitarbeiter mit unverfallbaren Pensionsansprüchen und
- 2.718 Mio Euro auf Pensionäre.

Die durchschnittliche gewichtete Duration der Pensionsverpflichtung beträgt für Deutschland 16 Jahre, für die USA neun Jahre und für die anderen Länder 20 Jahre.

In der Überleitung auf die Nettoschuld berücksichtigen wir Beträge, die aufgrund ihrer Vermögenswertabgrenzung nicht angesetzt werden. Übersteigt der Marktwert des Pensionsvermögens die Verpflichtung aus der Pensionszusage, wird ein Aktivposten nur ausgewiesen, sofern das bilanzierende Unternehmen auch einen wirtschaftlichen Nutzen aus diesen Vermögenswerten ziehen kann, zum Beispiel in Form von Rückflüssen oder künftigen Beitragsermäßigungen („Asset Ceiling“ gemäß IAS 19.58 ff.). Im Berichtszeitraum weisen wir einen Betrag in Höhe von 0 Mio Euro als Asset Ceiling aus (Vorjahr: 0 Mio Euro).

Innerhalb unserer Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung werden die Dienstzeitaufwendungen auf Basis der Umsatzkos-

ten den jeweiligen Kostenzeilen zugeordnet. Lediglich der Saldo aus Zinsaufwendungen für den Anwartschaftsbarwert und Zinserträgen für das Pensionsvermögen wird im Zinsergebnis ausgewiesen. Sämtliche Gewinne / Verluste aus Beendigungen und Kürzungen von Plänen wurden in den Sonstigen betrieblichen Erträgen / Aufwendungen erfasst. Beiträge des Arbeitgebers für staatliche Altersversorgung sind als „Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung“ unter Textziffer 32, Seite 168, enthalten. Im Jahr 2014 betrug die Dotierung des Pensionsvermögens 87 Mio Euro (Vorjahr: 62 Mio Euro).

Bei den auf einen Teil der Pensionsverpflichtungen in den USA entfallenden Erstattungsansprüchen handelt es sich um Vermögenswerte, die nicht die Definition eines Pensionsvermögens im Sinn von IAS 19 erfüllen.

Die ausgewiesenen Erstattungsansprüche stehen dem Konzern zur Verfügung, um die Ausgaben zur Erfüllung der jeweiligen Pensionsverpflichtungen zu decken. In der Bilanz sind die Erstattungsansprüche und die jeweiligen Pensionsverpflichtungen gemäß IAS 19 unsaldiert auszuweisen.

Im Geschäftsjahr 2015 werden erwartungsgemäß 32 Mio Euro in Pensionspläne eingezahlt.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz		
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung		

## Zusammensetzung des Pensionsvermögens

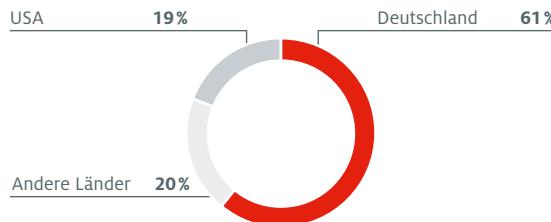
119

	Quotierung auf aktiven Märkten	31.12.2013		31.12.2014		Summe
		Keine Quotierung auf aktiven Märkten	Summe	Quotierung auf aktiven Märkten	Keine Quotierung auf aktiven Märkten	
<b>in Mio Euro</b>						
<b>Aktien</b>	<b>1.038</b>	–	<b>1.038</b>	<b>1.130</b>	–	<b>1.130</b>
Europa	454	–	454	456	–	456
USA	167	–	167	205	–	205
Sonstige	417	–	417	469	–	469
<b>Anleihen und Sicherungsinstrumente</b>	<b>2.410</b>	<b>– 11</b>	<b>2.399</b>	<b>2.891</b>	<b>– 2</b>	<b>2.889</b>
Staatsanleihen	739	–	739	1.006	–	1.006
Unternehmensanleihen	1.671	–	1.671	1.885	–	1.885
Derivate	–	– 11	– 11	–	– 2	– 2
<b>Alternative Investments</b>	<b>3</b>	<b>151</b>	<b>154</b>	<b>–</b>	<b>171</b>	<b>171</b>
<b>Barvermögen</b>	<b>–</b>	<b>71</b>	<b>71</b>	<b>–</b>	<b>123</b>	<b>123</b>
<b>Verbindlichkeiten<sup>1</sup></b>	<b>–</b>	<b>– 120</b>	<b>– 120</b>	<b>–</b>	<b>– 226</b>	<b>– 226</b>
<b>Andere Vermögenswerte</b>	<b>–</b>	<b>210</b>	<b>210</b>	<b>–</b>	<b>241</b>	<b>241</b>
<b>Gesamt</b>	<b>3.451</b>	<b>301</b>	<b>3.752</b>	<b>4.021</b>	<b>307</b>	<b>4.328</b>

<sup>1</sup> Verbindlichkeit gegenüber der Henkel AG & Co. KGaA aus der Übernahme der Pensionszahlungen für den Henkel Trust e.V.

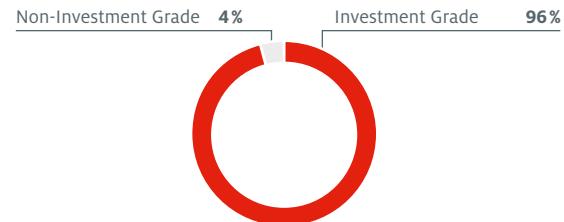
## Pensionsvermögen nach Ländern 2014

120



## Einteilung der Anleihen nach Rating 2014

121



Die Anlagestrategie der globalen Pensionsvermögen basiert auf dem Ziel der langfristigen Sicherung der Pensionszahlungen. Dies wird durch ein ganzheitliches Risikomanagement unter Berücksichtigung der Vermögens- und Verpflichtungsbestände der leistungsorientierten Pensionspläne sichergestellt. Henkel verfolgt zur Erreichung des Anlageziels einen Liability-Driven-Investment (LDI)-Ansatz. Dieser Ansatz berücksichtigt die Struktur der Pensionsverpflichtungen und steuert die Deckungsquote der Pensionspläne. Zur Verbesserung dieser Quote investiert Henkel das Pensionsvermögen in ein diversifiziertes Portfolio, dessen erwartete Rendite langfristig oberhalb der Zinskosten der Pensionsverpflichtungen liegt.

Um die Risiken aus Gehaltstrends und Langlebigkeit abzudecken 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, Rohstoffe und Immobilien. Grundsätzlich wird die Ziel-Portfolio-Struktur des Pensionsvermögens in Asset-Liability-Studien festgelegt. Diese Studien werden regelmäßig mithilfe von externen Beratern durchgeführt, die Henkel bei der Anlage des Pensionsvermögens unterstützen. Sie untersuchen die tatsächliche Portfolio-Struktur unter Berücksichtigung der aktuellen Kapitalmarktbedingungen, der Anlagegrundsätze und der Verpflichtungsstruktur und können zu Portfolioanpassungen führen.

Die erwartete langfristige Rendite für das einzelne Pensionsvermögen wird aus der Ziel-Portfolio-Struktur und den erwarteten langfristigen Renditen für die einzelnen Anlageklassen abgeleitet.

Wesentliche Pensionsvermögen werden in Deutschland und den USA von externen Vermögensverwaltern betreut. Alle diese Länder verfolgen die genannten Investitionsstrategien und werden zentral überwacht. Ende 2014 ist in den Anderen Vermögenswerten des Pensionsvermögens der Barwert einer langfristigen Forderung in Höhe von 69 Mio Euro (Vorjahr: 47 Mio Euro) enthalten, die ein von der Henkel AG & Co. KGaA bestelltes Erbbaurecht betrifft und von dieser an den Henkel Trust e.V. abgetreten worden ist. Darüber hinaus ist hier eine Forderung zur Freistellung von Pensionsverpflichtungen gegenüber der BASF Personal Care & Nutrition GmbH (ehemals Cognis GmbH) in Höhe von 140 Mio Euro (Vorjahr: 132 Mio Euro) ausgewiesen. Diese Forderung entspricht ihrem Nominalwert, der dem Marktpreis entspricht. Im Berichtsjahr, wie auch im Vorjahr, hielten wir bezogen auf das Pensionsvermögen keine direkten Investments sowie keine eigenen Aktien im Portfolio.

## Risiken der Pensionsverpflichtungen

Das interne Pensionsrisiko-Management überwacht die Risiken aller Pensionspläne konzernweit unter Einhaltung der lokalen gesetzlichen Bestimmungen. Im Rahmen der Überwachung werden Richtlinien über die Steuerung und das Risikomanagement erlassen und stetig weiterentwickelt, die im Wesentlichen auf die Ausfinanzierung, Portfoliostruktur und versicherungsmathematische Annahmen abzielen. Die Finanzierungsstrategie innerhalb des Konzerns verfolgt das Ziel, eine 90- bis 100-prozentige Deckung des Anwartschaftsbarwerts der fondsgedeckten Pensionsverpflichtungen durch das Pensionsvermögen zu gewährleisten. Die Beitragszahlungen und Investmentstrategien sollen eine nahezu vollständige Deckung der Pläne über die Duration der Pensionsverpflichtungen sicherstellen.

Die Pensionsverpflichtungen von Henkel sind verschiedenen Marktrisiken ausgesetzt. Diesen Risiken wird durch den Grad der Ausfinanzierung sowie Ausgestaltung der Pensionszusagen entgegengewirkt. Die Risiken beziehen sich hierbei im Wesentlichen auf Änderungen in den Marktzinsen, der Inflation, der Langlebigkeit sowie auf allgemeine Marktschwankungen. Bei den auf vertraglichen Regelungen basierenden Versorgungsverpflichtungen in Deutschland handelt es sich zum größten Teil um lebenslange Rentenleistungen, die im Fall der Invalidität, des Todes und bei Erreichen der Altersgrenze erbracht werden.

Um den Risiken aus der Zahlung von lebenslangen Leistungen sowie der Inflation entgegenzuwirken, wurden die Pensionszusagen seit 2004 schrittweise auf sogenannte Baustein-zusagen mit einer Verrentungsoption umgestellt. Dabei wurde zunächst die Zusage in einen Renten- und Kapitalteil aufgeteilt. Neu eintretende Mitarbeiter erhalten seit 2011 eine

Zusage, die primär auf Kapitalleistungen abstellt. Grundsätzlich können die Kapitalleistungen über einen Pensionsfonds auch als Rente ausgezahlt werden. Alle Zusagen in Deutschland werden über ein für Zwecke der betrieblichen Altersversorgung eingerichtetes Sondervermögen (Vorsorgefonds) ausfinanziert. Die Leistungen für Neueintritte seit 2011 sowie für einen Teil der seit 2004 erdienten Ansprüche sind an die Wertentwicklung dieses Sondervermögens gekoppelt, was zu einer Reduzierung des unternehmerischen Gesamtrisikos führt. Die genannten Anpassungen innerhalb der Versorgungsstruktur führen zu einer Abnahme des finanziellen Risikos aus den Versorgungszusagen in Deutschland. Durch die Kopplung der Zusage an die Kapitalanlagen werden zudem die Nettotorisiken weitgehend eliminiert. Eine Steigerung der langfristigen Inflationsannahme würde sich vornehmlich auf den erwarteten Rententrend und die erwartete Steigerung der pensionsfähigen Gehälter auswirken.

Die Pensionsverpflichtungen in den USA basieren im Wesentlichen auf drei Versorgungszusagen, die allesamt für Neueintritte geschlossen sind. Neu eingestellte Mitarbeiter erhalten hierbei Versorgungszusagen im Rahmen eines Beitragsplans („Defined Contribution Plan“). Die Pensionszusagen haben grundsätzlich eine Kapitaloption, von der in der Regel Gebrauch gemacht wird. Bei einer Rentenleistung wird die Höhe der einmal gewährten Renten auf Basis aktueller Marktzinsen ermittelt. Daraus resultiert, dass Effekte aus einer Änderung des Rechnungszinses im Vergleich zu Pensionszusagen mit lebenslangen Leistungen niedrig sind. Darüber hinaus werden in den USA einmal gezahlte Renten der Höhe nach nicht angepasst, wodurch während der Rentenzahlperiode keine direkten Risiken aus anstehenden Rentenanpassungen entstehen. Die Inflationsrisiken resultieren daher hauptsächlich aus den gewährten Gehaltsanpassungen.

Neben den dargestellten Risiken aus Pensionsverpflichtungen ergeben sich spezielle Risiken aus Multi-Employer-Plans. Im Wesentlichen betrifft das im Henkel-Konzern die USA. Die Beiträge zu diesen Plänen werden im Rahmen eines Umlageverfahrens auf Basis der pensionsfähigen Gehälter der aktiven Belegschaft erhoben. Zudem können Sanierungsbeiträge zur Schließung von Deckungslücken erhoben werden. Die Risiken aus solchen Plänen bestehen im Wesentlichen aus zukünftig höheren Beiträgen für das Schließen von Deckungslücken oder durch den Wegfall anderer beitragspflichtiger Unternehmen.

Die Auswirkungen von Annahmenänderungen der medizinischen Leistungen an Arbeitnehmer und Pensionäre in den USA stellen wir in der Übersicht unserer Sensitivitäten dar.

Die Analyse unserer konzernweiten Pensionsverpflichtungen ergab keine außergewöhnlichen Risiken.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co.
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	KGaA Kurzfassung
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	<b>128 Erläuterungen zur Konzernbilanz</b>	der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung		

## Kapitalfluss und Sensitivitäten

In den kommenden fünf Geschäftsjahren werden aus den Pensionsplänen die folgenden Zahlungen erwartet:

### Zukünftige Auszahlungen für Versorgungsleistungen

122

	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
in Mio Euro				
2015	145	127	33	<b>305</b>
2016	133	100	25	<b>258</b>
2017	132	97	25	<b>254</b>
2018	131	94	27	<b>252</b>
2019	135	92	27	<b>254</b>

Die zukünftige Höhe des Finanzierungsstatus und damit der Pensionsverpflichtungen ist unter anderem abhängig von der Entwicklung des Abzinsungsfaktors. Der Anteil der in Deutschland und den USA ansässigen Gesellschaften an unseren Pensionsverpflichtungen beträgt 80 Prozent. In den Pensionsverpflichtungen für leistungsorientierte Zusagen unserer Tochtergesellschaften in den USA werden die medizinischen Kosten für Mitarbeiter, die nach deren Eintritt in den Ruhestand anfallen, ebenfalls ausgewiesen. Für die medizinischen Kosten wurde eine Steigerungsrate von 7,3 Prozent (Vorjahr: 7,5 Prozent) zugrunde gelegt. Wir erwarten, dass sich diese Steigerungsrate schrittweise bis zum Jahr 2028 auf 4,5 Prozent (Vorjahr: 4,5 Prozent bis zum Jahr 2028) reduziert. Die Auswirkungen einer Änderung wesentlicher versicherungsmathematischer Annahmen auf den Anwartschaftsbarwert stellen sich wie folgt dar:

### Sensitivitäten – Anwartschaftsbarwert zum 31.12.2014

123

in Mio Euro	Deutschland	USA	Andere Länder	Gesamt
Anwartschaftsbarwert der Verpflichtung bei	3.254	1.174	1.137	<b>5.565</b>
Erhöhung des Diskontierungszinssatzes um 0,5 pp	3.017	1.127	1.029	<b>5.173</b>
Verminderung des Diskontierungszinssatzes um 0,5 pp	3.510	1.226	1.259	<b>5.995</b>
Erhöhung der zukünftigen Gehaltssteigerung um 0,5 pp	3.255	1.180	1.161	<b>5.596</b>
Verminderung der zukünftigen Gehaltssteigerung um 0,5 pp	3.253	1.170	1.112	<b>5.535</b>
Erhöhung des Rententrends um 0,5 pp	3.423	1.175	1.195	<b>5.793</b>
Verminderung des Rententrends um 0,5 pp	3.100	1.175	1.090	<b>5.365</b>
Erhöhung der medizinischen Kosten um 0,5 pp	3.255	1.179	1.135	<b>5.569</b>
Verminderung der medizinischen Kosten um 0,5 pp	3.255	1.172	1.135	<b>5.562</b>

pp = Prozentpunkte

Eine Verlängerung der Lebenserwartung in Deutschland um ein Jahr würde zu einer Erhöhung des Anwartschaftsbarwerts um 4 Prozent führen. In den USA würde dieser Effekt geringer ausfallen, da ein wesentlicher Teil der Pensionspläne auf Kapitalleistungen beruht.

Bei den dargestellten Sensitivitäten ist zu berücksichtigen, dass aufgrund finanzmathematischer Effekte die prozentuale Veränderung nicht linear verläuft beziehungsweise verlaufen muss. Daher reagieren die prozentualen Erhöhungen und Verminderungen nicht mit dem gleichen Absolutbetrag. Jede Sensitivität wird unabhängig berechnet und unterliegt keiner Szenariobetrachtung.

## 16 Ertragsteuerrückstellungen und Sonstige Rückstellungen

Entwicklung 2014

124

in Mio Euro	Anfangsbestand 1.1.2014	Sonstige Veränderungen	Verbrauch	Auflösung	Zuführung	Endbestand 31.12.2014
<b>Ertragsteuerrückstellungen</b>	<b>250</b>	<b>14</b>	<b>87</b>	<b>23</b>	<b>181</b>	<b>335</b>
Davon langfristig	78	-	6	16	28	84
Davon kurzfristig	172	14	81	7	153	251
<b>Restrukturierungsrückstellungen</b>	<b>240</b>	<b>-3</b>	<b>108</b>	<b>15</b>	<b>126</b>	<b>240</b>
Davon langfristig	88	-7	12	2	28	95
Davon kurzfristig	152	4	96	13	98	145
<b>Übrige Rückstellungen</b>	<b>1.549</b>	<b>80</b>	<b>1.014</b>	<b>108</b>	<b>1.146</b>	<b>1.653</b>
Davon langfristig	247	-3	17	6	64	285
Davon kurzfristig	1.302	83	997	102	1.082	1.368
<b>Gesamt</b>	<b>2.039</b>	<b>91</b>	<b>1.209</b>	<b>146</b>	<b>1.453</b>	<b>2.228</b>
Davon langfristig	413	-10	35	24	120	464
Davon kurzfristig	1.626	101	1.174	122	1.333	1.764

Rückstellungen werden gebildet, wenn eine Verpflichtung gegenüber Dritten besteht sowie wenn der Ressourcenabfluss wahrscheinlich und die voraussichtliche Verpflichtung zuverlässig schätzbar ist. Bei der Bewertung der Rückstellungen wurde die bestmögliche Schätzung der Ausgaben, die zur Erfüllung der gegenwärtigen Verpflichtung zum Bilanztag erforderlich sind, zugrunde gelegt („best estimate“). Preissteigerungen, die bis zum Erfüllungszeitpunkt erwartet werden, fließen in die Bewertung ein. Rückstellungen, bei denen der Zinseffekt wesentlich ist, werden mit einem Vorsteuerzinssatz auf den Bilanztag abgezinst. Für die Verpflichtungen in Deutschland haben wir einen Zinssatz zwischen 0,3 und 2,4 Prozent angesetzt.

Die Ertragsteuerrückstellungen enthalten Steuerverpflichtungen sowie Beträge für Risiken aus Außenprüfungen.

Die Sonstigen Rückstellungen umfassen die erkennbaren Risiken gegenüber Dritten. Sie sind zu Vollkosten bewertet.

Sonstige Veränderungen von Rückstellungen umfassen Veränderungen des Konsolidierungskreises, Währungsänderungen, Aufzinsungseffekte sowie die Berücksichtigung von Änderungen der Fristigkeit im Zeitablauf.

Für Restrukturierungsmaßnahmen werden Rückstellungen gebildet, wenn mit der Umsetzung eines detaillierten und formellen Plans begonnen oder dieser bereits kommuniziert wurde. Die Zuführung zu den Restrukturierungsrückstellungen bezieht sich auf den weiteren Ausbau der Shared Services sowie auf die weitere Optimierung der Produktions- und Prozessstrukturen in allen Unternehmensbereichen.

Die Rückstellungen für Verpflichtungen aus dem Vertriebsbereich decken erwartete Belastungen für nachträgliche Minde rungen bereits erzielter Umsatzerlöse und für Risiken aus schwelenden Geschäften ab.

Rückstellungen für Verpflichtungen im Personalbereich enthalten im Wesentlichen Aufwendungen des Konzerns für erfolgsabhängige, variable Vergütungsbestandteile.

Rückstellungen für Verpflichtungen im Produktions- und Technikbereich betreffen im Wesentlichen Gewährleistungsrückstellungen.

### Aufteilung der Übrigen Rückstellungen nach Funktionsbereichen

125

in Mio Euro	31.12.2013	31.12.2014
<b>Vertrieb</b>	<b>623</b>	<b>688</b>
Davon langfristig	10	10
Davon kurzfristig	613	678
<b>Personal</b>	<b>517</b>	<b>517</b>
Davon langfristig	140	169
Davon kurzfristig	377	348
<b>Produktion und Technik</b>	<b>41</b>	<b>38</b>
Davon langfristig	21	21
Davon kurzfristig	20	17
<b>Verschiedene übrige Verpflichtungen</b>	<b>368</b>	<b>410</b>
Davon langfristig	76	85
Davon kurzfristig	292	325
<b>Gesamt</b>	<b>1.549</b>	<b>1.653</b>
Davon langfristig	247	285
Davon kurzfristig	1.302	1.368

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	<b>128 Erläuterungen zur Konzernbilanz</b>	der Henkel AG & Co. KGaA	
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung		

## Risiken aus Rechtsstreitigkeiten und -verfahren

Risiken aus Rechtsstreitigkeiten sind durch Rückstellungen in Höhe der voraussichtlichen Inanspruchnahme nebst Verfahrenskosten abgebildet. Die sonstigen Rückstellungen enthalten einen niedrigen dreistelligen Millionenbetrag in Euro für Forderungen im Zusammenhang mit verschiedenen Kartellverfahren in Europa. Der Grund sind Verstöße, die teilweise mehr als zehn Jahre zurückliegen. In allen Verfahren hat Henkel mit den zuständigen Behörden kooperiert.

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, welches bereits 2012 gezahlt wurde. Unsere Klage gegen die Entscheidung der französischen Kartellbehörde bezüglich des gegen uns verhängten Bußgelds wurde am 30. Januar 2014 in erster Instanz zurückgewiesen. Wir haben uns entschlossen, gegen diese Entscheidung keine Rechtsmittel einzulegen.

Am 18. Dezember 2014 hat die französische Kartellbehörde in einem weiteren Verfahren, das Verstöße in den Jahren 2003 bis 2006 betrifft, gegen verschiedene internationale Unternehmen aus der Kosmetik- und Waschmittelindustrie Bußgelder in der Gesamthöhe von rund 951 Mio Euro verhängt. Henkel wurde mit einem Bußgeld in Höhe von rund 109 Mio Euro belegt. Wir werden das Bußgeld im Jahr 2015 bezahlen und gegen die Entscheidung der französischen Kartellbehörde bezüglich der Höhe des Bußgelds Rechtsmittel einlegen.

Neben anderen Handelsunternehmen und Herstellern ist Henkel in Belgien in ein Kartellverfahren im Bereich von Konsumgüterartikeln (Kosmetik- und Waschmittelartikel) involviert, das Verstöße im Zeitraum 2004 bis Anfang 2007 betrifft. Das Verfahren bezieht sich auf eine mögliche Abstimmung zwischen verschiedenen belgischen Einzelhandelsunternehmen betreffend die Erhöhung von Verbraucherpreisen (unter anderem für Produkte aus dem Henkel-Sortiment) unter Beteiligung von Henkel. Henkel ist ein entsprechendes Beschuldigtenbeschreiben zugegangen; eine abschließende Einschätzung zum Verfahrensausgang und zur Höhe des Bußgelds ist nicht möglich.

Für die Verfahren wurde Vorsorge durch Rückstellungsbildung getroffen.

Darüber hinaus sind Henkel und seine Konzerngesellschaften Beklagte beziehungsweise Beteiligte in weiteren gerichtlichen und schiedsgerichtlichen Klageverfahren beziehungsweise behördlichen Verfahren. Prognosen zum Verlauf und zu den Ergebnissen von Rechtsstreitigkeiten sind mit erheblichen Schwierigkeiten und Unsicherheiten verbunden. Negative, gegebenenfalls auch wesentliche künftige Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sind auf Basis des heutigen Kenntnisstands nicht zu erwarten.

## 17 Finanzschulden

### Finanzschulden

126

in Mio Euro	31.12.2013		Gesamt	31.12.2014		Gesamt
	Langfristig	Kurzfristig		Langfristig	Kurzfristig	
Anleihen	1.383	1.078	2.461	1.342	7	1.349
Commercial Paper <sup>1</sup>	–	35	35	–	288	288
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten <sup>2</sup>	–	117	117	9	95	104
Sonstige Finanzschulden	3	–	3	3	–	3
Gesamt	1.386	1.230	2.616	1.354	390	1.744

<sup>1</sup> Aus dem Euro- und dem US-Dollar-Commercial-Paper-Programm (Gesamtrahmen 2 Mrd US-Dollar und 1 Mrd Euro).

<sup>2</sup> Verpflichtungen mit variabler Verzinsung oder Zinsbindung unter 1 Jahr.

### Anleihen

127

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
			2013	2014	2013	2014	2013	2014		
in Mio Euro										
Henkel AG & Co. KGaA	Anleihe	1.000	1.004	–	1.008	–	1.044	–	4,6250	– bis 2014 <sup>3</sup>
Zinsswap (3M-Euribor +2,02%) <sup>5</sup>	Receiver-Swap	1.000	5	–	5	–	41	–	2,2955	– 3 Monate
Henkel AG & Co. KGaA	Hybrid-Anleihe	1.300	1.383	1.342	1.379	1.343	1.386	1.350	5,3750	5,3750 bis 2015 <sup>4</sup>
Zinsswap (3M-Euribor +1,80%) <sup>5</sup>	Receiver-Swap	650	39	20	39	20	41	23	2,0172	1,8812 3 Monate
Zinsswap (1M-Euribor +0,955 %) <sup>5</sup>	Receiver-Swap	650	51	25	51	25	54	28	1,1133	0,9597 1 Monat
Anleihen gesamt		2.300	2.387	1.342	2.387	1.343	2.430	1.350		
Zinsswaps gesamt		2.300	95	45	95	45	136	51		

<sup>1</sup> Vom Börsenkurs abgeleiteter Marktwert der Anleihen am Bilanzstichtag.

<sup>2</sup> Zinssatz am Bilanztag.

<sup>3</sup> Festzins des Anleihe-Kupons: 4,625 Prozent – durch Zinsswaps in variable Verzinsung umgewandelt, kein weiteres Zinsfixing (Fair Value Hedge).

<sup>4</sup> Festzins des Anleihe-Kupons: 5,375 Prozent – durch Zinsswaps in variable Verzinsung umgewandelt, Zinsfixing am 26.01.2015 (Vorjahr: 27.01.2014) (Fair Value Hedge).

<sup>5</sup> Ohne Berücksichtigung der für das Ausfallrisiko des Vertragspartners gebildeten Wertberichtigung in Höhe von insgesamt 2 Mio Euro (Vorjahr: 2 Mio Euro).

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 und zurückgezahlt worden.

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 2014 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 Zins-

zahlungen 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 2014 ermittelten Cashflows ergab sich ein Prozentsatz in Höhe von 185,46 Prozent (Vorjahr: 123,11 Prozent).

Die US-Dollar-Verbindlichkeiten der Henkel of America, Inc., Wilmington, USA, in Höhe von 1.524 Mio Euro werden mit der Geldanlage der Henkel US LLC, Wilmington, USA, in Höhe von 1.302 Mio Euro und Sicherheitsleistungen in Höhe von 218 Mio Euro aufgerechnet. Der in der Bilanz unter den Finanzschulden dargestellte Nettobetrag beläuft sich auf 4 Mio Euro.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co.
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	KGaA Kurzfassung
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz	der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung		

## 18 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten

128

### Aufteilung

in Mio Euro	31.12.2013			31.12.2014		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
<b>Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Verbundenen Unternehmen und assoziierten Unternehmen</b>						
Unternehmen	–	15	15	–	9	9
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden	–	30	30	–	35	35
Derivative Finanzinstrumente	–	34	34	–	43	43
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	2	8	10	1	30	31
<b>Gesamt</b>	<b>2</b>	<b>87</b>	<b>89</b>	<b>1</b>	<b>117</b>	<b>118</b>

Von den Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Verbundenen Unternehmen und assoziierten Unternehmen entfallen 8 Mio Euro auf nicht konsolidierte Verbundene Unternehmen und 1 Mio Euro auf assoziierte Unternehmen. In den übrigen finanziellen Verbindlichkeiten sind unter anderem Verbindlichkeiten gegenüber dem Pensionssicherungsverein in Höhe von 4 Mio Euro (Vorjahr: 5 Mio Euro) ausgewiesen.

## 19 Übrige Verbindlichkeiten

129

### Aufteilung

in Mio Euro	31.12.2013			31.12.2014		
	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt	Langfristig	Kurzfristig	Gesamt
<b>Andere Steuerverbindlichkeiten</b>						
Andere Steuerverbindlichkeiten	–	94	94	–	108	108
Verbindlichkeiten gegenüber der Belegschaft	1	17	18	–	25	25
Verbindlichkeiten aus Abgaben für Arbeitnehmer	–	60	60	–	61	61
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	1	21	22	1	22	23
Sonstige Übrige Verbindlichkeiten	12	38	50	12	52	64
<b>Gesamt</b>	<b>14</b>	<b>230</b>	<b>244</b>	<b>13</b>	<b>268</b>	<b>281</b>

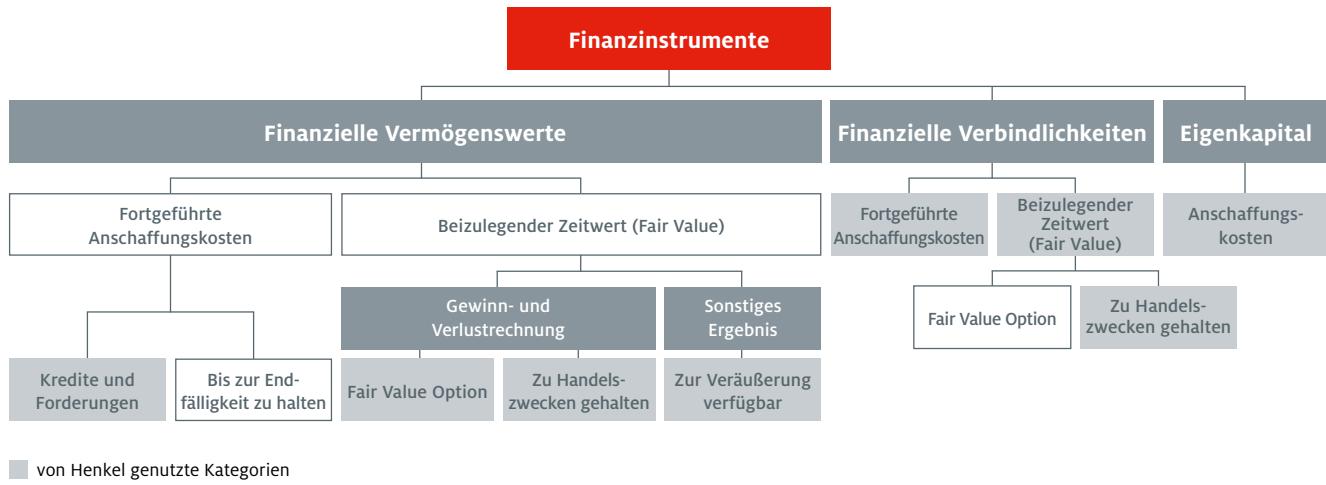
In den Sonstigen Übrigen Verbindlichkeiten sind im Wesentlichen verschiedene Abgrenzungen in Höhe von 16 Mio Euro (Vorjahr: 14 Mio Euro) sowie erhaltene Anzahlungen in Höhe von 4 Mio Euro (Vorjahr: 4 Mio Euro) ausgewiesen.

## 20 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind von 2.872 Mio auf 3.046 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

130



### Informationen zu Finanzinstrumenten nach Kategorien

Ein Finanzinstrument ist ein Vertrag, der gleichzeitig bei einem Unternehmen zu einem finanziellen Vermögenswert und bei einem anderen Unternehmen zur Entstehung einer finanziellen Verbindlichkeit oder eines Eigenkapitalinstruments führt.

Im Henkel-Konzern werden Finanzinstrumente in den Bilanzpositionen „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“, „Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen“, „Finanzschulden“, „Sonstige finanzielle Vermögenswerte“ und „Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten“ sowie „Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente“ ausgewiesen.

Finanzinstrumente werden erfasst, wenn Henkel Vertragspartei des Finanzinstruments wird. Die Erfassung von finanziellen Vermögenswerten erfolgt zum Erfüllungstag; ausgenommen hiervon sind derivative Finanzinstrumente, die zum Handelstag erfasst werden. Alle Finanzinstrumente werden zunächst mit ihrem beizulegenden Zeitwert bilanziert. Anschaffungsnebenkosten werden nur aktiviert, wenn die Folgebewertung der Finanzinstrumente nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert erfolgt. Die Finanzinstrumente werden für die Folgebewertung nach IAS 39 in folgende Klassen untergliedert:

- zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete Finanzinstrumente,
- zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente.

Diesen beiden Klassen sind verschiedene Bewertungskategorien zugeordnet. Finanzinstrumente, die den Bewertungskategorien „Fair Value Option“, „Zur Veräußerung verfügbar“ und „Zu Handelszwecken gehalten“ zugeordnet sind, werden grundsätzlich zum beizulegenden Zeitwert bewertet. In der „Fair Value Option“ bilanzieren wir die in den Sonstigen finan-

ziellen Vermögenswerten unter den Wertpapieren und Terminanlagen ausgewiesenen festverzinslichen Anleihen, für die wir Zinsswaps abgeschlossen haben, um die feste Verzinsung in eine variable Verzinsung umzuwandeln. Als „Zur Veräußerung verfügbar“ werden die in den Sonstigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesenen sonstigen Wertpapiere und Terminanlagen sowie die nicht „at-equity“ bilanzierten Sonstigen Beteiligungen kategorisiert. In der Bewertungskategorie „Zu Handelszwecken gehalten“ werden lediglich die im Henkel-Konzern gehaltenen derivativen Finanzinstrumente ausgewiesen, die nicht in ein Hedge Accounting einbezogen sind. Alle übrigen Finanzinstrumente einschließlich der als „Kredite und Forderungen“ kategorisierten finanziellen Vermögenswerte bilanzieren wir zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode. Die Bewertungskategorie „Bis zur Endfälligkeit zu halten“ wird im Henkel-Konzern nicht genutzt.

Bei Finanzinstrumenten der Bewertungskategorie „Kredite und Forderungen“ handelt es sich um nicht-derivative Finanzinstrumente mit festen beziehungsweise 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 Beteiligungen, der Derivate und der Wertpapiere und Terminanlagen sowie die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente ausgewiesen. Der Buchwert der als „Kredite und Forderungen“ klassifizierten Finanzinstrumente entspricht aufgrund ihrer überwiegend kurzfristigen Natur näherungsweise dem beizulegenden Zeitwert. Bestehen an der Einbringbarkeit dieser Finanzinstrumente Zweifel, werden sie zu fortgeführten Anschaffungskosten abzüglich angemessener Wertberichtigungen angesetzt.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	<b>128 Erläuterungen zur Konzernbilanz</b>		
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung		

Finanzinstrumente werden in der „Fair Value Option“ bilanziert, wenn durch diese Einstufung zweckdienlichere Informationen vermittelt werden, indem Inkongruenzen bei der Bewertung oder beim Ansatz, die entstehen, wenn die Bewertung von Vermögenswerten oder Verbindlichkeiten oder die Erfassung von Gewinnen oder Verlusten auf unterschiedlicher Grundlage erfolgt, beseitigt oder erheblich verringert werden. In der „Fair Value Option“ klassifizierte Finanzinstrumente werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert.

Finanzinstrumente der Kategorie „Zur Veräußerung verfügbar“ sind nicht-derivative finanzielle Vermögenswerte und werden, soweit verlässlich bestimmbar, mit ihrem beizulegenden Zeitwert bilanziert. Ist der beizulegende Zeitwert nicht verlässlich ermittelbar, erfolgt der Ansatz zu Anschaffungskosten. Wertschwankungen zwischen den Bilanztagen werden grundsätzlich erfolgsneutral in der Gesamtergebnisrechnung (Neubewertungsrücklage) erfasst, es sei denn, es handelt sich um dauerhafte Wertminderungen. Diese werden erfolgswirksam erfasst. Bei Veräußerung der Vermögenswerte werden die in der Neubewertungsrücklage erfassten Beträge erfolgswirksam aufgelöst. Im Henkel-Konzern sind die in den Sonstigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesenen und nicht nach der „Fair Value Option“ klassifizierten Wertpapiere und Terminanlagen sowie die Sonstigen Beteiligungen als „Zur Veräußerung verfügbar“ kategorisiert. Die beizulegenden Zeitwerte der Wertpapiere und Terminanlagen basieren auf notierten Marktpreisen beziehungsweise von Marktdaten abgeleiteten Kursen. Da die beizulegenden Zeitwerte der Sonstigen Beteiligungen nicht verlässlich bestimmbar sind, erfolgt die Folgebewertung dieser Finanzinstrumente zu fortgeführten Anschaffungskosten. Im Berichtsjahr wurden die unter den Sonstigen Beteiligungen ausgewiesenen Anteile an der Ten Education Ltd. und Ten Lifestyle Holdings Ltd. mit einem Gewinn in Höhe von 6 Mio Euro veräußert. Der Buchwert dieser Anteile

betrug zum Zeitpunkt der Ausbuchung weniger als 1 Mio Euro. Eine Veräußerung weiterer unter den Sonstigen Beteiligungen ausgewiesener Finanzinstrumente ist derzeit nicht beabsichtigt.

Die als „Zu Handelszwecken gehaltenen“ derivativen Finanzinstrumente, die nicht in ein Hedge Accounting einbezogen sind, werden grundsätzlich zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Sämtliche Marktveränderungen werden erfolgswirksam erfasst. Um Ergebnisschwankungen aus Marktveränderungen von derivativen Finanzinstrumenten zu vermeiden, wird in Einzelfällen – soweit möglich und wirtschaftlich sinnvoll – Hedge Accounting angewandt. Nach Art des Grundgeschäfts und des zu sichernden Risikos werden im Konzern Fair Value und Cashflow Hedges designiert. Details zu den im Konzern abgeschlossenen Sicherungsgeschäften und zur Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte der Derivate werden auf den Seiten 154 bis 157 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.

Neben den in dieser Textziffer dargestellten Angaben zur Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten bei Derivaten (siehe Seiten 158 und 159) sind weitere Saldierungsangaben unter der Textziffer 17 („Finanzschulden“) auf Seite 148 enthalten.

## Buchwerte und beizulegende Zeitwerte der Finanzinstrumente

131

31.12.2013 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	3.652	3.652	–	–	3.652
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.370	2.370	–	–	2.370
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	231	231	–	–	231
Forderungen an assoziierte Unternehmen	–	–	–	–	–
Finanzforderungen an Fremde	32	32	–	–	32
Forderungen gegen den Henkel Trust e.V.	120	120	–	–	120
Übrige finanzielle Vermögenswerte	79	79	–	–	79
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1.051	1.051	–	–	1.051
Fair Value Option	619	–	–	619	619
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	619	–	–	619	619
Festverzinsliche Wertpapiere (Level 1)	245	–	–	245	245
Festverzinsliche Wertpapiere (Level 2)	374	–	–	374	374
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	1.805	18	1.787	–	1.805
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.805	18	1.787	–	1.805
Sonstige Beteiligungen	18	18	–	–	18
Variabel verzinsliche Wertpapiere und Terminanlagen (Level 1)	1.720	–	1.720	–	1.720
Variabel verzinsliche Wertpapiere (Level 2)	22	–	22	–	22
Festverzinsliche Wertpapiere (Level 1)	19	–	19	–	19
Gestellte finanzielle Sicherheiten (Level 1)	26	–	26	–	26
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte (Level 2)	17	–	–	17	17
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	17	–	–	17	17
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (Level 2)	135	–	–	135	135
<b>Gesamt</b>	<b>6.228</b>	<b>3.670</b>	<b>1.787</b>	<b>771</b>	<b>6.228</b>
<b>Passiva</b>					
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierte Verbindlichkeiten	5.543	5.543	–	–	5.543
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.872	2.872	–	–	2.872
Finanzschulden ohne bilanzielle Sicherungsbeziehung	186	186	–	–	186
Finanzschulden mit bilanzieller Sicherungsbeziehung	2.430	2.430	–	–	2.430
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	55	55	–	–	55
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Verbindlichkeiten (Level 2)	31	–	–	31	31
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	31	–	–	31	31
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (Level 2)	3	–	3	–	3
<b>Gesamt</b>	<b>5.577</b>	<b>5.543</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>5.577</b>

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz		
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung		

## Buchwerte und beizulegende Zeitwerte der Finanzinstrumente

132

31.12.2014 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	4.331	4.331	–	–	4.331
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.747	2.747	–	–	2.747
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	356	356	–	–	356
Forderungen an assoziierte Unternehmen	1	1	–	–	1
Finanzforderungen an Fremde	34	34	–	–	34
Forderungen gegen den Henkel Trust e.V.	226	226	–	–	226
Übrige finanzielle Vermögenswerte	95	95	–	–	95
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1.228	1.228	–	–	1.228
Fair Value Option	227	–	–	227	227
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	227	–	–	227	227
Festverzinsliche Wertpapiere (Level 1)	196	–	–	196	196
Festverzinsliche Wertpapiere (Level 2)	31	–	–	31	31
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	114	21	93	–	114
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	114	21	93	–	114
Sonstige Beteiligungen	21	21	–	–	21
Variabel verzinsliche Wertpapiere und Terminanlagen (Level 1)	14	–	14	–	14
Variabel verzinsliche Wertpapiere (Level 2)	60	–	60	–	60
Festverzinsliche Wertpapiere (Level 1)	–	–	–	–	–
Gestellte finanzielle Sicherheiten (Level 1)	19	–	19	–	19
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte (Level 2)	23	–	–	23	23
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	23	–	–	23	23
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (Level 2)	65	–	16	49	65
<b>Gesamt</b>	<b>4.760</b>	<b>4.352</b>	<b>109</b>	<b>299</b>	<b>4.760</b>
<b>Passiva</b>					
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierte Verbindlichkeiten	4.865	4.865	–	–	4.866
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3.046	3.046	–	–	3.046
Finanzschulden ohne bilanzielle Sicherungsbeziehung	395	395	–	–	395
Finanzschulden mit bilanzieller Sicherungsbeziehung	1.349	1.349	–	–	1.350
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	75	75	–	–	75
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Verbindlichkeiten (Level 2)	35	–	–	35	35
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	35	–	–	35	35
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (Level 2)	8	–	8	–	8
<b>Gesamt</b>	<b>4.908</b>	<b>4.865</b>	<b>8</b>	<b>35</b>	<b>4.909</b>

Die folgende Hierarchie wird verwendet, um den beizulegenden Zeitwert von Finanzinstrumenten zu bestimmen und auszuweisen:

- Level 1: Beizulegende Zeitwerte, die auf Basis notierter, unangepasster Preise auf aktiven Märkten bestimmt werden.
- Level 2: Beizulegende Zeitwerte, die auf Basis von Parametern bestimmt werden, für die entweder direkt oder indirekt abgeleitete Preise auf einem Markt zur Verfügung stehen.
- Level 3: Beizulegende Zeitwerte, die mithilfe von Parametern bestimmt werden, bei denen die Inputfaktoren nicht auf beobachtbaren Marktdaten basieren.

Der beizulegende Zeitwert der dem Level 1 zugeordneten Wertpapiere und Terminanlagen basiert auf Kursnotierungen zum Bilanzstichtag. Für die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts von Wertpapieren des Level 2 werden beobachtbare Marktdaten verwendet. Liegen Geld- und Briefkurse vor, wird der Mittelkurs zur Ermittlung des Fair Value verwendet.

Weder im Geschäftsjahr 2014 noch im Vorjahr haben wir Umklassifizierungen zwischen den Bewertungskategorien oder Umgliederungen innerhalb der Fair-Value-Hierarchie vorgenommen.

## **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	2013	2014
Kredite und Forderungen	47	51
Fair Value Option	7	12
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	10	15
Zu Handelszwecken gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zuzüglich derivativer Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung	-35	107
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	-109	-82
<b>Summe Nettoergebnisse</b>	<b>-80</b>	<b>103</b>
Währungseffekte	-1	-118
Zinsaufwand Pensionsverpflichtungen abzüglich Zinserträge aus Pensionsvermögen und Erstattungsansprüchen	-24	-19
Sonstiges Finanzergebnis (nicht auf Finanzinstrumente entfallend)	-8	-15
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-113</b>	<b>-49</b>

Das Nettoergebnis aus „Krediten und Forderungen“ entfällt in voller Höhe auf Zinserträge. Die Nettoaufwendungen aus der Bildung und Auflösung von Wertberichtigungen in Höhe von -20 Mio Euro (Vorjahr: -17 Mio Euro) sowie die Erträge aus Einzahlungen auf bereits abgeschriebene und ausgebuchte Finanzinstrumente in Höhe von 0 Mio Euro (Vorjahr: 4 Mio Euro) wurden im betrieblichen Ergebnis erfasst.

Das Nettoergebnis der nach der „Fair Value Option“ klassifizierten Wertpapiere umfasst Zinserträge in Höhe von 5 Mio Euro (Vorjahr: 7 Mio Euro) sowie Bewertungsgewinne in Höhe von 7 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro).

Im Nettoergebnis der als „Zur Veräußerung verfügbar“ klassifizierten Wertpapiere und Terminanlagen entfallen 8 Mio Euro (Vorjahr: 10 Mio Euro) auf Zinserträge, 1 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro) auf Veräußerungserträge sowie 6 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro) auf Beteiligungserträge. Die Bewertung dieser Finanzinstrumente zum beizulegenden Zeitwert hat zu einem Gewinn in Höhe von 1 Mio Euro (Vorjahr: 1 Mio Euro) geführt, den wir in der Rücklage für „Zur Veräußerung verfügbare Finanzinstrumente“ im Eigenkapital erfasst haben.

Im Nettoergebnis aus den „Zu Handelszwecken gehaltenen“ Derivaten zuzüglich der Derivate mit Hedge-Beziehung ist neben den Effekten aus der Marktbewertung der Derivate in Höhe von 59 Mio Euro (Vorjahr: -94 Mio Euro) auch der Aufwand aus der Zuführung von Wertberichtigungen zur Berücksichtigung des Ausfallrisikos der Kontrahenten in Höhe von 0 Mio Euro (Vorjahr: Aufwand in Höhe von -1 Mio Euro) enthalten. Darüber hinaus werden in dieser Position die Zinserträge und -aufwendungen aus den Zinssicherungsinstrumenten und die Auflösungen der im Eigenkapital erfassten Beträge aus Cashflow Hedges in Höhe von 48 Mio Euro (Vorjahr: 60 Mio Euro) ausgewiesen.

Das Nettoergebnis aus „Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Verbindlichkeiten“ ergibt sich im Wesentlichen aus dem Zinsaufwand für Finanzschulden in Höhe von -124 Mio Euro (Vorjahr: -184 Mio Euro). Darüber hinaus sind Bewertungsgewinne in Höhe von 45 Mio Euro (Vorjahr: 81 Mio Euro) aus den Finanzschulden mit bilanzieller Sicherungsbeziehung (Fair Value Hedge) enthalten. Gebühren für die Geld- und Kreditbeschaffung wurden in Höhe von -3 Mio Euro (Vorjahr: -6 Mio Euro) erfasst.

Aus der Realisierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten (ohne derivative Finanzinstrumente) in Fremdwährung ergab sich ein Aufwand in Höhe von -118 Mio Euro (Vorjahr: -1 Mio Euro).

### **Angaben zu derivativen Finanzinstrumenten**

Derivative Finanzinstrumente werden zum beizulegenden Zeitwert am Bilanztag bewertet. Die Erfassung der aus Marktwertänderungen von derivativen Finanzinstrumenten resultierenden Gewinne und Verluste ist davon abhängig, ob die Anforderungen von IAS 39 hinsichtlich der Bilanzierung als Sicherungsgeschäft erfüllt sind (Hedge Accounting).

Für den überwiegenden Teil der derivativen Finanzinstrumente wird kein Hedge Accounting angewandt. Die Marktwertänderungen dieser Derivate, die wirtschaftlich betrachtet wirksame Absicherungen im Rahmen der Konzernstrategie darstellen, erfassen wir ergebniswirksam. Diesen stehen kompensierende Marktwertänderungen aus den abgesicherten Grundgeschäften gegenüber. Bei Anwendung des Hedge Accounting werden derivative Finanzinstrumente entweder als Instrumente zur Absicherung des beizulegenden Zeitwerts eines bilanzierten Grundgeschäfts („Fair Value Hedge“), als Instrumente zur Absicherung von zukünftigen Zahlungsverpflichtungen („Cashflow Hedge“) oder als Instrumente zur Absicherung einer Nettoinvestition in eine ausländische Tochtergesellschaft („Hedge of a Net Investment in a Foreign Entity“) qualifiziert. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die im Konzern eingesetzten bilanzierten derivativen Finanzinstrumente und deren Marktwerte:

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	<b>128 Erläuterungen zur Konzernbilanz</b>		
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung		

## Derivative Finanzinstrumente

134

jeweils zum 31.12. in Mio Euro	Nominalwert		Positiver Marktwert <sup>2</sup>		Negativer Marktwert <sup>2</sup>	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Devisenterminkontrakte <sup>1</sup>	2.118	3.516	17	39	-20	-36
(Davon: zur Absicherung konzerninterner Darlehen)	(1.671)	(1.757)	(12)	(16)	(-19)	(-18)
(Davon: als Cashflow Hedge designiert)	(56)	(428)	(1)	(16)	-	(-8)
Devisenoptionen	62	2	1	-	-	-
Zinsswaps	3.424	1.517	134	49	-14	-7
(Davon: als Fair Value Hedge designiert)	(2.300)	(1.300)	(134)	(49)	(-)	(-)
(Davon: als Cashflow Hedge designiert)	(508)	(-)	(-)	(-)	(-3)	(-)
(Davon: zur Absicherung von Finanzinstrumenten in der Fair Value Option)	(616)	(217)	(-)	(-)	(-11)	(-7)
Waretermingeschäfte <sup>1</sup>	1	-	-	-	-	-
(Davon: als Sicherungsinstrument designiert)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
<b>Summe derivative Finanzinstrumente</b>	<b>5.605</b>	<b>5.035</b>	<b>152</b>	<b>88</b>	<b>-34</b>	<b>-43</b>

<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 2 Mio Euro (Vorjahr: 2 Mio Euro).

Für Devisentermingeschäfte ermitteln wir den beizulegenden Zeitwert auf Basis der am Bilanztag geltenden aktuellen Referenzkurse der Europäischen Zentralbank. Hierbei berücksichtigen wir Terminaufschläge und -abschläge für die jeweilige Restlaufzeit des Kontrakts im Vergleich zum kontrahierten Devisenkurs. Devisenoptionen werden mittels Kursnotierungen oder anerkannter Modelle zur Ermittlung von Optionspreisen bewertet. Zinssicherungsinstrumente bewerten wir auf Basis abgezinster, zukünftig erwarteter Cashflows. Dabei legen wir Marktzinssätze zugrunde, die für die Restlaufzeit der Kontrakte gelten. Diese sind für die beiden wichtigsten Währungen in der nachfolgenden Tabelle angegeben. Sie zeigt die jeweils zum 31. Dezember am Interbanken-Markt quotierten Zinssätze.

## Zinssätze in Prozent pro Jahr

135

jeweils zum 31.12. Laufzeiten	Euro		US-Dollar	
	2013	2014	2013	2014
1 Monat	0,24	0,02	0,16	0,17
3 Monate	0,25	0,08	0,25	0,26
6 Monate	0,41	0,17	0,38	0,36
1 Jahr	0,52	0,33	0,59	0,63
2 Jahre	0,54	0,18	0,48	0,88
5 Jahre	1,26	0,36	1,79	1,75
10 Jahre	2,22	0,81	3,17	2,27

Bei der Bewertung von Finanzderivaten zur Sicherung von Rohstoffpreisrisiken nutzen wir aufgrund ihrer Komplexität vornehmlich Simulationsmodelle, die von Börsennotierungen abgeleitet sind. Korrekte Bewertungen stellen wir durch regelmäßige Plausibilitätsprüfungen sicher.

Bei der Bewertung der derivativen Finanzinstrumente wird das Ausfallrisiko des Vertragspartners durch eine Anpassung der

Marktwerte auf der Basis von Kreditrisikoprämien berücksichtigt. Die im Berichtsjahr 2014 bestehende Anpassung beträgt 2 Mio Euro (Vorjahr: 2 Mio Euro). Die Zuführung wird erfolgswirksam im Finanzergebnis erfasst.

In Abhängigkeit vom Marktwert und von der Fristigkeit am Bilanztag werden derivative Finanzinstrumente als finanzieller Vermögenswert (bei positivem Marktwert) oder als finanzielle Verbindlichkeit (bei negativem Marktwert) ausgewiesen.

Der überwiegende Teil der Devisenterminkontrakte ist zur Sicherung von Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Konzernfinanzierungen abgeschlossen.

Die Zinssicherungsinstrumente werden im Wesentlichen zur Steuerung des Zinsrisikos aus der durch die Henkel AG & Co. KGaA begebenen festverzinslichen Hybrid-Anleihe abgeschlossen. Siehe hierzu auch die folgenden Erläuterungen zu den Fair Value Hedges und den Cashflow Hedges sowie zum Zinsrisiko im Henkel-Konzern. Darüber hinaus werden Zinsderivate zur Absicherung des beizulegenden Zeitwerts der festverzinslichen, nach der „Fair Value Option“ klassifizierten Wertpapiere abgeschlossen.

In geringem Umfang setzen wir Warenderivate zur Absicherung künftiger Unsicherheiten in Bezug auf die Rohstoffpreisentwicklung ein. Siehe hierzu auch die Erläuterung zu den Sonstigen Preisrisiken auf Seite 162.

**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 Hybrid-Anleihe werden Receiver-Zinsswaps als Fair Value Hedges eingesetzt. Die beizulegenden Zeitwerte dieser Zinsswaps betragen 45 Mio Euro (Vorjahr: 95 Mio Euro) ohne Einschluss von aufgelaufenen Zinsen. Die Marktwertänderungen aus Marktzinsrisiken der Receiver-Zinsswaps betragen -50 Mio Euro (Vorjahr: -85 Mio Euro). Die korrespondierenden Marktwertänderungen der abgesicherten Anleihen betragen 45 Mio Euro (Vorjahr: 81 Mio Euro). Zur Bestimmung der Marktwertänderung der Anleihen (vergleiche Textziffer 17 auf Seite 148) 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 Kontrahipartners gebildeten Wertberichtigung) gibt folgende Tabelle:

Gewinne und Verluste Fair Value Hedges		136	
in Mio Euro		2013	2014
Gewinne (+)/Verluste (-) aus gesicherten Grundgeschäften		81	45
Gewinne (+)/Verluste (-) aus Sicherungsgeschäften		-85	-50
<b>Saldo</b>		<b>-4</b>	<b>-5</b>

**Cashflow Hedges:** Ein Cashflow Hedge sichert die Schwankungen zukünftiger Zahlungsströme aus bilanzierten Vermögenswerten und Schulden, geplanten oder mit hoher Wahrscheinlichkeit eintretenden Transaktionen und festkontrahierten, bilanzunwirksamen Verpflichtungen, aus denen ein Zins- oder Währungsrisiko resultiert. Der effektive Teil eines Cashflow Hedge ist in der Hedge-Rücklage im Eigenkapital zu erfassen. Der ineffektive Teil aus der Wertänderung des Sicherungsinstruments ist je nach Grundgeschäft erfolgswirksam im Finanzergebnis oder im operativen Ergebnis zu buchen. Die im Eigenkapital erfassten Gewinne und Verluste sind später in der Periode erfolgswirksam zu erfassen, in der die abgesicherte Transaktion das Periodenergebnis beeinflusst.

Cashflow Hedges (nach Berücksichtigung von Ertragsteuern)					137
in Mio Euro	Anfangsbestand	Zugang (erfolgsneutral)	Abgang (erfolgswirksam)	Endbestand	
2014	-217	11	4	-202	
2013	-234	7	10	-217	

Der im Eigenkapital ausgewiesene Anfangsbestand der Cashflow Hedges betrifft zum einen die Marktwerte der zur Absicherung des Cashflow-Risikos aus den variabel verzinslichen US-Dollar-Verbindlichkeiten bei der Henkel of America, Inc.

eingesetzten und im Berichtsjahr ausgelaufenen Payer-Zinsswaps. Zum anderen entfällt er auf Währungssicherungsgeschäfte für in Vorjahren getätigte Akquisitionen sowie für die im Berichtsjahr getätigten Akquisitionen des polnischen Wasch- und Reinigungsmittelgeschäfts.

Der Zugang nach Berücksichtigung von Ertragsteuern in Höhe von 11 Mio Euro betrifft die Währungssicherung geplanter Umsatzerlöse und Materialeinkäufe vor Schwankungen der Kassakurse. Aus den im Eigenkapital erfassten Verlusten wurden im Berichtsjahr 2 Mio Euro in das operative Ergebnis umgegliedert. Die positiven und negativen Marktwerte der zur Währungssicherung geplanter Umsatzerlöse und Materialeinkäufe abgeschlossenen Derivate betragen 16 Mio beziehungsweise -8 Mio Euro. Die Cashflows aus diesen Währungsderivaten werden ebenso wie die Cashflows aus den gesicherten Umsätzen und Materialeinkäufen voraussichtlich im nächsten Geschäftsjahr eintreten und sich auf das operative Ergebnis auswirken.

Auf die Zinssicherung der US-Dollar-Verbindlichkeiten der Henkel of America, Inc. entfällt ein Zugang in Höhe von 1 Mio Euro. Da die Zinssicherung im ersten Quartal 2014 vollständig ausgelaufen ist, wurden die im Eigenkapital erfassten Beträge in Höhe von 2 Mio Euro erfolgswirksam in das Finanzergebnis umgebucht. Ein weiterer Zugang in Höhe von -1 Mio Euro ergibt sich aus der Währungssicherung der Akquisition des polnischen Wasch- und Reinigungsmittelgeschäfts. Die auf die getätigten Akquisitionen entfallenden gesicherten Cashflows werden erst bei Abgang beziehungsweise bei einer Wertminderung der gesicherten Grundgeschäfte im operativen Ergebnis erfasst. Die erfolgswirksam im Finanzergebnis erfassten Ineffektivitäten betrugen wie im Vorjahr weniger als 1 Mio Euro.

**Hedges von Nettoinvestitionen:** Hedges von Nettoinvestitionen in ausländische Gesellschaften („Hedges of a Net Investment in a Foreign Entity“) gegen das sogenannte Translationsrisiko werden wie Cashflow Hedges behandelt. Der Gewinn oder Verlust aus dem effektiven Teil des Sicherungsgeschäfts wird im sonstigen Ergebnis im Eigenkapital erfasst; der Gewinn oder Verlust des ineffektiven Teils ist unmittelbar in der Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen. Die erfolgsneutral erfassten Gewinne oder Verluste verbleiben bis zum Abgang oder Teilabgang der Nettoinvestition im Eigenkapital.

Die im Eigenkapital erfassten Posten betreffen im Wesentlichen Translationsrisiken von Nettoinvestitionen in Schweizer Franken und US-Dollar, bei denen die entsprechenden Sicherungsgeschäfte bereits in Vorjahren abgeschlossen und glattgestellt wurden.

Aus den im abgelaufenen Geschäftsjahr abgeschlossenen und bereits glattgestellten Hedges von Nettoinvestitionen ergab sich indes im Eigenkapital sowie im Finanzergebnis nur ein

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	<b>128 Erläuterungen zur Konzernbilanz</b>		
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung		

unwesentlicher Effekt von weniger als 1 Mio Euro. Es wurden ferner keine erfolgswirksamen Ausbuchungen aus dem Eigenkapital vorgenommen.

#### Absicherungen von Nettoinvestitionen (nach Berücksichtigung von Ertragsteuern)

138

	Anfangsbestand	Zugang (erfolgsneutral)	Abgang (erfolgswirksam)	Endbestand
in Mio Euro				
2014	35	–	–	35
2013	35	–	–	35

Das maximale Ausfallrisiko wird durch die Buchwerte der in der Bilanz angesetzten finanziellen Vermögenswerte (ohne „at-equity“ bilanzierte Beteiligungen) wiedergegeben und stellt sich wie folgt dar:

#### Maximale Risikoposition

139

	in Mio Euro	2013	2014
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.370	2.747	
Derivative Finanzinstrumente ohne Hedge-Beziehung	17	23	
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung	135	65	
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	2.655	697	
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1.051	1.228	
<b>Summe Buchwerte</b>	<b>6.228</b>	<b>4.760</b>	

#### 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 sind nicht isoliert von den gesicherten Grundgeschäften zu betrachten, da Derivate und Grundgeschäft hinsichtlich ihrer gegenläufigen Wertentwicklung eine Einheit bilden.

Die Steuerung der Währungs-, Zins- und Liquiditätsrisiken basiert auf der vom Vorstand verabschiedeten, konzernweit gültigen Treasury-Richtlinie. Darin werden die Ziele, Prinzipien und Kompetenzen der Organisationseinheit Corporate Treasury definiert. Diese Richtlinie beschreibt die Verantwortungsbereiche und legt deren Verteilung auf Corporate Treasury und die Tochtergesellschaften fest. Der Vorstand wird über alle wesentlichen Risiken sowie über die bestehenden Sicherungsgeschäfte regelmäßig umfassend informiert. Die Ziele und Grundlagen des Kapitalmanagements beschreiben wir im Konzernlagebericht auf den Seiten 72 und 73. Bedeutende Risikokonzentrationen lagen im Berichtsjahr nicht vor.

#### Ausfallrisiko

Der Henkel-Konzern ist im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit mit Dritten grundsätzlich einem weltweiten Ausfallrisiko ausgesetzt, das sich sowohl aus dem operativen Geschäft als auch aus finanziellen Investments ergeben kann. Dieses Risiko resultiert aus der möglichen Nichterfüllung einer Vertragspartei.

Im operativen Geschäft sieht sich Henkel grundsätzlich mit einer fortschreitenden Konzentration auf der Abnehmerseite konfrontiert, was sich entsprechend in den Forderungspositionen von Einzelkunden ausdrückt.

Ein Kreditrisikomanagement mit einer weltweit gültigen „Credit Policy“ sorgt für eine permanente Überwachung der Kreditrisiken und minimiert die Forderungsverluste. Sie regelt für bestehende Kundenbeziehungen und Neukunden die Vergabe und Einhaltung von Kreditlimits, kundenindividuelle Bonitätsanalysen unter Nutzung interner und externer Finanzinformationen, die Risikoklassifizierung sowie die kontinuierliche Überwachung der Forderungsrisiken auf lokaler Ebene. Des Weiteren überwachen wir unsere wichtigsten Kundenbeziehungen auch auf regionaler und globaler Ebene. Darüber hinaus werden selektiv länder- und kundenspezifische Absicherungsmaßnahmen innerhalb und außerhalb des Euroraums vorgenommen.

Erhaltene Sicherheiten beziehungsweise Absicherungsmaßnahmen betreffen die länder- und kundenspezifische Absicherung durch Kreditversicherungen, bestätigte und unbestätigte Akkreditive im Exportgeschäft sowie Bürgschaften, Garantien und Deckungszusagen.

Wertberichtigungen auf finanzielle Vermögenswerte bilden wir, um die Vermögenswerte mit ihrem beizulegenden Wert am Bilanzstichtag anzusetzen. Für bereits eingetretene, aber noch nicht bekannte Wertminderungen bilden wir auf der Basis von Erfahrungswerten unter Zugrundelegung der Überfälligkeitssstruktur pauschalierte Einzelwertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Forderungen und Darlehen, die mehr als 180 Tage überfällig sind, werden nach Prüfung der Werthaltigkeit in der Regel zu 100 Prozent einzelwertberichtet.

Die Entscheidung, ob ein Ausfallrisiko mittels eines Wertberichtigungskontos oder direkt über eine Ausbuchung der Forderung berücksichtigt wird, hängt davon ab, wie hoch die Wahrscheinlichkeit eines Forderungsausfalls eingeschätzt wird. Bei als uneinbringlich eingestuften Forderungen erfassen wir das Ausfallrisiko über eine Ausbuchung der wertgeminderten Forderung beziehungsweise des etwaigen Betrags des Wertberichtigungskontos. Bei Wegfall der Gründe für eine ursprünglich erfasste Wertminderung nehmen wir eine entsprechende Wertaufholung erfolgswirksam vor.

Insgesamt haben wir auf Forderungen und Darlehen im Jahr 2014 Wertberichtigungen in Höhe von 20 Mio Euro (Vorjahr: 17 Mio Euro) vorgenommen.

Der Buchwert von Forderungen und Darlehen, deren Fälligkeit neu verhandelt worden ist, weil sie ansonsten überfällig oder wertgemindert wären, beträgt 0 Mio Euro (im Vorjahr: 1 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

140

##### Aufteilung

in Mio Euro	weniger als 30 Tage	30 bis 60 Tage	61 bis 90 Tage	mehr als 91 Tage	Gesamt
Stand 31.12.2014	173	64	27	2	266
Stand 31.12.2013	165	52	20	5	242

Ausfallrisiken entstehen auch aus finanziellen Investments, zum Beispiel Bankguthaben, Wertpapieren und dem positiven Marktwert von Derivaten. Solche Risiken werden von unseren Experten in Corporate Treasury durch die Auswahl bonitätsstarker Kontrahenten und eine Limitierung der Anlagebeträge begrenzt. Im Rahmen der Geldanlage und des Derivatehandels mit deutschen und internationalen Banken schließen wir Geschäfte nur mit Kontrahenten hoher Bonität ab. Wir investieren ausschließlich in Wertpapiere von Emittenten, die als „Investment Grade“ eingestuft sind. Die Geldanlagen sind kurzfristig liquidierbar. Unsere finanziellen Investments sind sowohl auf unterschiedliche Kontrahenten als auch auf verschiedene Finanzanlagen breit diversifiziert. Zur Minimierung des Ausfallrisikos schließen wir mit den Kontrahenten Netting-Vereinbarungen zur Aufrechnung bilateraler Forderungen und Verbindlichkeiten. Zudem bestehen mit ausgewählten

Banken sogenannte Collateral-Vereinbarungen. In deren Rahmen werden gegenseitige Sicherheitszahlungen zur Absicherung der Marktwerte abgeschlossener Derivate sowie sonstiger Ansprüche und Verpflichtungen halbmonatlich geleistet. Die Netting-Vereinbarungen sehen lediglich einen bedingten Anspruch auf Verrechnung von mit einer Vertragspartei getätigten Geschäften vor. Eine Verrechnung der dazugehörigen Beträge kann demnach nur unter bestimmten Umständen wie etwa bei Insolvenz einer der Vertragsparteien vorgenommen werden. Die Netting-Vereinbarungen erfüllen damit nicht die Saldierungskriterien des IAS 32 „Finanzinstrumente: Darstellung“. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten aus Derivaten, die Netting-, Collateral- oder ähnlichen Vereinbarungen unterliegen:

#### Finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten aus Derivaten, die Netting-, Collateral- oder ähnlichen Vereinbarungen unterliegen

141

jeweils zum 31.12. in Mio Euro	In der Bilanz ausge- wiesener Bruttobetrag <sup>1</sup>		Verrechnungsfähiger Betrag		Erhaltene / gestellte finanzielle Sicherheiten		Nettobetrag	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Finanzielle Vermögenswerte	154	90	19	26	54	19	81	45
Finanzielle Verbindlichkeiten	34	43	19	26	4	11	11	6

<sup>1</sup> Marktwerte ohne Berücksichtigung der für das Ausfallrisiko der Kontrahenten gebildeten Wertberichtigung in Höhe von 2 Mio Euro (Vorjahr: 2 Mio Euro).

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz		
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung		

Neben den Netting- und Collateral-Vereinbarungen werden zur Minimierung des Ausfallrisikos Anlagelimits entsprechend den Ratings der Kontrahenten vergeben sowie regelmäßig überprüft und angepasst. Darüber hinaus ziehen wir bei der Festsetzung der Limits weitere Indikatoren wie die Notierung der „Credit Default Swaps“ (CDS) der Banken hinzu. Zur Abdeckung des verbleibenden Ausfallrisikos aus den positiven Marktwerten der Derivate besteht eine Wertberichtigung in Höhe von 2 Mio Euro (Vorjahr: 2 Mio Euro).

### Liquiditätsrisiko

Das Liquiditätsrisiko ist definiert als Risiko, dass die Gesellschaft ihren finanziellen Verpflichtungen nicht jederzeit nachkommen kann.

Diesem Risiko begegnen wir dadurch, dass wir Finanzierungsinstrumente in Form von ausgegebenen Anleihen und Commercial Paper einsetzen. Mithilfe unseres bestehenden „Debt-Issuance“-Programms mit einem Gesamtvolume von 6 Mrd Euro ist dies auch kurzfristig und flexibel möglich. 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 1,5 Mrd Euro. Diese Kreditlinien haben Laufzeiten bis 2019. Die einzelnen Tochtergesellschaften des Henkel-Konzerns verfügen zusätzlich über bilaterale Kreditzusagen mit einer revolvierenden Laufzeit bis zu einem Jahr in Höhe von 0,1 Mrd Euro. Unsere Kreditwürdigkeit wird regelmäßig von den Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's bewertet.

Das Liquiditätsrisiko ist daher als sehr gering einzustufen.

Die Fälligkeitsstruktur der originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten im Anwendungsbereich des IFRS 7 basierend auf Cashflows stellt sich wie folgt dar:

### Cashflows aus finanziellen Verbindlichkeiten

142

in Mio Euro	31.12.2013 Buchwerte	Restlaufzeit			31.12.2013 Cashflow insgesamt
		bis zu 1 Jahr	über 1 bis 5 Jahre	mehr als 5 Jahre	
Anleihen <sup>1</sup>	2.461	1.146	–	1.300	2.446
Commercial Paper <sup>2</sup>	35	35	–	–	35
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	117	117	–	–	117
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.872	2.872	–	–	2.872
Sonstige Finanzinstrumente <sup>3</sup>	58	53	2	3	58
Originäre Finanzinstrumente	5.543	4.223	2	1.303	5.528
Derivative Finanzinstrumente	34	28	6	–	34
<b>Gesamt</b>	<b>5.577</b>	<b>4.251</b>	<b>8</b>	<b>1.303</b>	<b>5.562</b>

<sup>1</sup> Bis zum Zeitpunkt der vertraglichen Fälligkeit der Hybrid-Anleihe im Jahr 2104 würden sich die Zinszahlungen auf 70 Mio Euro pro Jahr belaufen, die nicht im ausgewiesenen Betrag langfristiger Mittelabflüsse enthalten sind.

<sup>2</sup> Aus dem Euro- und US-Dollar-Commercial-Paper-Programm (Gesamtrahmen 2 Mrd US-Dollar und 1 Mrd Euro).

<sup>3</sup> In den Sonstigen Finanzinstrumenten sind auch Verbindlichkeiten gegenüber Kunden und Finanzierungswechsel enthalten.

### Cashflows aus finanziellen Verbindlichkeiten

143

in Mio Euro	31.12.2014 Buchwerte	Restlaufzeit			31.12.2014 Cashflow insgesamt
		bis zu 1 Jahr	über 1 bis 5 Jahre	mehr als 5 Jahre	
Anleihen <sup>1</sup>	1.349	70	–	1.300	1.370
Commercial Paper <sup>2</sup>	288	288	–	–	288
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	104	96	9	–	105
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3.046	3.046	–	–	3.046
Sonstige Finanzinstrumente <sup>3</sup>	78	74	1	3	78
Originäre Finanzinstrumente	4.865	3.574	10	1.303	4.887
Derivative Finanzinstrumente	43	40	3	–	43
<b>Gesamt</b>	<b>4.908</b>	<b>3.614</b>	<b>13</b>	<b>1.303</b>	<b>4.930</b>

<sup>1</sup> Bis zum Zeitpunkt der vertraglichen Fälligkeit der Hybrid-Anleihe im Jahr 2104 würden sich die Zinszahlungen auf 70 Mio Euro pro Jahr belaufen, die nicht im ausgewiesenen Betrag langfristiger Mittelabflüsse enthalten sind.

<sup>2</sup> Aus dem Euro- und US-Dollar-Commercial-Paper-Programm (Gesamtrahmen 2 Mrd US-Dollar und 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 sowie der daraus resultierenden Finanzerfordernisse erfolgt ebenfalls in Übereinstimmung mit den Treasury-Richtlinien. Derivative Finanzinstrumente werden ausschließlich zu Sicherungszwecken abgeschlossen.

Das Währungs- und Zinsrisikomanagement des Konzerns wird durch ein integriertes Treasury-System unterstützt, das zur Identifizierung, Bewertung und Analyse der Währungs- und Zinsrisiken dient. Integriert bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Gesamtprozess vom Abschluss der Finanztransaktionen bis zu deren Buchung abgedeckt ist. Ein großer Teil des Devisenhandels erfolgt über internetbasierte, multibankfähige Handelsplattformen. Die abgeschlossenen Devisengeschäfte werden automatisch in das Treasury-System übergeleitet. Die im Rahmen eines standardisierten Berichtswesens von allen Tochtergesellschaften gemeldeten Währungs- und Zinsrisiken werden durch einen Datentransfer in das Treasury-System integriert. Hierdurch sind sowohl alle konzernweiten Währungs- und Zinsrisiken als auch die zur Sicherung dieser Risiken abgeschlossenen Derivate jederzeit abrufbar und bewertbar. Das Treasury-System erlaubt den Einsatz verschiedener Risikokonzepte.

Das Marktrisiko wird mittels Sensitivitätsanalysen sowie Value-at-Risk-Berechnungen überwacht. Sensitivitätsanalysen erlauben die Abschätzung potenzieller Verluste, künftiger Erträge, beizulegender Zeitwerte oder von Cashflows marktrisikosensitiver Instrumente, die sich aus einer oder mehreren ausgewählten hypothetischen Veränderungen der Wechselkurse, Zinssätze, Rohstoffpreise und sonstiger relevanter Marktsätze oder Preise in einem bestimmten Zeitraum ergeben. Im Henkel-Konzern 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 unser Corporate Treasury. Wir beurteilen das spezifische Währungsrisiko und entwickeln eine Sicherungsstrategie. Zielsetzung bei der Währungsabsicherung ist das Festschreiben von Preisen auf Basis von Sicherungskursen zum Schutz vor zukünftigen ungünstigen 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 Währungsswaps ein. Die Derivate werden als Cashflow Hedges oder als „Zu Handelszwecken gehalten“ designiert und entsprechend bewertet. Das im Konzern bestehende Währungsrisiko in Form des Transaktionsrisikos wirkt sich bei Cashflow Hedges zunächst erfolgsneutral im Eigenkapital aus, während sämtliche Wertänderungen der als „Zu Handelszwecken gehalten“ designierten Derivate unmittelbar im Ergebnis erfasst werden.

Der sogenannte Value at Risk des Transaktionsrisikos des Henkel-Konzerns betrug zum Stichtag 31. Dezember 2014 nach Sicherung 215 Mio Euro (Vorjahr: 74 Mio Euro). Der Value at Risk zeigt das höchste zu erwartende Verlustrisiko eines Jahres aufgrund von Währungsschwankungen. Seit dem Geschäftsjahr 2013 verwenden wir im Rahmen der internen Risikobereicherstattung einen Value at Risk von einem Jahr, da dieser das Risiko eines Geschäftsjahres umfassender abbildet. Das Risiko entsteht durch Im- und Exporte der Henkel AG & Co. KGaA sowie der ausländischen Tochtergesellschaften. Aufgrund der internationalen Ausrichtung des Henkel-Konzerns handelt es sich um ein Portfolio mit mehr als 50 verschiedenen Währungen. Wesentlichen Einfluss auf das Währungsrisiko haben neben dem US-Dollar insbesondere der russische Rubel, die türkische Lira, der mexikanische Peso, der brasilia-

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	<b>128 Erläuterungen zur Konzernbilanz</b>		
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung		

nische Real und die indische Rupie. Es handelt sich um einen Value at Risk mit einem angenommenen Zeithorizont von einem Jahr und einem einseitigen Konfidenzintervall von 95 Prozent. Als Berechnungsgrundlage verwenden wir den sogenannten Varianz-Kovarianz-Ansatz. Volatilitäten und Korrelationen werden auf Basis historischer Daten ermittelt. Grundlage der Value-at-Risk-Berechnung sind die operativen Buchpositionen und Planpositionen in Fremdwährung mit einem Planungshorizont von üblicherweise neun Monaten.

Das Translationsrisiko beschreibt das Risiko einer Veränderung der Bilanz- sowie der Gewinn- und Verlust-Positionen einer Tochtergesellschaft aufgrund von Währungskursveränderungen bei der Umrechnung der lokalen Einzelabschlüsse in die Konzernwährung. Im Unterschied zum Translationsrisiko wirkt sich das Translationsrisiko jedoch nicht zwangsläufig auf zukünftige Cashflows aus. Das Eigenkapital des Konzerns spiegelt die wechselkursbedingten Buchwertänderungen wider. Die Risiken aus der Umrechnung von Ergebnissen der Tochtergesellschaften in Fremdwährungen und aus Nettoinvestitionen in ausländische Gesellschaften werden nur in Ausnahmefällen gesichert.

### Zinsrisiko

Das Zinsrisiko umfasst jeglichen potenziell negativen Einfluss von Veränderungen der Zinsen auf das Ergebnis, das Eigenkapital oder den Cashflow der aktuellen und zukünftiger Berichtsperioden. Aus sich verändernden Kapitalmarktzinsen resultiert bei festverzinslichen Finanzinstrumenten ein Fair-Value-Risiko, da die beizulegenden Zeitwerte in Abhängigkeit der Kapitalmarktinssätze schwanken. Bei variabel verzinslichen Finanzinstrumenten besteht ein Cashflow-Risiko, da die Zinszahlungen in der Zukunft Schwankungen unterliegen.

Die Liquiditätsbeschaffung und -anlage des Henkel-Konzerns findet zum größten Teil an den internationalen Geld- und Kapitalmärkten statt. Die hieraus resultierenden Finanzverbindlichkeiten sowie unsere Geldanlagen sind einem Zinsänderungsrisiko ausgesetzt. Ziel unseres zentralen Zinsmanagements ist es, durch die Wahl von Zinsbindungen und den Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten dieses Zinsänderungsrisiko zu steuern. Zur Absicherung des Zinsänderungsrisikos dürfen ausschließlich derivative Finanzinstrumente eingesetzt werden, die sich im Risikomanagementsystem abbilden und bewerten lassen.

Die Zinsstrategie von Henkel ist darauf ausgerichtet, das Zinsergebnis des Henkel-Konzerns zu optimieren. Basis für die Entscheidungen im Zinsmanagement sind die zur Liquiditätssicherung emittierten Anleihen und Commercial Paper, die zur Geldanlage genutzten Wertpapiere und Terminanlagen sowie die sonstigen Finanzinstrumente. Die einem Zinsrisiko unterliegenden Finanzinstrumente und Zinsderivate sind insbesondere in Euro und in US-Dollar denominiert.

In Abhängigkeit von der Zinserwartung schließt Henkel zur Optimierung der Zinsbindungsstruktur derivative Finanzinstrumente ab – im Wesentlichen Zinsswaps. Die Verzinsung der durch Henkel begebenen, in Euro denominierten Hybrid-Anleihe wurde mithilfe von Zinsswaps von Festzins in variable Zinsen gewandelt. Bei einem erwarteten Anstieg des Zinsniveaus schützt sich Henkel durch den Abschluss zusätzlicher Zinsderivate vor kurzfristig steigenden Zinsen. Ein Großteil der Finanzierung in US-Dollar war durch Zinsswaps in fixe Zinsen gewandelt. Diese Zinsfixierung ist zum Ende des ersten Quartals 2014 ausgelaufen. Seitdem ist die Nettozinsposition vollständig variabel verzinslich.

Zu den Bilanztagen stellte sich das einem Zinsrisiko unterliegende Exposure wie folgt dar:

### Zinsrisikoexposure

in Mio Euro	Buchwerte	
	2013	2014
<b>Festverzinsliche Finanzinstrumente</b>		
Euro	–	–
US-Dollar	– 508	–
Sonstige	–	–
	– 508	–
<b>Variabel verzinsliche Finanzinstrumente</b>		
Euro	827	252
US-Dollar	– 168	– 1.398
Chinesischer Yuan	364	502
Russischer Rubel	106	59
Sonstige	338	432
	1.467	– 153

Grundlage für die Berechnung des Zinsrisikos sind Sensitivitätsanalysen. Bei der Analyse des Cashflow-Risikos werden alle wesentlichen variabel verzinslichen Finanzinstrumente zum Bilanztag betrachtet. Die Nettoverschuldung ist definiert als Finanzschulden abzüglich Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie abzüglich kurzfristig monetisierbarer, als „zur Veräußerung verfügbar“ oder nach der „Fair Value Option“ klassifizierter Finanzinstrumente sowie abzüglich positiver und zuzüglich negativer Marktwerte der Sicherungsgeschäfte. Auf Basis dieser Berechnung ergeben sich zum jeweiligen Bilanztag die in der Tabelle aufgeführten Zinsrisiken. Bei der Analyse des Fair-Value-Risikos gehen wir von einer Parallelverschiebung der Zinskurve um 100 Basispunkte (Basis Points) aus und ermitteln die hypothetische Marktwertänderung der zugrunde liegenden Zinsderivate zum Stichtag.

In der folgenden Tabelle wird im Rahmen der oben beschriebenen Basis-Point-Value (BPV)-Analyse das Risiko von Zinsschwankungen für das Ergebnis des Henkel-Konzerns dargestellt.

Zinsrisiko	145	
in Mio Euro	2013	2014
Auf Basis einer Zinsänderung in Höhe von jeweils 100 Basispunkten	- 15	2
Davon:		
Cashflow erfolgswirksam durch die Gewinn- und Verlustrechnung	- 15	2
Fair Value erfolgsneutral durch die Gesamtergebnisrechnung	-	-

### Sonstige Preisrisiken (Rohstoffpreisrisiko)

Die Unsicherheit in Bezug auf die Rohstoffpreisentwicklung hat Auswirkungen auf den Konzern. Die Einkaufspreise für Rohstoffe können die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns beeinflussen. Die von der Konzernleitung vorgesehene Risikomanagementstrategie hinsichtlich des Beschaffungsmarktrisikos und seines Ausgleichs wird im Risiko- und Chancenbericht auf den Seiten 102 und 103 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 schwedendes 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 aus den Derivaten von weniger als 1 Mio Euro ergeben.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	<b>128 Erläuterungen zur Konzernbilanz</b>		
116 Konzernkapitalflussrechnung	<b>163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung</b>		

## Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

### 22 Umsatzerlöse und Grundsätze der Ertragsrealisierung

Die Umsatzerlöse liegen mit 16.428 Mio Euro etwa auf dem Niveau des Vorjahrs. Die Umsätze und ihre Entwicklung nach Unternehmensbereichen und Regionen sind aus der Übersicht zur Konzernsegmentberichterstattung und zur Berichterstattung nach Regionen auf den Seiten 117 und 118 zu ersehen. Die detaillierte Erläuterung der Entwicklung der wesentlichen Aufwands- und Ertragsposten finden Sie im Konzernlagebericht auf den Seiten 65 bis 69.

Umsatzerlöse umfassen Verkäufe von Produkten und Dienstleistungen, vermindert um direkte Erlösschmälerungen wie kundenbezogene Rabatte, Rückvergütungen und übrige Entgelte. Umsatzerlöse werden erfasst, sobald die Lieferung erfolgt ist oder die Leistung erbracht wurde. Dies ist bei Liefergeschäften grundsätzlich nach der physischen Auslieferung zum Zeitpunkt des sogenannten Gefahrenübergangs der Fall. Henkel nutzt unterschiedliche Lieferbedingungen, die den Gefahrenübergang vertraglich regeln. Darüber hinaus müssen der wirtschaftliche Nutzen hinreichend wahrscheinlich und die angefallenen Kosten verlässlich bestimmbar sein.

Dienstleistungen werden in der Regel in Verbindung mit dem Verkauf von Produkten erbracht und erfasst, sobald die Leistung erbracht wurde. Keine Umsätze werden erfasst, wenn wesentliche Risiken bezüglich des Erhalts der Gegenleistung oder einer möglichen Warenrückgabe bestehen.

Zinserträge werden unter Berücksichtigung des ausstehenden Kapitalertrags und des geltenden Zinssatzes zeitanteilig vereinbart. Dividendenerträge aus Kapitalanlagen werden erfasst, wenn der Anspruch auf Zahlung rechtlich entstanden ist.

### 23 Kosten der umgesetzten Leistungen

Die Kosten der umgesetzten Leistungen haben sich von 8.546 Mio auf 8.712 Mio Euro erhöht.

Die Kosten der umgesetzten Leistungen setzen sich aus den Kosten der verkauften Erzeugnisse und Dienstleistungen sowie den Einstandskosten der verkauften Handelswaren zusammen. Neben direkt zurechenbaren Material- und Fertigungseinzelkosten umfassen die Kosten der umgesetzten Leistungen indirekte Gemeinkosten der Produktion einschließlich der fertigungsbezogenen Abschreibungen und Wertminderungen (Impairment) auf Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

### 24 Marketing- und Vertriebsaufwendungen

Die Marketing- und Vertriebsaufwendungen betrugen 4.151 Mio Euro (Vorjahr: 4.242 Mio Euro).

Neben den Kosten der Vertriebsorganisation und Distribution sind in den Marketing- und Vertriebsaufwendungen vor allem Aufwendungen aus den Bereichen Werbung, Verkaufsförderung und Marktforschung enthalten. Auch die Kosten der anwendungstechnischen Beratung bei Kunden, Abschreibungen auf Forderungen sowie Abschreibungen und Wertminderungen (Impairment) auf Marken- und sonstige Rechte werden unter diesem Posten ausgewiesen.

### 25 Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen

Die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen lagen mit 413 Mio Euro leicht unter dem Niveau des Vorjahrs.

Für Forschungskosten besteht ein Aktivierungsverbot. Entwicklungskosten sind zu aktivieren, wenn kumulativ alle Ansatzkriterien erfüllt sind, die Forschungsphase eindeutig von der Entwicklungsphase getrennt werden kann und entstehende Kosten den einzelnen Projektphasen überschneidungsfrei zuordenbar sind. Aufgrund zahlreicher Interdependenzen innerhalb von Produkt- und Technologieentwicklungen sowie der Schwierigkeit der Einschätzung, welche Produkte letztlich Marktreife erreichen, sind derzeit nicht alle Aktivierungskriterien des IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte“ für Produkt- und Technologieentwicklungen erfüllt.

### 26 Verwaltungsaufwendungen

Die Verwaltungsaufwendungen betrugen 852 Mio Euro (Vorjahr: 842 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

	2013	2014
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen <sup>1</sup>	14	10
Erträge aus Anlagenabgängen	39	7
Versicherungsentschädigungen	4	4
Zuschreibungen zum Anlagevermögen	5	–
Einzahlungen auf ausgebuchte Forderungen	4	–
Wertaufholung von Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	–	25
Übrige betriebliche Erträge	56	63
<b>Gesamt</b>	<b>122</b>	<b>109</b>

<sup>1</sup> Darin enthalten: Erträge aus der Beendigung und Kürzung von Pensionsplänen im Jahr 2014 in Höhe von 2 Mio Euro (im Jahr 2013: 0 Mio Euro).

Zu der Wertaufholung von Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten verweisen wir auf Textziffer 9 („Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten“) auf Seite 135. Die übrigen betrieblichen Erträge betreffen eine Vielzahl von Einzelfällen aus dem operativen Geschäft, zum Beispiel Zuschüsse, Steuererstattungen für indirekte Steuern und ähnliche Erträge.

## 28 Sonstige betriebliche Aufwendungen

### Sonstige betriebliche Aufwendungen

	2013	2014
Verluste aus Anlagenabgängen	– 5	– 6
Vertragsbeendigungen	–	–
Aufwendungen aus der Wertminderung (Impairment) von Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	– 35	–
Aufwendungen aus der Wertminderung (Impairment) Sonstiger Vermögenswerte	–	–
Übrige betriebliche Aufwendungen	– 107	– 159
<b>Gesamt</b>	<b>– 147</b>	<b>– 165</b>

Die übrigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten –109 Mio Euro Aufwendungen für Rückstellungen im Zusammenhang mit Kartellverfahren in Europa sowie eine Vielzahl von Einzelposten aus dem operativen Geschäft: Gebühren, Vorsorgen für Rechtsstreitigkeiten und Ansprüche Dritter, sonstige Steuern und ähnliche Aufwendungen.

## 29 Finanzergebnis

### Finanzergebnis

	2013	2014
Zinsergebnis	– 58	– 9
Sonstiges Finanzergebnis	– 55	– 46
Beteiligungsergebnis	–	6
<b>Gesamt</b>	<b>– 113</b>	<b>– 49</b>

### Zinsergebnis

	2013	2014
Zinsen und ähnliche Erträge von Dritten <sup>1</sup>	36	39
Zinsen an Dritte <sup>1</sup>	– 94	– 48
<b>Gesamt</b>	<b>– 58</b>	<b>– 9</b>

<sup>1</sup> Darin enthalten sind saldierte Zinserträge und Zinsaufwendungen im Jahr 2014 in Höhe von jeweils 31 Mio Euro (im Jahr 2013: 30 Mio Euro) für bilanziell aufgerechnete Geldanlagen und Kreditaufnahmen.

### Sonstiges Finanzergebnis

	2013	2014
Zinsaufwand für Pensionsverpflichtungen	– 28	– 24
Zinserträge aus Pensionsvermögen	–	–
Zinserträge der Erstattungsansprüche (IAS 19)	4	5
Sonstige Finanzaufwendungen	– 56	– 154
Sonstige Finanzerträge	25	127
<b>Gesamt</b>	<b>– 55</b>	<b>– 46</b>

In den Sonstigen Finanzaufwendungen sind –118 Mio Euro (Vorjahr: –21 Mio Euro) aus Währungsverlusten enthalten. Die Sonstigen Finanzerträge beinhalten 114 Mio Euro (Vorjahr: 9 Mio Euro) Währungskursgewinne. Zu den Nettoergebnissen der Bewertungskategorien nach IFRS 7 und der Überleitung zum Finanzergebnis verweisen wir auf Seite 154 des Kapitels „Berichterstattung zu Finanzinstrumenten“.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses
115 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung

168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA

## 30 Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

Der Ertragsteueraufwand/-ertrag setzt sich wie folgt zusammen:

Ergebnis vor Steuern und Steueraufteilung		151
in Mio Euro		
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>2.172</b>	<b>2.195</b>
Laufende Steuern	571	579
Latente Steuern	-24	-46
<b>Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>	<b>547</b>	<b>533</b>
<b>Steuerquote in Prozent</b>	<b>25,2%</b>	<b>24,3%</b>

## Wesentliche Komponenten des Steueraufwands und -ertrags

		152
in Mio Euro		
	2013	2014
Laufender Steueraufwand/-ertrag im Berichtsjahr	609	601
Laufende Steueranpassungen für Vorjahre	-38	-22
Latenter Steueraufwand/-ertrag aus temporären Differenzen	-31	-34
Latenter Steuerertrag aus Verlustvorträgen	-	-5
Latenter Steueraufwand aus Steueranrechnungsguthaben	-	4
Latenter Steueraufwand/-ertrag aus geänderten Steuersätzen	-3	3
Erhöhung / Verminderung der Wertberichtigung auf latente Steueransprüche	10	-14

## Latenter Steueraufwand nach Bilanzpositionen

		153
in Mio Euro		
	2013	2014
Immaterielle Vermögenswerte	-6	-126
Sachanlagen	-12	-
Finanzanlagen	-1	73
Vorräte	-1	-8
Andere Forderungen und Sonstige Vermögenswerte	-28	3
Steuerliche Sonderposten	-3	-3
Rückstellungen	4	31
Verbindlichkeiten	13	-1
Steueranrechnungsguthaben	-	4
Verlustvorträge	-	-5
Wertberichtigungen	10	-14
<b>Bilanzposten</b>	<b>-24</b>	<b>-46</b>

In der folgenden Überleitungsrechnung fassen wir die einzelnen gesellschaftsbezogenen und mit dem jeweiligen länderspezifischen Steuersatz erstellten Überleitungsrechnungen unter Berücksichtigung von Konsolidierungsmaßnahmen zusammen. Dabei wird der erwartete Steueraufwand, berechnet mit dem Steuersatz der Henkel AG & Co. KGaA (31 Prozent), auf den ausgewiesenen Steueraufwand übergeleitet.

## Steuerüberleitungsrechnung

		154
in Mio Euro		2013
		2014
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>2.172</b>	<b>2.195</b>
Ertragsteuersatz (einschließlich Gewerbesteuer) der Henkel AG & Co. KGaA	31 %	31 %
<b>Erwarteter Steueraufwand</b>	<b>673</b>	<b>680</b>
Steuerminderungen aufgrund von abweichenden ausländischen Steuersätzen	-86	-91
Steuermehrungen/-minderungen für Vorjahre	-32	20
Steuermehrungen/-minderungen aufgrund von Steuersatzänderungen	-3	3
Steuermehrungen/-minderungen aufgrund der Bewertung von Aktiven latenter Steuern auf Verlustvorträge und temporäre Differenzen	10	-14
Steuerminderungen aufgrund steuerfreier Erträge und sonstiger Posten	-107	-186
Steuermehrungen/-minderungen aufgrund von Hinzurechnungen und Kürzungen für lokale Steuern	18	13
Steuermehrungen aufgrund von Quellensteuern	22	24
Steuermehrungen aufgrund von steuerlich nicht abzugänglichen Aufwendungen	52	84
<b>Ausgewiesener Steueraufwand</b>	<b>547</b>	<b>533</b>
<b>Steuerquote</b>	<b>25,2%</b>	<b>24,3%</b>

Die Ermittlung der latenten Steuern erfolgt auf Basis der Steuersätze, die in den einzelnen Ländern am Bilanztag gelten oder die bereits rechtskräftig beschlossen worden sind. In Deutschland gilt ein einheitlicher Körperschaftsteuersatz von 15 Prozent zuzüglich des Solidaritätszuschlags von 5,5 Prozent. Unter Berücksichtigung der Gewerbesteuer ergibt sich ein Gesamtsteuersatz von 31 Prozent.

Aktive und Passive latente Steuern werden saldiert, wenn sie gegenüber derselben Steuerbehörde bestehen und denselben Steuergläubiger betreffen.

Der Bestand an Aktiven und Passiven latenten Steuern entfällt zum Bilanztag auf folgende Bilanzpositionen, Verlustvorträge und Steueranrechnungsguthaben:

#### Zuordnung der latenten Steuern

in Mio Euro	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern		155
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	
Immaterielle Vermögenswerte	193	269	661	750	
Sachanlagen	15	18	73	82	
Finanzanlagen	10	1	18	83	
Vorräte	35	43	7	5	
Andere Forderungen und Sonstige Vermögenswerte	48	32	59	46	
Steuerliche Sonderposten	–	–	40	37	
Rückstellungen	636	755	12	12	
Verbindlichkeiten	77	70	9	6	
Steueranrechnungsguthaben	8	5	–	–	
Verlustvorträge	29	60	–	–	
Saldierungen	– 422	– 393	– 422	– 393	
Wertberichtigungen	– 23	– 22	–	–	
<b>Bilanzposten</b>	<b>606</b>	<b>838</b>	<b>457</b>	<b>628</b>	

Die Aktiven latenten Steuern in der Bilanzposition „Rückstellungen“ in Höhe von 755 Mio Euro (im Vorjahr: 636 Mio Euro) resultieren hauptsächlich aus Ansatz- und Bewertungsunterschieden bei Pensionsverpflichtungen. Die auf Immaterielle Vermögenswerte entfallenden Passiven latenten Steuern in

Höhe von 750 Mio Euro (Vorjahr: 661 Mio Euro) sind im Wesentlichen auf Unternehmenszusammenschlüsse, zum Beispiel auf den Erwerb der National Starch-Geschäfte im Jahr 2008 sowie der Spotless Group SAS im Jahr 2014, zurückzuführen.

Ein Überhang an Aktiven latenten Steuern wird nur insoweit angesetzt, als es wahrscheinlich ist, dass die jeweilige Gesellschaft zukünftig ausreichend positive steuerpflichtige Ergebnisse erzielen wird, mit denen die abzugsfähigen temporären Differenzen verrechnet sowie steuerliche Verlustvorträge genutzt werden können. Für steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 126 Mio Euro (Vorjahr: 93 Mio Euro) wurden keine latenten Steuern angesetzt, da deren Nutzung durch positive steuerliche Ergebnisse nicht wahrscheinlich ist. Von diesen Verlustvorträgen verfallen 60 Mio Euro (Vorjahr: 75 Mio Euro) nach mehr als drei Jahren. Diese Verlustvorträge entfallen mit 48 Mio Euro (Vorjahr: 42 Mio Euro) auf Verlustvorträge für „State Taxes“ unserer US-amerikanischen Tochtergesellschaften (Steuersatz rund 5 Prozent). Unverfallbar sind 64 Mio Euro (Vorjahr: 18 Mio Euro). Es wurden Passive latente Steuern in Höhe von 12 Mio Euro (Vorjahr: 12 Mio Euro) für einbehaltene Gewinne ausländischer Tochtergesellschaften angesetzt, da diese Gewinne im Jahr 2015 ausgeschüttet werden.

In der nachfolgenden Übersicht fassen wir die Verfallsdaten steuerlicher Verlustvorträge und von Steueranrechnungsguthaben zusammen. Diese Übersicht enthält Verlustvorträge aus Veräußerungsverlusten in Höhe von 10 Mio Euro (Vorjahr: 9 Mio Euro), die unbegrenzt vortragsfähig sind. Zusätzlich zu den aufgeführten Verlustvorträgen sind Zinsvorträge in Höhe von 16 Mio Euro vorhanden, die sämtlich unverfallbar sind.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co.
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	KGaA Kurzfassung
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz		180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
116 Konzernkapitalflussrechnung	<b>163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung</b>		

## Verfallsdaten steuerlicher Verlustvorträge und von Steueranrechnungsguthaben (Tax Credits)

156

in Mio Euro	Steuerliche Verlustvorträge		Steueranrechnungsguthaben	
	31.12.2013	<b>31.12.2014</b>	31.12.2013	<b>31.12.2014</b>
<b>Verfallsdatum innerhalb von</b>				
1 Jahr	4	<b>8</b>	-	2
2 Jahren	-	<b>10</b>	-	-
3 Jahren	-	<b>13</b>	-	1
nach 3 Jahren	144	<b>145</b>	8	2
Unbegrenzt vortragsfähig	52	<b>109</b>	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>200</b>	<b>285</b>	<b>8</b>	<b>5</b>

Veräußerungsverluste unterliegen in manchen Ländern anderen Steuersätzen als operative Gewinne und können gegebenenfalls nur gegen Veräußerungsgewinne verrechnet werden.

Von den Verlustvorträgen, die nach mehr als drei Jahren verfallen, entfallen 91 Mio Euro (Vorjahr: 93 Mio Euro) auf Verlustvorträge US-amerikanischer Tochtergesellschaften für „State Taxes“.

Eigenkapitalerhöhend wurden latente Steuern in Höhe von 123 Mio Euro (Vorjahr: eigenkapitalmindernd 36 Mio Euro) erfasst. Diese latenten Steuern resultieren mit einem Ertrag von 127 Mio Euro aus versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten bei Pensionsverpflichtungen und mit einem Aufwand von 1 Mio Euro aus Gewinnen und Verlusten aus Cashflow Hedges sowie 3 Mio Euro Aufwand aus Währungs-Hedges.

## 31 Nicht beherrschende Anteile

Hierbei handelt es sich um Gewinn- oder Verlustanteile, die anderen Gesellschaftern von konsolidierten Verbundenen Unternehmen zustehen.

Die Gewinne beliefen sich auf 36 Mio Euro (Vorjahr: 36 Mio Euro); die Verluste betrugen 2 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro).

Die zum Jahresende 2014 in den Henkel-Konzern einbezogenen nicht beherrschenden Anteile beeinflussen unsere Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nicht wesentlich. Joint Operations sowie nicht konsolidierte, strukturierte Unternehmen bestehen im Konzern nicht.

## Weitere Angaben

### 32 Personalaufwand und Personalstruktur

Personalaufwand <sup>1</sup>	157	
in Mio Euro	2013	2014
Löhne und Gehälter	2.056	2.073
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung	358	372
Aufwendungen für Altersversorgung	156	153
<b>Gesamt</b>	<b>2.570</b>	<b>2.598</b>

<sup>1</sup> Ohne personalbezogene Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 105 Mio Euro (Vorjahr: 116 Mio Euro).

Personalstruktur nach Anzahl der Mitarbeiter <sup>1</sup>	158	
	2013	2014
Produktion und Technik	23.000	23.000
Marketing / Vertrieb	14.850	15.200
Forschung und Entwicklung	2.600	2.650
Verwaltung	6.350	6.950
<b>Gesamt</b>	<b>46.800</b>	<b>47.800</b>

<sup>1</sup> Basis: Jahresschnittszahlen des Stammpersonals ohne Auszubildende, Werkstudenten und Praktikanten. Werte sind gerundet.

### 33 Aktienbasierte Vergütungsprogramme

**Global Cash Performance Units Plan (CPU-Plan) 2004 – 2012**  
 Mit dem Ende des Aktien-Optionsprogramms nehmen die begünstigten Führungskräfte des Henkel-Konzerns (bis auf die Mitglieder des Vorstands) seit dem Jahr 2004 am Global-CPU-Plan teil, einem Programm zur Beteiligung an der Kurssteigerung der Henkel-Vorzugsaktie. In Abhängigkeit vom Erreichen bestimmter Zielvorgaben werden Cash Performance Units (CPUs) gewährt. Sie räumen den Begünstigten das Recht ein, zu einem festgelegten Zeitpunkt einen Barausgleich zu erhalten. Die CPUs 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 das Erreichen von im Voraus festgelegten Zielgrößen. Für die bisherigen Zyklen bis zum Jahr 2012 waren dies das betriebliche Ergebnis (EBIT) und der Jahresüberschuss nach nicht beherrschenden Anteilen. Der Wert einer CPU entspricht dem Durchschnittskurs der Henkel-

Vorzugsaktie jeweils 20 Börsenhandelstage nach der dem Performance-Zeitraum folgenden Hauptversammlung. Im Fall von außergewöhnlichen Kurssteigerungen besteht eine Obergrenze (Cap).

### Global Long Term Incentive Plan (LTI-Plan) 2013

Im Geschäftsjahr 2013 wurden die allgemeinen Bedingungen des Global-CPU-Plans 2004 geändert und durch den Global-LTI-Plan 2013 ersetzt. Ab 2013 werden die CPUs unter der Bedingung gewährt, dass der Begünstigte vier Jahre bei der Henkel AG & Co. KGaA oder einer ihrer Tochtergesellschaften in einer zur Teilnahme an dem Programm berechtigenden Hierarchiestufe ungebündigt beschäftigt ist. Diese Mindestbeschäftigungsdauer bezieht sich auf das Kalenderjahr der Gewährung der CPUs und die darauf folgenden drei Kalenderjahre. Zusätzlich kann ein „Outperformance Reward“ zu Beginn einer vierjährigen Mittelfristplanung festgelegt werden, der in Abhängigkeit vom Erreichen von im Voraus festgelegten Zielgrößen CPUs gewährt.

Aufgrund der Verlängerung der Zyklusdauer wurden im Jahr 2013 eine Tranche mit dreijähriger und eine mit vierjähriger Laufzeit ausgegeben. Bemessungskriterium für die Anzahl der gewährten CPUs ist neben der Hierarchiestufe das Erreichen von im Voraus festgelegten Zielgrößen. Für die ab 2013 ausgegebenen Zyklen ist dies das Wachstum des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie. Der Wert einer CPU entspricht dem Durchschnittskurs der Henkel-Vorzugsaktie jeweils 20 Börsenhandelstage nach der dem Performance-Zeitraum folgenden Hauptversammlung. Insgesamt wird das Long Term Incentive durch ein Auszahlungs-Cap begrenzt.

Der Gesamtwert der den Führungskräften gewährten CPUs wird an jedem Bilanztag neu ermittelt und als Personalaufwand über den Zeitraum der Leistungserbringung durch die Begünstigten verteilt. Der achte, im Jahr 2011 ausgegebene Zyklus kam im Jahr 2014 zur Auszahlung. Zum 31. Dezember 2014 waren weltweit 429.872 CPUs (Vorjahr: 514.776 CPUs) aus der neunten, im Jahr 2012 ausgegebenen Tranche (Aufwand: 12,5 Mio Euro), 994.775 CPUs (Vorjahr: 1.099.475 CPUs) aus den im Jahr 2013 ausgegebenen Tranchen (Aufwand: 25,2 Mio Euro) und 533.553 CPUs aus der im Berichtsjahr ausgegebenen Tranche (Aufwand: 11,7 Mio Euro) zu berücksichtigen. Aus dem „Outperformance Reward“ waren 541.682 CPUs (Aufwand: 11,8 Mio Euro) zu berücksichtigen. Dies führte im Berichtsjahr zu einer Zuführung des Aufwands von 61,2 Mio Euro (Vorjahr: 60,5 Mio Euro). Die entsprechende Rückstellung beläuft sich auf 123,2 Mio Euro (Vorjahr: 94,7 Mio Euro).

### 34 Angaben zur Konzernsegmentberichterstattung

Im Rahmen der Konzernsegmentberichterstattung werden die Aktivitäten des Henkel-Konzerns nach Unternehmensberei-

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses
115 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung

**168 Weitere Angaben**

175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers
177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns
der Henkel AG & Co. KGaA

178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA

chen und darüber hinaus nach Regionen abgegrenzt. Diese Aufgliederung entspricht der internen Steuerung des operativen Geschäfts sowie der Berichterstattung im Henkel-Konzern.

**Unternehmensbereiche**

Die Aktivitäten des Henkel-Konzerns sind gekennzeichnet durch die berichteten Segmente Laundry & Home Care, Beauty Care und Adhesive Technologies (Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau sowie Industrieklebstoffe).

**Laundry & Home Care**

Der Unternehmensbereich ist weltweit im Markenartikelgeschäft für Wasch- und Reinigungsmittel tätig. Das Geschäftsfeld Waschmittel umfasst neben Universal- und Spezialwaschmitteln auch Weichspüler, Waschkraftverstärker und Wäschepflegemittel. Im Geschäftsfeld 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.

**Beauty Care**

Der Unternehmensbereich Beauty Care ist weltweit tätig im Markenartikelgeschäft, das die Bereiche Haarpflege, Haarcolorationen, Haarstyling, Körperpflege, Hautpflege und Mundpflege umfasst, sowie im Friseurgeschäft.

**Adhesive Technologies (Klebstoffe für Konsumenten,  
Handwerk und Bau sowie Industrieklebstoffe)**

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

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 Geschäft mit großen internationalen Kunden der Automobil- und Metall verarbeitenden Industrie. Wir bieten unseren Kunden maßgeschneiderte Systemlösungen und spezialisierten technischen Service über die gesamte Wertschöpfungskette an – vom bandbeschichteten Stahl bis zur Endmontage von Kraftfahrzeugen.

Unsere Kunden im Geschäftsfeld Allgemeine Industrie sind Hersteller aus einer Vielzahl von Branchen – von der Haushaltsgeräte- bis zur Windkraftindustrie. Unser Produktportfolio umfasst neben den Loctite-Produkten für die industrielle Instandhaltung auch ein breit gefächertes Sortiment

von Dichtstoffen und Systemlösungen zur Oberflächenbehandlung sowie Spezialklebstoffe.

Im 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.

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.

**Grundsätze der Konzernsegmentberichterstattung**

Bei der Ermittlung der Segmentergebnisse sowie der Vermögenswerte und Schulden wenden wir grundsätzlich dieselben Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze an wie für den Konzernabschluss. Das operative Vermögen in Fremdwährung haben wir zu Durchschnittskursen berechnet.

Der Konzern misst den Erfolg seiner Segmente anhand einer Segmentergebnisgröße, die in der internen Steuerung und Berichterstattung als „bereinigter EBIT“ bezeichnet wird. Das betriebliche Ergebnis (EBIT) wird für diese Zwecke um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen bereinigt.

Von den Restrukturierungsaufwendungen entfallen 74 Mio Euro (Vorjahr: 28 Mio Euro) auf den Unternehmensbereich Laundry & Home Care, 64 Mio Euro (Vorjahr: 51 Mio Euro) auf den Unternehmensbereich Beauty Care und 60 Mio Euro (Vorjahr: 58 Mio Euro) auf den Unternehmensbereich Adhesive Technologies.

Zur Überleitung auf den Henkel-Konzern werden unter Corporate die Aufwendungen für die Konzernsteuerung sowie die Aufwendungen und Erträge, die nicht den einzelnen Unternehmensbereichen zugeordnet werden, zusammengefasst.

Erlöse zwischen den Segmenten bestehen nur in unwesentlicher Höhe und werden daher nicht gesondert ausgewiesen.

Operative Vermögenswerte, Rückstellungen und Verbindlichkeiten werden entsprechend ihrer Nutzung beziehungsweise Entstehung den Segmenten zugeordnet. Bei Nutzung durch beziehungsweise Entstehung in mehreren Segmenten erfolgt eine Zuordnung auf Basis angemessener Schlüssel.

Im Hinblick auf die Informationen über geografische Regionen ordnen wir die Umsätze den Ländern nach dem Herkunftslandprinzip zu. Die langfristigen Vermögenswerte ordnen wir dem Sitz der jeweiligen Landesgesellschaft zu.

## Überleitung vom operativen Vermögen / eingesetzten Kapital zu den Bilanzwerten

159

in Mio Euro	Operatives Vermögen		Bilanzwerte		Operatives Vermögen		Bilanzwerte	
	Jahresdurch- schnitt <sup>1</sup> 2013	31.12.2013	31.12.2013	Jahresdurch- schnitt <sup>1</sup> 2014	31.12.2014	31.12.2014	31.12.2014	31.12.2014
Geschäftswerte zu Buchwerten	6.565	6.353	6.353	6.842	8.074	8.074		
Übrige Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen (gesamt)	4.281	4.131	4.131	4.373	4.977	4.977		
Latente Steuern	–	–	606	–	–	–	838	
Vorräte	1.618	1.494	1.494	1.700	1.671	1.671		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an Fremde	2.633	2.370	2.370	2.763	2.747	2.747		
Konzerninterne Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	765	706	–	764	880	880		
Andere Vermögenswerte und Steuererstattungsansprüche <sup>2</sup>	439	372	3.303	410	416	416	1.395	
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente			1.051				1.228	
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte			36				31	
<b>Operatives Bruttovermögen / Aktiva gesamt</b>	<b>16.301</b>	<b>15.426</b>	<b>19.344</b>	<b>16.852</b>	<b>18.765</b>	<b>18.765</b>	<b>20.961</b>	
– Operative Verbindlichkeiten	5.669	5.470	–	5.617	5.959	5.959	–	
Davon:								
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen an Fremde	2.920	2.872	2.872	2.992	3.046	3.046	3.046	
Konzerninterne Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	768	706	–	764	880	880	–	
Andere Rückstellungen und sonstige Verbindlichkeiten <sup>2</sup> (finanziell und nicht finanziell)	1.981	1.892	2.122	1.861	2.033	2.033	2.292	
<b>Operatives Vermögen</b>	<b>10.632</b>	<b>9.959</b>	<b>–</b>	<b>11.235</b>	<b>12.806</b>	<b>12.806</b>	<b>–</b>	
– Geschäftswerte zu Buchwerten	6.565	–	–	6.842	–	–	–	
+ Geschäftswerte zu Anschaffungswerten <sup>3</sup>	7.072	–	–	7.397	–	–	–	
<b>Eingesetztes Kapital</b>	<b>11.139</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>11.790</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	

<sup>1</sup> Jahresdurchschnitt aus zwölf Monatswerten gebildet.<sup>2</sup> Für die Ermittlung des operativen Vermögens berücksichtigen wir jeweils nur die der betrieblichen Sphäre zuzurechnenden Posten.<sup>3</sup> Vor Verrechnung mit kumulierten Wertminderungen (Impairment) gemäß IFRS 3.79(b).

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz		
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung		

### 35 Angaben zum Ergebnis je Aktie (Earnings per Share)

#### Ergebnis je Aktie

160

in Mio Euro (gerundet)	2013	2014
<b>Ergebnis nach nicht beherrschenden Anteilen</b>	<b>1.589</b>	<b>1.628</b>
Dividenden Stammaktien	312	335
Dividenden Vorzugsaktien	213	229
Gesamte Dividende	525	564
Einbehaltener Gewinn Stammaktien	636	636
Einbehaltener Gewinn Vorzugsaktien	428	428
<b>Einbehaltener Gewinn</b>	<b>1.064</b>	<b>1.064</b>
Anzahl der Stammaktien	259.795.875	259.795.875
Dividende je Stammaktie in Euro	1,20	1,29 <sup>3</sup>
<i>Davon Vorabdividende je Stammaktie in Euro<sup>1</sup></i>	0,02	0,02
Einbehaltener Gewinn je Stammaktie in Euro	2,45	2,45
<b>EPS je Stammaktie in Euro</b>	<b>3,65</b>	<b>3,74</b>
Anzahl der im Umlauf befindlichen Vorzugsaktien <sup>2</sup>	174.482.305	174.482.310
Dividende je Vorzugsaktie in Euro	1,22	1,31 <sup>3</sup>
<i>Davon Vorzugsdividende je Vorzugsaktie in Euro<sup>1</sup></i>	0,04	0,04
Einbehaltener Gewinn je Vorzugsaktie in Euro	2,45	2,45
<b>EPS je Vorzugsaktie in Euro</b>	<b>3,67</b>	<b>3,76</b>
Anzahl Stammaktien	259.795.875	259.795.875
Dividende je Stammaktie in Euro	1,20	1,29 <sup>3</sup>
<i>Davon Vorabdividende je Stammaktie in Euro<sup>1</sup></i>	0,02	0,02
Einbehaltener Gewinn je Stammaktie in Euro (nach Verwässerungseffekt)	2,45	2,45
<b>EPS verwässert je Stammaktie in Euro</b>	<b>3,65</b>	<b>3,74</b>
Anzahl der potenziell im Umlauf befindlichen Vorzugsaktien	174.482.305	174.482.310
Dividende je Vorzugsaktie in Euro	1,22	1,31 <sup>3</sup>
<i>Davon Vorzugsdividende je Vorzugsaktie in Euro<sup>1</sup></i>	0,04	0,04
Einbehaltener Gewinn je Vorzugsaktie in Euro (nach Verwässerungseffekt)	2,45	2,45
<b>EPS verwässert je Vorzugsaktie in Euro</b>	<b>3,67</b>	<b>3,76</b>

<sup>1</sup> Siehe Konzernlagebericht, „Corporate Governance“, „Einteilung Grundkapital / Aktionärsrechte“ auf den Seiten 30 und 31.

<sup>2</sup> Gewichteter Jahresdurchschnitt der Vorzugsaktien (Rückkaufprogramm Henkel).

<sup>3</sup> Vorschlag an die Aktionäre für die Hauptversammlung am 13. April 2015.

## 36 Angaben zur Konzernkapitalflussrechnung

Die Konzernkapitalflussrechnung erstellen wir gemäß International Accounting Standard (IAS) 7 „Statement of Cash Flows“. Sie legt die Zahlungsströme offen, um Herkunft und Verwendung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente darzustellen. Sie unterscheidet dabei zwischen Mittelveränderungen aus laufender Geschäftstätigkeit, Investitionstätigkeit und Finanzierungstätigkeit. Der Finanzmittelfonds enthält Kassenbestände, Schecks sowie Guthaben bei Kreditinstituten und sonstige finanzielle Vermögenswerte mit einer Restlaufzeit von nicht mehr als drei Monaten. Im Finanzmittelfonds werden daher insoweit Wertpapiere ausgewiesen, als diese kurzfristig verfügbar sind und nur einem unwesentlichen Kursänderungsrisiko unterliegen. Effekte der Währungsumrechnung werden bei der Berechnung bereinigt. In einigen Ländern bestehen administrative Hürden, finanzielle Mittel an das Mutterunternehmen zu transferieren.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit wird ermittelt, indem zunächst das betriebliche Ergebnis um nicht zahlungswirksame Größen wie die Abschreibungen / Wertminderungen (Impairment) / Zuschreibungen zu Immateriellen Vermögenswerten und zum Sachanlagevermögen bereinigt wird – ergänzt um die Veränderungen der Rückstellungen sowie die Veränderungen der sonstigen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie des Netto-Umlaufvermögens. Die Auszahlungen für Ertragsteuern weisen wir im Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit aus. Im Berichtsjahr enthielten die Auszahlungen für Ertragsteuern Steuergutschriften in Höhe von 4 Mio Euro für die Erweiterung der Produktion.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit ergibt sich zum einen aus dem Mittelabfluss für Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen, Tochterunternehmen und sonstige Geschäftseinheiten sowie „at-equity“ bilanzierte Beteiligungen und gemeinschaftlich geführte Unternehmen. Zum anderen weisen wir hier den Mittelzufluss aus der Veräußerung von Immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen sowie von Tochterunternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten aus. Der Cashflow aus Investitionstätigkeit war im Berichtsjahr geprägt durch den Mittelabfluss für die Erwerbe von Tochterunternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten in Höhe von -1.719 Mio Euro (Vorjahr: -31 Mio Euro). Dieser Mittelabfluss betrifft die im Kapitel „Akquisitionen und Divestments“ auf den Seiten 120 bis 122 dargestellten Akquisitionen.

Im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit weisen wir die gezahlten und erhaltenen Zinsen und Dividenden, die Veränderung der Finanzschulden und der Pensionsrückstellungen sowie die Auszahlungen für den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen und Sonstige Finanzierungsvorgänge aus. Die Veränderung der Finanzschulden war im Berichtsjahr geprägt durch die Tilgung

unseres im März 2014 fällig gewordenen Senior Bonds sowie die Zuflüsse aus der Aufnahme von Commercial Paper. Der Mittelzufluss aus den Sonstigen Finanzierungsvorgängen war im Wesentlichen bedingt durch die teilweise Veräußerung unserer Geldanlagen.

Der Free Cashflow ist eine Größe, die zeigt, welcher Cashflow für Akquisitionen und Dividendenzahlungen sowie für die Rückführung von Fremdfinanzierungen und für Zuführungen an Pensionsfonds tatsächlich verfügbar ist.

## 37 Haftungsverhältnisse

### Aufteilung

161

in Mio Euro	31.12.2013	31.12.2014
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften, Wechsel- und Scheckbürgschaften sowie aus Gewährleistungsverträgen	4	4

## 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 2014 wie folgt dar:

### Operating-Leasingverpflichtungen

162

in Mio Euro	31.12.2013	31.12.2014
Fälligkeit im Folgejahr	62	67
Fälligkeit zwischen 1 bis 5 Jahren	119	135
Fälligkeit über 5 Jahre	19	24
Gesamt	200	226

Im Konzern mieten wir im Wesentlichen Büroräume und -einrichtungen, Pkw und IT-Equipment. Diese Verträge beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preisankopplungsklauseln. Im Lauf des Geschäftsjahres 2014 sind Aufwendungen aus Operating-Leasingverhältnissen in Höhe von 64 Mio Euro (Vorjahr: 63 Mio Euro) angefallen.

Die Verpflichtungen aus Bestellungen für Sachanlagen beliefen sich Ende 2014 auf 67 Mio Euro (Vorjahr: 62 Mio Euro).

Aus Verträgen über Kapitalerhöhungen und Anteilserwerbe, die vor dem 31. Dezember 2014 geschlossen wurden, resultieren zum Bilanztag Zahlungsverpflichtungen in Höhe von o Mio Euro (Vorjahr: o Mio Euro).

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses
115 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung

**168 Weitere Angaben**

175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers
177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns
der Henkel AG & Co. KGaA

178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA

### **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 in ihrer Gesamtheit, die nicht konsolidierten Verbundenen Unternehmen, mit denen Henkel ein Beteiligungsverhältnis hat, die assoziierten Unternehmen sowie die Organmitglieder der Henkel AG & Co. KGaA, deren Bezüge dem Vergütungsbericht im Lagebericht (Seiten 38 bis 49) 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 Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf, ist mitgeteilt worden, dass der Stimmrechtsanteil der Mitglieder des Aktienbindungsvertrags der Familie Henkel zum 3. November 2014 insgesamt 60,84 Prozent der Stimmrechte (158.048.919 Stimmen) an der Henkel AG & Co. KGaA beträgt und gehalten wird von

- 129 Mitgliedern der Familien der Nachfahren des Unternehmensgründers Fritz Henkel,
- vier von Mitgliedern dieser Familien gegründeten Stiftungen,
- drei von Mitgliedern dieser Familien gegründeten Trusts,
- zwei von Mitgliedern dieser Familien gegründeten Gesellschaften mit beschränkter Haftung, dreizehn GmbH & Co. KGs und einer KG,

aufgrund eines Aktienbindungsvertrags gemäß Paragraf 22 Absatz 2 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG), wobei die von den zwei Gesellschaften mit beschränkter Haftung, dreizehn GmbH & Co. KGs und der einen KG gehaltenen Anteile in Höhe von insgesamt 16,97 Prozent (44.081.965 Stimmrechte) den Mitgliedern der Familie, die diese Gesellschaften kontrollieren, auch nach Paragraf 22 Absatz 1 Nummer 1 WpHG zugerechnet werden.

Für kein Mitglied des Aktienbindungsvertrags besteht, auch bei Hinzurechnung der mit Nießbrauchverträgen ausdrücklich eingeräumten Stimmrechte, die Verpflichtung zur Mitteilung des Erreichens beziehungsweise Überschreitens der Schwelle von 3 Prozent oder mehr der Stimmrechtsanteile an der Henkel AG & Co. KGaA.

Bevollmächtigte der Mitglieder des Aktienbindungsvertrags der Familie Henkel ist Dr. Simone Bagel-Trah, Deutschland.

Die Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Verbundenen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, und assoziierten Unternehmen werden in den Textziffern 3 und 18 angegeben.

Der Henkel Trust e.V. sowie der Metzler Trust e.V. halten im Rahmen von sogenannten Contractual Trust Arrangements (CTA) das Vermögen zur Deckung der Pensionsverpflichtungen in Deutschland. Die gegenüber dem Henkel Trust e.V. bestehende Forderung auf Erstattung verauslagter Rentenzahlungen an Pensionäre wird in den Sonstigen finanziellen Vermögenswerten (Textziffer 3 auf Seite 133) ausgewiesen. Die Forderung ist nicht verzinslich.

### **40 Inanspruchnahme von Befreiungsvorschriften**

Die folgenden in den Konzernabschluss der Henkel AG & Co. KGaA einbezogenen deutschen Gesellschaften haben im Geschäftsjahr 2014 von Befreiungsvorschriften Gebrauch gemacht:

- Schwarzkopf Henkel Production Europe GmbH & Co. KG, Düsseldorf (Paragraf 264b Handelsgesetzbuch [HGB]),
- Henkel Loctite-KID GmbH, Hagen (Paragraf 264 Absatz 3 HGB),
- Henkel IP Management and IC Services GmbH, Monheim (Paragraf 264 Absatz 3 HGB).

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 1.562.000 Euro zuzüglich Umsatzsteuer (Vorjahr: 1.529.589 Euro) beziehungsweise auf 2.350.000 Euro (Vorjahr: 2.350.000 Euro). Die Gesamtbezüge (Paragraf 285 Nummer 9a HGB beziehungsweise Paragraf 314 Absatz 1 Nummer 6a HGB) des Vorstands beziehungsweise der Mitglieder des Vorstands der Henkel Management AG betragen 27.404.426 Euro (Vorjahr: 26.944.135 Euro).

Für die Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Mitgliedern des Vorstands und der Geschäftsführung der Henkel KGaA und den ehemaligen Geschäftsführern der Rechtsvorgängerin und deren Hinterbliebenen sind 108.218.489 Euro (Vorjahr: 95.956.228 Euro) zurückgestellt. Die Gesamtbezüge (Paragraf 285 Nummer 9b HGB beziehungsweise Paragraf 314 Absatz 1 Nummer 6b HGB) dieses Personenkreises betragen im

Berichtsjahr 7.138.469 Euro (Vorjahr: 7.626.894 Euro). Bezüglich der Bezüge der Gremien im Übrigen verweisen wir auf den geprüften Vergütungsbericht auf den Seiten 38 bis 49.

#### **42 Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex**

Im Februar 2014 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, die Teil dieses Abschlusses sind, erfolgen in einer Anlage zum Anhang, die in die gedruckte Version des Geschäftsberichts nicht mit aufgenommen ist. Die Anlage mit den Angaben zum Anteilsbesitz ist bei den zum elektronischen Bundesanzeiger eingereichten Rechnungslegungsunterlagen enthalten und kann über diesen oder bei der Hauptversammlung eingesehen werden. Zusätzlich finden Sie die Angaben zum Anteilsbesitz in der Online-Version des Geschäftsberichts auf unserer Internetseite: [www.henkel.de/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 2013 und 2014 im Konzern berechneten Gesamthonorare betrugen:

Art der Honorare	163			
	2013 in Mio Euro	davon Deutschland	2014 davon Deutschland	2014 davon Deutschland
Abschlussprüfungen	6,5	1,5	7,5	1,9
Andere Bestätigungsleistungen	2,0	0,9	2,0	0,7
Steuerberatungsleistungen	1,0	0,0	0,9	0,1
Sonstige Leistungen	0,3	0,2	0,8	0,8
Gesamt	9,8	2,6	11,2	3,5

Der Posten „Abschlussprüfungen“ enthält die Honorare samt Auslagen für die Abschlussprüfung des Konzerns sowie der gesetzlich vorgeschriebenen Abschlüsse der Henkel AG & Co. KGaA und ihrer Verbundenen Unternehmen. Die Honorare für andere Bestätigungsleistungen umfassen überwiegend die Durchführung der prüferischen Durchsicht der Quartalsfinanzberichte. Der Posten „Steuerberatungsleistungen“ umfasst Honorare für die Unterstützung bei Steuerfragen sowie die Durchführung sogenannter Tax-Compliance-Arbeiten bei ausländischen Verbundenen Unternehmen. Die Sonstigen Leistungen umfassen überwiegend projektbezogene Beratungsleistungen.

Düsseldorf, 30. Januar 2015

Henkel Management AG,  
persönlich haftende Gesellschafterin  
der Henkel AG & Co. KGaA

Der Vorstand  
Kasper Rorsted,  
Jan-Dirk Auris, Carsten Knobel, Kathrin Menges,  
Bruno Piacenza, Hans Van Bylen

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz		
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung		

## Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf

### Vermerk zum Konzernabschluss

Wir haben den beigefügten Konzernabschluss der Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf, und ihrer Tochtergesellschaften – bestehend aus der Konzernbilanz, Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung, Konzern-Gesamtergebnisrechnung, Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung, Konzernkapitalflussrechnung und Konzernanhang für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2014 geprüft.

### Verantwortung der persönlich haftenden Gesellschafterin für den Konzernabschluss

Die persönlich haftende Gesellschafterin der Henkel AG & Co. KGaA ist verantwortlich für die Aufstellung dieses Konzernabschlusses. Diese Verantwortung umfasst, dass dieser Konzernabschluss in Übereinstimmung mit den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften aufgestellt wird und unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Die persönlich haftende Gesellschafterin ist auch verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig erachtet, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

### Verantwortung des Abschlussprüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zu diesem Konzernabschluss abzugeben. Wir haben unsere Abschlussprüfung in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung sowie unter ergänzender Beachtung der International Standards on Auditing (ISA) durchgeführt. Danach haben wir die Berufspflichten einzuhalten und die Abschlussprüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Konzernabschluss frei von wesentlichen falschen Darstellungen ist.

Eine Abschlussprüfung umfasst die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Konzernabschluss enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Abschlussprüfers. Dies schließt die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder

unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Abschlussprüfer das interne Kontrollsysteem, 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 Kontrollsysteins des Konzerns abzugeben. Eine Abschlussprüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden und der Vertretbarkeit der von der persönlich haftenden Gesellschafterin ermittelten geschätzten Werte in der Rechnungslegung sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

### Prüfungsurteil

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung des Konzernabschlusses zu keinen Einwendungen geführt hat.

Nach unserer Beurteilung auf Grund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Henkel-Konzerns zum 31. Dezember 2014 sowie der Ertragslage für das an diesem Stichtag endende Geschäftsjahr.

### Vermerk zum Konzernlagebericht

Wir haben den beigefügten Konzernlagebericht der Henkel AG & Co. KGaA für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2014 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 durchgeführt. Danach ist die Prüfung des Konzernlageberichts so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Konzern-

lagebericht mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Abschlussprüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung des 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 30. Januar 2015

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Prof. Dr. Kai C. Andrejewski      Simone Fischer  
Wirtschaftsprüfer                    Wirtschaftsprüferin

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
115 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung		
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung		

## Vorschlag für die Feststellung des Jahres- abschlusses 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 713.647.739,32 Euro für das Geschäftsjahr 2014 wie folgt zu verwenden:

- a) Zahlung einer Dividende von 1,29 Euro je Stammaktie  
(Stück 259.795.875) = 335.136.678,75 Euro
- b) Zahlung einer Dividende von 1,31 Euro je Vorzugsaktie  
(Stück 178.162.875) = 233.393.366,25 Euro
- c) Vortrag des verbleibenden Betrags von  
auf neue Rechnung (Gewinnvortrag) = 145.117.694,32 Euro

713.647.739,32 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 1,29 Euro je dividendenberechtigte Stammaktie beziehungsweise von 1,31 Euro je dividendenberechtigte Vorzugsaktie bei entsprechender Anpassung des auf neue Rechnung vorzutragenden Betrags vorsieht.

Düsseldorf, 30. Januar 2015

Henkel Management AG  
(persönlich haftende Gesellschafterin  
der Henkel AG & Co. KGaA)

Der Vorstand

## Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung \*

### Gewinn- und Verlustrechnung

164

	2013	2014
in Mio Euro		
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>3.469</b>	<b>3.603</b>
Kosten der umgesetzten Leistungen	– 2.375	– 2.495
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>1.094</b>	<b>1.108</b>
Vertriebs-, Forschungs- und Verwaltungsaufwendungen	– 1.383	– 1.371
Übrige Erträge (Saldo)	343	279
<b>Betriebliches Ergebnis</b>	<b>54</b>	<b>16</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>982</b>	<b>546</b>
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>1.036</b>	<b>562</b>
Veränderung der Sonderposten mit Rücklageanteil	9	8
Außerordentliches Ergebnis	–	–
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>1.045</b>	<b>570</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	– 17	– 32
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>1.028</b>	<b>538</b>
Gewinnvortrag	186	176
Einstellung in andere Gewinnrücklagen / Entnahme aus anderen Gewinnrücklagen	– 514	–
<b>Bilanzgewinn<sup>1</sup></b>	<b>700</b>	<b>714</b>

<sup>1</sup> Gewinn- und Verlustrechnung gerundet; Bilanzgewinn 2013: 700.363.032,37 Euro; Bilanzgewinn 2014: 713.647.739,32 Euro.

### Bilanz

165

	2013	2014
in Mio Euro		
<b>Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen</b>	<b>648</b>	<b>712</b>
Finanzanlagen	8.716	8.136
<b>Anlagevermögen</b>	<b>9.364</b>	<b>8.848</b>
Vorräte	236	240
Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände / Rechnungsabgrenzungsposten	2.218	2.413
Wertpapiere	459	288
Flüssige Mittel	329	134
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>3.242</b>	<b>3.075</b>
<b>Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung</b>	<b>293</b>	<b>373</b>
<b>Aktiva insgesamt</b>	<b>12.899</b>	<b>12.296</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>6.078</b>	<b>6.092</b>
Sonderposten mit Rücklageanteil	120	112
Rückstellungen	702	691
Verbindlichkeiten / Rechnungsabgrenzungsposten	5.999	5.401
<b>Passiva insgesamt</b>	<b>12.899</b>	<b>12.296</b>

\* 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.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	<b>178 Jahresabschluss Henkel AG &amp; Co.</b>
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	<b>KGaA Kurzfassung</b>
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns	<b>179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin</b>
115 Konzern-Eigenkapital- veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz	der Henkel AG & Co. KGaA	180 Gremien der Henkel AG & Co. KGaA
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern- Gewinn- und -Verlustrechnung		

## Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin

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

Düsseldorf, 30. Januar 2015

Henkel Management AG  
Der Vorstand  
Kasper Rorsted,  
Jan-Dirk Auris, Carsten Knobel, Kathrin Menges,  
Bruno Piacenza, Hans Van Bylen

## Gremien der Henkel AG & Co. KGaA

Gremien / Mitgliedschaften im Sinn des Paragrafen 125 Absatz 1 Satz 5 Aktiengesetz (Stand Januar 2015)

### Ehrenvorsitzender der Henkel-Gruppe: Dipl.-Ing. Albrecht Woeste

#### Aufsichtsrat der Henkel AG & Co. KGaA

##### **Dr. rer. nat. Simone Bagel-Trah**

Vorsitzende,  
Unternehmerin, Düsseldorf  
Geburtsjahr: 1969  
Mitglied seit: 14.4.2008

*Mitgliedschaften:*  
Henkel Management AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Henkel AG & Co. KGaA  
(Gesellschafterausschuss, Vorsitz)<sup>2</sup>  
Bayer AG<sup>1</sup>  
Heraeus Holding GmbH<sup>1</sup>

##### **Winfried Zander\***

stellvertretender Vorsitzender,  
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der  
Henkel AG & Co. KGaA und Vorsitzender des  
Betriebsrats der Henkel AG & Co. KGaA,  
Standort Düsseldorf  
Geburtsjahr: 1954  
Mitglied seit: 17.5.1993

##### **Jutta Bernicke\***

Mitglied des Betriebsrats der  
Henkel AG & Co. KGaA, Standort Düsseldorf  
Geburtsjahr: 1962  
Mitglied seit: 14.4.2008

##### **Dr. rer. nat. Kaspar von Braun**

Astrophysiker, München  
Geburtsjahr: 1971  
Mitglied seit: 19.4.2010

##### **Boris Canessa**

Unternehmer, Düsseldorf  
Geburtsjahr: 1963  
Mitglied seit: 16.4.2012

##### **Ferdinand Groos**

Managing Partner, Cryder Capital Partners LLP,  
London  
Geburtsjahr: 1965  
Mitglied seit: 16.4.2012

##### **Béatrice Guillaume-Grabisch**

Vice President Zone Europe Nestlé S.A., Vevey  
Geburtsjahr: 1964  
Mitglied seit: 16.4.2012

##### **Peter Hausmann\***

Mitglied des geschäftsführenden  
Hauptvorstands der IG Bergbau, Chemie,  
Energie und verantwortlich für den  
Vorstandsbereich Tarife / Finanzen,  
Hannover  
Geburtsjahr: 1954  
Mitglied seit: 15.4.2013

##### *Mitgliedschaften:*

Bayer AG<sup>1</sup>  
Continental AG<sup>1</sup>  
Vivawest Wohnen GmbH<sup>1</sup>  
50 Hertz Transmission AG  
(stellvertretender Vorsitz)<sup>1</sup>

##### **Birgit Helten-Kindlein\***

Mitglied des Betriebsrats der  
Henkel AG & Co. KGaA, Standort Düsseldorf  
Geburtsjahr: 1964  
Mitglied seit: 14.4.2008

##### **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 SMT GmbH (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Carl Zeiss Meditec AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
CZ Microscopy GmbH (Vorsitz)<sup>2</sup>  
Carl Zeiss Australia Pty. Ltd. (Vorsitz), Australien<sup>2</sup>  
Carl Zeiss Far East Co. Ltd. (Vorsitz), China/Hongkong<sup>2</sup>  
Carl Zeiss Pte. Ltd. (Vorsitz), Singapur<sup>2</sup>  
Carl Zeiss India (Bangalore) Private Ltd., Indien<sup>2</sup>

##### **Barbara Kux**

Unternehmerin, München  
Geburtsjahr: 1954  
Mitglied seit: 3.7.2013

##### *Mitgliedschaften:*

Firmenich S.A., Schweiz<sup>2</sup>  
Pargesa Holding S.A., Schweiz<sup>2</sup>  
Total S.A., Frankreich<sup>2</sup>  
Umicore N.V., Brüssel, Belgien<sup>2</sup>

\* Arbeitnehmervertreter.

<sup>1</sup> Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden inländischen Aufsichts-/Verwaltungsräten.

<sup>2</sup> Mitgliedschaft in vergleichbaren Kontrollgremien.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns der Henkel AG & Co. KGaA	<b>180 Gremien der Henkel AG &amp; Co. KGaA</b>
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz		
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung		

**Mayc Nienhaus\***

Mitglied des Gesamtbetriebsrats der Henkel AG & Co. KGaA und Vorsitzender des Betriebsrats der Henkel AG & Co. KGaA, Standort Unna

Geburtsjahr: 1961  
Mitglied seit: 1.1.2010

**Andrea Pichottka\***

Geschäftsführerin IG BCE Bonusagentur GmbH, Hannover  
Geburtsjahr: 1959  
Mitglied seit: 26.10.2004

**Dr. rer. nat. Martina Seiler\***

Diplom-Chemikerin, Duisburg  
Vorsitzende des Gesamtsprecherausschusses und des Sprecherausschusses der Henkel AG & Co. KGaA

Geburtsjahr: 1971  
Mitglied seit: 1.1.2012

**Prof. Dr. oec. publ. Theo Siegert**

Geschäftsführender Gesellschafter de Haen-Carstanjen & Söhne, Düsseldorf

Geburtsjahr: 1947  
Mitglied seit: 20.4.2009  
*Mitgliedschaften:*  
E.ON 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

**Ausschüsse des Aufsichtsrats****Nominierungsausschuss****Aufgaben**

Der Nominierungsausschuss bereitet die Beschlussfassungen des Aufsichtsrats über Wahlvorschläge an die Hauptversammlung zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern (Anteilseignervertreter) vor.

**Mitglieder**

Dr. Simone Bagel-Trah, Vorsitzende  
Dr. Kaspar von Braun  
Prof. Dr. Theo Siegert

**Prüfungsausschuss****Aufgaben**

Der Prüfungsausschuss bereitet die Verhandlungen und Beschlussfassungen des Aufsichtsrats über die Billigung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses sowie die Verabschiedung des Vorschlags an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschlussprüfers vor. Auch behandelt er Fragen der Rechnungslegung, des Risikomanagements und der Compliance.

**Mitglieder**

Prof. Dr. Theo Siegert, Vorsitzender  
Prof. Dr. Michael Kaschke, stellvertretender Vorsitzender  
Dr. Simone Bagel-Trah  
Peter Hausmann  
Birgit Helten-Kindlein  
Winfried Zander

---

## Gesellschafterausschuss der Henkel AG & Co. KGaA

**Dr. rer. nat. Simone Bagel-Trah**

Vorsitzende,  
Unternehmerin, Düsseldorf  
Geburtsjahr: 1969  
Mitglied seit: 18.4.2005

*Mitgliedschaften:*  
Henkel AG & Co. KGaA (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Henkel Management AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Bayer AG<sup>1</sup>  
Heraeus Holding GmbH<sup>1</sup>

**Dr. rer. pol. h.c. Christoph Henkel**

stellvertretender Vorsitzender,  
Founding Partner Canyon Equity LLC, London  
Geburtsjahr: 1958  
Mitglied seit: 27.5.1991

**Prof. Dr. oec. HSG Paul Achleitner**

Vorsitzender des Aufsichtsrats Deutsche Bank AG,  
München  
Geburtsjahr: 1956  
Mitglied seit: 30.4.2001

*Mitgliedschaften:*  
Bayer AG<sup>1</sup>  
Daimler AG<sup>1</sup>  
Deutsche Bank AG (Vorsitz)<sup>1</sup>

**Johann-Christoph Frey**

Unternehmer, Klosters  
Geburtsjahr: 1955  
Mitglied seit: 16.4.2012

**Stefan Hamelmann**

Unternehmer, Düsseldorf  
Geburtsjahr: 1963  
Mitglied seit: 3.5.1999

**Prof. Dr. rer. pol. Ulrich Lehner**

ehemals Vorsitzender der Geschäftsführung  
der Henkel KGaA, Düsseldorf  
Geburtsjahr: 1946  
Mitglied seit: 14.4.2008

*Mitgliedschaften:*

Deutsche Telekom AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
E.ON SE<sup>1</sup>  
Porsche Automobil Holding SE<sup>1</sup>  
ThyssenKrupp AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Novartis AG, Schweiz<sup>2</sup>

**Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Norbert Reithofer**

Vorsitzender des Vorstands  
der Bayerische Motoren Werke AG, München

Geburtsjahr: 1956  
Mitglied seit: 11.4.2011

*Mitgliedschaft:*

Siemens AG<sup>1</sup>

**Jean-François van Boxmeer**

Vorsitzender der Geschäftsführung  
der Heineken N.V., Amsterdam

Geburtsjahr: 1961  
Mitglied seit: 15.4.2013

*Mitgliedschaft:*

Mondelez International Inc., USA<sup>2</sup>

**Konstantin von Unger**

Partner und Mitbegründer  
Blue Corporate Finance AG, London  
Geburtsjahr: 1966  
Mitglied seit: 14.4.2003

*Mitgliedschaften:*

Henkel Management AG<sup>1</sup>  
Ten Lifestyle Management Ltd.,  
Großbritannien<sup>2</sup>

**Werner Wenning**

Vorsitzender des Aufsichtsrats  
der Bayer AG, Leverkusen

Geburtsjahr: 1946  
Mitglied seit: 14.4.2008

*Mitgliedschaften:*

Bayer AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
E.ON AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Henkel Management AG<sup>1</sup>  
Siemens 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

---

### Personalausschuss

**Aufgaben**

Der Personalausschuss befasst sich insbesondere mit der Erörterung von Personalangelegenheiten der Mitglieder des Vorstands und mit Fragen der Personalstrategie sowie der Vergütung.

**Mitglieder**

Dr. Simone Bagel-Trah, Vorsitzende  
Konstantin von Unger, stellvertretender Vorsitzender  
Johann-Christoph Frey  
Jean-François van Boxmeer  
Werner Wenning

<sup>1</sup> Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden inländischen Aufsichts-/Verwaltungsräten.

<sup>2</sup> Mitgliedschaft in vergleichbaren Kontrollgremien.

112 Konzernbilanz	117 Konzernsegmentberichterstattung	168 Weitere Angaben	178 Jahresabschluss Henkel AG & Co. KGaA Kurzfassung
114 Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	118 Berichterstattung nach Regionen	175 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	179 Versicherung der persönlich haftenden Gesellschafterin
115 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	119 Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	177 Vorschlag für die Feststellung des Jahresabschlusses und für die Verwendung des Bilanzgewinns	<b>180 Gremien der Henkel AG &amp; Co. KGaA</b>
115 Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung	128 Erläuterungen zur Konzernbilanz	der Henkel AG & Co. KGaA	
116 Konzernkapitalflussrechnung	163 Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung		

## Vorstand der Henkel Management AG \*

### Kasper Rorsted

Vorsitzender des Vorstands

Geburtsjahr: 1962

Mitglied seit: 1.4.2005<sup>3</sup>

*Mitgliedschaften:*

Bertelsmann SE & Co. KGaA<sup>1</sup>  
Danfoss A/S, Dänemark<sup>2</sup>

### Carsten Knobel

Finanzen/Einkauf/Integrated Business Solutions

Geburtsjahr: 1969

Mitglied seit: 1.7.2012

*Mitgliedschaften:*

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>

### Bruno Piacenza

Laundry & Home Care

Geburtsjahr: 1965

Mitglied seit: 1.1.2011

### Hans Van Bylen

Beauty Care

Geburtsjahr: 1961

Mitglied seit: 1.7.2005<sup>3</sup>

*Mitgliedschaften:*

GfK SE, Nürnberg<sup>1</sup>  
The Dial Corporation (Vorsitz), USA<sup>2</sup>

### Jan-Dirk Auris

Adhesive Technologies

Geburtsjahr: 1968

Mitglied seit: 1.1.2011

*Mitgliedschaft:*

Henkel Corporation (Vorsitz), USA<sup>2</sup>

### Kathrin Menges

Personal / Infrastruktur-Services

Geburtsjahr: 1964

Mitglied seit: 1.10.2011

*Mitgliedschaften:*

Adidas AG<sup>1</sup>  
Henkel Central Eastern Europe GmbH, Österreich<sup>2</sup>  
Henkel Nederland BV, Niederlande<sup>2</sup>  
Henkel Norden AB, Schweden<sup>2</sup>  
Henkel Norden Oy, Finnland<sup>2</sup>  
Henkel of America Inc., 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>  
Bayer AG<sup>1</sup>  
Heraeus Holding GmbH<sup>1</sup>

### Konstantin von Unger

stellvertretender Vorsitzender  
Partner und Mitbegründer  
Blue Corporate Finance AG, London

Geburtsjahr: 1966

Mitglied seit: 17.4.2012

*Mitgliedschaften:*

Henkel AG & Co. KGaA (Gesellschafterausschuss)<sup>2</sup>  
Ten Lifestyle Management Ltd.,  
Großbritannien<sup>2</sup>

### Werner Wenning

Vorsitzender des Aufsichtsrats  
der Bayer AG, Leverkusen

Geburtsjahr: 1946

Mitglied seit: 16.9.2013

*Mitgliedschaften:*

Bayer AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
E.ON AG (Vorsitz)<sup>1</sup>  
Siemens AG<sup>1</sup>  
Freudenberg & Co. KG<sup>2</sup>  
Henkel AG & Co. KGaA (Gesellschafterausschuss)<sup>2</sup>

\* Persönlich haftende Gesellschafterin der Henkel AG & Co. KGaA.

<sup>1</sup> Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden inländischen Aufsichts-/Verwaltungsräten.

<sup>2</sup> Mitgliedschaft in vergleichbaren Kontrollgremien.

<sup>3</sup> Unter Berücksichtigung der Mitgliedschaft in der Geschäftsführung der Henkel KGaA.

## Kennzahlen nach Quartalen

166

in Mio Euro	1. Quartal		2. Quartal		3. Quartal		4. Quartal		Gesamtjahr	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
<b>Umsatzerlöse</b>										
Laundry & Home Care	1.177	1.147	1.186	1.139	1.167	1.188	1.050	1.152	4.580	4.626
Beauty Care	873	856	923	897	886	918	828	876	3.510	3.547
Adhesive Technologies	1.944	1.893	2.138	2.069	2.095	2.100	1.940	2.065	8.117	8.127
Corporate	39	34	38	32	36	30	35	32	148	128
<b>Henkel-Konzern</b>	<b>4.033</b>	<b>3.929</b>	<b>4.286</b>	<b>4.137</b>	<b>4.184</b>	<b>4.236</b>	<b>3.852</b>	<b>4.126</b>	<b>16.355</b>	<b>16.428</b>
Kosten der umgesetzten Leistungen	-2.076	-2.016	-2.219	-2.210	-2.175	-2.245	-2.076	-2.241	-8.546	-8.712
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>1.957</b>	<b>1.913</b>	<b>2.067</b>	<b>1.927</b>	<b>2.009</b>	<b>1.991</b>	<b>1.776</b>	<b>1.885</b>	<b>7.809</b>	<b>7.716</b>
Marketing- und Vertriebsaufwendungen	-1.089	-1.033	-1.130	-1.025	-1.059	-1.045	-964	-1.048	-4.242	-4.151
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	-106	-104	-105	-103	-101	-104	-103	-102	-415	-413
Verwaltungsaufwendungen	-220	-202	-208	-216	-202	-210	-212	-224	-842	-852
Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge	23	34	-17	6	2	-29	-33	-67	-25	-56
<b>EBIT</b>										
Laundry & Home Care	175	196	167	160	185	171	155	88	682	615
Beauty Care	124	114	135	135	122	98	93	74	474	421
Adhesive Technologies	314	331	333	346	365	354	259	314	1.271	1.345
Corporate	-47	-32	-28	-52	-24	-20	-42	-33	-141	-137
<b>Henkel-Konzern</b>	<b>565</b>	<b>608</b>	<b>607</b>	<b>589</b>	<b>649</b>	<b>603</b>	<b>464</b>	<b>444</b>	<b>2.285</b>	<b>2.244</b>
Beteiligungsergebnis	-	6	-	-	-	-	-	-	-	6
Sonstiges Finanzergebnis	-12	-11	-10	-13	-22	-10	-21	-12	-55	-46
Zinsergebnis	-18	-10	-17	2	-13	-1	-10	-	-58	-9
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-30</b>	<b>-15</b>	<b>-27</b>	<b>-11</b>	<b>-25</b>	<b>-11</b>	<b>-31</b>	<b>-12</b>	<b>-113</b>	<b>-49</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>535</b>	<b>593</b>	<b>580</b>	<b>578</b>	<b>624</b>	<b>592</b>	<b>433</b>	<b>432</b>	<b>2.172</b>	<b>2.195</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-132	-137	-148	-132	-155	-142	-112	-122	-547	-533
<b>Quartalsüberschuss</b>	<b>403</b>	<b>456</b>	<b>432</b>	<b>446</b>	<b>469</b>	<b>450</b>	<b>321</b>	<b>310</b>	<b>1.625</b>	<b>1.662</b>
– auf nicht beherrschende Anteile entfallend	-10	-7	-14	-5	-11	-10	-1	-12	-36	-34
– auf Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA entfallend	393	449	418	441	458	440	320	298	1.589	1.628
<b>Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro</b>	<b>0,91</b>	<b>1,04</b>	<b>0,96</b>	<b>1,02</b>	<b>1,06</b>	<b>1,01</b>	<b>0,74</b>	<b>0,69</b>	<b>3,67</b>	<b>3,76</b>

in Mio Euro	1. Quartal		2. Quartal		3. Quartal		4. Quartal		Gesamtjahr	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
<b>EBIT (wie berichtet)</b>										
<b>EBIT (wie berichtet)</b>	<b>565</b>	<b>608</b>	<b>607</b>	<b>589</b>	<b>649</b>	<b>603</b>	<b>464</b>	<b>444</b>	<b>2.285</b>	<b>2.244</b>
Einmalige Erträge	-	-25	-10	-3	-	-	-	-	-10	-28
Einmalige Aufwendungen	5	8	36	17	4	43	37	91	82	159
Restrukturierungsaufwendungen	30	28	27	71	19	47	83	67	159	213
<b>Bereinigter EBIT</b>	<b>600</b>	<b>619</b>	<b>660</b>	<b>674</b>	<b>672</b>	<b>693</b>	<b>584</b>	<b>602</b>	<b>2.516</b>	<b>2.588</b>
<b>Bereinigtes Ergebnis</b>										
je Vorzugsaktie in Euro	0,96	1,04	1,07	1,16	1,10	1,17	0,94	1,01	4,07	4,38

Die Quartalswerte ergeben sich quartalsbezogen und sind kaufmännisch gerundet. Berechnung der Werte in Tausend Euro.

## Mehrjahresübersicht

	2008	2009	2010	2011 restated <sup>1</sup>	2012	2013	2014
in Mio Euro							
<b>Ertragslage</b>							
Umsatz	14.131	13.573	15.092	15.605	16.510	16.355	16.428
Laundry & Home Care	4.172	4.129	4.319	4.304	4.556	4.580	4.626
Beauty Care	3.016	3.010	3.269	3.399	3.542	3.510	3.547
Adhesive Technologies	6.700	6.224	7.306	7.746	8.256	8.117	8.127
Corporate	243	210	199	156	155	148	128
Bruttomarge	42,0	45,4	46,5	45,3	46,8	47,7	47,0
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	429	396	391	410	408	415	413
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	779	1.080	1.723	1.765	2.199	2.285	2.244
Laundry & Home Care	439	501	542	419	621	682	615
Beauty Care	376	387	411	471	483	474	421
Adhesive Technologies	658	290	878	1.002	1.191	1.271	1.345
Corporate	-694	-98	-108	-127	-97	-141	-137
Ergebnis vor Steuern	1.627	885	1.552	1.610	2.018	2.172	2.195
Steuerquote	in %	24,2	29,0	26,4	26,0	24,4	25,2
Jahresüberschuss	1.233	628	1.143	1.191	1.526	1.625	1.662
Anteil der Aktionäre der Henkel AG & Co. KGaA	1.221	602	1.118	1.161	1.480	1.589	1.628
Nettoumsatzrendite <sup>2</sup>	in %	8,7	4,7	7,6	7,6	9,2	9,9
Zinsdeckungsfaktor		4,8	8,7	12,8	14,0	14,3	23,9
							48,4
<b>Vermögenslage</b>							
Bilanzsumme	16.173	15.818	17.525	18.487	19.525	19.344	20.961
Langfristiges Vermögen	11.360	11.162	11.590	11.848	11.927	11.360	14.150
Kurzfristiges Vermögen	4.813	4.656	5.935	6.639	7.598	7.984	6.811
Eigenkapital	6.535	6.544	7.950	8.670	9.511	10.158	11.644
Verbindlichkeiten	9.539	9.274	9.575	9.817	10.014	9.186	9.317
Eigenkapitalquote	in %	40,3	41,4	45,4	46,9	48,7	52,5
Eigenkapitalrendite <sup>3</sup>	in %	21,6	9,6	17,5	15,0	17,6	17,1
Operative Schuldendeckung	in %	45,1	41,8	71,4	91,6	>500	nicht relevant <sup>4</sup>
							274,8
<b>Finanzlage</b>							
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.165	1.919	1.851	1.562	2.634	2.116	1.914
Investitionen	4.074	415	260	443	516	465	2.214
Investitionsquote	in % vom Umsatz	28,8	3,0	1,7	2,8	3,1	2,8
							13,5
<b>Aktien</b>							
Dividende je Stammaktie	in Euro	0,51	0,51	0,70	0,78	0,93	1,20
Dividende je Vorzugsaktie	in Euro	0,53	0,53	0,72	0,80	0,95	1,22
Dividendensumme		227	227	310	345	411	529
Ausschüttungsquote	in %	24,0	27,6	25,5	25,5	25,6	30,0
Börsenkurs je Stammaktie am Jahresende	in Euro	18,75	31,15	38,62	37,40	51,93	75,64
Börsenkurs je Vorzugsaktie am Jahresende	in Euro	22,59	36,43	46,54	44,59	62,20	84,31
Marktkapitalisierung am Jahresende	in Mrd Euro	8,9	14,6	18,3	17,6	24,6	34,7
							36,8
<b>Mitarbeiter</b>							
Gesamt <sup>6</sup>	(Stand jeweils am 31. Dezember)	55.150	49.250	47.850	47.250	46.600	46.850
Deutschland		9.750	8.800	8.600	8.300	8.000	8.050
Andere Länder		45.400	40.450	39.250	38.950	38.600	38.600
							41.550

<sup>1</sup> Anwendung von IAS 8 „Accounting policies, changes in accounting estimates and errors“ (siehe Erläuterungen im Geschäftsbericht 2012 auf den Seiten 116 und 117).<sup>2</sup> Jahresüberschuss geteilt durch Umsatz.<sup>3</sup> Jahresüberschuss geteilt durch Eigenkapital am Jahresanfang.<sup>4</sup> Wert aufgrund des positiven Saldos aus Nettofinanzposition und Pensionsverpflichtungen nicht relevant.<sup>5</sup> Vorschlag.<sup>6</sup> Basis: Stammpersonal ohne Auszubildende.

# Tabellen- und Grafikverzeichnis

## Unternehmen

### Highlights 2014 (Umschlag)

- 1** Kennzahlen
- 2** Umsatz nach Unternehmensbereichen
- 3** Umsatz nach Regionen
- 4** Kennzahlen Laundry & Home Care
- 5** Umsatz Laundry & Home Care
- 6** Kennzahlen Beauty Care
- 7** Umsatz Beauty Care
- 8** Kennzahlen Adhesive Technologies
- 9** Umsatz Adhesive Technologies

## Konzernlagebericht

### Vergütungsbericht

- 10** Vergütungsstruktur
- 11** Höchstgrenzen der Vergütung
- 12** Vergütung der im Jahr 2014 amtierenden Vorstandsmitglieder
- 13** Struktur der Vorstandsvergütung
- 14** Versorgungsansprüche
- 15** Dienstzeitaufwand / Anwartschaftsbarwert
- 16** Den im Jahr 2014 amtierenden Vorstandsmitgliedern für das Berichtsjahr gewährte Bezüge / Zuwendungen gemäß DCGK
- 17** Den im Jahr 2014 amtierenden Vorstandsmitgliedern im beziehungsweise für das Berichtsjahr zugeflossene Bezüge / Zuwendungen gemäß DCGK

- 18** Vergütung des Aufsichtsrats
- 19** Vergütung des Gesellschafterausschusses

### Aktien und Anleihen

- 20** Kennzahlen zur Henkel-Aktie 2010 bis 2014
- 21** Entwicklung der Henkel-Aktien im Marktvergleich Januar bis Dezember 2014
- 22** Entwicklung der Henkel-Aktien im Marktvergleich von 2005 bis 2014

### Henkel in allen wichtigen Indizes vertreten

- 23** Aktien-Daten
- 24** ADR-Daten

### Internationale Aktionärsstruktur

- 25** Aktionärsstruktur: Institutionelle Anleger Henkel-Vorzugsaktie

### Henkel-Anleihen

- 26** Anleihe-Daten

### Intensive Kapitalmarkt-Kommunikation

- 27** Analystenempfehlungen

## Geschäftstätigkeit

- 28** Henkel weltweit: regionale Zentren
- 29** Finanzziele 2016
- 30** Akquisitionen mit Abschluss im Geschäftsjahr 2014
- 31** Unsere Fokusfelder und unsere Ziele für die fünf Jahre 2011 bis 2015

## Kapitalkosten

- 32** Kapitalkosten (WACC)
- 33** Kapitalkosten vor Steuern je Unternehmensbereich

## Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

- 34** Durchschnittskurse gegenüber dem Euro

## Ertragslage

- 35** Umsatz
- 36** Umsatzveränderung
- 37** Preis- und Mengeneffekte
- 38** Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)
- 39** Berichterstattung nach Regionen
- 40** Vergleich Prognose und Ergebnisse 2014
- 41** Überleitung vom Umsatz zum bereinigten betrieblichen Ergebnis
- 42** Jahresüberschuss
- 43** Bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie
- 44** Dividende Vorzugsaktie

## Vermögens- und Finanzlage

- 45** Bilanzstruktur
- 46** Investitionen nach Unternehmensbereichen
- 47** Investitionen 2014
- 48** Nettofinanzposition 2010 bis 2014
- 49** Nettofinanzposition
- 50** Bewertung der Ratingagenturen
- 51** Finanzkennzahlen

## Mitarbeiter

- 52** Mitarbeiter nach Regionen
- 53** Mitarbeiter nach Unternehmensbereichen
- 54** Mitarbeiter nach Tätigkeitsbereichen
- 55** Mitarbeiter nach Altersgruppen
- 56** Mitarbeiter

## Beschaffung

- 57** Materialaufwand nach Unternehmensbereichen
- 58** Materialaufwand nach Materialart

## Produktion

- 59** Anzahl Produktionsstätten
- 60** Nachhaltigkeitsziele 2015 und Status

## Forschung und Entwicklung

- 61** F&E-Aufwand
- 62** F&E-Aufwand nach Unternehmensbereichen
- 63** Ausgewählte Forschungs- und Entwicklungs-Standorte
- 64** F&E-Kennzahlen
- 65** Fritz-Henkel-Preis für Innovation 2014

## Laundry & Home Care

- 66** Wichtige Kennzahlen
- 67** Umsatzveränderung
- 68** Umsatz

## Beauty Care

- 69** Wichtige Kennzahlen
- 70** Umsatzveränderung
- 71** Umsatz

## Adhesive Technologies

- 72** Wichtige Kennzahlen
- 73** Umsatzveränderung
- 74** Umsatz

## Risikomanagementsystem

- 75** Übersicht der wesentlichen Risikofelder
- 76** Bewertungskategorien der Risiken in aufsteigender Reihenfolge

## Konzernabschluss

- 77** Konzernbilanz
- 78** Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
- 79** Freiwillige Zusatzinformation
- 80** Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 81** Konzern-Eigenkapital-veränderungsrechnung
- 82** Konzernkapitalflussrechnung
- 83** Freiwillige Zusatzinformation Überleitung zum Free Cashflow

- 84** Konzernsegmentberichterstattung nach Unternehmensbereichen
- 85** Berichterstattung nach Regionen
- 86** Konsolidierungskreis

## Akquisitionen und Divestments

- 87** Überleitung vom Kaufpreis zum vorläufigen Unterschiedsbetrag
- 88** Akquisitionen

## Währungsumrechnung

- 89** Währungen

## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

- 90** Zusammenfassung ausgewählter Bewertungsmethoden

184 Kennzahlen nach Quartalen
185 Mehrjahresübersicht
186 Tabellenverzeichnis

188 Glossar
191 Impressum
192 Kontakte

<b>Neuerungen in der internationalen Rechnungslegung nach International Financial Reporting Standards (IFRS)</b>				
[91] Im laufenden Geschäftsjahr erstmals angewandte Rechnungslegungsvorschriften	126	[115] Anwartschaftsbarwert der Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2014	140	oder ähnlichen Vereinbarungen unterliegen
[92] Noch nicht vorzeitig angewandte Rechnungslegungsvorschriften	127	[116] Marktwert des Pensionsvermögens zum 31.12.2014	141	[142] Cashflows aus finanziellen Verbindlichkeiten zum 31.12.2013
[93] Noch nicht in das EU-Recht übernommene Rechnungslegungsvorschriften	127	[117] Marktwert der Erstattungsansprüche zum 31.12.2014	141	[143] Cashflows aus finanziellen Verbindlichkeiten zum 31.12.2014
		[118] Nettoschuld aus Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2014	141	[144] Zinsrisikoexposure
		[119] Zusammensetzung des Pensionsvermögens	143	[145] Zinsrisiko
		[120] Pensionsvermögen nach Ländern 2014	143	[146] <b>Sonstige betriebliche Erträge</b>
		[121] Einteilung der Anleihen nach Rating 2014	143	[147] <b>Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>
<b>Anlagevermögen</b>				
[94] Nutzungsdauer	128			
<b>Immaterielle Vermögenswerte</b>				
[95] Anschaffungswerte	128	<b>Risiken der Pensionsverpflichtungen</b>		
[96] Kumulierte Abschreibungen/ Wertminderungen (Impairment)	129	[122] Zukünftige Auszahlungen für Versorgungsleistungen	145	[148] Finanzergebnis
[97] Nettobuchwerte	129	[123] Sensitivitäten – Anwartschaftsbarwert zum 31.12.2014	145	[149] Zinsergebnis
[98] Buchwerte – Geschäftswerte	130	<b>Ertragsteuerrückstellungen und Sonstige Rückstellungen</b>		[150] Sonstiges Finanzergebnis
[99] Buchwerte – Marken- und sonstige Rechte	130	[124] Entwicklung 2014	146	
		[125] Aufteilung der Übrigen Rückstellungen nach Funktionsbereichen	146	
<b>Sachanlagen</b>				
[100] Anschaffungswerte	131	<b>Finanzschulden</b>		
[101] Kumulierte Abschreibungen/ Wertminderungen (Impairment)	132	[126] Finanzschulden	148	[151] Ergebnis vor Steuern und Steueraufteilung
[102] Nettobuchwerte	132	[127] Anleihen	148	[152] Wesentliche Komponenten des Steueraufwands und -ertrags
[103] <b>Sonstige finanzielle Vermögenswerte</b>	133	[128] <b>Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	149	[153] Latenter Steueraufwand nach Bilanzpositionen
[104] <b>Übrige Vermögenswerte</b>	133	[129] <b>Übrige Verbindlichkeiten</b>	149	[154] Steuerüberleitungsrechnung
<b>Vorräte</b>				[155] Zuordnung der latenten Steuern
[105] Struktur des Vorratsvermögens	134	<b>Berichterstattung zu Finanzinstrumenten</b>		[156] Verfallsdaten steuerlicher Verlustvorträge und von Steueranrechnungsguthaben (Tax Credits)
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>				
[106] Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	134	[130] Berichterstattung zu Finanzinstrumenten	150	<b>Personalaufwand und Personalstruktur</b>
[107] Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	134	[131] Buchwerte und beizulegende Zeitwerte der Finanzinstrumente (31.12.2013)	152	[157] Personalaufwand
[108] <b>Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten</b>	135	[132] Buchwerte und beizulegende Zeitwerte der Finanzinstrumente (31.12.2014)	153	[158] Personalstruktur nach Anzahl der Mitarbeiter
[109] <b>Gezeichnetes Kapital</b>	135	[133] Nettoergebnisse der Bewertungskategorien und Überleitung zum Finanzergebnis	154	
<b>Pensionsverpflichtungen</b>		[134] Derivative Finanzinstrumente	155	<b>Angaben zur Konzernsegmentberichterstattung</b>
[110] Versicherungsmathematische Annahmen	138	[135] Zinssätze in Prozent pro Jahr	155	[159] Überleitung vom operativen Vermögen / eingesetzten Kapital zu den Bilanzwerten
[111] Anwartschaftsbarwert der Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2013	139	[136] Gewinne und Verluste Fair Value Hedges	156	[160] <b>Angaben zum Ergebnis je Aktie (Earnings per Share)</b>
[112] Marktwert des Pensionsvermögens zum 31.12.2013	139	[137] Cashflow Hedges (nach Berücksichtigung von Ertragsteuern)	156	[161] <b>Haftungsverhältnisse</b>
[113] Marktwert der Erstattungsansprüche zum 31.12.2013	139	[138] Absicherungen von Nettoinvestitionen (nach Berücksichtigung von Ertragsteuern)	157	[162] <b>Sonstige nicht bilanzielle Verpflichtungen</b>
[114] Nettoschuld aus Pensionsverpflichtungen zum 31.12.2013	140	[139] Maximale Risikoposition	157	[163] <b>Jahresabschluss Henkel AG &amp; Co. KGaA Kurzfassung</b>
		[140] Altersanalyse der Überfälligkeit nicht wertgeminderter Forderungen und Darlehen	158	[164] Gewinn- und Verlustrechnung
		[141] Finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten aus Derivaten, die Netting-, Collateral-		[165] Bilanz
				<b>Weitere Informationen</b>
				[166] Kennzahlen nach Quartalen
				[167] Mehrjahresübersicht

## Glossar

### Ausschüttungsquote

Sie gibt an, wie viel Prozent des um Sondereinflüsse bereinigten Jahresüberschusses an die Aktionäre ausgeschüttet werden. Dabei werden die nicht beherrschenden Anteile berücksichtigt.

### Beitragsorientierte Versorgungspläne / Beitragsorientiertes Pensionssystem

Pläne für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses: Ein Unternehmen entrichtet festgelegte Beiträge an einen eigenständigen Fonds. Weder rechtlich noch faktisch ist das Unternehmen zur Zahlung darüber hinausgehender Beiträge verpflichtet, wenn der Fonds nicht über ausreichende Vermögenswerte verfügt, um alle Leistungen in Bezug auf Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer in der Berichtsperiode und früheren Perioden zu erbringen.

### Bereinigter EBIT

Zur Ermittlung des bereinigten Ergebnisses vor Zinsen und Steuern (auf Englisch abgekürzt: EBIT) wird der EBIT um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen bereinigt.

### Beta-Faktor

Er gibt das systematische Risiko (Marktrisiko) einer Aktie im Vergleich zu einem bestimmten Index (Marktdurchschnitt) an: Bei einem Wert von 1,0 schwankt die Aktie so stark wie der Index. Liegt der Wert unter 1,0, deutet dies auf geringere Schwankung hin; bei einem Wert über 1,0 schwankt die Aktie stärker als der Durchschnitt.

### Bruttoergebnis

Es wird errechnet aus der Differenz zwischen Umsatz und Kosten der umgesetzten Leistungen.

### Bruttomarge

Sie gibt an, wie viel Prozent vom Umsatz ein Unternehmen nach Abzug der Kosten der umgesetzten Leistungen erwirtschaftet – also wie das Verhältnis von Bruttoergebnis zum Umsatz ist.

### Capital Employed

Englisch für: eingesetztes verzinsliches Kapital.

### Cashflow

Englisch für: Zufluss und Abfluss von Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten. Der Cashflow wird im Rahmen der Kapitalflussrechnung aufgeteilt in den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit, Investitionstätigkeit und Finanzierungstätigkeit.

### Commercial Paper

Englisch für: kurzfristige Inhaberschuldverschreibungen. Sie beinhalten 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 (abgekürzt: DCGK) sollen die in Deutschland für eine Aktiengesellschaft geltenden Regeln für die Unternehmensleitung und -überwachung für nationale sowie internationale Investoren transparent gemacht werden. Damit soll das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften gestärkt werden.

### Credit Default Swap

Englisch für: Kreditausfall-Swap. Henkel nutzt dieses Instrument, um Kreditrisiken von Banken zu bewerten.

### DAX®

Abkürzung für: Deutscher Aktienindex. Im DAX sind die 30 größten deutschen Aktienwerte vertreten, die an der Börse notiert sind. Dazu gehört die Henkel-Vorzugsaktie. DAX ist eine eingetragene Marke der Deutsche Börse AG.

### Derivat

Ein Finanzinstrument, dessen Wert von einem zugrunde liegenden Vermögenswert oder einem Index abhängt und das in der Zukunft beglichen wird. Für Derivate ist anfänglich nur eine geringfügige oder keine Investition erforderlich.

### Divestment

Englisch für: Veräußerung. Verkauf von Vermögenswerten, Gesellschaften oder Geschäften.

### EBIT

Englische Abkürzung für: Earnings Before Interest and Taxes – Ergebnis vor Zinsen und Steuern. Der EBIT ist eine gebräuchliche Gewinnkennzahl, die eine von der Finanzstruktur des Unternehmens unabhängige Beurteilung der Ertragskraft aus der operativen Geschäftstätigkeit ermöglicht. Dadurch kann zwischen Unternehmen mit unterschiedlichen Fremdkapitalanteilen Vergleichbarkeit hergestellt werden.

### EBITDA

Englische Abkürzung für: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen, Wertminderungen (Impairment) und Zuschreibungen.

### 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 Paragraf 161 Aktiengesetz gibt an, inwieweit ein Unternehmen die Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex umsetzt.

### Ergebnis je Aktie (EPS)

Auf Englisch: Earnings per Share (abgekürzt EPS). Diese Kennziffer stellt das Ergebnis einer Aktiengesellschaft der gewichteten, durchschnittlichen Anzahl ihrer Aktien gegenüber. Berechnet wird das EPS nach International Accounting Standard (IAS) 33.

### Fair Value

Englisch für: beizulegender Zeitwert. Der Fair Value ist der Betrag, zu dem ein Vermögenswert oder eine Schuld zwischen sachverständigen, vertragswilligen und unabhängigen Parteien getauscht oder beglichen werden kann.

### Free Cashflow

Der Free Cashflow zeigt, welcher Cashflow für Akquisitionen, Dividendenzahlungen sowie für die Rückführung von Fremdfinanzierungen und Zuführungen an Pensionsfonds tatsächlich verfügbar ist.

### Geschäftswert (auf Englisch: Goodwill)

Als Geschäftswert wird der Betrag angesetzt, um den die Anschaffungskosten der Akquisition eines Unternehmens oder eines Geschäfts die Summe der Zeitwerte der einzelnen identifizierbaren Vermögenswerte und Schulden übersteigen.

### Hedge Accounting

Eine Methode zur Bilanzierung von Sicherungsgeschäften. Dabei wird der kompensatorische Effekt von Änderungen des beizulegenden Zeitwerts des Sicherungsinstruments und des Grundgeschäfts in der Gewinn- und Verlustrechnung beziehungsweise in der Gesamtergebnisrechnung erfasst.

### Hybrid-Anleihe

Eigenkapitalähnliche Unternehmensanleihe mit meist keiner oder sehr langer Fälligkeit. Sie ist durch ihre Nachrangigkeit im Insolvenzfall des Emittenten gekennzeichnet.

### IAS / IFRS

Englische Abkürzungen für: International Accounting Standards / International Financial Reporting Standards. Kapitalmarktorientierte Unternehmen mit Sitz in der Europäischen Union, die zur Aufstellung eines Konzernabschlusses verpflichtet sind, haben diesen gemäß den von der Europäischen Union übernommenen IAS / IFRS zu erstellen. Vor dem Jahr 2003 herausgegebene Standards heißen IAS, seitdem IFRS.

### IT-Risiken

Die internationale Norm ISO / IEC 27001 „Information technology, Security techniques, Information security management systems, Requirements“ spezifiziert die Anforderungen für Herstellung, Einführung, Betrieb, Überwachung, Wartung und Verbesserung eines dokumentierten Informationssicherheits-Managementsystems unter Berücksichtigung der IT-Risiken innerhalb der gesamten Organisation. Die ISO / IEC 27002 gibt darüber hinaus Empfehlungen für die Ausgestaltung der erforderlichen Kontrollmechanismen für Informations sicherheit.

### KGaA

Abkürzung für: Kommanditgesellschaft auf Aktien. Die KGaA ist eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person), bei der mindestens ein Gesellschafter den Gesellschaftsgläubigern unbeschränkt haftet (persönlich haftender Gesellschafter). Die übrigen Gesellschafter sind an dem in Aktien zerlegten Grundkapital beteiligt, ohne persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft zu haften (Kommanditaktionäre).

### Konsolidierungskreis

Der Konsolidierungskreis bezeichnet die Gesamtheit aller in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften.

### Kreditfazilität

Sie bezeichnet die Gesamtheit aller Kreditmöglichkeiten, die zur Deckung eines Kreditbedarfs bei einer oder mehreren Banken zur Verfügung steht und bei Bedarf in Anspruch genommen werden kann.

### Latente Steuern

Latente Steuern werden gemäß International Accounting Standard (IAS) 12 angesetzt auf temporäre Unterschiede zwischen handelsrechtlichen und steuerlichen Wertansätzen, Verlustvorträgen und Steueranrechnungsguthaben.

### Long Term Incentive (LTI)

Englisch für: Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung.

### Marktkapitalisierung

Börsenwert eines Unternehmens. Dazu wird die Zahl der ausgegebenen Aktien der Gesellschaft multipliziert mit dem Börsenkurs.

**Netto-Umlaufvermögen**

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

**Nettoverschuldung**

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

**Nicht beherrschende Anteile**

Die Dritten gehörenden Anteile am Eigenkapital von Gesellschaften des Konsolidierungskreises. Bewertet werden sie zum anteiligen Nettovermögen. Auf die nicht beherrschenden Anteile entfällt ein Teil des Jahresüberschusses des Konzerns.

**Operational Excellence**

Englisch für: ein umfassendes Programm, um im Unternehmen alle Prozesse auf Kundenbedürfnisse, Qualität und Effizienz auszurichten und zu optimieren.

**Organisches Umsatzwachstum**

Es beschreibt das Umsatzwachstum nach Bereinigung der Effekte aus Akquisitionen, Divestments und der Währungsumrechnung – also das Wachstum aus dem Unternehmen heraus.

**Pensionsvermögen**

Das Pensionsvermögen entspricht per Definition des IAS 19 „Leistungen an Arbeitnehmer“ dem Planvermögen.

**Rating**

Einschätzung der Bonität eines Unternehmens, die durch Ratingagenturen vergeben wird.

**Return-Enhancing-Portfolio**

Das Return-Enhancing-Portfolio enthält Investitionen in Aktien sowie Alternative Investments. Dieses Portfolio dient dem Ziel, die Gesamtrendite des Pensionsvermögens langfristig zu erhöhen, um den Deckungsgrad der Pensionspläne zu verbessern. Darüber hinaus wird durch ein breiteres Investitionsspektrum die Diversifikation der Anlagen erhöht.

**Return on Capital Employed (ROCE)**

Englisch für eine Rentabilitätskennzahl, die das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) zum eingesetzten Kapital (Capital Employed) in Beziehung setzt.

**Supply Chain**

Englisch für: Beschaffungs- oder Lieferkette. Sie umfasst Einkauf, Produktion, Lagerung, Transport, Kundenservice, Bedarfsplanung, Bereitstellungsplanung und Supply Chain Management.

**Swap**

Englisch für: Austausch von Kapitalbeträgen in unterschiedlicher Währung (Währungsswap) beziehungsweise von verschiedenen Zinsverpflichtungen (Zinsswap) zwischen zwei Partnern – zum Beispiel Unternehmen.

**Umsatzrendite (EBIT)**

Operative Unternehmenskennzahl, die sich aus dem Verhältnis des EBIT zum Umsatz errechnet.

**Value at Risk**

Englisch für: eine Methode zur Berechnung des Verlustpotenzials eines Portfolios bezogen auf den Marktwert. Der Value at Risk gibt den höchstmöglichen künftigen Verlust an.

**Volatilität**

Schwankungsmaß der Variabilität von Wertpapierkursen, Zinssätzen und Devisen.

**Weighted Average Cost of Capital (WACC)**

Englisch für: gewichtete, durchschnittliche Kapitalkosten. Sie werden aus einem gewichteten Durchschnitt der Fremd- und Eigenkapitalkosten errechnet und in Prozent angegeben. WACC ist die Mindestrendite, die von einem Unternehmen seitens seiner Kapitalgeber erwartet wird zur Finanzierung seiner Vermögenswerte.

**Wertminderung (Impairment)**

Wertminderungen auf Vermögenswerte werden erfasst, wenn der erzielbare Betrag geringer ist als der Buchwert, zu dem der Vermögenswert bilanziert ist. Der erzielbare Betrag bemisst sich als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich der Veräußerungskosten (Nettoveräußerungspreis) und Nutzungswert.

184 Kennzahlen nach Quartalen  
 185 Mehrjahresübersicht  
 186 Tabellenverzeichnis

[188 Glossar](#)  
[191 Impressum](#)  
 192 Kontakte

## Impressum

### Herausgeber

Henkel AG & Co. KGaA  
 40191 Düsseldorf  
 Telefon: +49 (0) 211 / 797-0

© 2015 Henkel AG & Co. KGaA

**Redaktion:** Corporate Communications, Investor Relations,  
 Corporate Accounting and Subsidiary Controlling

**Koordination:** Renata Casaro, Dr. Hannes Schollenberger,  
 Wolfgang Zengerling

**Design und Realisierung:**  
 ppm Corporate Communication Solutions, Mainz

**Fotos:** Guido Daniele, Steffen Hauser, Claudia Kempf,  
 Nils Hendrik Müller, Rüdiger Nehmzow; Henkel

**Lektorat:** Thomas Krause, Krefeld

**Druck:** Druckpartner, Essen

### Veröffentlichungsdatum dieses Berichts:

4. März 2015

PR-Nr.: O3 I5 5.500

ISSN: 0724-4738

ISBN: 978-3-941517-58-5



Der Geschäftsbericht ist gedruckt auf Galaxi Keramik FSC. Das Papier ist aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff. Es ist nach den Regeln des Forest Stewardship Council (FSC) zertifiziert und kontrolliert. Die Druckfarben enthalten keine Schwermetalle. Umschlagveredelung und buchbinderische Verarbeitung mit diesen Henkel-Produkten: Cellophanierung mit Aquence GA 6085 HGL Kaschierklebstoff, buchbinderische Verarbeitung mit Technomelt PUR 3400 ME COOL und Technomelt GA 3960 Ultra für höchste Standards im Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Verwendete Sammelbezeichnungen wie Mitarbeiter, Aktionäre oder Kunden sind als geschlechtsneutral anzusehen.

Soweit nicht anders gekennzeichnet, handelt es sich bei den in dieser Publikation genannten Zeichen um eingetragene Marken der Henkel-Gruppe mit Schutz in Deutschland und in anderen Ländern.

Diese Information enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf den gegenwärtigen Annahmen und Einschätzungen der Unternehmensleitung der Henkel AG & Co. KGaA beruhen. Mit der Verwendung von Worten wie erwarten, beabsichtigen, planen, vorhersehen, davon ausgehen, glauben, schätzen und ähnlichen Formulierungen werden zukunftsgerichtete Aussagen gekennzeichnet. Diese Aussagen sind nicht als Garantien dafür zu verstehen, dass sich diese Erwartungen auch als richtig erweisen. Die zukünftige Entwicklung sowie die von der Henkel AG & Co. KGaA und ihren Verbundenen Unternehmen tatsächlich erreichten Ergebnisse sind abhängig von einer Reihe von Risiken und Unsicherheiten und können daher wesentlich von den zukunftsbezogenen Aussagen abweichen. Verschiedene dieser Faktoren liegen außerhalb des Einflussbereichs von Henkel und können nicht präzise vorausgeschätzt werden, zum Beispiel das künftige wirtschaftliche Umfeld sowie das Verhalten von Wettbewerbern und anderen Marktteilnehmern. Eine Aktualisierung der zukunftsbezogenen Aussagen ist weder geplant noch übernimmt Henkel hierzu eine gesonderte Verpflichtung.

## Kontakte

### **Corporate Communications**

Telefon: +49 (0) 211 / 797-35 33

Fax: +49 (0) 211 / 798-24 84

E-Mail: [corporate.communications@henkel.com](mailto:corporate.communications@henkel.com)

### **Investor Relations**

Telefon: +49 (0) 211 / 797-39 37

Fax: +49 (0) 211 / 798-28 63

E-Mail: [investor.relations@henkel.com](mailto:investor.relations@henkel.com)

# Finanzkalender

Hauptversammlung der  
Henkel AG & Co. KGaA 2015:  
Montag, 13. April 2015

Veröffentlichung des Berichts  
über das erste Quartal 2015:  
Donnerstag, 7. Mai 2015

Veröffentlichung des Berichts  
über das zweite Quartal / erste Halbjahr 2015:  
Mittwoch, 12. August 2015

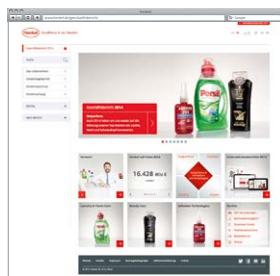
Veröffentlichung des Berichts  
über das dritte Quartal / Dreivierteljahr 2015:  
Mittwoch, 11. November 2015

Veröffentlichung des Berichts  
über das Geschäftsjahr 2015:  
Donnerstag, 25. Februar 2016

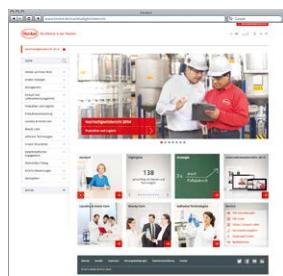
Hauptversammlung der  
Henkel AG & Co. KGaA 2016:  
Montag, 11. April 2016

Alle aktuellen Zahlen und Angaben zum  
Unternehmen im Internet:

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



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



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



Henkel App verfügbar  
für iOS und Android:



Henkel in Social Media:



[www.facebook.com/henkeldeutschland](http://www.facebook.com/henkeldeutschland)  
[www.twitter.com/henkel\\_de](http://www.twitter.com/henkel_de)  
[www.youtube.com/henkel](http://www.youtube.com/henkel)

