

# GESCHÄFTS- BERICHT

2016

**Beiersdorf**

# Beiersdorf 2016

## KENNZAHLEN IM ÜBERBLICK

		2015	2016
<b>Umsatz Konzern</b>	(in Mio. €)	<b>6.686</b>	<b>6.752</b>
Veränderungen zum Vorjahr (organisch)	(in %)	3,0	3,2
Veränderungen zum Vorjahr (nominal)	(in %)	6,4	1,0
<b>Umsatz Consumer</b>	(in Mio. €)	<b>5.546</b>	<b>5.606</b>
Veränderungen zum Vorjahr (organisch)	(in %)	3,6	3,3
Veränderungen zum Vorjahr (nominal)	(in %)	6,5	1,1
<b>Umsatz tesa</b>	(in Mio. €)	<b>1.140</b>	<b>1.146</b>
Veränderungen zum Vorjahr (organisch)	(in %)	0,4	2,6
Veränderungen zum Vorjahr (nominal)	(in %)	5,9	0,6
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT, ohne Sondereffekte)</b>	(in Mio. €)	<b>962</b>	<b>1.015</b>
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	(in Mio. €)	<b>962</b>	<b>1.015</b>
<b>Jahresüberschuss</b>	(in Mio. €)	<b>671</b>	<b>727</b>
<b>Umsatzrendite nach Steuern</b>	(in %)	<b>10,0</b>	<b>10,8</b>
<b>Ergebnis je Aktie</b>	(in €)	<b>2,91</b>	<b>3,13</b>
<b>Dividendensumme</b>	(in Mio. €)	<b>159</b>	<b>159</b>
<b>Dividende je Aktie</b>	(in €)	<b>0,70</b>	<b>0,70</b>
<b>Brutto-Cashflow</b>	(in Mio. €)	<b>770</b>	<b>859</b>
<b>Investitionen</b>	(in Mio. €)	<b>249</b>	<b>162</b>
<b>Aufwendungen für Forschung und Entwicklung</b>	(in Mio. €)	<b>183</b>	<b>188</b>
<b>Mitarbeiter</b>	(Anzahl am 31.12.)	<b>17.659</b>	<b>17.934</b>

# Inhalt

## 1. AN DIE AKTIONÄRE

S. 2 – S. 7

- 
- S. 3** Brief des Vorstandsvorsitzenden
  - S. 4** Beiersdorf Aktie und Investor Relations
  - S. 6** Bericht des Aufsichtsrats

## 2. CORPORATE GOVERNANCE

S. 8 – S. 20

- 
- S. 9** Corporate Governance-Bericht 2016
  - S. 13** Vergütungsbericht

## 3. KONZERNLAGEBERICHT

S. 21 – S. 48

- 
- S. 22** Die Marken der Beiersdorf AG
  - S. 23** Geschäft und Strategie
  - S. 25** Wirtschaftliches Umfeld
  - S. 27** Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage
  - S. 35** Forschung und Entwicklung
  - S. 38** Nachhaltigkeit
  - S. 40** Menschen bei Beiersdorf
  - S. 43** Risikobericht
  - S. 45** Bericht des Vorstands über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen
  - S. 46** Nachtragsbericht
  - S. 46** Übernahmerechtliche Angaben
  - S. 47** Prognosebericht

## 4. KONZERNABSCHLUSS

S. 49 – S. 83

- 
- S. 50** Gewinn- und Verlustrechnung
  - S. 51** Gesamtergebnisrechnung
  - S. 52** Bilanz
  - S. 53** Kapitalflussrechnung
  - S. 54** Eigenkapitalveränderungsrechnung

### Konzernanhang

- S. 55** Segmentberichterstattung
- S. 56** Regionale Berichterstattung
- S. 57** Grundlagen und Methoden
- S. 63** Konsolidierungskreis, Akquisitionen und Divestments
- S. 64** Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung
- S. 66** Erläuterungen zur Bilanz
- S. 79** Sonstige Angaben
- S. 82** Organe der Beiersdorf AG

## 5. BESTÄTIGUNGEN

S. 84 – S. 86

- 
- S. 85** Bestätigungsvermerk
  - S. 86** Versicherung des Vorstands

## 6. WEITERE INFORMATIONEN

S. 87 – S. 92

- 
- S. 88** Jahresabschluss der Beiersdorf AG nach HGB (Kurzfassung)
  - S. 89** Zehnjahresübersicht
  - S. 90** Anteilsbesitzliste der Beiersdorf AG
  - S. 92** Impressum

# 1. AN DIE AKTIONÄRE

---

<b>S. 3</b>	Brief des Vorstandsvorsitzenden
<b>S. 4</b>	Beiersdorf Aktie und Investor Relations
<b>S. 6</b>	Bericht des Aufsichtsrats

---

## Brief des Vorstandsvorsitzenden

### Liebe Leserinnen, liebe Leser,

2016 war erneut ein erfolgreiches Geschäftsjahr für Beiersdorf. Wir haben unsere anspruchsvollen Ziele für 2016 nicht nur erreicht, sondern übertrafen. Damit gehören wir zu den wenigen Unternehmen der Branche, die ihre Ergebnisprognose im Jahresverlauf angehoben haben. Angesichts der großen Herausforderungen in der Mehrzahl der Märkte sowie der Belastungen aufgrund der Vielzahl konjunktureller und weltpolitischer Ereignisse war das alles andere als selbstverständlich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beiersdorf, das dürfen wir mit Fug und Recht sagen, haben hervorragende Arbeit geleistet.

Beide Unternehmensbereiche – Consumer und tesa – haben 2016 zum Geschäftserfolg von Beiersdorf beigetragen. Mit unseren starken Marken, überzeugenden Produktinnovationen und einer nochmals erhöhten Präsenz in den Wachstumsmärkten haben wir abermals Marktanteile hinzugewonnen und unseren Umsatz in beiden Unternehmensbereichen gesteigert. Mit sichtbarem Erfolg haben wir außerdem unternehmensweit die Prozesse und die Kostenstrukturen weiter optimiert. Auch das Working Capital haben wir deutlich verbessert. In der Summe der Einzelmaßnahmen sind wir noch wettbewerbsfähiger, effizienter und agiler geworden.

In vielen Ländern war das Marktgeschehen 2016 von rückläufigen Wachstumsraten und einem deutlich verschärften Wettbewerb in der Branche geprägt. Die Verbraucher zeigten sich angesichts schwieriger wirtschaftlicher und politischer Entwicklungen verunsichert und reagierten mit Konsumzurückhaltung.

Dass wir trotz dieser widrigen Rahmenbedingungen unseren profitablen Wachstumskurs der letzten Jahre unbeirrt fortgesetzt haben, verdeutlicht einmal mehr die Schlagkraft unserer Marken und unserer Unternehmensstrategie. Wir verfolgen konsequent unsere strategischen Kernziele, die wir in der Blue Agenda fixiert haben: Die Stärkung unserer Marken, die Steigerung unserer Innovationskraft und unserer Innovationsgeschwindigkeit, der Ausbau unserer Präsenz in den Wachstumsmärkten sowie die Menschen bei Beiersdorf waren und sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren von Beiersdorf.

Im Unternehmensbereich Consumer ist es uns erneut gelungen, das Wachstum unserer drei Kernmarken NIVEA, Eucerin und La Prairie erfolgreich voranzutreiben. Mit der globalen Einführung von NIVEA Deo Protect & Care haben wir zudem wiederholt einen deutlichen Innovationserfolg erzielt und gezeigt, dass unsere Produkte genau die Bedürfnisse unserer Verbraucher treffen. Mitentscheidend für unsere nachhaltige Aufwärtsentwicklung ist weiter der kontinuierliche Ausbau unserer Präsenz in den Wachstumsmärkten, den wir im Geschäftsjahr 2016 durch gezielte Investitionen sowie regional fokussierte Produktentwicklungen weiter vorangetrieben haben.

tesa hat 2016 in einem teilweise sehr schwierigen Marktumfeld seine positive Geschäftsentwicklung fortgesetzt. Es zeugt von der außerordentlich hohen Innovationskraft, Leistungsfähigkeit und Flexibilität dieses Unternehmensbereichs, dass dies trotz einer erneut schwachen Nachfrage im für tesa bedeutsamen Elektronikbereich in Asien erreicht wurde. tesa war mit seinen selbstklebenden Produkten und Systemlösungen sowohl im Industriegeschäft insgesamt – insbesondere im Automobilbereich – als auch im Endverbrauchergeschäft erfolgreich.

Der nachhaltige wirtschaftliche Aufschwung von Beiersdorf findet in den Kennzahlen des Jahres 2016 seine Bestätigung: Der Konzernumsatz stieg organisch um 3,2%. Unter Berücksichtigung der Wechselkurseffekte verzeichneten wir nominal einen Zuwachs von 1,0% auf 6.752 Mio. €. Das betriebliche Ergebnis (EBIT) erhöhte sich um 5,5% auf 1.015 Mio. €. Die EBIT-Umsatzrendite für den Konzern verbesserte sich auf 15,0% nach 14,4% im Vorjahr. Der Unternehmensbereich Consumer erzielte ein organisches Umsatzplus von 3,3%. Nominal stieg der Umsatz um 1,1% auf 5.606 Mio. €. Der Umsatz bei tesa erhöhte sich organisch um 2,6%, während ein nominales Wachstum von 0,6% auf 1.146 Mio. € verzeichnet werden konnte. Die EBIT-Umsatzrendite für den Bereich Consumer lag bei 14,8% und bei 16,2% für tesa.

Es steht außer Frage, dass wir diese positiven Geschäftszahlen nicht ohne die hohe fachliche Expertise und das ausgeprägte Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht hätten. Zusammen mit meinen Vorstandskollegen danke ich daher allen Beiersdorfern für ihren tatkräftigen Einsatz.

Liebe Leserinnen und Leser, wir blicken mit Zuversicht in das Jahr 2017. Wir kennen dabei nicht die bestehenden gesamtwirtschaftlichen und politischen Risiken, die auch auf unsere Geschäftsentwicklung Einfluss nehmen können. Diese Risiken nehmen wir ernst und stellen uns darauf ein. Gleichzeitig vertrauen wir aber auf unsere Stärken und unsere Stabilität sowie die Unterstützung unserer Verbraucher, Aktionäre, Geschäftspartner und Freunde des Unternehmens.

Vielen Dank für Ihr Vertrauen in Beiersdorf.



**STEFAN F. HEIDENREICH**  
Vorsitzender des Vorstands

## Beiersdorf Aktie und Investor Relations

Das Börsenjahr 2016 stand im Zeichen umwälzender politischer Entscheidungen in Großbritannien und den USA, welche die Kapitalmärkte überraschten. Die Beiersdorf Aktie zeigte sich besonders in der ersten Jahreshälfte robust, ehe sie aufgrund von Umschichtungen aus defensiven in zyklische Aktientitel nach einem sehr starken Vorjahr zum Jahresende leichter notierte.

Zu Beginn des Jahres sank der deutsche Leitindex DAX in einem nervösen Marktumfeld um fast 20%, bis er bei 8.753 Punkten seinen Jahrestiefstand markierte. Ausgelöst wurde diese scharfe Korrektur durch schwache Wirtschaftsdaten und Börsenturbulenzen in China. Der Ölpreis fiel zeitgleich unter die Marke von 30 US-Dollar, wodurch sich die Deflationssorgen in der Eurozone mehrten: Die Europäische Zentralbank (EZB) reagierte mit einer Reihe geldpolitischer Maßnahmen. Sie senkte den Einlagensatz für Banken weiter bis in den negativen Bereich und kündigte erstmals ein Kaufprogramm für Unternehmensanleihen an. Durch diese Ausweitung der lockeren Geldpolitik zeigte die zehnjährige Bundesanleihe zum ersten Mal in ihrer Geschichte negative Renditen.

Entgegen den Prognosen stimmte Großbritannien im Juni in einer Volksabstimmung für einen Austritt aus der Europäischen Union. Der „Brexit“ ließ das britische Pfund auf ein 30-Jahrestief gegenüber dem US-Dollar fallen, der DAX verlor kurzzeitig 1.000 Punkte. Es folgten Handelsaussetzungen bei britischen Aktien und erhebliche Kursverluste bei Finanztiteln. Lange währte dieser Schockzustand allerdings nicht: Getrieben durch robuste Wirtschaftsdaten aus Europa, den USA und China erholten sich die Aktienmärkte und näherten sich wieder ihrem Niveau vor dem Referendum an. In dieser Phase kam es vermehrt zu Unternehmensübernahmen, unter anderem im Sektor Household & Personal Care (Haushalts- und Körperpflege), dem auch Beiersdorf angehört. Dieser Trend wurde dadurch begünstigt, dass sich Unternehmen erstmals zu negativen Zinsen in Euro finanzieren konnten.

Im November rückte die US-Präsidentenwahl in den Fokus, aus der Donald Trump überraschend als Sieger hervorging. Die Kapitalmärkte reagierten mit höheren Wachstums- und Inflationserwartungen, woraufhin die amerikanischen Aktienindizes neue Höchststände erreichten und der DAX sich deutlich von der 10.000-Punkte-Marke absetzen konnte. Der Ölpreis stieg auf über 50 US-Dollar, nachdem die Organisation erdölexportierender Länder (OPEC) sowie weitere Nicht-OPEC-Staaten eine Reduzierung der Fördermenge beschlossen hatten. Insgesamt konnten sich die Rohstoffpreise nach einer mehrjährigen Talfahrt zum Jahresende erholen. Aufgrund der guten Konjunkturlage erhöhte die amerikanische Zentralbank Fed im Dezember zum zweiten Mal in zehn Jahren ihren Leitzins, während die EZB ihr Anleihekaufprogramm verlängerte. Der Euro erreichte in der Folge gegenüber dem US-Dollar den tiefsten Stand seit dem Jahr 2003; der DAX hingegen beendete 2016 auf dem Jahreshöchststand von 11.481 Punkten.

Die Beiersdorf Aktie verlor als defensiver Titel während der Marktschwäche zum Jahresstart weniger als der DAX und entwickelte sich somit im ersten Halbjahr besser als der deutsche Leitindex. Im dritten Quartal bewegte sich die Aktie seitwärts und blieb in einem sich erholenden Markt stabil. Trotz der Anhebung der EBIT-Prognose nach dem dritten Quartal konnte sich die Aktie dem Trend der Umschichtung in zyklischere Aktientitel nach der US-Präsidentenwahl nicht entziehen. Der Verlauf zum Jahresende lag damit unter dem des DAX.

Nach einem sehr starken Vorjahr schloss die Beiersdorf Aktie das Jahr 2016 etwas leichter bei einem Jahresendkurs von 80,60 Euro – fünf Jahre nach Einführung der Blue Agenda im Jahr 2012 hat Beiersdorf somit das Investment unserer Aktionäre unter Berücksichtigung reinvestierter Dividenden annähernd verdoppelt.

In der Kapitalmarktkommunikation waren Beiersdorfs Effizienzprogramme das zentrale Thema in den Diskussionen zwischen Vorstand und Investoren. Auf der Finanzanalystenkonferenz im Februar erläuterte der Vorstand die sehr gute Aufstellung des Unternehmens im derzeit herausfordernden Hautpflegesegment. Zur Hauptversammlung begrüßte Beiersdorf Ende März in Hamburg wiederum mehr Teilnehmer als im Vorjahr. Als eines der ersten Unternehmen im DAX passte Beiersdorf 2016 die Berichterstattung an die neue Börsenordnung an: Zum ersten und dritten Quartal wurde eine kompakte Quartalsmitteilung mit detaillierten Umsatzzahlen sowie einer Gesamtjahresprognose für Umsatz und operatives Geschäftsergebnis veröffentlicht; das Feedback des Kapitalmarkts war durchgehend positiv. 27 Finanzanalysten publizierten im Berichtsjahr regelmäßig Studien über Beiersdorf, von denen die überwiegende Mehrheit eine Kauf- oder Halten-Empfehlung aussprach.

Weitere Informationen zur Beiersdorf Aktie unter [WWW.BEIERSDORF.DE/AKTIE](http://WWW.BEIERSDORF.DE/AKTIE).

Weitere Informationen zu Investor Relations unter [WWW.BEIERSDORF.DE/INVESTOREN](http://WWW.BEIERSDORF.DE/INVESTOREN).

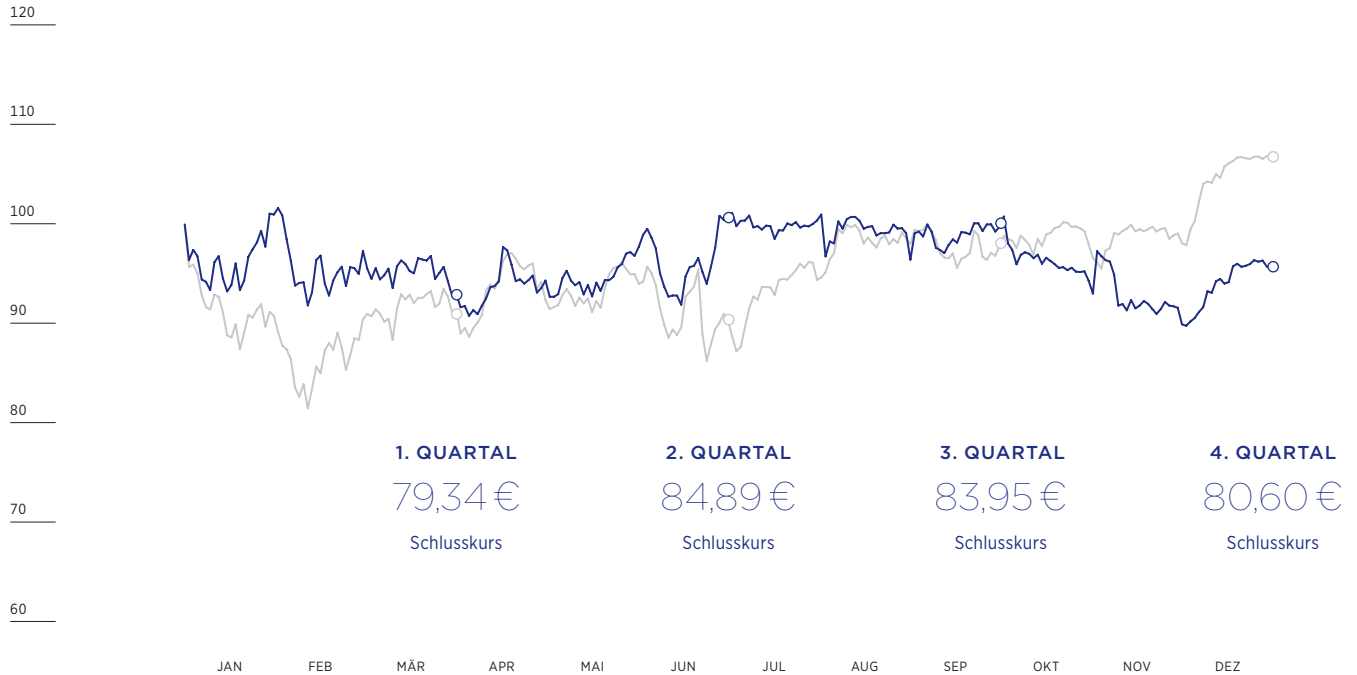
### KENNZAHLEN ZUR AKTIE

		2015	2016
Ergebnis je Aktie zum 31.12.	(in €)	2,91	3,13
Marktkapitalisierung zum 31.12.	(in Mio. €)	21.208	20.311
Schlusskurs zum 31.12.	(in €)	84,16	80,60
Höchstkurs	(in €)	89,13	85,56
Tiefstkurs	(in €)	66,01	75,55

**ENTWICKLUNG DER BEIERSDORF AKTIE IM JAHR 2016**

01.01. – 31.12./relative Veränderung in %

Beiersdorf DAX

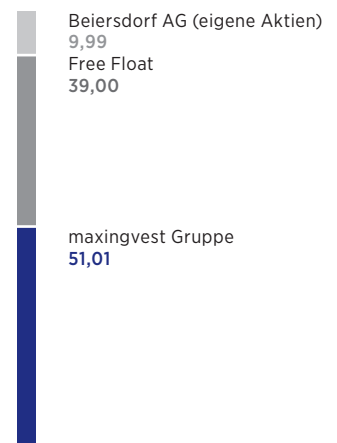


**AKTIENSTAMMDATEN**

Firmenname	Beiersdorf Aktiengesellschaft
Beginn der Börsennotierung	1928
WKN	520000
ISIN	DE0005200000
Börsenplätze	<b>Amtlicher Markt:</b> Frankfurt/Main und Hamburg
	<b>Freiverkehr:</b> Berlin, Düsseldorf, Hannover, München und Stuttgart
Anzahl der Aktien	252.000.000
Grundkapital in €	252.000.000
Gattung	Nennwertlose Inhaberstammaktien
Marktsegment/ Index	Prime Standard/DAX
Börsenkürzel	BEI
Reuters	BEIG.DE
Bloomberg	BEI GR

**AKTIONÄRSSTRUKTUR (IN %)**

Stand: 31.12.2016



## Bericht des Aufsichtsrats

### Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

im Geschäftsjahr 2016 nahm der Aufsichtsrat seine Aufgaben gemäß Gesetz, Satzung, Corporate Governance Kodex und Geschäftsordnung wahr. Er überwachte den Vorstand und beriet ihn insbesondere zu Geschäftsverlauf und Strategie, Unternehmensplanung, Rechnungslegung, Lage und Aussichten der Gesellschaft, Risikomanagement und internem Kontrollsystem. Der Vorstand erstattete in und zwischen den Sitzungen regelmäßig schriftlich und mündlich Bericht, insbesondere zu bedeutenden Vorfällen und Entwicklungen im Geschäft und Markt.

Es gab keine Anhaltspunkte für Interessenkonflikte von Vorstands- oder Aufsichtsratsmitgliedern. Bevor Isabelle Parize die Leitung eines Abnehmerunternehmens übernahm, schied sie vorsorglich im Januar 2016 aus dem Aufsichtsrat aus. Das gewählte Ersatzmitglied, Beatrice Dreyfuß, soll ihr Amt mit der Hauptversammlung 2017 an Hong Chow bei deren Wahl und bei eigener Wiederwahl als Ersatzmitglied übergeben. Zu den neuen Marktmissbrauchsregeln unterrichtete die Gesellschaft den Aufsichtsrat in einer besonderen Fortbildung, zu anderen Regeln für Unternehmensführung und Verhalten regelmäßig in oder bei den Sitzungen. Alle Aufsichtsratsmitglieder nahmen an mehr als der Hälfte der Sitzungen von Plenum und Ausschüssen teil (über 90% Teilnahmequote). Einzelne abwesende Mitglieder wirkten durch Stimmbotschaft an der Beschlussfassung mit.

Sitzungen von Plenum und Ausschüssen wurden regelmäßig zwischen Vorstand und Aufsichtsrat (insbesondere deren Vorsitzenden bzw. dem Finanzvorstand und den Vorsitzenden von Prüfungs- bzw. Finanzausschuss) eingehend vor- und nachbereitet und mit und zwischen Mitgliedern des Aufsichtsrats vor- und nachbesprochen (insbesondere den Mitgliedern der einschlägigen Ausschüsse und mit und zwischen den Arbeitnehmervertretern). Für Entwürfe, Unterlagen und Kommentare gibt es eine geschützte elektronische Plattform, die nur den Mitgliedern und ausgewählten Mitarbeitern zugänglich ist. Leistungsfähigkeit und Leistung des Aufsichtsrats waren Gegenstand einer erneuten, dieses Mal internen Effizienzprüfung und mehrerer Sitzungen. Der Aufsichtsrat berücksichtigte und besprach auch externe Beurteilungen und Entwicklungen in der guten Unternehmensführung im In- und Ausland, kritische Beurteilungen der Aufsichtsratsstätigkeit sowie die Auswertung der letzten Effizienzprüfung.

Ein Hauptanliegen des Aufsichtsrats war und ist die Anregung und Förderung der Vorstandsstrategie zum raschen und dauerhaften gesunden Wachstum durch wahrnehmbaren Verbrauchernutzen im Unternehmensbereich Consumer und entsprechend im Unternehmensbereich tesa. Die Vorstandsstrategie unterstützt der Aufsichtsrat auch im Vergütungssystem, in der Kapitalallokation und durch die Bereitschaft zu Investitionen mit Fokus auf NIVEA (Forschung, Regionalisierung/Lokalisierung, Diversität, Compliance u.a.) sowie durch die Bereitschaft zur Stärkung und Förderung auch der anderen Marken (Pflaster, Pharmacy, neue Kanäle u.a.).

### Aufsichtsratsplenum

Der Aufsichtsrat tagte sieben Mal, davon ein Mal außerordentlich. Regelmäßige Themen waren die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die Geschäftsentwicklung, die Zwischenabschlüsse, Compliance und wichtige Einzelvorgänge. Beschlussvorschlägen wurde nach eingehender Prüfung und Diskussion zugestimmt. An den Sitzungen des Aufsichtsrats nahmen in der Regel alle Mitglieder des Vorstands teil. Ein Teil jeder Sitzung fand jeweils nur unter den Mitgliedern

statt. Nach dem Themenkalender konzentrierten sich die Sitzungen am Jahresanfang auf den Jahresabschluss des Vorjahres und am Jahresende auf die Planung des Folgejahres und die Sitzungen im zweiten und dritten Quartal auf Personalentwicklung (HR) bzw. Strategie.

Am **29. Januar 2016** erörterte der Aufsichtsrat die Erreichung der Ziele des Vorstands für das Geschäftsjahr 2015 und setzte die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder fest.

Am **11. Februar 2016** beschäftigte sich der Aufsichtsrat mit der Geschäftsentwicklung und im Einzelnen mit der Unternehmensplanung 2016. Er billigte den Jahres- und Konzernabschluss sowie die Berichte über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns, einschließlich des Vergütungsberichts, und stellte den Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2015 fest. Darüber hinaus erörterte er den Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen, die Erklärung zur Unternehmensführung sowie den Bericht über die übernahmerechtlichen Angaben und verabschiedete den Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sowie den Corporate Governance-Bericht für das Geschäftsjahr 2015. Der Aufsichtsrat diskutierte die Geschäftsverteilung innerhalb des Vorstands und billigte grundsätzlich das Investitionsvorhaben für eine neue Konzernzentrale. Der Tagesordnung sowie den Beschlussvorschlägen an die Hauptversammlung wurde zugestimmt. Zudem befasste sich der Aufsichtsrat erneut mit den unternehmensbezogenen und persönlichen Zielen der Vorstandsmitglieder für 2016.

Am **10. März 2016** (außerordentliche Sitzung) behandelte der Aufsichtsrat im Anschluss an vorangegangene Sitzungen Vorstandsangelegenheiten und aus gegebenem Anlass Pflichten, Funktionsweise und Zusammensetzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse und bereitete die Hauptversammlung vor.

Am **31. März 2016** bereitete der Aufsichtsrat die anschließende Hauptversammlung vor. Der Vorstand informierte über den bisherigen Geschäftsverlauf, gab einen Ausblick auf das Gesamtjahr und berichtete über den Stand des Investitionsvorhabens für die neue Konzernzentrale.

In der Sitzung nach der Hauptversammlung wählte der Aufsichtsrat Frédéric Pflanz zum stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden sowie zum Mitglied verschiedener Ausschüsse. Darüber hinaus diskutierte er erste Ergebnisse der Effizienzprüfung des Aufsichtsrats.

Am **7./8. September 2016** befasste sich der Aufsichtsrat vertieft mit der Strategie des Vorstands für den Unternehmensbereich Consumer. Gegenstand der Sitzung waren zudem der Zwischenabschluss des Konzerns zum 30. Juni 2016, die Geschäftsentwicklung per Ende August sowie eine Vorschau auf das Gesamtjahr 2016. Der Aufsichtsrat beschäftigte sich mit der Mitarbeiterentwicklung, der wiederholt weltweit durchgeführten Mitarbeiterbefragung, den Diversity-Themen sowie der Gewinnung von Talenten. Diskutiert wurde zudem zu erwogenen Anpassungen und Erweiterungen des Investitionsvorhabens für die neue Konzernzentrale sowie zu den Berichten aus den verschiedenen Ausschüssen. Dem Aufsichtsrat wurden vom Prüfungsausschuss nach ordnungsgemäßer Ausschreibung zwei Abschlussprüfer für die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr 2017 mit einer begründeten Präferenz empfohlen. Der Aufsichtsrat stimmte den Empfehlungen sowie der Präferenz des Prüfungsausschusses zu. Der Aufsichtsrat setzte sich mit der



Anpassung der Vorstandsvergütung und der Vorstandsdienstverträge und mit den Ergebnissen der Effizienzprüfung auseinander.

Am **8. Dezember 2016** erörterte der Aufsichtsrat die Geschäftsentwicklung bis Ende November 2016 und verabschiedete die Unternehmensplanung für das Geschäftsjahr 2017 mit der Maßgabe der vom Vorstand beabsichtigten Wachstumsinitiativen. Der Aufsichtsrat setzte sich mit ersten Erkenntnissen aus der Praxis nach Inkrafttreten der neuen Regelungen zum Kapitalmarktrecht sowie mit geplanten Änderungen des Corporate Governance Kodex auseinander. Er bestellte Ralph Gusko und Thomas Ingelfinger für jeweils weitere fünf Jahre zu Mitgliedern des Vorstands. Die Zielerreichung der Mitglieder des Vorstands im Geschäftsjahr 2016 wurde diskutiert, und die Ziele für das Geschäftsjahr 2017 wurden festgesetzt. Schließlich beschloss der Aufsichtsrat die Anpassung der Vorstandsvergütung und der Vorstandsdienstverträge und verabschiedete die Entsprechenserklärung.

**Anfang 2017** beschloss der Aufsichtsrat die Zielerreichung und die Vergütung des Vorstands für 2016. Außerdem billigte er den Jahres- und Konzernabschluss 2016 sowie die Berichte hierzu und stimmte den Beschlussvorlagen zur Hauptversammlung zu.

## Ausschüsse

Der Aufsichtsrat hat fünf **Ausschüsse** eingerichtet, die in Einzelfällen anstelle des Aufsichtsrats entscheiden können. Die Ausschussvorsitzenden berichteten dem Aufsichtsrat regelmäßig und ausführlich über die Ausschussarbeit. Der **Vermittlungsausschuss** trat im Berichtszeitraum nicht zusammen.

Der **Präsidialausschuss** (vier Sitzungen) befasste sich mit der Geschäftsentwicklung und der Strategie, der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung und bereitete die Plenumsitzungen vor. In drei Fällen fasste der Präsidialausschuss nach mündlicher Vorerörterung und Klärung schriftlich Beschluss über zustimmungspflichtige Verträge.

Der **Prüfungsausschuss** (zehn Sitzungen, davon eine außerordentliche) behandelte insbesondere die Vorprüfung der Jahres- und Zwischenabschlüsse sowie der Lageberichte, den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands, die Unabhängigkeit und Beauftragung des Abschlussprüfers, die Compliance sowie die Schwerpunkte der Abschlussprüfung 2016. Er ließ sich vom Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse der Abschlussprüfung berichten. Der Prüfungsausschuss führte die öffentliche Ausschreibung der Abschlussprüfung von Konzern- und Jahresabschluss durch und machte dem Aufsichtsrat einen Vorschlag für die Wahl des Abschlussprüfers durch die Hauptversammlung. Er richtete dafür eine Arbeitsgruppe ein, die das Thema mehrere Monate lang intensiv bearbeitete. Vor dem Hintergrund neuer gesetzlicher Regelungen präziserte der Prüfungsausschuss die Leitlinien zur Billigung von Nichtprüfungsleistungen. Diskutiert wurde zudem der Zusammenschluss der Beiersdorf BKK und der DAK-Gesundheit zum 1. Juli 2016. Regelmäßige Erörterungspunkte waren darüber hinaus die Geschäftsentwicklung, die Quartalszahlen, das interne Kontrollsystem, das Risikomanagement, die Berichte – und Sonderberichte – sowie der Prüfungsplan der Internen Revision, Bilanzierungsthemen des Konzerns und ausgewählter Landesgesellschaften sowie der Stand der Rechtsstreitigkeiten und Verfahren.

Der **Finanzausschuss** (fünf Sitzungen, davon eine außerordentliche) befasste sich insbesondere mit den Kapitalanlagen, der Anlagestrategie vor dem Hintergrund steigender Zahlungsmittelbestände, dem Fremdwährungsrisiko und dem Compliance Management. Zudem setzte sich der Finanzausschuss detailliert

mit den Risiken auseinander, die aus rechtlichen und steuerlichen Verfahren entstehen können, hier unter anderem auch, so wie der Prüfungsausschuss, mit einer Klage des Insolvenzverwalters der Anton Schlecker e.K. gegen die Beiersdorf AG und sechs weitere Unternehmen auf Schadensersatz im Zusammenhang mit einem abgeschlossenen deutschen Kartellverfahren.

Der **Nominierungsausschuss** (eine Sitzung) beschloss unter Berücksichtigung der Ziele des Aufsichtsrats für seine Zusammensetzung sowie der Anforderungen des Corporate Governance Kodex, dem Aufsichtsrat Frédéric Pflanz für den Wahlvorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2016 vorzuschlagen. Er bereitete zudem den Vorschlag an die Hauptversammlung 2017 zur Wahl von Hong Chow vor.

## Abschlüsse und Abschlussprüfung

Der Jahresabschluss wird nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs aufgestellt, der Konzernabschluss nach den Grundsätzen der International Financial Reporting Standards (IFRS) unter Berücksichtigung der anwendbaren Interpretationen des IFRS Interpretations Committee sowie nach den ergänzend anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften. Der **Abschlussprüfer** prüfte den **Jahresabschluss 2016** und die **Lageberichte** von AG und Konzern und erteilte uneingeschränkte Bestätigungsvermerke. Der Bericht des Vorstands über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen (§ 312 AktG) wegen der Mehrheitsbeteiligung der maxingvest ag, Hamburg, erhielt folgenden Bestätigungsvermerk: „Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass 1. die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind, 2. bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war und 3. bei den im Bericht aufgeführten Maßnahmen keine Umstände für eine wesentlich andere Beurteilung als die durch den Vorstand sprechen.“

Der Aufsichtsrat erhielt unmittelbar nach **Aufstellung** die Jahresabschlüsse und Lageberichte der AG und des Konzerns 2016, den Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers. Der Abschlussprüfer stellte die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung im Prüfungsausschuss und im Aufsichtsrat vor. Nach dem abschließenden Ergebnis der Prüfung erhob der Aufsichtsrat keine Einwendungen gegen Jahresabschlüsse und Lageberichte der Gesellschaft und des Konzerns, den Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen einschließlich der Schlussklärung des Vorstands und die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers. Er schloss sich dem Ergebnis der Abschlussprüfung an und billigte die Abschlüsse der AG und des Konzerns zum 31. Dezember 2016. Damit ist der Jahresabschluss der Beiersdorf AG **festgestellt**. Dem Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands wurde zugestimmt.

Der Aufsichtsrat **dankt** allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit für die erfolgreiche Arbeit, ebenso den Arbeitnehmervertretungen und dem Vorstand. Aktionären, Geschäftspartnern und vor allem den Verbrauchern dankt der Aufsichtsrat für das nachhaltige Vertrauen in das Unternehmen und dessen Leistungen und Marken.

Hamburg, 24. Februar 2017  
Für den Aufsichtsrat



**REINHARD PÖLLATH**  
Vorsitzender

# 2. CORPORATE GOVERNANCE

---

**S. 9** Corporate Governance-Bericht 2016

**S. 13** Vergütungsbericht

---

## Corporate Governance-Bericht 2016

Corporate Governance – gute und verantwortungsbewusste Unternehmensleitung und -überwachung – hat für Beiersdorf seit jeher eine hohe Bedeutung. Erfolgsgrundlage dafür sind eine enge und effiziente Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat, die Achtung der Aktionärsinteressen, eine offene Unternehmenskommunikation, die ordnungsgemäße Rechnungslegung und Abschlussprüfung, die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und unternehmensinterner Richtlinien sowie ein verantwortungsbewusster Umgang mit Risiken.

Beiersdorf begrüßt den Deutschen Corporate Governance Kodex (Kodex). Er sorgt für Transparenz im Hinblick auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Unternehmensleitung und -kontrolle in deutschen börsennotierten Gesellschaften und enthält anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller

Unternehmensführung. Der Kodex und seine Anpassungen erforderten keine grundlegenden Änderungen bei Beiersdorf. Corporate Governance ist ein fortlaufender Prozess, auch außerhalb des Kodex. Wir werden die Entwicklung weiterhin aufmerksam verfolgen.

### Entsprechenserklärung

Im Dezember 2016 haben Vorstand und Aufsichtsrat die Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen des Kodex für das Geschäftsjahr 2016 gemäß § 161 AktG abgegeben. Die Beiersdorf AG erfüllt mit zwei Ausnahmen alle Empfehlungen sowie viele Anregungen des Kodex. Die Entsprechenserklärung 2016 wurde auch auf der Internetseite der Gesellschaft unter [WWW.BEIERSDORF.DE/ENTSPRECHENSERKLAERUNG](http://WWW.BEIERSDORF.DE/ENTSPRECHENSERKLAERUNG) dauerhaft öffentlich zugänglich gemacht.

#### Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrats der Beiersdorf Aktiengesellschaft zu den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ gemäß § 161 AktG

Die Beiersdorf Aktiengesellschaft entsprach im Geschäftsjahr 2016 und entspricht sämtlichen Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 5. Mai 2015 mit folgenden Ausnahmen:

Gemäß Ziffer 4.2.3 Abs. 2 Satz 6 des Deutschen Corporate Governance Kodex soll die Vergütung der Vorstandsmitglieder insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen aufweisen.

Die Vergütung der Vorstandsmitglieder unterliegt einer solchen Begrenzung. Die den Vorstandsmitgliedern neben der regulären variablen Vergütung eingeräumte Unternehmenswertbeteiligung, die auf freiwilligen Eigenbeteiligungen des jeweiligen Vorstandsmitglieds basiert (so genannte *Covered Virtual Unit*), partizipiert an positiven und negativen Unternehmenswertentwicklungen und sieht für entsprechende Wertzuwächse keine betragsmäßige Höchstgrenze vor. Der Aufsichtsrat hält es für sachgerecht, Vorstandsmitgliedern, die – vergleichbar einer Vermögensanlage – eigene Mittel einsetzen, eine unbegrenzte Teilnahme an einer positiven Unternehmenswertentwicklung zu ermöglichen. Aufsichtsrat und Vorstand haben entschieden, eine entsprechende Abweichung von der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex zu erklären.

Gemäß Ziffer 4.2.3 Abs. 2 Satz 8 des Deutschen Corporate Governance Kodex soll eine nachträgliche Änderung der Erfolgsziele oder der Vergleichsparameter der variablen Vergütung der Vorstandsmitglieder ausgeschlossen sein.

Zum Zwecke der Vereinfachung wurden folgende Anpassungen an dem für die amtierenden Mitglieder des Vorstands geltenden Vergütungssystem vorgenommen:

- Ab dem Geschäftsjahr 2016 wird der Variable Bonus der Vorstandsmitglieder in Abhängigkeit des Erreichens der Erfolgsziele insgesamt jährlich ausbezahlt und nicht mehr vom Erreichen weiterer langfristiger Erfolgsziele abhängig sein. Hierdurch soll auch ein angemessenes Verhältnis zwischen jährlicher und langfristiger variabler Vergütung hergestellt werden.
- Für die sog. *Matching Virtual Units*, ein Teil der als variable Vergütung gewährten Unternehmenswertbeteiligung, wurde die Erreichung bzw. das

Überschreiten bestimmter Marktanteile in den europäischen Kernmärkten in den Kernkategorien Hautpflege als eines von mehreren Erfolgszielen aufgehoben. Hierdurch soll auch eine Angleichung der Matching Virtual Units an die anderen Unternehmenswertbeteiligungen (*Virtual Units*, *Covered Virtual Units*) hergestellt werden.

- Bei der Berechnung des Unternehmenswerts für die Unternehmenswertbeteiligungen wird das neben dem Umsatz zu berücksichtigende EBIT unter anderem um Planabweichungen bezüglich Marketingaufwendungen bereinigt. Dies wurde nun dahingehend präzisiert, dass es für die Bereinigung auf Abweichungen von einer fixen Quote für Marketingaufwendungen ankommt.

Im Zuge der vorgenannten Anpassungen hat der Vorstandsvorsitzende unter anderem als Ausgleich für den Verlust der Möglichkeit, bei Marktanteilssteigerungen eine höhere Auszahlung aus den ihm gewährten Matching Virtual Units zu erhalten, und zum Zweck einer angemessenen Incentivierung neben einer Einmalzahlung einen garantierten Sockelbetrag aus den ihm gewährten Unternehmenswertbeteiligungen für den Fall der vollständigen Erfüllung seiner Vertragslaufzeit zugesagt bekommen. Dieser liegt unter Berücksichtigung der bisherigen Wertsteigerungen unterhalb des für den Auszahlungszeitpunkt derzeit erwarteten Werts der ihm gewährten Unternehmenswertbeteiligungen.

Hamburg, im Dezember 2016

Für den Aufsichtsrat



PROF. DR. REINHARD PÖLLATH

Vorsitzender des Aufsichtsrats

Für den Vorstand



STEFAN F. HEIDENREICH

Vorsitzender des Vorstands



JESPER ANDERSEN

Mitglied des Vorstands

## Führungsstruktur

Die Beiersdorf AG unterliegt unter anderem dem deutschen Aktien-, Kapitalmarkt- und Mitbestimmungsrecht sowie ihrer Satzung. Mit Vorstand und Aufsichtsrat hat die Gesellschaft die in Deutschland übliche dualistische Leitungs- und Überwachungsstruktur. Die Hauptversammlung als Organ der Willensbildung der Aktionäre ist für grundlegende Entscheidungen des Unternehmens zuständig. Gemeinsam sind diese drei Organe gleichermaßen dem Wohl des Unternehmens und den Interessen der Aktionäre verpflichtet.

### 1. AUFSICHTSRAT

Der Aufsichtsrat der Beiersdorf AG besteht aus zwölf Mitgliedern. Je die Hälfte wird durch die Hauptversammlung nach dem Aktiengesetz und durch die Arbeitnehmer nach dem Mitbestimmungsgesetz für jeweils fünf Jahre gewählt. Die reguläre Amtszeit endet mit Ablauf der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das Geschäftsjahr 2018 beschließt.

Der Aufsichtsrat bestellt, berät und überwacht den Vorstand nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung. Aufsichtsrat und Vorstand arbeiten zum Wohle der Gesellschaft und zur nachhaltigen Wertschöpfung eng zusammen. Bestimmte Entscheidungen bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats.

Der Aufsichtsrat beschließt regelmäßig in Sitzungen aufgrund ausführlicher Unterlagen. Er wird regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle relevanten Themen informiert. Darüber hinaus unterrichtet der Vorsitzende des Vorstands den Vorsitzenden des Aufsichtsrats regelmäßig und zeitnah über wichtige Geschäftsvorfälle und stimmt mit ihm wesentliche Entscheidungen ab.

Der Aufsichtsrat evaluiert regelmäßig seine Arbeit und beschließt Verbesserungsmaßnahmen (Effizienzprüfung), zuletzt im Frühjahr 2016.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die erforderliche Aus- und Fortbildung eigenverantwortlich wahr. Die Gesellschaft unterstützt sie dabei angemessen, z. B. durch interne Fortbildungen zu aufsichtsratsrelevanten Themen.

Die Gesellschaft hat auch für die Mitglieder des Aufsichtsrats eine D&O-Versicherung abgeschlossen. Der Selbstbehalt beträgt 10% des Schadens bis zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung des Aufsichtsratsmitglieds.

#### a) Zielsetzung und Zielerreichung

Der Aufsichtsrat beschloss im Dezember 2014 erneut konkrete unternehmensspezifische Ziele für seine Zusammensetzung; im Dezember 2015 passte er diese aufgrund der im Jahr 2015 beschlossenen Änderungen des Kodex an. Sie berücksichtigen die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potenzielle Interessenkonflikte, die Anzahl unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder, eine Regelaltersgrenze und Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer für Aufsichtsratsmitglieder sowie Vielfalt (Diversity), insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen. Die Ziele gelten zunächst bis Ende 2018. Sie werden auch vom Nominierungsausschuss bei Wahlvorschlägen berücksichtigt. Der Aufsichtsrat hat insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen zu verfügen.

#### Internationalität

Jedes Mitglied des Aufsichtsrats muss der internationalen Ausrichtung der Gesellschaft offen gegenüberstehen. Zumindest drei Mitglieder sollen die internationale Ausrichtung konkret verkörpern und daher über besondere internationale Erfahrungen verfügen, z. B. aufgrund ihrer Tätigkeit im Ausland oder ihrer Herkunft. Jedenfalls zwei Mitglieder mit internationaler Erfahrung sollen Vertreter der Anteilseigner sein. Eine weitere Erhöhung der Internationalität im Aufsichtsrat wird angestrebt.

#### Frauen

Eine vielfältige Zusammensetzung verlangt eine angemessene Beteiligung von Frauen. Der Aufsichtsrat strebt daher an, Anzahl und Stellung von Frauen im Aufsichtsrat weiter zu stärken und nach seiner eigenen Zielsetzung vom Dezember 2014 einen Anteil von vier Frauen (30%) zu erreichen. Zumindest zwei Frauen sollen Anteilseignervertreterinnen sein. Eine Erhöhung des Anteils von Frauen im Aufsichtsrat wird im Unternehmensinteresse regelmäßig bei Veränderungen im Aufsichtsrat angestrebt. Als paritätisch mitbestimmte, börsennotierte Gesellschaft gilt zudem die gesetzliche Geschlechterquote zur Besetzung des Aufsichtsrats von jeweils mindestens 30% Frauen und Männern.

#### Regelaltersgrenze und -zugehörigkeitsdauer

Nach seiner Geschäftsordnung soll die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat regelmäßig mit der ordentlichen Hauptversammlung enden, die auf die Vollendung des 72. Lebensjahres folgt. Zudem hat der Aufsichtsrat festgelegt, dass die Mitgliedschaft in der Regel längstens 20 Jahre dauern soll.

#### Unabhängigkeit

Dem Aufsichtsrat soll eine nach seiner Einschätzung angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder angehören. Ein Aufsichtsratsmitglied ist insbesondere dann nicht als unabhängig anzusehen, wenn es in einer persönlichen oder geschäftlichen Beziehung zu der Gesellschaft, deren Organen, einem kontrollierenden Aktionär oder einem mit diesem verbundenen Unternehmen steht, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann. Der Aufsichtsrat erachtet es als angemessen, wenn mindestens acht seiner Mitglieder unabhängig sind. Dabei geht er davon aus, dass die Arbeitnehmervertreter als unabhängig im Sinne des Kodex anzusehen sind. Auf der Anteilseignerseite hält es der Aufsichtsrat angesichts der Abhängigkeit der Beiersdorf AG im Sinne des § 17 Abs. 1 AktG für angemessen, wenn mindestens zwei seiner Mitglieder unabhängig sind.

#### Potenzielle Interessenkonflikte

Mit seiner Zielsetzung zur Unabhängigkeit trägt der Aufsichtsrat zugleich potenziellen Interessenkonflikten seiner Mitglieder ausreichend Rechnung. In einem abhängigen Unternehmen entspricht es nach Auffassung des Aufsichtsrats guter Corporate Governance, dass im Aufsichtsrat in maßgeblichem Umfang auch Repräsentanten des Großaktionärs vertreten sind.

Ungeachtet dessen hat jedes Aufsichtsratsmitglied Interessenkonflikte, insbesondere aufgrund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Dritten oder Wettbewerbern der Gesellschaft, dem Aufsichtsrat über den Aufsichtsratsvorsitzenden offenzulegen. Bei wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikten hat das Mitglied sein Amt niederzulegen.

### Diversity-Beauftragte

Zur Weiterentwicklung und Förderung dieser Ziele sind zusätzlich zwei Diversity-Beauftragte aus dem Aufsichtsrat benannt: Frau Dr. Dr. Martel und Frau Professorin Rousseau. Sie sollen den Aufsichtsrat bei jeder beabsichtigten Wahl eines Aufsichtsratsmitglieds der Anteilseigner oder eines Ausschussmitglieds unterstützen und gemeinsam mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats nach Konsultation der übrigen Aufsichtsratsmitglieder eine Stellungnahme zu den Wahlvorschlägen des zuständigen Nominierungsausschusses abgeben.

Neben der ausgewogenen fachlichen Qualifikation des Gesamtaufsichtsrats ist Vielfalt ein wichtiges Kriterium für die Auswahl der Aufsichtsrats- und der Ausschussmitglieder im Unternehmensinteresse. Derzeit gehören dem Aufsichtsrat insgesamt drei Frauen an, darunter die Vorsitzende des Prüfungsausschusses: auf Arbeitnehmerseite Frau Professorin Rousseau und auf Anteilseignerseite Frau Dr. Dr. Martel sowie Frau Dreyfus. Die gesetzliche Geschlechterquote zur Besetzung des Aufsichtsrats gilt für alle Wahlen ab dem 1. Januar 2016; bestehende Mandate können bis zu ihrem regulären Ende wahrgenommen werden. Auf Anteilseignerseite verkörpern alle Mitglieder neben ihrer besonderen fachlichen Qualifikation das Merkmal der Internationalität aufgrund Herkunft oder besonderer internationaler Erfahrungen.

Im Gesamtaufsichtsrat sind drei Viertel der Mitglieder unabhängig, auf Anteilseignerseite mindestens die Hälfte. Der Aufsichtsrat unterstellt dabei höchst vorsorglich, dass ein Aufsichtsratsmitglied mit Beziehungen zum kontrollierenden Aktionär nicht als unabhängig anzusehen ist. Ungeachtet dessen meint der Aufsichtsrat, dass Beziehungen zum kontrollierenden Aktionär nicht schon als solche die Gefahr eines wesentlichen und dauerhaften Interessenkonflikts begründen; vielmehr geht er – mangels Überschneidung der geschäftlichen Aktivitäten – von einem weitgehenden Gleichlauf der Interessen der Gesellschaft und ihres Großaktionärs aus.

Ein Aufsichtsratsmitglied, Herr Michael Herz, hat die in der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat festgelegte Regelaltersgrenze überschritten. Der Aufsichtsrat hat bereits im Geschäftsjahr 2015 für dieses Aufsichtsratsmitglied aufgrund dessen Kenntnissen und Erfahrungen eine begründete Ausnahme von der Regelaltersgrenze festgestellt. Die Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer und der Umgang mit potenziellen Interessenkonflikten wurden beachtet.

### b) Ausschüsse

Die Arbeit des Aufsichtsrats findet innerhalb und außerhalb des Plenums und auch in den Ausschüssen statt. Der Aufsichtsrat hat folgende fünf Ausschüsse gebildet:

#### Präsidialausschuss

Dem Präsidialausschuss gehören der Vorsitzende des Aufsichtsrats, zwei weitere Anteilseignervertreter sowie ein Arbeitnehmervertreter an. Der Ausschuss bereitet Sitzungen und Personalentscheidungen vor, beschließt vorbehaltlich der Beschlussfassung im Plenum über die Festsetzung der Gesamtvergütung, anstelle des Plenums über die Anstellungs- und Pensionsverträge von Vorstandsmitgliedern sowie über weitere Vorstandsangelegenheiten. Er berät regelmäßig über die langfristige Nachfolgeplanung für den Vorstand. Schließlich kann er über zustimmungsbedürftige Geschäfte entscheiden, soweit der Aufsichtsrat nicht rechtzeitig beschließen kann.

#### Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss besteht aus dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats, zwei Anteilseignervertretern sowie zwei weiteren Arbeitnehmervertretern. Ihm gehört mindestens ein unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats an, das über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügt, insbesondere die Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Frau Dr. Dr. Martel. Der Prüfungsausschuss bereitet die Entscheidungen des Aufsichtsrats über Jahres- und Konzernabschluss, den Vorschlag an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschlussprüfers sowie die Vereinbarung mit dem Abschlussprüfer (Erteilung des Prüfungsauftrags, Festlegung von Prüfungsschwerpunkten, Honorarvereinbarung) vor. Er überprüft die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und übernimmt die Vorprüfung für die Erbringung von zusätzlichen Leistungen durch diesen. Er berät und überwacht den Vorstand in Fragen der Rechnungslegung, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems. Außerdem erörtert er die Halbjahresberichte und die Quartalsmitteilungen mit dem Vorstand.

#### Finanzausschuss

Dem Finanzausschuss gehören der Vorsitzende des Aufsichtsrats, zwei weitere Anteilseignervertreter sowie zwei Arbeitnehmervertreter an. Er überwacht die Unternehmenspolitik zu Finanzen, Controlling, Steuern und Versicherungen. Er entscheidet anstelle des Aufsichtsrats über die Zustimmung zu Kreditaufnahmen und -gewährungen, Haftungen für fremde Verbindlichkeiten und Finanzanlagegeschäfte. Außerdem berät und überwacht er den Vorstand zur Compliance und zu allen ihm vom Plenum allgemein oder im Einzelfall zugewiesenen Gegenständen.

#### Vermittlungsausschuss

Der mitbestimmungsrechtliche Vermittlungsausschuss besteht aus dem Aufsichtsratsvorsitzenden, seinem Stellvertreter sowie je einem von den Arbeitnehmer- und von den Anteilseignervertretern gewählten Mitglied. Er macht Vorschläge zur Bestellung von Vorstandsmitgliedern, falls im ersten Wahlgang nicht die erforderliche Zweidrittelmehrheit erreicht worden sein sollte.

#### Nominierungsausschuss

Der Nominierungsausschuss ist mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden sowie drei weiteren Vertretern der Anteilseigner besetzt. Er schlägt dem Aufsichtsrat Kandidaten für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung vor.

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse ist auf [WWW.BEIERSDORF.DE/ORGANE](http://WWW.BEIERSDORF.DE/ORGANE) sowie auf Seite 82 f. in diesem Bericht zu finden.

## 2. VORSTAND

Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung und führt dessen Geschäfte. Er ist an das Unternehmensinteresse gebunden und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswerts verpflichtet. Er nimmt seine Leitungsaufgabe als Kollegialorgan mit gemeinsamer Verantwortung wahr.

Die Mitglieder des Vorstands werden vom Aufsichtsrat bestellt. Der Aufsichtsrat achtet bei der Zusammensetzung des Vorstands auch auf Vielfalt. Alle derzeitigen Vorstandsmitglieder verkörpern das Merkmal der Internationalität durch langjährige Tätigkeit im Ausland oder besondere Kenntnisse der für Beiersdorf wichtigen ausländischen Märkte. Bei der Nachfolgeplanung für den Vorstand

strebt der Aufsichtsrat eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an. Nach gesetzlicher Vorgabe hat der Aufsichtsrat im September 2015 für den Frauenanteil im Vorstand eine Zielgröße von 10% festgelegt, die bis zum 30. Juni 2017 erreicht werden soll.

Die Vorstandsaufgaben sind nach funktionalen und regionalen Gesichtspunkten verteilt. Der Geschäftsverteilungsplan ist Bestandteil der Geschäftsordnung für den Vorstand.

Der Vorstand entwickelt die Unternehmensziele und die strategische Ausrichtung des Konzerns, stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab, sorgt für deren Umsetzung und erörtert mit dem Aufsichtsrat in regelmäßigen Abständen den Stand der Implementierung. Er ist verantwortlich für die Steuerung und Überwachung des Konzerns, die Unternehmensplanung mit Jahres- und Mehrjahresplanung, die Aufstellung der Quartalsmitteilungen und Halbjahresberichte, der Jahres- und Konzernabschlüsse sowie die Konzernfinanzierung. Der Vorstand sorgt ferner für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling sowie für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance). Er berichtet dem Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragestellungen und erläutert dabei Abweichungen des tatsächlichen Geschäftsverlaufs von den Plänen und Zielen. Bestimmte Maßnahmen und Geschäfte des Vorstands, die von besonderer Bedeutung für die Gesellschaft sind, bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats oder seiner Ausschüsse.

Der Vorstand achtet bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf Vielfalt. Dabei strebt er insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen an. Gemäß den neuen gesetzlichen Bestimmungen hat der Vorstand im August 2015 für den Frauenanteil der Beiersdorf AG in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands eine Zielgröße von 30% und in der zweiten Führungsebene eine Zielgröße von 38% festgelegt, die jeweils bis zum 30. Juni 2017 erreicht werden soll.

Der Vorstand beschließt in regelmäßigen Sitzungen, die der Vorsitzende des Vorstands leitet. Die Mitglieder des Vorstands arbeiten kollegial zusammen und unterrichten sich gegenseitig laufend über wichtige Maßnahmen und Vorgänge in ihren Ressorts.

Vorstandsmitglieder legen möglicherweise auftretende Interessenkonflikte unverzüglich dem Aufsichtsrat offen und informieren ihre Vorstandskollegen. Wesentliche Geschäfte von Vorstandsmitgliedern sowie ihnen nahestehenden Personen mit der Gesellschaft bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats und haben branchenüblichen Standards zu entsprechen. Auch die Übernahme von Nebentätigkeiten bedarf der Zustimmung des Aufsichtsrats.

Die Gesellschaft hat für die Mitglieder des Vorstands eine D&O-Versicherung abgeschlossen, die einen Selbstbehalt in Höhe von 10% des Schadens bis zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung des Vorstandsmitglieds vorsieht.

### 3. HAUPTVERSAMMLUNG

Die Aktionäre nehmen ihre Rechte satzungsmäßig in und außerhalb der Hauptversammlung wahr. Jede Aktie gewährt eine Stimme.

Die Hauptversammlung beschließt unter anderem über die Verwendung des Bilanzgewinns, die Entlastung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats, die Wahl des Abschlussprüfers und Satzungsänderungen.

Die ordentliche Hauptversammlung findet jährlich statt, in der Regel innerhalb der ersten fünf Monate eines jeden Geschäftsjahrs. Die Einberufung mit der Tagesordnung der Hauptversammlung wird – zusammen mit den für die Hauptversammlung erforderlichen Berichten und Unterlagen einschließlich des Geschäftsberichts und der Formulare für die Briefwahl – auch auf der Internetseite der Gesellschaft veröffentlicht. Sie kann mitsamt den Einberufungsunterlagen im Einverständnis mit dem einzelnen Aktionär auch auf elektronischem Wege übermittelt werden. Zur Erleichterung der persönlichen Wahrnehmung der Rechte stellt die Gesellschaft ihren Aktionären einen weisungsgebundenen Stimmrechtsvertreter zur Verfügung. In der Einladung wird erklärt, wie Weisungen zur Stimmrechtsausübung erteilt werden können. Daneben bleibt es den Aktionären unbenommen, sich durch einen Bevollmächtigten ihrer Wahl auf der Hauptversammlung vertreten zu lassen. Die Briefwahl sowie Erteilung, Änderung und Widerruf einer Vollmacht an den von der Gesellschaft bestellten Stimmrechtsvertreter sind auch über das Internet vor und während der Hauptversammlung möglich.

## Meldepflichtige Wertpapiergeschäfte und Aktienbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat

### 1. MELDEPFLICHTIGE WERTPAPIERGESCHÄFTE (ART. 19 ABS. 1 MARKTMISSBRAUCHSVERORDNUNG)

Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sind nach Art. 19 Abs. 1 Marktmissbrauchsverordnung verpflichtet, Geschäfte mit Aktien der Beiersdorf AG oder damit verbundenen Finanzinstrumenten (Directors' Dealings) der Gesellschaft und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) unverzüglich und spätestens drei Geschäftstage nach dem Datum des Geschäfts zu melden. Dies gilt auch für Personen, die mit einer solchen Person in einer engen Beziehung stehen. Diese Verpflichtung besteht nicht, solange das Gesamtvolumen der Geschäfte eines Vorstands- oder eines Aufsichtsratsmitglieds und der in einer engen Beziehung stehenden Personen insgesamt den Betrag von 5.000 € in einem Kalenderjahr nicht erreicht.

Die der Beiersdorf AG gemeldeten Geschäfte werden ordnungsgemäß veröffentlicht und sind auf der Internetseite des Unternehmens unter [WWW.BEIERSDORF.DE/DIRECTORS\\_DEALINGS](http://WWW.BEIERSDORF.DE/DIRECTORS_DEALINGS) abrufbar.

### 2. AKTIENBESITZ (ZIFFER 6.2 DES KODEX)

Der Besitz von Aktien oder sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern soll angegeben werden, wenn er direkt oder indirekt größer als 1% der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien ist (Ziffer 6.2 des Kodex). Übersteigt der Gesamtbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder 1% der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien, soll der Gesamtbesitz getrennt nach Vorstand und Aufsichtsrat angegeben werden.

Herr Michael Herz hat der Gesellschaft mitgeteilt, dass ihm 51,02% der Aktien an der Gesellschaft zustehen. Die übrigen Mitglieder des Aufsichtsrats hielten zum 31. Dezember 2016 weder direkt noch indirekt Aktien der Gesellschaft oder sich darauf beziehende Finanzinstrumente. Damit hielten Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2016 insgesamt 51,02% der Aktien. Die Mitglieder des Vorstands hielten zum 31. Dezember 2016 insgesamt deutlich weniger als 0,1% der Aktien.

## Weitere Informationen zur Corporate Governance

Ausführliche Informationen zur Tätigkeit des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse sowie zur Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Vorstand finden Sie auch im Bericht des Aufsichtsrats auf Seite 6 f. dieses Berichts.

Konzernabschluss und Halbjahresberichte werden nach den Grundsätzen der International Financial Reporting Standards (IFRS), der Jahresabschluss der Beiersdorf AG wird nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) erstellt. Die Hauptversammlung am 31. März 2016 wählte die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, zum Abschlussprüfer für die AG und den Konzern für das Geschäftsjahr 2016.

Aktuelle Entwicklungen und wichtige Unternehmensinformationen werden zeitnah auf der Internetseite [www.beiersdorf.de](http://www.beiersdorf.de) veröffentlicht. Neben detaillierten Erläuterungen zur Corporate Governance bei Beiersdorf finden sich dort weitergehende Informationen zu Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung, die Berichte des Unternehmens (Geschäftsberichte, Jahresabschlüsse, Lageberichte, Halbjahresberichte und Quartalsmitteilungen), ein Finanzkalender zu allen wesentlichen Terminen und Veröffentlichungen, Ad-hoc-Meldungen und meldepflichtige Wertpapiergeschäfte (Directors' Dealings).

Die Erklärung zur Unternehmensführung der Beiersdorf AG und des Konzerns nach §§ 289a, 315 Abs. 5 HGB wurde auf der Internetseite [www.beiersdorf.de/erklaerung\\_unternehmensfuehrung](http://www.beiersdorf.de/erklaerung_unternehmensfuehrung) öffentlich zugänglich gemacht. Sie beinhaltet die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG, Angaben zu wesentlichen Unternehmensführungspraktiken, zur Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie zur Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen und zu den gesetzlichen Vorgaben für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen.

Hamburg, 24. Februar 2017  
Beiersdorf Aktiengesellschaft

Der Aufsichtsrat

Der Vorstand

# Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht erläutert Struktur und Höhe der Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat. Er berücksichtigt die gesetzlichen Vorgaben sowie die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Er ist Bestandteil der Jahresabschlüsse und der Lageberichte der Gesellschaft und des Konzerns.

## 1. VERGÜTUNG DES VORSTANDS

### a) Beschlüsse des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat befaste sich am 29. Januar, 11. Februar, 10. März, 31. März, 8. September und 8. Dezember 2016 mit Struktur und Angemessenheit der Vorstandsvergütung sowie mit individuellen Vergütungsfragen. Am 2. Februar 2017 stellte der Aufsichtsrat die Vergütung des Vorstands für das Geschäftsjahr 2016 fest. Vergütungsentscheidungen wurden durch den Präsidialausschuss vorbereitet.

### b) Überblick

Das Vergütungssystem für den Vorstand berücksichtigt Aufgaben und Leistung des einzelnen Vorstandsmitglieds und des Vorstands insgesamt, die wirtschaftliche und finanzielle Lage, den Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens sowie das nach Aktienrecht und Deutschem Corporate Governance Kodex relevante Vergleichsumfeld. Die Vergütungsstruktur ist auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet.

Die Vergütung des Vorstands setzte sich auch 2016 aus vier Komponenten zusammen:

- einer fixen Grundvergütung,
- einem variablen Bonus mit Jahreszielen (Variabler Bonus),
- einem langfristigen, an der Unternehmenswertentwicklung ausgerichteten Bonus (Unternehmenswertbeteiligung/LTP) sowie
- üblichen Nebenleistungen.

Der Aufsichtsrat hat beschlossen, einzelne Komponenten der Vorstandsvergütung mit Wirkung ab dem Geschäftsjahr 2016 zu ändern. Insbesondere ergibt sich ab dem Geschäftsjahr 2016 die überwiegende Mehrjährigkeit der variablen Vergütung allein aus der Unternehmenswertbeteiligung (siehe nachstehend c), unter bb), letzter Absatz).

### c) Vorstandsvergütung 2016 im Einzelnen

#### aa) Fixum

Die fixe jährliche Vergütung wird in zwölf gleichen Teilen ausgezahlt. Sie wird grundsätzlich alle zwei Jahre auf ihre Angemessenheit überprüft.

#### bb) Variabler Bonus

Die Vorstandsmitglieder erhalten einen vom Erfolg des Unternehmensbereichs Consumer abhängigen Variablen Bonus. Seine Höhe ergibt sich nach Festsetzung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2016 und je nach Zielerreichungsgrad zu 15% aus der EBIT-Marge (EBIT-Komponente), zu 20% aus dem Umsatzwachstum (Sales-Komponente), zu 30% aus den Marktanteilen, zu 20% aus HR-Zielen und zu 15% aus bestimmten für jedes Vorstandsmitglied festgelegten persönlichen Zielen (Persönliche Komponente). Die Höhe der EBIT-Komponente be-

stimmt sich anhand der Umsatzrendite (Return on Sales). Dabei neutralisiert der Aufsichtsrat Sondereinflüsse und Planabweichungen bezüglich der Aufwendungen für Marketing sowie Forschung und Entwicklung. Die Sales-Komponente ermittelt sich anhand des Umsatzwachstums, wobei der Aufsichtsrat ebenfalls Sondereinflüsse berücksichtigt. Die Persönliche Komponente besteht aus meist zwei vom Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied jährlich festgelegten persönlichen Zielen gemäß seinen funktionalen und ggf. regionalen Zuständigkeiten. Der Aufsichtsrat legt für die Komponenten nach pflichtgemäßem Ermessen jeweils prozentuale Zielerreichungsgrade fest, wobei Zwischenwerte linear interpoliert werden. Die Komponenten entfallen jeweils bei Unterschreiten einer Zielerreichung von 70%. Oberhalb einer Zielerreichung von 200% erfolgt jeweils keine weitere Steigerung (Cap). Zur Berücksichtigung besonderer Entwicklungen kann der Aufsichtsrat den Variablen Bonus um bis zu 20% herauf- oder herabsetzen. Bonusansprüche können auch in die langfristige Unternehmenswertbeteiligung (dazu nachstehend cc)) übergeleitet werden.

Der Aufsichtsrat hat beschlossen, den Variablen Bonus für die amtierenden Vorstandsmitglieder ab dem Geschäftsjahr 2016 zu 100% (bisher: 49%) nach der ordentlichen Hauptversammlung des auf seine Gewährung folgenden Jahres auszuzahlen. Variable Boni aus früheren Geschäftsjahren bleiben unberührt. Bis einschließlich 2015 wurden 49% des Variablen Bonus als kurzfristige variable Vergütungskomponente nach der Entlastung des Vorstands durch die Hauptversammlung im jeweiligen Folgejahr fällig (Tantieme). Die verbleibenden 51% (Mehrjahres-Bonus) waren abhängig von der Unternehmenswertentwicklung über zwei Jahre nach dem jeweiligen Ausgangsjahr.

#### cc) Unternehmenswertbeteiligung

Die Vorstandsmitglieder erhalten eine Beteiligung am Anstieg des Unternehmenswerts für den Unternehmensbereich Consumer. Dazu wird jedem Vorstandsmitglied zu Beginn seiner Beststellungs- oder Wiederbestellungsperiode ein fiktiver Anteil am Unternehmenswert zugeteilt (Unternehmenswertbeteiligung oder Base Virtual Unit). Nach Ablauf der jeweiligen Beststellungs- oder Wiederbestellungsperiode und einer zusätzlichen Haltefrist (gemeinsam die „Bonusperiode“) wird dem Vorstandsmitglied der anteilige Betrag der Unternehmenswertbeteiligung ausgezahlt, um den der Unternehmenswert während der Amtszeit prozentual gestiegen ist. Die Auszahlung setzt voraus, dass die Hauptversammlung das Vorstandsmitglied während und nach Ablauf der Bonusperiode entlastet.

Der Unternehmenswert berechnet sich jeweils aus einem Vielfachen von Umsatz und EBIT gemäß dem Konzernabschluss. Die Wertsteigerung ist der Anstieg des Unternehmenswerts vom Beginn bis zum Ende der Bonusperiode, jeweils berechnet als Durchschnitt über drei Jahre. Die Unternehmenswertsteigerung entspricht dem prozentualen Anteil, der dem Vorstandsmitglied von seiner zugeteilten fiktiven Unternehmenswertbeteiligung ausgezahlt wird, und zwar zeitanteilig im Verhältnis der Beststellungsperiode zur Bonusperiode. Bei der Berechnung des Unternehmenswerts wird das neben dem Umsatz zu berücksichtigende EBIT unter anderem um Abweichungen bezüglich Marketingaufwendungen gegenüber dem Beginn der Bonusperiode bereinigt. Der Aufsichtsrat kann im Einzelfall nach pflichtgemäßem Ermessen Anpassungen vornehmen, etwa indem er um Sondereffekte und die Inflation (bei Überschreiten von 10% im Referenzzeitraum) bereinigt oder die Unternehmenswertbeteiligung aus sachlichen Gründen um bis zu 20% erhöht oder reduziert.

Daneben können die Vorstandsmitglieder auch im Rahmen einer finanziellen Eigenbeteiligung an der Unternehmensentwicklung partizipieren und sogenannte Covered Virtual Units erwerben. Die Eigenbeteiligung erfolgt durch entsprechenden Einbehalt fälliger Bonuszahlungen aus dem Variablen Bonus, durch Sicherheitsleistung (z. B. Verpfändung eines entsprechenden Werts des Vorstandsmitglieds) oder durch Zuweisung.\* Die Covered Virtual Units nehmen an positiven und negativen prozentualen Wertveränderungen der Unternehmenswertbeteiligung teil. Sie sind sofort unverfallbar. Soweit einbehalten oder zugewiesen, werden sie nach Anpassung durch die Unternehmenswertentwicklung vollständig, teilweise oder nicht ausgezahlt. Für Covered Virtual Units erhält das Vorstandsmitglied eine zusätzliche Unternehmenswertbeteiligung gleicher Höhe (Matching Virtual Unit) entsprechend den Base Virtual Units. Der Aufsichtsrat hat ab dem Geschäftsjahr 2016 beschlossen, die Auszahlung aus Matching Virtual Units nicht mehr an das Erreichen oder Überschreiten bestimmter Marktanteile in den europäischen Kernmärkten in den Kernkategorien Hautpflege zu knüpfen.

Die Unternehmenswertbeteiligung ist für jedes Vorstandsmitglied grundsätzlich auf einen Höchstbetrag begrenzt (200% Cap, entspricht etwa 10% p.a.). Dies gilt nicht für Covered Virtual Units, weil das Vorstandsmitglied insoweit auch ein Verlustrisiko trägt. Ist ein Vorstandsmitglied für einen kürzeren Zeitraum als seine Beststellungsperiode aktiv tätig, soll der Aufsichtsrat die Unternehmenswertbeteiligung zeitanteilig kürzen. Bei einem vorzeitigen Ausscheiden auf Verlangen des Vorstandsmitglieds oder infolge Kündigung durch die Gesellschaft aus wichtigem Grund besteht kein Rechtsanspruch auf Auszahlung der entsprechenden Wertsteigerung.

#### dd) Sonstiges

Die Vergütung des Vorstands enthielt auch im Geschäftsjahr 2016 keine Aktienoptionen oder vergleichbare wertpapierorientierte Anreize. Auch erhielten die Mitglieder des Vorstands für Mandate in Kontrollgremien von Konzern- und Beteiligungsgesellschaften keine zusätzliche Vergütung. Die Privatnutzung des Firmenwagens und die Unfallversicherung werden als geldwerter Vorteil versteuert. Laufende Pensionszusagen bestanden für die im Geschäftsjahr 2016 tätigen Vorstandsmitglieder nicht.

Die Anstellungsverträge enthalten für den Fall des vorzeitigen Ausscheidens aus Gründen, die das jeweilige Vorstandsmitglied nicht zu vertreten hat, eine Begrenzung der Abfindung auf zwei Jahresvergütungen (Abfindungs-Cap). Jedes Mitglied des Vorstands erhält bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne Vorliegen eines wichtigen Grundes, den das jeweilige Vorstandsmitglied zu vertreten hat, eine pauschalierte Auszahlung des Variablen Bonus (je nach Anspruchsberechtigung); die Unternehmenswertbeteiligung wird in diesem Fall bis zum Ausscheiden zeitanteilig ermittelt und gewährt. Weitere Zusagen für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit bestehen nicht. Mitglieder des Vorstands erhielten von der Gesellschaft weder Kredite oder Vorschüsse, noch wurden zu ihren Gunsten Haftungsverhältnisse eingegangen.

\* Jährlich: Jesper Andersen 30 Tsd. €; Ralph Gusko 150 Tsd. €; Thomas Ingelfinger 60 Tsd. €; Zhengrong Liu 75 Tsd. €; Stefan De Loecker 50 Tsd. €; Dr. Ulrich Schmidt 60 Tsd. €.



## ee) Übersichten zur individuellen Vorstandsvergütung

**GESAMTVERGÜTUNG DES VORSTANDS FÜR DIE TÄTIGKEIT IM GESCHÄFTSJAHR 2016 (IN TSD. €)**

		Stefan F. Heidenreich (Vorsitzender)	Jesper Andersen	Ralph Gusko	Thomas Ingelfinger	Zhengrong Liu	Stefan De Loecker	Dr. Ulrich Schmidt (bis 31.03.2016)	<b>Gesamt</b>
Fixe Grundvergütung	2015	1.250	299	500	450	475	500 <sup>1</sup>	500	<b>3.974</b>
	2016	1.250	480	500	450	475	500	125	<b>3.780</b>
Variabler Bonus <sup>2</sup>	2015	1.750	244	500	385	390	560	520	<b>4.349</b>
	2016	1.563	360	460	389	360	488	119	<b>3.739</b>
Sonstige Bezüge <sup>3</sup>	2015	321	201	117	49	12	517	15	<b>1.232</b>
	2016	509	16	120	11	40	193	4	<b>893</b>
Summe	2015	3.321	744	1.117	884	877	1.577	1.035	<b>9.555</b>
	2016	3.322	856	1.080	850	875	1.181	248	<b>8.412</b>
Zuführung Rückstellung	2015	4.727	192	1.469	458	663	886	936	<b>9.331</b>
Unternehmenswertbeteiligung	2016	6.299	389	838	421	655	746	37	<b>9.385</b>
<b>Gesamt<sup>4</sup></b>	<b>2015</b>	<b>8.048</b>	<b>936</b>	<b>2.586</b>	<b>1.342</b>	<b>1.540</b>	<b>2.463<sup>1</sup></b>	<b>1.971</b>	<b>18.886<sup>1</sup></b>
	<b>2016</b>	<b>9.621</b>	<b>1.245</b>	<b>1.918</b>	<b>1.271</b>	<b>1.530</b>	<b>1.927<sup>5</sup></b>	<b>285</b>	<b>17.797</b>

Die nachfolgende Tabelle zeigt die den Vorstandsmitgliedern zugewiesenen Virtual Units sowie die hierfür jeweils in den Jahren seit Gewährung zurückgestellten Beträge.

**VIRTUAL UNITS UND RÜCKSTELLUNGEN (IN TSD. €)**

	2015				2016			
	Base Virtual Unit	Covered Virtual Unit <sup>6</sup>	Matching Virtual Unit	Insgesamt zurückgestell- ter Betrag im Geschäftsjahr 2015	Base Virtual Unit	Covered Virtual Unit <sup>6</sup>	Matching Virtual Unit	Insgesamt zurückgestell- ter Betrag im Geschäftsjahr 2016
Stefan F. Heidenreich (Vorsitzender)	10.000	10.000	40.000	12.720	10.000	10.000	40.000	19.019 <sup>7</sup>
Jesper Andersen	5.000	30	30	192	5.000	549	549	581
Ralph Gusko	10.000	1.350	1.350	3.286 <sup>8</sup>	10.000	1.600	1.600	4.124 <sup>8</sup>
Thomas Ingelfinger	5.500	620	620	640	5.500	1.150	1.150	1.061
Zhengrong Liu	9.000	150	-	935	9.000	250	-	1.590
Stefan De Loecker	10.000	1.100	1.100	1.096	10.000	1.125	1.125	1.842
Dr. Ulrich Schmidt (bis 31.03.2016)	20.000	2.300	2.300	3.599 <sup>8</sup>	10.000	1.135	1.135	1.302 <sup>8</sup>
<b>Gesamt</b>	<b>69.500</b>	<b>15.550</b>	<b>45.400</b>	<b>22.468</b>	<b>59.500</b>	<b>15.809</b>	<b>45.559</b>	<b>29.519</b>

<sup>1</sup> Der im Vorjahr ausgewiesene Betrag in Höhe von 540 Tsd. € enthielt einen zusätzlichen Betrag in Höhe von 40 Tsd. €, der im Geschäftsjahr 2015 als fixe Grundvergütung für das Geschäftsjahr 2014 gewährt wurde. Die Vorjahreszahl und die Gesamtsummen wurden angepasst, um eine bessere Vergleichbarkeit zwischen dem Berichtsjahr und dem Vorjahr zu ermöglichen.

<sup>2</sup> Der Variable Bonus wird ab dem Geschäftsjahr 2016 als einjähriger variabler Bonus gewährt. Die noch 2015 getrennt ausgewiesenen Tantieme und Mehrjahres-Bonus wurden aus Darstellungsgründen in dem Vorjahreswert zusammengerechnet. Ohne diese Zusammenrechnung ergaben sich für das Geschäftsjahr 2015 kurzfristige Bezüge von 7.378 Tsd. € und langfristige Bezüge von 11.548 Tsd. €. Der anteilige Variable Bonus 2016 für Dr. Ulrich Schmidt wurde wie in den Vorjahren als Tantieme und Mehrjahres-Bonus gewährt und nur aus Darstellungsgründen zusammengerechnet.

<sup>3</sup> Die sonstigen Bezüge umfassen die Kosten für bzw. den geldwerten Vorteil von Sachbezügen und weiteren Nebenleistungen wie die Bereitstellung eines Dienstwagens und marktübliche Versicherungsleistungen, einschließlich der hierauf ggf. übernommenen Steuern. 2016 enthielten die sonstigen Bezüge von Stefan F. Heidenreich eine Einmalzahlung in Höhe von 500 Tsd. € (siehe hierzu die Entsprechenserklärung aus Dezember 2016, abgebildet im Corporate Governance-Bericht auf S. 9), die nach der Hauptversammlung 2017 ausgezahlt wird. 2015 umfassten die sonstigen Bezüge von Stefan F. Heidenreich den Bonus zu seiner Wiederbestellung in Höhe von 313 Tsd. € sowie von Stefan De Loecker den Bonus zu seiner Bestellung in Höhe von 350 Tsd. €.

<sup>4</sup> Die Auszahlung der in der Gesamtvergütung enthaltenen zurückgestellten Beträge für Unternehmenswertbeteiligung ist an verschiedene Voraussetzungen geknüpft, insbesondere an eine entsprechende nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts sowie die Erteilung der Entlastung des Vorstandsmitglieds (siehe S. 14, Abschnitt cc).

<sup>5</sup> Hiervon wurden Stefan De Loecker 1.303 Tsd. € (Vorjahr: 1.754 Tsd. €) als Vergütung für seine Tätigkeit in Konzerngesellschaften gewährt.

<sup>6</sup> Hierin enthalten sind nicht nur die durch Eigenbeteiligung erworbenen Covered Virtual Units, sondern auch die durch Zuweisung gewährten Covered Virtual Units (siehe S. 14, Abschnitt cc).

<sup>7</sup> Hierin enthalten ist ein dem Vorstandsvorsitzenden zugesagter, garantierter Sockelbetrag; dieser liegt unterhalb des derzeitigen Rückstellungsbetrags für die ihm gewährten Unternehmenswertbeteiligungen (siehe hierzu die Entsprechenserklärung aus Dezember 2016, abgebildet im Corporate Governance-Bericht auf S. 9).

<sup>8</sup> Hierin enthalten sind die Eigenbeteiligungen durch Einbehalt fälliger Bonuszahlungen aus dem Variablen Bonus.

Die nachfolgenden Tabellen zeigen für jedes Vorstandsmitglied die gewährten Zuwendungen und den Zufluss für das Geschäftsjahr 2016 nach Maßgabe der Empfehlungen der Ziffer 4.2.5 Abs. 3 und Abs. 4 des Deutschen Corporate Governance Kodex.

#### GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN UND ZUFLUSS VORSTANDSVERGÜTUNG (IN TSD. €)

##### Stefan F. Heidenreich

Vorstandsvorsitzender

Datum Eintritt: 01.01.2012 (Vorsitzender seit 26.04.2012)

	Gewährte Zuwendungen				Zufluss <sup>9</sup>	
	2015 Zielwert	2016 Zielwert	2016 (Min. p.a.)	2016 (Max. p.a.)	2015	2016
Festvergütung	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Nebenleistungen <sup>10</sup>	321	509	509	509	321	509
<b>Summe fixe Vergütung</b>	<b>1.571</b>	<b>1.759</b>	<b>1.759</b>	<b>1.759</b>	<b>1.571</b>	<b>1.759</b>
Variabler Bonus ab 2016	-	1.250	-	2.500	-	1.563
Einjährige variable Vergütung (Tantieme) bis 2015	613	-	-	-	858	-
Mehrjährige variable Vergütung						
Mehrjahres-Bonus 2013 (Laufzeit 01.01.2014 - 31.12.2015)	-	-	-	-	465	-
Mehrjahres-Bonus 2014 (Laufzeit 01.01.2015 - 31.12.2016)	-	-	-	-	352	438
Mehrjahres-Bonus 2015 (Laufzeit 01.01.2016 - 31.12.2017)	637	-	-	-	-	431
LTP - Base Virtual Unit <sup>11</sup>	500	500	-	1.000	-	-
LTP - Covered Virtual Unit <sup>11/12</sup>	500	500	-	1.000	-	-
LTP - Matching Virtual Unit <sup>11</sup>	2.000	2.000	-	4.000	-	-
Sonstiges	-	-	-	-	-	-
<b>Summe der fixen und variablen Vergütung</b>	<b>5.821</b>	<b>6.009</b>	<b>1.759</b>	<b>10.259</b>	<b>3.246</b>	<b>4.191</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>5.821</b>	<b>6.009</b>	<b>1.759</b>	<b>10.259</b>	<b>3.246</b>	<b>4.191</b>

##### Jesper Andersen

Mitglied des Vorstands/CFO

Datum Eintritt: 18.05.2015

	Gewährte Zuwendungen				Zufluss <sup>9</sup>	
	2015 Zielwert	2016 Zielwert	2016 (Min. p.a.)	2016 (Max. p.a.)	2015	2016
Festvergütung	299	480	480	480	299	480
Nebenleistungen <sup>10</sup>	201	16	16	16	201	16
<b>Summe fixe Vergütung</b>	<b>500</b>	<b>496</b>	<b>496</b>	<b>496</b>	<b>500</b>	<b>496</b>
Variabler Bonus ab 2016	-	300	-	600	-	360
Einjährige variable Vergütung (Tantieme) bis 2015	92	-	-	-	120	-
Mehrjährige variable Vergütung						
Mehrjahres-Bonus 2015 (Laufzeit 01.01.2016 - 31.12.2017)	96	-	-	-	-	57
LTP - Base Virtual Unit <sup>11</sup>	250	250	-	500	-	-
LTP - Covered Virtual Unit <sup>11/12</sup>	31	57	-	85	-	-
LTP - Matching Virtual Unit <sup>11</sup>	1	27	-	55	-	-
Sonstiges	-	-	-	-	-	-
<b>Summe der fixen und variablen Vergütung</b>	<b>970</b>	<b>1.130</b>	<b>496</b>	<b>1.736</b>	<b>620</b>	<b>913</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>970</b>	<b>1.130</b>	<b>496</b>	<b>1.736</b>	<b>620</b>	<b>913</b>

<sup>9</sup> Der im Berichtsjahr angegebene Zufluss umfasst die fixe Grundvergütung und die sonstigen Bezüge sowie den Variablen Bonus, der nach der Entlastung durch die Hauptversammlung des jeweiligen Folgejahres gezahlt wird. Mehrjahres-Boni (die bis einschließlich Geschäftsjahr 2015 gewährt wurden) und LTP werden in dem Geschäftsjahr als Zufluss ausgewiesen, in dem die jeweilige Laufzeit bzw. Bonusperiode abläuft; die tatsächliche Auszahlung erfolgt erst nach der Entlastung durch die Hauptversammlung des jeweiligen Folgejahres.

<sup>10</sup> Die Nebenleistungen umfassen die Kosten für bzw. den geldwerten Vorteil von Sachbezügen und weiteren Nebenleistungen (siehe Fußnote 3).

<sup>11</sup> Die vorgesehenen Laufzeiten der jeweiligen LTP sind: für Stefan F. Heidenreich ab 2012 bis nach der Hauptversammlung 2021; für Jesper Andersen ab 2015 bis nach der Hauptversammlung 2020.

<sup>12</sup> Covered Virtual Units sind nicht auf einen Höchstbetrag begrenzt, weil das Vorstandsmitglied auch ein Verlustrisiko trägt. Aus Darstellungsgründen werden dennoch die Minimalwerte mit 0 € und Maximalwerte mit 200 % Cap aufgeführt.

**GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN UND ZUFLUSS VORSTANDSVERGÜTUNG (IN TSD. €, FORTSETZUNG)****Ralph Gusko**Mitglied des Vorstands  
Datum Eintritt: 01.07.2011

	Gewährte Zuwendungen				Zufluss <sup>13</sup>	
	2015 Zielwert	2016 Zielwert	2016 (Min. p.a.)	2016 (Max. p.a.)	2015	2016
Festvergütung	500	500	500	500	500	500
Nebenleistungen <sup>14</sup>	117	120	120	120	217	120
<b>Summe fixe Vergütung</b>	<b>617</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>717</b>	<b>620</b>
Variabler Bonus ab 2016	-	400	-	800	-	460
Einjährige variable Vergütung (Tantieme) bis 2015	196	-	-	-	245	-
Mehrjährige variable Vergütung						
Mehrjahres-Bonus 2013 (Laufzeit 01.01.2014 - 31.12.2015)	-	-	-	-	183	-
Mehrjahres-Bonus 2014 (Laufzeit 01.01.2015 - 31.12.2016)	-	-	-	-	135	168
Mehrjahres-Bonus 2015 (Laufzeit 01.01.2016 - 31.12.2017)	204	-	-	-	-	123
LTP - Base Virtual Unit <sup>15</sup>	500	500	-	1.000	-	-
LTP - Covered Virtual Unit <sup>15/16</sup>	118	230	-	310	-	-
LTP - Matching Virtual Unit <sup>15</sup>	68	80	-	160	-	-
Sonstiges	-	-	-	-	-	-
<b>Summe der fixen und variablen Vergütung</b>	<b>1.703</b>	<b>1.830</b>	<b>620</b>	<b>2.890</b>	<b>1.280</b>	<b>1.371</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.703</b>	<b>1.830</b>	<b>620</b>	<b>2.890</b>	<b>1.280</b>	<b>1.371</b>

**Thomas Ingelfinger**Mitglied des Vorstands  
Datum Eintritt: 01.07.2014

	Gewährte Zuwendungen				Zufluss <sup>13</sup>	
	2015 Zielwert	2016 Zielwert	2016 (Min. p.a.)	2016 (Max. p.a.)	2015	2016
Festvergütung	450	450	450	450	450	450
Nebenleistungen <sup>14</sup>	49	11	11	11	49	11
<b>Summe fixe Vergütung</b>	<b>499</b>	<b>461</b>	<b>461</b>	<b>461</b>	<b>499</b>	<b>461</b>
Variabler Bonus ab 2016	-	350	-	700	-	389
Einjährige variable Vergütung (Tantieme) bis 2015	172	-	-	-	189	-
Mehrjährige variable Vergütung						
Mehrjahres-Bonus 2014 (Laufzeit 01.01.2015 - 31.12.2016)	-	-	-	-	59	74
Mehrjahres-Bonus 2015 (Laufzeit 01.01.2016 - 31.12.2017)	178	-	-	-	-	93
LTP - Base Virtual Unit <sup>15</sup>	275	275	-	550	-	-
LTP - Covered Virtual Unit <sup>15/16</sup>	91	118	-	175	-	-
LTP - Matching Virtual Unit <sup>15</sup>	31	58	-	115	-	-
Sonstiges	-	-	-	-	-	-
<b>Summe der fixen und variablen Vergütung</b>	<b>1.246</b>	<b>1.262</b>	<b>461</b>	<b>2.001</b>	<b>747</b>	<b>1.017</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.246</b>	<b>1.262</b>	<b>461</b>	<b>2.001</b>	<b>747</b>	<b>1.017</b>

<sup>13</sup> Siehe Fußnote 9 zum Ausweis der Vergütungsbestandteile als „Zufluss“.<sup>14</sup> Die Nebenleistungen umfassen die Kosten für bzw. den geldwerten Vorteil von Sachbezügen und weiteren Nebenleistungen (siehe Fußnote 3).<sup>15</sup> Die vorgesehenen Laufzeiten der jeweiligen LTP sind: für Ralph Gusko ab 2011 bis nach der Hauptversammlung 2019; für Thomas Ingelfinger ab 2014 bis nach der Hauptversammlung 2019.<sup>16</sup> Siehe Fußnote 12 zum Ausweis der Covered Virtual Units.

**GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN UND ZUFLUSS VORSTANDSVERGÜTUNG (IN TSD. €, FORTSETZUNG)**
**Zhengrong Liu**

Mitglied des Vorstands/Arbeitsdirektor

Datum Eintritt: 01.07.2014

	Gewährte Zuwendungen				Zufluss <sup>17</sup>	
	2015 Zielwert	2016 Zielwert	2016 (Min. p.a.)	2016 (Max. p.a.)	2015	2016
Festvergütung	475	475	475	475	475	475
Nebenleistungen <sup>18</sup>	12	40	40	40	12	40
<b>Summe fixe Vergütung</b>	<b>487</b>	<b>515</b>	<b>515</b>	<b>515</b>	<b>487</b>	<b>515</b>
Variabler Bonus ab 2016	-	300	-	600	-	360
Einjährige variable Vergütung (Tantieme) bis 2015	147	-	-	-	191	-
Mehrfährige variable Vergütung						
Mehrfähriges-Bonus 2014 (Laufzeit 01.01.2015 – 31.12.2016)	-	-	-	-	50	62
Mehrfähriges-Bonus 2015 (Laufzeit 01.01.2016 – 31.12.2017)	153	-	-	-	-	94
LTP – Base Virtual Unit <sup>19</sup>	450	450	-	900	-	-
LTP – Covered Virtual Unit <sup>19/20</sup>	79	88	-	100	-	-
LTP – Matching Virtual Unit <sup>19</sup>	-	-	-	-	-	-
Sonstiges	-	-	-	-	-	-
<b>Summe der fixen und variablen Vergütung</b>	<b>1.316</b>	<b>1.353</b>	<b>515</b>	<b>2.115</b>	<b>728</b>	<b>1.031</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.316</b>	<b>1.353</b>	<b>515</b>	<b>2.115</b>	<b>728</b>	<b>1.031</b>

**Stefan De Loecker**

Mitglied des Vorstands

Datum Eintritt: 01.07.2014

	Gewährte Zuwendungen				Zufluss <sup>17</sup>	
	2015 Zielwert	2016 Zielwert	2016 (Min. p.a.)	2016 (Max. p.a.)	2015	2016
Festvergütung	500	500	500	500	540	500
Nebenleistungen <sup>18</sup>	517	193	193	193	517	193
<b>Summe fixe Vergütung</b>	<b>1.017</b>	<b>693</b>	<b>693</b>	<b>693</b>	<b>1.057</b>	<b>693</b>
Variabler Bonus ab 2016	-	400	-	800	-	488
Einjährige variable Vergütung (Tantieme) bis 2015	196	-	-	-	274	-
Mehrfährige variable Vergütung						
Mehrfähriges-Bonus 2014 (Laufzeit 01.01.2015 – 31.12.2016)	-	-	-	-	62	77
Mehrfähriges-Bonus 2015 (Laufzeit 01.01.2016 – 31.12.2017)	204	-	-	-	-	108
LTP – Base Virtual Unit <sup>19</sup>	500	500	-	1.000	-	-
LTP – Covered Virtual Unit <sup>19/20</sup>	105	106	-	163	-	-
LTP – Matching Virtual Unit <sup>19</sup>	55	56	-	113	-	-
Sonstiges	-	-	-	-	-	-
<b>Summe der fixen und variablen Vergütung</b>	<b>2.077</b>	<b>1.755</b>	<b>693</b>	<b>2.769</b>	<b>1.393</b>	<b>1.366</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamtvergütung<sup>21</sup></b>	<b>2.077</b>	<b>1.755</b>	<b>693</b>	<b>2.769</b>	<b>1.393</b>	<b>1.366</b>

<sup>17</sup> Siehe Fußnote 9 zum Ausweis der Vergütungsbestandteile als „Zufluss“. Die als Zufluss ausgewiesene Festvergütung von Stefan De Loecker enthielt 2015 einen zusätzlichen Betrag in Höhe von 40 Tsd. €, der im Geschäftsjahr 2015 für das Geschäftsjahr 2014 gewährt und im Geschäftsjahr 2015 gezahlt wurde.

<sup>18</sup> Die Nebenleistungen umfassen die Kosten für bzw. den geldwerten Vorteil von Sachbezügen und weiteren Nebenleistungen (siehe Fußnote 3).

<sup>19</sup> Die vorgesehenen Laufzeiten der jeweiligen LTP sind: für Zhengrong Liu ab 2014 bis nach der Hauptversammlung 2021; für Stefan De Loecker ab 2014 bis nach der Hauptversammlung 2020.

<sup>20</sup> Siehe Fußnote 12 zum Ausweis der Covered Virtual Units.

<sup>21</sup> Von diesen Gesamtsummen wurden Stefan De Loecker als Vergütung für seine Tätigkeit in Konzerngesellschaften 1.199 Tsd. €/Zielwert (Vorjahr: 1.522 Tsd. €), 562 Tsd. €/Min. p.a. (Vorjahr: 886 Tsd. €) bzw. 1.808 Tsd. €/Max. p.a. (Vorjahr: 2.128 Tsd. €) gewährt bzw. 966 Tsd. €/Zufluss (Vorjahr: 1.087 Tsd. €) gezahlt.

**GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN UND ZUFLUSS VORSTANDSVERGÜTUNG (IN TSD. €, FORTSETZUNG)****Dr. Ulrich Schmidt**

Mitglied des Vorstands/CFO (bis 31.03.2016)

Datum Eintritt: 01.01.2011

	Gewährte Zuwendungen				Zufluss <sup>22</sup>	
	2015 Zielwert	2016 Zielwert	2016 (Min. p.a.)	2016 (Max. p.a.)	2015	2016
Festvergütung	500	125	125	125	500	125
Nebenleistungen <sup>23</sup>	15	4	4	4	15	4
<b>Summe fixe Vergütung</b>	<b>515</b>	<b>129</b>	<b>129</b>	<b>129</b>	<b>515</b>	<b>129</b>
Einjährige variable Vergütung (49% Variabler Bonus: Tantieme)	196	100	-	200	255	58
Mehrjährige variable Vergütung						
Mehrjahres-Bonus 2013 (Laufzeit 01.01.2014 – 31.12.2015)	-	-	-	-	184	-
Mehrjahres-Bonus 2014 (Laufzeit 01.01.2015 – 31.12.2016)	-	-	-	-	134	166
Mehrjahres-Bonus 2015 (Laufzeit 01.01.2016 – 31.12.2017)	204	-	-	-	-	128
LTP – Base Virtual Unit <sup>24</sup>	1.000	125	-	250	1.390	-
LTP – Covered Virtual Unit <sup>24/25</sup>	175	29	-	43	816 <sup>26</sup>	-
LTP – Matching Virtual Unit <sup>24</sup>	115	14	-	28	136	-
Sonstiges	-	-	-	-	-	-
<b>Summe der fixen und variablen Vergütung</b>	<b>2.205</b>	<b>397</b>	<b>129</b>	<b>650</b>	<b>3.430</b>	<b>481</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.205</b>	<b>397</b>	<b>129</b>	<b>650</b>	<b>3.430</b>	<b>481</b>

<sup>22</sup> Siehe Fußnote 9 zum Ausweis der Vergütungsbestandteile als „Zufluss“.<sup>23</sup> Die Nebenleistungen umfassen die Kosten für bzw. den geldwerten Vorteil von Sachbezügen und weiteren Nebenleistungen (siehe Fußnote 3).<sup>24</sup> Die vorgesehenen Laufzeiten der jeweiligen LTP sind: für Dr. Ulrich Schmidt ab 2011 bis nach den Hauptversammlungen 2016 und 2018.<sup>25</sup> Siehe Fußnote 12 zum Ausweis der Covered Virtual Units.<sup>26</sup> Hierin enthalten sind Bonuszahlungen aus dem Variablen Bonus der Jahre 2011 und 2012 in Höhe von insgesamt 500 Tsd. €, die als Eigenbeteiligung für die Covered Virtual Unit einbehalten wurden.**ff) Ehemalige Vorstandsmitglieder und Hinterbliebene**

Frühere Vorstandsmitglieder und ihre Hinterbliebenen erhielten Gesamtbezüge in Höhe von 2.500 Tsd. € (Vorjahr: 2.283 Tsd. €). Für die Pensionsverpflichtungen gegenüber früheren Mitgliedern des Vorstands und ihren Hinterbliebenen sind insgesamt 43.568 Tsd. € (Vorjahr: 40.381 Tsd. €) zurückgestellt.

## 2. VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Die Vergütung des Aufsichtsrats (§ 15 der Satzung) orientiert sich an der Verantwortung und dem Aufgabenbereich der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder sowie an der wirtschaftlichen Situation der Gesellschaft.

Neben der Erstattung ihrer Barauslagen erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats einen fixen und einen an der Dividende orientierten, auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichteten variablen Vergütungsbestandteil sowie ein Sitzungsgeld für Aufsichtsrats- und Ausschusssitzungen. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats und seine beiden Stellvertreter erhalten das Zweieinhalbfache bzw. das Eineinhalbfache der Aufsichtsratsvergütung. Mitglieder von Ausschüssen – mit Ausnahme des Nominierungsausschusses und des Ausschusses gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG – werden für ihre Tätigkeit in diesen Ausschüssen gesondert vergütet. Wenn ein Mitglied des Aufsichtsrats zur gleichen Zeit mehrere Ämter innehat, für die eine erhöhte Vergütung gewährt wird, erhält es nur die Vergütung für das am höchsten vergütete Amt.

Der feste Vergütungsbestandteil je Aufsichtsratsmitglied beträgt 40.000 € für jedes volle Geschäftsjahr. Die variable Vergütung beträgt 1.000 € für jeden Cent, um den die Dividende pro Aktie den Betrag von 0,25 € übersteigt. Sie wird zu 40% nach der Entlastung eines Aufsichtsratsmitglieds durch die Hauptversammlung für das vergütete Geschäftsjahr (Ausgangsjahr) gezahlt. Der verbleibende Betrag wird nach der Hauptversammlung ausgezahlt, der der Jahresabschluss für das dritte auf das Ausgangsjahr folgende Geschäftsjahr vorliegt, soweit die durchschnittliche Dividende für das Ausgangsjahr und die folgenden drei Geschäftsjahre nicht niedriger ist als die Dividende des Ausgangsjahrs. Dieser Auszahlungsbetrag wird bis zu seiner Auszahlung marktüblich verzinst. Ferner erhalten Aufsichtsrats- bzw. Ausschussmitglieder für die vollständige Teilnahme an einer Sitzung des Aufsichtsrats bzw. Ausschusses ein Sitzungsgeld von 1.000 €, für eine überwiegende Teilnahme 500 €.

### GESAMTVERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS FÜR DIE TÄTIGKEIT IM GESCHÄFTSJAHR 2016 (IN €)<sup>1/2</sup>

	Fix <sup>3</sup>		Variabel gesamt		davon Variabel langfristig (60%)		Gesamt	
	2015	2016	2015 <sup>4</sup>	2016 <sup>5</sup>	2015	2016	2015	2016
Dr. Andreas Albrod	69.000	71.000	45.000	45.000	27.000	27.000	114.000	116.000
Beatrice Dreyfus (seit 29.01.2016)	-	42.049	-	41.680	-	25.008	-	83.729
Frank Ganschow	45.000	44.000	45.000	45.000	27.000	27.000	90.000	89.000
Michael Herz	67.000	68.500	45.000	45.000	27.000	27.000	112.000	113.500
Thorsten Irtz (Stellvertretender Vorsitzender)	67.500	69.000	67.500	67.500	40.500	40.500	135.000	136.500
Matthias Locher	45.000	45.000	45.000	45.000	27.000	27.000	90.000	90.000
Dr. Dr. Christine Martel	88.000	88.500	45.000	45.000	27.000	27.000	133.000	133.500
Tomas Nieber	69.000	71.000	45.000	45.000	27.000	27.000	114.000	116.000
Isabelle Parize (bis 28.01.2016)	42.500	2.951	45.000	3.320	27.000	1.992	87.500	6.271
Frédéric Pflanz (Stellvertretender Vorsitzender)	24.055	75.000	22.562	67.500	13.537	40.500	46.617	142.500
Prof. Dr. Reinhard Pöllath (Vorsitzender)	110.500	112.500	112.500	112.500	67.500	67.500	223.000	225.000
Prof. Manuela Rousseau	45.000	45.000	45.000	45.000	27.000	27.000	90.000	90.000
Poul Weihrauch	41.000	44.000	45.000	45.000	27.000	27.000	86.000	89.000
<b>Gesamt</b>	<b>761.500<sup>6</sup></b>	<b>778.500</b>	<b>652.500<sup>6</sup></b>	<b>652.500</b>	<b>391.500<sup>6</sup></b>	<b>391.500</b>	<b>1.414.000<sup>6</sup></b>	<b>1.431.000</b>

<sup>1</sup> Vorbehaltlich der Beschlussfassung der Hauptversammlung am 20. April 2017 über die für 2016 auszuschüttende Dividende gemäß Dividendenvorschlag von 0,70 € je Aktie.

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

<sup>3</sup> Fixer Vergütungsbestandteil und Vergütung für die Mitgliedschaft in Aufsichtsratsausschüssen (einschließlich Sitzungsgeld).

<sup>4</sup> Der Wert beinhaltet den langfristigen Anteil (60% – siehe separate Spalte) der variablen Aufsichtsratsvergütung, der bei Vorliegen der Fälligkeitsvoraussetzungen nach der Hauptversammlung 2019 (ggf. zuzüglich einer Verzinsung gemäß § 15 Abs. 1 der Satzung) ausgezahlt wird.

<sup>5</sup> Der Wert beinhaltet den langfristigen Anteil (60% – siehe separate Spalte) der variablen Aufsichtsratsvergütung, der bei Vorliegen der Fälligkeitsvoraussetzungen nach der Hauptversammlung 2020 (ggf. zuzüglich einer Verzinsung gemäß § 15 Abs. 1 der Satzung) ausgezahlt wird.

<sup>6</sup> In diesen Gesamtsummen sind zusätzlich folgende Zahlungen an das im Jahr 2015 ausgeschiedene Aufsichtsratsmitglied Thomas Holzgreve für seine Tätigkeit im Geschäftsjahr 2015 enthalten: Fix: 47.945 €, Variabel: 44.938 € (Variabel langfristig: 26.963 €), Gesamt: 92.883 €.

Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten von der Gesellschaft weder Kredite oder Vorschüsse, noch wurden zu ihren Gunsten Haftungsverhältnisse eingegangen. Auch haben Mitglieder des Aufsichtsrats keine Vergütungen oder Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen wie Beratungs- oder Vermittlungsleistungen erhalten.

# 3.

# KONZERN- LAGEBERICHT

---

<b>S. 22</b>	Die Marken der Beiersdorf AG
<b>S. 23</b>	Geschäft und Strategie
<b>S. 25</b>	Wirtschaftliches Umfeld
<b>S. 27</b>	Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage
<b>S. 35</b>	Forschung und Entwicklung
<b>S. 38</b>	Nachhaltigkeit
<b>S. 40</b>	Menschen bei Beiersdorf
<b>S. 43</b>	Risikobericht
<b>S. 45</b>	Bericht des Vorstands über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen
<b>S. 46</b>	Nachtragsbericht
<b>S. 46</b>	Übernahmerechtliche Angaben
<b>S. 47</b>	Prognosebericht

---

## Die Marken der Beiersdorf AG

Die innovativen und hochwertigen Hautpflegeprodukte von Beiersdorf überzeugen jeden Tag Millionen von Menschen weltweit. Das international erfolgreiche Markenportfolio ist sowohl auf die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Verbraucher als auch auf lokale Besonderheiten abgestimmt. Die konsequente Weiterentwicklung unserer starken Marken ist die Basis unserer beispiellosen Nähe zu Verbrauchern und Märkten und zugleich der Grundstein für den nachhaltigen Erfolg von Beiersdorf.

tesa liefert innovative selbstklebende Produkt- und Systemlösungen. Durch seine langjährige Erfahrung in der Beschichtungstechnologie und Entwicklung von Klebmassen zählt der Hersteller in vielen Anwendungsbereichen zu den weltweiten Marktführern.

---

### Unser Markenportfolio



Eucerin®

la prairie  
SWITZERLAND

Hansaplast

Elastoplast

Labello®

Flörena  
seit 1920



Aquaphor®  
HEALING OINTMENT



tesa®



# Geschäft und Strategie

Beiersdorf ist ein weltweit führendes Unternehmen der Konsumgüterindustrie, beschäftigt insgesamt über 17.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mehr als 150 Tochtergesellschaften und gliedert sich in zwei Unternehmensbereiche:

- Den Schwerpunkt bildet der Unternehmensbereich Consumer, der sich mit seinen starken Marken auf die internationalen Märkte der Haut- und Körperpflege konzentriert.
- Der Unternehmensbereich tesa ist einer der wegweisenden Hersteller selbstklebender Produkte und Lösungen für Industrie, Gewerbe und Konsumenten.

## Unternehmensbereich Consumer

Beiersdorf will das Hautpflegeunternehmen Nr. 1 in seinen wichtigsten Kategorien und Märkten sein. Die Blue Agenda gibt den strategischen Kurs vor, um dieses Ziel zu erreichen und das Wachstumspotenzial unserer starken Marken optimal zu heben. Sie beinhaltet die folgenden Schwerpunkte:

- Stärkung der Marken, allen voran NIVEA
- Kontinuierliche Steigerung unserer Innovationskraft
- Ausbau der Präsenz in den Wachstumsmärkten und Festigung der Marktposition in Europa
- Die Menschen bei Beiersdorf

Unsere Core Values beschreiben die Werte, für die Beiersdorf steht und die das unternehmerische Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters prägen: Care, Simplicity, Courage und Trust.

Um den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens zu sichern, arbeiten wir systematisch an der Umsetzung unseres strategischen Fahrplans. Im Berichtsjahr konnten wir weitere Fortschritte in den Bereichen erzielen, auf die wir uns bis 2020 fokussieren. Diese Felder sind: Menschen, Marken, Innovationen, Lokalisierung, Digitalisierung, Vertrieb und Effizienz.

Dass unsere Strategie sich auszahlt, zeigt die positive Geschäftsentwicklung 2016: Beiersdorf hat im Berichtsjahr seinen profitablen Wachstumskurs fortgesetzt. Mit starken Marken, überzeugenden Produktinnovationen und erhöhter Präsenz in den Wachstumsmärkten haben wir erneut unseren Umsatz gesteigert, Marktanteile hinzugewonnen und unsere weltweit starke Position auch in einem volatilen wirtschaftlichen und politischen Umfeld weiter ausgebaut. Das betriebliche Ergebnis sowie die EBIT-Umsatzrendite lagen 2016 auf Rekordniveau.

Wir haben unsere Profitabilität im Berichtsjahr insbesondere durch vielfältige Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz signifikant verbessert. Zu diesen Maßnahmen gehörten unter anderem eine unternehmensweit hohe Kostendisziplin, optimierte Kostenstrukturen, ein fokussiert eingesetztes Marketingbudget sowie die Straffung und Harmonisierung des Sortiments. Auch in der Steuerung der Lagerlogistik sowie des Working Capital (= Vorräte plus Warenforderungen minus Warenverbindlichkeiten) haben wir deutliche Fortschritte gemacht.

## MARKEN

Die Stärke des Markenportfolios trägt entscheidend zum Erfolg unseres Unternehmens bei. Die Marken von Beiersdorf stehen für Vertrauen, Qualität und Beständigkeit und treffen genau die Bedürfnisse der Verbraucher. Dies wird beispielsweise daran deutlich, dass NIVEA im Jahr 2016 im Bereich Hautpflege – unserem Kerngeschäft – erneut zur vertrauenswürdigsten Marke in Deutschland gewählt wurde.\* Durch eine disziplinierte Markenführung ist es gelungen, die Schlagkraft unserer Marken nachhaltig auszubauen. Die guten Ergebnisse unserer Kernmarken NIVEA, Eucerin und La Prairie im Berichtsjahr unterstreichen diesen Erfolg ebenso deutlich wie die positive Entwicklung regionaler und lokaler Marken wie Hansaplast/Elastoplast, Aquaphor und HidroFugal.

## INNOVATIONEN

Für eine anhaltend hohe Innovationsfähigkeit verfolgt Beiersdorf eine Strategie, die klar auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit abzielt: Zum einen bedeutet dies, Produktneuheiten zu entwickeln und einzuführen, die ein hohes Potenzial als künftige Wachstumstreiber aufweisen. Und zum anderen, die Lebensdauer und das Wachstum unserer großen Innovationen optimal zu verlängern und auszuschoöpfen. Dieser Mix ist ein wesentliches Erfolgsmerkmal Beiersdorfs, wie die Entwicklung der Innovationen im Berichtsjahr erneut beweist:

Das 2016 global eingeführte NIVEA Deo Protect & Care konnte sich binnen des Berichtsjahrs als primärer Wachstumstreiber in der Deodorant-Kategorie beweisen. Bereits wenige Monate nach Produktlaunch sicherte sich die Innovation eine starke Marktposition in vielen wichtigen Märkten. Mittlerweile ist NIVEA Deo Protect & Care in mehr als 100 Ländern erhältlich und erzielt deutliche Wachstumsraten. Die Deodorant-Serie vereint zuverlässigen 48-Stunden-Schutz mit sanfter Pflege und dem charakteristischen Duft der NIVEA Creme.

Die bewährte „blaue“ Hautpflege- und Innovationskompetenz unserer wichtigsten Kernmarke wurde im Berichtsjahr durch zahlreiche weitere Produktneuheiten – wie NIVEA Haarmilch Rundum-Pflege Shampoo und Spülung, NIVEA Seiden-Mousse Pflegeduschen und NIVEA Creme Pflege Reinigungsprodukte – unterstützt. Gesamthaft stärken die Innovationen 2016 den einheitlichen Markenauftritt von NIVEA.

Darüber hinaus verzeichneten die im Vorjahr eingeführten Universal-Hautcremes NIVEA Care Creme und NIVEA MEN Creme anhaltend hohe Zuwächse und trugen damit wesentlich zum Geschäftserfolg 2016 bei. Dank ihres außergewöhnlich guten Preis-Leistungs-Verhältnisses ist es uns gelungen, zusätzliche Konsumentenkreise für NIVEA zu erschließen und nachhaltig entscheidende Impulse im Markt zu setzen.

## MÄRKTE

Das Wissen um die spezifischen Bedürfnisse der Konsumenten ist eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung und Vermarktung von Produkten. Dabei unterscheiden sich die Anforderungen, die an die Produkte gestellt werden, in den jeweiligen Regionen mitunter deutlich. Die lokale Nähe zu den Konsumenten ist somit entscheidend, um sich ändernde Erwartungen flexibel und schnell in der Produktentwicklung berücksichtigen zu können. Denn nur so lassen sich Marktanteile langfristig sichern.

\* Reader's Digest, Trusted Brands-Studie 2016

Im Berichtsjahr investierte Beiersdorf weiterhin gezielt in lokale Entwicklungs- und Produktionskapazitäten, um seine Präsenz und Schlagkraft in wichtigen Wachstumsmärkten voranzutreiben. Im indischen Sanand haben wir zum Beispiel bereits ein Jahr nach der Eröffnung der Produktionsstätte die Zahl der hergestellten Produkte deutlich gesteigert und zusätzliche Produktionslinien installiert. Mit den erhöhten Produktionskapazitäten reagieren wir auf die verstärkte regionale Nachfrage nach speziellen Größenformaten wie Mini-Produkten in Form von Sachets.

Zur weiteren Stärkung unserer Marktpositionen und der Beziehung zu unseren Verbrauchern haben wir neben unserer lokalen Präsenz die Digitalisierung bei Beiersdorf unternehmensweit vorangetrieben. Durch vielfältige digitale Initiativen steigern wir die direkte Interaktion mit unseren Konsumenten und festigen ihre Markenbindung. Beiersdorf konnte 2016 einen entscheidenden Schritt in der digitalen Transformation realisieren und den Weg des Konsumenten bis zur Kaufentscheidung, die „Consumer Journey“, auf der NIVEA Website in einem integrierten IT-System abbilden und steuern. Damit wurde die Basis für datengetriebenes Marketing gelegt und neue Möglichkeiten für eine Personalisierung der Website in Echtzeit geschaffen. Das innovative Konzept der NIVEA Website, das Beratung, Empfehlung und Onlineshopping zu einem individualisierten Markenerlebnis für den Nutzer vereint, wurde bis zum Ende des Berichtsjahrs in mehr als 20 Ländern ausgerollt. Gezieltes Onlinemarketing und exzellente Digitalkampagnen stärkten darüber hinaus weltweit das Profil unserer Marken. Durch den Ausbau unserer digitalen Geschäftstätigkeit sowie erfolgreiche Kooperationen mit Onlinemarktplätzen ist es uns gelungen, den E-Commerce-Umsatz im Berichtsjahr, insbesondere im wichtigen chinesischen Markt, signifikant zu steigern.

Die lokale und digitale Nähe zu den Verbrauchern macht sich weltweit bezahlt. Zum Ende des Jahres 2016 machten Wachstumsmärkte mehr als die Hälfte des Umsatzes des Unternehmensbereichs Consumer aus. Besonders erfreulich ist unsere kontinuierlich positive Entwicklung in wichtigen Märkten wie Russland, Brasilien, Mexiko, Indien, Korea und Südafrika mit zum Teil zweistelligen Wachstumsraten. Gleichzeitig haben wir unsere starke Position in den etablierten Märkten in Europa und Nordamerika weiter gefestigt.

## MENSCHEN

Die Erfolge des abgelaufenen Geschäftsjahrs sind vor allem die Leistung unserer engagierten Mitarbeiter. Gemeinsam haben wir im Berichtsjahr unsere Prozesse weiter vereinfacht und das Unternehmen insgesamt deutlich effizienter aufgestellt.

Bei Beiersdorf wird eine Kultur des offenen Feedbacks sowie des Dialogs auf Augenhöhe im Unternehmensalltag gelebt. Entlang regelmäßiger, globaler Mitarbeiterversammlungen, sogenannter „Townhall-Meetings“, und lokaler Veranstaltungen bieten sich den Mitarbeitern weltweit vielfältige Möglichkeiten zum direkten und offenen Austausch mit Mitgliedern des Vorstands und Top-Managements. Auch das etablierte Talkformat „CEO Direct“, bei dem der Vorstandsvorsitzende sich den Fragen der Mitarbeiter zu einem konkreten Fokusthema stellt, wurde im Berichtsjahr erfolgreich fortgeführt.

Zum vierten Mal in Folge wurde 2016 zudem eine weltweite Befragung zur Zufriedenheit und Motivationslage der Beschäftigten durchgeführt, an der 94 % (Vorjahr: 93 %) der Beiersdorf Mitarbeiter teilnahmen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich der Zusammenhalt in den Teams und die emotionale Bindung der Mitarbeiter zu Beiersdorf, zwei besonders wichtige Erfolgsfaktoren für Unternehmen, im Berichtsjahr weiter gesteigert haben. Das durch die Umfrage generierte Feedback dient als Grundlage für die Planung und Implementierung von Maßnahmen im Arbeitsalltag. Ziel ist es, unsere offene Dialogkultur weiter zu fördern und so die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sowie ihre Identifikation mit Beiersdorf nachhaltig zu stärken.

## Unternehmensbereich tesa

Der Unternehmensbereich tesa – als eigenständiger Teil des Beiersdorf Konzerns – entwickelt, produziert und vermarktet selbstklebende Produkte und Systemlösungen für Industriekunden, Gewerbe und Endverbraucher. Kernelemente der Markenphilosophie und Strategie sind zuverlässig hohe Qualität, große Innovationsfähigkeit und der Einsatz modernster Technologien. tesa legt Wert auf effektive Lösungen und hochwertige Produkte. Schwerpunkte liegen auf folgenden Kundengruppen:

- Für die Branchen Automobil, Elektronik, Druck und Papier sowie Bau bietet tesa vor allem Systemlösungen an. In der Elektroindustrie kommen tesa Klebesysteme in mobilen Endgeräten wie Smartphones, Tablet-PCs oder MP3-Playern zum Einsatz.
- Die Tochtergesellschaft tesa Labtec GmbH konzentriert sich auf die Entwicklung und Produktion arzneimittelhaltiger Pflaster – sogenannter transdermaler therapeutischer Systeme – für die Pharmaindustrie. Im Fokus stehen auch wirkstoffhaltige orale Filme, die sich ohne Zugabe von Flüssigkeit im Mund auflösen.
- Dem technischen Handel bietet tesa ein breites Produktsortiment, das kontinuierlich erweitert und dem sich verändernden Bedarf gewerblicher Kunden – unter anderem aus dem Baubereich – angepasst wird.
- Unter der Dachmarke tesa wird Konsumenten in Europa und Lateinamerika ein umfangreiches Sortiment innovativer Produkte für den Einsatz in Haushalt, Büro und Garten angeboten. Dazu gehören neben dem Klassiker tesafilm auch innovative Lösungen für die Anwendungsbereiche Wärmeisolation, Malen und Abdecken, Reparieren, Verpacken und Befestigen sowie Produkte für den Insektenschutz im Haushalt.
- Im Geschäftsfeld Craftsmen konzentriert sich tesa auf maßgeschneiderte Sortimente für professionelle Handwerker wie Maler und Lackierer.

Mit hochqualifizierten Beschäftigten sowie laufend optimierten Geschäftsprozessen ist tesa in der Lage, schnell und flexibel auf Veränderungen des Markts zu reagieren, neue Problemlösungen zu entwerfen und bedarfsgerechte Produkte zu entwickeln. Die Kenntnis der Produktionsprozesse und die Analyse aktueller Trends in der Industrie sowie das breite Angebot an hochwertigen, marktgerechten Produkten verschaffen tesa Vorteile gegenüber Wettbewerbern und sichern so nachhaltig den Erfolg des Unternehmensbereichs.

## Leitung und Kontrolle

Der Vorstand leitet das Unternehmen und ist der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts verpflichtet. Neben den funktionalen Vorstandsressorts bestehen auch regionale Verantwortungsbereiche. Insbesondere durch die Ressortzuständigkeit für die Regionen und Märkte ist der Vorstand eng mit dem operativen Geschäft verbunden. Die Ressortzuständigkeiten der Mitglieder des Vorstands werden im Abschnitt „Organe der Beiersdorf AG“ des Konzernanhangs dargestellt. Der Unternehmensbereich tesa wird als unabhängiger Teilkonzern geführt.

Die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Anreiz- und Bonussysteme werden im Vergütungsbericht, der Bestandteil des Konzernlageberichts ist, erläutert. Die Erklärung zur Unternehmensführung der Beiersdorf AG und des Konzerns nach §§ 289a, 315 Abs. 5 HGB wurde auf der Internetseite der Gesellschaft unter [www.beiersdorf.de/erklaerung\\_unternehmensfuehrung](http://www.beiersdorf.de/erklaerung_unternehmensfuehrung) öffentlich zugänglich gemacht. Weitere Informationen zu Leitung und Kontrolle, zur allgemeinen Führungsstruktur sowie zur Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG sind ebenfalls im Corporate Governance-Bericht aufgeführt.

## Wertmanagement und Steuerungssystem

Ziel des unternehmerischen Handelns von Beiersdorf ist es, die Marktanteile des Unternehmens im Sinne eines qualitativen Wachstums nachhaltig zu steigern und gleichzeitig die Ertragsbasis auszubauen. Daraus leiten sich die langfristigen Hauptsteuerungsgrößen ab, nämlich organisches Umsatzwachstum in Verbindung mit Marktanteilsentwicklung und EBIT beziehungsweise EBIT-Umsatzrendite vor Sondereffekten (Relation von EBIT zu Umsatz). Durch konsequentes Kostenmanagement und hohe Effizienz beim Einsatz der Ressourcen sollen international wettbewerbsfähige Renditen erwirtschaftet werden.

Um diese strategischen Ziele zu erreichen, hat das Unternehmen ein effizientes Steuerungssystem eingerichtet. Die Unternehmensführung leitet die Vorgaben an die einzelnen Einheiten für die Unternehmensplanung des kommenden Jahres aus den strategischen Zielen des Konzerns ab. Diese Planung umfasst sämtliche Bereiche und alle Tochtergesellschaften. Die Planung des Konzerns für das Folgejahr wird in der Regel im Herbst von Vorstand und Aufsichtsrat verabschiedet.

Im Verlauf des Geschäftsjahrs erfolgt ein regelmäßiger Abgleich der aktuellen Entwicklung der Hauptsteuerungsgrößen mit den erwarteten Werten und der aktuellen Prognose für das Gesamtjahr. Daraus abgeleitet wird das Geschäft zielgerichtet gesteuert.

Der Unternehmensbereich tesa bildet im Konzern eine eigenständige, unabhängige Einheit. Er wird ebenfalls auf Basis der Kennzahlen Umsatzwachstum und betriebliches Ergebnis (EBIT) bzw. EBIT-Umsatzrendite gesteuert.

Zusätzlich zu den oben dargestellten finanziellen Hauptsteuerungsgrößen gibt es noch eine Reihe nichtfinanzieller Leistungsindikatoren, die in den Abschnitten „Forschung und Entwicklung“, „Nachhaltigkeit“ und „Menschen bei Beiersdorf“ des Konzernlageberichts beschrieben werden.

# Wirtschaftliches Umfeld

## Allgemeine wirtschaftliche Lage

Die **Weltwirtschaft** war 2016 von verhaltenem Wachstum, einer gedämpften Investitionsstimmung und geringen Zuwächsen im internationalen Handelsvolumen geprägt. Die allgemeine politische und wirtschaftliche Unsicherheit, bedingt durch die geopolitischen Konflikte sowie die Ungewissheit bezüglich der langfristigen Folgen des EU-Austritts Großbritanniens (Brexit) und des zukünftigen politischen Kurses der USA, wirkte sich negativ auf die Konjunktur-entwicklung aus. Insbesondere in den Industrieländern ließ die wirtschaftliche Dynamik im Jahresverlauf etwas nach.

Das Wirtschaftswachstum in **Europa** lag 2016 leicht unter dem Vorjahresniveau. Zentrale konjunkturelle Stützen waren die positive Entwicklung am Arbeitsmarkt und das weiterhin niedrige Zinsniveau. Gedämpft wurde die Wachstumsdynamik durch die hohe private Verschuldung und die allgemeine Verunsicherung der Verbraucher und Investoren im Hinblick auf die Risiken im europäischen Bankensystem sowie die langfristigen Folgen des Brexits.

Das Wachstum der wirtschaftlichen Leistung in **Deutschland** lag 2016 leicht über dem Vorjahresniveau. Zentrale konjunkturelle Antriebskräfte waren die weiterhin gute Lage am Arbeitsmarkt, die positive Konsumentenstimmung sowie die gestiegenen öffentlichen Ausgaben in Verbindung mit der Flüchtlingspolitik. Nach einem starken Jahresauftakt hat die deutsche Wirtschaft in der zweiten Jahreshälfte jedoch etwas an Schwung verloren. Gebremst wurde das gute Wachstum durch die volatile Entwicklung im Industriesektor.

Die Wirtschaft in den **USA** wies 2016 ein moderates Wachstum auf, maßgeblich beeinflusst durch eine rückläufige Entwicklung bei den Anlageinvestitionen. Zentrale Konjunkturstützen waren die weiterhin gute Arbeitsmarktsituation sowie die privaten Konsumausgaben.

In **Japan** ist die Wirtschaft 2016 weiterhin nur moderat gewachsen. Die Wirtschaft war durch eine stark expansive Geldpolitik, eine Belebung des Konsumklimas und leicht anziehende Exporte im Jahresverlauf geprägt.

In den **Wachstumsmärkten** zeigte sich ein gemischtes Bild. In **China** hat sich die Wirtschaft nach einem negativen Jahresauftakt, der zu Turbulenzen an den internationalen Aktienmärkten und allgemeiner Verunsicherung führte, allmählich stabilisiert. Das Wirtschaftswachstum lag leicht unter dem Vorjahresniveau, blieb jedoch innerhalb des Zielkorridors der Regierung. Gestützt wurde die Konjunktur durch eine expansive Geldpolitik, hohe Infrastrukturinvestitionen und eine boomende Nachfrage im Immobiliensektor. Das starke Kreditwachstum und die hohe Verschuldung der staatlichen Unternehmen bergen jedoch weiterhin erhebliche Risiken. In **Indien** wirkten sich Reformen positiv auf die Wirtschaftsentwicklung aus. Zentrale Konjunkturstützen blieben der private und der staatliche Konsum. Die anhaltende Export- und Investitionsschwäche dämpfte hingegen das Wachstumstempo. **Brasilien** befand sich weiterhin in einer

Rezession. Die Hauptgründe dafür waren die angespannte Lage am Arbeitsmarkt, die schwache Binnennachfrage sowie sinkende Rohstoffpreise. In **Russland** waren 2016 mit der Stabilisierung des Rubels, Verlangsamung der Inflation, Lockerung der Geldpolitik sowie kräftigen Belebung in der Ölproduktion erste Anzeichen für eine Stabilisierung erkennbar. Die wirtschaftliche Entwicklung wurde jedoch weiterhin von den andauernden internationalen Sanktionen, den schwachen Einkommenszuwächsen und dem mäßigen privaten Konsum gedämpft.

### Absatzmarktentwicklung

Die globale Wachstumsrate im für Beiersdorf relevanten Kosmetikmarkt hat sich gegenüber dem Vorjahr abgeschwächt. Wachstumsimpulse kamen insbesondere aus den Regionen Asien und Afrika. Die meisten übrigen Märkte zeigten nur moderate Wachstumsraten.

Für die für tesa relevanten industriellen Absatzmärkte war das Jahr 2016 erneut durch eine generell positive Absatzmarktentwicklung geprägt, die in allen Regionen außerhalb Asiens in einem teils deutlichen Wachstum resultierte. Treiber waren, wie auch im Vorjahr, die osteuropäischen und lateinamerikanischen Länder, unterstützt durch eine ebenfalls positive Entwicklung in den tesa Kernregionen Deutschland und Westeuropa. In Asien war das Geschäft stark von der Marktsituation beeinflusst: Während die Automobilbranche deutlich wuchs, stand der Markt für Consumer Electronics weiterhin unter Druck.

### Beschaffungsmarktentwicklung

Die Rohstoff- und Verpackungspreise sind 2016 im Jahresdurchschnitt gegenüber 2015 leicht gesunken. Die Entwicklungen auf dem Rohstoffmarkt waren im Allgemeinen günstig, insbesondere was die Entwicklung des Ölpreises angeht. Da jedoch die Preise der verarbeiteten Rohstoffe und Kunststoffgranulate hauptsächlich von Angebot und Nachfrage auf den jeweiligen Märkten abhängen, ergab sich für die Beschaffungskosten nur ein begrenzt positiver Effekt.

Einige Rohstoffpreise blieben teilweise äußerst robust. Insbesondere die Preise für Palmölderivate und für Kunststoffgranulate auf dem europäischen Markt waren stabil.

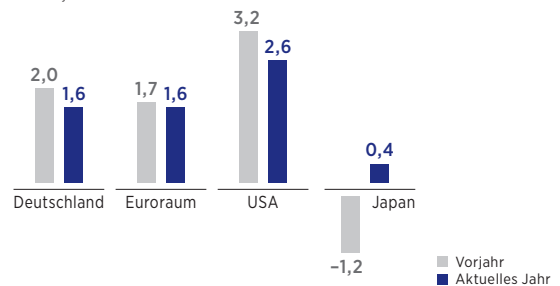
### Gesamtaussage zu den Rahmenbedingungen

Das allgemeine wirtschaftliche Wachstum im Jahr 2016 war trotz abnehmender Dynamik im Jahresverlauf positiv. Das Wachstum auf dem weltweiten Kosmetikmarkt schwächte sich ab und blieb unter dem Niveau des Vorjahrs. In diesem herausfordernden Wirtschaftsumfeld konnte der Unternehmensbereich Consumer seine Umsätze weiter steigern.

Im Jahr 2016 steigerte der Unternehmensbereich tesa seine Umsätze weiter. Während der Markt für Consumer Electronics stagnierte, entwickelte sich die Automobilindustrie positiv. Der US-amerikanische Markt zeigte einen positiven Trend und ist zusammen mit Europa zum Wachstumsmotor avanciert. Gleichzeitig verschlechterten sich die Marktbedingungen in China durch die allgemeine wirtschaftliche Lage. Der Consumer Markt hat sich in Europa im Vorjahresvergleich weiter verbessert.

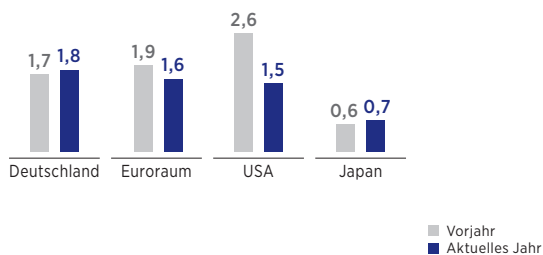
#### PRIVATER KONSUM (IN %)\*

Veränderung zum Vorjahr



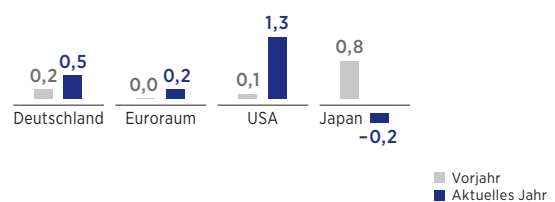
#### BRUTTOINLANDSPRODUKT (IN %)\*

Veränderung zum Vorjahr



#### INFLATIONSRATE (IN %)\*

Veränderung zum Vorjahr



# Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage

## Ertragslage Konzern

### GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (IN MIO. €)

	2015	2016	Entwicklung in %*
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>6.686</b>	<b>6.752</b>	<b>1,0</b>
Kosten der umgesetzten Leistungen	-2.785	-2.774	-0,4
<b>Brutto-Ergebnis</b>	<b>3.901</b>	<b>3.978</b>	<b>2,0</b>
Marketing- und Vertriebskosten	-2.430	-2.407	-0,9
Forschungs- und Entwicklungskosten	-183	-188	2,6
Allgemeine Verwaltungskosten	-366	-364	-0,4
Sonstiges betriebliches Ergebnis (ohne Sondereffekte)	40	-4	-
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT, ohne Sondereffekte)</b>	<b>962</b>	<b>1.015</b>	<b>5,5</b>
Sondereffekte	-	-	-
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>962</b>	<b>1.015</b>	<b>5,5</b>
Finanzergebnis	6	25	-
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>968</b>	<b>1.040</b>	<b>7,5</b>
Ertragsteuern	-297	-313	5,3
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>671</b>	<b>727</b>	<b>8,4</b>

\* Die prozentualen Veränderungen beziehen sich auf Werte in Tsd. €.

### UMSATZ

Der Konzernumsatz lag 2016 organisch um 3,2% über dem Vorjahreswert. Der Unternehmensbereich Consumer wuchs um 3,3%. tesa erzielte einen Umsatzanstieg von 2,6%. Nominal erhöhte sich der Konzernumsatz um 1,0% gegenüber dem Vorjahr und erreichte 6.752 Mio. € (Vorjahr: 6.686 Mio. €).

In **Europa** lag der Umsatz organisch um 2,8% über Vorjahr. Nominal belief sich der Umsatz auf 3.461 Mio. € (Vorjahr: 3.447 Mio. €) und lag damit um 0,4% über Vorjahr.

Das organische Wachstum in **Amerika** betrug 3,4%. Nominal stieg der Umsatz um 0,7% auf 1.252 Mio. € (Vorjahr: 1.243 Mio. €).

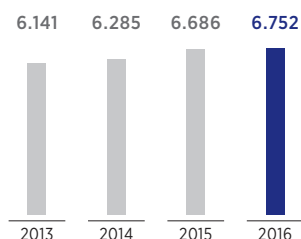
Die Region **Afrika/Asien/Australien** zeigte ein organisches Wachstum von 3,7%. Nominal wurde ein Wachstum von 2,2% auf 2.039 Mio. € (Vorjahr: 1.996 Mio. €) erreicht.

### AUFWAND/SONSTIGES BETRIEBLICHES ERGEBNIS

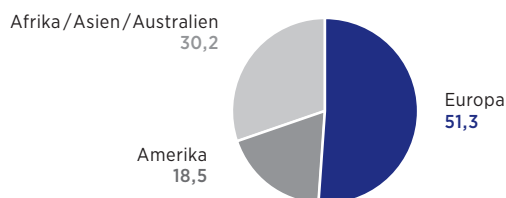
Trotz der Umsatzsteigerung gingen die **Kosten der umgesetzten Leistungen** um 0,4% zurück. Besonders im Bereich Consumer wurden erfolgreich Initiativen zur Effizienzsteigerung durchgeführt. Sie umfassten Sortimentsüberprüfungen sowie Maßnahmen im Einkauf und in der Logistik. Dadurch konnten signifikante Kosteneinsparungen erzielt werden. Zusätzlich hatte die weiterhin günstige Entwicklung der Rohstoffpreise einen positiven Effekt auf die Kosten. Die Wechselkursentwicklung wirkte sich dagegen negativ auf die Bezugskosten einiger Gesellschaften aus. Ferner hatten Veränderungen im Produkt- und Ländermix einen leicht negativen Effekt auf das Wachstum des **Brutto-Ergebnisses**.

Durch einen effizienten Einsatz der Mittel konnten die **Marketing- und Vertriebskosten** auf 2.407 Mio. € (Vorjahr: 2.430 Mio. €) gesenkt werden, ohne die Unterstützung und Wettbewerbsfähigkeit der Marken zu verringern. Dies wurde durch Optimierungen bei den Marketingausgaben und eine Verbesserung des

### UMSATZ KONZERN (IN MIO. €)



### UMSATZ KONZERN NACH REGIONEN (IN %)



Marketingmixes erreicht. So wurden Maßnahmen am Verkaufplatz (Point of Sale) und die Unterstützung unserer Handelspartner bei ihren Marketingaktivitäten überarbeitet und gezielter eingesetzt. Auf die rasant zunehmende Veränderung im Medienverhalten unserer Verbraucher reagierten wir mit einer Neuverteilung des Marketingetats auf die Medien gemäß den neuen Prioritäten. Die Aufwendungen für Werbung und Handelsmarketing lagen bei 1.496 Mio. € (Vorjahr 1.529 Mio. €). Mit Investitionen in Marketing und Vertrieb in einer Reihe von Ländern, insbesondere auch bei tesa Gesellschaften, haben wir unsere Marktstellung weiter ausgebaut.

Die Aufwendungen für **Forschung und Entwicklung** wurden auf 188 Mio. € (Vorjahr: 183 Mio. €) erhöht, um die künftige Entwicklung abzusichern. Die **allgemeinen Verwaltungskosten** lagen mit 364 Mio. € leicht unter dem Vorjahreswert von 366 Mio. €.

Das **sonstige betriebliche Ergebnis** (ohne Sondereffekte) betrug -4 Mio. € (Vorjahr: 40 Mio. €). Der Rückgang liegt im Wesentlichen an geringeren Gewinnen aus Anlagenabgängen im Vergleich zum Vorjahr.

#### BETRIEBLICHES ERGEBNIS (EBIT, OHNE SONDEREFFEKTE)

Die Beurteilung der operativen Ertragslage des Beiersdorf Konzerns erfolgt anhand des betrieblichen Ergebnisses (EBIT) ohne Sondereffekte. Diese Kennzahl ist nicht Bestandteil der IFRS und nur als freiwillige Zusatzinformation zu betrachten. Sondereffekte sind einmalige, nicht operative Geschäftsvorfälle.

Das EBIT ohne Sondereffekte stieg auf 1.015 Mio. € (Vorjahr: 962 Mio. €), die EBIT-Umsatzrendite lag bei 15,0% (Vorjahr: 14,4%). Der Unternehmensbereich Consumer erzielte ein EBIT ohne Sondereffekte von 829 Mio. € (Vorjahr: 771 Mio. €), die EBIT-Umsatzrendite erreichte 14,8% (Vorjahr: 13,9%). tesa verzeichnete ein EBIT von 186 Mio. € (Vorjahr: 191 Mio. €) und eine EBIT-Umsatzrendite von 16,2% (Vorjahr: 16,8%).

In **Europa** verzeichnete der Konzern ein Ergebnis vor Sondereffekten von 607 Mio. € (Vorjahr: 618 Mio. €). Die EBIT-Umsatzrendite lag bei 17,5% (Vorjahr: 17,9%). Das Ergebnis vor Sondereffekten in **Amerika** lag bei 127 Mio. € (Vorjahr: 104 Mio. €). Die EBIT-Umsatzrendite lag bei 10,2% (Vorjahr: 8,4%). In **Afrika/Asien/Australien** betrug das EBIT ohne Sondereffekte 281 Mio. € (Vorjahr: 240 Mio. €). Die EBIT-Umsatzrendite lag bei 13,8% (Vorjahr: 12,0%).

#### SONDEREFFEKTE

Sondereffekte waren im Geschäftsjahr 2016 sowie im Vorjahr nicht zu berücksichtigen.

#### BETRIEBLICHES ERGEBNIS (EBIT)

Das betriebliche Ergebnis (EBIT) erreichte 1.015 Mio. € (Vorjahr: 962 Mio. €). Dies entspricht einer EBIT-Umsatzrendite von 15,0% (Vorjahr: 14,4%).

#### FINANZERGEBNIS

Das Finanzergebnis betrug 25 Mio. € (Vorjahr: 6 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf einen Anstieg der Zinserträge aus Finanzanlagen sowie den Rückgang der Zinsaufwendungen, bedingt durch geringere Finanzverbindlichkeiten im Jahr 2016 und einen Zinsaufwand aus einer Steuernachveranlagung im Vorjahr, zurückzuführen. Ein gegenüber dem Vorjahr höheres übriges Finanzergebnis trug zusätzlich zur Verbesserung der Position bei.

#### ERTRAGSTEUERN

Der Ertragsteueraufwand lag bei 313 Mio. € (Vorjahr: 297 Mio. €). Die Steuerquote lag bei 30,1% (Vorjahr: 30,7%).

#### JAHRESÜBERSCHUSS

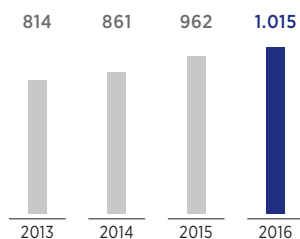
Der Jahresüberschuss erhöhte sich auf 727 Mio. € (Vorjahr: 671 Mio. €), die Umsatzrendite nach Steuern lag bei 10,8% (Vorjahr: 10,0%).

#### ERGEBNIS JE AKTIE - DIVIDENDE

Das Ergebnis je Aktie lag bei 3,13 € (Vorjahr: 2,91 €). Berechnet wurden diese Werte auf Basis der gewichteten Anzahl der dividendenberechtigten Aktien von 226.818.984 Stück. Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,70 € (Vorjahr: 0,70 €) je dividendenberechtigter Stückaktie vorschlagen. Für weitere Angaben zu Anzahl, Art und Nennwert der Aktien wird auf den Abschnitt 17 „Gezeichnetes Kapital“ im Konzernanhang verwiesen.

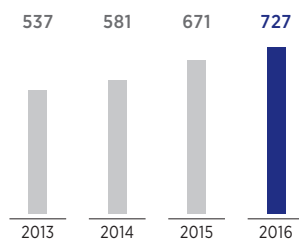
#### EBIT KONZERN (IN MIO. €)

Ohne Sondereffekte



#### JAHRESÜBERSCHUSS KONZERN (IN MIO. €)

Ohne Sondereffekte



## Ertragslage Unternehmensbereiche

### CONSUMER

#### UMSATZENTWICKLUNG UNTERNEHMENSBEREICH CONSUMER

		Europa	Amerika	Afrika / Asien / Australien	Gesamt
Umsatz 2016	(in Mio. €)	2.801	1.078	1.727	5.606
Umsatz 2015	(in Mio. €)	2.816	1.076	1.654	5.546
Veränderungen (organisch)	(in %)	2,0	2,9	5,7	3,3
Veränderungen (nominal)	(in %)	-0,6	0,2	4,4	1,1

Der Unternehmensbereich **Consumer** erreichte 2016 ein organisches Umsatzwachstum von 3,3%. Der im Jahresvergleich starke Euro führte durch die negativen Effekte aus der Währungsumrechnung zu einer Verringerung des Wachstums um 2,2%-Punkte. Nominal erhöhte sich der Umsatz somit um 1,1% auf 5.606 Mio. € (Vorjahr: 5.546 Mio. €).

Die gute organische Umsatzentwicklung zeigt die konsequente Umsetzung unserer Unternehmensstrategie, der Blue Agenda. Mit überzeugenden Innovationen und exzellenten Marketingkonzepten konnten wir unsere starke Position in den gesättigten Märkten weiter festigen und in den Wachstumsmärkten, dort mit zum Teil zweistelligen Umsatzsteigerungsraten, Marktanteile hinzugewinnen. Unsere drei Kernmarken NIVEA, Eucerin und La Prairie erzielten dabei erneut gute, zum Teil sehr gute Wachstumsraten.

**NIVEA** wuchs 2016 weltweit organisch um 3,8%. Zum Wachstum trugen vor allem NIVEA Deo, NIVEA Shower sowie die NIVEA Universal Cremes bei. In der Kategorie NIVEA Deo wurde das Wachstum insbesondere durch den erfolgreichen globalen Launch von NIVEA Protect & Care getrieben. Besonders positiv entwickelten sich zudem erneut NIVEA Black & White und NIVEA Fresh. Die im Vorjahr eingeführten Produkte NIVEA Active Clean sowie NIVEA Creme Smooth waren signifikante Wachstumstreiber bei NIVEA Shower. Zum Wachstum der NIVEA Universal Cremes trug vor allem die im Vorjahr auf den Markt gebrachte NIVEA Care Creme bei. Auch die NIVEA MEN Creme entwickelte sich sehr positiv.

Insgesamt konnte NIVEA trotz eines schwierigen Marktumfelds die starke Position behaupten und in vielen Märkten und Kategorien Marktanteile dazugewinnen. In der Kategorie NIVEA Deo konnten die Marktanteile insbesondere in Deutsch-

land, Australien und Südafrika ausgebaut werden. Unsere Marktanteile in der Kategorie NIVEA MEN wurden im Wesentlichen durch die Entwicklung in Deutschland, Polen und Japan positiv beeinflusst. Negativ entwickelten sich die Marktanteile in der Kategorie NIVEA Face, insbesondere in Deutschland, Italien und Frankreich. Auf Länderebene entwickelten sich die Marktanteile in Südafrika, Australien und Japan besonders positiv. Eine negative Entwicklung gab es insbesondere in Italien und Großbritannien.

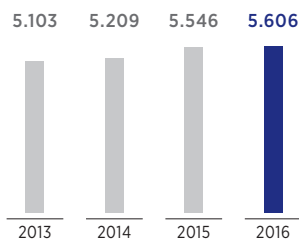
Unsere Marke **Eucerin** erreichte ein organisches Wachstum von 1,5%. Zu dieser positiven Entwicklung trug insbesondere die Kategorie Eucerin Sun bei. Besonders gut entwickelten sich die Umsätze in Deutschland, Italien und Korea.

Im Bereich der selektiven Kosmetik verzeichnete unsere Marke **La Prairie** einen organischen Umsatzanstieg von 5,5%. Zum Wachstum trug insbesondere die Skin Caviar Collection mit ihrem Kernsortiment (darunter vor allem Skin Caviar Liquid Lift) und der Neueinführung der Skin Caviar Essence-in-Lotion bei. Ein weiterer starker Wachstumstreiber war der Launch von Cellular Radiance Perfecting Fluide Pure Gold. Besonders gut entwickelten sich die Umsätze im Travel-Retail-Geschäft sowie in China, Australien und Großbritannien.

Die gute Ertragslage in den westeuropäischen und nordamerikanischen Märkten konnte weiter ausgebaut werden. In den Wachstumsmärkten verbesserte sich die Ertragsituation deutlich. Nur in einigen wenigen Ländern führten verstärkte Investitionen zu einer Verlustsituation.

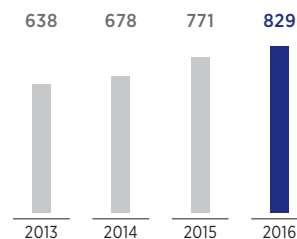
Das EBIT ohne Sondereffekte betrug 829 Mio. € (Vorjahr: 771 Mio. €), die EBIT-Umsatzrendite ohne Sondereffekte stieg auf 14,8% (Vorjahr: 13,9%) an.

#### UMSATZ CONSUMER (IN MIO. €)



#### EBIT CONSUMER (IN MIO. €)

Ohne Sondereffekte



## EUROPA

## CONSUMER UMSATZENTWICKLUNG EUROPA

		Westeuropa	Osteuropa	Gesamt
Umsatz 2016	(in Mio. €)	2.262	539	2.801
Umsatz 2015	(in Mio. €)	2.281	535	2.816
Veränderungen (organisch)	(in %)	1,0	6,6	2,0
Veränderungen (nominal)	(in %)	-0,8	0,6	-0,6

In der Region **Europa** lag der Umsatz organisch um 2,0% über dem Vorjahr. Nominal sank der Umsatz um 0,6% auf 2.801 Mio. € (Vorjahr: 2.816 Mio. €).

In **Westeuropa** lag der Umsatz um 1,0% über dem Vorjahr. Vor allem in Deutschland, Spanien und Großbritannien konnte ein gutes Wachstum erreicht werden. Der Umsatz in der Schweiz und in Frankreich blieb dagegen unter dem Vorjahr. Erfreulich entwickelten sich die Umsätze mit NIVEA Deo. Eucerin zeigte ebenfalls eine positive Entwicklung. La Prairie verzeichnete ein sehr gutes Wachstum.

Der Umsatz in **Osteuropa** erreichte ein Wachstum von 6,6%. Das Wachstum war im Wesentlichen getrieben durch die sehr gute Entwicklung in Russland. Auch in Kasachstan und in der Ukraine wurden zweistellige Wachstumsraten erzielt. In Polen konnte ebenfalls ein gutes Wachstum erreicht werden. In Serbien blieb der Umsatz hingegen unter Vorjahr. Insbesondere NIVEA Deo, NIVEA Face und NIVEA MEN entwickelten sich sehr gut. La Prairie zeigte in der Region ein starkes Wachstum. Eucerin konnte die Vorjahreswerte hingegen nicht erreichen.

## AMERIKA

## CONSUMER UMSATZENTWICKLUNG AMERIKA

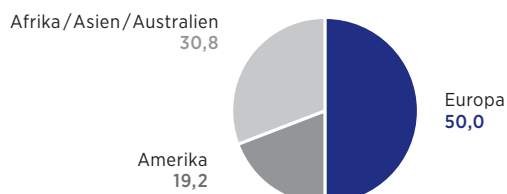
		Nordamerika	Lateinamerika	Gesamt
Umsatz 2016	(in Mio. €)	432	646	1.078
Umsatz 2015	(in Mio. €)	426	650	1.076
Veränderungen (organisch)	(in %)	1,6	3,7	2,9
Veränderungen (nominal)	(in %)	1,4	-0,7	0,2

In der Region **Amerika** stieg der Umsatz organisch um 2,9%. Nominal lag der Umsatz, bedingt durch die Wechselkursentwicklung der wesentlichen süd-amerikanischen Währungen, mit 1.078 Mio. € um 0,2% über dem Vorjahreswert (1.076 Mio. €).

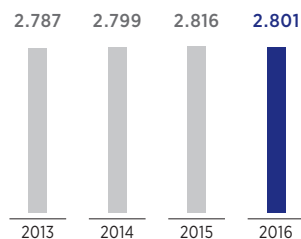
Der Umsatz in **Nordamerika** lag um 1,6% über dem Vorjahr. Sehr gut entwickelten sich NIVEA Universal Cremes und NIVEA MEN. Aquaphor zeigte ebenfalls ein sehr gutes Wachstum in der Region. Eucerin und La Prairie erreichten in etwa den Vorjahresumsatz.

In **Lateinamerika** stiegen die Umsätze um 3,7%, getrieben durch gute, zum Teil sehr gute Wachstumsraten in Brasilien, Mexiko und Kolumbien. Die Entwicklung in Argentinien wirkte sich dagegen negativ auf das Wachstum aus. Insbesondere NIVEA Deo, NIVEA Shower und NIVEA Universal Cremes entwickelten sich sehr gut. Eucerin konnte den Vorjahresumsatz hingegen nicht erreichen.

## UMSATZ CONSUMER NACH REGIONEN (IN %)



## UMSATZ CONSUMER IN EUROPA (IN MIO. €)





## AFRIKA/ASIEN/AUSTRALIEN

## CONSUMER UMSATZENTWICKLUNG AFRIKA/ASIEN/AUSTRALIEN

		<b>Gesamt</b>
Umsatz 2016	(in Mio. €)	1.727
Umsatz 2015	(in Mio. €)	1.654
Veränderungen (organisch)	(in %)	5,7
Veränderungen (nominal)	(in %)	4,4

Die Region **Afrika/Asien/Australien** erreichte organisch einen Umsatzanstieg von 5,7%. Nominal stieg der Umsatz um 4,4% auf 1.727 Mio. € (Vorjahr: 1.654 Mio. €).

Basis für das Umsatzwachstum war die weiterhin sehr gute Entwicklung in Japan, Südafrika, Indien, Korea und Australien. In China dagegen wurde der Vorjahreswert nicht erreicht. Besonders NIVEA Deo, NIVEA Universal Cremes und NIVEA Shower entwickelten sich sehr gut. Eucerin und La Prairie konnten ebenfalls ein sehr gutes Wachstum verzeichnen.

## tesa

## UMSATZENTWICKLUNG UNTERNEHMENSBEREICH tesa

		Europa	Amerika	Afrika/Asien/Australien	<b>Gesamt</b>
Umsatz 2016	(in Mio. €)	660	174	312	1.146
Umsatz 2015	(in Mio. €)	631	167	342	1.140
Veränderungen (organisch)	(in %)	6,2	6,7	-6,0	2,6
Veränderungen (nominal)	(in %)	4,6	4,2	-8,7	0,6

Der Umsatz im Unternehmensbereich **tesa** erhöhte sich organisch um 2,6% gegenüber dem Vorjahr. Das Wachstum wurde durch Wechselkurseffekte um 1,8%-Punkte verringert. Strukturelle Effekte reduzierten das Wachstum um 0,2%-Punkte. Nominal stieg der Umsatz somit um 0,6% auf 1.146 Mio. € (Vorjahr: 1.140 Mio. €). Das EBIT verringerte sich auf 186 Mio. € (Vorjahr: 191 Mio. €). Die EBIT-Umsatzrendite lag bei 16,2% (Vorjahr: 16,8%).

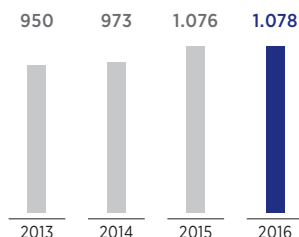
## tesa INDUSTRIE

Der Unternehmensbereich Industrie von tesa erreichte ein organisches Umsatzwachstum von 2,0%. Dabei stand deutliches Wachstum des Geschäfts in Osteuropa und Amerika einer erneut schwachen Entwicklung der überwiegend mit Projektgeschäft erzielten Umsätze in Asien gegenüber. Nominal reduzierte sich der Umsatz um 0,1% auf 853 Mio. € (Vorjahr: 854 Mio. €). Der Anteil des Industriebereichs am Gesamtumsatz lag bei 74,4% (Vorjahr: 74,9%).

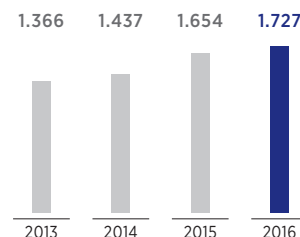
Für die Anwendungen in der Elektronikindustrie hat tesa viele neue Produkte entwickelt und eingeführt. Dazu gehört das Hochleistungsklebeband tesa® 757xx reinforced Ac Foam Tape. Es verfügt über viskoelastische Materialeigenschaften und ist damit besonders schockabsorbierend. Trotz der stetigen Weiterentwicklung der Produkte verlangsamte sich das Wachstum aufgrund der weitgehenden Sättigung des Smartphone-Marktes. tesa erzielte jedoch bei der zunehmenden Anzahl an chinesischen Herstellern gute Erfolge. Neu im Sortiment sind spezielle Klebebänder für den stark wachsenden Markt tragbarer Geräte wie Smartwatches, die aufgrund der körpernahen Anwendung hohe Anforderungen wie Kosmetik- und Schweißbeständigkeit erfüllen müssen.

Im Automobilbereich baut tesa seine globale Marktposition kontinuierlich aus. Besonders erfolgreich waren die doppelseitig klebenden viskoelastischen Schaumprodukte auf Basis der ACXplus-Technologie und die umweltfreund-

## UMSATZ CONSUMER IN AMERIKA (IN MIO. €)



## UMSATZ CONSUMER IN AFRIKA/ASIEN/AUSTRALIEN (IN MIO. €)



lichen Hochleistungsklebebänder für Kabelbaumumwicklungen. Auch die Maskierungssysteme für zweifarbige Lackierungen trugen zu einer guten Geschäftsentwicklung bei.

Im Bereich Druck und Papier hat tesa verbesserte Produkte für Anwendungen beim Bedrucken flexibler Verpackungen erfolgreich eingeführt. Zudem ergänzte tesa dieses Sortiment um eine neue Produktserie, die sich durch eine hohe Flexibilität der Klebebänder auszeichnet. Auch für fliegende Rollenwechsel im Offsetdruck setzt tesa weiterhin Standards: Die optimierten tesa EasySplice® Klebebänder bieten auch bei Temperatur- und Feuchtigkeitsschwankungen sowie auf kritischen Papieren höchste Prozesssicherheit.

Der Geschäftsbereich Pharma erzielte bei der Auftragsfertigung wirkstoffhaltiger Pflaster weitere Erfolge. In 14 europäischen Ländern wurden zwei solcher Pflaster durch einen Kunden in den Markt eingeführt. Zudem erreichte tesa mit der Auditierung der tesa Labtec GmbH durch die US-amerikanische Gesundheitsbehörde FDA einen wichtigen Meilenstein bei der Erschließung des Geschäftsfelds in den USA. tesa errichtete eine zusätzliche Konfektionierungsanlage, um die auf dieser Basis geplanten Wachstumsziele erfüllen zu können.

tesa bietet mit tesa scribos® umfassende und kundenindividuelle Lösungen für den Fälschungs- und Manipulationsschutz an – passend für mehr als 20 Branchen. tesa konnte in diesem Bereich unter anderem einen neuen Großkunden gewinnen, der nun ein weltweit genutztes Komplettsystem zum Fälschungsschutz sowie zur Produktverfolgung und Kundenbindung einsetzt. Darüber hinaus hat tesa scribos® das neu entwickelte Echtheitsmerkmal tesa VeoMark® L mit integriertem QR-Code erfolgreich eingeführt. An weiteren innovativen Markenschutzlösungen, insbesondere für die Nahrungs- und Genussmittelindustrie, wird gegenwärtig ebenso gearbeitet.

Im Bereich Building Supply konnte tesa vor allem durch doppelseitige Klebebänder wachsen und seinen Kundenkreis erweitern. Durch Fokussierung auf den Bereich Innenausstattung wurden mit neuen ACXplus-Produkten für Glas-trennwände, die nicht an den Seiten kleben, und mit ACXplus-Produkten für flügelüberdeckende Türen neue Kunden gewonnen. Die Produkte erhöhen den Gestaltungsspielraum von Designern und Innenausstattern und tragen zu einer modernen, klaren Optik bei. Weiterhin konzentriert sich tesa auf anspruchsvolle Anwendungen im Außenbereich wie an Fassaden, Fenstern und Haustüren mit besonders witterungsbeständigen und dauerhaften doppelseitigen Produkten.

tesa baute das industrielle Handelsgeschäft erneut aus und entwickelte sich überproportional zum Gesamtmarkt. Wachstumstreiber waren vor allem technisch anspruchsvolle Klebebänder, die zu einer positiven Umsatzentwicklung in allen Regionen führten. Der Fokus der Aktivitäten lag auf dem Ausbau des Händlernetzwerks in Asien und Nordamerika. Darüber hinaus stärkte tesa die bestehenden Partnerschaften in Europa.

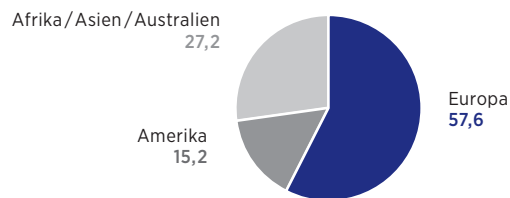
#### tesa CONSUMER

Das auf Europa und Lateinamerika konzentrierte Geschäft mit Produkten für Konsumenten und professionelle Handwerker entwickelte sich mit einem organischen Umsatzwachstum von 5,4% positiv. Nominal verbesserte sich der Umsatz um 4,4% auf 275 Mio. € (Vorjahr: 264 Mio. €). Damit trug der Bereich im Berichtsjahr mit 24,1% (Vorjahr: 23,1%) zum Gesamtumsatz des Unternehmensbereichs tesa bei.

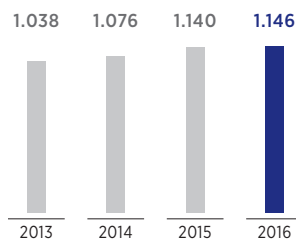
In den strategischen Geschäftsfeldern und in allen Regionen des Unternehmensbereichs Consumer & Craftsmen konnte tesa seine Marktposition stärken – sowohl im Endverbrauchermarkt mit Lösungen für Heimwerker („Do-it-yourself“) sowie Produkten für den Büro- und Schreibwarenbereich („Stationery“) als auch in dem Geschäftsfeld „Craftsmen“, dem Sortiment für professionelle Handwerker. Grundlage hierfür war nicht zuletzt die Fortführung der Markenkampagne in Deutschland und acht weiteren europäischen Ländern. Dies steigerte die Bekanntheit von tesa und das Unternehmen konnte seinen Umsatz weiter erhöhen.

Wachstum erzielte tesa vor allem mit den doppelseitigen Befestigungslösungen Powerstrips und Powerbond. In Deutschland umfasst das neue Sortiment 48 innovative Produkte wie beispielsweise klebende, verstellbare Nägel und Schrauben

#### UMSATZ tesa NACH REGIONEN (IN %)

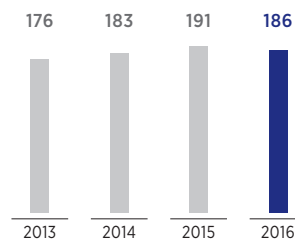


#### UMSATZ tesa (IN MIO. €)



#### EBIT tesa (IN MIO. €)

Ohne Sondereffekte



für unterschiedliche Untergründe und Anwendungen sowie neue Powerstrips für Tapeten. tesa hat die Produkte auf Basis umfangreicher Marktforschung entwickelt und sie anschließend patentieren lassen. Die besonderen Vorteile der cleveren Befestigungssysteme gegenüber konventionellen Befestigungen mit Schrauben und Nägeln überzeugen die Kunden.

Im Bereich Craftsmen wirkte sich der zusätzliche Fokus auf den Baustoffhandel positiv aus. Darüber hinaus führte tesa die erfolgreichen Trainingskonzepte für professionelle Maler in Kooperation mit Fachhändlern fort. Für diese Zielgruppe erweiterte das Unternehmen zudem die Produktpalette, beispielsweise um neue Maler- und Putzbänder.

## Vermögenslage Konzern

### BILANZ KONZERN (IN MIO. €)

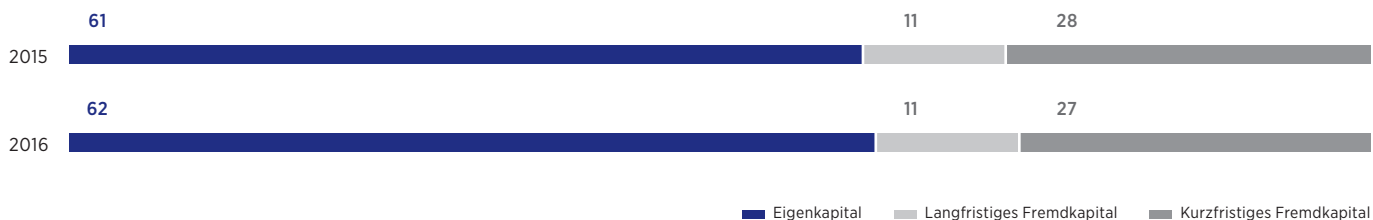
Aktiva	31.12.2015	31.12.2016
Langfristige Vermögenswerte	2.685	3.297
Vorräte	772	739
Übrige kurzfristige Vermögenswerte	2.498	2.665
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	918	872
	<b>6.873</b>	<b>7.573</b>
<b>Passiva</b>	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2016</b>
Eigenkapital	4.201	4.677
Langfristige Rückstellungen	655	802
Langfristige Verbindlichkeiten	91	58
Kurzfristige Rückstellungen	419	440
Kurzfristige Verbindlichkeiten	1.507	1.596
	<b>6.873</b>	<b>7.573</b>

Die langfristigen Vermögenswerte stiegen um 612 Mio. € auf 3.297 Mio. € (Vorjahr: 2.685 Mio. €). Langfristige Wertpapiere wurden aufgrund von verringerten Restlaufzeiten in die kurzfristigen Vermögenswerte umgebucht, neue Käufe wurden getätigt. Die langfristigen Wertpapiere erhöhten sich um 594 Mio. € auf 1.891 Mio. € (Vorjahr: 1.297 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte lagen bei 162 Mio. € (Vorjahr: 249 Mio. €). Davon entfielen 113 Mio. € (Vorjahr: 135 Mio. €) auf den Unternehmensbereich Consumer und 49 Mio. € (Vorjahr: 114 Mio. €) auf den Unternehmensbereich tesa. Nach dem Abschluss von großen Investitionsprojekten im Vorjahr (neue Consumer und tesa Werke sowie die neue Zentrale von tesa) wurden im Jahr 2016 im Wesentlichen laufende Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen getätigt. Die Abschreibungen im Konzern lagen bei 148 Mio. € (Vorjahr: 129 Mio. €). Die Vorräte reduzierten sich um 33 Mio. € auf 739 Mio. € (Vorjahr: 772 Mio. €). Zu dieser Entwicklung trugen im Wesentlichen die konsequent umgesetzten Maßnahmen

zur Optimierung des Working Capital bei. Die übrigen kurzfristigen Vermögenswerte erhöhten sich auf 2.665 Mio. € (Vorjahr: 2.498 Mio. €). Darin enthalten sind kurzfristige Wertpapiere in Höhe von 958 Mio. € (Vorjahr: 858 Mio. €). Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stiegen um 35 Mio. € auf 1.293 Mio. € (Vorjahr: 1.258 Mio. €). Die Ertragsteuerforderungen erhöhten sich um 8 Mio. € auf 108 Mio. €, die sonstigen kurzfristigen Vermögensgegenstände reduzierten sich um 4 Mio. € auf 163 Mio. €.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente verringerten sich auf 872 Mio. € (Vorjahr: 918 Mio. €). Die Nettoliquidität (Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente sowie lang- und kurzfristige Wertpapiere abzüglich kurzfristiger Bankverbindlichkeiten) erhöhte sich um 672 Mio. € auf 3.708 Mio. € (Vorjahr: 3.036 Mio. €). Die kurzfristigen Bankverbindlichkeiten reduzierten sich um 24 Mio. € auf 13 Mio. € (Vorjahr: 37 Mio. €).

### FINANZIERUNGSSTRUKTUR (IN %)



Die Summe der langfristigen Rückstellungen und Verbindlichkeiten erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr auf 860 Mio. € (Vorjahr: 746 Mio. €). Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf den Anstieg der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen auf 706 Mio. € (Vorjahr: 574 Mio. €) aufgrund des deutlichen Rückgangs im Diskontierungssatz zurückzuführen. Im Zusammenhang damit verringerten sich die latenten Steuerverbindlichkeiten auf 55 Mio. €

(Vorjahr: 88 Mio. €). Die Summe der kurzfristigen Rückstellungen und Verbindlichkeiten stieg durch die operativ bedingte Erhöhung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 110 Mio. € auf 2.036 Mio. € (Vorjahr: 1.926 Mio. €). Der Eigenkapitalanteil stieg auf 62% (Vorjahr: 61%). Der Anteil des langfristigen Fremdkapitals lag bei 11% (Vorjahr: 11%), der Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals bei 27% (Vorjahr: 28%).

## Finanzlage Konzern

### KAPITALFLUSSRECHNUNG KONZERN (IN MIO. €)

	2015	2016
Brutto-Cashflow	770	859
Mittelveränderung Nettoumlaufvermögen	30	83
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit	800	942
Cashflow aus investiver Tätigkeit	-655	-764
Free-Cashflow	145	178
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-210	-233
Sonstige Veränderungen	7	9
Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-58	-46
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 01.01.</b>	<b>976</b>	<b>918</b>
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.</b>	<b>918</b>	<b>872</b>

Der Brutto-Cashflow betrug im Berichtsjahr 859 Mio. € und lag damit um 89 Mio. € über dem Wert des Vorjahrs.

Aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens ergab sich ein Mittelzufluss in Höhe von 83 Mio. € (Vorjahr: 30 Mio. €). Dem Anstieg der Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände um 48 Mio. € standen der Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und kurzfristigen Rückstellungen um 98 Mio. € sowie der Rückgang der Vorräte um 33 Mio. € als Ergebnis der ergriffenen Maßnahmen zur Senkung des Working Capital (insbesondere im Unternehmensbereich Consumer) gegenüber.

Der Mittelabfluss aus investiver Tätigkeit betrug im Berichtsjahr 764 Mio. € (Vorjahr: 655 Mio. €). Den Zins- und sonstigen Finanzeinzahlungen in Höhe von 65 Mio. € sowie Einzahlungen aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen in Höhe von 8 Mio. € standen Nettoauszahlungen für den Erwerb von Wertpapieren in Höhe von 675 Mio. € sowie Auszahlungen für Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 162 Mio. € gegenüber.

Der Free-Cashflow lag mit 178 Mio. € um 33 Mio. € über dem Wert des Vorjahrs (145 Mio. €). Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit in Höhe von 233 Mio. € (Vorjahr: 210 Mio. €) setzte sich im Wesentlichen aus der Auszahlung der Dividende der Beiersdorf AG in Höhe von 159 Mio. € sowie Zins- und sonstigen Finanzauszahlungen in Höhe von 49 Mio. € zusammen.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente erreichten 872 Mio. € (Vorjahr: 918 Mio. €).

### FINANZIERUNG UND LIQUIDITÄTSVORSORGE

Die Sicherung der Liquidität ist vorrangiges Ziel des Finanzmanagements bei Beiersdorf. Daneben stehen die Absicherung von Währungs-, Zins- und Ausfallrisiken sowie die Anlage der flüssigen Mittel im Zentrum der Aktivitäten. Art und Umfang der Transaktionen orientieren sich am operativen und finanziellen Grundgeschäft des Konzerns. Zur Ermittlung des Liquiditätsbedarfs werden Szenariorechnungen und rollierende Zwölf-Monats-Cashflow-Planungen eingesetzt. Einzelheiten zum Risikomanagement im Finanzbereich finden sich im Konzernanhang (Erläuterungen zur Bilanz, Anhangangabe 27).

### Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage des Konzerns

Die Geschäftsentwicklung im Jahr 2016 zeigt, dass Beiersdorf auf dem richtigen Weg ist. Beide Unternehmensbereiche im **Konzern** entwickelten sich positiv. Der Konzern erreichte einen Umsatz von 6.752 Mio. € (Vorjahr: 6.686 Mio. €). Das organische Wachstum betrug 3,2% (Vorjahr: 3,0%). Das EBIT ohne Sondereffekte erreichte 1.015 Mio. € (Vorjahr: 962 Mio. €). Die EBIT-Umsatzrendite ohne Sondereffekte betrug 15,0% (Vorjahr: 14,4%).

Der Unternehmensbereich **Consumer** ist durch die konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategie, basierend auf dem strategischen Kompass Blue Agenda, erfolgreich vorangekommen. Sie soll Beiersdorf wettbewerbsfähiger und wirtschaftlich erfolgreicher machen. Insbesondere an der Entwicklung der Wachstumsmärkte und der Einführung umsatzstarker neuer Produkte ist der Erfolg abzulesen.

Der Unternehmensbereich **tesa** konnte sowohl in den industriellen Märkten als auch beim Endverbrauchergeschäft das Geschäft weiter ausbauen, musste aber eine erneut schwache Entwicklung im Projektgeschäft in Asien hinnehmen.

**VERGLEICH DER TATSÄCHLICHEN MIT DER PROGNOSTIZIERTEN GESCHÄFTSENTWICKLUNG**

		Prognose 2016 Geschäftsbericht 2015	Prognose 2016 H1-Bericht 2016	Prognose 2016 9M-Quartalsmitteilung 2016	<b>Ergebnis 2016</b>
<b>Umsatzwachstum (organisch)</b>					
Consumer	(in %)	3-4	3-4	3-4	3,3
tesa	(in %)	2-4	leicht über Vorjahr	leicht über Vorjahr	2,6
Konzern	(in %)	3-4	3-4	3-4	3,2
<b>EBIT-Umsatzrendite (ohne Sondereffekte)</b>					
		leicht über Vorjahr	leicht über Vorjahr	deutlich über Vorjahr	
Consumer	(in %)	(13,9)	(13,9)	(13,9)	14,8
		auf Vorjahresniveau	leicht unter Vorjahr	deutlich unter Vorjahr	
tesa	(in %)	(16,8)	(16,8)	(16,8)	16,2
		leicht über Vorjahr	leicht über Vorjahr	deutlich über Vorjahr	
Konzern	(in %)	(14,4)	(14,4)	(14,4)	15,0

Im Unternehmensbereich **Consumer** lag die Umsatzentwicklung mit 3,3% innerhalb des prognostizierten Zielkorridors für das Geschäftsjahr 2016 von 3 bis 4%. Hierzu trugen sowohl die gesättigten als auch die Wachstumsmärkte sowie alle Regionen bei. Das betriebliche Ergebnis (EBIT, ohne Sondereffekte) und die EBIT-Umsatzrendite lagen im Geschäftsjahr 2016 deutlich über dem Vorjahr und übertrafen somit die ursprüngliche Prognose.

Der Unternehmensbereich **tesa** verzeichnete im abgelaufenen Geschäftsjahr erneut eine positive Entwicklung. Mit einem Umsatzwachstum von 2,6% lag tesa im Plan. Das betriebliche Ergebnis (EBIT, ohne Sondereffekte) und die EBIT-Umsatzrendite lagen im Geschäftsjahr 2016 unter Vorjahr.

**Bilanzielle Ermessensentscheidungen**

Im Konzernabschluss wurden keine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sowie damit verbundenen Wahlrechte angewandt, die von denen der Vorjahre abweichen und bei einer anderen Anwendung einen wesentlichen Einfluss auf die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage gehabt hätten. Angaben zum Einfluss der Verwendung von Schätzungen, zu den getroffenen Annahmen und Ermessensentscheidungen finden sich im Konzernanhang.

**Forschung und Entwicklung**

Beiersdorfs Expertise in der Forschung und Entwicklung ist seit mehr als 130 Jahren eine treibende Kraft unseres Unternehmenserfolgs:

- Der Unternehmensbereich Consumer entwickelt innovative und qualitativ hochwertige Produkte für die Hautpflege, die auf die Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten weltweit zugeschnitten sind.
- Der Unternehmensbereich tesa entwickelt selbstklebende System- und Produktlösungen von höchster Qualität und nimmt damit eine Spitzenposition auf den Weltmärkten ein.

In der Forschung und Entwicklung von Beiersdorf waren Ende 2016 1.178\* Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt (Vorjahr: 1.108). Davon waren 702\* (Vorjahr: 637) im Unternehmensbereich Consumer tätig und 476 (Vorjahr: 471) im Unternehmensbereich tesa.

\* Die Entwicklung zum Vorjahr resultiert im Wesentlichen aus einer internen Umstrukturierung.

**Consumer**

**FÜHRENDE HAUTPFLEGEKOMPETENZ**

Beiersdorf steht weltweit für höchste Hautpflegekompetenz. Unsere führende Forschung in der Hautpflege bildet die Basis für Innovationserfolge und die Entwicklung herausragender Produkte für unsere Konsumenten.

Im Berichtsjahr haben wir wesentliche Fortschritte bei zentralen Fragen des Hautstoffwechsels gemacht. Unser Fokus lag dabei insbesondere auf den Alterungsprozessen der Haut und der Erforschung neuer Wirkansätze für die Hautpflege, um alterungsbedingte Hautveränderungen effektiv reduzieren zu können.

Eine wesentliche Ursache der Hautalterung ist das Absinken des Zellenergiestoffwechsels. Seit unserer Entdeckung des Coenzym Q10 für die Hautpflege setzen wir auf die Ergänzung und Stimulation des Energiestoffwechsels als gut verträglichen Weg, den Zeichen der Hautalterung entgegenzuwirken. Um den Fortschritt in diesem Bereich weiter voranzutreiben, kooperiert Beiersdorf mit dem „Center for Free-Electron Laser Science“ (CFEL) der Universität Hamburg. In einem der jüngsten Forschungsprojekte wurde eine computerbasierte Simulationstechnik entwickelt, die zu einem besseren Verständnis der Zellenergieproduktion und der ihr zugrunde liegenden Prozesse, einschließlich des alterungsbedingten Zellabbaus, führen soll. Die aus der Simulation gewonnenen Erkenntnisse sollen in die Entwicklung neuer Produkte einfließen, um zukünftig die Zellenergie verbessert stimulieren zu können.

Ein weiterer Forschungsschwerpunkt der Wissenschaftler bei Beiersdorf ist die Haut von Diabetikern. Aus den Zellvorgängen diabetischer Haut lassen sich wichtige Rückschlüsse auf Prozesse der Hautalterung allgemein ziehen. In Zusammenarbeit mit den Universitäten Heidelberg und Hannover konnten unsere Forscher den Zusammenhang zwischen den Hauptdefiziten diabetischer Haut und einer reduzierten Aktivität des Enzyms Glyoxalase aufklären. Infolge dieser verringerten Enzymaktivität sinkt die natürliche Fähigkeit der epidermalen Keratinozyten zur Entgiftung, wodurch auch die Regeneration der Nerven in der Haut beeinträchtigt wird. Die daraus resultierende sensorische Störung und Schäden in der Hautstruktur sind Merkmale, die sowohl bei diabetischer als auch bei gealterter Haut feststellbar sind. Diese Forschungsergebnisse dienen als Grundlage für zukünftige Produkte, die zur Regeneration diabetischer sowie alternder Haut beitragen sollen.

Die Veränderung der Hautpigmentierung ist ein zusätzlicher Aspekt der Hautalterung. Unser wissenschaftliches Kooperationsprojekt mit dem „Laboratory of Cell Biology“ am „National Cancer Institute“ der US-amerikanischen Gesundheitsinstitute konnte im Berichtsjahr nachweisen, dass Fehlregulierungen der Keratinozyten die Ursache für Altersflecken sind. Damit wurde die bisher weit verbreitete Annahme, dass eine übermäßige Melaninproduktion Altersflecken verursacht, widerlegt. Die Erkenntnis des Forschungsprojekts trägt zur verbesserten Entwicklung effektiver Produkte gegen Altersflecken bei.

Der Bereich Forschung und Entwicklung arbeitete zudem an der Steigerung der Wirksamkeit von Deodorants. Wir wollen gut verträgliche, milde und dabei hochwirksame Produkte anbieten. Bei der Analyse und Auswertung einer Vielzahl neuer antimikrobieller Mittel zur Reduktion geruchserzeugender Bakterien in der Achsel haben wir einen gut hautverträglichen Inhaltsstoff identifiziert, der die Geruchsbildung bis zu 48 Stunden lang deutlich reduziert. Beiersdorf setzt mit dieser Entdeckung erhöhte Standards für die antimikrobielle Wirksamkeit von Deodorants.

Produktsicherheit und -verträglichkeit haben bei Beiersdorf höchste Priorität. Daher ist die kontinuierliche Weiterentwicklung der Methoden für Sicherheitsprüfungen ein wesentlicher Bestandteil unserer nachhaltigen Forschungs- und Entwicklungsarbeit. 2016 konnten wir deutliche Fortschritte bei Messungen zur Hautpenetration von Substanzen erzielen. Beiersdorf leistet einen großen Beitrag zur entsprechenden Initiative der europäischen Vereinigung der Kosmetikindustrie „Cosmetics Europe“. Im Berichtsjahr bewies ein kollaboratives Forschungsteam unter anderem die Gültigkeit des In-vitro-Modells für die Vorhersage der Hautpenetration von Substanzen beim Menschen. Dieses Modell ist von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) als Testmethode anerkannt.

#### **WE OPEN INNOVATION – OFFEN FÜR EXTERNE IDEEN**

Seit 2016 werden sämtliche „Open-Innovation“-Aktivitäten von Beiersdorf unter dem Dach „Pearlfinders – We Open Innovation“ zusammengefasst. Wie in den Jahren zuvor hat Beiersdorf im Berichtsjahr nicht nur die Innovationsnetzwerke und strategischen Partnerschaften mit führenden Forschungsinstituten, Hochschulen und Lieferanten fortgeführt und gestärkt, sondern auch die Aktivitäten in diesem Bereich systematisch ausgeweitet.

Ein seit 2011 bestehendes, zentrales Element der Innovationsstrategie ist die Open-Innovation-Plattform „Trusted Network“. Hier diskutieren Wissenschaftler von Beiersdorf mit externen Experten zu konkreten technischen Herausforderungen. Ein weiteres Element ist das globale Netzwerk „Innoget“. Beiersdorf hat die Zusammenarbeit mit der Plattform im Berichtsjahr ausgeweitet und auf dem „Innoget“-Portal ein eigenes Profil etabliert, um den Kontakt mit Wissenschaftsgemeinde und Branche in einer geschützten Umgebung zu vertiefen. Darüber hinaus wurden im Rahmen von „Pearlfinders“ auch Veranstaltungen vor Ort durchgeführt, wie die Lieferantenmesse „Supplier Fair“ und die „Formulation Academy“, bei denen ausgewählte Innovationspartner Technologietrends und weitere Ideen vorstellen. Die Etablierung von Partnerschaften hat bei Beiersdorf eine lange und erfolgreiche Tradition. Wir haben bis heute mit mehr als 500 externen Partnern im Rahmen zahlreicher Projekte zusammengearbeitet.

#### **MEDIZINISCHER WISSENSAUSTAUSCH**

Beiersdorf rief im Berichtsjahr zudem eine unabhängige Institution ins Leben, die sich der Fort- und Weiterbildung von Ärzten widmet: die Professor P. G. Unna Akademie. Wir verfolgen mit der Akademie den Ansatz, den Austausch zwischen Forschung und ärztlicher Praxis zu intensivieren und somit Behandlungserfolge für Patienten kontinuierlich weiter zu steigern. Dafür wird ein breites Spektrum an produktneutralen und bedarfsorientierten Fortbildungen angeboten. Ein jährlich wechselndes, unabhängiges Komitee steuert die Akademie, identifiziert den Weiterbildungsbedarf und bestimmt die thematische Ausrichtung der Fortbildungen.

#### **NÄHE ZU KONSUMENTEN UND MÄRKTEN**

Die Nähe zu den Konsumenten ist für uns eine unabdingbare Voraussetzung für die Entwicklung neuer Produkte. Unser Anspruch ist es, die zum Teil regional unterschiedlichen Bedürfnisse und Gewohnheiten bestmöglich zu kennen und in allen Bereichen unseres Innovationsprozesses zu berücksichtigen – von der Konzeption bis hin zur Beurteilung der Produkte nach der Markteinführung. Unsere regionalen Forschungs- und Entwicklungslabore ermöglichen uns, bedarfsgerechte lokale Produkte auf die Märkte zu bringen sowie schnell und präzise auf Veränderungen zu reagieren.

Im Berichtsjahr führte Beiersdorf über alle Regionen hinweg rund 1.900 Studien mit etwa 45.000 Teilnehmern durch. Auf Grundlage regionaler Verbraucherbefragungen werden Produktformeln angepasst und individuelle Verpackungslösungen konzipiert. Dank unserer regionalen Forschungs- und Entwicklungsarbeit konnten im Berichtsjahr mehrere neue Produkte in den lokalen Märkten eingeführt werden. Dazu zählen die folgenden Beispiele:

- In Lateinamerika entwickelte Beiersdorf die hochwertige NIVEA Creme Care Pflegeseife, deren Formel speziell auf den brasilianischen Markt abgestimmt ist. Mit dieser Produktneuheit wurde NIVEA als Pflegemarke im lokal besonders bedeutenden Duschseifen-Segment gestärkt. Beiersdorf führte außerdem eine Bodylotion mit Lichtschutzfaktor (LSF) 15 ein, die in unserem Labor in Silao (Mexiko) entwickelt wurde. Die Bodylotion wird der Nachfrage nach Körperpflegeprodukten mit LSF auf dem mexikanischen Markt gerecht, die aus der starken Sonneneinstrahlung im Alltag resultiert.
- In der Region Mittlerer Osten und Nordafrika (MENA) haben wir die Bodylotion-Serie NIVEA Skin Delight eingeführt, für die Formeln mit Rosen- oder Lavendelduft entwickelt wurden. Die Bodylotions erfüllen den Wunsch der regionalen Konsumenten nach reichhaltigen, pflegenden Produkten mit zartem Duft.
- Unser Entwicklungslabor in Wuhan (China) entwickelte die NIVEA MEN Oil Control-Serie, die speziell auf die Hautbedürfnisse asiatischer Männer abgestimmt ist. Für den chinesischen Markt wurde zudem NIVEA Make Up Clear entwickelt, das effektiv auch langanhaltendes, wasserfestes Make-up entfernt.

#### **INNOVATIONEN**

Der Unternehmensbereich Consumer hat im Berichtsjahr 47 Innovationen zum Patent angemeldet (Vorjahr: 61) und setzt mit seinen Produkten immer wieder maßgebliche Impulse am Markt. Die folgenden Produkte zählten 2016 zu den wichtigsten Innovationen:

- **NIVEA Deo Protect & Care** umfasst eine neue Reihe von Deodorants und Antitranspirants. Die innovativen Produkte kombinieren wirksamen 48-Stunden-Schutz mit Inhaltsstoffen der NIVEA Creme. Sie verfügen über den einzigartigen NIVEA Duft, sind mild und gut verträglich für die empfindliche Achselhaut.
- **NIVEA Cellular Anti-Age Aufpolsternde Pflege Perlen** bekämpfen aktiv die Zeichen von Hautalterung. Die patentierte Perlenformel enthält die höchste Konzentration an Hyaluronsäure im NIVEA Gesichtspflegesortiment sowie Kreatin und einen „Kollagen-Booster“ (Nachweise in vitro). Die Produktneuheit verbessert aktiv den Regenerationsprozess der Haut und macht sie straffer und elastischer.
- Die neu eingeführten **NIVEA Creme Pflege Reinigungsprodukte** verbinden milde Pflege mit einer gründlichen Reinigung. Die Produkte sind in drei verschiedenen Anwendungsformen (als Milch, Creme und Tücher) erhältlich, enthalten ausgewählte Inhaltsstoffe sowie den Duft der NIVEA Creme und sind für alle Hauttypen geeignet.
- Mit dem **NIVEA Sun Schutz & Pflege Sonnenroller** hat Beiersdorf eine neue Applikationsform für wirksamen Sonnenschutz eingeführt. Dank der leichten Handhabung kann der Sonnenschutz mit dem Roll-on schnell auf die Haut aufgetragen werden. Die Formel zieht rasch ohne zu kleben ein und ist sofort wirksam, so dass ein verlässlicher, hocheffizienter Schutz vor UVA- und UVB-Strahlen gewährleistet ist.
- In Europa hat Beiersdorf die Serie **NIVEA MEN Active Energy** überarbeitet und um zusätzliche Produkte ergänzt. Dazu gehört das **NIVEA MEN Active Energy Wake-Up Sofort-Effekt Gel**, das mit innovativer Mikropigment-Technologie die Zeichen von Müdigkeit reduziert und ein frisches Hautgefühl erzeugt.
- Die Produktserie **NIVEA Professional** wurde mit einer Weiterentwicklung der bestehenden Produkte sowie neuen Ergänzungen gestärkt. Die Serie bietet Premiumprodukte zur Bekämpfung der Anzeichen der Hautalterung. Die Produkte der vier NIVEA Professional Linien enthalten optimal dosierte Inhaltsstoffe wie Vitamin E und C, Hyaluronsäure und Bioxilift®.
- Die **NIVEA Seiden-Mousse Pflegeduschen** bilden ein neues Teilsegment in der Kategorie Dusche bei Beiersdorf. Die drei Varianten der Pflegeduschen basieren alle auf einer milden Formel mit Seidenextrakten. Der cremige Schaum der Mousses hinterlässt ein seidiges Hautgefühl.
- **NIVEA Haarmilch Rundum-Pflege Shampoo und Spülung** sind auf trockenes Haar ausgerichtet und bieten eine milde, reichhaltige Haarpflege. Sie enthalten Milchproteine, Macadamiaöl und Eucerit®, das auch in der NIVEA Creme verwendet wird. Die Produkte pflegen das Haar, ohne es zu beschweren.
- Die **Eucerin Elasticity+Filler Pflegeserie** wurde für reife Haut mit nachlassender Elastizität und ausgeprägten Falten entwickelt. Die Formeln mit Inhaltsstoffen wie Silymarin, Hyaluronsäure und Arganöl pflegen und stärken reife Haut und mildern Falten.
- **ABC Wärme-Pflaster 4,8 mg** enthalten Capsaicin aus natürlichen Chilischoten, sind besonders dünn und haben eine Trägerschicht aus 100% Viskose. Das Pflaster bietet langanhaltende Schmerzlinderung und hohen Tragekomfort. Der Anwender kann sich weiter aktiv bewegen und so den Heilungsprozess unterstützen.

- Das **Cellular Radiance Perfecting Fluide Pure Gold** von **La Prairie** enthält eine exklusive Kombination aus reinem Gold, goldenen reflektierenden Partikeln und Kollagen-fördernden Peptiden. Das Fluid lässt die Haut ebenmäßiger erscheinen und verleiht ihr eine feine Oberfläche. Bei langfristiger Anwendung wird die Haut gestrafft und die Hautstruktur anhaltend geglättet.
- **La Prairie** hat zudem seine erfolgreiche Skin Caviar Collection um die **Skin Caviar Essence-in-Lotion** erweitert. Die Lotion bietet den idealen Einstieg in das tägliche Pflegeritual für die Haut, indem sie das Hautbild verfeinert und optimal Feuchtigkeit spendet.

## tesa

### STRUKTURELLES VERKLEBEN

tesa setzte 2016 mit der Technologie des strukturellen Verklebens einen neuen Schwerpunkt in der Forschung und Entwicklung. Diese Technologie beschreibt Verklebungen mit besonders hohen Verbundfestigkeiten, die durch einen zusätzlichen Vernetzungsschritt erzielt werden. Durch Wärmezufuhr oder andere Prozesse werden bei der Verklebung chemische Reaktionen angestoßen, die die Festigkeit erhöhen. Hochleistungsklebebänder, die über eine solche Technologie verfügen, dringen in die Anwendungsbereiche klassischer Fügetechniken wie Schrauben, Nieten oder Schweißen vor.

### STABILE VERKLEBUNGEN VON BATTERIEN

Darüber hinaus arbeitete tesa im Berichtsjahr an der Entwicklung von Klebebändern für neue Batteriedesigns. Hierbei werden Batteriezellen zu flexiblen Bündeln zusammengefasst, je nach geplanter Verwendung und Kapazität. Die Batteriebündel benötigen keinen festen Rahmen mehr, sondern werden durch Klebeband zuverlässig zusammengehalten. Der feste Verbund bleibt auch bei der im Batteriebetrieb unvermeidlichen Ausdehnung und Kontraktion sowie den Temperaturschwankungen der Batteriemodule erhalten.

### BARRIERE-KLEBEBÄNDER FÜR FLEXIBLE DISPLAYS

Die Entwicklung von Technologien für Barriere-Klebebänder mit außergewöhnlich hoher Sperrwirkung gegen Luftfeuchtigkeit führte tesa auch 2016 fort. Diese Klebebänder ermöglichen eine ausreichende Alterungsbeständigkeit von flexiblen OLED-Displays (Organic Light Emitting Diode) und OLED-Leuchtmitteln. Im Berichtsjahr konzentrierte sich die Forschung unter anderem auf die verbesserte Sperrwirkung gegen Feuchtigkeit.

### KLEBMASSEN FÜR DEN TECHNOLOGISCHEN FORTSCHRITT

Bei der Entwicklung neuer Klebmassen für veränderte Anforderungen erzielte tesa auch 2016 Erfolge. Ein Beispiel für solche Anforderungen sind noch höhere Verklebungsfestigkeiten auf kritischen Untergründen wie etwa schmutzabweisenden Autolacken oder sehr unpolaren Kunststoffen, wie sie in der Elektronikindustrie verwendet werden. Der gezielte Aufbau der Polymerketten für Klebmassen auf Basis von Acrylaten spielt dabei eine wichtige Rolle. Hierzu entwickelte tesa bestehende Polymerisationsverfahren weiter und kombinierte sie mit neuen Technologien. Eine neue Pilotanlage für dieses Verfahren wurde 2016 am Standort Norderstedt erfolgreich in Betrieb genommen.

Weitere Informationen zu Forschung und Entwicklung bei Beiersdorf unter [WWW.BEIERSDORF.DE/FORSCHUNG](http://WWW.BEIERSDORF.DE/FORSCHUNG).

# Nachhaltigkeit

Für Beiersdorf ist „Care“ nicht nur zentraler Teil des Kerngeschäfts, sondern auch einer unserer Core Values. Er drückt unsere Verantwortung für Menschen und Umwelt aus. Nachhaltigkeit ist gelebter Bestandteil der Unternehmenskultur und in allen Geschäftsprozessen strategisch fest verankert.

## Consumer

Beiersdorf legt mit der Nachhaltigkeitsstrategie „We care.“ einen klaren Fokus auf verantwortungsvolles Wachstum. Für die drei Bereiche „Products“, „Planet“ und „People“ haben wir Ziele formuliert, die wir bis 2020 erfüllen wollen.

Die Themen unserer Nachhaltigkeitsstrategie adressieren wir gemeinsam mit unseren Interessengruppen, vor allem mit unseren Mitarbeitern, Lieferanten und Konsumenten sowie Nichtregierungsorganisationen. Im intensiven Austausch mit diesen Akteuren können wir die besten Lösungen finden, um unsere Ziele zu erreichen. Diese Einbindung unserer Interessengruppen – „Stakeholder Engagement“ – ist daher integraler Teil der Strategie für die Bereiche „Products“, „Planet“ und „People“.

Unseren Fortschritt überprüfen wir regelmäßig anhand ökologischer und sozialer Leistungskennzahlen. So stellen wir sicher, dass unser Engagement weitreichend ist, langfristig wirkt und zugleich die Vorhaben unserer Unternehmensstrategie, der Blue Agenda, unterstützt.

Eines unserer langfristigen Nachhaltigkeitsziele aus dem Jahr 2011 haben wir bereits übererfüllt: Die CO<sub>2</sub>-Emissionen pro verkauftem Produkt wurden deutlich reduziert. Die ursprünglich bis zum Jahr 2020 gesetzte Maßgabe zur Reduktion konnte vorzeitig übertroffen werden. Im Bereich „Planet“ entwickeln wir daher gerade ein neues, ambitioniertes Klimaziels, basierend auf den Empfehlungen der UN-Klimakonferenz in Paris 2015 (COP21) mit Unterstützung durch den WWF Deutschland. Für die Handlungsfelder „Products“ und „People“ haben wir uns bis 2020 vorgenommen:

- 50% unseres Umsatzes mit Produkten zu erzielen, die eine signifikant reduzierte Umweltbelastung aufweisen (Basisjahr 2011), sowie
- eine Million Familien zu erreichen und dazu beizutragen, ihr Leben zu verbessern (Basisjahr 2013).

Um unsere Nachhaltigkeitsziele plangemäß zu erfüllen, haben wir im Berichtsjahr unternehmensweit Maßnahmen weiter vorangetrieben.

## PRODUCTS

Beiersdorf hat eine lange Tradition in der Herstellung qualitativ hochwertiger Hautpflegeprodukte. Wir wollen auch in Zukunft zuverlässige Produkte nachhaltig herstellen und entwickeln sie kontinuierlich weiter, so dass negative Auswirkungen auf die Umwelt im gesamten Produktlebenszyklus reduziert werden.

Im Berichtsjahr hat unser Bereich Forschung und Entwicklung Bewertungskriterien zur Rohstoffnachhaltigkeit definiert, die zukünftig in der Formelentwicklung beachtet werden sollen. Durch die Berücksichtigung der Kriterien, die beispielsweise den Einsatz nachhaltig zertifizierter Rohstoffe und erneuerbarer Energien in der Rohstoffproduktion umfassen, kann eine verbesserte Umweltverträglichkeit unserer Produkte schon frühzeitig sichergestellt werden.

Neben der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten im Innovationsprozess arbeiten wir auch kontinuierlich an der Optimierung bestehender Produkte. Seit Anfang 2016 setzen wir in unseren Pflegeprodukten beispielsweise weltweit keine Polyethylen-Partikel mehr ein, sondern haben diese durch umweltfreundliche Alternativen ersetzt. Dies gelingt durch den Einsatz einer Mischung aus mikrokristalliner Cellulose und Siliciumdioxidpartikeln oder Rizinuswachs.

Beiersdorf konnte außerdem Fortschritte auf dem Weg zu nachhaltigem Palm(kern)öl erzielen. Unser Ziel ist es, nur noch Inhaltsstoffe aus nachweislich nachhaltigem Ursprung (Certified Sustainable Palm Kernel Oil) einzusetzen. Bis 2020 wollen wir die betroffenen Rohstoffe auf segregierte, mindestens jedoch massenbilanzierte Palm(kern)öle und Derivate umstellen – und decken bis zur vollständigen Umstellung den Anteil nicht umgestellter Rohstoffe über „GreenPalm“-Zertifikate ab. Im Berichtsjahr haben wir bereits neun palmöl-basierte Rohstoffe massenbilanziert bezogen. Damit kommen schon jetzt mehr als 25% unserer palmölbasierten Rohstoffe aus zertifizierten Quellen. Im Jahr 2016 hat Beiersdorf zudem die Multi-Site-Zertifizierung nach dem Standard zur Lieferkettensertifizierung des „Roundtable on Sustainable Palm Oil“ (RSPO) erreicht. Darüber hinaus haben wir unsere Mitgliedschaft in dem Forum Nachhaltiges Palmöl (FONAP) fortgesetzt.

Bei gleichbleibend hoher Stabilität und Qualität treiben wir zudem die Verminderung des Materialeinsatzes bei unserer Verpackungsentwicklung kontinuierlich voran. Dabei bietet der gesamte Lebenszyklus von Verpackungen Einsparpotenziale, wie beispielsweise energiearme Produktionstechnologien, die Reduzierung von Transporten und eine Minimierung von Abfallmengen. Im Berichtsjahr konnten wir unter anderem durch den markenübergreifenden Einsatz eines kleineren Tubenverschlusses bei NIVEA Hand, arix und Florena Einsparungen erzielen. Ebenso setzten wir eine Materialreduktion bei dem NIVEA Glastiegel um.

## PLANET

Als global agierendes Unternehmen setzen wir uns mit der weltweiten Verknappung von Ressourcen und der Beschleunigung des Klimawandels auseinander. Daher pflegen wir konsequent den verantwortungsbewussten Umgang mit Energie und Rohstoffen entlang der gesamten Wertschöpfungskette und arbeiten mit allen beteiligten Akteuren an einem effizienteren Einsatz der Ressourcen.

Die Versorgung mit Ökostrom ist ein wichtiger Bestandteil eines nachhaltigen Umgangs mit unseren Ressourcen. Bereits seit 2014 wird unser Produktionswerk in Tres Cantos (Spanien) mit Strom aus erneuerbaren Energien versorgt. Seit Anfang 2016 beziehen nun auch alle deutschen Standorte ausschließlich Ökostrom. Darüber hinaus betreiben wir an einigen unserer weltweiten Standorte, wie zum Beispiel in Silao (Mexiko), eigene Photovoltaikanlagen und beziehen damit einen Teil des Stroms in diesen Ländern aus Solarenergie.

Unser 2015 eröffnetes Produktionswerk im indischen Sanand verfügt über eine sehr effiziente Wasseraufbereitungsanlage. Abwasser wird so gut gereinigt, dass es entweder wiederholt für den Produktionsprozess genutzt werden kann – und somit den Gesamtwasserverbrauch erheblich senkt – oder dazu verwendet werden kann, die Vegetation des Grundstücks zu bewässern. Im Berichtsjahr wurde das Produktionswerk vom „Indian Green Building Council“ (IGBC) mit dem Status „Gold“ ausgezeichnet. Die Bewertung basiert auf verschiedenen Prinzipien, die das Gebäude nach energetischen und umweltbezogenen Faktoren analysieren.



Auch in Österreich wurde ein Standort von Beiersdorf ausgezeichnet. 2016 bezogen die österreichischen Beiersdorf Tochtergesellschaften und die La Prairie Group Austria neue Büroräume in Wien. Das neue Bürogebäude wurde von der Österreichischen Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft (ÖGNI) mit „Gold“ zertifiziert.

Zudem verfolgen wir das globale Ziel „Zero Landfill“. Das bedeutet, unsere noch nicht vermeidbaren Abfallprodukte, die in den Produktionsstätten oder Lagern anfallen, nicht mehr zu deponieren. Nachdem wir dieses Ziel in Europa bereits 2015 erreicht haben, konnten wir die weltweite „Zero Landfill“-Ausweitung im Berichtsjahr weiter vorantreiben. In den Regionen Far East, Near East und Lateinamerika forcieren wir den Ansatz fortlaufend und arbeiten aktiv an der Implementierung von Alternativlösungen.

## PEOPLE

Unser soziales Engagement hat eine lange Tradition und ist sowohl in den Core Values von Beiersdorf als auch in denen unserer Marken, allen voran NIVEA, verankert. Mit dem globalen „NIVEA cares for family“ Programm unterstützt NIVEA Familien auf der ganzen Welt durch lokal relevante und langfristig angelegte Projekte. Das Engagement fokussiert sich auf drei Bereiche:

- Kompetenzentwicklung bei Kindern
- Unterstützung von Müttern
- Gelegenheit für Familien, Zeit miteinander zu verbringen

In diesem Rahmen hat NIVEA Indonesien unter dem Motto „Sentuhan Ibu“, was wörtlich übersetzt „Die Berührung der Mutter“ bedeutet, eine Initiative gestartet, um Mütter von Kindern mit Behinderung zu unterstützen. In Zusammenarbeit mit einem regionalen Institut wurde ein eineinhalbjähriges Beratungsprogramm entwickelt, das darauf abzielt, die Mütter in Workshops fachgerecht zu schulen und einen Austausch mit anderen Betroffenen zu ermöglichen.

2016 hat die Initiative „Môm'Artre“ mit Unterstützung von NIVEA Frankreich in Nantes und Marseille neue Kindertagesstätten eröffnet, in denen Kinder nach der Schule und in den Ferien betreut werden. Der Fokus der Einrichtungen liegt auf bezahlbarer Kinderbetreuung mit kreativen Angeboten, um die Kinder vielseitig zu fördern. NIVEA Frankreich arbeitet bereits seit über einem Jahr mit der Organisation zusammen. Hintergrund ist die schwierige Situation vieler Familien in französischen Großstädten. Es gibt zu wenig bezahlbare Angebote für Kinder in der Zeit zwischen Schulschluss und dem Ende der Arbeitszeit der Eltern.

Unter dem Motto „Keiner ist zu klein, um Helfer zu sein“ unterstützt Hansaplast zusammen mit dem Jugendrotkreuz die Ausbildung in Erster Hilfe an Schulen in ganz Deutschland. Auf kindgerechte Weise sollen die Schüler für die Wichtigkeit von Erster Hilfe sensibilisiert werden und ihre Motivation und Fähigkeit, im Ernstfall zu helfen, frühzeitig gefördert werden.

Wie im Vorjahr hat Beiersdorf auch im Berichtsjahr Geflüchteten in Hamburg einen ersten Schritt in die deutsche Arbeitswelt angeboten. In enger Zusammenarbeit mit dem „Verbund für interkulturelle Kommunikation und Bildung e.V.“ (verikom) und der Anlaufstelle „work and integration for refugees“ (W.I.R.) konnten über 20 Geflüchtete an den Jobprogrammen teilnehmen. Neben der Beiersdorf AG bieten auch die Tochtergesellschaften BSS und BMH entsprechende Möglichkeiten an. Darüber hinaus unterstützt Beiersdorf regionale

Flüchtlingsunterkünfte mit Produkt- und Kleiderspenden sowie durch freiwillige Helfer im Rahmen von sozialen Aktivitäten.

Neben unserem globalen sozialen Engagement setzen wir uns weltweit für die Interessen und die Förderung unserer Mitarbeiter ein. Mehr Informationen zu unserer nachhaltigen Personalpolitik finden sich im Konzernlagebericht unter „Menschen bei Beiersdorf“.

Weitere Informationen zu Nachhaltigkeit bei Beiersdorf unter [WWW.BEIERSDORF.DE/NACHHALTIGKEIT](http://WWW.BEIERSDORF.DE/NACHHALTIGKEIT).

## tesa

### VERANTWORTUNG

Unternehmerische Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt stand auch 2016 im Fokus der nachhaltigen Geschäftsstrategie von tesa. Dabei legen wir großen Wert darauf, einen wesentlichen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten. Bereits seit 2001 treibt tesa konsequent die kontinuierliche Verbesserung seines Umweltmanagementsystems voran und hat regelmäßig die ambitionierten Umweltschutzziele in den jeweiligen Zeiträumen übertroffen.

Im Zuge des umweltbewussten Handelns prüft tesa fortlaufend, ob es für bestimmte Rohstoffe, die im Produktionsprozess verwendet werden, umweltfreundlichere Alternativen gibt. Dazu werden unter anderem ökobilanzielle Betrachtungen herangezogen. tesa senkte an den Produktionsstandorten den Ausstoß flüchtiger organischer Substanzen (VOC) seit 2001 weltweit um mehr als die Hälfte und reduzierte Abfallaufkommen, CO<sub>2</sub>-Ausstoß sowie Lösemittelverbrauch deutlich.

Auch im Berichtsjahr lagen die Schwerpunkte des tesa Umweltmanagements auf der Weiterentwicklung des Energiemanagements und der Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes. Alle Produktionsstandorte von tesa sind nach dem internationalen Umweltstandard ISO 14001 zertifiziert. Darüber hinaus hat die neue tesa Unternehmenszentrale in Norderstedt 2016 eine Zertifizierung nach der Richtlinie ISO 50001 erhalten. Um die CO<sub>2</sub>-Emissionen weiter zu reduzieren und die Energieeffizienz zu erhöhen, hat tesa eine weitere KWK-Anlage (Kraft-Wärme-Kopplung) im Werk Hamburg installiert und in Betrieb genommen. Außerdem bezieht tesa seit 2016 an fünf europäischen Standorten, darunter die zwei weltweit größten Produktionsstandorte, Strom ausschließlich aus regenerativen Quellen. Zudem wird fortlaufend in die Modernisierung der tesa Werke investiert, um zugleich den Umweltschutz zu verbessern. So hat tesa 2016 mit dem Aufbau einer neuen Beschichtungsanlage in Sparta (USA) begonnen, bei der eine umweltfreundliche, lösemittelfreie Beschichtungstechnologie zum Einsatz kommt.

Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ist ein fester Bestandteil der tesa Geschäftspolitik. Deshalb unterstützen wir im Rahmen unseres Corporate-Citizenship-Programms weltweit vielfältige Projekte unter dem Motto „tesa verbindet“:

- Aktive Nachbarschaftshilfe leistet „tesa hilft“ und unterstützt soziale, ökologische und kulturelle Einrichtungen an den tesa Standorten mit verschiedenen Projekten. Auch am neuen Standort Norderstedt wurde 2016 die Arbeit mit der Hamburger Initiative „tatkräftig – Hände für Hamburg“ erfolgreich fortgeführt. In Belgien ermöglichte tesa Kindern mit Behinderung oder aus sozial schwachem Umfeld aus der Einrichtung „De Ark“ einen Besuch im Freizeitpark. Mitarbeiter von tesa begleiteten die Kinder und halfen den Betreuern.

- „tesa spendet“ unterstützt ausgewählte Institutionen mit Produkt- oder Geldspenden bei ihrer Arbeit. Beispielsweise spenden Mitarbeiter Centbeträge ihres monatlichen Gehalts, die von tesa verdoppelt werden. Somit konnten 2016 soziale Projekte in Hamburg mit über 6.000 Euro gefördert werden.
- Als Technologiekonzern weiß tesa um die Bedeutung von Bildung. Deshalb kooperiert tesa im Rahmen von „tesa fördert“ mit der Initiative für „Naturwissenschaft und Technik“ (NAT). 2016 bot tesa 15 Schülerinnen eines Hamburger Gymnasiums im Rahmen des Förderprogramms „mint:pink“ Einblicke in den Arbeitsalltag von Naturwissenschaftlern.
- Die Initiative „tesa schützt“ unterstützt mit einer langfristigen Partnerschaft das UNESCO-Biosphärenreservat Niedersächsische Elbtalau. Wichtigstes Element ist das freiwillige Engagement der tesa Mitarbeiter, die mit Aktivitäten wie Pflanzaktionen einen Beitrag leisten, die artenreiche und ökologisch sensible Auenlandschaft zu erhalten.

Sämtliche Aktivitäten von tesa sind in einem jährlichen Fortschrittsbericht dokumentiert, der unter [WWW.TESA.DE/VERANTWORTUNG](http://WWW.TESA.DE/VERANTWORTUNG) abrufbar ist.

## Menschen bei Beiersdorf

2016 hat Beiersdorf weltweit 275 neue Arbeitsplätze geschaffen. Seit 2013 stieg die Zahl der Beschäftigten im Konzern kontinuierlich an. Ende Dezember 2016 waren 17.934 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 17.659) für uns tätig. Davon waren 5.979 (Vorjahr: 5.962) in Deutschland beschäftigt, was einem Anteil von 33% (Vorjahr: 34%) entspricht. 13.776 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren im Unternehmensbereich Consumer tätig (Vorjahr: 13.549), 4.158 im Unternehmensbereich tesa (Vorjahr: 4.110).

### Consumer

Die Menschen bei Beiersdorf prägen maßgeblich den langfristigen Erfolg unseres Unternehmens. Ihre Bedeutung ist fest in der Blue Agenda verankert. Mit zahlreichen globalen Initiativen und Programmen hat Beiersdorf sein Profil als verantwortungsbewusster Arbeitgeber im Berichtsjahr weiter geschärft und vorangetrieben.

Nachfolgend eine Auswahl der Arbeitsschwerpunkte unserer Personalarbeit im Jahr 2016:

- Mitarbeitermotivation und -engagement: Unsere unabhängige, globale Mitarbeiterbefragung fand zum vierten Mal in Folge statt. Zufriedenheit und emotionale Bindung der Mitarbeiter sind weltweit erneut signifikant gestiegen.
- Mitarbeiterbindung: Unsere Gesellschaften weisen in den meisten Märkten eine über dem dortigen Branchendurchschnitt liegende Stabilität auf. In Europa lag die Mitarbeiterfluktuation 2016 bei 4,5%, in Deutschland unter 3%.
- Schlanke Strukturen: Die Konzern-Führungshierarchie wurde von neun Führungsgruppen auf fünf Gruppen reduziert.
- Interne Beförderungen: 74% der im Jahr 2016 neu besetzten Stellen innerhalb der ersten beiden Führungsgruppen gingen an interne Kandidaten, von denen 23% Frauen sind.
- Internationalisierung: 65% der Führungskräfte auf der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands haben mindestens eine mehrjährige Auslandserfahrung. 21% der Mitarbeiter der ersten drei Führungsgruppen befanden sich Ende 2016 auf einem mehrjährigen Auslandseinsatz.
- Nachwuchsförderung in Deutschland: 90% der Auszubildenden wurden übernommen.

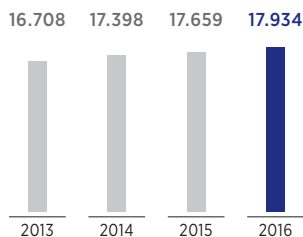
### EIN VERANTWORTUNGSBEWUSSTER ARBEITGEBER

Jeder Einzelne zählt – das ist die gelebte Philosophie bei Beiersdorf in Bezug auf unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine motivierte Belegschaft ist Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit und Effizienz eines Unternehmens.

Beiersdorf ist in den Märkten, in denen wir agieren, als verantwortungsbewusster Arbeitgeber bekannt. Wir unterstützen unsere Beschäftigten in vielerlei Hinsicht, sowohl in ihrer beruflichen als auch in ihrer persönlichen Entwicklung. Dafür bieten wir auf globaler, regionaler und Länderebene spezielle Programme und Leistungen für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, die an ihre persönlichen Bedürfnisse und die spezifischen lokalen Anforderungen angepasst sind. Dazu zählen Weiterbildungsprogramme, Kinderbetreuung, Gesundheits-

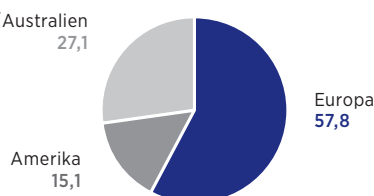
### ANZAHL MITARBEITER KONZERN

Stand 31.12.



### ANTEIL MITARBEITER NACH REGIONEN (IN %)

Stand 31.12.; insgesamt 17.934 Mitarbeiter



management, Sport, Verpflegung, Mobilität und natürlich flexible Beschäftigungsmodelle. Allein in Deutschland nutzen unsere Beschäftigten mehr als 350 verschiedene Arbeitsmodelle, darunter beispielsweise Homeoffice, flexible Teilzeitarbeit sowie Jobsharing, das auch von Führungskräften praktiziert wird.

Gleichzeitig bedeutet unser Anspruch, ein verantwortungsbewusster Arbeitgeber zu sein, auch, dass wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu auffordern, immer wieder jenseits ihrer „Komfortzonen“ neue Erfahrungen zu sammeln. Wir schaffen eine Arbeitsumgebung, in der jeder Einzelne Verantwortung übernehmen und neue Ideen ausprobieren kann und darf. Durch eine hohe Zahl an internationalen Entsendungen fördern wir die Kompetenzen unserer Mitarbeiter, die Vielfalt bei Beiersdorf und unsere Nähe zu Märkten und Konsumenten.

Die Sicherheit am Arbeitsplatz ist ein weiteres unabdingbares Element unserer Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern. Mit der unternehmensweiten Initiative „Null Unfälle“ verfolgt Beiersdorf das Ziel, die Anzahl der Arbeitsunfälle an allen Unternehmensstandorten weltweit weiter zu reduzieren. Um dies zu erreichen, fokussieren wir uns auf die konsequente Umsetzung von Sicherheits- und Arbeitsschutzmaßnahmen sowie deren Integration in existierende Managementsysteme. Gegenüber dem Vorjahr konnten wir die Zahl der Arbeitsunfälle pro eine Million Arbeitsstunden (Accident Frequency Rate) in unseren Produktionsstätten weltweit von 2,9 auf 1,5 reduzieren.

#### CORE VALUES

Die vier Core Values von Beiersdorf – Care, Simplicity, Courage und Trust – sind fest in unserer Unternehmenskultur verankert und prägen das alltägliche Handeln eines jeden Beiersdorf Mitarbeiters. Im Berichtsjahr hat sich unsere Core Values Initiative weltweit erneut als eine ausgezeichnete Plattform erwiesen, um Managementthemen wie Führung, Innovation oder Effizienz zu diskutieren, zu analysieren und zu verbessern.

Hinsichtlich der Erfolgsmessung in den Bereichen Werte und Kultur vertreten wir die Auffassung, dass der nachhaltige Unternehmenserfolg von Beiersdorf der beste Beleg für den tatsächlichen Wirkungsgrad unserer Arbeit in diesen Bereichen ist. Unsere Belegschaft bewies 2016 weltweit hohe Agilität, Widerstandsfähigkeit und Leistungsbereitschaft in einem besonders durch Volatilität und Unsicherheit geprägten Geschäftsumfeld. Dies zeigt, wie gut das Zusammenspiel von Menschen, Werten und Unternehmenskultur bei Beiersdorf funktioniert.

#### LERNKULTUR UND SOZIALE KOLLABORATION

Die tiefgreifenden Veränderungen im Marktumfeld und in den Anforderungen der Verbraucher stellen für Unternehmen eine große Herausforderung dar. Um als Konzern heute wirtschaftlich erfolgreich zu sein, bedarf es daher einer erhöhten Anpassungsfähigkeit und Flexibilität – auch in der Personal- und Organisationsentwicklung. Nur eine von den Mitarbeitern getragene, hierarchieübergreifende Lernkultur befähigt das Unternehmen, sich agil an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Beiersdorf investiert daher systematisch in eine lernende Organisation. Wir stärken unsere Lernkultur unter anderem durch den Austausch in funktionalen „Akademien“, die von den Mitarbeitern aktiv mitgestaltet werden.

Auch unsere im Jahr 2013 weltweit eingeführte digitale Kollaborationsplattform „blueplanet“ fördert den internen Wissens- und Erfahrungsaustausch unserer Mitarbeiter und vereinfacht die funktions- und länderübergreifende Zusam-

menarbeit. Durch die Optimierung verschiedener Funktionen wurden die Kommunikations- und Kollaborationsmöglichkeiten der Plattform im Berichtsjahr weiter verbessert. Im Vergleich zum Vorjahr konnte die Nutzungsrate des Beiersdorf internen sozialen Netzwerks so signifikant gesteigert werden. Die Anzahl der durchschnittlichen einheitlichen Nutzer pro Tag (Unique User) stieg im Vergleich zum Vorjahr um 62% auf mehr als 2.500. Bei den durchschnittlichen Unique Usern pro Monat konnte ein Anstieg von 40% auf rund 8.400 verzeichnet werden.

#### FÜHRUNGSKULTUR

Basierend auf unseren Core Values haben wir 2016 unser Führungsverständnis „Leadership: The Beiersdorf Way“ präzisiert. Die Basis für dieses Konzept wurde im Rahmen eines globalen „Crowdstormings“, eines Online-Brainstormings, erarbeitet.

Beiersdorfs Führungsverständnis besteht aus dem Dreiklang von Authentizität („be authentic“), Inspiration („inspire others“) und Befähigung („enable performance“):

- Authentizität: Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion sind für Führungskräfte bei Beiersdorf unentbehrlich. Nur wer sich selbst gegenüber ehrlich ist sowie aktiv Feedback einfordert und annimmt, kann Vertrauen aufbauen und im täglichen Arbeitsumfeld ein Vorbild sein.
- Inspiration: Kolleginnen und Kollegen ernst zu nehmen, das Gesagte zu leben und zu eigenen Fehlern zu stehen, sind Grundlagen dafür, dass Mitarbeiter Führungskräften vertrauen. Durch die Vorbildfunktion der Führungskraft, die vertrauensvolle Zusammenarbeit, den hohen Freiheitsgrad und die individuelle Unterstützung steigt die Bereitschaft jedes Einzelnen, sich aktiv einzubringen, das Beste zu geben und von anderen zu lernen.
- Befähigung: Führungskräfte gehen mit einer klaren Vision voran und leben die Werte, für die Beiersdorf steht. Sie befähigen ihr Team, mit Unsicherheit umzugehen, Konflikte zu lösen und die richtigen Entscheidungen für den langfristigen Erfolg von Beiersdorf zu treffen.

#### PERSONALENTWICKLUNG UND KARRIEREFÖRDERUNG

Jeder Mitarbeiter leistet mit seinem individuellen Talent einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Wir investieren 2016 weiter in den Aufbau von Know-how und Kompetenzen unserer Mitarbeiter – auf allen Positionen, in jeder Funktion und an allen Standorten. Gleiches gilt für unsere globalen Personalentwicklungsprozesse und unsere Nachfolgeplanung.

Wir verlassen uns nicht allein auf unternehmensseitige Entwicklungsprogramme, sondern unterstützen unsere Mitarbeiter, ihre Karriere selbstbestimmt zu steuern. Vor diesem Hintergrund wurden im Berichtsjahr allen Mitarbeitern zwei neue Instrumente der Initiative „More Care for Careers“ vorgestellt: der „Career & Development Guide“ und die „Development Toolbox“. Ziel der Instrumente ist es vor allem, die Eigeninitiative der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern. Der „Career & Development Guide“ gibt dabei als Leitfaden konkrete Hilfestellungen, wie die eigene Karriere, beispielsweise durch den Wechsel ins Ausland oder in einen anderen Bereich, individuell gestaltet werden kann. Die „Development Toolbox“ umfasst einfach umsetzbare, zum Teil selbstgesteuerte Entwicklungsmaßnahmen, um Herausforderungen des Arbeitsalltags zu begegnen.

## HOHES MITARBEITERENGAGEMENT

2016 wurde das vierte Jahr in Folge eine weltweite Befragung zur emotionalen Bindung unserer Mitarbeiter mit Hilfe eines unabhängigen Meinungsforschungsinstituts durchgeführt. Dabei wurde mit einer Teilnehmerquote von 94 % ein neuer Rekordwert erreicht. Die Ergebnisse wurden wie jedes Mal zuvor in der Betriebsöffentlichkeit vorgestellt und breit diskutiert. Die Befragung 2016 zeigte erneut, dass sich die positive Entwicklung der Zufriedenheit und Motivation weltweit fortsetzte. Auch die Identifikation mit der Blue Agenda und mit den Beiersdorf Core Values verbesserte sich weiter.

Im Umgang mit den Befragungsergebnissen stellen wir ein vertrauensvolles Arbeitsklima sicher, in dem offene Diskussionen und effektive Verbesserungen entstehen können. Bei Beiersdorf sind wir davon überzeugt, dass eine solche Gesprächskultur – in der Menschen sich jederzeit trauen, ihre Meinung zu äußern, und, ebenso wichtig, einander zuhören – die Basis für eine hohe emotionale Bindung ist. Im Berichtsjahr arbeiteten wir daher weiter daran, dass der Austausch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften nicht an starre Prozesse geknüpft wird, sondern situativ jederzeit möglich ist. Damit entfernen wir uns bewusst von dem standardisierten Feedback-Format, das nur zu einem festen Zeitpunkt ein- oder zweimal jährlich greift. Mit verschiedenen Formaten, wie zum Beispiel „Impuls-Workshops“, wurde zudem ein Rahmen geschaffen, in dem sich Führungskräfte über die eigene Funktion hinaus in einer offenen Runde zum Thema „Engagement“ austauschen können.

Wir messen zwar die emotionale Bindung unserer Mitarbeiter zum Unternehmen, versteifen uns dabei aber nicht auf Zahlen. Wir konzentrieren uns stärker auf tatsächliche Verbesserungsmöglichkeiten als lediglich auf die Verbesserung von Bewertungskennziffern. So entsteht auf natürliche Weise eine höhere und nachhaltigere Bindung und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

## NACHWUCHSFÖRDERUNG

Die Unterstützung junger Talente ist ein wichtiges Element unserer Karriereförderung, denn einen Großteil unserer wichtigsten Führungspositionen besetzen wir mit Nachwuchs aus den eigenen Reihen. Über die reguläre Personalplanung hinaus investieren wir weltweit in die gezielte Einstellung zusätzlicher junger Talente auf Entwicklungspositionen in allen Unternehmensbereichen. Seit 2015 kamen über diese Initiative mehr als 140 Nachwuchskräfte zu Beiersdorf.

2016 wurde das branchenübergreifende Entwicklungsprogramm „My Cross-Company Career“ von Beiersdorf und Tchibo ins Leben gerufen. Beide Unternehmen führen beim Recruiting aussichtsreicher Talente ihre Vorzüge gemeinsam ins Feld und eröffnen jungen Menschen so neue Karrierehorizonte. In einem Zeitraum von anderthalb bis zwei Jahren erhält jeder Programmteilnehmer im Rotationsverfahren fundierte Einblicke in die Konsumgüterindustrie und den Einzelhandel. Im Berichtsjahr starteten zehn Teilnehmer das Programm. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt auf den Bereichen Marketing und Sales.

Zudem begannen im Berichtsjahr 45 junge Leute ihre Ausbildung in einem von acht Berufen bei der Beiersdorf AG. Über alle Lehrjahre hinweg betrachtet, waren 2016 so insgesamt 135 Auszubildende bei der Beiersdorf AG tätig. 90 % der diesjährigen Absolventen mit Übernahmeempfehlung und -wunsch wurden nach ihrem Abschluss in ein Beschäftigungsverhältnis im Konzern übernommen. Die Beiersdorf AG wurde für ihr Engagement im Ausbildungsbereich von der Handelskammer Hamburg als „Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb“ geehrt.

## JOBSHARING

Das Berufsleben wird komplexer und schneller, und die Organisation des Jobs ist oft eng an individuelle Lebensphasen und -situationen geknüpft. Flexible Arbeitsmodelle, -zeiten und -orte sowie neue Technologien können helfen, diese Komplexität zu meistern. Unserem Selbstverständnis folgend, investieren wir kontinuierlich in innovative Arbeitsmodelle und neue Formen der Zusammenarbeit.

Zum Ende des Berichtsjahres haben wir in diesem Zuge eine neue Onlineplattform gestartet. „two:share“ erleichtert den Austausch unter Mitarbeitern, die Jobsharing für sich in Betracht ziehen, und hilft dabei, das passende Pendant für eine geteilte Stelle bei Beiersdorf zu finden. Innerhalb des neuen Tools können Jobsharing-Interessierte ein eigenes Profil anlegen, um Tandempartner zu suchen. Anhand eines speziellen Matching-Algorithmus schlägt „two:share“ passende Kandidaten einander aktiv vor. Wer in dieser frühen Phase der persönlichen Abwägung anonym bleiben möchte, erhält mit der Plattform die Möglichkeit dazu. Wir sind davon überzeugt, dass Jobsharing dort ansetzt, wo Teilzeitarbeit oft an ihre Grenzen stößt. Dass eine Stelle von zwei Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Erfahrungen und Stärken gestaltet wird, stellt eine neue Erfahrung dar – sowohl für das Jobsharing-Tandem als auch für sein Umfeld. Wir investieren deshalb zusätzlich in Maßnahmen, um den Prozess begleitend zu unterstützen.

## DIVERSITY

Mit unseren Produkten erreichen wir jedes Jahr Konsumenten in über 170 Ländern. Diversity (Vielfalt) zu fördern ist entsprechend eine Selbstverständlichkeit und ein Kernelement unseres Handelns. Wir sind davon überzeugt, dass die Diversität etwa von Geschlechtern, Nationalitäten und Altersgruppen einen wertvollen Beitrag zum anhaltenden, weltweiten Erfolg von Beiersdorf leistet.

2016 erreichten wir in Bezug auf Diversity bei Beiersdorf weitere Fortschritte. Dazu zählen:

- Gender Diversity (Gleichstellung): Für die Beiersdorf AG gelten seit März 2015 gemäß den gesetzlichen Bestimmungen neue Zielgrößen für den Frauenanteil auf den ersten beiden Führungsebenen: In der Beiersdorf AG waren bis zum Ende des Berichtsjahrs 24 % der Manager auf der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands weiblich (Vorjahr: 26 %). Obwohl der Anteil im Berichtsjahr leicht gesunken ist, bleibt es weiterhin unser Ziel, diesen Anteil bis Ende Juni 2017 auf 30 % zu erhöhen. Bis Ende 2016 waren in der Beiersdorf AG 43 % der Manager auf der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands weiblich (Vorjahr: 38 %). Damit haben wir unsere Zielsetzung, bis Ende Juni 2017 einen Anteil von 38 % zu halten, im Berichtsjahr übertroffen.
- Internationalisierung: Im Berichtsjahr erhöhten wir die Zahl internationaler Mitarbeiter\* am Beiersdorf Hauptsitz in Hamburg auf 15 % (Vorjahr: 14 %).
- Generationenübergreifender Austausch: Wir fördern den Dialog und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Generationen, die bei Beiersdorf beschäftigt sind, unter anderem, indem unsere Auszubildenden als „Buddies“ ältere Mitarbeiter bei Themen wie IT und Soziale Medien unterstützen.

Weitere Informationen unter [WWW.BEIERSDORF.DE/KARRIERE](http://WWW.BEIERSDORF.DE/KARRIERE).

\* Tarifmitarbeiter nicht miteingeschlossen.

## tesa

### ERFOLGREICHER UMZUG DER tesa ZENTRALE

Ein Jahr nach dem Bezug der neuen tesa Zentrale wird ein großer Vorteil deutlich: Das Arbeiten unter einem Dach fördert die Motivation der Mitarbeiter – auch derer, die als Besucher aus Tochtergesellschaften nach Norderstedt kommen. Das Ziel, dass Mitarbeiter aus den Marketing- und Vertriebsbereichen sich schnell und unkompliziert mit den Kollegen aus den Forschungs- und Entwicklungslaboren abstimmen können, wurde erreicht. tesa etablierte zudem das betriebliche Gesundheitsmanagement „It’s for you!“, das die Mitarbeiter sehr gut annahmen.

### ENGAGIERTE MITARBEITER

Das Ergebnis der Mitarbeiterbefragung von 2016 zeigt ein sehr positives Bild des Engagements der tesa Mitarbeiter in Deutschland. Mit den gleichen positiven Ergebnissen schlossen die Befragungen in den anderen Ländern der Region Westeuropa ab. Die Erhebungen belegen eindrucksvoll, dass es tesa gelingt, hoch engagierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

### UMSETZUNG DES NEUEN tesa KOMPETENZMODELLS

Das 2015 entwickelte tesa Kompetenzmodell beschreibt die wichtigsten Kompetenzen, die alle Mitarbeiter zur erfolgreichen Bearbeitung ihrer Tätigkeiten benötigen. Im Berichtsjahr kamen die „tesa Key Competencies“ erstmals in den Feedback-Gesprächen für Führungskräfte und im Talentmanagement zum Einsatz. Zukünftig wird das Modell das tesa Management dabei unterstützen, Profile und Leistungen nach einheitlichen Maßstäben zu beschreiben und zu diskutieren. Das gemeinsame Verständnis ist ein wichtiges Kernelement zur Umsetzung der Strategie, mehr Führungspositionen mit Mitarbeitern aus den eigenen Reihen zu besetzen.

### TRAINING FÜR DAS tesa SUPPLY NETWORK

Für den Bereich „tesa Supply Network“ stellte das Unternehmen 2016 ein neues Trainingsangebot fertig. Es soll sowohl in Produktion und Logistik als auch in Vertrieb und Einkauf das Verständnis für das notwendige Zusammenspiel zwischen den beteiligten Funktionen in der Planungs- und Logistikkette erhöhen. Ziel ist eine schnellere und präzisere Belieferung der Kunden.

### AUSWEITUNG DER VERGÜTUNGSRICHTLINIE

tesa hat im Berichtsjahr die weltweite Implementierung der 2015 verabschiedeten „Compensation and Benefit Guideline“ weiter vorangetrieben. Hierfür vereinheitlichte das Unternehmen zunächst die Zielsetzung für die variable Vergütung des Managements in allen Regionen und Ländern. Danach weitete tesa die Richtlinie auf weitere Mitarbeiterkreise aus.

# Risikobericht

## Integriertes Risiko- und Chancenmanagement

Unternehmerischer Erfolg erfordert das bewusste Eingehen von Risiken. Das Risikomanagement unterstützt uns dabei, die mit der strategischen Ausrichtung verbundenen Risiken zu bewältigen und strategische Potenziale optimal auszuschöpfen. Durch einen regelmäßigen Strategieabgleich sorgen wir dafür, dass Chancen und Risiken in einem sinnvollen Verhältnis zueinander stehen. Wir gehen Risiken nur dann ein, wenn ihnen die Chance auf eine angemessene Wertsteigerung entgegensteht und sie mittels anerkannter Methoden und Maßnahmen innerhalb unserer Organisation handhabbar sind.

Das Risikomanagement ist ein integraler Bestandteil der zentralen sowie dezentralen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse und folgt konzerneinheitlichen Standards. Eine offene Kommunikation, die periodisch vorgenommene Risikoinventur sowie das Planungs- und Steuerungssystem schaffen Transparenz im Hinblick auf unsere Risikosituation. Das Risikomanagement wird in der Konzernzentrale koordiniert. Der Aufbau und Ablauf des Risikomanagements sind in einem separaten Handbuch hinterlegt.

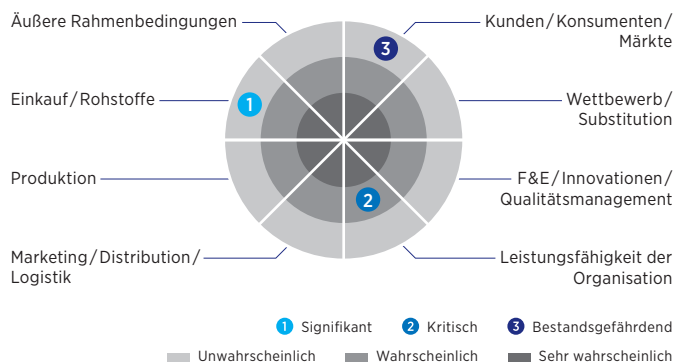
## Transparente Darstellung der Risiken

Relevante Risiken werden strukturiert identifiziert und erfasst. Die Klassifizierung erfolgt auf Basis der Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der potenziellen finanziellen Auswirkungen bei Eintritt des Risikos. Die Darstellung von Risiken erfolgt in der konzerninternen Berichterstattung einheitlich auf der Grundlage der Positionierung einzelner Punkte innerhalb des sogenannten Risiko-Radars, dessen Grundstruktur sich im Zusammenhang mit strategischen Risiken wie folgt erläutern lässt:

Die verschiedenen Felder des Radars spiegeln die für uns relevanten unternehmensinternen und -externen Bereiche wider, aus denen sich Ursachen für Risiken ergeben können. Unterschiedliche Eintrittswahrscheinlichkeiten und potenzielle Risikoauswirkungen werden jeweils durch drei unterschiedliche Stufen charakterisiert.

### BEIERSDORF RISIKO-RADAR

Schematische Darstellung



## Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem

Zur Sicherung der Ordnungsmäßigkeit der Buchführung und Rechnungslegung sowie der Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung in Konzernabschluss und Konzernlagebericht besteht ein rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem. Als integraler Bestandteil des Konzernrechnungslegungsprozesses umfasst es präventive, überwachende und aufdeckende Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen im Rechnungswesen und in operativen Funktionen. Durch die Sicherungsmaßnahmen und Kontrollen wird die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Fehlern vermindert und es werden Fehler zeitnah aufgedeckt. Zu den Maßnahmen zählen unter anderem Funktionstrennungen, manuelle und IT-gestützte Genehmigungsprozesse nach dem 4-Augen-Prinzip, IT-Kontrollen, Zugriffsbeschränkungen und Berechtigungskonzepte im IT-System sowie systemgestützte Verfahren zur Verarbeitung konzernrechnungslegungsbezogener Daten. Verfahrensanweisungen, standardisierte Meldeformate und IT-gestützte Berichts- und Konsolidierungsprozesse unterstützen die Konzernrechnungslegung und die rechnungslegungsbezogene Berichterstattung der in den Konzernabschluss einbezogenen Tochtergesellschaften.

Die wesentlichen Rechnungslegungsprozesse der Beiersdorf AG und nahezu aller Tochtergesellschaften werden durch Shared Service Center einheitlich abgedeckt. Grundsätze, Prozesse und Berichtsorganisation der Konzernrechnungslegung sind in einem Accounting und Controlling Manual dokumentiert. Gesetze, Rechnungslegungsstandards und Verlautbarungen werden hinsichtlich Relevanz und Auswirkungen analysiert und entsprechend berücksichtigt.

## Unabhängige Überwachung

Die Interne Revision überwacht als Kontrollfunktion des Vorstands durch systematische und regelmäßige Prüfungen das Risikomanagement und das interne Kontrollsystem. Als prozessunabhängige Instanz prüft sie risikoorientiert die Geschäftsprozesse, die installierten Systeme, die implementierten Kontrollen und die finanzielle Abbildung der Geschäftsvorgänge. Die Erkenntnisse aus den Prüfungen werden für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Steuerung sowie der präventiven und detektiven Kontrolle des Unternehmens genutzt. Des Weiteren prüft der Abschlussprüfer das Risikofrüherkennungs- und -überwachungssystem. Die Interne Revision sowie der Abschlussprüfer berichten regelmäßig die Prüfungsergebnisse an den Aufsichtsrat und insbesondere dessen Prüfungsausschuss.

## Unser Risikoprofil

### STRATEGISCHE UND BRANCHENSPEZIFISCHE RISIKEN

Erhalt und Ausbau des Werts unserer großen verbrauchernahen Marken mit ihrer breiten Tragfähigkeit sind für die wirtschaftliche Entwicklung von Beiersdorf von zentraler Bedeutung. Wir haben unser Risikomanagementsystem darauf ausgerichtet, den Wert unserer Marken zu schützen. Die Einhaltung hoher Standards hinsichtlich Qualität und Sicherheit unserer Produkte bildet die Basis für das nachhaltige Vertrauen der Konsumenten in unsere Marken. Bei der Neuentwicklung von Produkten führen wir daher eine intensive Sicherheitsbewertung durch, die auch Verbraucherrückmeldungen zu früheren Produkten berücksichtigt. Über den gesamten Beschaffungs-, Herstellungs- und Distributionsprozess hinweg unterliegen unsere Produkte durchgängig den hohen Anforderungen unseres Qualitätsmanagementsystems.

Innovationen auf Basis einer starken Forschung und Entwicklung sind Voraussetzung für Akzeptanz und Attraktivität unserer Produkte beim Verbraucher. Eine sorgfältige Markenführung nimmt Trends beim Verbraucher sowie die Ergebnisse intensiver Markt- und Wettbewerbsanalysen auf und sorgt zugleich dafür, dass der Markenkern erhalten bleibt und behutsam weiterentwickelt wird.

Starke Marken mit ihrer Balance von Innovation und Kontinuität sind unsere Antwort auf den weltweit intensiven Preis-, Qualitäts- und Innovationswettbewerb. Mit der Entwicklung und Implementierung des „Consumer Insights“-Prozesses haben wir die Voraussetzungen dafür geschaffen, Verbrauchervünsche zeitnah aufzunehmen und in unsere Produktentwicklungen einfließen zu lassen. Hierbei kommt der direkten Kommunikation mit den Verbrauchern mittels der digitalen Sozialen Medien eine stetig wachsende Bedeutung zu. Dies wirkt zugleich einer zunehmenden Konzentration im Handel sowie dem Aufkommen von regionalen Konkurrenzmarken entgegen.

Kompetenzbasierte Marken erfordern hohe Vorleistungen in den Bereichen Innovation und Marketing. Daher kommt dem kontinuierlichen Ausbau unseres Marken- und Patentrechteportfolios eine zentrale Bedeutung zu. Wir schützen unser geistiges Eigentum proaktiv und umfassend. Durch die enge Verzahnung der beteiligten Konzernfunktionen mit dem operativen Geschäft identifizieren wir frühzeitig kommerzielle Chancen aus dem Vorsprung unserer Forschungs- und Entwicklungsarbeit und sichern diese dauerhaft durch entsprechende Schutzrechte. Selbstverständlich berücksichtigen und respektieren wir bei der Neuentwicklung unserer Produkte bestehende Rechte Dritter.

Durch eine am nachhaltigen Erfolg unserer Marktaktivitäten orientierte Steuerung stellen wir sicher, dass wir sowohl produktbezogen als auch regional in die zukunftssträchtigen Märkte investieren. Gleichzeitig achten wir darauf, die dafür erforderlichen Mittel dauerhaft zu erwirtschaften.

### LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE UND INFORMATIONSTECHNISCHE RISIKEN

Risiken in der Beschaffung bezüglich Liefertreue und Kosten bei Rohstoffen und Waren sowie der Inanspruchnahme von Dienstleistungen begegnen wir durch ein kontinuierliches Monitoring unserer Märkte und Lieferanten sowie ein adäquates Vertragsmanagement. Die Einkaufsstrategien werden regelmäßig überprüft und den internen und externen Erfordernissen angepasst. Strategische Partnerschaften sind dabei wichtiger Bestandteil der aktiven Steuerung unseres Lieferantenportfolios. Durch klare Führungsstrukturen sowie durch effiziente organisatorische Maßnahmen begegnen wir Compliance-Risiken. Prozessbegleitende Kontrollen und standortbezogene Audits begrenzen Arbeitssicherheits-, Umwelt- und Unterbrechungsrisiken bei Produktions- und Logistikaktivitäten. Risiken in Hinblick auf Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit und Effizienz unserer IT-Systeme begrenzen wir durch laufende Überwachung, Anpassungsmaßnahmen wie auch durch die Etablierung eines in den IT-Betrieb integrierten Continuity Managements. Unterstützt durch interne Schulungs- und Kontrollmaßnahmen achten wir auf die Verhinderung ungewollter in- und externer Zugriffe auf unsere internen Unternehmensinformationen ebenso wie auf die Beachtung der gesetzlichen Vorschriften des Datenschutzes. Ausgewählte Risiken begegnen wir durch einen Transfer auf Versicherungsunternehmen.

Durch Kooperationen und Kontakte mit Universitäten bauen wir frühzeitig Verbindungen zu qualifizierten Nachwuchskräften auf, die wir durch spezielle Einstiegsprogramme auf eine Karriere bei Beiersdorf vorbereiten. Unser weltweit einheitlicher Talentmanagementprozess identifiziert und fördert talentierte Fach- und Führungskräfte auf allen Ebenen und unterstützt die qualifizierte Nachbesetzung von wichtigen Positionen im ganzen Unternehmen.

#### **FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN**

Ein detailliertes Monitoring unserer Kundenbeziehungen, ein aktives Forderungsmanagement sowie der selektive Einsatz von Warenkreditversicherungen wirken Risiken durch Forderungsausfälle entgegen.

Währungs-, Zins- und Liquiditätsrisiken unterliegen einem aktiven Treasury Management auf der Basis weltweit geltender Richtlinien. Sie werden weitestgehend zentral gesteuert und gesichert. Dabei werden die spezifischen Anforderungen an die organisatorische Trennung der Funktionsbereiche Handel, Abwicklung und Kontrolle beachtet. Derivative Finanzinstrumente dienen primär der Sicherung operativer Grundgeschäfte und betriebsnotwendiger Finanztransaktionen. Dem Konzern entstehen daraus keine wesentlichen zusätzlichen Risiken.

Währungsrisiken aus konzerninternen Warenlieferungen und Leistungen begrenzen wir durch Devisentermingeschäfte. Dabei werden im Allgemeinen 75 % der geplanten Nettozahlungsströme eines Jahres gesichert (Cashflow Hedges on Forecasted Transactions). Währungsrisiken aus konzerninternen grenzüberschreitenden Finanzierungen werden im Allgemeinen von der zentralen Treasury-Abteilung durch Devisentermingeschäfte am Markt gesichert.

Potenzielle Ausfallrisiken im Zusammenhang mit der Anlage der Konzernliquidität werden dadurch begrenzt, dass Anlagen nur bei definierten sicheren Kontrahenten erfolgen. Das Kontrahentenrisiko überwachen wir anhand von Ratings und haftendem Eigenkapital der Kontrahenten sowie fortlaufend aktualisierten Risikoindikatoren. Mit Hilfe dieser Parameter werden Höchstbeträge für Anlagen bei Partnerbanken und Wertpapieremittenten ermittelt (Kontrahentenlimits), denen wir regelmäßig die tatsächlich getätigten konzernweiten Anlagen gegenüberstellen. Wir haben den überwiegenden Teil unserer Liquidität in risikoreichen Titeln angelegt (wie zum Beispiel Staats-/Industrieanleihen und Pfandbriefe).

Zur optimalen Steuerung unserer Anlagen setzen wir Methoden und Instrumente zur Konzentration der Liquidität der Tochtergesellschaften ein. Durch geeignete Systeme stellen wir Transparenz über die in den Tochtergesellschaften verbleibenden Mittel her. Positive Salden sind im zentralen Kontrahentenrisikomanagement erfasst. Klare Zuordnungen von Verantwortlichkeiten, zentrale Regeln zur grundlegenden Begrenzung finanzieller Risiken und die bewusste Ausrichtung der eingesetzten Instrumente auf die Erfordernisse unserer Geschäftstätigkeit sind Ausdruck des finanzbezogenen Risikomanagements von Beiersdorf.

Weitere Informationen zum Ausmaß der beschriebenen Währungsrisiken, Zinsrisiken, Ausfallrisiken und Liquiditätsrisiken finden sich im Konzernanhang im Abschnitt 27 „Zusätzliche Angaben zu Finanzinstrumenten, Finanzrisikomanagement und derivativen Finanzinstrumenten“.

#### **RECHTLICHE RISIKEN**

Im Oktober 2016 wurde der Beiersdorf AG eine Klage des Insolvenzverwalters der Anton Schlecker e.K. auf Schadensersatz im Zusammenhang mit einem abgeschlossenen deutschen Kartellverfahren zugestellt. Neben Beiersdorf sind sechs andere Unternehmen beklagt. Im Zusammenhang mit diesem und anderen abgeschlossenen Kartellverfahren in Europa haben im Dezember 2016/Januar 2017 weitere Handelsunternehmen Schadensersatzklagen gegen die Beiersdorf AG bzw. europäische Tochtergesellschaften der Gesellschaft eingereicht bzw. Schadensersatzansprüche außergerichtlich angemeldet. Beiersdorf bestreitet diese Forderungen.

Neben anderen internationalen Unternehmen sind die Gesellschaften des Unternehmensbereichs Consumer in Brasilien in steuerliche Verfahren auf nationaler Ebene involviert.

Einschätzungen zum Verlauf und zu den Ergebnissen von Rechtsstreitigkeiten sind mit erheblichen Schwierigkeiten und Unsicherheiten verbunden. Auf Basis der derzeit vorliegenden Informationen sind keine wesentlichen Belastungen für den Konzern zu erwarten.

Durch steuerliche Betriebsprüfungen kann es bei einzelnen Gesellschaften zu Steuernachzahlungen, gegebenenfalls zzgl. entsprechender Straf- sowie Zinszahlungen, kommen. Weitere Informationen zum Ausmaß der beschriebenen rechtlichen Risiken finden sich im Konzernanhang im Abschnitt 28 „Haftungsverhältnisse, sonstige finanzielle Verpflichtungen und rechtliche Risiken“.

#### **Gesamtaussage zur Risikosituation des Konzerns**

Die Einschätzung der Risikosituation ist das Ergebnis der Betrachtung aller wesentlichen zuvor aufgeführten Einzelrisiken. Die Risikolage hat sich dabei im Vergleich zum Vorjahr strukturell nicht verändert. Nach unserer heutigen Einschätzung gibt es für den Beiersdorf Konzern keine bestandsgefährdenden Risiken.

## Bericht des Vorstands über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

Der Vorstand hat gemäß § 312 AktG einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen erstellt, der folgende Schlussfolgerung enthält: „Die Beiersdorf Aktiengesellschaft hat nach den Umständen, die uns in dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem Rechtsgeschäfte vorgenommen oder Maßnahmen getroffen oder unterlassen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten und ist dadurch, dass Maßnahmen getroffen oder unterlassen wurden, nicht benachteiligt worden.“

## Nachtragsbericht

Vorgänge von besonderer Bedeutung sind nach dem Schluss des Geschäftsjahrs nicht eingetreten.

## Übernahmerechtliche Angaben

Im Folgenden werden die gemäß § 315 Abs. 4 HGB erforderlichen übernahmerechtlichen Angaben dargestellt.

Im Hinblick auf die Angaben zur Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals und die Angaben zu direkten oder indirekten Beteiligungen am Kapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten, wird auf den Anhang verwiesen. Ergänzend dazu hat Herr Michael Herz, Deutschland, dem Vorstand mitgeteilt, dass ihm zum Ende des Berichtszeitraums weitere Anteile an der Beiersdorf Aktiengesellschaft zuzurechnen sind und er direkt Anteile an der Beiersdorf Aktiengesellschaft hält. Für Herrn Michael Herz ergibt sich damit insgesamt ein Stimmrechtsanteil von ca. 51,02 % an der Beiersdorf Aktiengesellschaft.

Die Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands sind in den §§ 84, 85 AktG, § 31 MitbestG und § 7 der Satzung geregelt. Gemäß § 7 Abs. 1 der Satzung besteht der Vorstand aus mindestens drei Personen; im Übrigen bestimmt der Aufsichtsrat die Anzahl der Vorstandsmitglieder. Die Änderung der Satzung erfolgt nach den §§ 179, 133 AktG sowie § 16 der Satzung. Nach § 16 der Satzung ist der Aufsichtsrat ermächtigt, Änderungen und Ergänzungen der Satzung zu beschließen, die nur die Fassung betreffen. Gemäß § 5 Abs. 6 der Satzung ist der Aufsichtsrat insbesondere ermächtigt, § 5 der Satzung (Grundkapital) jeweils nach Ausnutzung von genehmigtem oder bedingtem Kapital entsprechend zu ändern und neu zu fassen.

Die Hauptversammlung hat am 31. März 2015 den Vorstand ermächtigt, das Grundkapital in der Zeit bis zum 30. März 2020 mit Zustimmung des Aufsichtsrats um bis zu insgesamt 92 Mio. € (genehmigtes Kapital I: 42 Mio. €; genehmigtes Kapital II: 25 Mio. €; genehmigtes Kapital III: 25 Mio. €) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stückaktien zu erhöhen. Dabei kann die Gewinnberechtigung neuer Aktien abweichend von § 60 Abs. 2 AktG bestimmt werden.

Den Aktionären ist ein Bezugsrecht einzuräumen. Das Bezugsrecht kann jedoch durch den Vorstand in folgenden Fällen mit Zustimmung des Aufsichtsrats ausgeschlossen werden:

1. zum Ausgleich von infolge einer Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen entstehenden Spitzenbeträgen (genehmigte Kapitalien I, II, III);
2. soweit dies erforderlich ist, um Inhabern/Gläubigern der von der Beiersdorf Aktiengesellschaft oder ihren unmittelbaren oder mittelbaren Mehrheitsbeteiligungsgesellschaften ausgegebenen Wandel- bzw. Optionsschuldverschreibungen ein Bezugsrecht auf neue Aktien in dem Umfang zu gewähren, wie es ihnen nach Ausübung der Wandlungs- oder Optionsrechte bzw. nach Erfüllung der Wandlungspflicht zustehen würde (genehmigte Kapitalien I, II, III);

3. wenn der auf die neuen Aktien, für die das Bezugsrecht ausgeschlossen wird, insgesamt entfallende anteilige Betrag des Grundkapitals zehn von Hundert des im Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung bzw. – falls dieser Wert niedriger ist – im Zeitpunkt der Ausgabe der neuen Aktien vorhandenen Grundkapitals nicht übersteigt und der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags, welche möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet. Sofern während der Laufzeit des genehmigten Kapitals von anderen Ermächtigungen zur Ausgabe oder zur Veräußerung von Aktien der Gesellschaft oder zur Ausgabe von Rechten, die den Bezug von Aktien der Gesellschaft ermöglichen oder zu ihm verpflichten, Gebrauch gemacht und dabei das Bezugsrecht gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgeschlossen wird, ist dies auf die vorstehend genannte 10%-Grenze anzurechnen (genehmigtes Kapital II);

4. bei Kapitalerhöhungen gegen Sacheinlagen zum Zwecke des Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen oder von Beteiligungen an Unternehmen (genehmigtes Kapital III).

Der Vorstand wurde ferner ermächtigt, die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung und ihrer Durchführung mit Zustimmung des Aufsichtsrats festzulegen.

Darüber hinaus hat die Hauptversammlung am 31. März 2015 beschlossen, das Grundkapital um bis zu insgesamt 42 Mio. €, eingeteilt in bis zu 42 Mio. auf den Inhaber lautende Stückaktien, bedingt zu erhöhen. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie

1. die Inhaber bzw. Gläubiger von Wandlungs- und/oder Optionsrechten, die mit den von der Beiersdorf Aktiengesellschaft oder deren unmittelbaren oder mittelbaren Mehrheitsbeteiligungsgesellschaften bis zum 30. März 2020 auszugebenden Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen verbunden sind, von ihrem Wandlungs- bzw. Optionsrecht Gebrauch machen oder wie
2. die zur Wandlung verpflichteten Inhaber bzw. Gläubiger der von der Beiersdorf Aktiengesellschaft oder deren unmittelbaren oder mittelbaren Mehrheitsbeteiligungsgesellschaften bis zum 30. März 2020 auszugebenden Wandlungsschuldverschreibungen ihre Pflicht zur Wandlung erfüllen

und das bedingte Kapital nach Maßgabe der Anleihebedingungen dafür benötigt wird.

Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahrs an, in dem sie durch Ausübung von Wandlungs- bzw. Optionsrechten oder durch Erfüllung von Wandlungspflichten entstehen, am Gewinn teil.

Der Vorstand wurde ermächtigt, die weiteren Einzelheiten der Durchführung einer bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen.



Außerdem hat die Hauptversammlung am 31. März 2015 die Gesellschaft ermächtigt, gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG in der Zeit bis zum 30. März 2020 eigene Aktien im Umfang von insgesamt bis zu zehn vom Hundert des derzeitigen Grundkapitals zu erwerben. Der Erwerb erfolgt über die Börse oder mittels eines an alle Aktionäre gerichteten öffentlichen Kaufangebots bzw. mittels einer öffentlichen Aufforderung zur Abgabe eines Verkaufsangebots. Der Vorstand wurde ermächtigt, die aufgrund der vorstehenden oder einer vorhergehenden Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien mit Zustimmung des Aufsichtsrats ganz oder teilweise unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre auch in anderer Weise als über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre zu veräußern, soweit diese Aktien gegen Barzahlung zu einem Preis veräußert werden, der den Börsenkurs von Aktien der Gesellschaft gleicher Ausstattung zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet. Der Vorstand wurde ferner ermächtigt, die aufgrund der vorstehenden oder einer vorhergehenden Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien mit Zustimmung des Aufsichtsrats ganz oder teilweise unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre gegen Sachleistung zu veräußern, insbesondere zur Verwendung als Gegen- oder Teilgegenleistung im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen oder zum Erwerb von Unternehmen, Beteiligungen an Unternehmen (einschließlich der Erhöhung von Beteiligungen) oder Unternehmensteilen. Zudem kann der Vorstand diese eigenen Aktien mit Zustimmung des Aufsichtsrats ganz oder teilweise unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre verwenden, um die Bezugs- und/oder Umtauschrechte aus von der Gesellschaft oder deren unmittelbaren oder mittelbaren Mehrheitsbeteiligungsgesellschaften ausgegebenen Wandel- bzw. Optionsschuldverschreibungen zu erfüllen. Darüber hinaus wurde der Vorstand ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, soweit dies für den Fall der Veräußerung eigener Aktien an alle Aktionäre erforderlich ist, um entstehende Spitzenbeträge auszugleichen. Von den vorstehenden Ermächtigungen zum Ausschluss des Bezugsrechts darf der Vorstand nur in einem solchen Umfang Gebrauch machen, dass der anteilige Betrag der insgesamt bezugsrechtsfrei verwendeten Aktien weder im Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung noch im Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigungen 20% des Grundkapitals überschreitet. Sofern während der Laufzeit dieser Ermächtigung zur Verwendung eigener Aktien von anderen Ermächtigungen zur Ausgabe oder zur Veräußerung von Aktien der Gesellschaft oder zur Ausgabe von Rechten, die den Bezug von Aktien der Gesellschaft ermöglichen oder zu ihm verpflichten, Gebrauch gemacht und dabei das Bezugsrecht ausgeschlossen wird, ist dies auf die vorstehend genannte Grenze anzurechnen. Schließlich ist der Vorstand ermächtigt worden, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die aufgrund der vorstehenden oder einer vorhergehenden Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien ohne weiteren Hauptversammlungsbeschluss einzuziehen.

Durch die Schaffung des genehmigten und bedingten Kapitals soll die Gesellschaft in die Lage versetzt werden, schnell und flexibel auf Wachstumsmöglichkeiten und Möglichkeiten am Kapitalmarkt reagieren zu können. Die Ermächtigung zum Erwerb und zur Verwendung eigener Aktien ermöglicht es der Gesellschaft, insbesondere auch institutionellen oder anderen Investoren, Aktien der Gesellschaft anzubieten und/oder den Aktionärskreis der Gesellschaft zu erweitern sowie die erworbenen eigenen Aktien als Gegenleistung für den Erwerb von Unternehmen, Unternehmensbeteiligungen (einschließlich der Erhöhung von Beteiligungen) oder im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen, d.h. gegen Sachleistung, zu begeben.

## Prognosebericht

### Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenfaktoren

Die **weltweite** wirtschaftliche Lage wird sich 2017 voraussichtlich nur moderat verbessern. Wir erwarten eine verhaltene konjunkturelle Dynamik in den Industrieländern sowie weiterhin durchwachsene wirtschaftliche Aussichten in den Wachstumsmärkten. Die geopolitischen Unruhen sowie die Ungewissheit bezüglich der langfristigen Folgen des Brexits, des Ausgangs der anstehenden wichtigen Wahltermine in Europa sowie des zukünftigen politischen Kurses der USA führen zu großen Unsicherheiten im Hinblick auf die Entwicklung der Weltwirtschaft.

Für **Europa** rechnen wir für 2017 mit einem Wachstum leicht unter dem Vorjahresniveau. Reformstau, die in einigen Ländern immer noch hohe Arbeitslosigkeit und Verschuldung sowie politische Spannungen bremsen das Wachstumstempo. Die langfristigen Folgen des Brexits und der Ausgang der anstehenden Wahlen in Deutschland, Frankreich und den Niederlanden stellen zusätzliche Unsicherheitsfaktoren dar.

In **Deutschland** erwarten wir für 2017 ein Wachstum unter dem Vorjahresniveau, vor allem bedingt durch eine abnehmende Exportdynamik sowie eine eingetübte Investitionsstimmung. Zentrale Antriebskräfte bleiben der private Konsum, gestützt durch die weiterhin guten Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt und die Mindestlohnanhebung Anfang 2017, sowie die immer noch hohen öffentlichen Ausgaben.

Für die **US-Wirtschaft** gehen wir für 2017 von einer Belebung des Wirtschaftswachstums aus, die durch eine weitere Absenkung der Arbeitslosenquote sowie eine anhaltend hohe Konsumneigung getragen wird. Die gestiegene Zuversicht amerikanischer Unternehmen und das günstige Konjunkturmilieu dürften sich in steigenden Investitionsausgaben widerspiegeln. Unsicherheitsfaktoren für Wirtschaft und Finanzmärkte stellen allerdings die Reduzierung der Anleihekäufe, eine geplante Erhöhung des Zinsniveaus sowie die Auswirkungen des zukünftigen wirtschaftspolitischen Kurses dar.

In **Japan** erwarten wir ein Wachstum auf Vorjahresniveau, das durch den Anstieg im privaten Konsum gestützt wird. Die Exportnachfrage – insbesondere aus den asiatischen Ländern – dürfte jedoch trotz der erwarteten Abwertung des Yen relativ schwach bleiben.

Bei den **Wachstumsmärkten** gehen wir weiterhin von herausfordernden Bedingungen und einer fragilen Konjunktur aus. Für die **chinesische** Wirtschaft rechnen wir mit einem Wachstum leicht unter dem Vorjahresniveau, gestützt durch kräftige staatliche Infrastrukturinvestitionen im Rahmen des bis 2018 ausgelegten Konjunkturprogramms. Der Abbau von Überkapazitäten im industriellen Sektor sowie die Ungewissheit bezüglich der zukünftigen Handelspolitik der USA sorgen für Unsicherheit. In **Indien** erwarten wir, dass die im November 2016 kurzfristig durchgeführte Bargeldreform zu Wachstumseinbußen führen wird. Für die südostasiatischen Schwellenländer rechnen wir mit einer leichten Wachstumssteigerung. In **Brasilien** gehen wir davon aus, dass 2017 die Konjunktur allmählich aus dem Rezessionstief findet. Die politischen Unsicherheiten, hohe Arbeitslosigkeit und private Verschuldung sowie die weiterhin restri-

tive Geldpolitik wirken jedoch einer deutlichen Aufhellung der konjunkturellen Aussichten entgegen. Angesichts der sehr protektionistischen Tendenzen in vielen Ländern Lateinamerikas, insbesondere in Venezuela, Ecuador und Argentinien, sind die Entwicklungen hier schwer zu prognostizieren. In **Russland** erwarten wir, dass ein konjunktureller Wendepunkt erreicht und die Rezessionsphase beendet wird. Gestützt wird die konjunkturelle Erholung durch die Belebung der Ölproduktion und die anziehenden Ölpreise. Angesichts der weiterhin hohen Inflationsrate, der andauernden internationalen Sanktionen, der fehlenden Strukturreformen sowie des mangelnden Vertrauens der Anleger ist jedoch nur mit einer mäßigen Erholung der Wirtschaft zu rechnen.

### Beschaffungsmarktentwicklung

Die Rohstoffmärkte werden 2017 voraussichtlich anziehen. Grund dafür sind steigende Ölpreise aufgrund der beschlossenen Förderungsmengenreduzierung der Organisation erdölexportierender Länder (OPEC) und Russlands. Dies wird mittelfristig Auswirkungen auf den Rohstoff- und Verpackungsmaterialmarkt haben. Beiersdorf wird jedoch weiterhin mit Hochdruck an seinem nachhaltigen Programm zur Reduzierung von Beschaffungskosten arbeiten. Wir gehen davon aus, dass die Überlagerung dieser beiden Faktoren 2017 zu weitgehend stabilen Materialkosten führen wird.

### Absatzmarktentwicklung

Die globale Wachstumsrate im für Beiersdorf relevanten Kosmetikmarkt wird 2017 nach unserer Einschätzung bestenfalls das Niveau des Vorjahres erreichen. In den großen Märkten Europas rechnen wir weiterhin nur mit einem geringen Marktwachstum. Die Wachstumsmärkte sowie Nordamerika werden positiv zur Gesamtentwicklung beitragen.

Für tesa rechnen wir mit einer überwiegend stabilen Entwicklung in Europa, wobei das politische Umfeld einen Unsicherheitsfaktor darstellt. In Nordamerika wird weiterhin von positiven Impulsen vor allem aus der Automobilindustrie ausgegangen. Allerdings besteht durch den Wechsel der Präsidentschaft in den USA Ungewissheit hinsichtlich der zu erwartenden politischen Rahmenbedingungen. Die Entwicklung in Lateinamerika wird überwiegend positiv eingeschätzt, einen Unsicherheitsfaktor stellt Brasilien dar. In Asien geht tesa von einem moderaten Wachstum aus, das sehr stark von der Entwicklung der chinesischen Wirtschaft abhängt. Neben den positiven Impulsen aus dem Automobilsektor erwartet tesa in Asien wieder ein stärkeres Wachstum aus dem Geschäft mit der Elektronikindustrie. Durch einen zunehmenden Preisdruck wird das Umsatzwachstum in den beiden Industriebereichen jedoch voraussichtlich etwas gedämpft.

### Unsere Chancen im Markt

Die Märkte werden sich auch 2017 unterschiedlich entwickeln und die Wettbewerbssituation sich in einigen Märkten weiterhin verschärfen. Mit unserer Unternehmensstrategie, die sich in der Blue Agenda manifestiert, werden wir den Herausforderungen der Zukunft begegnen, um unsere Ziele zu erreichen. Gute Chancen sehen wir sowohl im konsequenten Ausbau unserer Präsenz in den Wachstumsmärkten als auch in der Festigung unserer Position in den Märkten in Europa. Die Stärkung unserer Marken, allen voran NIVEA, Eucerin und La Prairie, sowie die Steigerung unserer Innovationskraft sollen hierfür die Treiber sein. Diese Einschätzung ist die Grundlage unserer Planung für 2017.

Basierend auf einer soliden Finanzstruktur und einer starken Ertragsposition in Verbindung mit unseren engagierten und qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden wir mit unserem international erfolgreichen Markenportfolio auch zukünftig die Chancen nutzen, die sich uns bieten. Umfangreiche Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten mit dem Resultat erfolgreicher, an den Verbraucherwünschen orientierter Innovationen werden durch gezielte Marketingmaßnahmen gestützt, stärken so unseren Markenkern und schaffen nachhaltiges Vertrauen bei unseren Verbrauchern.

Durch die Fortführung der Investitionen in Forschung und Entwicklung und damit in innovative Produkte erwartet tesa eine Stärkung der Marktposition. Das Geschäft mit der Elektronikindustrie im asiatischen Raum bleibt weiterhin attraktiv, allerdings stellt der Projektcharakter dieses Geschäfts auch weiterhin ein hohes Schwankungsrisiko dar. Als wichtiges Wachstumsfeld wird der Bereich Automotive bei globalen Kunden eingeschätzt. Auch das Geschäft im Bereich Pharma wird sich nach Einschätzung von tesa künftig positiv entwickeln. Die sich fortsetzende Erholung der Volkswirtschaften in Südeuropa wird die Geschäftsentwicklung im Bereich Distribution und im Endkundengeschäft weiterhin positiv beeinflussen.

### Geschäftsentwicklung

Die Einschätzung der Geschäftsentwicklung bezüglich des nächsten Jahres basiert auf den oben geschilderten Annahmen.

Vor dem Hintergrund der erwarteten gesamtwirtschaftlichen Entwicklung geht Beiersdorf für das Geschäftsjahr 2017 im Unternehmensbereich **Consumer** von einem über der Marktentwicklung liegenden Umsatzwachstum von 3–4% aus. Die operative EBIT-Umsatzrendite erwarten wir leicht über dem Vorjahreswert.

Im Unternehmensbereich **tesa** gehen wir für 2017 von einem Umsatzwachstum von 3–4% aus. Die operative EBIT-Umsatzrendite erwarten wir leicht unter dem Vorjahreswert.

Auf Basis der Prognose der beiden Geschäftssegmente ergibt sich für den **Konzern** ein erwartetes Umsatzwachstum von 3–4%. Die operative EBIT-Umsatzrendite des Konzerns erwarten wir leicht über dem Vorjahreswert.

Wir sind davon überzeugt, dass wir mit unserem international erfolgreichen Markenportfolio, unseren innovativen und hochwertigen Produkten und unseren engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die zukünftige Entwicklung gut aufgestellt sind.

Hamburg, 6. Februar 2017

Beiersdorf AG

Der Vorstand

# 4. KONZERN- ABSCHLUSS

- 
- S. 50** Gewinn- und Verlustrechnung
  - S. 51** Gesamtergebnisrechnung
  - S. 52** Bilanz
  - S. 53** Kapitalflussrechnung
  - S. 54** Eigenkapitalveränderungsrechnung

#### **Konzernanhang**

- S. 55** Segmentberichterstattung
  - S. 56** Regionale Berichterstattung
  - S. 57** Grundlagen und Methoden
  - S. 63** Konsolidierungskreis, Akquisitionen und Divestments
  - S. 64** Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung
  - S. 66** Erläuterungen zur Bilanz
  - S. 79** Sonstige Angaben
  - S. 82** Organe der Beiersdorf AG
-

# Gewinn- und Verlustrechnung

(IN MIO. €)

	Anhang	2015	2016
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>01</b>	<b>6.686</b>	<b>6.752</b>
Kosten der umgesetzten Leistungen	02	-2.785	-2.774
<b>Brutto-Ergebnis</b>		<b>3.901</b>	<b>3.978</b>
Marketing- und Vertriebskosten	03	-2.430	-2.407
Forschungs- und Entwicklungskosten		-183	-188
Allgemeine Verwaltungskosten	04	-366	-364
Sonstige betriebliche Erträge	05	186	174
Sonstige betriebliche Aufwendungen	06	-146	-178
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		<b>962</b>	<b>1.015</b>
Zinserträge	07	25	30
Zinsaufwendungen	07	-14	-4
Pensionsergebnis	07	-13	-13
Übriges Finanzergebnis	07	8	12
<b>Finanzergebnis</b>	<b>07</b>	<b>6</b>	<b>25</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>968</b>	<b>1.040</b>
Ertragsteuern	08	-297	-313
<b>Jahresüberschuss</b>		<b>671</b>	<b>727</b>
Davon entfallen auf:			
- Anteilseigner der Beiersdorf AG		660	709
- Anteile ohne beherrschenden Einfluss		11	18
<b>Unverwässertes/Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)</b>	<b>09</b>	<b>2,91</b>	<b>3,13</b>

## Gesamtergebnisrechnung

(IN MIO. €)

	2015	2016
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>671</b>	<b>727</b>
Veränderung der Marktbewertung von Cashflow Hedges	5	-18
Latente Steuern auf die Veränderung der Marktbewertung von Cashflow Hedges	-2	2
<i>Veränderung des im Eigenkapital erfassten Betrags aus der Marktbewertung von Cashflow Hedges</i>	3	-16
Veränderung der Marktbewertung von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten	2	-21
Latente Steuern auf die Veränderung der Marktbewertung von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten	-1	5
<i>Veränderung des im Eigenkapital erfassten Betrags aus der Marktbewertung von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten</i>	1	-16
Unterschiede aus der Währungsumrechnung	14	39
<b>In den Folgeperioden erfolgswirksam umzugliederndes sonstiges Ergebnis</b>	<b>18</b>	<b>7</b>
Veränderung aus der Neubewertung von leistungsorientierten Verpflichtungen	61	-130
Latente Steuern auf die Veränderung aus der Neubewertung von leistungsorientierten Verpflichtungen	-20	41
<i>Veränderung des im Eigenkapital erfassten Betrags aus der Neubewertung von leistungsorientierten Verpflichtungen</i>	41	-89
<b>In den Folgeperioden nicht erfolgswirksam umzugliederndes sonstiges Ergebnis</b>	<b>41</b>	<b>-89</b>
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern</b>	<b>59</b>	<b>-82</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>730</b>	<b>645</b>
Davon entfallen auf:		
- Anteilseigner der Beiersdorf AG	718	627
- Anteile ohne beherrschenden Einfluss	12	18

## Bilanz

(IN MIO. €)

Aktiva	Anhang	31.12.2015	31.12.2016
Immaterielle Vermögenswerte	10	119	119
Sachanlagen	11	1.054	1.046
Langfristige finanzielle Vermögenswerte/Wertpapiere	14	1.318	1.919
Sonstige langfristige Vermögenswerte		3	1
Latente Steueransprüche	08	191	212
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>2.685</b>	<b>3.297</b>
Vorräte	12	772	739
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	13	1.258	1.293
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte		115	143
Ertragsteuerforderungen		100	108
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte		167	163
Wertpapiere	14	858	958
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	15	918	872
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>4.188</b>	<b>4.276</b>
		<b>6.873</b>	<b>7.573</b>
<b>Passiva</b>	Anhang	31.12.2015	31.12.2016
Gezeichnetes Kapital	17	252	252
Kapitalrücklage	20	47	47
Gewinnrücklagen	21	3.955	4.416
Kumuliertes sonstiges Konzernergebnis	22	-66	-59
<b>Anteile der Anteilseigner der Beiersdorf AG</b>		<b>4.188</b>	<b>4.656</b>
Anteile ohne beherrschenden Einfluss		13	21
<b>Eigenkapital</b>		<b>4.201</b>	<b>4.677</b>
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	24	574	706
Sonstige langfristige Rückstellungen	25	81	96
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten		1	1
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten		2	2
Latente Steuerverbindlichkeiten	08	88	55
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		<b>746</b>	<b>860</b>
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	25	419	440
Ertragsteuerverbindlichkeiten		145	146
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	26	1.152	1.244
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	26	109	108
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	26	101	98
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>1.926</b>	<b>2.036</b>
		<b>6.873</b>	<b>7.573</b>

# Kapitalflussrechnung

(IN MIO. €)

	2015	2016
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>671</b>	<b>727</b>
<i>Überleitung zwischen Jahresüberschuss und Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit</i>		
Ertragsteuern	297	313
Finanzergebnis	-6	-25
Auszahlungen für Ertragsteuern	-277	-310
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	129	148
Veränderung der langfristigen Rückstellungen (ohne Zinsanteil und erfolgsneutrale Veränderungen)	1	4
Ergebnis aus dem Abgang von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	-45	2
<b>Brutto-Cashflow</b>	<b>770</b>	<b>859</b>
Veränderung der Vorräte	14	33
Veränderung der Forderungen und sonstigen Vermögenswerte	-2	-48
Veränderung der Verbindlichkeiten und kurzfristigen Rückstellungen	18	98
<b>Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit</b>	<b>800</b>	<b>942</b>
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	-249	-162
Einzahlungen aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	73	8
Auszahlungen für den Erwerb von Wertpapieren	-839	-1.380
Einzahlungen aus dem Verkauf/der Endfälligkeit von Wertpapieren	288	705
Zinseinzahlungen	39	35
Dividenden- und sonstige Finanzeinzahlungen	33	30
<b>Cashflow aus investiver Tätigkeit</b>	<b>-655</b>	<b>-764</b>
<b>Free-Cashflow</b>	<b>145</b>	<b>178</b>
Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	44	33
Auszahlungen aus der Tilgung von Krediten	-59	-58
Zinsauszahlungen	-13	-3
Sonstige Finanzauszahlungen	-13	-34
Auszahlung Dividende Beiersdorf AG	-159	-159
Auszahlung Dividende an Anteilseigner ohne beherrschenden Einfluss	-10	-12
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-210</b>	<b>-233</b>
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderung des Finanzmittelbestands	7	9
Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-58	-46
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 01.01.</b>	<b>976</b>	<b>918</b>
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.</b>	<b>918</b>	<b>872</b>

# Eigenkapitalveränderungsrechnung

(IN MIO. €)

	Gezeichnetes Kapital	Kapital- rücklage	Gewinn- rücklagen*	Kumuliertes sonstiges Konzernergebnis			Summe der Anteilseigner	Anteile ohne beherrschenden Einfluss	Gesamt
				Unterschied aus der Währungs- umrechnung	Sicherungs- instrumente aus der Absicherung von Zahlungs- strömen	Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögens- werte			
<b>01.01.2015</b>	<b>252</b>	<b>47</b>	<b>3.413</b>	<b>-93</b>	<b>-3</b>	<b>13</b>	<b>3.629</b>	<b>11</b>	<b>3.640</b>
Gesamtergebnis der Periode	-	-	701	13	3	1	718	12	730
Dividende Beiersdorf AG für das Vorjahr	-	-	-159	-	-	-	-159	-	-159
Veränderung Anteile Anteilseigner ohne beherrschenden Einfluss (Dividende/sonstige)	-	-	-	-	-	-	-	-10	-10
<b>31.12.2015/01.01.2016</b>	<b>252</b>	<b>47</b>	<b>3.955</b>	<b>-80</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>4.188</b>	<b>13</b>	<b>4.201</b>
Gesamtergebnis der Periode	-	-	620	39	-16	-16	627	18	645
Dividende Beiersdorf AG für das Vorjahr	-	-	-159	-	-	-	-159	-	-159
Veränderung Anteile Anteilseigner ohne beherrschenden Einfluss (Dividende/sonstige)	-	-	-	-	-	-	-	-10	-10
<b>31.12.2016</b>	<b>252</b>	<b>47</b>	<b>4.416</b>	<b>-41</b>	<b>-16</b>	<b>-2</b>	<b>4.656</b>	<b>21</b>	<b>4.677</b>

\* Die Gewinnrücklagen beinhalten eine Kürzung um die Anschaffungskosten eigener Anteile von 955 Mio. €.



## Segmentberichterstattung

(IN MIO. €)

2015		Consumer	tesa	Konzern
<b>Außenumsatz</b>		<b>5.546</b>	<b>1.140</b>	<b>6.686</b>
Veränderung zum Vorjahr (nominal)	(in %)	6,5	5,9	6,4
Veränderung zum Vorjahr (organisch)	(in %)	3,6	0,4	3,0
<b>Anteil am Konzernumsatz</b>	(in %)	<b>83,0</b>	<b>17,0</b>	<b>100,0</b>
<b>EBITDA</b>		<b>871</b>	<b>220</b>	<b>1.091</b>
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		<b>771</b>	<b>191</b>	<b>962</b>
in % vom Umsatz		13,9	16,8	14,4
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT, ohne Sondereffekte)*</b>		<b>771</b>	<b>191</b>	<b>962</b>
in % vom Umsatz		13,9	16,8	14,4
<b>Operatives Brutto-Vermögen*</b>		<b>2.584</b>	<b>810</b>	<b>3.394</b>
<b>Operative Verbindlichkeiten*</b>		<b>1.528</b>	<b>218</b>	<b>1.746</b>
EBIT-Rendite auf das operative Netto-Vermögen*	(in %)	72,9	32,3	58,4
<b>Brutto-Cashflow</b>		<b>598</b>	<b>172</b>	<b>770</b>
<b>Investitionen**</b>		<b>135</b>	<b>114</b>	<b>249</b>
<b>Abschreibungen</b>		<b>100</b>	<b>29</b>	<b>129</b>
<b>Wertminderungen auf Markenrechte sowie Geschäfts- oder Firmenwerte</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Forschungs- und Entwicklungskosten</b>		<b>132</b>	<b>51</b>	<b>183</b>
<b>Mitarbeiter</b>	(Anzahl am 31.12.)	<b>13.549</b>	<b>4.110</b>	<b>17.659</b>
<b>2016</b>		<b>Consumer</b>	<b>tesa</b>	<b>Konzern</b>
<b>Außenumsatz</b>		<b>5.606</b>	<b>1.146</b>	<b>6.752</b>
Veränderung zum Vorjahr (nominal)	(in %)	1,1	0,6	1,0
Veränderung zum Vorjahr (organisch)	(in %)	3,3	2,6	3,2
<b>Anteil am Konzernumsatz</b>	(in %)	<b>83,0</b>	<b>17,0</b>	<b>100,0</b>
<b>EBITDA</b>		<b>939</b>	<b>224</b>	<b>1.163</b>
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		<b>829</b>	<b>186</b>	<b>1.015</b>
in % vom Umsatz		14,8	16,2	15,0
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT, ohne Sondereffekte)*</b>		<b>829</b>	<b>186</b>	<b>1.015</b>
in % vom Umsatz		14,8	16,2	15,0
<b>Operatives Brutto-Vermögen*</b>		<b>2.542</b>	<b>830</b>	<b>3.372</b>
<b>Operative Verbindlichkeiten*</b>		<b>1.679</b>	<b>216</b>	<b>1.895</b>
EBIT-Rendite auf das operative Netto-Vermögen*	(in %)	96,0	30,3	68,7
<b>Brutto-Cashflow</b>		<b>688</b>	<b>171</b>	<b>859</b>
<b>Investitionen**</b>		<b>113</b>	<b>49</b>	<b>162</b>
<b>Abschreibungen</b>		<b>110</b>	<b>38</b>	<b>148</b>
<b>Wertminderungen auf Markenrechte sowie Geschäfts- oder Firmenwerte</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Forschungs- und Entwicklungskosten</b>		<b>136</b>	<b>52</b>	<b>188</b>
<b>Mitarbeiter</b>	(Anzahl am 31.12.)	<b>13.776</b>	<b>4.158</b>	<b>17.934</b>

\* Siehe hierzu die Erläuterungen im Abschnitt „Erläuterungen zur Segmentberichterstattung“.

\*\* Angabe umfasst die Investitionen in die immateriellen Vermögenswerte sowie Sachanlagen.

## Regionale Berichterstattung

(IN MIO. €)

2015		Europa	Amerika	Afrika/Asien/Australien	Konzern
<b>Außenumsatz</b>		<b>3.447</b>	<b>1.243</b>	<b>1.996</b>	<b>6.686</b>
Veränderung zum Vorjahr (nominal)	(in %)	0,8	11,4	14,1	6,4
Veränderung zum Vorjahr (organisch)	(in %)	1,3	8,1	3,1	3,0
<b>Anteil am Konzernumsatz</b>	(in %)	<b>51,6</b>	<b>18,6</b>	<b>29,8</b>	<b>100,0</b>
<b>EBITDA</b>		<b>707</b>	<b>120</b>	<b>264</b>	<b>1.091</b>
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		<b>618</b>	<b>104</b>	<b>240</b>	<b>962</b>
in % vom Umsatz		17,9	8,4	12,0	14,4
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT, ohne Sondereffekte)*</b>		<b>618</b>	<b>104</b>	<b>240</b>	<b>962</b>
in % vom Umsatz		17,9	8,4	12,0	14,4
<b>Investitionen**</b>		<b>180</b>	<b>31</b>	<b>38</b>	<b>249</b>
<b>Abschreibungen</b>		<b>89</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>129</b>
<b>Wertminderungen auf Markenrechte sowie Geschäfts- oder Firmenwerte</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Mitarbeiter</b>	(Anzahl am 31.12.)	<b>10.255</b>	<b>2.770</b>	<b>4.634</b>	<b>17.659</b>

2016		Europa	Amerika	Afrika/Asien/Australien	Konzern
<b>Außenumsatz</b>		<b>3.461</b>	<b>1.252</b>	<b>2.039</b>	<b>6.752</b>
Veränderung zum Vorjahr (nominal)	(in %)	0,4	0,7	2,2	1,0
Veränderung zum Vorjahr (organisch)	(in %)	2,8	3,4	3,7	3,2
<b>Anteil am Konzernumsatz</b>	(in %)	<b>51,3</b>	<b>18,5</b>	<b>30,2</b>	<b>100,0</b>
<b>EBITDA</b>		<b>709</b>	<b>144</b>	<b>310</b>	<b>1.163</b>
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		<b>607</b>	<b>127</b>	<b>281</b>	<b>1.015</b>
in % vom Umsatz		17,5	10,2	13,8	15,0
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT, ohne Sondereffekte)*</b>		<b>607</b>	<b>127</b>	<b>281</b>	<b>1.015</b>
in % vom Umsatz		17,5	10,2	13,8	15,0
<b>Investitionen**</b>		<b>110</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>162</b>
<b>Abschreibungen</b>		<b>102</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>148</b>
<b>Wertminderungen auf Markenrechte sowie Geschäfts- oder Firmenwerte</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Mitarbeiter</b>	(Anzahl am 31.12.)	<b>10.366</b>	<b>2.714</b>	<b>4.854</b>	<b>17.934</b>

\* Siehe hierzu die Erläuterungen im Abschnitt „Erläuterungen zur Segmentberichterstattung“.

\*\* Angabe umfasst die Investitionen in die immateriellen Vermögenswerte sowie Sachanlagen.

# Grundlagen und Methoden

## Informationen zur Gesellschaft und zum Konzern

Die Beiersdorf AG hat ihren Firmensitz in der Unnastraße 48 in Hamburg (Deutschland) und ist beim Amtsgericht Hamburg im Handelsregister unter HRB 1787 eingetragen. Die Beiersdorf AG wird in den Konzernabschluss der maxingvest ag einbezogen.

Die Aktivitäten der Beiersdorf AG und ihrer Tochtergesellschaften („Beiersdorf Konzern“) umfassen im Wesentlichen die Herstellung und den Vertrieb von Markenartikelprodukten in den Bereichen Haut- und Körperpflege sowie die Herstellung und den Vertrieb von technischen Klebebändern.

Der Konzernabschluss der Beiersdorf AG für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2016 wurde am 6. Februar 2017 durch den Vorstand aufgestellt und anschließend zur Prüfung und Billigung an den Aufsichtsrat weitergeleitet.

## Allgemeine Grundsätze

Der Konzernabschluss der Beiersdorf AG wurde in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) des International Accounting Standards Board (IASB) einschließlich der Interpretationen des International Financial Reporting Interpretations Committee zu den IFRS (IFRIC) und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt. Es wurden alle IFRS und IFRIC beachtet, die zum 31. Dezember 2016 von der EU-Kommission übernommen wurden und verpflichtend anzuwenden sind.

Die Erstellung des Konzernabschlusses erfolgt grundsätzlich unter Anwendung des Anschaffungskostenprinzips. Hiervon ausgenommen sind Finanzinstrumente der Kategorien „Zur Veräußerung verfügbar“ und „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ sowie derivative Finanzinstrumente, die jeweils zu beizulegenden Zeitwerten bewertet werden, sofern diese verlässlich bestimmbar sind.

Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung wurde nach dem Umsatzkostenverfahren erstellt. Um die Klarheit der Darstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung sowie in der Bilanz zu verbessern, wurden einzelne Posten zusammengefasst. Diese Posten werden im Anhang gesondert ausgewiesen und erläutert.

## Schätzungen und Annahmen

Im Konzernabschluss müssen in einem begrenzten Umfang Schätzungen vorgenommen und Annahmen getroffen werden, die Auswirkungen auf Höhe und Ausweis der bilanzierten Vermögenswerte und Schulden, der Erträge und Aufwendungen sowie der Eventualverbindlichkeiten haben. Dabei werden sämtliche aktuell verfügbaren Erkenntnisse berücksichtigt. Wesentliche Schätzungen und Annahmen wurden insbesondere bei den nachfolgend dargestellten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden vorgenommen: dem Wertminderungstest von Geschäfts- oder Firmenwerten und immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer (Abschnitt 10 „Immaterielle Vermögenswerte“), der Wertminderung zweifelhafter Forderungen (Abschnitt 13 „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“), den versicherungsmathematischen Parametern bei der Berechnung des Aufwands aus leistungsorientierten Plänen sowie des

Barwerts von Pensionsverpflichtungen (Abschnitt 24 „Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen“), der Ermittlung der Höhe der aktivierungsfähigen latenten Steueransprüche (Abschnitt 08 „Ertragsteuern“) und der Bilanzierung der sonstigen Rückstellungen (Abschnitt 25 „Sonstige Rückstellungen“). Darüber hinaus werden Schätzungen und Annahmen insbesondere bei der Bestimmung von Nutzungsdauern von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen und der Bewertung der Vorräte vorgenommen.

Die tatsächlichen Werte können von den Schätzungen abweichen. Änderungen von Schätzungen werden zum Zeitpunkt einer besseren Kenntnis erfolgswirksam berücksichtigt.

## Konsolidierungsgrundsätze

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode. Danach werden die Anschaffungskosten des Unternehmenszusammenschlusses auf die erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte und die übernommenen identifizierbaren Schulden und Eventualschulden entsprechend ihren beizulegenden Zeitwerten zum Erwerbszeitpunkt verteilt. Die Anschaffungskosten eines Unternehmenserwerbs bemessen sich als Summe der übertragenen Gegenleistung, bewertet mit dem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt, und der Anteile ohne beherrschenden Einfluss am erworbenen Unternehmen. Bei jedem Unternehmenszusammenschluss werden die Anteile ohne beherrschenden Einfluss am erworbenen Unternehmen entweder zum beizulegenden Zeitwert oder zum entsprechenden Anteil des identifizierbaren Nettovermögens des erworbenen Unternehmens bewertet. Ein Überschuss der Anschaffungskosten der Beteiligung über die anteiligen Nettozeitwerte der identifizierbaren Vermögenswerte, Schulden und Eventualschulden wird als Geschäfts- oder Firmenwert bilanziert. Im Rahmen des Unternehmenszusammenschlusses angefallene Kosten werden als Aufwand erfasst.

Anteile ohne beherrschenden Einfluss am Ergebnis und Eigenkapital von Tochterunternehmen werden gesondert in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung und innerhalb des Eigenkapitals in der Konzernbilanz ausgewiesen. Verluste eines Tochterunternehmens werden den Anteilen ohne beherrschenden Einfluss auch dann zugeordnet, wenn dies zu einem negativen Saldo führt. Beim Erwerb weiterer Anteile von Tochterunternehmen wird der Unterschiedsbetrag zwischen den Anschaffungskosten dieser Anteile und dem zuvor im Konzern für diese Anteile ausgewiesenen Anteil ohne beherrschenden Einfluss erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Bei sukzessiven Unternehmenserwerben erfolgt eine erfolgswirksame Neubewertung von zum Zeitpunkt des Beherrschungsübergangs bereits gehaltenen Anteilen. Nachträgliche Anpassungen bedingter Kaufpreisbestandteile werden erfolgswirksam erfasst.

Alle konzerninternen Salden, Transaktionen, Erträge und Aufwendungen sowie Gewinne und Verluste aus konzerninternen Transaktionen, die im Buchwert von Vermögenswerten enthalten sind, werden in voller Höhe eliminiert.

In den Konzernabschluss werden die Beiersdorf AG und ihre Tochtergesellschaften einbezogen, über die sie Beherrschung im Sinne von IFRS 10 ausübt. Beherrschung eines Beteiligungsunternehmens liegt vor, wenn die Beiersdorf AG unmittelbar oder mittelbar die Verfügungsmacht über das Beteiligungsunternehmen besitzt, den variablen Rückflüssen aus dem Beteiligungsunternehmen ausgesetzt ist und die Fähigkeit besitzt, die variablen Rückflüsse des Beteiligungsunternehmens mittels seiner Verfügungsmacht zu beeinflussen.

## Währungsumrechnung

Der Konzernabschluss wird in Euro aufgestellt. Der Euro entspricht der funktionalen und der Darstellungswährung der Beiersdorf AG. Sofern nichts anderes angegeben ist, werden sämtliche Werte auf Millionen Euro (Mio. €) gerundet. Jedes Unternehmen innerhalb des Konzerns legt seine eigene funktionale Währung fest. Aufgrund finanzieller, wirtschaftlicher und organisatorischer Selbstständigkeit der ausländischen Tochtergesellschaften entspricht die funktionale Währung jeweils der Landeswährung. Die im Abschluss des jeweiligen Unternehmens enthaltenen Posten werden unter Verwendung dieser funktionalen Währung bewertet. Fremdwährungstransaktionen werden zunächst mit dem am Tag des Geschäftsvorfalles gültigen Kassakurs umgerechnet. Nicht monetäre Posten, die zu historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten in einer Fremdwährung bewertet wurden, werden mit dem Kurs am Tag des Geschäftsvorfalles umgerechnet. Währungsdifferenzen aus der Umrechnung monetärer Posten werden erfolgswirksam erfasst. Monetäre Vermögenswerte und Schulden in einer Fremdwährung werden zum Stichtagskurs in die funktionale Währung umgerechnet.

Zum Bilanzstichtag werden bei ausländischen Tochterunternehmen mit nicht auf den Euro lautender funktionaler Währung die Vermögenswerte und Schulden zum Stichtagskurs in Euro umgerechnet. Erträge und Aufwendungen werden grundsätzlich zum Durchschnittskurs des Geschäftsjahrs umgerechnet. Die hieraus entstehenden Umrechnungsdifferenzen werden als separater Bestandteil des Eigenkapitals erfasst.

Die Entwicklungen der Wechselkurse der für den Konzernabschluss wesentlichen Währungen sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt:

### ENTWICKLUNG DER WECHSELKURSE (1 € =)

	Durchschnittskurse		Stichtagskurse	
	2015	2016	2015	2016
Brasilianischer Real (BRL)	3,7426	3,8212	4,3117	3,4294
Schweizer Franken (CHF)	1,0646	1,0909	1,0835	1,0735
Chinesischer Yuan (CNY)	6,9471	7,3418	7,0608	7,3181
Britisches Pfund (GBP)	0,7242	0,8225	0,7340	0,8550
Japanischer Yen (JPY)	133,6308	120,4275	131,0700	123,3300
Russischer Rubel (RUB)	68,7681	73,2944	80,6736	64,3205
Thailändischer Baht (THB)	38,0033	38,8607	39,2480	37,7208
US-Dollar (USD)	1,1046	1,1032	1,0887	1,0539

## Änderungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Seit dem 1. Januar 2016 sind die Änderungen in IAS 1 „Darstellung des Abschlusses“ im Rahmen der Disclosure Initiative sowie in einer Reihe weiterer Standards und Interpretationen erstmals anzuwenden. Aus der Erstanwendung ergaben sich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Die übrigen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden entsprechen den im Vorjahr angewandten Methoden.

Folgende für die Geschäftstätigkeit des Konzerns relevante Standards und Interpretationen sind zum 31. Dezember 2016 veröffentlicht, aber zu diesem Stichtag noch nicht verpflichtend anzuwenden:

### o IFRS 9 „Finanzinstrumente“ (ab/nach 01.01.2018)

Der Standard vereinheitlicht die Vorgaben zur Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten und führt ein neues Modell zur Wertminderung finanzieller Vermögenswerte ein. Darüber hinaus wurden die bereits im November 2013 veröffentlichten neuen Regelungen zum Hedge Accounting in den finalen IFRS 9 übernommen. Die bisherigen Vorschriften des IAS 39 werden damit ersetzt. Unsere Überprüfung hat ergeben, dass bezogen auf die aktuelle finanzielle Vermögensstruktur und derzeitige Hedging-Strategie die Erstanwendung von IFRS 9 voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben wird.

### o IFRS 15 „Erlöse aus den Verträgen mit Kunden“ (ab/nach 01.01.2018)

Der Standard beinhaltet ein fünfstufiges Modell zur Umsatzrealisierung, das auf alle Verträge mit Kunden anzuwenden ist. Hieraus ergibt sich, zu welchem Zeitpunkt (bzw. über welchen Zeitraum) und in welcher Höhe Umsatzerlöse zu erfassen sind. Mit dem Standard verbunden sind neue, umfangreiche Anhangangaben. Unsere Überprüfung hat ergeben, dass bedingt durch die Art unserer Kundenverträge und unser Geschäftsmodell die Erstanwendung von IFRS 15 voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben wird.

### o IFRS 16 „Leasingverhältnisse“ (ab/nach 01.01.2019)

Im Januar 2016 veröffentlichte das IASB die finale Fassung des IFRS 16 „Leasingverhältnisse“. Der Standard ist grundsätzlich auf alle Leasingverhältnisse anzuwenden und sieht auf Seiten des Leasingnehmers die Bilanzierung eines Nutzungsrechts und einer entsprechenden Leasingverbindlichkeit sowie umfangreiche Anhangangaben vor. Die konkreten Auswirkungen des Standards werden derzeit geprüft. Nach aktuellem Stand der Analyse gehen wir davon aus, dass die Erstanwendung von IFRS 16 zu einer leichten Bilanzverlängerung sowie einer geringfügigen Veränderung der Hauptsteuerungsgröße EBIT führen wird. Informationen zu unseren aktuellen Leasingaufwendungen befinden sich im Abschnitt 28 „Haftungsverhältnisse, sonstige finanzielle Verpflichtungen und rechtliche Risiken“.

Der angegebene Zeitpunkt der Erstanwendung bezieht sich, sofern die Änderungen bzw. Neuerungen bereits von der EU verabschiedet worden sind, auf die erstmals verpflichtende Anwendung in der EU. Andernfalls bezieht er sich auf den vom IASB festgelegten Zeitpunkt der erstmals verpflichtenden Anwendung. Die Umsetzung erfolgt spätestens im Jahr der erstmals verpflichtenden Anwendung für EU-Unternehmen.

Darüber hinaus hat das IASB weitere Standards und Interpretationen überarbeitet oder veröffentlicht, die künftig anzuwenden sind, aber keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben werden.

## Wesentliche Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Die **Umsatzerlöse** werden realisiert, wenn die Waren und Erzeugnisse geliefert und die mit dem Eigentum verbundenen maßgeblichen Risiken und Chancen auf den Käufer übergegangen sind. Skonti, Kundenboni und Rabatte werden von den Umsatzerlösen abgesetzt, ebenso Leistungen an Handelspartner, soweit ihnen nicht eindeutig identifizierbare Gegenleistungen gegenüberstehen, deren beizulegender Zeitwert sich verlässlich schätzen lässt. Die Wahrscheinlichkeit von Rücklieferungen wird bei der Realisierung und Bemessung der Umsatzerlöse berücksichtigt.

Die **Kosten der umgesetzten Leistungen** umfassen die Kosten der umgesetzten, selbsterstellten Erzeugnisse und die Einstandskosten der verkauften Handelswaren. Die Kosten der selbsterstellten Erzeugnisse beinhalten neben den direkt zurechenbaren Kosten wie Material-, Personal- und Energiekosten auch die herstellungsbezogenen Gemeinkosten einschließlich der Abschreibungen auf Produktionsanlagen. In den Kosten der umgesetzten Leistungen sind auch die Abwertungen auf Vorräte sowie die Aufwendungen für den Betrieb von Warenverteilzentren und für Frachten zum Kunden enthalten.

Die **Marketing- und Vertriebskosten** umfassen die Kosten der Marketing- und Vertriebsabteilungen, Aufwendungen für klassische Werbung, Werbung am Verkaufsort (Point of Sale) und ähnliche Positionen. Diese Position enthält auch die Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

**Forschungskosten** werden im laufenden Jahr im Periodenergebnis erfasst. Entwicklungskosten für neue Produkte werden aktiviert, soweit sie die Ansatzkriterien des IAS 38 erfüllen. Dies ist regelmäßig nicht der Fall, da der erwartete zukünftige Nutzen nicht verlässlich bestimmt werden kann, solange die Produkte noch keine Marktreife erlangt haben. **Sonstige Entwicklungskosten** (zum Beispiel für Informationssysteme) werden unter der Bedingung als immaterieller Vermögenswert aktiviert, dass die Ansatzkriterien von IAS 38 erfüllt sind. Nach ihrer erstmaligen Aktivierung werden sie linear über die geplante wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben.

Entgeltlich erworbene **immaterielle Vermögenswerte** wie Schutzrechte, Markenrechte und Software werden zu Anschaffungskosten angesetzt. Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer werden über ihre geschätzte Nutzungsdauer linear abgeschrieben. Die Nutzungsdauern, Restwerte und Abschreibungsmethoden werden regelmäßig überprüft. Geschäfts- oder Firmenwerte sowie immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer unterliegen keiner planmäßigen Abschreibung.

Die **Sachanlagen** werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten aktiviert und planmäßig entsprechend der voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer linear abgeschrieben. Die Nutzungsdauern, Restwerte und Abschreibungsmethoden werden jährlich überprüft. Den planmäßigen Abschreibungen auf Sachanlagen liegen im Wesentlichen folgende Nutzungsdauern zu Grunde:

**NUTZUNGSDAUER SACHANLAGEN**

Gebäude	10 bis 33 Jahre
Technische Anlagen und Maschinen	5 bis 15 Jahre
Betriebs- und Geschäftsausstattung	3 bis 15 Jahre

Die Herstellungskosten selbsterstellter Sachanlagen werden anhand direkt zu-rechenbarer Einzelkosten sowie der anteiligen herstellungsbezogenen Gemein-kosten ermittelt. Zinsen für Fremdkapital werden als laufender Aufwand erfasst, soweit es sich nicht um die Herstellung qualifizierter Vermögenswerte handelt. Kosten für die Reparatur und Wartung von Sachanlagen stellen ebenso Perioden-aufwand dar. Umfangreiche Erneuerungen oder Verbesserungen, die die Pro-duktionskapazität wesentlich erhöhen oder die Lebensdauer eines Vermögens-werts deutlich verlängern, werden aktiviert. Komponenten, die auf diese Weise zuvor aktiviert und durch neu zu aktivierende Maßnahmen ersetzt wurden, wer-den entsprechend als Abgänge berücksichtigt. Zuwendungen der öffentlichen Hand mindern die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten.

Eine **Überprüfung der Werthaltigkeit** erfolgt bei Geschäfts- oder Firmenwerten sowie immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer min-destens jährlich, bei sonstigen immateriellen Vermögenswerten mit begrenzter Nutzungsdauer sowie bei Sachanlagen nur bei Vorliegen konkreter Anhalts-punkte. Eine Wertminderung wird ergebniswirksam erfasst, soweit der erziel-bare Betrag des Vermögenswerts den Buchwert unterschreitet. Der erzielbare Betrag wird für jeden Vermögenswert grundsätzlich einzeln ermittelt. Sofern ein Vermögenswert keine weitgehend von anderen Vermögenswerten unab-hängigen Mittelzuflüsse erzeugt, erfolgt die Ermittlung auf Basis einer Gruppe von Vermögenswerten, die als zahlungsmittelgenerierende Einheit bestimmt ist. Der erzielbare Betrag ist der höhere Betrag aus Nettoveräußerungswert und Nutzungswert. Der Nettoveräußerungswert entspricht dem Betrag, der aus einem Verkauf eines Vermögenswerts zu marktüblichen Bedingungen erzielbar ist, abzüglich seiner Veräußerungskosten. Der Nutzungswert wird grundsätzlich auf Basis der geschätzten künftigen Cashflows aus der Nutzung und dem Abgang eines Vermögenswerts mit Hilfe des Discounted-Cashflow-Verfahrens ermittelt. Die Cashflows werden aus der Unternehmensplanung abgeleitet, aktuelle Entwicklungen werden berücksichtigt. Sie werden unter Anwendung risikoäquivalenter Kapitalisierungszinssätze auf den Zeitpunkt der Überprüfung der Werthaltigkeit abgezinst.

Bei Entfall des Grunds für eine in Vorjahren erfasste Wertminderung erfolgt, mit Ausnahme des Geschäfts- oder Firmenwerts, eine Wertaufholung bis höchstens auf die fortgeführten Anschaffungskosten.

Die Bewertung der **Vorräte** erfolgt zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten oder zu dem niedrigeren Nettoveräußerungswert. Der Nettoveräußerungswert ist der geschätzte im normalen Geschäftsgang erzielbare Verkaufserlös abzüg-lich der geschätzten Kosten bis zur Fertigstellung und der geschätzten notwen-digen Vertriebskosten. Die Anschaffungs- oder Herstellungskosten der Vorräte werden nach der Durchschnittsmethode bewertet. Die Herstellungskosten ent-halten neben den Einzelkosten anteilige Material- und Fertigungsgemeinkosten sowie fertigungsbedingte Abschreibungen. Darüber hinaus werden die anteiligen Kosten für die betriebliche Altersversorgung und für freiwillige soziale Leistungen des Unternehmens sowie produktionsbezogene Verwaltungskosten einbezogen.

Die **Zahlungsmittel** umfassen Guthaben bei Kreditinstituten, Kassenbestände sowie Schecks. Bei den **Zahlungsmitteläquivalenten** handelt es sich um kurz-fristige liquide Anlagen, die jederzeit in einen festgelegten Betrag umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungen unterliegen. Zah-lungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sind gemäß IAS 39 der Kategorie „Kredite und Forderungen“ zugeordnet.

**Finanzinstrumente** sind Verträge, die bei einem Unternehmen zu einem finan-ziellen Vermögenswert und bei einem anderen Unternehmen zu einer finanziellen Verbindlichkeit führen. Bei dem erstmaligen Ansatz von finanziellen Vermögens-werten und finanziellen Verbindlichkeiten werden diese zu ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Die Finanzinstrumente im Beiersdorf Konzern sind den Kate-gorien „Kredite und Forderungen“ (KuF), „Bis zur Endfälligkeit zu halten“ (zEh), „Zur Veräußerung verfügbar“ (zVv), „Andere finanzielle Verbindlichkeiten“ (AfV) bzw. „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ (ebZ) zugeordnet. Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung sind gemäß IAS 39 keiner separaten Kategorie zuzuordnen; im Beiersdorf Konzern werden diese unter „Derivative Finanzinstrumente“ (DF) subsumiert.

**Kredite und Forderungen** sind nicht derivative Finanzinstrumente mit festen oder bestimmbar Zahlungen, die nicht an einem aktiven Markt notiert sind. Sie werden nach ihrer erstmaligen Erfassung zu fortgeführten Anschaffungskosten und abzüglich etwaiger Wertminderungen unter Anwendung der Effektivzinsmethode bewertet.

**Bis zur Endfälligkeit zu haltende Finanzinvestitionen** sind nicht derivative finanzielle Vermögenswerte mit festen oder bestimmbar Zahlungen und einer festen Laufzeit. Sie werden mit den fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode bewertet.

**Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte** sind jene nicht derivativen finanziellen Vermögenswerte, die nicht in eine andere Kategorie fallen und als „Zur Veräußerung verfügbar“ klassifiziert wurden. Sie werden grundsätzlich mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Die daraus resultierenden Gewinne und Verluste werden erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Mit Abgang oder bei Wertberichtigung dieser finanziellen Vermögenswerte werden die kumulierten im Eigenkapital erfassten Gewinne und Verluste erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die Bewertung erfolgt auf Basis entsprechender Marktwerte oder durch Anwendung geeigneter Bewertungsmethoden. Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente, für die kein aktiver Markt existiert und deren Zeitwert nicht verlässlich ermittelt werden kann, sind zu ihren Anschaffungskosten bewertet.

Das **Vorliegen einer Wertminderung** wird bei finanziellen Vermögenswerten zu jedem Bilanzstichtag ermittelt. Ein Wertminderungsaufwand sowie mögliche Wertaufholungen in nachfolgenden Perioden werden grundsätzlich sofort erfolgswirksam erfasst. Für zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte wird eine Wertberichtigung bei signifikanter oder dauerhafter Wertminderung erfasst. Wertaufholungen werden für entsprechende Eigenkapitalinstrumente direkt im sonstigen Ergebnis erfasst. Bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen finanziellen Vermögenswerten, die als „Kredite und Forderungen“ klassifiziert sind, werden erkennbare Risiken durch angemessene Wertminderungen berücksichtigt. Die Schätzung der Wertminderung bei Forderungen basiert hauptsächlich auf den Ergebnissen des bisherigen Zahlungsverhaltens, der Berücksichtigung der Altersstruktur, einer substanziellen Verschlechterung der Kreditwürdigkeit oder einer hohen Wahrscheinlichkeit für die Insolvenz eines Schuldners sowie den Veränderungen politischer und makroökonomischer Rahmenbedingungen.

**Andere finanzielle Verbindlichkeiten** werden nach ihrer erstmaligen Erfassung unter Anwendung der Effektivzinsmethode zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Gewinne und Verluste werden im Rahmen der Amortisation mittels der Effektivzinsmethode sowie bei Ausbuchung der Verbindlichkeiten erfolgswirksam erfasst. Als langfristig werden Verbindlichkeiten mit Restlaufzeiten über zwölf Monaten eingestuft.

**Ausbuchungen finanzieller Vermögenswerte und finanzieller Verbindlichkeiten** erfolgen, wenn die Verfügungsmacht über die vertraglichen Rechte verloren bzw. die zu Grunde liegende Verpflichtung erfüllt, gekündigt oder erloschen ist.

**Derivative Finanzinstrumente** werden im Beiersdorf Konzern zur Steuerung von gegenwärtigen und zukünftigen Währungsrisiken eingesetzt. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um Devisentermingeschäfte. Der Ansatz der derivativen Finanzinstrumente erfolgt dabei zum Zeitwert. Derivative Finanzinstrumente

werden in der Bilanz unter den sonstigen finanziellen Vermögenswerten bzw. unter den sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Die Bilanzierung von Zeitwertänderungen der derivativen Finanzinstrumente hängt davon ab, ob diese Instrumente als Sicherungsinstrumente eingesetzt werden und die Voraussetzungen zur Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen gemäß IAS 39 erfüllen. Sind diese Voraussetzungen trotz Vorliegens eines wirtschaftlichen Sicherungszusammenhangs nicht gegeben, werden die Zeitwertänderungen der derivativen Finanzinstrumente unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Derivative Finanzinstrumente, die als Sicherungsgeschäft für den beizulegenden Zeitwert klassifiziert werden (Fair Value Hedges), werden zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Die entsprechende Änderung des beizulegenden Zeitwerts wird in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Der Buchwert des gesicherten Vermögenswerts oder der Schuld wird um die dem abgesicherten Risiko zuzurechnenden Änderungen des beizulegenden Zeitwerts berichtigt. Die aus den Änderungen resultierenden Gewinne oder Verluste werden im Periodenergebnis erfasst.

Für derivative Finanzinstrumente, die als Sicherungsinstrumente bestimmt wurden und die Voraussetzungen für die Bilanzierung einer Sicherungsbeziehung für die Absicherung von Zahlungsströmen erfüllen (Cashflow Hedges), wird der effektive Teil der Zeitwertänderung unter Berücksichtigung des darauf entfallenden steuerlichen Effekts unmittelbar im Eigenkapital erfasst. Der ineffektive Teil wird ergebniswirksam erfasst. Mit Eintritt des Grundgeschäfts wird der effektive Teil ebenfalls ergebniswirksam erfasst.

Der **beizulegende Zeitwert der Finanzinstrumente** ist der Preis, der in einem geordneten Geschäftsvorfall zwischen Marktteilnehmern am Bemessungsstichtag für den Verkauf eines Vermögenswerts eingenommen bzw. für die Übertragung einer Schuld gezahlt würde. Bei der Bemessung des beizulegenden Zeitwerts wird davon ausgegangen, dass der dem Preis zu Grunde liegende Geschäftsvorfall entweder auf dem Hauptmarkt oder dem vorteilhaftesten Markt, zu dem der Beiersdorf Konzern Zugang hat, stattfindet. Der Preis bemisst sich anhand der Annahmen, die Marktteilnehmer bei der Preisbildung zu Grunde legen würden. Alle Finanzinstrumente, für die der beizulegende Zeitwert im Abschluss ausgewiesen wird, sind in den folgenden Hierarchiestufen gemäß IFRS 13 eingeordnet:

- Stufe 1: beizulegende Zeitwerte, die mit Hilfe von in aktiven Märkten notierten Preisen bestimmt werden.
- Stufe 2: beizulegende Zeitwerte, die mit Hilfe von Bewertungsmethoden bestimmt werden, bei denen die Inputfaktoren, die für den beizulegenden Zeitwert bedeutend sind, auf direkt oder indirekt beobachtbaren Marktdaten basieren.
- Stufe 3: beizulegende Zeitwerte, die mit Hilfe von Bewertungsmethoden bestimmt werden, bei denen die Inputfaktoren, die für den beizulegenden Zeitwert bedeutend sind, nicht auf beobachtbaren Marktdaten basieren.

Bei Finanzinstrumenten, die regelmäßig zum beizulegenden Zeitwert erfasst werden, wird anhand einer Neubeurteilung zum Ende des Geschäftsjahrs festgestellt, ob es zu Umgruppierungen zwischen den Hierarchiestufen gekommen

ist. Bei mit fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierten Finanzinstrumenten erfolgt die Bestimmung des Zeitwerts auf Grundlage der erwarteten Zahlungsströme unter Anwendung der zum Bilanzstichtag herrschenden risiko- und laufzeitkongruenten Referenzzinssätze.

Die **Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen** umfassen die Rückstellungen für leistungsorientierte Altersversorgungspläne im Konzern. Die Verpflichtungen werden nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren bewertet. Die zu erwartenden Versorgungsleistungen werden über die gesamte Beschäftigungszeit der Mitarbeiter verteilt. Die versicherungsmathematische Berechnung der Pensionsrückstellungen berücksichtigt Marktzinssätze sowie Lohn-/Gehalts-, Renten- und Fluktuationstrends. Die Bewertung erfolgt zu den jeweils gültigen lokalen Parametern. In Deutschland wurden für die Mortalitätsrate die Heubeck'schen Richttafeln von 2005 zu Grunde gelegt, international die jeweils lokal anerkannten Richttafeln. Die jeweiligen Diskontierungssätze orientieren sich grundsätzlich an den Renditen hochwertiger, laufzeit- und währungsadäquater Unternehmensanleihen mit mindestens einem AA-Rating. Es werden jährlich versicherungsmathematische Gutachten erstellt. Die Angemessenheit aller Annahmen wird zu jedem Abschlussstichtag überprüft.

Der als Rückstellung erfasste Betrag umfasst die Summe des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtung abzüglich des beizulegenden Zeitwerts des zur unmittelbaren Erfüllung von Verpflichtungen vorhandenen Planvermögens. Übersteigt der beizulegende Zeitwert des Planvermögens den Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung, wird nur unter Berücksichtigung der Obergrenze für den Vermögenswert (Asset Ceiling) ein Nettovorsorgevermögen ausgewiesen.

Der Dienstzeitaufwand wird nach funktionaler Zuordnung als Bestandteil des EBIT erfasst, der Nettozinserfolg als Bestandteil des Finanzergebnisses. Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste, die sich aus Änderungen von versicherungsmathematischen Annahmen bzw. aus Abweichungen zwischen früheren versicherungsmathematischen Annahmen und der tatsächlichen Entwicklung ergeben sowie aus Änderungen in der Rendite des Planvermögens, werden sofort und vollständig bei ihrer Entstehung erfolgsneutral im Konzerneigenkapital innerhalb der Gewinnrücklagen berücksichtigt. Sie werden zu keinem späteren Zeitpunkt erfolgswirksam erfasst und verbleiben im Konzern-eigenkapital.

Bei beitragsorientierten Plänen werden auf gesetzlicher, vertraglicher oder freiwilliger Basis Beiträge an öffentliche oder private Pensionsversicherungspläne entrichtet. Über die Beiträge hinaus bestehen für den Konzern keine weiteren Zahlungsverpflichtungen. Die Beiträge werden erfolgswirksam als Bestandteil des EBIT erfasst.

Die **sonstigen Rückstellungen** berücksichtigen alle erkennbaren zukünftigen Zahlungsverpflichtungen, Risiken und ungewissen Verpflichtungen des Konzerns, die auf gegenwärtigen gesetzlichen oder faktischen Verpflichtungen aufgrund vergangener Ereignisse basieren und bei denen eine verlässliche Schätzung der Höhe der Verpflichtung möglich ist. Sie haben überwiegend eine Restlaufzeit von bis zu einem Jahr. Die langfristigen Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr werden abgezinst, soweit der Zinseffekt wesentlich ist.

Für Restrukturierungsmaßnahmen werden Rückstellungen gebildet, wenn ein detaillierter, formaler Restrukturierungsplan besteht und bei den Betroffenen eine gerechtfertigte Erwartung geweckt wurde, dass die Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt werden. Bei der Bewertung der Restrukturierungsrückstellungen werden nur die Aufwendungen berücksichtigt, die unmittelbar im Rahmen der Restrukturierung entstehen und nicht mit den laufenden Aktivitäten des Unternehmens im Zusammenhang stehen.

Tatsächliche Erstattungsansprüche und -schulden für **Ertragsteuern** für laufende und frühere Perioden werden mit dem erwarteten Betrag angesetzt. Zur Berechnung des Betrags werden die Steuersätze und Steuergesetze zu Grunde gelegt, die am Bilanzstichtag gelten.

**Latente Steuern** resultieren aus zeitlich abweichenden Wertansätzen zwischen den steuerbilanziellen und den im IFRS-Abschluss berücksichtigten Wertansätzen von Vermögenswerten und Schulden sowie aus steuerlichen Verlustvorträgen. Die Ermittlung erfolgt nach der bilanzorientierten Verbindlichkeitsmethode und beruht auf der Anwendung der in den einzelnen Ländern zum Realisationszeitpunkt erwarteten Steuersätze. Diese basieren grundsätzlich auf den am Bilanzstichtag gültigen gesetzlichen Regelungen. Für Unterschiede aus der erstmaligen Bilanzierung von Vermögenswerten oder Schulden, die nicht aus Unternehmenserwerben resultieren und weder den Konzerngewinn noch den steuerlichen Gewinn berühren, werden keine latenten Steuern gebildet.

Aktive latente Steuern auf temporäre Differenzen, Verlustvorträge und Steuer-gutschriften werden in dem Umfang aktiviert, in dem es wahrscheinlich ist, dass künftig ausreichend zu versteuerndes Einkommen zur Nutzung dieser Steueransprüche verfügbar sein wird. Die aktivierten latenten Steuern werden jährlich auf ihre Realisierbarkeit überprüft. Ertragsteuern, die sich auf Posten beziehen, die direkt im Eigenkapital erfasst werden, werden nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung, sondern direkt im Eigenkapital erfasst.

Tatsächliche Steueransprüche und -schulden sowie latente Steueransprüche und -schulden werden jeweils miteinander verrechnet, wenn der Konzern einen einklagbaren Anspruch zur Aufrechnung der tatsächlichen Steuererstattungsansprüche gegen tatsächliche Steuerschulden hat und diese sich auf Ertragsteuern des gleichen Steuersubjekts beziehen, die von der gleichen Steuerbehörde erhoben werden.

Bei den vom Konzern als **Leasingnehmer** abgeschlossenen Leasingverträgen verbleiben im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen beim Leasinggeber. Sie werden daher als Operating-Leasingverhältnisse klassifiziert. Leasingzahlungen hierfür werden linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses als Aufwand der Periode in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

## ZUSAMMENFASSUNG AUSGEWÄHLTER BEWERTUNGSMETHODEN

Bilanzposten	Bewertungsmethoden
<b>Aktiva</b>	
Geschäfts- oder Firmenwerte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungskosten und erzielbarem Betrag
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	
mit unbestimmter Nutzungsdauer	Niedrigerer Wert aus Anschaffungskosten und erzielbarem Betrag
mit bestimmter Nutzungsdauer	(Fortgeführte) Anschaffungskosten
Sachanlagen	(Fortgeführte) Anschaffungskosten
Finanzielle Vermögenswerte	
„Kredite und Forderungen“ (KuF)	(Fortgeführte) Anschaffungskosten
„Bis zur Endfälligkeit zu halten“ (zEh)	(Fortgeführte) Anschaffungskosten
„Zur Veräußerung verfügbar“ (zVv)	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert
„Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ (ebZ)	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Vorräte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungskosten und Nettoveräußerungswert
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(Fortgeführte) Anschaffungskosten
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	Nennwert
Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen	Niedrigerer Wert aus (fortgeführten) Anschaffungskosten und Nettoveräußerungswert
<b>Passiva</b>	
Rückstellungen	
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	Anwartschaftsbarwertmethode
Sonstige Rückstellungen	Erfüllungsbetrag (mit höchster Eintrittswahrscheinlichkeit)
Finanzielle Verbindlichkeiten	(Fortgeführte) Anschaffungskosten
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(Fortgeführte) Anschaffungskosten
Sonstige Verbindlichkeiten	Erfüllungsbetrag

### Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung ist entsprechend den Regelungen des IAS 7 aufgestellt und gliedert sich nach Zahlungsströmen aus der laufenden Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit.

Die Ermittlung des Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit erfolgt nach der indirekten Methode, während die Cashflows aus der Investitions- und aus der Finanzierungstätigkeit nach der direkten Methode ermittelt werden.

Der Finanzmittelfonds umfasst Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, die jederzeit in Zahlungsmittel umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungen unterliegen.

### Erläuterungen zur Segmentberichterstattung

Im Beiersdorf Konzern ergibt sich die Segmentberichterstattung aus der Steuerung der Geschäftstätigkeit. Die Aufteilung in die Unternehmensbereiche Consumer und tesa entspricht der internen Organisationsstruktur und der Berichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat.

Der Beiersdorf Konzern misst den Erfolg seiner Segmente anhand des Umsatzwachstums und des betrieblichen Ergebnisses (EBIT, ohne Sondereffekte) in Verbindung mit der EBIT-Umsatzrendite.

Um die internationale Aufteilung der geschäftlichen Aktivitäten im Beiersdorf Konzern zu zeigen, werden über die operativen Segmente hinaus noch Informationen zu den geografischen Regionen präsentiert. Die Außenumsätze in den Regionen zeigen die Umsatzentwicklung nach Sitz der Gesellschaften.

Konzerngesellschaften mit Sitz in Deutschland erzielten 2016 einen Umsatz in Höhe von 1.381 Mio. € (Vorjahr: 1.338 Mio. €) und bilanzierten langfristige Vermögenswerte (nicht enthalten sind Finanzinstrumente, latente Steuern und Planvermögen) in Höhe von 761 Mio. € (Vorjahr: 752 Mio. €).

Das **organische Umsatzwachstum** zeigt das nominale Umsatzwachstum, bereinigt um Wechselkurseffekte sowie strukturelle Effekte aus Akquisitionen und Divestments.



Das **EBIT ohne Sondereffekte** zeigt das betriebliche Ergebnis (EBIT), bereinigt um einmalige, nicht operative Geschäftsvorfälle. Bei Vorhandensein von Sondereffekten wird eine Überleitung vom betrieblichen Ergebnis auf das EBIT ohne Sondereffekte im Konzernlagebericht im Abschnitt „Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage“ dargestellt.

Das **EBITDA** zeigt das betriebliche Ergebnis (EBIT) vor Abschreibungen, Amortisation und Wertberichtigungen.

Die **EBIT-Rendite auf das operative Netto-Vermögen** zeigt das Verhältnis von betrieblichem Ergebnis (EBIT) zu operativem Netto-Vermögen.

Der **Brutto-Cashflow** stellt den Überschuss der operativen Einnahmen über die operativen Ausgaben vor weiterer Mittelverwendung dar.

Das **operative Netto-Vermögen** in Höhe von 1.477 Mio. € (Vorjahr: 1.648 Mio. €) ergibt sich aus dem operativen Brutto-Vermögen abzüglich operativer Verbindlichkeiten. Die Überleitung des operativen Netto-Vermögens zu den Bilanzpositionen zeigt die folgende Tabelle:

**ÜBERLEITUNG DES OPERATIVEN NETTO-VERMÖGENS ZU DEN BILANZPOSITIONEN (IN MIO. €)**

	31.12.2015	31.12.2016
<b>Aktiva</b>		
Immaterielle Vermögenswerte	119	119
Sachanlagen	1.054	1.046
Vorräte	772	739
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.258	1.293
Übrige Forderungen und sonstige Vermögenswerte (nicht enthalten sind Steuerforderungen)	191	175
<b>Operatives Brutto-Vermögen</b>	<b>3.394</b>	<b>3.372</b>
Nicht operatives Brutto-Vermögen	3.479	4.201
<b>Gesamt Aktiva laut Bilanz</b>	<b>6.873</b>	<b>7.573</b>
<b>Passiva</b>		
Übrige Rückstellungen (nicht enthalten sind Steuerrückstellungen)	500	536
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.152	1.244
Übrige Verbindlichkeiten (nicht enthalten sind Steuerverbindlichkeiten)	94	115
<b>Operative Verbindlichkeiten</b>	<b>1.746</b>	<b>1.895</b>
Eigenkapital	4.201	4.677
Nicht operative Verbindlichkeiten	926	1.001
<b>Gesamt Passiva laut Bilanz</b>	<b>6.873</b>	<b>7.573</b>

## Konsolidierungskreis, Akquisitionen und Divestments

### Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss werden neben der Beiersdorf AG 18 deutsche (Vorjahr: 18) und 146 internationale (Vorjahr: 145) Gesellschaften einbezogen, die die Beiersdorf AG mittelbar oder unmittelbar beherrscht.

Im Geschäftsjahr wurden zwei Gesellschaften, die in den Konzernabschluss der Beiersdorf AG einbezogen werden, neu gegründet. Darüber hinaus wurde eine Gesellschaft aufgelöst.

### Anteilsbesitzliste der Beiersdorf AG

Die Angaben zum Anteilsbesitz der Beiersdorf AG erfolgen unter dem Kapitel „Weitere Informationen“. In der Aufstellung werden Unternehmen/Beteiligungen aufgelistet, an denen die Beiersdorf AG 5% oder mehr der Anteile und/oder der Stimmrechte hält.

### Wesentliche Akquisitionen

Im Berichts- und Vorjahr wurden im Beiersdorf Konzern keine wesentlichen Akquisitionen durchgeführt.

### Wesentliche Divestments

Im Berichts- und Vorjahr wurden im Beiersdorf Konzern keine wesentlichen Divestments durchgeführt.

### Inanspruchnahme von Befreiungsvorschriften

Folgende in den Konzernabschluss der Beiersdorf AG einbezogene deutsche Tochtergesellschaften machten im Geschäftsjahr 2016 von der Befreiungsvorschrift des § 264 Abs. 3 HGB Gebrauch:

- Beiersdorf Manufacturing Hamburg GmbH, Hamburg
- Beiersdorf Manufacturing Berlin GmbH, Berlin
- Beiersdorf Manufacturing Waldheim GmbH, Waldheim
- La Prairie Group Deutschland GmbH, Baden-Baden
- Produits de Beauté Logistik GmbH, Baden-Baden
- Produits de Beauté Produktions GmbH, Baden-Baden
- Beiersdorf Shared Services GmbH, Hamburg
- Phanex Handelsgesellschaft mbH, Hamburg

## Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

### 01 Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse lagen im Geschäftsjahr 2016 bei 6.752 Mio. € (Vorjahr: 6.686 Mio. €). Eine Unterteilung der Umsätze und ihre Entwicklung sind im Lagebericht, in der Segmentberichterstattung und der Berichterstattung nach Regionen dargelegt.

### 02 Kosten der umgesetzten Leistungen

Die Kosten der umgesetzten Leistungen betragen 2.774 Mio. € (Vorjahr: 2.785 Mio. €). In dieser Position sind neben den Vorräten, die als Aufwand in der Berichtsperiode erfasst worden sind, auch die direkten Aufwendungen der Vertriebslogistik enthalten.

### 03 Marketing- und Vertriebskosten

Die Marketing- und Vertriebskosten betragen 2.407 Mio. € (Vorjahr: 2.430 Mio. €). Darin sind Aufwendungen für klassische Werbung, Werbung am Verkaufsort (Point of Sale) und ähnliche Positionen in Höhe von 1.496 Mio. € (Vorjahr: 1.529 Mio. €) enthalten.

### 04 Allgemeine Verwaltungskosten

Die allgemeinen Verwaltungskosten lagen im abgelaufenen Geschäftsjahr bei 364 Mio. € (Vorjahr: 366 Mio. €). In dieser Position werden die Personal- und Sachkosten der Verwaltung sowie die Kosten für externe Dienstleistungen ausgewiesen, soweit sie nicht anderen Funktionsbereichen zugeordnet werden.

### 05 Sonstige betriebliche Erträge

(IN MIO. €)

	2015	2016
Gewinne aus Anlagenabgängen und Abgängen von sonstigen Vermögenswerten	54	3
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	47	57
Sonstige Erträge	85	114
	<b>186</b>	<b>174</b>

Die Gewinne aus Anlagenabgängen und Abgängen von sonstigen Vermögenswerten im Vorjahr resultieren im Wesentlichen aus der Veräußerung von selbstgenutzten Bürogebäuden der Beiersdorf AG an die TROMA Alters- und Hinterbliebenenstiftung (34 Mio. €). Die Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen resultieren unter anderem aus nicht benötigten Personal-, Prozessrisiko- sowie sonstigen Rückstellungen. Die sonstigen Erträge enthalten Erträge aus Versicherungsleistungen, aus Rückerstattungen, aus der Auflösung von nicht benötigten abgegrenzten Verbindlichkeiten sowie Wertberichtigungen zu Forderungen und weitere aperiodische Erträge.

### 06 Sonstige betriebliche Aufwendungen

(IN MIO. €)

	2015	2016
Restrukturierungsaufwendungen	28	27
Währungsverluste aus dem operativen Geschäft	15	7
Abschreibungen / Wertminderungen auf immaterielle Vermögenswerte	1	1
Verluste aus Anlagenabgängen	8	3
Sonstige Aufwendungen	94	140
	<b>146</b>	<b>178</b>

Die Restrukturierungsaufwendungen betreffen im Wesentlichen laufende Reorganisationen. In den Währungsverlusten aus dem operativen Geschäft ist ein Effekt in Höhe von 0 Mio. € (Vorjahr: ein Verlust in Höhe von 5 Mio. €) des zuvor erfolgsneutral im Eigenkapital ausgewiesenen Netto-Ergebnisses aus der Marktbewertung von derivativen Finanzinstrumenten enthalten. Die sonstigen Aufwendungen enthalten Zuführungen zu Rückstellungen für rechtliche und sonstige Risiken und andere betriebliche Aufwendungen.

### 07 Finanzergebnis

(IN MIO. €)

	2015	2016
Zinserträge	25	30
Zinsaufwendungen	-14	-4
Pensionsergebnis	-13	-13
Übriges Finanzergebnis	8	12
	<b>6</b>	<b>25</b>

Die Zinserträge resultieren hauptsächlich aus den Positionen „Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente“ sowie „Wertpapiere“ und „Langfristige finanzielle Vermögenswerte / Wertpapiere“. Die hierin enthaltenen Nettoerträge aus bis zur Endfälligkeit gehaltenen Finanzinvestitionen betragen 15 Mio. € (Vorjahr: 10 Mio. €). Die Zinsaufwendungen resultieren im Wesentlichen aus finanziellen Verbindlichkeiten. Im Vorjahreswert waren 7 Mio. € Zinsaufwand aus einer Steuer-nachveranlagung enthalten. Im Pensionsergebnis werden Aufwendungen aus der Aufzinsung der in den Vorjahren eingegangenen Netto-Pensionsverpflichtung ausgewiesen. Das übrige Finanzergebnis enthält Erträge aus Finanzinvestitionen sowie Gewinne und Verluste aus Währungen und Beteiligungen.

### 08 Ertragsteuern

Der Ertragsteueraufwand einschließlich der latenten Steuern setzt sich wie folgt zusammen:

(IN MIO. €)

	2015	2016
<b>Tatsächliche Ertragsteuern</b>		
Deutschland	103	105
International	202	212
	<b>305</b>	<b>317</b>
<b>Latente Steuern</b>		
	<b>-8</b>	<b>-4</b>
	<b>297</b>	<b>313</b>

## ÜBERLEITUNG DES TATSÄCHLICHEN STEUERAUFWANDS

Der tatsächliche Steueraufwand liegt bei einer effektiven Steuerquote von 30,1% (Vorjahr: 30,7%) um 34 Mio. € (Vorjahr: 38 Mio. €) über dem erwarteten Steueraufwand. Der erwartete Steuersatz wird als gewichteter Durchschnitt aus den Steuersätzen der einzelnen Konzerngesellschaften ermittelt und beträgt 26,8% (Vorjahr: 26,8%).

Die Überleitung vom erwarteten zum tatsächlichen Steueraufwand zeigt die folgende Tabelle:

### TATSÄCHLICHER STEUERAUFWAND (IN MIO. €)

	2015	2016
Erwarteter Steueraufwand bei einem Steuersatz von 26,8 % (Vorjahr: 26,8 %)	259	279
Steuern Vorjahre	2	5
Steuerminderungen aufgrund steuerfreier Erträge	-5	-7
Steuermehrungen aufgrund sonstiger steuerlich nicht abzugsfähiger Aufwendungen	28	23
Steuerminderungen aufgrund der Nutzung / Aktivierung bislang nicht angesetzter steuerlicher Verlustvorräte	-5	-4
Steuermehrungen aufgrund der Nichtansetzung steuerlicher Verlustvorräte	8	8
Sonstige Steuereffekte	10	9
<b>Tatsächlicher Steueraufwand</b>	<b>297</b>	<b>313</b>

Es bestehen steuerliche Verlustvorräte und noch nicht genutzte Steuergutschriften in Höhe von 177 Mio. € (Vorjahr: 208 Mio. €), für die keine aktiven latenten Steuern bilanziert worden sind, deren Verfallsdaten nachfolgend dargestellt sind.

### VERFALLSDATEN STEUERLICHER VERLUSTVORTRÄGE UND NOCH NICHT GENUTZTER STEUERGUTSCHRIFTEN (IN MIO. €)

	31.12.2015	31.12.2016
Verfallsdatum innerhalb von		
1 Jahr	48	16
2 Jahren	17	9
3 Jahren	9	46
mehr als 3 Jahren	107	75
unbegrenzt vortragsfähig	27	31
	<b>208</b>	<b>177</b>

Bei der Ermittlung der Höhe der latenten Steueransprüche, die aktiviert werden können, ist eine wesentliche Ermessensausübung des Managements bezüglich des erwarteten Eintrittszeitpunkts und der Höhe des künftig zu versteuernden Einkommens erforderlich. Auf Basis positiver Einschätzungen der Geschäftsentwicklung wird davon ausgegangen, dass das künftige steuerliche Einkommen mit hinreichender Wahrscheinlichkeit ausreichen wird, um die aktivierten latenten Steuern realisieren zu können.

Die latenten Steuern betreffen die folgenden Bilanzpositionen und Sachverhalte:

### ZUORDNUNG DER LATENTEN STEUERN (IN MIO. €)

	Latente Steueransprüche		Latente Steuerverbindlichkeiten	
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016
Langfristige Vermögenswerte	8	10	43	39
Vorräte	20	21	-	-
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	17	11	22	19
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	60	75	27	1
Übrige Rückstellungen	47	49	34	34
Verbindlichkeiten	61	70	2	1
Thesaurierte Gewinne	-	-	16	13
Verlustvorräte	34	28	-	-
	<b>247</b>	<b>264</b>	<b>144</b>	<b>107</b>
Saldierungen	-56	-52	-56	-52
<b>Latente Steuern in der Bilanz</b>	<b>191</b>	<b>212</b>	<b>88</b>	<b>55</b>

Insgesamt ergab sich im Geschäftsjahr saldiert ein latenter Steueranspruch in Höhe von 157 Mio. € (Vorjahr: 103 Mio. €). Von der Veränderung in Höhe von 54 Mio. € (Vorjahr: -23 Mio. €) wurden erfolgsneutral und eigenkapitalerhöhend 48 Mio. € gebildet (Vorjahr: eigenkapitalmindernd 23 Mio. €). 4 Mio. € (Vorjahr: 8 Mio. €) wurden ertragswirksam erfasst. Währungseffekte beeinflussten die Position mit 2 Mio. € (Vorjahr: -8 Mio. €).

Auf thesaurierte Gewinne ausländischer Tochtergesellschaften werden grundsätzlich keine latenten Steuern abgegrenzt, da diese Gewinne aus heutiger Sicht in den Unternehmen permanent investiert bleiben sollen. In Fällen, in denen Ausschüttungen geplant sind, werden die steuerlichen Konsequenzen solcher Ausschüttungen abgegrenzt. Für die Berechnung wird der jeweils anzuwendende Quellensteuersatz, gegebenenfalls unter Berücksichtigung der deutschen Besteuerung von ausgeschütteten Dividenden, herangezogen. Im Berichtsjahr sind hierfür 13 Mio. € (Vorjahr: 16 Mio. €) passive latente Steuern angesetzt worden.

### 09 Unverwässertes/Verwässertes Ergebnis je Aktie

Das Ergebnis je Aktie liegt für 2016 bei 3,13 € (Vorjahr: 2,91 €). Basis für die Berechnung ist das Ergebnis nach Steuern ohne das Ergebnis der Anteilseigner ohne beherrschenden Einfluss. Die Beiersdorf AG hält unverändert 25.181.016 eigene Aktien. Diese wurden für die Berechnung des Ergebnisses je Aktie von den insgesamt bestehenden 252.000.000 Stück in Abzug gebracht, so dass das Ergebnis unverändert bezogen auf 226.818.984 Stück errechnet wurde. Da keine Finanzinstrumente ausstehen, die in Aktien umgetauscht werden können, ergibt sich kein abweichendes verwässertes Ergebnis je Aktie.

# Erläuterungen zur Bilanz

## 10 Immaterielle Vermögenswerte

### ANSCHAFFUNGSKOSTEN (IN MIO. €)

	Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Geschäfts- oder Firmenwerte	Gesamt
<b>01.01.2015</b>	<b>392</b>	<b>151</b>	<b>79</b>	<b>622</b>
Währungsänderungen	-	-	2	2
Zugänge	8	-	-	8
Abgänge	-6	-	-	-6
Umbuchungen	1	-	-	1
<b>31.12.2015/01.01.2016</b>	<b>395</b>	<b>151</b>	<b>81</b>	<b>627</b>
Währungsänderungen	1	-	-3	-2
Zugänge	9	-	-	9
Abgänge	-10	-	-	-10
Umbuchungen	2	-	-	2
<b>31.12.2016</b>	<b>397</b>	<b>151</b>	<b>78</b>	<b>626</b>

### ABSCHREIBUNGEN/WERTMINDERUNGEN (IN MIO. €)

	Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Geschäfts- oder Firmenwerte	Gesamt
<b>01.01.2015</b>	<b>355</b>	<b>130</b>	<b>18</b>	<b>503</b>
Währungsänderungen	1	-	-2	-1
Zugänge	11	-	-	11
Abgänge	-5	-	-	-5
Umbuchungen	-	-	-	-
<b>31.12.2015/01.01.2016</b>	<b>362</b>	<b>130</b>	<b>16</b>	<b>508</b>
Währungsänderungen	-2	-	-1	-3
Zugänge	12	-	-	12
Abgänge	-10	-	-	-10
Umbuchungen	-	-	-	-
<b>31.12.2016</b>	<b>362</b>	<b>130</b>	<b>15</b>	<b>507</b>

### BUCHWERTE (IN MIO. €)

	Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Geschäfts- oder Firmenwerte	Gesamt
<b>31.12.2015</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>65</b>	<b>119</b>
<b>31.12.2016</b>	<b>35</b>	<b>21</b>	<b>63</b>	<b>119</b>

### IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE MIT UNBESTIMMTER NUTZUNGSDAUER

In den immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer sind die beim Erwerb der Anteile an der Beiersdorf Hair Care China Gruppe mit übernommenen chinesischen Haarpflegemarken enthalten. Aufgrund der geplanten dauerhaften Fortführung der Markenrechte sind diese mit einer unbestimmten Nutzungsdauer angesetzt.

Die jährliche Werthaltigkeitsprüfung führte zu keiner Anpassung des Buchwerts dieser Markenrechte. Der Buchwert beträgt 21 Mio. € (Vorjahr: 21 Mio. €).

Die Berechnung der Werthaltigkeit der Beiersdorf Hair Care China Markenrechte erfolgte auf Grundlage des nach der Lizenzpreis analogiemethode ermittelten Nettoveräußerungswerts, der höher als der entsprechende Nutzungswert war. Die Veräußerungskosten wurden mit 1,0% des Markenwerts (Vorjahr: 1,0%) angenommen. Der Kalkulation liegen ein Abzinsungssatz nach Steuern von 8,0% (Vorjahr: 7,9%), eine Lizenzrate von 1,5% (Vorjahr: 1,5%) des Umsatzes sowie eine Wachstumsrate jenseits des Planungshorizonts (Wachstumsabschlag) von 1,0% (Vorjahr: 1,0%) zu Grunde. Der Vermögenswert ist dem Consumer Segment zugeordnet.

Sollte die tatsächliche Entwicklung des chinesischen Haarpflege-Geschäfts unter- oder oberhalb der in die Berechnung eingeflossenen Annahmen liegen, können in Zukunft Wertminderungen oder Wertaufholungen der Beiersdorf Hair Care China Markenrechte notwendig werden.

### GESCHÄFTS- ODER FIRMIENWERTE

Die Buchwerte der Geschäfts- oder Firmenwerte haben sich im Vergleich zum Vorjahr durch Wechselkurseffekte um 2 Mio. € auf 63 Mio. € (Vorjahr: 65 Mio. €) verringert.

Die Geschäfts- oder Firmenwerte enthalten den auf die Beiersdorf AG (Schweiz) entfallenden Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 54 Mio. € (Vorjahr: 54 Mio. €) und den auf die NIVEA Beiersdorf Turkey (Türkei) entfallenden Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 9 Mio. € (Vorjahr: 11 Mio. €). Die Geschäfts- oder Firmenwerte entfallen vollständig auf das Consumer Segment.

Zum Zweck des Wertminderungstests wird der im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworbene Geschäfts- oder Firmenwert ab dem Erwerbszeitpunkt den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten des Konzerns zugeordnet, die von den Synergieeffekten aus dem Unternehmenszusammenschluss profitieren sollen. Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten entsprechen für die vorgenannten Geschäfts- oder Firmenwerte den jeweiligen rechtlichen Einheiten.

Die erzielbaren Beträge der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wurden auf Basis der Berechnung eines Nutzungswerts für die Beiersdorf AG (Schweiz) sowie des beizulegenden Zeitwerts abzüglich erwarteter Veräußerungskosten für die NIVEA Beiersdorf Turkey (Türkei) unter Verwendung von Cashflow-Prognosen ermittelt. Die erwarteten Veräußerungskosten wurden mit 1,0% (Vorjahr: 1,0%) des beizulegenden Zeitwerts angesetzt. Die den Werthaltigkeitstests zu Grunde liegenden geschätzten zukünftigen Cashflows basieren auf der Finanzplanung mit einem Planungshorizont von drei Jahren bei der Beiersdorf AG (Schweiz) und sechs Jahren bei der NIVEA Beiersdorf Turkey (Türkei). Cashflows jenseits der Planungsperiode werden unter Anwendung individueller Wachstumsraten unter Berücksichtigung relevanter Marktinformationen extrapoliert. Für die Beiersdorf AG (Schweiz) liegt der Wachstumsrate jenseits des Planungshorizonts (Wachstumsabschlag) ein Prozentsatz von 1,0% (Vorjahr: 1,0%) zu Grunde. Der zur Diskontierung der geschätzten Cashflows herangezogene gewichtete Vorsteuer-Diskontierungssatz betrug 6,9% (Vorjahr: 6,7%). Für die NIVEA Beiersdorf Turkey (Türkei) wurden eine Wachstumsrate jenseits des Planungshorizonts (Wachstumsabschlag) von 2,0% (Vorjahr: 2,0%) und ein Nachsteuer-Diskontierungssatz von 14,0% (Vorjahr: 13,5%) herangezogen. Die Bewertung zum beizulegenden Zeitwert wurde, basierend auf den Inputfaktoren der verwendeten Bewertungstechnik, als ein beizulegender Zeitwert der Hierarchiestufe 3 gemäß IFRS 13 eingeordnet.

Die Planungen für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten basieren auf Annahmen für die wesentlichen Schätzparameter. Schätzparameter waren unter anderem Bruttogewinnmargen, Abzinsungssätze, Preisentwicklungen bei Rohstoffen, Marktanteile sowie Wachstumsraten.

Aus der Überprüfung der Werthaltigkeit ergaben sich keine Wertminderungen für die der Beiersdorf AG (Schweiz) und der NIVEA Beiersdorf Turkey (Türkei) zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwerte. Für beide zahlungsmittelgenerierenden Einheiten geht der Konzern davon aus, dass auch bei nach vernünftigem Ermessen grundsätzlich möglichen Änderungen dieser Parameter der erzielbare Betrag den Buchwert des Geschäfts- oder Firmenwerts übertrifft.

Unverändert zum Vorjahr wurden im Geschäftsjahr keine selbst geschaffenen immateriellen Vermögenswerte aktiviert, da bei den Entwicklungsprojekten die Voraussetzungen für eine Aktivierung gemäß IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte“ nicht erfüllt waren.

## 11 Sachanlagen

### ANSCHAFFUNGSKOSTEN (IN MIO. €)

	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
<b>01.01.2015</b>	<b>714</b>	<b>815</b>	<b>558</b>	<b>231</b>	<b>2.318</b>
Währungsänderungen	2	7	2	-1	10
Zugänge	74	57	48	62	241
Abgänge	-58	-60	-51	-4	-173
Umbuchungen	72	70	28	-174	-4
<b>31.12.2015/01.01.2016</b>	<b>804</b>	<b>889</b>	<b>585</b>	<b>114</b>	<b>2.392</b>
Währungsänderungen	-8	-1	1	1	-7
Zugänge	5	33	50	65	153
Abgänge	-4	-14	-27	-5	-50
Umbuchungen	11	16	12	-48	-9
<b>31.12.2016</b>	<b>808</b>	<b>923</b>	<b>621</b>	<b>127</b>	<b>2.479</b>

### ABSCHREIBUNGEN / WERTMINDERUNGEN (IN MIO. €)

	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
<b>01.01.2015</b>	<b>369</b>	<b>587</b>	<b>398</b>	-	<b>1.354</b>
Währungsänderungen	3	7	1	-	11
Zugänge	21	45	52	-	118
Abgänge	-45	-54	-46	-	-145
Umbuchungen	-	1	-1	-	-
<b>31.12.2015/01.01.2016</b>	<b>348</b>	<b>586</b>	<b>404</b>	-	<b>1.338</b>
Währungsänderungen	-	2	2	-	4
Zugänge	22	56	58	-	136
Abgänge	-1	-12	-25	-	-38
Umbuchungen	-	-7	-	-	-7
<b>31.12.2016</b>	<b>369</b>	<b>625</b>	<b>439</b>	-	<b>1.433</b>

### BUCHWERTE (IN MIO. €)

	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
<b>31.12.2015</b>	<b>456</b>	<b>303</b>	<b>181</b>	<b>114</b>	<b>1.054</b>
<b>31.12.2016</b>	<b>439</b>	<b>298</b>	<b>182</b>	<b>127</b>	<b>1.046</b>

Der Buchwert der Sachanlagen betrug 1.046 Mio. € (Vorjahr: 1.054 Mio. €). Die Zugänge zum Sachanlagevermögen betrugen 153 Mio. € (Vorjahr: 241 Mio. €). Nach dem Abschluss von großen Investitionsprojekten im Vorjahr (neue Consumer und tesa Werke sowie die neue Zentrale von tesa) wurden im Jahr 2016 im Wesentlichen laufende Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen getätigt. Die Abschreibungen lagen bei 136 Mio. € (Vorjahr: 118 Mio. €).

## 12 Vorräte

(IN MIO. €)

	31.12.2015	31.12.2016
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	160	165
Unfertige Erzeugnisse	49	53
Fertige Erzeugnisse, Handelswaren	556	517
Anzahlungen	7	4
	<b>772</b>	<b>739</b>

Die Vorräte verringerten sich im Vergleich zum Vorjahr um 33 Mio. € auf 739 Mio. €, davon waren 136 Mio. € (Vorjahr: 94 Mio. €) zu ihrem Nettoveräußerungswert bilanziert. Die Wertberichtigungen auf Vorräte betragen zum Bilanzstichtag 60 Mio. € (Vorjahr: 56 Mio. €).

## 13 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

(IN MIO. €)

	31.12.2015	31.12.2016
<b>Buchwert</b>	<b>1.258</b>	<b>1.293</b>
davon weder wertgemindert noch überfällig	1.083	1.207
davon überfällig, aber nicht wertgemindert:	158	82
1 bis 30 Tage	117	67
31 bis 60 Tage	17	3
mehr als 60 Tage	24	12

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind gemäß IAS 39 als Kategorie „Kredite und Forderungen“ klassifiziert. Die Wertberichtigung zweifelhafter Forderungen umfasst Einschätzungen und Beurteilungen einzelner Forderungen, die auf der Kreditwürdigkeit des jeweiligen Kunden, den aktuellen Konjunktorentwicklungen und der Analyse historischer Forderungsausfälle beruhen. Die Einzelwertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entwickelten sich wie folgt:

### EINZELWERTBERICHTIGUNGEN (IN MIO. €)

	2015	2016
<b>01.01.</b>	<b>20</b>	<b>15</b>
Währungsänderungen	-1	-
Zuführungen	2	7
Inanspruchnahmen	-1	-2
Auflösungen	-5	-2
<b>31.12.</b>	<b>15</b>	<b>18</b>

## 14 Wertpapiere

Der Beiersdorf Konzern hält insgesamt 2.849 Mio. € (Vorjahr: 2.155 Mio. €) an börsennotierten Staats- und Industriefinanzierungen, Commercial Papers, geldmarktnahen Publikumsfonds sowie Aktien und Aktienfonds. Bei Wertpapieren mit einem Buchwert von 958 Mio. € (Vorjahr: 858 Mio. €) wird mit einer Realisation innerhalb von zwölf Monaten, bei Wertpapieren mit einem Buchwert von 1.891 Mio. € (Vorjahr: 1.297 Mio. €) mit einer Realisation später als zwölf Monate nach dem Bilanzstichtag gerechnet. Zum Bilanzstichtag waren Anleihen in

Höhe von 148 Mio. € (Vorjahr: 0 Mio. €) im Rahmen von kurzfristigen Wertpapierleihgeschäften an Kreditinstituten verliehen. Diese Geschäfte erfüllen nicht die IFRS-Ausbuchungskriterien. Daher werden die ausgeliehenen Anleihen weiterhin als Wertpapiere ausgewiesen und die hierfür erhaltenen und insgesamt nicht wesentlichen Entleihergebühren ratierlich ertragswirksam vereinnahmt. Der Großteil der Staats- und Industriefinanzierungen sowie der Commercial Papers sind der Kategorie „Bis zur Endfälligkeit zu halten“ (zEh) zugeordnet, die geldmarktnahen Publikumsfonds, die Aktien und Aktienfonds sowie bestimmte Staatsanleihen sind in der Kategorie „Zur Veräußerung verfügbar“ (zVv) ausgewiesen. Wir verweisen auf Abschnitt 27 „Zusätzliche Angaben zu Finanzinstrumenten, Finanzrisikomanagement und derivativen Finanzinstrumenten“.

## 15 Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

(IN MIO. €)

	31.12.2015	31.12.2016
Zahlungsmittel	898	861
Zahlungsmitteläquivalente	20	11
	<b>918</b>	<b>872</b>

Die Zahlungsmittel umfassen Guthaben bei Kreditinstituten, Kassenbestände und Schecks. Bei den Zahlungsmitteläquivalenten handelt es sich um kurzfristige liquide Anlagen wie Geldmarktfonds, die jederzeit in bestimmte Zahlungsmittelbeträge umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungsrisiken unterliegen.

## 16 Angaben zum Kapitalmanagement

Der Beiersdorf Konzern verfolgt das Ziel, die Eigenkapitalbasis nachhaltig zu sichern und eine angemessene Rendite auf das eingesetzte Kapital zu erwirtschaften. Zum 31. Dezember 2016 liegt die Eigenkapitalquote bei 62% (Vorjahr: 61%) und die EBIT-Rendite auf das operative Netto-Vermögen bei 69% (Vorjahr: 58%). Die ausgeschütteten Dividenden im Geschäftsjahr 2016 betragen 171 Mio. € (Vorjahr: 169 Mio. €). Für die Dividende der Beiersdorf AG von 159 Mio. € (Vorjahr: 159 Mio. €) entspricht das einer Ausschüttung von 0,70 € (Vorjahr: 0,70 €) je dividendenberechtigter Stückaktie.

## 17 Gezeichnetes Kapital

Das Grundkapital beträgt 252 Mio. € (Vorjahr: 252 Mio. €) und ist in 252 Mio. auf den Inhaber lautende Stückaktien eingeteilt, die am Grundkapital der Gesellschaft in gleichem Umfang beteiligt sind. Die Beiersdorf Aktiengesellschaft hält seit Abwicklung des Aktienrückerwerbs am 3. Februar 2004 und nach Durchführung des Aktiensplits im Jahr 2006 25.181.016 Stückaktien. Dies entspricht 9,99% des Grundkapitals der Gesellschaft.

## 18 Genehmigtes Kapital

Die Hauptversammlung hat am 31. März 2015 den Vorstand ermächtigt, das Grundkapital in der Zeit bis zum 30. März 2020 mit Zustimmung des Aufsichtsrats um bis zu insgesamt 92 Mio. € (genehmigtes Kapital I: 42 Mio. €; genehmigtes Kapital II: 25 Mio. €; genehmigtes Kapital III: 25 Mio. €) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Aktien zu erhöhen. Dabei kann die Gewinnberechtigung neuer Aktien abweichend von § 60 Abs. 2 AktG bestimmt werden.

Den Aktionären ist ein Bezugsrecht einzuräumen. Das Bezugsrecht kann jedoch durch den Vorstand in folgenden Fällen mit Zustimmung des Aufsichtsrats ausgeschlossen werden:

1. zum Ausgleich von infolge einer Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen entstehenden Spitzenbeträgen (genehmigte Kapitalien I, II, III);
2. soweit dies erforderlich ist, um Inhabern/Gläubigern der von der Beiersdorf Aktiengesellschaft oder ihren unmittelbaren oder mittelbaren Mehrheitsbeteiligungsgesellschaften ausgegebenen Wandel- bzw. Optionsschuldverschreibungen ein Bezugsrecht auf neue Aktien in dem Umfang zu gewähren, wie es ihnen nach Ausübung der Wandlungs- oder Optionsrechte bzw. nach Erfüllung der Wandlungspflicht zustehen würde (genehmigte Kapitalien I, II, III);
3. wenn der auf die neuen Aktien, für die das Bezugsrecht ausgeschlossen wird, insgesamt entfallende anteilige Betrag des Grundkapitals zehn von Hundert des im Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung bzw. – falls dieser Wert niedriger ist – im Zeitpunkt der Ausgabe der neuen Aktien vorhandenen Grundkapitals nicht übersteigt und der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags, welche möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet. Sofern während der Laufzeit des genehmigten Kapitals von anderen Ermächtigungen zur Ausgabe oder zur Veräußerung von Aktien der Gesellschaft oder zur Ausgabe von Rechten, die den Bezug von Aktien der Gesellschaft ermöglichen oder zu ihm verpflichten, Gebrauch gemacht und dabei das Bezugsrecht gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgeschlossen wird, ist dies auf die vorstehend genannte 10%-Grenze anzurechnen (genehmigtes Kapital II);
4. bei Kapitalerhöhungen gegen Sacheinlagen zum Zwecke des Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen oder von Beteiligungen an Unternehmen (genehmigtes Kapital III).

Von den vorstehenden Ermächtigungen zum Ausschluss des Bezugsrechts darf der Vorstand nur in einem solchen Umfang Gebrauch machen, dass der anteilige Betrag der insgesamt unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegebenen Aktien weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigungen noch im Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigungen 20% des Grundkapitals überschreitet. Sofern während der Laufzeit der genehmigten Kapitalien bis zu ihrer Ausnutzung von anderen Ermächtigungen zur Ausgabe oder zur Veräußerung von Aktien der Gesellschaft oder zur Ausgabe von Rechten, die den Bezug von Aktien der Gesellschaft ermöglichen oder zu ihm verpflichten, Gebrauch gemacht und dabei das Bezugsrecht ausgeschlossen wird, ist dies auf die vorstehend genannte Grenze anzurechnen.

Der Vorstand wurde ferner ermächtigt, die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung und ihrer Durchführung mit Zustimmung des Aufsichtsrats festzulegen.

## 19 Bedingtes Kapital

Die Hauptversammlung hat am 31. März 2015 ferner beschlossen, das Grundkapital um bis zu insgesamt 42 Mio. €, eingeteilt in bis zu 42 Mio. auf den Inhaber lautende Stückaktien, bedingt zu erhöhen. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nach dem zu Grunde liegenden Hauptversammlungsbeschluss nur insoweit durchgeführt, wie

1. die Inhaber bzw. Gläubiger von Wandlungs- und/oder Optionsrechten, die mit den von der Beiersdorf Aktiengesellschaft oder deren unmittelbaren oder mittelbaren Mehrheitsbeteiligungsgesellschaften bis zum 30. März 2020 auszugebenden Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen verbunden sind, von ihrem Wandlungs- bzw. Optionsrecht Gebrauch machen oder wie
2. die zur Wandlung verpflichteten Inhaber bzw. Gläubiger der von der Beiersdorf Aktiengesellschaft oder deren unmittelbaren oder mittelbaren Mehrheitsbeteiligungsgesellschaften bis zum 30. März 2020 auszugebenden Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen ihre Pflicht zur Wandlung erfüllen

und das bedingte Kapital nach Maßgabe der Anleihebedingungen dafür benötigt wird.

Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahrs an, in dem sie durch Ausübung von Wandlungs- bzw. Optionsrechten oder durch Erfüllung von Wandlungspflichten entstehen, am Gewinn teil.

Der Vorstand wurde ermächtigt, die weiteren Einzelheiten der Durchführung einer bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen.

## 20 Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage enthält das Aufgeld aus der Ausgabe von Aktien durch die Beiersdorf AG.

## 21 Gewinnrücklagen

Die Gewinnrücklagen enthalten das Netto-Ergebnis des Geschäftsjahrs sowie die in der Vergangenheit erzielten Ergebnisse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, soweit sie nicht ausgeschüttet wurden. Darüber hinaus sind die versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste aus der Neubewertung der leistungsorientierten Verpflichtungen der Vorjahre enthalten. Die Gewinnrücklagen beinhalten eine Kürzung um die Anschaffungskosten der 25.181.016 eigenen Aktien der Beiersdorf AG von 955 Mio. €.

## 22 Kumuliertes sonstiges Konzernergebnis UNTERSCHIED AUS DER WÄHRUNGSUMRECHNUNG

Der Eigenkapitalposten für Währungsumrechnung dient der Erfassung von Differenzen aus der Umrechnung der Abschlüsse von Tochtergesellschaften, die nicht den Euro als funktionale Währung haben.

## UNTERSCHIED AUS DER MARKTBEWERTUNG VON FINANZINSTRUMENTEN

Der Eigenkapitalposten für die Marktbewertung von Finanzinstrumenten beinhaltet die nach Abzug latenter Steuern direkt im Eigenkapital erfassten Änderungen der beizulegenden Zeitwerte von als Sicherungsinstrument designierten derivativen Finanzinstrumenten in Höhe von -16 Mio. € (Vorjahr: 0 Mio. €) und von zur Veräußerung verfügbaren Finanzinstrumenten in Höhe von -2 Mio. € (Vorjahr: 14 Mio. €).

## 23 Dividenden

Nach dem deutschen Aktiengesetz wird die Dividende aus dem im handelsrechtlichen Einzelabschluss der Beiersdorf AG ausgewiesenen Bilanzgewinn ausgeschüttet. Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung die Ausschüttung einer Dividende in Höhe von 0,70 € je dividendenberechtigter



Stückaktie vorschlagen. Die vorgeschlagene Ausschüttung muss von den Aktionären auf der Hauptversammlung genehmigt werden und wird daher nicht als Verbindlichkeit im Konzernabschluss bilanziert.

Gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 31. März 2016 wurde aus dem Bilanzgewinn des Geschäftsjahrs 2015 im Jahr 2016 eine Dividende in Höhe von 0,70 € je dividendenberechtigter Stückaktie ausgeschüttet.

## 24 Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Die betriebliche Altersversorgung erfolgt im Konzern sowohl beitrags- als auch leistungsorientiert. Aufwendungen für die leistungsorientierten und beitragsorientierten Versorgungszusagen sind, mit Ausnahme des Zinsergebnisses, in den Kosten der Funktionsbereiche enthalten. Die Aufzinsung der in den Vorjahren erworbenen Netto-Pensionsverpflichtung wird im Finanzergebnis ausgewiesen.

Die beitragsorientierten Versorgungszusagen enthalten auch die Beiträge zu gesetzlichen bzw. staatlichen Rentenversicherungsplänen. Wesentliche Aufwendungen und Erträge infolge der Beendigung von Versorgungsplänen oder wegen der Kürzung und Übertragung der Versorgungsleistungen haben sich im Berichtsjahr nicht ergeben.

### AUFWENDUNGEN FÜR VERSORGUNGSLEISTUNGEN (IN MIO. €)

	2015			2016		
	Deutschland	Andere Länder	Konzern	Deutschland	Andere Länder	Konzern
Laufender Dienstaufwand	31	9	40	30	7	37
Nachzuverrechnender Dienstaufwand	-	-1	-1	-	-	-
<b>Aufwendungen für leistungsorientierte Versorgungsleistungen (EBIT)</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>39</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>37</b>
<b>Zinsergebnis für leistungsorientierte Versorgungsleistungen (Pensionsaufwand (+)/Pensionsertrag (-))</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>13</b>
<b>Gesamtaufwendungen für leistungsorientierte Versorgungsleistungen</b>	<b>44</b>	<b>8</b>	<b>52</b>	<b>42</b>	<b>8</b>	<b>50</b>
Aufwendungen für beitragsorientierte Versorgungsleistungen (EBIT)	33	20	53	35	23	58
<b>Gesamtaufwendungen für Versorgungsleistungen</b>	<b>77</b>	<b>28</b>	<b>105</b>	<b>77</b>	<b>31</b>	<b>108</b>

### LEISTUNGSORIENTIERTE PENSIONSPLÄNE

Die Plangestaltung variiert je nach rechtlichen, wirtschaftlichen und steuerlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes und basiert in der Regel auf Beschäftigungsdauer, Entgelt, Status sowie auf der Eigenleistung der Mitarbeiter. Die wichtigsten Versorgungspläne befinden sich in den deutschen Gesellschaften.

Die internationalen leistungsorientierten Pläne verteilen sich im Wesentlichen auf folgende Standorte: Großbritannien, Schweiz und die USA. Die Aufteilung des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtungen sowie der Rückstellungen in der Bilanz zwischen Deutschland und den übrigen Ländern stellte sich zum Bilanzstichtag wie folgt dar:

### RÜCKSTELLUNG FÜR PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN (IN MIO. €)

	31.12.2015			31.12.2016		
	Deutschland	Andere Länder	Konzern	Deutschland	Andere Länder	Konzern
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen	1.256	195	1.451	1.389	217	1.606
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-710	-179	-889	-718	-192	-910
<b>Nettoverpflichtung</b>	<b>546</b>	<b>16</b>	<b>562</b>	<b>671</b>	<b>25</b>	<b>696</b>
Aufgrund der Vermögenswertbegrenzung nicht angesetzte Beträge	-	2	2	-	1	1
Andere in der Bilanz angesetzte Beträge	-	10	10	-	9	9
<b>Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen</b>	<b>546</b>	<b>28</b>	<b>574</b>	<b>671</b>	<b>35</b>	<b>706</b>

Der Großteil der Leistungszusagen im Beiersdorf Konzern entfällt auf Mitarbeiter in Deutschland. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um die Verpflichtungen zur Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenversorgung als Ergänzung zu den Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung. Die Pensionszusagen in Deutschland bestehen im Wesentlichen in Form von unmittelbaren und mittelbaren Zusagen der Beiersdorf AG sowie unmittelbaren Zusagen der tesa SE. Die Leistungen hängen von der Betriebszugehörigkeit und der durchschnittlichen Vergütung des Mitarbeiters während der letzten drei Jahre vor Eintritt des Versorgungsfalls ab. Die Rentenzahlungen an die Begünstigten werden inflationsbedingt zum Teil jährlich, aber spätestens alle drei Jahre um mindestens 1% pro Jahr angepasst.

Die leistungsorientierten Verpflichtungen werden ausschließlich über Arbeitgeberzahlungen finanziert. Es besteht in Deutschland keine Mindestdotierungspflicht. Dennoch haben sowohl die Beiersdorf AG als auch die tesa SE Fondsvermögen ausgegliedert. Darüber hinaus sind die Versorgungsleistungen gegen die Folgen einer Insolvenz nach Maßgabe des BetrAVG gesichert. Hierfür werden jährliche Beiträge an den Pensions-Sicherungs-Verein geleistet.

Die Beiersdorf AG hat Planvermögen in der Rechtsform einer Stiftung (TROMA Alters- und Hinterbliebenenstiftung, Hamburg) ausgegliedert. Der Stiftungsvorstand besteht aus Vertretern des Unternehmens und des Betriebsrats. Der Stiftungsvorstand delegiert die Festlegung und Umsetzung der Anlagestrategie

an einen Anlageausschuss und überprüft sie in regelmäßigen Abständen. Der Anlageausschuss besteht ebenfalls aus Vertretern des Unternehmens und Betriebsratsmitgliedern.

Das Planvermögen der tesa SE wird durch ein Contractual Trust Agreement (CTA) von einem unabhängigen Treuhänder investiert und verwaltet. Ein Investitionsausschuss, bestehend aus Vertretern des Unternehmens sowie des Betriebsrats, legt die Anlagestrategie fest. In regelmäßigen Abständen werden die Portfolioperformance sowie die aktuelle Lage analysiert und falls notwendig die Anlagestrategie an die geänderten Bedingungen angepasst.

Um die Risiken veränderter Kapitalmarktbedingungen und demografischer Entwicklungen zu begrenzen, wurde die alte Leistungsordnung für tesa Mitarbeiter im Jahr 2005 und für Beiersdorf Mitarbeiter im Jahr 2008 geschlossen. Nach

diesem Zeitpunkt eingetretene Mitarbeiter können an einem arbeitnehmerfinanzierten Leistungsplan teilnehmen. Dabei haben Mitarbeiter die Möglichkeit, einen Teil ihrer versorgungsfähigen Bezüge anzusparen, und erhalten zusätzlich einen Beitrag vom Arbeitgeber. Das Vermögen wird über ein CTA von unabhängigen Treuhändern investiert und verwaltet. Der Arbeitgeber garantiert eine Mindestverzinsung der Beiträge in Höhe von 3,25% pro Jahr bis zum Renteneintritt. Die Auszahlung kann dann als lebenslange Rente oder als Einmalzahlung erfolgen.

Der Aufwand aus leistungsorientierten Plänen sowie der Barwert der Pensionsverpflichtungen werden anhand von versicherungsmathematischen Berechnungen ermittelt.

Der Bewertung liegen folgende Annahmen zu Grunde:

#### VERSICHERUNGSMATHEMATISCHE ANNAHMEN (IN %)

	2015		2016	
	Deutschland	Andere Länder	Deutschland	Andere Länder
Abzinsungssätze	2,25	2,79	1,75	2,18
Erwartete Lohn- und Gehaltssteigerungen	3,49	2,75	3,49	2,80
Erwartete Rentensteigerungen	1,75	2,10	1,75	2,17
Erwartete Fluktuation	2,13	6,93	2,13	8,12

Die dargestellten Werte sind Durchschnittswerte. Die lokalen Parameter wurden mit den Barwerten der jeweiligen definierten leistungsorientierten Verpflichtungen gewichtet.

Während der Berichtsperiode veränderte sich der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen wie folgt:

#### BARWERT DER LEISTUNGSORIENTIERTEN VERPFLICHTUNGEN (IN MIO. €)

	2015			2016		
	Deutschland	Andere Länder	Konzern	Deutschland	Andere Länder	Konzern
<b>01.01.</b>	<b>1.278</b>	<b>276</b>	<b>1.554</b>	<b>1.256</b>	<b>195</b>	<b>1.451</b>
Laufender Dienstzeitaufwand	31	9	40	30	7	37
Nettozinsaufwand	28	7	35	28	5	33
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+)	-46	-9	-55	113	26	139
davon erfahrungsbedingt	-22	-5	-27	-3	1	-2
davon aufgrund der Veränderung finanzieller Parameter	-24	-2	-26	115	26	141
davon aufgrund der Veränderung demografischer Parameter	-	-2	-2	1	-1	-
Beiträge der Teilnehmer des Plans	7	2	9	6	2	8
Gezahlte Versorgungsleistungen	-42	-12	-54	-43	-7	-50
Unterschied aus Währungsumrechnung	-	12	12	-	-9	-9
Abgeltung und sonstige Veränderungen	-	-90	-90	-1	-2	-3
<b>31.12.</b>	<b>1.256</b>	<b>195</b>	<b>1.451</b>	<b>1.389</b>	<b>217</b>	<b>1.606</b>

Die Position „Abgeltung und sonstige Veränderungen“ im Vorjahr bezieht sich im Wesentlichen auf eine Planänderung in den Niederlanden, bei der die leistungsorientierten Pensionspläne abgegolten (89 Mio. €) und durch beitragsorientierte Pläne ersetzt wurden.

Der Finanzierungsstatus des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtungen im Konzern stellt sich zum Bilanzstichtag wie folgt dar:

#### FINANZIERUNGSSTATUS DES BARWERTS DER LEISTUNGSORIENTIERTEN VERPFLICHTUNGEN (IN MIO. €)

	31.12.2015			31.12.2016		
	Deutschland	Andere Länder	Konzern	Deutschland	Andere Länder	Konzern
Ganz oder teilweise aus Fonds finanzierte leistungsorientierte Verpflichtungen	1.248	181	1.429	1.381	202	1.583
Nicht aus Fonds finanzierte leistungsorientierte Verpflichtungen	8	14	22	8	15	23
<b>Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen</b>	<b>1.256</b>	<b>195</b>	<b>1.451</b>	<b>1.389</b>	<b>217</b>	<b>1.606</b>

Während der Berichtsperiode veränderte sich das Planvermögen wie folgt:

#### BEIZULEGENDER ZEITWERT DES PLANVERMÖGENS (IN MIO. €)

	2015			2016		
	Deutschland	Andere Länder	Konzern	Deutschland	Andere Länder	Konzern
<b>01.01.</b>	<b>681</b>	<b>256</b>	<b>937</b>	<b>710</b>	<b>179</b>	<b>889</b>
Erträge aus Planvermögen	15	7	22	16	4	20
Versicherungsmathematische Gewinne (+) und Verluste (-)	12	-3	9	-12	17	5
<b>Tatsächliche Erträge aus Planvermögen</b>	<b>27</b>	<b>4</b>	<b>31</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>25</b>
Beiträge des Arbeitgebers	4	7	11	7	6	13
Beiträge der Teilnehmer des Plans	6	2	8	5	2	7
Gezahlte Versorgungsleistungen	-8	-11	-19	-8	-6	-14
Unterschied aus Währungsumrechnung	-	12	12	-	-9	-9
Abgeltung und sonstige Veränderungen	-	-91	-91	-	-1	-1
<b>31.12.</b>	<b>710</b>	<b>179</b>	<b>889</b>	<b>718</b>	<b>192</b>	<b>910</b>

In der Position „Abgeltung und sonstige Veränderungen“ im Vorjahr sind 90 Mio. € aus der Planabgeltung in den Niederlanden enthalten.

Im Geschäftsjahr 2017 werden sich die Zuführungen des Arbeitgebers zum Planvermögen voraussichtlich auf 13 Mio. € belaufen. Zum Bilanzstichtag setzte sich das Planvermögen wie folgt zusammen:

#### ZUSAMMENSETZUNG DES PLANVERMÖGENS (IN MIO. €)

	31.12.2015			31.12.2016		
	Deutschland	Andere Länder	Konzern	Deutschland	Andere Länder	Konzern
Eigenkapitalinstrumente	128	57	185	136	72	208
Fremdkapitalinstrumente	364	92	456	350	77	427
Immobilien	154	20	174	171	20	191
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	57	8	65	49	8	57
Sonstiges	7	2	9	12	15	27
<b>Planvermögen gesamt</b>	<b>710</b>	<b>179</b>	<b>889</b>	<b>718</b>	<b>192</b>	<b>910</b>

Das Planvermögen dient ausschließlich der Erfüllung der Leistungsverpflichtungen. Die Unterlegung dieser Leistungsverpflichtungen mit Finanzmitteln stellt eine Vorsorge für künftige Mittelabflüsse dar. Die übergeordnete Anlagepolitik und Anlagestrategie basiert auf dem Ziel, mittelfristig eine Rendite auf Planvermögen zu erwirtschaften, die zusammen mit den Beiträgen ausreicht, den Vorsorgeverpflichtungen nachzukommen. Um eine Risikokonzentration zu vermeiden, wird das Planvermögen in verschiedenen Anlageklassen investiert.

Die Eigenkapitalinstrumente umfassen Investitionen in Aktienfonds und direkte Anlagen. In der Regel haben diese notierte Marktpreise in einem liquiden Markt. In geringem Umfang können auch Beiersdorf Aktien in den Aktienfonds enthalten sein, die einen Index passiv nachbilden. Es werden keine Beiersdorf Aktien direkt gehalten. Eigenkapitalinstrumente sind in Deutschland zu 100% entwickelten Märkten zuzuordnen.

Fremdkapitalinstrumente können Investitionen in Fonds und direkte Investitionen in Anleihen sein. In der Regel haben diese notierte Marktpreise in einem liquiden Markt. In Deutschland sind sie zu 44% Unternehmensanleihen und zu 56% Staatsanleihen zuzuordnen.

Immobilien verteilen sich auf Wohn- und Gewerbeimmobilien. Es können sowohl Anlagen in notierten Immobilienfonds als auch direkt gehaltenen Immobilien sein. Zum Bilanzstichtag befanden sich selbst genutzte Immobilien in Höhe von 44 Mio. € im Bestand.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente umfassen sowohl Bankguthaben als auch Anteile an Geldmarktfonds.

Die folgende Übersicht zeigt Informationen zur gewichteten durchschnittlichen Laufzeit des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtungen sowie zur Fälligkeitsanalyse erwarteter Pensionszahlungen:

#### DURATION UND FÄLLIGKEITSANALYSE

	31.12.2015			31.12.2016		
	Deutschland	Andere Länder	Konzern	Deutschland	Andere Länder	Konzern
<b>Duration des Barwerts der Pensionsverpflichtungen (in Jahren)</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>Fälligkeitsanalyse der erwarteten Pensionszahlungen (in Mio. €)</b>						
bis 1 Jahr	43	4	47	43	5	48
über 1 bis 2 Jahre	44	5	49	44	6	50
über 2 bis 5 Jahre	138	18	156	141	18	159
über 5 bis 10 Jahre	248	39	287	256	40	296

Die folgende Sensitivitätsanalyse zeigt die Auswirkung von singulären Parameteränderungen auf den Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen:

#### SENSITIVITÄT DER LEISTUNGSORIENTIERTEN VERPFLICHTUNGEN (IN MIO. €)

Veränderung des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtungen

	31.12.2015			31.12.2016		
	Deutschland	Andere Länder	Konzern	Deutschland	Andere Länder	Konzern
<b>Diskontierungszins</b>						
+0,50 %	-101	-13	-114	-115	-16	-131
-0,50 %	115	16	131	133	18	151
<b>Erwartete Lohn- und Gehaltssteigerungen</b>						
+0,25 %	6	1	7	6	2	8
-0,25 %	-5	-1	-6	-6	-2	-8
<b>Erwartete Rentensteigerungen</b>						
+0,25 %	30	4	34	34	5	39
-0,25 %	-28	-3	-31	-32	-4	-36
<b>Erwartete Fluktuation</b>						
+0,25 %	-1	-	-1	-	-	-
-0,25 %	1	-	1	-	-	-
<b>Lebenserwartung</b>						
Zunahme um ein Jahr	50	4	54	58	5	63
Abnahme um ein Jahr	-48	-4	-52	-55	-5	-60

Die Sensitivitätsanalyse beruht auf per Ende des Berichtsjahrs realistisch möglichen Änderungen. Sie wurde mittels eines Verfahrens durchgeführt, das die Auswirkung realistischer Änderungen der wichtigsten Annahmen zum Ende des Berichtszeitraums auf die leistungsorientierten Verpflichtungen extrapoliert. Jede Änderung einer wesentlichen versicherungsmathematischen Annahme wurde dabei separat analysiert. Interdependenzen wurden nicht berücksichtigt.

## 25 Sonstige Rückstellungen

(IN MIO. €)

	Personal- aufwendungen	Marketing- und Vertriebs- aufwendungen	Restruk- turierung	Übrige	Gesamt
<b>01.01.2016</b>	<b>222</b>	<b>55</b>	<b>13</b>	<b>210</b>	<b>500</b>
<i>davon langfristig</i>	<i>53</i>	<i>1</i>	<i>-</i>	<i>27</i>	<i>81</i>
Währungsänderungen	2	1	-	4	7
Zuführung	148	59	7	109	323
Verbrauch	120	40	8	69	237
Auflösung	16	6	2	33	57
<b>31.12.2016</b>	<b>236</b>	<b>69</b>	<b>10</b>	<b>221</b>	<b>536</b>
<i>davon langfristig</i>	<i>60</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>36</i>	<i>96</i>

Rückstellungen für Personalaufwendungen beinhalten vor allem Rückstellungen für Jahressonderzahlungen, Urlaub, Jubiläumsverpflichtungen und Trennungsvereinbarungen. Die Rückstellungen für Marketing- und Vertriebsaufwendungen betreffen insbesondere Werbekostenzuschüsse. Die übrigen Rückstellungen enthalten unter anderem Rückstellungen für Patentrisiken in Höhe von 27 Mio. € (Vorjahr: 18 Mio. €) und Risiken aus sonstigen Rechtsstreitigkeiten in Höhe von 91 Mio. € (Vorjahr: 68 Mio. €) im Wesentlichen mit sonstigen Behörden.

## 26 Verbindlichkeiten

Die Zusammensetzung der kurzfristigen Verbindlichkeiten ist der folgenden Tabelle zu entnehmen:

### KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

(IN MIO. €)

	31.12.2015	31.12.2016
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (AfV)</b>	<b>1.152</b>	<b>1.244</b>
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>109</b>	<b>108</b>
Andere finanzielle Verbindlichkeiten (AfV)	95	58
Negative Zeitwerte von Derivaten (DF)	14	50
<b>Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>101</b>	<b>98</b>
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	83	81
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	11	10
Übrige sonstige Verbindlichkeiten	7	7
	<b>1.362</b>	<b>1.450</b>

Die anderen finanziellen Verbindlichkeiten enthalten im Wesentlichen kurzfristige Darlehen gegenüber Banken in Höhe von 13 Mio. € (Vorjahr: 37 Mio. €) sowie andere finanzielle Verpflichtungen in Höhe von 45 Mio. € (Vorjahr: 58 Mio. €). Da die vertraglich vereinbarten Fälligkeitstermine für die kurzfristigen Verbindlichkeiten innerhalb von zwölf Monaten nach dem Bilanzstichtag liegen, entsprechen deren Buchwerte zum Abschlussstichtag näherungsweise dem beizulegenden Zeitwert.

## 27 Zusätzliche Angaben zu Finanzinstrumenten, Finanzrisikomanagement und derivativen Finanzinstrumenten

Die nachfolgende Tabelle stellt die Buchwerte und die beizulegenden Zeitwerte der Finanzinstrumente des Konzerns dar:

(IN MIO. €)

	Buchwert 31.12.	Wertansatz Bilanz nach IAS 39			Beizulegender Zeitwert 31.12.
		Fortgeführte Anschaf- fungskosten	Beizulegender Zeitwert, erfolgsneutral	Beizulegender Zeitwert, erfolgswirksam	
2015					
<b>Aktiva</b>					
<i>Kredite und Forderungen (KuF)</i>	2.283	2.283	-	-	2.283
Langfristige finanzielle Vermögenswerte	12	12	-	-	12
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.258	1.258	-	-	1.258
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	95	95	-	-	95
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	918	918	-	-	918
<i>Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (zVv)</i>	552	10	542	-	552
Langfristige finanzielle Vermögenswerte	10	10	-	-	10
Wertpapiere	542	-	542	-	542
<i>Bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen (zEh)</i>	1.612	-	1.612	-	1.622
Wertpapiere	1.612	-	1.612	-	1.622
<i>Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (DF)</i>	18	-	13	5	18
<i>Derivative Finanzinstrumente ohne Sicherungsbeziehung (ebZ)</i>	2	-	-	2	2
<b>Passiva</b>					
<i>Andere finanzielle Verbindlichkeiten (AfV)</i>	1.247	1.247	-	-	1.247
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	-	-	-	-	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.152	1.152	-	-	1.152
Andere kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	95	95	-	-	95
<i>Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (DF)</i>	14	-	13	1	14
<i>Derivative Finanzinstrumente ohne Sicherungsbeziehung (ebZ)</i>	1	-	-	1	1
2016					
<b>Aktiva</b>					
<i>Kredite und Forderungen (KuF)</i>	2.300	2.300	-	-	2.300
Langfristige finanzielle Vermögenswerte	16	16	-	-	16
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.293	1.293	-	-	1.293
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	119	119	-	-	119
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	872	872	-	-	872
<i>Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (zVv)</i>	497	12	485	-	497
Langfristige finanzielle Vermögenswerte	12	12	-	-	12
Wertpapiere	485	-	485	-	485
<i>Bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen (zEh)</i>	2.364	2.364	-	-	2.386
Wertpapiere	2.364	2.364	-	-	2.386
<i>Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (DF)</i>	24	-	19	5	24
<i>Derivative Finanzinstrumente ohne Sicherungsbeziehung (ebZ)</i>	-	-	-	-	-
<b>Passiva</b>					
<i>Andere finanzielle Verbindlichkeiten (AfV)</i>	1.303	1.303	-	-	1.303
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	1	1	-	-	1
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.244	1.244	-	-	1.244
Andere kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	58	58	-	-	58
<i>Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (DF)</i>	50	-	37	13	50
<i>Derivative Finanzinstrumente ohne Sicherungsbeziehung (ebZ)</i>	-	-	-	-	-

Die folgende Übersicht zeigt, in welcher Hierarchiestufe gemäß IFRS 13 die Finanzinstrumente eingestuft sind, die wiederkehrend zu beizulegenden Zeitwerten bewertet werden:

(IN MIO. €)

31.12.2015	Bewertungshierarchien nach IFRS 13			Gesamt
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	
<b>Aktiva</b>				
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (zVv)	542	-	-	542
Wertpapiere	542	-	-	542
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (DF)	-	18	-	18
Derivative Finanzinstrumente ohne Sicherungsbeziehung (ebZ)	-	2	-	2
<b>Passiva</b>				
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (DF)	-	14	-	14
Derivative Finanzinstrumente ohne Sicherungsbeziehung (ebZ)	-	1	-	1
31.12.2016				
<b>Aktiva</b>				
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (zVv)	485	-	-	485
Wertpapiere	485	-	-	485
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (DF)	-	24	-	24
Derivative Finanzinstrumente ohne Sicherungsbeziehung (ebZ)	-	-	-	-
<b>Passiva</b>				
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (DF)	-	50	-	50
Derivative Finanzinstrumente ohne Sicherungsbeziehung (ebZ)	-	-	-	-

Die im Beiersdorf Konzern zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Wertpapiere fallen unter die Fair-Value-Hierarchiestufe 1 und werden zu Kursnotierungen am Bilanzstichtag bewertet.

Die derivativen Finanzinstrumente fallen unter die Fair-Value-Hierarchiestufe 2. Die beizulegenden Zeitwerte der Devisentermingeschäfte werden anhand des Wechselkurses zum Stichtag ermittelt und auf Basis ihrer jeweiligen Zinskurve auf den Stichtag diskontiert.

Im Geschäftsjahr wurden keine Umgruppierungen zwischen den Hierarchiestufen vorgenommen.

Für die Finanzinstrumente, die nicht zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, liegen die vertraglich vereinbarten Fälligkeitstermine überwiegend innerhalb von zwölf Monaten nach dem Bilanzstichtag. Daher entsprechen deren Buchwerte zum Abschlussstichtag näherungsweise dem beizulegenden Zeitwert. Eine Ausnahme bilden die Wertpapiere, die als „Bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen (zEh)“ klassifiziert wurden. Die für diese Position angegebenen beizulegenden Zeitwerte fallen unter die Fair-Value-Hierarchiestufe 1.

## GRUNDSÄTZE DES RISIKOMANAGEMENTS

Der Beiersdorf Konzern ist durch seine Geschäftstätigkeit verschiedenen Risiken wie Währungs-, Zinsänderungs- und Ausfallrisiken ausgesetzt.

Zur Sicherung des operativen Geschäfts und wesentlicher unternehmensnotwendiger Finanztransaktionen werden derivative Finanzinstrumente eingesetzt. Die Transaktionen werden ausschließlich mit marktgängigen Instrumenten durchgeführt. Zur Darstellung von Marktrisiken verlangt IFRS 7 Sensitivitätsanalysen, die die Auswirkungen hypothetischer Änderungen von relevanten Risikovariablen auf Ergebnis und Eigenkapital zeigen. Für den Beiersdorf Konzern sind dies im Wesentlichen Währungsrisiken. Die Auswirkungen werden ermittelt, indem die hypothetischen Änderungen der Risikovariablen auf den Bestand der Finanzinstrumente zum Abschlussstichtag bezogen werden. Dabei wird unterstellt, dass der Bestand zum Abschlussstichtag repräsentativ für das Gesamtjahr ist.

## WÄHRUNGSRISENEN

Unter Währungsrisiko versteht man das Risiko, dass der Zeitwert oder zukünftige Zahlungsströme eines Finanzinstruments aufgrund von Wechselkursänderungen schwanken.

Währungsrisiken im Sinne von IFRS 7 entstehen durch monetäre Finanzinstrumente, die in einer von der funktionalen Währung abweichenden Währung bilanziert sind. Wechselkursbedingte Differenzen aus der Umrechnung von Abschlüssen der Tochtergesellschaften in die Konzernwährung bleiben unberücksichtigt. Relevante Risikovariablen sind daher grundsätzlich alle nicht funktionalen Währungen, in denen im Beiersdorf Konzern Finanzinstrumente gehalten werden. Durch die internationale Ausrichtung des Beiersdorf Konzerns mit Dominanz im Euroraum fungiert der Euro als Leitwährung. Risiken entstehen für den Beiersdorf Konzern demnach aus Finanzierungsmaßnahmen und operativen Tätigkeiten, wenn andere Währungen gegenüber dem Euro schwanken.

Bei konzerninternen grenzüberschreitenden Finanzierungen werden Währungsrisiken grundsätzlich zentral durch Devisentermingeschäfte fristenkongruent und vollständig gesichert (Fair Value Hedges). Aufgrund dieser Sicherungsaktivitäten ist der Beiersdorf Konzern zum Abschlussstichtag keinen wesentlichen Währungsrisiken im Finanzierungsbereich ausgesetzt. Den Ergebniseffekten aus den Devisentermingeschäften stehen in gleicher Höhe Wertschwankungen der abgesicherten Grundgeschäfte gegenüber.

Für den operativen Bereich wird im Beiersdorf Konzern üblicherweise der Großteil der Zahlungsströme in nicht funktionaler Währung bis zu 36 Monate im Voraus durch Standarddevisentermingeschäfte gesichert. Diese Transaktionen werden zentral im Treasury Management System erfasst, bewertet und gesteuert. Daher ist der Beiersdorf Konzern zum Abschlussstichtag keinen wesentlichen Währungsrisiken im operativen Bereich ausgesetzt.

Da wesentliche originäre Finanzinstrumente entweder unmittelbar in funktionaler Währung denominiert oder durch den Einsatz von Derivaten in die funktionale Währung transformiert sind, haben daraus resultierende Währungskursänderungen keine wesentlichen Auswirkungen auf Ergebnis oder Eigenkapital. Der Beiersdorf Konzern ist demzufolge im Wesentlichen nur Risiken aus Devisentermingeschäften ausgesetzt, die als Sicherungsinstrument bestimmt sind und die Voraussetzungen für die Bilanzierung einer Sicherungsbeziehung für die Absicherung von erwarteten bzw. geplanten Zahlungsströmen erfüllen (Cashflow Hedges on Forecasted Transactions). Kursänderungen wirken sich im Wesentlichen auf die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und die Zeitwerte der Sicherungsgeschäfte aus.

Die Marktwerte der Devisentermingeschäfte betragen zum Stichtag -26 Mio. € (Vorjahr: 5 Mio. €), die Nominalwerte lagen bei 1.922 Mio. € (Vorjahr: 1.422 Mio. €). Hiervon haben 1.902 Mio. € (Vorjahr: 1.414 Mio. €) Restlaufzeiten bis zu einem Jahr und 20 Mio. € (Vorjahr: 8 Mio. €) Restlaufzeiten zwischen einem und zwei Jahren. Die Nominalwerte zeigen die Summe aller Kauf- und Verkaufsbeträge derivativer Finanzgeschäfte. Bei den ausgewiesenen Nominalwerten werden Beträge nicht saldiert.

Wenn der Euro gegenüber sämtlichen Währungen zum 31. Dezember 2016 um 10% aufgewertet gewesen wäre, wären die Marktwerte der direkt innerhalb der Sicherungsrücklage im Eigenkapital erfassten Devisentermingeschäfte um 60 Mio. € (Vorjahr: 29 Mio. €) höher und die Marktwerte der erfolgswirksam

erfassten Devisentermingeschäfte um 0 Mio. € (Vorjahr: 8 Mio. €) niedriger gewesen. Bei einer entsprechenden Abwertung von 10% wären die Marktwerte der direkt innerhalb der Sicherungsrücklage im Eigenkapital erfassten Devisentermingeschäfte um 74 Mio. € (Vorjahr: 38 Mio. €) niedriger und die Marktwerte der erfolgswirksam erfassten Devisentermingeschäfte um 0 Mio. € (Vorjahr: 10 Mio. €) höher gewesen.

#### ZINSRISIKEN

Unter dem Zinsänderungsrisiko versteht man das Risiko, dass der Zeitwert oder zukünftige Zahlungsströme eines Finanzinstruments aufgrund von Änderungen des Marktzinssatzes schwanken.

Zeitwertänderungen sind für den Beiersdorf Konzern aufgrund des niedrigen Bestands an langfristigen Finanzinstrumenten sowie keines Bestands an Zinsderivaten nur von untergeordneter Bedeutung. Es werden derzeit Finanzinstrumente mit Laufzeiten von bis zu acht Jahren gehalten. Sie unterliegen, bezogen auf das gesamte Geschäftsjahr, Zinsänderungsrisiken im Sinne von IFRS 7.

Wäre das Zinsniveau zu den Quartalsenden des Geschäftsjahrs parallel zur Zinsstrukturkurve jeweils 100 Basispunkte höher (niedriger) gewesen, wäre das Finanzergebnis um 9 Mio. € (Vorjahr: 9 Mio. €) und das kumulierte sonstige Konzernergebnis im Eigenkapital um 0 Mio. € (Vorjahr: 0 Mio. €) höher (niedriger) ausgefallen.

#### AUSFALLRISIKEN

Der Beiersdorf Konzern unterliegt im Rahmen von Finanzierungstätigkeiten und im operativen Bereich Ausfallrisiken. Um diese Risiken weitestgehend zu reduzieren, werden im Finanzierungsbereich Geschäfte grundsätzlich nur mit Vertragspartnern erstklassiger Bonität abgeschlossen. Außenstände im operativen Geschäft werden kontinuierlich überwacht, möglichen Ausfällen wird durch Einzel- und pauschalierte Einzelwertberichtigungen Rechnung getragen. Das maximale Ausfallrisiko ist durch den in der Bilanz angesetzten Buchwert jedes finanziellen Vermögenswerts ersichtlich. Die Buchwerte der finanziellen Vermögenswerte betragen zum 31. Dezember 2016 5.185 Mio. € (Vorjahr: 4.467 Mio. €). Im Bereich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind Ausfallrisiken zum Teil durch entsprechende Versicherungen abgedeckt.

#### LIQUIDITÄTSRISIKEN

Als Liquiditätsrisiko wird das Risiko verstanden, dass ein Unternehmen Schwierigkeiten bei der Erfüllung seiner sich aus den finanziellen Verbindlichkeiten ergebenden Verpflichtungen hat. Aufgrund des hohen Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten sowie Wertpapieren zum Stichtag ist der Beiersdorf Konzern derzeit keinem Liquiditätsrisiko ausgesetzt. Um die Zahlungsfähigkeit und finanzielle Flexibilität des Beiersdorf Konzerns jederzeit sicherzustellen, werden zudem Liquiditätsreserven in Form von Kreditlinien vorgehalten.



## Sonstige Angaben

### 28 Haftungsverhältnisse, sonstige finanzielle Verpflichtungen und rechtliche Risiken

(IN MIO. €)

	31.12.2015	31.12.2016
<b>Haftungsverhältnisse</b>		
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften	73	154
<b>Sonstige finanzielle Verpflichtungen</b>		
Verpflichtungen aus Miet- und Leasingverträgen:	138	141
- davon fällig im Folgejahr	37	46
- davon fällig in 1 bis 5 Jahren	89	90
- davon fällig in > 5 Jahren	12	5
Verpflichtungen aus Bestellobligos:	241	286
- davon fällig im Folgejahr	124	126
- davon fällig in 1 bis 5 Jahren	117	160

#### SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

Der Gesamtbetrag der Nominalwerte der sonstigen finanziellen Verpflichtungen beträgt 427 Mio. € (Vorjahr: 378 Mio. €).

Die Miet- und Leasingverträge im Konzern beziehen sich im Wesentlichen auf die Anmietung von Immobilien, Firmenwagen und IT-Ausstattung. Die im Zusammenhang mit diesen Operating-Leasingverhältnissen entstandenen Aufwendungen betragen 77 Mio. € im Geschäftsjahr 2016.

#### RECHTLICHE RISIKEN

Im Oktober 2016 wurde der Beiersdorf AG eine Klage des Insolvenzverwalters der Anton Schlecker e.K. auf Schadensersatz im Zusammenhang mit einem abgeschlossenen deutschen Kartellverfahren zugestellt. Neben Beiersdorf sind sechs weitere Unternehmen beklagt. Die gesamtschuldnerisch gegen alle Beklagten gemeinsam erhobene Forderung beläuft sich auf insgesamt ca. 180 Mio. € plus Zinsen. Im Zusammenhang mit diesem und anderen abgeschlossenen Kartellverfahren in Europa haben im Dezember 2016/Januar 2017 weitere Handelsunternehmen Schadensersatzklagen gegen die Beiersdorf AG bzw. europäische Tochtergesellschaften der Gesellschaft eingereicht bzw. Schadensersatzansprüche außergerichtlich angemeldet. Beiersdorf bestreitet diese Forderungen.

Der Bundesstaat São Paulo fordert von unseren brasilianischen Tochtergesellschaften des Unternehmensbereichs Consumer Steuernachzahlungen in Höhe von ca. 134 Mio. € (Vorjahr: 100 Mio. €) für die Jahre 2005 bis 2009. Der Betrag erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr bedingt durch den Wechselkurs und weitere Zinsen. Die Steuerbehörden führten an, dass die Umsatzsteuer auf Importe im Bundesstaat São Paulo hätte gezahlt werden müssen und nicht in dem brasilianischen Bundesstaat, in dem die Importe bezogen wurden. Alle Fälle befinden sich in Finanzgerichtsverfahren. Für die Jahre 2012 bis 2016 könnten weitere Bescheide mit Steuernachzahlungen in mindestens ähnlicher Höhe ergehen. Mögliche Steuernachforderungen für die Jahre 2010 und 2011 sind zwischenzeitlich verjährt. Eine finale Entscheidung durch die brasilianischen Gerichte ist erst in einigen Jahren zu erwarten.

Einschätzungen zum Verlauf und zu den Ergebnissen von Rechtsstreitigkeiten sind mit erheblichen Schwierigkeiten und Unsicherheiten verbunden. Auf Basis der derzeit vorliegenden Informationen sind keine wesentlichen Belastungen für den Konzern zu erwarten.

Einige unserer Tochtergesellschaften unterliegen einer aktuellen Betriebsprüfung. Daraus können sich künftige Belastungen ergeben. Über die Höhe liegen uns noch keine gesicherten Erkenntnisse vor.

### 29 Mitarbeiter und Personalaufwand

Die Beschäftigten sind in folgenden betrieblichen Funktionsbereichen tätig:

#### ANZAHL MITARBEITER AM 31.12.

	2015	2016
Produktion	5.380	5.288
Marketing und Vertrieb	7.904	8.048
Andere Funktionen	4.375	4.598
	<b>17.659</b>	<b>17.934</b>

#### ANZAHL MITARBEITER JAHRESDURCHSCHNITT

	2015	2016
Produktion	5.381	5.273
Marketing und Vertrieb	7.937	8.004
Andere Funktionen	4.391	4.569
	<b>17.709</b>	<b>17.846</b>

Die Aufteilung der Beschäftigten nach den Segmenten des Beiersdorf Konzerns ist in der Segmentberichterstattung dargestellt. Die Personalaufwendungen betragen 1.184 Mio. € (Vorjahr: 1.170 Mio. €).

### 30 Honorare des Abschlussprüfers

Die Hauptversammlung hat am 31. März 2016 die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zum Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2016 gewählt.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über das Gesamthonorar der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft:

#### KONZERNABSCHLUSSPRÜFER HONORAR (IN TSD. €)

	2015	2016
Abschlussprüfungsleistungen	1.309	1.533
Andere Bestätigungsleistungen	25	25
Steuerberatungsleistungen	187	109
Sonstige Leistungen	495	44
	<b>2.016</b>	<b>1.711</b>

### **31 Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex**

Vorstand und Aufsichtsrat der Beiersdorf AG haben im Dezember 2016 die Entsprechenserklärung für das Geschäftsjahr 2016 zu den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ gemäß § 161 AktG abgegeben. Die Entsprechenserklärung wurde den Aktionären auf der Internetseite der Gesellschaft unter [WWW.BEIERSDORF.DE/ENTSPRECHENSERKLAERUNG](http://WWW.BEIERSDORF.DE/ENTSPRECHENSERKLAERUNG) dauerhaft zugänglich gemacht.

### **32 Aktienbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat**

Bezüglich der Angaben nach Ziffer 6.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex verweisen wir auf Abschnitt 2 unter „Meldepflichtige Wertpapiergeschäfte und Aktienbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat“ im Corporate Governance-Bericht.

### **33 Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Personen**

Die Regelungen des IAS 24 finden auf Personen in Schlüsselpositionen des Unternehmens, deren nahe Familienangehörige sowie von ihnen beherrschte Unternehmen Anwendung. In der Beiersdorf Gruppe trifft dies auf die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat zu.

Für das Geschäftsjahr 2016 belaufen sich die Gesamtvergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats auf 1.431 Tsd. € (Vorjahr: 1.414 Tsd. €) und die Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands auf 17.797 Tsd. € (Vorjahr: 18.926 Tsd. €). Von den Gesamtbezügen der Mitglieder des Vorstands entfallen 9.385 Tsd. € (Vorjahr: 11.548 Tsd. €) auf langfristig fällige Leistungen (Zuführungen zu den Rückstellungen für Unternehmenswertbeteiligungen). Die kurzfristigen Leistungen (fixe Grundvergütung und Variabler Bonus) inklusive Nebenleistungen betragen 8.412 Tsd. € (Vorjahr: 7.378 Tsd. €). Hinsichtlich der Angaben zu den Grundzügen der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung sowie der Höhe der individualisierten Bezüge wird auf den Vergütungsbericht im Kapitel Corporate Governance verwiesen. Der Vergütungsbericht ist Bestandteil des Konzernabschlusses und -lageberichts. Frühere Vorstandsmitglieder und ihre Hinterbliebenen erhielten Gesamtbezüge in Höhe von 2.500 Tsd. € (Vorjahr: 2.283 Tsd. €). Für die Pensionsverpflichtungen gegenüber früheren Mitgliedern des Vorstands und ihren Hinterbliebenen wurden insgesamt 43.568 Tsd. € (Vorjahr: 40.381 Tsd. €) zurückgestellt.

Im Geschäftsjahr fanden zwischen Unternehmen der Beiersdorf Gruppe, mit Ausnahme der im Vergütungsbericht dargestellten Bezüge, keine weiteren wesentlichen Geschäftsvorfälle mit Mitgliedern des Vorstands oder des Aufsichtsrats der Beiersdorf AG statt. Dies gilt entsprechend für nahe Familienangehörige des Personenkreises.

### **34 Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen**

Die maxingvest ag hält seit dem 30. März 2004 mehr als 50 % des Grundkapitals der Beiersdorf AG. Die Beiersdorf AG ist demnach eine abhängige Gesellschaft i. S. v. § 312 Abs. 1 Satz 1 i. V. m. § 17 Abs. 2 AktG. Da kein Beherrschungsvertrag zwischen der Beiersdorf AG und der maxingvest ag besteht, stellt der Vorstand

der Beiersdorf AG einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen gemäß § 312 Abs. 1 Satz 1 AktG auf. Im Geschäftsjahr 2016 haben die Beiersdorf AG bzw. ihre verbundenen Unternehmen und die maxingvest ag bzw. deren verbundene Unternehmen wie im Vorjahr Einkaufskontingente zur Erzielung von Kostenvorteilen zusammengefasst sowie gegenseitig Produkte zu marktüblichen Bedingungen in nicht wesentlichem Umfang bezogen. Weiterhin erfolgte in geringem Umfang eine Zusammenarbeit, insbesondere bei Marketingaktionen und Qualitätskontrollen.

### **35 Anteilsbesitz an der Beiersdorf AG**

Folgende Beteiligungen sind der Beiersdorf AG bis zum Tag der Aufstellung der Bilanz (6. Februar 2017) nach den Vorschriften des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) gemeldet worden.\* Die Angaben geben jeweils die zeitlich letzte Mitteilung eines Meldepflichtigen an die Gesellschaft wieder, sofern nicht aus Transparenzgründen die Aufführung weiterer Meldungen erforderlich ist.

1.
  - a) Stimmrechtsmitteilungen gemäß § 21 Abs. 1 WpHG a. F. vom 2. April 2004, 14. April 2004 sowie 16. April 2004. Mit den Stimmrechtsmitteilungen der nachstehend in der Tabelle als meldepflichtig aufgeführten Personen (die „Meldepflichtigen“) gemäß § 21 Abs. 1 WpHG a. F. vom 2. April 2004, 14. April 2004 sowie 16. April 2004 wurden das erstmalige Überschreiten der 50%-Schwelle und das Halten von 50,46 % (42.386.400 Stimmrechte) an der Beiersdorf Aktiengesellschaft zum 30. März 2004 angezeigt.

Unter Berücksichtigung des am 3. Februar 2004 vollzogenen Aktienrückkaufprogramms der Beiersdorf Aktiengesellschaft und der daher vorgenommenen Zurechnung der von der Beiersdorf Aktiengesellschaft gehaltenen 9,99 % (8.393.672 eigene Aktien) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 i. V. m. Satz 3 WpHG a. F. hatten die Meldepflichtigen gemäß § 21 Abs. 1 WpHG a. F. jeweils erstmals zum 3. Februar 2004 die 50%-Schwelle überschritten und hielten zu diesem Zeitpunkt jeweils einen Stimmrechtsanteil von 59,95 % (50.360.072 Stimmrechte) an der Beiersdorf Aktiengesellschaft. Diese Erhöhung resultierte ausschließlich aus der Zurechnung der von der Beiersdorf Aktiengesellschaft gehaltenen eigenen Aktien gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 i. V. m. Satz 3 WpHG a. F.\*\*

Der Gesamtstimmrechtsanteil der Meldepflichtigen betrug zum 30. März 2004 jeweils 60,45 % (50.780.072 Stimmrechte) anstelle von 50,46 % (42.386.400 Stimmrechte).\*\*

Sämtliche Stimmrechtsanteile waren den Meldepflichtigen mit Ausnahme der Tchibo Holding AG hierbei gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 i. V. m. Satz 3 WpHG a. F. zuzurechnen. Der Tchibo Holding AG (nunmehr firmierend unter maxingvest ag) waren 30,36 % (25.500.805 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 i. V. m. Satz 3 WpHG a. F. zuzurechnen; 20,10 % (16.884.000 Stimmrechte) hielt sie zum damaligen Zeitpunkt direkt.

Zur Klarstellung: Die von der Beiersdorf Aktiengesellschaft gehaltenen eigenen Aktien sind gemäß § 71b AktG weder stimm- noch dividendenberechtigt.

\*Die folgenden Mitteilungen berücksichtigen aufgrund ihres zeitlich früher liegenden Eingangs nicht den durch die Hauptversammlung der Gesellschaft am 17. Mai 2006 beschlossenen Aktiensplit im Verhältnis 1:3. Hierdurch wurde jeweils eine Stückaktie mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von 2,56 € in drei Stückaktien mit einem rechnerischen Grundkapital von je 1,00 € (nach Erhöhung des Grundkapitals ohne Ausgabe neuer Aktien) gesplittet.

\*\*Aufgrund im Dezember 2014 geänderter Verwaltungspraxis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht zur Zurechnung eigener Aktien werden von einem Emittenten gehaltene eigene Aktien dem Stimmrechtsanteil eines Aktionärs nicht mehr zugerechnet.

## Die Ketten der kontrollierten Unternehmen lauten wie folgt:

Meldepflichtiger*	Sitz und Staat, in dem sich der Wohnort oder der Sitz des Meldepflichtigen befindet	Angaben gemäß § 17 Abs. 2 Verordnung zur Konkretisierung von Anzeige-, Mitteilungs- und Veröffentlichungspflichten sowie der Pflicht zur Führung von Insiderverzeichnissen nach dem Wertpapierhandelsgesetz (WpAIV) a.F. (kontrollierte Unternehmen, über die Stimmrechte tatsächlich gehalten werden und deren zugerechneter Stimmrechtsanteil jeweils 3% oder mehr beträgt) zum Zeitpunkt des § 17 Abs. 1 Nr. 6 WpAIV a.F.
<b>SPM Beteiligungs- und Verwaltungs GmbH</b> (nunmehr firmierend unter S.P.M. Beteiligungs- und Verwaltungs GmbH)	Norderstedt, Deutschland (nunmehr Sitz Hamburg, Deutschland)	Trivium Vermögensverwaltungs GmbH, Tchibo Holding AG, Tchibo Beteiligungsgesellschaft mbH, Vanguard Grundbesitz GmbH, Beiersdorf Aktiengesellschaft
<b>EH Real Grundstücksverwaltungs-gesellschaft mbH</b> (nunmehr firmierend unter E. H. Real Vermögensverwaltungs GmbH)	Norderstedt, Deutschland (nunmehr Sitz Hamburg, Deutschland)	Scintia Vermögensverwaltungs GmbH, EH Real Grundstücksgesellschaft mbH & Co. KG, Tchibo Holding AG, Tchibo Beteiligungsgesellschaft mbH, Vanguard Grundbesitz GmbH, Beiersdorf Aktiengesellschaft
<b>Scintia Vermögensverwaltungs GmbH</b>	Norderstedt, Deutschland (nunmehr Sitz Hamburg, Deutschland)	Tchibo Holding AG, Tchibo Beteiligungsgesellschaft mbH, Vanguard Grundbesitz GmbH, Beiersdorf Aktiengesellschaft
<b>Trivium Vermögensverwaltungs GmbH</b>	Norderstedt, Deutschland (nunmehr Sitz Hamburg, Deutschland)	Tchibo Holding AG, Tchibo Beteiligungsgesellschaft mbH, Vanguard Grundbesitz GmbH, Beiersdorf Aktiengesellschaft
<b>Herr Michael Herz</b>	Deutschland	SPM Beteiligungs- und Verwaltungs GmbH, Trivium Vermögensverwaltungs GmbH, Tchibo Holding AG, Tchibo Beteiligungsgesellschaft mbH, Vanguard Grundbesitz GmbH, Beiersdorf Aktiengesellschaft
<b>Herr Wolfgang Herz</b>	Deutschland	EH Real Grundstücksverwaltungsgesellschaft mbH, EH Real Grundstücksgesellschaft mbH & Co. KG, Scintia Vermögensverwaltungs GmbH, Tchibo Holding AG, Tchibo Beteiligungsgesellschaft mbH, Vanguard Grundbesitz GmbH, Beiersdorf Aktiengesellschaft
<b>Max und Ingeburg Herz Stiftung</b>	Norderstedt, Deutschland (nunmehr Sitz Hamburg, Deutschland)	Tchibo Holding AG, Tchibo Beteiligungsgesellschaft mbH, Vanguard Grundbesitz GmbH, Beiersdorf Aktiengesellschaft
<b>maxingvest ag</b> (bis 12. September 2007 firmierend unter Tchibo Holding AG)	Hamburg, Deutschland	Tchibo Beteiligungsgesellschaft mbH, Vanguard Grundbesitz GmbH, Beiersdorf Aktiengesellschaft

\*Die folgenden Meldepflichtigen haben in der Folgezeit ihren Stimmrechtsanteil auf 0%, 0 Stimmrechte, heruntergemeldet: EH Real Grundstücksgesellschaft mbH & Co. KG (Norderstedt, Deutschland); Frau Agneta Peleback-Herz (Deutschland); Herr Joachim Herz, vertreten durch die Joachim Herz Stiftung als Rechtsnachfolgerin (Hamburg, Deutschland); Coro Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH (Hamburg, Deutschland); Ingeburg Herz GbR (Norderstedt, Deutschland). Frau Ingeburg Herz ist im Laufe des Geschäftsjahrs 2015 verstorben.

b) Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG a. F. vom 29. Dezember 2004. Mit der am 29. Dezember 2004 abgegebenen Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG a. F. teilte die Tchibo Holding AG (nunmehr firmierend unter maxingvest ag) mit, dass die Tchibo Beteiligungsgesellschaft mbH (nunmehr firmierend unter BBG Beteiligungsgesellschaft mbH) mit dem Erwerb von 20,10% der Stimmrechte an der Beiersdorf Aktiengesellschaft von der Tchibo Holding AG erstmalig die 50%-Schwelle überschritten und zum 22. Dezember 2004 50,46% (42.386.400 Stimmrechte) an der Beiersdorf Aktiengesellschaft gehalten hatte.

Unter Berücksichtigung des am 3. Februar 2004 vollzogenen Aktienrückkaufprogramms der Beiersdorf Aktiengesellschaft und der nunmehr vorgenommenen Zurechnung nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 i. V. m. Satz 3 WpHG a. F. der im Rahmen des Rückkaufprogramms erworbenen 9,99% (8.393.672 eigene Aktien) hatte die Tchibo Beteiligungsgesellschaft mbH gemäß § 21 Abs. 1 WpHG a. F. erstmals zum 22. Dezember 2004 die 50%-Schwelle überschritten und hielt zu diesem Zeitpunkt einen Stimmrechtsanteil von 60,45% (50.780.072 Stimmrechte) an der Beiersdorf Aktiengesellschaft.\*\* Davon waren der Tchibo Beteiligungsgesellschaft mbH insgesamt 40,35% (33.894.477 Stimmrechte) zuzurechnen. Die Kette der kontrollierten Unternehmen lautete wie folgt: Vanguard Grundbesitz GmbH, Beiersdorf Aktiengesellschaft. Die Erhöhung resultierte ausschließlich aus der Zurechnung der von der Beiersdorf Aktiengesellschaft gehaltenen eigenen Aktien gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 i. V. m. Satz 3 WpHG a. F. \*\*

c) Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG a. F. vom 11. März 2008. Die Stimmrechtsmitteilung der EH Real Grundstücksverwaltungsgesellschaft mbH vom 11. März 2008 wurde hiermit zurückgenommen. Der Stimmrechtsanteil der EH Real Grundstücksverwaltungsgesellschaft mbH hatte auch am 15. Januar 2007 und danach weiterhin die Schwellen von 3, 5, 10, 15, 20, 25, 30 und 50% überschritten und betrug unter Hinzurechnung der von der Beiersdorf Aktiengesellschaft gehaltenen 9,99% (25.181.016 eigene Aktien) unter Berücksichtigung der Erhöhung des Grundkapitals aus Gesellschaftsmitteln ohne Ausgabe neuer Aktien und der Neueinteilung des Grundkapitals (Aktien-split) im Verhältnis 1:3 im Jahr 2006 gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 i. V. m. Satz 3 WpHG a. F. weiterhin ebenfalls 60,45% (152.340.216 Stimmrechte unter Berücksichtigung der Erhöhung des Grundkapitals aus Gesellschaftsmitteln ohne Ausgabe neuer Aktien und der Neueinteilung des Grundkapitals (Aktien-split) im Verhältnis 1:3 im Jahr 2006).\*\*

2.

Darüber hinaus veröffentlichte die Beiersdorf Aktiengesellschaft gemäß § 25 Abs. 1 Satz 3 i. V. m. § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG a. F., dass sie am 3. Februar 2004 die Schwelle von 5% der Stimmrechte an der eigenen Gesellschaft überschritten hatte und ihr seit diesem Zeitpunkt ein Anteil von 9,99% zustand. Die von der Gesellschaft gehaltenen eigenen Aktien sind gemäß § 71b AktG weder stimmrechtlich noch dividendenberechtigt.

\*\* Aufgrund im Dezember 2014 geänderter Verwaltungspraxis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht zur Zurechnung eigener Aktien werden von einem Emittenten gehaltene eigene Aktien dem Stimmrechtsanteil eines Aktionärs nicht mehr zugerechnet.

# Organe der Beiersdorf AG

## AUFSICHTSRAT

Name	Ausgeübter Beruf	Mitgliedschaften
<b>Dr. Andreas Albrod</b>	Senior Manager Regulatory Affairs Arzneimittel, Beiersdorf AG	
<b>Beatrice Dreyfus</b> (seit 29.01.2016)	Unternehmensberaterin, Novum Capital Beratungsgesellschaft mbH	Mitglied des Aufsichtsrats: – Stylepark AG
<b>Frank Ganschow</b>	Vorsitzender des Betriebsrats der tesa SE	Mitglied des Aufsichtsrats: – tesa SE (konzernintern)
<b>Michael Herz</b>	Mitglied des Vorstands der maxingvest ag	Vorsitzender des Aufsichtsrats: – Tchibo GmbH Mitglied des Aufsichtsrats: – tesa SE (konzernintern)
<b>Thorsten Irtz</b> Stellvertretender Vorsitzender	Kaufmännischer Angestellter, Beiersdorf AG	
<b>Matthias Locher</b>	Lieferantenentwickler, tesa Werk Offenburg GmbH	Mitglied des Aufsichtsrats: – tesa SE (konzernintern)
<b>Dr. Dr. Christine Martel*</b>	Leiterin Geschäftsbereich Nescafé Dolce Gusto Nordics, Nestlé Danmark A/S, Dänemark	
<b>Tomas Nieber</b>	Abteilungsleiter Wirtschafts- und Industriepolitik, Vorstandsbereich 1, Gesamtleitung der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie	Mitglied des Aufsichtsrats: – maxingvest ag Mitglied des Beirats: – Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH
<b>Isabelle Parize</b> (bis 28.01.2016)	Vorsitzende der Geschäftsleitung der Nocibé SAS, Frankreich Geschäftsführerin der Parfümerie Douglas GmbH, Southern Europe and Private Labels	Mitglied des Conseil d'Administration: – Air France-KLM Group S.A., Frankreich
<b>Frédéric Pflanz</b> Stellvertretender Vorsitzender	Mitglied des Vorstands der maxingvest ag	
<b>Prof. Dr. Reinhard Pöllath</b> Vorsitzender	Rechtsanwalt P+P Pöllath + Partners, München	Vorsitzender des Aufsichtsrats: – maxingvest ag Mitglied des Aufsichtsrats: – Tchibo GmbH – Wanzl GmbH & Co. Holding KG
<b>Prof. Manuela Rousseau*</b>	Leiterin Corporate Social Responsibility der Beiersdorf AG Headquarters Professorin an der Hochschule für Musik und Theater, Hamburg	Mitglied des Aufsichtsrats: – maxingvest ag
<b>Poul Weihrauch</b>	Mitglied der Geschäftsleitung der Mars Inc., USA, Global President Petcare	

\* Diversity-Beauftragte des Aufsichtsrats.

**AUSSCHÜSSE DES AUFSICHTSRATS**

Mitglieder des Präsidialausschusses	Mitglieder des Prüfungsausschusses	Mitglieder des Finanzausschusses	Mitglieder des Nominierungsausschusses	Mitglieder des Vermittlungsausschusses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prof. Dr. Reinhard Pöllath (Vorsitzender)</li> <li>- Michael Herz</li> <li>- Thorsten Irtz</li> <li>- Frédéric Pflanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dr. Dr. Christine Martel (Vorsitzende)</li> <li>- Dr. Andreas Albrod</li> <li>- Tomas Nieber</li> <li>- Frédéric Pflanz</li> <li>- Prof. Dr. Reinhard Pöllath</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frédéric Pflanz (Vorsitzender)</li> <li>- Dr. Andreas Albrod</li> <li>- Dr. Dr. Christine Martel</li> <li>- Tomas Nieber</li> <li>- Prof. Dr. Reinhard Pöllath</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prof. Dr. Reinhard Pöllath (Vorsitzender)</li> <li>- Beatrice Dreyfus (seit 11.02.2016)</li> <li>- Dr. Dr. Christine Martel</li> <li>- Isabelle Parize (bis 28.01.2016)</li> <li>- Frédéric Pflanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prof. Dr. Reinhard Pöllath (Vorsitzender)</li> <li>- Dr. Andreas Albrod</li> <li>- Thorsten Irtz</li> <li>- Frédéric Pflanz</li> </ul>

**VORSTAND\***

Name	Funktion/ Verantwortlichkeiten		Mitgliedschaften
<b>Stefan F. Heidenreich</b>	Vorsitzender	Unternehmensentwicklung, Interne Revision, Pharmacy, Supply Chain (Einkauf/ Produktion/ Logistik)	
		Deutschland/ Schweiz, La Prairie Group, Japan	
<b>Jesper Andersen</b>	Finance & Quality	Finanzen/ Controlling/ Recht/ Compliance/ IT	
		Qualitätssicherung	
<b>Stefan De Loecker</b>	Americas & Near East	Nord- und Lateinamerika	
		Afrika, Naher Osten, Mittlerer Osten, Indien, Türkei, Russland/ Ukraine/ CIS	
<b>Ralph Gusko</b>	Brands & Far East	Markenführung/ Forschung & Entwicklung	
		Nord- und Südostasien (außer Japan), Australien	
<b>Thomas Ingelfinger</b>	Europe	Europa (ohne Deutschland/ Schweiz)	Mitglied des consiglio di amministrazione: - Davide Campari-Milano S.p.A., Italien
<b>Zhengrong Liu</b>	Human Resources & Corporate Communications	Personal, Konzernkommunikation/ Nachhaltigkeit, General Services	
		- Arbeitsdirektor -	
<b>Dr. Ulrich Schmidt</b> (bis 31.03.2016)	Finance	Finanzen/ Controlling/ Recht/ Compliance/ IT	**
		Lateinamerika (kommissarisch)	

\* Die Mitglieder des Vorstands der Beiersdorf AG nehmen im Zusammenhang mit ihrer Aufgabe der Konzernsteuerung und -überwachung auch Mandate in vergleichbaren Kontrollgremien bei Konzern- und Beteiligungsgesellschaften wahr.

\*\* Vorsitzender des Aufsichtsrats: tesa SE, Hamburg (konzernintern).

Hamburg, 6. Februar 2017  
Beiersdorf AG

Der Vorstand

# 5. BESTÄTIGUNGEN

---

<b>S. 85</b>	Bestätigungsvermerk
<b>S. 86</b>	Versicherung des Vorstands

---

## Bestätigungsvermerk

Zu dem Konzernabschluss und dem Konzernlagebericht haben wir folgenden Bestätigungsvermerk erteilt:

„Wir haben den von der Beiersdorf Aktiengesellschaft, Hamburg, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Kapitalflussrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung und Anhang – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2016 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und über den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden.

Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt.

Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der gesetzlichen Vertreter sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.“

Hamburg, 7. Februar 2017  
Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**GRUMMER**  
Wirtschaftsprüfer

**LUDWIG**  
Wirtschaftsprüfer

## Versicherung des Vorstands

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.

Hamburg, 6. Februar 2017  
Der Vorstand



**STEFAN F. HEIDENREICH**  
Vorsitzender des Vorstands



**JESPER ANDERSEN**  
Mitglied des Vorstands



**STEFAN DE LOECKER**  
Mitglied des Vorstands



**RALPH GUSKO**  
Mitglied des Vorstands



**THOMAS INGELFINGER**  
Mitglied des Vorstands



**ZHENGRONG LIU**  
Mitglied des Vorstands



# 6. WEITERE INFORMATIONEN

- 
- S. 88** Jahresabschluss der Beiersdorf AG  
nach HGB (Kurzfassung)
  - S. 89** Zehnjahresübersicht
  - S. 90** Anteilsbesitzliste der Beiersdorf AG
  - S. 92** Impressum
-

# Jahresabschluss der Beiersdorf AG nach HGB (Kurzfassung)\*

## GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER BEIERSDORF AG (IN MIO. €)

	2015	2016
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>1.161</b>	<b>1.190</b>
Sonstige betriebliche Erträge	127	41
Materialaufwand	-273	-269
Personalaufwand	-273	-252
Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	-19	-19
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-574	-545
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>149</b>	<b>146</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>262</b>	<b>207</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>411</b>	<b>353</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-74	-84
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>337</b>	<b>269</b>

## BILANZ DER BEIERSDORF AG (IN MIO. €)

	31.12.2015	31.12.2016
<b>Aktiva</b>		
Immaterielle Vermögensgegenstände	12	2
Sachanlagen	96	96
Finanzanlagen	1.623	2.436
<b>Anlagevermögen</b>	<b>1.731</b>	<b>2.534</b>
Vorräte	5	5
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	645	615
Wertpapiere	2.127	2.033
Flüssige Mittel	155	133
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>2.932</b>	<b>2.786</b>
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>6</b>	<b>5</b>
<b>Aktive latente Steuern</b>	<b>19</b>	<b>16</b>
<b>Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
	<b>4.688</b>	<b>5.342</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Eigenkapital</b>	<b>2.435</b>	<b>2.545</b>
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	475	469
Übrige Rückstellungen	235	236
<b>Rückstellungen</b>	<b>710</b>	<b>705</b>
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	-	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	61	55
Übrige Verbindlichkeiten	1.482	2.037
<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>1.543</b>	<b>2.092</b>
<b>Passive latente Steuern</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>4.688</b>	<b>5.342</b>

\* Der vollständige, mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers versehene Jahresabschluss und Lagebericht der Beiersdorf AG wird im Bundesanzeiger veröffentlicht und beim Unternehmensregister hinterlegt. Der Jahresabschluss und der Lagebericht der Beiersdorf AG stehen im Internet unter [WWW.BEIERSDORF.DE](http://WWW.BEIERSDORF.DE) zur Verfügung.

## Zehnjahresübersicht

(IN MIO. €)

(sofern nicht anders angegeben)

	2007 <sup>1</sup>	2008 <sup>1</sup>	2009 <sup>1</sup>	2010 <sup>1/2</sup>	2011 <sup>1</sup>	2012 <sup>1</sup>	2013 <sup>1</sup>	2014 <sup>1</sup>	2015	2016
<b>Umsatz</b>	<b>5.507</b>	<b>5.971</b>	<b>5.748</b>	<b>5.571</b>	<b>5.633</b>	<b>6.040</b>	<b>6.141</b>	<b>6.285</b>	<b>6.686</b>	<b>6.752</b>
Veränderungen zum Vorjahr (nominal) (in %)	7,6	8,4	-3,7	7,8	1,1	7,2	1,7	2,3	6,4	1,0
Consumer	4.661	5.125	5.011	4.698	4.696	5.048	5.103	5.209	5.546	5.606
tesa	846	846	737	873	937	992	1.038	1.076	1.140	1.146
Europa <sup>4</sup>	3.909	4.090	3.767	3.450	3.414	3.417	3.390	3.421	3.447	3.461
Amerika	782	832	851	932	993	1.149	1.092	1.116	1.243	1.252
Afrika / Asien / Australien <sup>4</sup>	816	1.049	1.130	1.189	1.226	1.474	1.659	1.748	1.996	2.039
<b>EBITDA</b>	<b>738</b>	<b>911</b>	<b>722</b>	<b>804</b>	<b>704</b>	<b>850</b>	<b>926</b>	<b>975</b>	<b>1.091</b>	<b>1.163</b>
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>616</b>	<b>797</b>	<b>587</b>	<b>583</b>	<b>431</b>	<b>698</b>	<b>820</b>	<b>796</b>	<b>962</b>	<b>1.015</b>
<b>Ergebnis vor Steuern<sup>3</sup></b>	<b>644</b>	<b>822</b>	<b>583</b>	<b>553</b>	<b>440</b>	<b>713</b>	<b>815</b>	<b>811</b>	<b>968</b>	<b>1.040</b>
<b>Jahresüberschuss<sup>3</sup></b>	<b>442</b>	<b>567</b>	<b>380</b>	<b>326</b>	<b>259</b>	<b>454</b>	<b>543</b>	<b>537</b>	<b>671</b>	<b>727</b>
Umsatzrendite nach Steuern (in %)	8,0	9,5	6,6	5,9	4,6	7,5	8,8	8,5	10,0	10,8
Ergebnis je Aktie <sup>3</sup> (in €)	1,93	2,48	1,65	1,40	1,10	1,96	2,35	2,33	2,91	3,13
Dividendensumme Anteilseigner	159	204	159	159	159	159	159	159	159	159
Dividende je Aktie (in €)	0,70	0,90	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
<b>Beiersdorf Aktie Jahresschlusskurs</b>	<b>53,00</b>	<b>42,00</b>	<b>45,93</b>	<b>41,53</b>	<b>43,82</b>	<b>61,88</b>	<b>73,64</b>	<b>67,42</b>	<b>84,16</b>	<b>80,60</b>
Marktkapitalisierung am 31.12.	13.356	10.584	11.574	10.466	11.043	15.594	18.557	16.990	21.208	20.311
<b>Aufwendungen für Forschung und Entwicklung</b>	<b>127</b>	<b>149</b>	<b>149</b>	<b>152</b>	<b>163</b>	<b>159</b>	<b>154</b>	<b>168</b>	<b>183</b>	<b>188</b>
in % vom Umsatz	2,3	2,5	2,6	2,7	2,9	2,6	2,5	2,7	2,7	2,8
<b>Mitarbeiter am 31.12.</b>	<b>21.101</b>	<b>21.766</b>	<b>20.346</b>	<b>19.128</b>	<b>17.666</b>	<b>16.605</b>	<b>16.708</b>	<b>17.398</b>	<b>17.659</b>	<b>17.934</b>
Immaterielle Vermögenswerte	357	398	382	306	172	185	176	119	119	119
Sachanlagen	699	727	725	716	635	685	785	964	1.054	1.046
Langfristige finanzielle Vermögenswerte	7	11	10	438	686	712	804	1.059	1.318	1.919
Vorräte	598	634	561	632	699	734	733	786	772	739
Forderungen und sonstige Vermögenswerte <sup>3</sup>	1.123	2.085	2.149	2.030	2.142	2.446	2.316	2.426	2.692	2.878
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1.117	613	767	973	941	834	984	976	918	872
<b>Eigenkapital<sup>3</sup></b>	<b>2.070</b>	<b>2.460</b>	<b>2.636</b>	<b>2.920</b>	<b>3.016</b>	<b>3.143</b>	<b>3.405</b>	<b>3.640</b>	<b>4.201</b>	<b>4.677</b>
<b>Fremdkapital<sup>3</sup></b>	<b>1.831</b>	<b>2.008</b>	<b>1.958</b>	<b>2.175</b>	<b>2.259</b>	<b>2.453</b>	<b>2.393</b>	<b>2.690</b>	<b>2.672</b>	<b>2.896</b>
Rückstellungen <sup>3</sup>	781	729	750	812	824	977	997	1.166	1.074	1.242
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	573	690	699	863	946	1.036	973	1.022	1.152	1.244
Sonstige Verbindlichkeiten <sup>3</sup>	477	589	509	500	489	440	423	502	446	410
<b>Bilanzsumme<sup>3</sup></b>	<b>3.901</b>	<b>4.468</b>	<b>4.594</b>	<b>5.095</b>	<b>5.275</b>	<b>5.596</b>	<b>5.798</b>	<b>6.330</b>	<b>6.873</b>	<b>7.573</b>
Eigenkapitalquote <sup>3</sup> (in %)	53	55	57	57	57	56	59	58	61	62

<sup>1</sup> Werte enthalten auch Sondereffekte.

<sup>2</sup> Die Werte ab dem Geschäftsjahr 2010 enthalten eine geänderte Umsatzdefinition und sind mit den Vorjahren nicht vollständig vergleichbar.

<sup>3</sup> Die Werte für das Geschäftsjahr 2012 wurden aufgrund der rückwirkenden Anwendung von IAS 19 (2011) angepasst.

<sup>4</sup> Die Werte für das Geschäftsjahr 2012 wurden aufgrund der Umgliederung der türkischen Tochtergesellschaft des Unternehmensbereichs Consumer von Europa nach Afrika / Asien / Australien angepasst.

# Anteilsbesitzliste der Beiersdorf AG

## DEUTSCHLAND

Name der Gesellschaft	Sitz	Kapitalanteil (in %)
La Prairie Group Deutschland GmbH	Baden-Baden	100,00
Produits de Beauté Logistik GmbH	Baden-Baden	100,00
Produits de Beauté Produktions GmbH	Baden-Baden	100,00
Beiersdorf Manufacturing Berlin GmbH	Berlin	100,00
GUHL IKEBANA GmbH	Darmstadt	10,00
Beiersdorf Beteiligungs GmbH	Gallin	100,00
Tape International GmbH	Gallin	100,00
Beiersdorf Customer Supply GmbH	Hamburg	100,00
Beiersdorf Dermo Medical GmbH	Hamburg	100,00
Beiersdorf Hautpflege GmbH	Hamburg	100,00
Beiersdorf Health Care AG & Co. KG	Hamburg	100,00
Beiersdorf Immo GmbH	Hamburg	100,00
Beiersdorf Immobilienentwicklungs GmbH	Hamburg	100,00
Beiersdorf Manufacturing Hamburg GmbH	Hamburg	100,00
Beiersdorf Shared Services GmbH	Hamburg	100,00
Phanex Handelsgesellschaft mbH	Hamburg	100,00
tesa Converting Center GmbH	Hamburg	100,00
tesa Grundstücksverwaltungsgesellschaft mbH & Co. KG	Hamburg	100,00
tesa Werk Hamburg GmbH	Hamburg	100,00
Ultra Kosmetik GmbH	Hamburg	100,00
W5 Immobilien GmbH & Co. KG	Hamburg	100,00
tesa scribos GmbH	Heidelberg	100,00
tesa Labtec GmbH	Langenfeld	100,00
one tesa Bau GmbH	Norderstedt	100,00
tesa SE	Norderstedt	100,00
tesa Werk Offenburg GmbH	Offenburg	100,00
Beiersdorf Manufacturing Waldheim GmbH	Waldheim	100,00

## EUROPA

Name der Gesellschaft	Sitz	Kapitalanteil (in %)
Beiersdorf CEE Holding GmbH	AT, Wien	100,00
Beiersdorf Ges mbH	AT, Wien	100,00
La Prairie Group Austria GmbH	AT, Wien	100,00
tesa GmbH	AT, Wien	100,00
SA Beiersdorf NV	BE, Brüssel	100,00
tesa sa-nv	BE, Brüssel	100,00
Beiersdorf Bulgaria EOOD	BG, Sofia	100,00
tesa tape Schweiz AG	CH, Bergdietikon	100,00
Beiersdorf AG	CH, Reinach	100,00
La Prairie Group AG	CH, Volketswil	100,00
Laboratoires La Prairie SA	CH, Volketswil	100,00
Beiersdorf spol. s.r.o.	CZ, Prag	100,00
tesa tape s.r.o.	CZ, Prag	100,00
tesa A/S	DK, Birkerød	100,00
Beiersdorf A/S	DK, Kopenhagen	100,00
Beiersdorf Manufacturing Argentona, S.L.	ES, Argentona	100,00
tesa tape S.A.	ES, Argentona	100,00

## EUROPA (Fortsetzung)

Name der Gesellschaft	Sitz	Kapitalanteil (in %)
La Prairie Group Iberia S.A.U.	ES, Madrid	100,00
Beiersdorf Holding S.L.	ES, Tres Cantos	100,00
Beiersdorf Manufacturing Tres Cantos, S.L.	ES, Tres Cantos	100,00
Beiersdorf S.A.	ES, Tres Cantos	100,00
Beiersdorf Oy	FI, Turku	100,00
tesa Oy	FI, Turku	100,00
La Prairie Group France S.A.S.	FR, Boulogne- Billancourt	100,00
Beiersdorf Holding France	FR, Paris	100,00
Beiersdorf s.a.s.	FR, Paris	99,91
tesa s.a.s.	FR, Savigny-le-Temple	100,00
BDF Medical Ltd.	GB, Birmingham	100,00
Beiersdorf UK Ltd.	GB, Birmingham	100,00
La Prairie (UK) Limited	GB, London	100,00
tesa UK Ltd.	GB, Milton Keynes	100,00
Beiersdorf Hellas A.E.	GR, Gerakas	100,00
tesa tape A.E.	GR, Gerakas	100,00
Beiersdorf d.o.o.	HR, Zagreb	100,00
Beiersdorf Kft.	HU, Budapest	100,00
Tartsay Beruházó Kft.	HU, Budapest	100,00
tesa tape Ragasztószalag Termelő és Kereskedelmi Kft.	HU, Budapest	100,00
Beiersdorf ehf	IS, Reykjavik	100,00
Comet SpA	IT, Concagno Solbiate	100,00
Beiersdorf SpA	IT, Mailand	100,00
La Prairie SpA	IT, Mailand	100,00
tesa SpA	IT, Vimodrone	100,00
Beiersdorf Kazakhstan LLP	KZ, Almaty	100,00
tesa tape UAB	LT, Wilna	100,00
Guhl Ikebana Cosmetics B.V.	NL, Almere	10,00
Beiersdorf Holding B.V.	NL, Amsterdam	100,00
Beiersdorf NV	NL, Amsterdam	100,00
tesa Western Europe B.V.	NL, Amsterdam	100,00
tesa BV	NL, Hilversum	100,00
Beiersdorf AS	NO, Oslo	100,00
tesa AS	NO, Oslo	100,00
Beiersdorf Manufacturing Poznan Sp. z o.o.	PL, Posen	100,00
NIVEA Polska Sp. z o.o.	PL, Posen	100,00
tesa tape Sp. z o.o.	PL, Posen	100,00
Beiersdorf Portuguesa, Limitada	PT, Queluz	100,00
tesa Portugal - Produtos Adesivos, Lda.	PT, Queluz	100,00
Beiersdorf Romania s.r.l.	RO, Bukarest	100,00
tesa tape s.r.l.	RO, Cluj-Napoca	100,00
Beiersdorf d.o.o.	RS, Belgrad	100,00
Beiersdorf LLC	RU, Moskau	100,00
La Prairie Group (RUS) LLC	RU, Moskau	100,00
tesa tape OOO	RU, Moskau	100,00
Beiersdorf Aktiebolag	SE, Göteborg	100,00
Beiersdorf Nordic Holding AB	SE, Göteborg	100,00
tesa AB	SE, Kungsbacka	100,00

**EUROPA (Fortsetzung)**

Name der Gesellschaft	Sitz	Kapitalanteil (in %)
Beiersdorf d.o.o.	SI, Ljubljana	100,00
tesa tape posrednistvo in trgovina d.o.o.	SI, Ljubljana	100,00
Beiersdorf Slovakia, s.r.o.	SK, Bratislava	100,00
tesa Bant Sanayi ve Ticaret A.S.	TR, Istanbul	100,00
Beiersdorf Ukraine LLC	UA, Kiew	100,00

**AMERIKA**

Name der Gesellschaft	Sitz	Kapitalanteil (in %)
Beiersdorf S.A.	AR, Buenos Aires	100,00
tesa tape Argentina S.R.L.	AR, Buenos Aires	100,00
Beiersdorf S.R.L.	BO, Santa Cruz de la Sierra	100,00
tesa Brasil Ltda.	BR, Curitiba	100,00
Beiersdorf Indústria e Comércio Ltda.	BR, Itatiba	100,00
BDF NIVEA LTDA.	BR, São Paulo	100,00
Beiersdorf Canada Inc.	CA, Saint-Laurent	100,00
Beiersdorf Chile S.A.	CL, Santiago de Chile	100,00
Beiersdorf S.A.	CL, Santiago de Chile	100,00
tesa tape Chile S.A.	CL, Santiago de Chile	100,00
Beiersdorf S.A.	CO, Bogotá	100,00
tesa tape Colombia Ltda.	CO, Santiago de Cali	100,00
BDF Costa Rica, S.A.	CR, San José	100,00
Beiersdorf, SRL	DO, Santo Domingo	100,00
Beiersdorf S.A.	EC, Quito	100,00
BDF Centroamérica, S.A.	GT, Guatemala-Stadt	100,00
tesa tape Centro América S.A.	GT, Guatemala-Stadt	100,00
BDF Corporativo, S.A. de C.V.	MX, Mexiko-Stadt	100,00
BDF México, S.A. de C.V.	MX, Mexiko-Stadt	100,00
Technical Tape México S.A. de C.V.	MX, Mexiko-Stadt	100,00
tesa tape México, SRL de CV	MX, Mexiko-Stadt	100,00
Beiersdorf Manufacturing México, S.A. de C.V.	MX, Silao	100,00
Beiersdorf Manufacturing México Servicios, S.A. de C.V.	MX, Silao	100,00
BDF Panamá, S.A.	PA, Panama-Stadt	100,00
HUB LIMITED S.A.	PA, Panama-Stadt	100,00
Beiersdorf S.A.C.	PE, Lima	99,81
Beiersdorf S.A.	PY, Asunción	100,00
BDF El Salvador, S.A. de C.V.	SV, San Salvador	100,00
tesa tape inc.	US, Charlotte, NC	100,00
LaPrairie.com LLC	US, Edison, NJ	100,00
La Prairie, Inc.	US, New York City, NY	100,00
Beiersdorf, Inc.	US, Wilton, CT	100,00
Beiersdorf North America Inc.	US, Wilton, CT	100,00
Beiersdorf S.A.	UY, Montevideo	100,00
Beiersdorf S.A.	VE, Caracas	100,00

**AFRIKA/ASIEN/AUSTRALIEN**

Name der Gesellschaft	Sitz	Kapitalanteil (in %)
Beiersdorf Middle East FZCO	AE, Dubai	100,00
Beiersdorf Near East FZ-LLC	AE, Dubai	100,00
Beiersdorf Australia Ltd.	AU, North Ryde, NSW	100,00
La Prairie Group Australia Pty. Ltd.	AU, Rosebery, NSW	100,00
tesa tape Australia Pty. Ltd.	AU, Sydney, NSW	100,00
Beiersdorf Daily Chemical (Guangzhou) Co., Ltd.	CN, Guangzhou	100,00
Beiersdorf Hong Kong Limited	CN, Hongkong	100,00
La Prairie Hong Kong Limited	CN, Hongkong	100,00
tesa tape (Hong Kong) Limited	CN, Hongkong	100,00
La Prairie (Shanghai) Co. Ltd.	CN, Shanghai	100,00
NIVEA (Shanghai) Company Limited	CN, Shanghai	100,00
tesa tape (Shanghai) Co., Ltd.	CN, Shanghai	100,00
tesa Plant (Suzhou) Co., Ltd.	CN, Suzhou	100,00
Beiersdorf Daily Chemical (Wuhan) Co., Ltd.	CN, Wuhan	100,00
Beiersdorf Personal Care (China) Co., Ltd.	CN, Xiantao	100,00
Beiersdorf Ghana Limited	GH, Accra	100,00
P.T. Beiersdorf Indonesia	ID, Jakarta	80,00
Beiersdorf India Pvt. Limited	IN, Mumbai	51,00
NIVEA India Pvt. Ltd.	IN, Mumbai	100,00
tesa tapes (India) Private Limited	IN, Navi Mumbai	100,00
Beiersdorf Holding Japan Yugen Kaisha	JP, Tokio	100,00
La Prairie Japan K.K.	JP, Tokio	100,00
Nivea-Kao Co., Ltd.	JP, Tokio	60,00
tesa tape K.K.	JP, Tokio	100,00
Beiersdorf East Africa Limited	KE, Nairobi	100,00
Alkynes Co. Ltd.	KR, Gyeonggi-do	25,01
Beiersdorf Korea Limited	KR, Seoul	100,00
La Prairie Korea Limited	KR, Seoul	100,00
tesa tape Korea Limited	KR, Seoul	100,00
Beiersdorf S.A.	MA, Casablanca	100,00
tesa tape (Malaysia) Sdn. Bhd.	MY, Kajang	100,00
tesa tape Industries (Malaysia) Sdn. Bhd.	MY, Kajang	99,99
Beiersdorf (Malaysia) SDN. BHD.	MY, Petaling Jaya	100,00
Beiersdorf Nivea Consumer Products Nigeria Limited	NG, Lagos	100,00
Beiersdorf Philippines Incorporated	PH, Bonifacio Global City	100,00
Turath Al-Bashara for Trading Limited (Skin Heritage for Trading)	SA, Jeddah	70,00
Beiersdorf Singapore Pte. Ltd.	SG, Singapur	100,00
tesa tape Asia Pacific Pte. Ltd.	SG, Singapur	100,00
Beiersdorf (Thailand) Co., Ltd.	TH, Bangkok	100,00
tesa tape (Thailand) Limited	TH, Bangkok	90,57
Beiersdorf Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	TH, Samutprakarn	100,00
NIVEA Beiersdorf Turkey Kozmetik Sanayi ve Ticaret A.S.	TR, Istanbul	100,00
NIVEA (Taiwan) Ltd.	TW, Taipeh	100,00
Beiersdorf Vietnam Limited Liability Company	VN, Ho-Chi-Minh-Stadt	100,00
Beiersdorf Consumer Products (Pty.) Ltd.	ZA, Umhlanga	100,00

# Impressum

## → Herausgeber

**Beiersdorf Aktiengesellschaft**  
Unnastraße 48  
20245 Hamburg  
Deutschland

## → Redaktion und Konzept

**Corporate Communications**  
Telefon: +49 40 4909-2001  
E-Mail: [cc@beiersdorf.com](mailto:cc@beiersdorf.com)

## → Weitere Informationen

**Corporate Communications**  
Telefon: +49 40 4909-2001  
E-Mail: [cc@beiersdorf.com](mailto:cc@beiersdorf.com)

**Investor Relations**  
Telefon: +49 40 4909-5000  
E-Mail: [investor.relations@beiersdorf.com](mailto:investor.relations@beiersdorf.com)

**Beiersdorf im Internet**  
[www.beiersdorf.de](http://www.beiersdorf.de)

## → Mitarbeit

**Gestaltung/Realisierung**  
3st kommunikation, Mainz

**Satz**  
Knecht GmbH, Ockenheim

**Druck**  
Eberl Print GmbH, Immenstadt i. Allgäu

This Annual Report is also available in English.  
Die Onlineversionen der Beiersdorf Finanzpublikationen stehen unter  
[WWW.BEIERSDORF.DE/FINANZBERICHTE](http://WWW.BEIERSDORF.DE/FINANZBERICHTE) zur Verfügung.



# Finanzkalender

## 2017

---

---

20. April

Hauptversammlung

25. April

Dividendenzahlung

27. April

Quartalsmitteilung  
Januar bis März 2017

3. August

Halbjahresbericht  
2017

26. Oktober

Quartalsmitteilung  
Januar bis September 2017

## 2018

---

---

Januar

Veröffentlichung vorläufiger  
Geschäftszahlen 2017 (Umsatz)

März

Veröffentlichung Geschäftsbericht 2017,  
Bilanzpressekonferenz,  
Finanzanalystenkonferenz

April

Hauptversammlung

Mai

Quartalsmitteilung  
Januar bis März 2018

August

Halbjahresbericht  
2018

Oktober

Quartalsmitteilung  
Januar bis September 2018

# Beiersdorf

Beiersdorf Aktiengesellschaft  
Unnastraße 48, 20245 Hamburg, Deutschland  
Tel.: +49 40 4909-0, Fax: +49 40 4909-3434  
Internet: [www.beiersdorf.de](http://www.beiersdorf.de)