

Um das Erreichen der anspruchsvollen Finanzziele zu untermauern, wurde für etwa 3.000 obere Führungskräfte des Henkel-Konzerns (Führungskreise o bis I1b) eine Einmalzahlung von etwa einer jährlichen variablen Vergütung beschlossen („Sonderincentive 2012“). Diese kommt unter der Bedingung zur Auszahlung, dass im Jahr 2012 eine bereinigte Umsatzrendite von mindestens 14 Prozent erreicht wird.

Für den Fall, dass das 14-Prozent-Ziel bereits im Jahr 2011 erreicht wird, werden rund 60 Prozent des Sonderincentive unverfallbar. Mit dieser Regelung wollen wir einen deutlichen Anreiz setzen, unser ehrgeiziges Renditeziel – einen entsprechend günstigen Geschäftsverlauf unterstellt – bereits früher zu erreichen. Die Auszahlung des „Sonderincentive 2012“ erfolgt im Jahr 2013. Das Programm ist so konzipiert, dass keine Auszahlung erfolgt, wenn das Ziel einer bereinigten Umsatzrendite von 14 Prozent sowohl im Jahr 2011 als auch im Jahr 2012 nicht erreicht wird. Zu den Regelungen des „Sonderincentive 2012“ für den Vorstand verweisen wir auf [GB Seite 35](#).

Wertmanagement und Steuerungssystem

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

Zur Beurteilung der bereits realisierten und zukünftigen Wachstumsschritte verwenden wir das international anerkannte Steuerungs- und Managementkonzept Economic Value Added (EVA[®])¹⁾. Sämtliche operativen und strategischen Entscheidungen werden auf ihren nachhaltigen Wertbeitrag überprüft. 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 (Capital Employed).

Die operative Geschäftsentwicklung bilden wir mit dem betrieblichen Ergebnis (EBIT, bereinigt um etwaige Geschäftswertabschreibungen) ab. Das eingesetzte Kapital ermitteln wir über die Aktivseite der Bilanz. Eine Überleitung der Stichtagswerte in der Bilanz zu den für das eingesetzte Kapital verwendeten Durchschnittswerten befindet sich auf [GB Seite 129](#).

Der Kapitalkostensatz (Weighted Average Cost of Capital – abgekürzt WACC) wird als gewichteter Durchschnittskostensatz aus Eigen- und Fremdkapitalkosten errechnet. Im Geschäftsjahr 2010 rechneten wir mit einem Kapitalkostensatz nach Steuern von 7,0 Prozent. Vor Steuern betrug er 10,0 Prozent. Wir überprüfen in regelmäßigen Abständen die Höhe unserer Kapitalkosten, um den Veränderungen in den Marktparametern Rechnung zu tragen. Vom Geschäftsjahr 2011 an verwenden wir einen Kapitalkostensatz vor Steuern von 9,0 Prozent, nach Steuern von 6,5 Prozent.

Wir setzen differenzierte Kapitalkostensätze nach Unternehmensbereichen an. Dazu werden unternehmensbereichsspezifische Beta-Faktoren aus einem Vergleich mit Wettbewerbern ermittelt. Für die Unternehmensbereiche Wasch-/Reinigungsmittel und Kosmetik/Körperpflege betrug der Kapitalkostensatz vor Steuern im Geschäftsjahr 10,0 Prozent (nach Steuern 7,0 Prozent) und für Adhesive Technologies 11,5 Prozent vor Steuern (nach Steuern 8,0 Prozent). Im Jahr 2011 verwenden wir für die Unternehmensbereiche Wasch-/Reinigungsmittel und Kosmetik/Körperpflege einen WACC von 9,0 Prozent vor Steuern (nach Steuern 6,5 Prozent) und für Adhesive Technologies von 10,5 Prozent vor Steuern (nach Steuern 7,5 Prozent).

10,0%

WACC vor Steuern im Jahr 2010 im Konzern.

Kapitalkosten (WACC)

	2010	ab 2011
Risikoloser Zinssatz	4,3%	3,3%
Markt-Risikoprämie	4,5%	4,5%
Beta-Faktor	0,8	0,8
Eigenkapitalkosten nach Steuern	8,0%	6,8%
Fremdkapitalkosten vor Steuern	5,0%	4,1%
Tax Shield (30%)	-1,5%	-1,2%
Fremdkapitalkosten nach Steuern	3,5%	2,9%
Anteil Eigenkapital ¹⁾ (Peer-Group-Struktur) ²⁾	75%	85%
Anteil Fremdkapital ¹⁾ (Peer-Group-Struktur) ²⁾	25%	15%
Kapitalkosten nach Steuern³⁾	7,0%	6,5%
Steuersatz	30%	30%
Kapitalkosten vor Steuern³⁾	10,0%	9,0%

¹⁾ Zu Marktwerten. ²⁾ Im Vorjahr Zielstruktur. ³⁾ Gerundet.

Kapitalkosten vor Steuern je Unternehmensbereich

	2010	ab 2011
Wasch-/Reinigungsmittel	10,0%	9,0%
Kosmetik/Körperpflege	10,0%	9,0%
Adhesive Technologies	11,5%	10,5%

¹⁾ EVA[®] ist eine eingetragene Marke der Stern Stewart & Co.

EVA® und ROCE

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

Die Kennzahl EVA® ermitteln wir mit folgender Formel:

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

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

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

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

Der Henkel-Konzern erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2010 einen positiven Economic Value Added (EVA®) in Höhe von 569 Mio. Euro. Dieser war 770 Mio. Euro höher als im Vorjahr und ist vor allem auf das stark gestiegene betriebliche Ergebnis zurückzuführen. Alle Unternehmensbereiche erzielten einen positiven Wertbeitrag. Dieser Wertbeitrag lag bei Wasch-/Reinigungsmittel mit 286 Mio. Euro um 23,5 Prozent deutlich über dem Vorjahresniveau; Kosmetik/Körperpflege konnte mit 207 Mio. Euro den Vorjahreswert um 25,8 Prozent ebenfalls stark verbessern. Auch im Unternehmensbereich Adhesive Technologies konnten wir mit 73 Mio. Euro einen positiven Wertbeitrag erwirtschaften, nachdem im Jahr 2009 noch ein negativer Wertbeitrag von -543 Mio. Euro angefallen

war, der wesentlich durch erhebliche Restrukturierungsaufwendungen und einmalige Aufwendungen geprägt war.

Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals (ROCE) erhöhte sich deutlich von 9,8 Prozent auf 14,9 Prozent. Zurückzuführen ist dies im Wesentlichen auf die sehr positive Entwicklung des betrieblichen Ergebnisses bei zugleich nahezu konstantem eingesetztem Kapital.

Rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen

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

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

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

569 Mio. €Economic Value Added (EVA®)
im Jahr 2010 erwirtschaftet.**EVA® und ROCE¹⁾**

in Mio. Euro

	Wasch-/ Reinigungsmittel	Kosmetik/ Körperpflege	Adhesive Technologies	Konzern
EBIT	542	411	884 ³⁾	1.729 ³⁾
Eingesetztes Kapital	2.558	2.041	7.049	11.595
Kapitalkosten ²⁾	256	204	811	1.160 ⁴⁾
EVA® 2010	286	207	73	569 ⁴⁾
EVA® 2009	232	164	-543	-201 ³⁾
ROCE 2010	21,2%	20,1%	12,5%	14,9%
ROCE 2009	19,6%	18,2%	4,8%	9,8%

¹⁾ Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.²⁾ Berechnet auf Basis differenzierter Kapitalkostensätze nach Unternehmensbereichen.³⁾ Berechnet auf Basis des Konzern-Kapitalkostensatzes von 11,5 Prozent.⁴⁾ Berechnet auf Basis des Konzern-Kapitalkostensatzes von 10,0 Prozent.⁵⁾ EBIT bereinigt um 6 Mio. Euro Geschäftswertabschreibungen.

*) Bereinigt um Geschäftswertabschreibungen.

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

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

Geschäftsverlauf

Weltwirtschaft

Überblick:

Kräftige Erholung nach schwerer Rezession

Die Weltwirtschaft hat sich 2010 von der schweren Rezession schneller und kräftiger erholt als zunächst erwartet. Weltweit verzeichnete das Bruttoinlandsprodukt ein starkes Wachstum von 4 Prozent. Während die Wachstumsregionen einen Anstieg von etwa 7 Prozent erzielten, übertrafen die Industrieländer das Vorjahresniveau um etwa 2,5 Prozent. Die Wirtschaftsleistung hat damit das Vorkrisenniveau bereits wieder erreicht und teilweise sogar überschritten. Ein wesentlicher Wachstumstreiber war die sehr expansive Geld- und Fiskalpolitik der einzelnen Staaten. Die Zinsen erreichten historische Tiefststände und auch die Finanzpakete zur Stabilisierung und Stimulierung der Wirtschaft haben ihre Aufgabe erfüllt: Sie führten zu steigender Nachfrage. Zudem hat sich das Vertrauen der Konsumenten in die Wirtschaft überraschend schnell erholt.

Verlauf im Jahr 2010:

Stärkeres erstes Halbjahr

Gegenläufig zu der wirtschaftlichen Entwicklung des Jahres 2009, die durch einen stärkeren Rückgang in der ersten Jahreshälfte gekennzeichnet war, verlief die Erholung im Jahr 2010: Zwar reduzierte sich die hohe Wachstumsrate des ersten Halbjahres 2010 im zweiten Halbjahr, jedoch nahm die Wirtschaftsleistung in der zweiten Jahreshälfte, verglichen mit dem Vorjahreszeitraum, merklich zu.

Industrie und Konsum:

Industrie legte zweistellig zu

Die Industrie partizipierte mit einem Plus von mehr als 10 Prozent erheblich stärker an der Konjunkturbelebung als der private Konsum, der um gut 2,5 Prozent zunahm. Besonders die exportabhängigen Industrien im Bereich Vorleistungen und Investitionsgüter verzeichneten kräftige Zuwächse. Diese Zweiteilung in eine lebhaftere Industrie- und eine gedämpfte Konsumkonjunktur entspricht spiegelbildlich der Entwicklung im vorherigen Abschwung, als die Industrie stark rückläufig war und der Konsum vergleichsweise stabil blieb.

Regionen:

Reife Märkte verhalten,

Wachstumsregionen dynamisch

In Westeuropa war die Aufwärtsbewegung mit einem Anstieg des Bruttosozialprodukts von etwa 2 Prozent vergleichsweise verhalten. Deutschland nahm eine Sonderrolle ein und verzeichnete mit mehr als 3,5 Prozent ein hohes Wachstum. Die verbesserte Preiswettbewerbsfähigkeit regte die deutschen Exporte an und der robuste Arbeitsmarkt stimulierte die Inlandsnachfrage. Die Wirtschaft in den USA hat sich mit einem Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von gut 2,5 Prozent zwar erholt, aber hohe Arbeitslosenzahlen, ein beträchtliches Staatsdefizit sowie die Furcht vor einer neuen Rezession haben eine stärkere Dynamik verhindert. Die Wirtschaftsleistung in Japan nahm mit über 4 Prozent kräftig zu, vor allem dank der sehr dynamischen Industrieentwicklung. Die Wachstumsregionen Asien (ohne Japan), Lateinamerika und Afrika/Nahost verzeichneten ein kräftiges, zum Teil zweistelliges Wirtschaftswachstum. Dies gilt im Besonderen für China, Indien und Brasilien. Während Indien und Brasilien vor allem dank einer robusten Binnenkonjunktur wuchsen, verzeichnete China sowohl ein starkes Wachstum der Exporte als auch der Inlandsnachfrage. Osteuropa fiel demgegenüber etwas zurück. Dabei gehörte Russland, das auch von steigenden Rohstoffpreisen profitierte, mit einem Plus von rund 3,5 Prozent zu den dynamischeren Volkswirtschaften innerhalb der Region.

Rohstoffpreise:

Starker Anstieg und teilweise Lieferengpässe

Die wirtschaftliche Erholung führte auch zu einer vermehrten Nachfrage nach Rohstoffen. Teilweise war die Nachfrage so hoch, dass es zu Lieferengpässen kam. So sind die Preise von wichtigen Rohstoffen wie Rohöl, Ethylen, Propylen, Palmkernöl, Metallen und Papier im Lauf des Jahres weiter gestiegen. Im Jahresdurchschnitt lag der Rohölpreis