

# GESCHÄFTS- BERICHT

2017

**Beiersdorf**

# Beiersdorf 2017

## KENNZAHLEN IM ÜBERBLICK

		2016	2017
<b>Umsatz Konzern</b>	(in Mio. €)	<b>6.752</b>	<b>7.056</b>
Veränderungen zum Vorjahr (organisch)	(in %)	3,2	5,7
Veränderungen zum Vorjahr (nominal)	(in %)	1,0	4,5
<b>Umsatz Consumer</b>	(in Mio. €)	<b>5.606</b>	<b>5.799</b>
Veränderungen zum Vorjahr (organisch)	(in %)	3,3	4,7
Veränderungen zum Vorjahr (nominal)	(in %)	1,1	3,4
<b>Umsatz tesa</b>	(in Mio. €)	<b>1.146</b>	<b>1.257</b>
Veränderungen zum Vorjahr (organisch)	(in %)	2,6	10,6
Veränderungen zum Vorjahr (nominal)	(in %)	0,6	9,8
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT, ohne Sondereffekte)</b>	(in Mio. €)	<b>1.015</b>	<b>1.088</b>
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	(in Mio. €)	<b>1.015</b>	<b>1.088</b>
<b>Jahresüberschuss</b>	(in Mio. €)	<b>727</b>	<b>689</b>
<b>Umsatzrendite nach Steuern</b>	(in %)	<b>10,8</b>	<b>9,8</b>
<b>Ergebnis je Aktie</b>	(in €)	<b>3,13</b>	<b>2,96</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>859</b>	<b>930</b>
<b>Investitionen</b>	(in Mio. €)	<b>162</b>	<b>195</b>
<b>Aufwendungen für Forschung und Entwicklung</b>	(in Mio. €)	<b>188</b>	<b>196</b>
<b>Mitarbeiter</b>	(Anzahl am 31.12.)	<b>17.934</b>	<b>18.934</b>

# Inhalt

## 1 AN DIE AKTIONÄRE

S. 2 – S. 12

- S. 3** Brief des Vorstandsvorsitzenden
- S. 4** Beiersdorf Aktie und Investor Relations
- S. 6** Bericht des Aufsichtsrats
- S. 8** Corporate Governance-Bericht

## 2 ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

S. 13 – S. 52

### Grundlagen des Konzerns

- S. 14** Die Marken im Überblick
- S. 15** Geschäft und Strategie
- S. 18** Forschung und Entwicklung
- S. 20** Nachhaltigkeit
- S. 22** Menschen bei Beiersdorf

### Wirtschaftsbericht

- S. 26** Wirtschaftliches Umfeld
- S. 27** Ertragslage
- S. 33** Vermögenslage
- S. 34** Finanzlage
- S. 35** Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage
- S. 35** Beiersdorf AG
- S. 38** Risikobericht
- S. 41** Prognosebericht

### Vergütungsbericht und weitere Angaben

- S. 43** Vergütungsbericht
- S. 50** Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen
- S. 50** Übernahmerechtliche Angaben
- S. 52** Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit

## 3 KONZERNABSCHLUSS

S. 53 – S. 91

### Konzernabschluss

- S. 54** Gewinn- und Verlustrechnung
- S. 54** Gesamtergebnisrechnung
- S. 55** Bilanz
- S. 56** Kapitalflussrechnung
- S. 57** Eigenkapitalveränderungsrechnung

### Konzernanhang

- S. 58** Segmentberichterstattung
- S. 59** Regionale Berichterstattung
- S. 60** Grundlagen und Methoden
- S. 66** Konsolidierungskreis, Akquisitionen und Divestments
- S. 67** Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung
- S. 69** Erläuterungen zur Bilanz
- S. 82** Sonstige Angaben
- S. 85** Nachtragsbericht
- S. 85** Organe der Beiersdorf AG

### Bestätigungen

- S. 87** Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- S. 91** Versicherung des Vorstands

## 4 WEITERE INFORMATIONEN

S. 92 – S. 96

- S. 93** Zehnjahresübersicht
- S. 94** Anteilsbesitzliste
- S. 96** Impressum



# AN DIE AKTIONÄRE

- S. 3** Brief des Vorstandsvorsitzenden
- S. 4** Beiersdorf Aktie und Investor Relations
- S. 6** Bericht des Aufsichtsrats
- S. 8** Corporate Governance-Bericht

# Brief des Vorstandsvorsitzenden

## Liebe Leserinnen und Leser,

wir blicken auf ein operativ sehr erfolgreiches Geschäftsjahr 2017 zurück. Die positiven Geschäftszahlen sind die Ergebnisse harter Arbeit in den letzten Jahren und einer konsequenten Umsetzung unserer Strategie. Außerdem haben wir im Jahr 2017 wichtige strategische Weichen für die Zukunft von Beiersdorf gestellt.

Die letzten sechs Jahre waren in unserem Unternehmen von einer nachhaltigen Aufwärtsentwicklung geprägt. Dieser Kurs setzte sich 2017 mit einem erneuten Umsatzrekord und dem Gewinn weiterer Marktanteile fort. Das gilt sowohl für den Unternehmensbereich Consumer als auch für tesa. Vor allem in der zweiten Jahreshälfte legte Beiersdorf mit weit über dem Markt liegenden Umsatzzuwächsen und gegen den allgemeinen Branchentrend kräftig zu. Die Geschäftsentwicklung hat unsere zu Jahresbeginn prognostizierten hohen Erwartungen noch übertroffen. Deshalb konnten wir im Oktober unsere Umsatzprognose anheben.

Der kontinuierliche, langjährige Wachstumskurs überzeugt auch unsere Investoren und die Kapitalmärkte. Der Aktienkurs von Beiersdorf überschritt im Dezember erstmals die Marke von 100 € je Aktie.

Was wir erreicht haben, war keineswegs selbstverständlich. Wesentliche Grundlage unseres anhaltenden Erfolgs war einmal mehr unsere schlagkräftige Unternehmensstrategie, die wir 2012 in der BLUE AGENDA fixiert und seither konsequent umgesetzt haben. Nach diesem Unternehmenskompass richten wir unser gesamtes unternehmerisches Handeln aus und sind damit sehr erfolgreich. Er hat uns auf einen nachhaltigen Wachstumspfad gebracht.

Unsere Innovationsfähigkeit und insbesondere unsere Innovationsgeschwindigkeit sind 2017 weiter gestiegen. Beispielhaft dafür steht das Sonnenschutzmittel NIVEA Sun mit einer speziellen Formel, die Fleckenrückstände von UV-Filtern leichter auswaschbar macht. Diese Neuentwicklung haben wir im vergangenen Jahr auf den Markt gebracht. Sie hat eine außerordentlich positive Resonanz bei den Verbrauchern gefunden und entwickelte sich binnen kürzester Zeit zu einem Wachstumstreiber.

Unsere Stellung auf den europäischen und den außereuropäischen Märkten haben wir stetig ausgebaut. Im Fokus stehen dabei vor allem die Wachstumsmärkte. Wir schaffen in diesen Ländern gezielt lokale Entwicklungs- und Produktionskapazitäten, um auch regional spezifische Kundenwünsche mit unseren Angeboten erfüllen zu können.

Darüber hinaus haben wir entscheidende Fortschritte im Hinblick auf unsere Effizienz und Flexibilität gemacht. So sind wir in der Lage, uns noch schneller an Veränderungen auf den Märkten anzupassen. Das hat wesentlich zur Steigerung unserer Wettbewerbsfähigkeit beigetragen.

Mit Blick nach vorn haben wir im Jahr 2017 unsere Unternehmensstrategie um wichtige Ziele erweitert. Mit BLUE & BEYOND nehmen wir die Zukunft von Beiersdorf in Angriff. Wir wollen das große Potenzial von Eucerin, Hansaplast und La Prairie heben und diese Marken wirtschaftlich ebenso erfolgreich machen wie NIVEA. Dieses Ziel vor Augen, wurden im letzten Jahr die Kernmarken Eucerin, Hansaplast und La Prairie in einem Vorstandsbereich zusammengefasst. Auf diese Weise wollen wir die Schlagkraft dieser Marken stetig steigern und Synergieeffekte heben. Erste Erfolge spiegeln sich bereits in den Ergebnissen des abgelaufenen Geschäftsjahres wider.

Neben der Stärkung unserer Kernmarken spielt die Digitalisierung eine wichtige Rolle für unseren Unternehmenserfolg von morgen. Beiersdorf ist entschlossen, auf diesem Gebiet eine Vorreiterrolle in der Branche zu übernehmen. Vielversprechende Schritte auf diesem Weg haben wir bereits gemacht.

Zukunftsweisend ist auch die im vergangenen Jahr getroffene Entscheidung für den Neubau unserer Konzernzentrale am Heimatstandort Hamburg-Eimsbüttel. Die Bauarbeiten haben Ende 2017 begonnen. Mit der Fertigstellung rechnen wir im Jahr 2021. Inmitten urbaner Strukturen wird auf einer Fläche von 100.000 m<sup>2</sup> eine attraktive, moderne Arbeitswelt mit 3.000 Arbeitsplätzen entstehen.

Besonders erfreulich ist, dass tesa 2017 wieder zu seiner bekannten Stärke zurückgefunden hat. tesa ist weltweit anerkannt wegen seiner Expertise auf dem Gebiet selbstklebender Produkte und Systemlösungen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr erzielte dieser Unternehmensbereich einen im zweistelligen Bereich liegenden Umsatzschub. Dazu trugen sowohl das direkte Geschäft mit Industriekunden als auch das Segment Trade Markets bei, zu dem unter anderem das Endverbrauchergeschäft gehört.

Der nachhaltige wirtschaftliche Aufschwung beider Unternehmensbereiche von Beiersdorf findet in den Geschäftszahlen des Jahres 2017 seinen überzeugenden Ausdruck: Der Konzernumsatz stieg organisch um 5,7%. Nominal erhöhte er sich von 6.752 Mio. € im Vorjahr um 4,5% auf 7.056 Mio. €. Das betriebliche Ergebnis (EBIT) verbesserte sich von 1.015 Mio. € um 7,3% auf 1.088 Mio. €. Die EBIT-Umsatzrendite lag bei 15,4% nach 15,0% im Vorjahr. Der Unternehmensbereich Consumer erwirtschaftete ein organisches Umsatzplus von 4,7%. Nominal lag die Umsatzsteigerung bei 3,4%, und zwar erhöhte sich das Umsatzvolumen von 5.606 Mio. € auf 5.799 Mio. €. tesa steigerte seinen Umsatz organisch um 10,6%. Nominal legte tesa beim Umsatz von 1.146 Mio. € um 9,8% auf 1.257 Mio. € zu. Die EBIT-Umsatzrendite verbesserte sich bei Consumer auf 15,2% und bei tesa auf 16,5%.

Zu diesen positiven Geschäftszahlen des letzten Jahres haben entscheidend das große Engagement und die Kompetenz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beigetragen. Das Team der Beiersdorfer hat im vergangenen Jahr exzellente Arbeit geleistet. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sage ich an dieser Stelle für ihre Leistungen meinen besonderen Dank.

Unser 2017 konsequent fortgeführter nachhaltiger Wachstumskurs gibt allen Anlass, auch auf das Geschäftsjahr 2018 vorsichtig zuversichtlich zu blicken. Dabei vertrauen wir weiterhin auf unsere Stärken und sind fest entschlossen, die Erfolgsgeschichte von Beiersdorf fortzuschreiben.

Bei allen Verbrauchern, Aktionären, Geschäftspartnern und Freunden von Beiersdorf möchte ich mich an dieser Stelle für ihr Vertrauen und ihre Unterstützung ausdrücklich bedanken.

Ihr



**STEFAN F. HEIDENREICH**  
Vorsitzender des Vorstands

## Beiersdorf Aktie und Investor Relations

Politische Unsicherheit, geldpolitische Normalisierung und robuste Wirtschaftsdaten: Die bestimmenden Themen des Börsenjahres 2017 hatten wenig Einfluss auf die Kursentwicklung der Beiersdorf Aktie. Sie beendete das Jahr mit einer deutlich über dem Sektor liegenden Kursentwicklung von +21%.

Der deutsche Leitindex DAX markierte trotz anhaltender politischer Unsicherheit in den USA, Großbritannien und Frankreich bereits früh neue Höchststände. Vor dem Hintergrund robuster Arbeitsmarktdaten sowie einer leicht steigenden Inflation in den USA setzte die amerikanische Zentralbank Fed die Normalisierung ihrer Geldpolitik fort: Sie erhöhte ihren Leitzins im Jahr 2017 insgesamt drei Mal und kündigte das Auslaufen ihres Anleihekaufprogramms an. Aufgrund einer Inflation unterhalb des Zielwerts von 2% verlängerte die Europäische Zentralbank (EZB) ihrerseits ihr Kaufprogramm mit reduziertem Umfang und kündigte an, den Leitzins bis auf weiteres nicht anzuheben. Die europäische Gemeinschaftswährung legte trotz dieser Maßnahme um mehr als 10% im Laufe des Jahres gegenüber dem US-Dollar zu und überschritt zwischenzeitlich die Marke von 1,20 US-Dollar, nachdem sie zu Beginn des Jahres nur noch knapp über der Parität notiert hatte. Auch wichtige Rohstoffpreise, insbesondere für Metalle wie Aluminium, durchliefen eine Erholungsphase mit zum Teil zweistelligen Zuwachsraten.

Ein Grund für die parallelen Aufwärtstrends von Euro, Rohstoffen und Aktienmärkten lag in der Tatsache, dass der Kapitalmarkt die gute wirtschaftliche Entwicklung zu keinem Zeitpunkt als gefährdet einschätzte. Während in Frankreich bei den Präsidentschafts- und Parlamentswahlen der wirtschaftsfreundliche Kandidat Emmanuel Macron die Wähler für sich gewinnen konnte, ging aus den Neuwahlen in Großbritannien kein klarer Sieger hervor, wodurch das britische Pfund gegenüber dem Euro auf ein Mehrjahrestief fiel. Weitere politische Themen waren das angespannte Verhältnis zwischen den USA und Nordkorea sowie die mögliche Abspaltung Kataloniens von Spanien. Daneben sorgten die langwierigen Koalitionsverhandlungen nach der Bundestagswahl nicht nur in Deutschland für Unsicherheit. Hiervon unbeeindruckt revidierten der Internationale Währungsfonds (IWF) und weitere Wirtschaftsverbände ihre Wachstumsprognosen mehrmals nach oben, getrieben durch einen erstarkten Welthandel und Rekordbeschäftigung in wichtigen Industrieländern. Unter diesem Vorzeichen beendete der DAX über 30 Jahre nach dem Schwarzen Montag das Jahr 2017 nahe dem Allzeithoch bei 12.917 Punkten.

Die Beiersdorf Aktie entwickelte sich besser als die Aktien der Wettbewerber im Vergleichssektor Household & Personal Care (HPC). Übernahmespekulationen trieben die Kurse von einigen Wettbewerbern an, während Umsatzsorgen die Aktienkurse anderer Wettbewerber belasteten. Diesem volatilen Umfeld konnte sich die Beiersdorf Aktie entziehen: Insbesondere im ersten Halbjahr legte die Aktie stetig zu, ehe sie sich zum ersten Mal seit dem Aktiensplit im Jahr 2006 der Marke von 100 Euro näherte. Nach einer Konsolidierungsphase im Sommer und einer guten Geschäftsentwicklung sowohl im Segment Consumer als auch bei tesa hob das Unternehmen nach neun Monaten die Umsatzprognose für den Konzern an: Das Umsatzwachstum lag sowohl auf Konzernebene als auch im Segment Consumer an der Spitze des Vergleichssektors HPC. Dies bereitete den Weg über die 100-Euro-Marke, ehe Gewinnmitnahmen zum Ende des Jahres den Kurs unserer Aktie wieder etwas unter diese Schwelle drückten.

In der Kommunikation mit dem Kapitalmarkt war die strategische Weiterentwicklung der Kernmarken neben NIVEA das zentrale Thema in der Diskussion mit Investoren. Auf der Finanzanalystenkonferenz im März unterstrich der Vorstand, dass das Unternehmen mit den Marken Eucerin (Dermokosmetik) und La Prairie (selektive Kosmetik) sowie der Pflastermarke Hansaplast weiteres Wachstumspotenzial heben möchte.

Die Hauptversammlung von Beiersdorf fand am 20. April 2017 zum ersten Mal in den Hamburger Messehallen statt; mehr als 1.000 Aktionäre folgten der Einladung. Im Jahr 2017 publizierten 31 Finanzanalysten regelmäßig Studien über Beiersdorf, von denen im Laufe des Jahres mehrere die Beiersdorf Aktie hochstufte und dabei die starke Umsatzentwicklung des Unternehmens im umkämpften Haut- und Körperpflegemarkt hervorhoben. Die Zahl der Kaufempfehlungen für die Beiersdorf Aktie stieg im Laufe des Jahres an. Damit spiegelte sie die positive Sicht des Kapitalmarkts auf die Geschäftsentwicklung und die Perspektiven des Unternehmens wider.

Die Beiersdorf Aktie schloss das Jahr 2017 mit einem über dem DAX liegenden Kursgewinn von +21% bei einem Schlusskurs von 97,90 Euro. Somit konnte Beiersdorf das Investment unserer Aktionäre seit der Einführung der Blue Agenda im Jahr 2012 weit mehr als verdoppeln.

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).

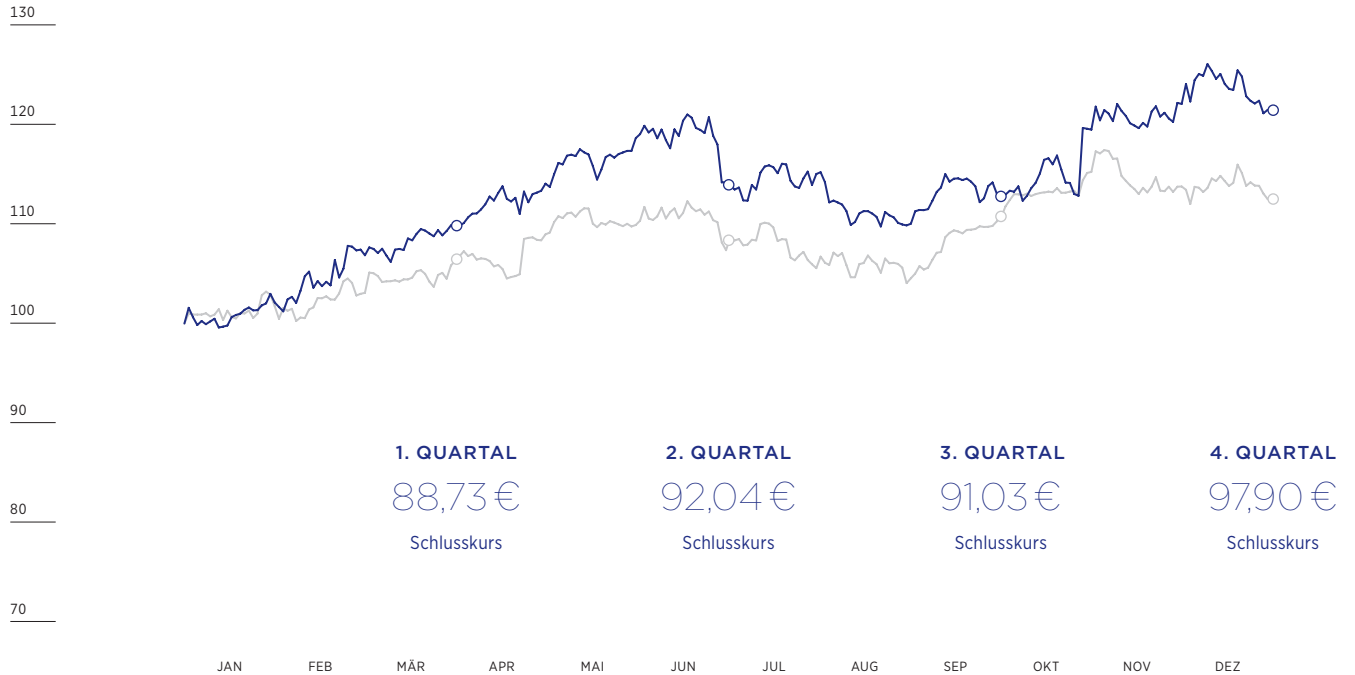
### KENNZAHLEN ZUR AKTIE

		2016	2017
Ergebnis je Aktie zum 31.12.	(in €)	3,13	2,96
Marktkapitalisierung zum 31.12.	(in Mio. €)	20.311	24.671
Schlusskurs zum 31.12.	(in €)	80,60	97,90
Höchstschlusskurs	(in €)	85,56	101,60
Tiefstschlusskurs	(in €)	75,55	80,28

**ENTWICKLUNG DER BEIERSDORF AKTIE IM JAHR 2017**

01.01. – 31.12./relative Veränderung in %

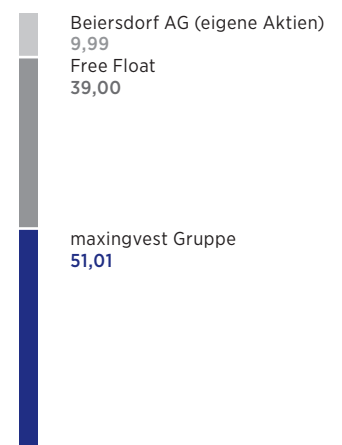
Beiersdorf DAX

**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: 31.12.2017



## Bericht des Aufsichtsrats

### Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

im Geschäftsjahr 2017 nahm der Aufsichtsrat seine Aufgaben gemäß Gesetz, Satzung, Deutschem 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. Wie geplant übergab Beatrice Dreyfus, die dem Aufsichtsrat seit Januar 2016 als Ersatzmitglied angehörte, ihr Amt mit der Hauptversammlung 2017 an Hong Chow. Zum gleichen Zeitpunkt rückte Reiner Hansert für Dr. Andreas Albrod nach. Die Gesellschaft unterrichtete den Aufsichtsrat regelmäßig in oder bei den Sitzungen zu Rahmenbedingungen für Unternehmensführung und Verhalten. Alle Aufsichtsratsmitglieder nahmen an mehr als der Hälfte der Sitzungen von Plenum und Ausschüssen teil (über 90% Teilnahmequote). Einzelne abwesende Mitglieder erteilten Stimmbotschaft.

Die Sitzungen von Plenum und Ausschüssen wurden zwischen Vorstand und Aufsichtsrat (insbesondere deren Vorsitzenden bzw. dem Finanzvorstand und den Vorsitzenden von Prüfungs- bzw. Finanzausschuss) eingehend vor- und nachbereitet sowie mit und zwischen den Mitgliedern des Aufsichtsrats vor- und nachbesprochen (insbesondere den Mitgliedern der betroffenen Ausschüsse sowie mit und zwischen den Arbeitnehmervertretern). Für Entwürfe, Unterlagen und Kommentare gibt es eine geschützte elektronische Plattform, die nur den Mitgliedern des Aufsichtsrats und ausgewählten Mitarbeitern zugänglich ist. Der Aufsichtsrat berücksichtigte und besprach auch externe Beurteilungen und Entwicklungen in der guten Unternehmensführung im In- und Ausland und kritische Beurteilungen der Aufsichtsratsstätigkeit.

Hauptanliegen des Aufsichtsrats war und ist die Anregung und Förderung der Vorstandsstrategie zum raschen, dauerhaften und gesunden Wachstum der Unternehmensbereiche Consumer und tesa durch wahrnehmbaren Verbrauchernutzen. Diese Strategie 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.) und Investitionen in die anderen Marken (Pflaster, Pharmacy, neue Kanäle u. a.).

### Aufsichtsratsplenum

Der Aufsichtsrat tagte sechs Mal. Regelmäßige Themen waren die strategische Ausrichtung des Unternehmens, Geschäftsentwicklung, Zwischenabschlüsse, Compliance, Vorstandsangelegenheiten 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 des Aufsichtsrats statt. Nach dem Themenkalender konzentrierten sich die Sitzungen am Jahresanfang auf den Jahresabschluss des Vorjahres und am Jahresende auf die Planung des Folgejahres. Die Sitzungen in der Jahresmitte wurden im Schwerpunkt der Strategie gewidmet. In einem Fall fasste der Aufsichtsrat nach mündlicher Vorerörterung und Klärung schriftlich Beschluss über eine zustimmungspflichtige Maßnahme.

Am **2. Februar 2017** erörterte der Aufsichtsrat die Erreichung der Ziele des Vorstands für das Geschäftsjahr 2016 und setzte die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder fest. Zudem wurde Vincent Warnery zum 15. Februar 2017 zum Vorstandsmitglied bestellt.

Am **24. Februar 2017** beschäftigte sich der Aufsichtsrat mit der Geschäftsentwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr und im Einzelnen mit der Unternehmensplanung 2017. Er billigte den Jahres- und Konzernabschluss sowie die dazugehörigen Lageberichte, einschließlich des Vergütungsberichts, und stellte damit den Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2016 fest. Darüber hinaus erörterte er die Berichte des Vorstands über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und die übernahmerechtlichen Angaben sowie die Erklärung zur Unternehmensführung und verabschiedete den Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sowie den Corporate Governance-Bericht für das Geschäftsjahr 2016. Der Aufsichtsrat stimmte der Tagesordnung und den Beschlussvorschlägen für die Hauptversammlung am 20. April 2017 sowie dem vom Nominierungsausschuss vorbereiteten Wahlvorschlag für die Ergänzungswahlen zum Aufsichtsrat zu. Er beschloss außerdem eine Anpassung der Geschäftsverteilung im Vorstand.

Am **20. April 2017** bereitete der Aufsichtsrat die anschließende Hauptversammlung vor. Der Vorstand informierte über den Geschäftsverlauf und gab einen Ausblick auf das Gesamtjahr.

In der Sitzung nach der Hauptversammlung wählte der Aufsichtsrat Hong Chow und Reiner Hansert zu Mitgliedern verschiedener Ausschüsse. Er bestätigte den im Vorjahr gefassten Grundsatzbeschluss über die Billigung der Investition für eine neue Konzernzentrale. Das Kompetenzprofil für den Aufsichtsrat wurde diskutiert.

Am **4./5. September 2017** befasste sich der Aufsichtsrat vertieft mit der Strategie des Vorstands für den Unternehmensbereich Consumer. Hierzu präsentierten die Mitglieder des Vorstands ausführlich zu strategischen Fragestellungen aus ihren jeweiligen Aufgabenbereichen sowie zu den Herausforderungen aus den zunehmend schnelleren Veränderungen der relevanten Märkte sowie der voranschreitenden Digitalisierung. Außerdem diskutierte der Aufsichtsrat die Berichte aus den Ausschüssen. Gegenstand der Sitzung waren zudem der Zwischenabschluss des Konzerns zum 30. Juni 2017, die Geschäftsentwicklung per Ende August sowie eine Vorschau auf das Gesamtjahr 2017. Der Aufsichtsrat beschäftigte sich mit der Cyber Security sowie mit der nichtfinanziellen Erklärung aufgrund neuer gesetzlicher Regelungen („CSR-Richtlinie“). Schließlich beschloss der Aufsichtsrat das Kompetenzprofil für den Aufsichtsrat.

Am **8. Dezember 2017** erörterte der Aufsichtsrat die Geschäftsentwicklung bis Ende November 2017 und verabschiedete nach intensiver Diskussion die Unternehmensplanung 2018. Er behandelte die Unternehmensstrategie, die Cyber Security, die Wiederbestellung eines Vorstandsmitglieds, die Zielerreichung der Mitglieder des Vorstands 2017 und die Vorstandsziele für das Geschäftsjahr 2018. Der Aufsichtsrat verabschiedete die Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex.



**Anfang 2018** beschloss der Aufsichtsrat die Zielerreichung und die Vergütung des Vorstands für 2017. Außerdem billigte er den Jahres- und Konzernabschluss 2017 sowie die Berichte hierzu und stimmte den Beschlussvorlagen zur Hauptversammlung am 25. April 2018 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 sowie der Vorstandsvergütung und anderen Vorstandsangelegenheiten. Er bereitete die Plenumsitzungen vor. In einem Fall fasste der Präsidialausschuss nach mündlicher Vorerörterung und Klärung schriftlich Beschluss über eine zustimmungspflichtige Maßnahme.

Der **Prüfungsausschuss** (zehn Sitzungen, davon zwei 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 2017. Er machte dem Aufsichtsrat einen Vorschlag für die Wahl des Abschlussprüfers durch die Hauptversammlung 2017 und ließ sich vom Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse der Abschlussprüfung berichten. Einen Schwerpunkt der Ausschusssitzungen bildeten die Berichte und Sonderberichte der Internen Revision sowie Ablauf, Auswirkungen und Lehren des Cyber-Angriffs Ende Juni 2017. Der Ausschuss befasste sich mit den Inhalten der künftigen nichtfinanziellen Erklärung („CSR-Richtlinie“) und den Prüfungsaufgaben des Aufsichtsrats dazu. Regelmäßige Erörterungspunkte waren darüber hinaus Geschäftsentwicklung, Quartalszahlen, internes Kontrollsystem, Risikomanagement, weitere Bilanzierungsthemen des Konzerns und ausgewählter Landesgesellschaften sowie der Stand der Rechtsstreitigkeiten und Verfahren.

Der **Finanzausschuss** (fünf Sitzungen) beschäftigte sich insbesondere mit den Kapitalanlagen, der Anlagestrategie für die steigenden Zahlungsmittelbestände und den Fremdwährungsrisiken. Er befasste sich regelmäßig mit dem Compliance Management und detailliert mit möglichen Risiken aus rechtlichen und steuerlichen Verfahren. Einen Schwerpunkt bildeten hierbei mögliche Schadensersatzansprüche gegen die AG aus abgeschlossenen Kartellverfahren.

Der **Nominierungsausschuss** (eine Sitzung) beschloss unter Berücksichtigung der Ziele des Aufsichtsrats für seine Zusammensetzung sowie der Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, dem Aufsichtsrat Hong Chow als Mitglied und Beatrice Dreyfus als Ersatzmitglied für den Wahlvorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung am 20. April 2017 vorzuschlagen.

Anfang 2018 beschloss der Nominierungsausschuss unter Berücksichtigung der Ziele des Aufsichtsrats für seine Zusammensetzung sowie der Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, dem Aufsichtsrat Martin Hansson als Mitglied und Beatrice Dreyfus als Ersatzmitglied für den Wahlvorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung am 25. April 2018 vorzuschlagen.

## 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 2017** und den **zusammengefassten Lagebericht** von AG und Konzern und erteilte uneingeschränkte Bestätigungsvermerke. Der Bericht des Vorstands über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen (§ 312 AktG), der wegen der Mehrheitsbeteiligung der maxingvest ag, Hamburg, zu erstatten ist, 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.“ Zudem wurde der Abschlussprüfer mit einer freiwilligen Prüfung des zusammengefassten **nicht-finanziellen Berichts** beauftragt.

Der Aufsichtsrat erhielt unmittelbar nach **Aufstellung** die Jahresabschlüsse, den zusammengefassten Lagebericht sowie den nichtfinanziellen Bericht der AG und des Konzerns 2017, 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, zusammengefassten Lagebericht sowie den nichtfinanziellen Bericht der Gesellschaft und des Konzerns, den Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen einschließlich der Schlusserklärung 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 2017. 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, 22. Februar 2018

Für den Aufsichtsrat



**REINHARD PÖLLATH**

Vorsitzender

# Corporate Governance-Bericht

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 2017 haben Vorstand und Aufsichtsrat die Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen des Kodex für das Geschäftsjahr 2017 gemäß § 161 Aktiengesetz (AktG) abgegeben. Die Beiersdorf AG erfüllt mit einer Ausnahme alle Empfehlungen sowie mit wenigen Ausnahmen alle Anregungen des Kodex. Die Entsprechenserklärung 2017 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 2017 und entspricht sämtlichen Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 5. Mai 2015 bzw. 7. Februar 2017 mit einer Ausnahme:

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 Units*), 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.

Hamburg, im Dezember 2017  
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; ein Mitglied des Aufsichtsrats hat sein Mandat mit Wirkung zum Ablauf der Hauptversammlung 2018 niedergelegt.

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 auf Grund ausführlicher Unterlagen. Bei Bedarf tagt der Aufsichtsrat ohne den Vorstand. Sitzungen werden regelmäßig vorbesprochen; soweit erforderlich und angemessen, getrennt von Arbeitnehmer- und Anteilseignerseite. Der Aufsichtsrat 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. Neue Mitglieder des Aufsichtsrats werden eingehend eingearbeitet.

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

#### a) Zielsetzung, Kompetenzprofil und Stand der Umsetzung

Der Aufsichtsrat hat im Dezember 2015 konkrete unternehmensspezifische Ziele für seine Zusammensetzung beschlossen. Diese Ziele 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. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat

im September 2017 sein Kompetenzprofil weiterentwickelt, wonach er insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen zu verfügen hat. Die Ziele und das Kompetenzprofil sind Bestandteil des Diversitätskonzepts für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats; sie werden – wie bisher – auch bei künftigen Wahlvorschlägen berücksichtigt.

#### 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

Der Aufsichtsrat strebt an, Anzahl und Stellung von Frauen im Aufsichtsrat weiter zu stärken und 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 und dabei die Eigentümerstruktur berücksichtigen. 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.

#### Kompetenzprofil

Der Aufsichtsrat achtet darauf, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung seiner Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Ergänzend zu den konkreten Zielen für seine Zusammensetzung hat der Aufsichtsrat ein Kompetenzprofil mit besonderen fachlichen und persönlichen Kompetenzanforderungen erarbeitet, das regelmäßig überprüft und bei Bedarf aktualisiert wird. In fachlicher Hinsicht müssen die Mitglieder in ihrer Gesamtheit mit dem Sektor des Unternehmens vertraut sein; darüber hinaus soll mindestens jeweils ein Mitglied über Kenntnisse bzw. Erfahrungen insbesondere auf den folgenden Gebieten verfügen: Rechnungslegung und Finanzen; Konsumgüter, Handel und Vertriebskanäle; internationale Märkte (einschließlich Emerging Markets); Beauty und Körperpflege; Markenentwicklung und -führung; Personalentwicklung und -förderung sowie Unternehmensorganisation; Risikomanagement, interne Kontrollsysteme, Compliance und Revision; Innovationsmanagement und Forschung & Entwicklung; Digital und Informationstechnologie; Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility. Der Aufsichtsrat strebt an, dass diese fachlichen Kompetenzen unter seinen Mitgliedern möglichst ausgewogen vertreten sein sollen. Unabhängig davon soll jedes Aufsichtsratsmitglied die zur Erfüllung seiner Aufgaben nötigen allgemeinen und persönlichen Anforderungen an Bildung, internationale berufliche Ausrichtung, internationale Diversität, Seniorität, Zuverlässigkeit, Sorgfalt und zeitliche Verfügbarkeit im erforderlichen und angemessenen Umfang erfüllen.

#### Diversity-Beauftragte

Zur Weiterentwicklung und Förderung von Diversität im Aufsichtsrat sind zwei Diversity-Beauftragte aus dem Aufsichtsrat benannt, Frau Dr. Dr. Martel und Frau Prof. Manuela 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.

#### Stand der Umsetzung der Ziele und des Kompetenzprofils

Neben der ausgewogenen fachlichen Qualifikation des Gesamtaufichtsrats ist Vielfalt ein wichtiges Kriterium für die Auswahl der Aufsichtsrats- und der Ausschussmitglieder im Unternehmensinteresse. Derzeit gehören dem Aufsichtsrat insgesamt drei Frauen an: auf Arbeitnehmerseite Frau Prof. Manuela Rousseau und auf Anteilseignerseite die Vorsitzende des Prüfungsausschusses Frau Dr. Dr. Christine Martel sowie Frau Beatrice Dreyfus (bis zum 20. April 2017) bzw. Frau Hong Chow (seit dem 20. April 2017). Die gesetzliche Geschlechterquote zur Besetzung des Aufsichtsrats gilt für alle Wahlen seit 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 Aufsichtsrat 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. Insoweit geht der Aufsichtsrat davon aus, dass mindestens die folgenden amtierenden Mitglieder auf Anteilseignerseite unabhängig sind: Frau Hong Chow, Frau Dr. Dr. Christine Martel und Herr Poul Wehrauch.

Ein Aufsichtsratsmitglied, Herr Michael Herz, hat die in der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat festgelegte Regelaltersgrenze überschritten. Der Aufsichtsrat hat 2015 für ihn aufgrund seiner Kenntnisse und Erfahrungen eine begründete Ausnahme von der Regelaltersgrenze festgestellt. Die Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer und der Umgang mit potenziellen Interessenkonflikten wurden beachtet. Alle Mitglieder des Aufsichtsrats erfüllen zudem die für ihre Aufgaben nötigen persönlichen Kompetenzanforderungen. Darüber hinaus ist der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit mit dem Sektor des Unternehmens vertraut. Zudem werden die erforderlichen fachlichen Kompetenzen jeweils von mindestens einem Mitglied erfüllt.

#### 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. Christine 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. Mit dem Abschlussprüfer findet ein regelmäßiger Austausch zu relevanten Themen auch außerhalb von Sitzungen statt. Ferner überwacht der Prüfungsausschuss die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und befasst sich mit den von ihm zusätzlich erbrachten Leistungen. Er berät und

überwacht den Vorstand in Fragen der Rechnungslegung, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionsystems. Außerdem erörtert er die Halbjahresberichte und die Quartalsmitteilungen mit dem Vorstand vor deren Veröffentlichung.

#### 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 85 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 (Diversity). 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. Der Aufsichtsrat hat für den Frauenanteil im Vorstand eine Zielgröße von 10 % festgelegt, die spätestens bis zum 30. Juni 2022 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), unter anderem durch ein angemessenes, an der Risikolage ausgerichtetes Compliance Management System, dessen Grundzüge im Nachhaltigkeitsbericht offengelegt werden. 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. Der Vorstand hat für den Frauenanteil der Beiersdorf AG in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands eine Zielgröße von mindestens 35 % und in der zweiten Führungsebene eine Zielgröße von mindestens 50 % festgelegt, die jeweils bis zum 30. Juni 2022 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 Geschäftsjahres. 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 von Vorstand und Aufsichtsrat**

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.

### **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 20. April 2017 wählte die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, zum Abschlussprüfer für die AG und den Konzern für das Geschäftsjahr 2017.

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 sowie der zusammengefasste, gesonderte nichtfinanzielle Bericht des Konzerns und der Beiersdorf AG), 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 §§ 289f, 315d 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 dessen Ausschüssen, zum Diversitätskonzept für den Vorstand und Aufsichtsrat und zu den gesetzlichen Vorgaben für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen.

Hamburg, 22. Februar 2018  
Beiersdorf Aktiengesellschaft

Der Aufsichtsrat

Der Vorstand

# ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

## **Grundlagen des Konzerns**

- S. 14** Die Marken im Überblick
- S. 15** Geschäft und Strategie
- S. 18** Forschung und Entwicklung
- S. 20** Nachhaltigkeit
- S. 22** Menschen bei Beiersdorf

## **Wirtschaftsbericht**

- S. 26** Wirtschaftliches Umfeld
- S. 27** Ertragslage
- S. 33** Vermögenslage
- S. 34** Finanzlage

- S. 35** Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage

- S. 35** Beiersdorf AG

- S. 38** Risikobericht

- S. 41** Prognosebericht

## **Vergütungsbericht und weitere Angaben**

- S. 43** Vergütungsbericht

- S. 50** Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

- S. 50** Übernahmerechtliche Angaben

- S. 52** Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit

# Grundlagen des Konzerns

## Die Marken im Überblick

Das Beiersdorf Portfolio zeichnet sich durch starke, international führende Marken aus. Sie überzeugen Tag für Tag Millionen von Menschen weltweit. Basis für den Erfolg unserer Marken ist unsere hohe Innovationskraft, das ausgezeichnete Qualitätsniveau sowie die Nähe zu den Verbrauchern, durch die wir unser Markenportfolio auf die individuellen Wünsche und regionalen Bedürfnisse unserer Konsumenten auf der ganzen Welt abstimmen können. Den Schwerpunkt unseres Sortiments bilden unsere erfolgreichen Haut- und Körperpflegemarken, mit denen wir unterschiedliche Segmente bedienen:

mit NIVEA den Massenmarkt, mit Eucerin das Segment der Dermokosmetik und mit La Prairie den Selektivkosmetikmarkt. Darüber hinaus ist Beiersdorf mit den Marken Hansaplast und Elastoplast weltweit im Bereich der Plaster- und Wundversorgung aufgestellt. Weitere namhafte Marken wie Labello, Florena, 8x4, Hidrofugal, arix, Aquaphor, SLEK und Maestro ergänzen unser umfangreiches Portfolio im Unternehmensbereich Consumer. Mit der Marke tesa, die seit 2001 durch den gleichnamigen, eigenständigen Teilkonzern von Beiersdorf geführt wird, bieten wir zudem innovative selbstklebende System- und Produktlösungen für Industrie- und Gewerbetunden sowie Endverbraucher an.

### Unser Markenportfolio



Eucerin®

la prairie  
SWITZERLAND



Labello®

Florena  
seit 1920



Aquaphor®  
HEALING OINTMENT

Maestro 美涛  
专业美发大师



**NIVEA** zählt zu den bekanntesten, größten und erfolgreichsten Hautpflegemarken der Welt und genießt rund um den Globus großes Vertrauen bei den Verbrauchern.

**Eucerin** ist die medizinische Hautpflegemarke von Beiersdorf. Ihr vertrauen Apotheker, Dermatologen und Verbraucher auf der ganzen Welt.

Die Marke **La Prairie** steht für hochqualitative, innovative Produkte mit dem Ziel, den Verbrauchern den ultimativen Luxus in der Hautpflege zu bieten.

Mit **Hansaplast** sowie der Schwestermarke **Elastoplast** ist Beiersdorf im Bereich der Pflaster- und Wundversorgung weltweit aktiv.

Die international bekannten Lippenpflegestifte von **Labello** gehören zu den Klassikern von Beiersdorf.

Unter der Marke **Florena** bietet Beiersdorf in Deutschland ein umfangreiches Sortiment an Haut- und Körperpflegeprodukten mit natürlichen Inhaltsstoffen an.

**8x4** ist eine international bekannte Deodorant-Marke.

Unter der Marke **Hidrofugal** bietet Beiersdorf ein Sortiment an hochwirksamen Antitranspiranten an.

Die Handpflegemarke **atrix** liefert schnelle Soforthilfe für stark beanspruchte Hände.

**Aquaphor** bietet als Schwestermarke von Eucerin Hautpflegeprodukte an, die extrem trockene oder irritierte Haut schützen und pflegen.

**SLEK** und **Maestro** sind Beiersdorfs Haarpflege- und Haarstylingmarken in China. Beide Marken sind Teil unserer globalen Wachstumsstrategie.

Mit **tesa** setzen wir auf selbstklebende System- und Produktlösungen für Industrie, Gewerbe und Konsumenten. Kernelemente der Philosophie und Strategie sind eine zuverlässig hohe Qualität, beispielhafte Innovationsfähigkeit und der Einsatz hochmoderner Technologien.



## Geschäft und Strategie

Beiersdorf ist eines der weltweit führenden Unternehmen der Konsumgüterindustrie. Rund 19.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mehr als 160 Tochtergesellschaften tragen zum Erfolg des Konzerns bei. Dabei untergliedert sich das Geschäft in zwei unterschiedliche, unabhängig voneinander agierende Unternehmensbereiche, die weltweit jeweils marktführende Positionen einnehmen:

- Der Unternehmensbereich Consumer bildet den Schwerpunkt unseres Geschäfts. Hier konzentrieren wir uns mit starken Marken wie NIVEA, Eucerin, Hansaplast und La Prairie auf den Bereich der Haut- und Körperpflege.
- Mit dem Unternehmensbereich tesa setzen wir auf selbstklebende System- und Produktlösungen für Industrie, Gewerbe und Konsumenten. Seit 2001 ist die tesa SE ein unabhängig geführtes Tochterunternehmen der Beiersdorf AG.

### Consumer

#### UNSERE STRATEGIE

Wir haben den Anspruch, in unseren wichtigsten Kategorien und Märkten das Hautpflegeunternehmen Nr. 1 zu sein. Zugleich wollen wir das Wachstumspotenzial unserer starken Marken optimal ausschöpfen. Um dieses Ziel zu erreichen, richten wir unser unternehmerisches Handeln – im Einklang mit unserer ökologischen und gesellschaftlichen Verantwortung – an unserem strategischen Kompass aus, der die Blue Agenda, zu deren Schwerpunkten zählen:

- Stärkung der Marken
- Kontinuierliche Steigerung unserer Innovationskraft
- Ausbau der Präsenz in den Wachstumsmärkten und Festigung der Marktposition in Europa
- Kontinuierliche Steigerung der Effizienz
- Forcierung der Digitalisierung im operativen Geschäft und innerhalb des Unternehmens
- Förderung einer integrativen und leistungsfördernden Unternehmenskultur, bei der die Menschen im Vordergrund stehen

Um den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens zu sichern, haben wir im Berichtsjahr systematisch an der Umsetzung dieser strategischen Schwerpunkte gearbeitet. Darüber hinaus haben wir die Blue Agenda mit der neuen Blue & Beyond-Strategie erweitert. Mit dieser haben wir die Zukunft unseres Unternehmens im Blick und setzen alles daran, das enorme Wachstumspotenzial unserer drei Pharmacy- und Selective-Marken Eucerin, Hansaplast und La Prairie zu heben. Dabei konzentrieren wir uns darauf, neue Geschäftsmodelle aufzubauen und gleichzeitig Synergien effektiv zu nutzen.

Die positive Geschäftsentwicklung ist ein Beleg dafür, dass sich unsere Strategie auszahlt: Beiersdorf hat im Geschäftsjahr 2017 seinen profitablen Wachstumskurs fortgesetzt. Mit starken Marken, überzeugenden Produktinnovationen und erhöhter Präsenz in den Wachstumsmärkten konnten wir unter herausfordernden Rahmenbedingungen unseren Umsatz abermals steigern, Marktanteile hinzugewinnen und unsere weltweit starke Position weiter ausbauen.

#### UNSERE WERTE

Für die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie ist es entscheidend, wie wir handeln. Leitend dafür stehen unsere Werte, die Core Values. Sie sind die Richtschnur für das unternehmerische Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters und prägen unsere Unternehmenskultur.

- **Care:** Wir übernehmen Verantwortung für unsere Kollegen, Konsumenten, Marken, die Gesellschaft und unsere Umwelt.
- **Simplicity:** Wir streben nach Klarheit und Konsistenz, treffen Entscheidungen schnell und pragmatisch und fokussieren uns auf das Wesentliche.
- **Courage:** Wir setzen uns ambitionierte Ziele, ergreifen die Initiative, lernen aus unseren Fehlern und sehen Veränderung als Chance.
- **Trust:** Wir sagen, was wir meinen, halten unsere Versprechen und behandeln andere mit Respekt.

#### MARKEN

Mit unseren starken Marken sind wir nah am Verbraucher und treffen die Bedürfnisse der Konsumenten auf der ganzen Welt. Auf diese Weise trägt unser Markenportfolio entscheidend zum Erfolg unseres Unternehmens bei. Die Marken von Beiersdorf stehen für Vertrauen, Qualität und Beständigkeit. Durch eine disziplinierte Markenführung ist es uns gelungen, die Schlagkraft unserer Marken auch im Berichtsjahr beständig auszubauen. Dies gilt insbesondere für unsere Marken Eucerin, Hansaplast und La Prairie, deren Stärkung wir im abgelaufenen Geschäftsjahr durch die neue Blue & Beyond-Strategie forciert haben. Hier haben wir uns zum Ziel gesetzt, das Wachstumspotenzial der Marken zu heben und wirtschaftlich vergleichbare Erfolge zu erzielen wie mit unserer Markenkone NIVEA.

#### INNOVATIONEN

Beiersdorf steht weltweit für höchste Hautpflegekompetenz. Innovative Produkte zu entwickeln, die den Ansprüchen der Konsumenten gerecht werden, ist die Voraussetzung dafür, dass wir unsere Markenposition im Geschäft für Haut- und Körperpflege stärken. Die Langfristigkeit der Produktinnovationen ist für uns von zentraler Bedeutung. Wir konzentrieren uns daher auf Produktneuheiten, die ein hohes Potenzial für nachhaltiges Wachstum haben. Darüber hinaus zielen wir darauf ab, die Lebensdauer und das Wachstum unserer bedeutenden Innovationen optimal zu verlängern und auszuschöpfen.

Zu den bedeutenden Innovationen, die wir im Berichtsjahr auf den Markt gebracht haben, zählt die neue NIVEA Sun Protect & Care mit verbesserter Formel. Die innovative Formel schützt nicht nur die Haut vor UV-A- und UV-B-Strahlen, sondern ermöglicht zugleich ein leichteres Auswaschen von UV-Filter-bedingten Flecken in der Kleidung. Mit dieser bahnbrechenden Innovation konnte Beiersdorf seine hervorragende Position im Bereich Sonnenschutz deutlich ausbauen. Informationen zu weiteren Innovationen finden sich im Kapitel „Forschung und Entwicklung“ des Lageberichts.

#### MÄRKTE

Mit unseren führenden Marken sind wir in nahezu allen Ländern weltweit vertreten. Die lokale Nähe zu den Konsumenten ist für uns entscheidend, um den spezifischen, regional oft sehr unterschiedlichen Bedürfnissen zu entsprechen und auf sich verändernde Erwartungen schnell und flexibel reagieren zu können. So

können Marktanteile langfristig gesichert und führende Positionen eingenommen und behauptet werden.

Mit der weltweiten Präsenz unserer Marken und Tochtergesellschaften ist Beiersdorf sehr nah an den Konsumenten. Unser globales Netzwerk an Forschungs- und Entwicklungsstandorten ermöglicht uns, Trends rechtzeitig zu erkennen und unsere Produkte entsprechend individuellen Bedürfnissen zu entwickeln. Unsere 17 Produktionsstandorte in zwölf Ländern verschaffen uns durch die Nähe zu den Zielmärkten weitere Vorteile im internationalen Wettbewerb. Um die Internationalisierung sowie die Präsenz und Schlagkraft in wichtigen Wachstumsmärkten voranzutreiben, hat Beiersdorf im Berichtsjahr gezielt in den Ausbau lokaler Produktionskapazitäten investiert. Dabei standen folgende Projekte im Fokus:

- Im ersten Halbjahr 2017 haben wir unsere Präsenz in Lagos, Nigeria, weiter ausgebaut. Das Investitionsvolumen für die neue Produktion betrug insgesamt rund 13 Mio. €. Das Werk, das im April 2017 die Produktion aufnahm und spezifische Produkte für den lokalen Markt herstellt, ist für Beiersdorf aufgrund des enormen Wachstumspotenzials der afrikanischen Märkte von strategischer Bedeutung.
- Zudem fiel im Berichtsjahr der Startschuss für das Expansionsprojekt unseres Produktionszentrums nahe Bangkok, Thailand. Basierend auf einem Investitionsvolumen von ca. 45 Mio. € wird der Bau auf rund 20.000 m<sup>2</sup> Neufäche den Kriterien des Umweltstandards LEED Gold entsprechend geplant. Die Inbetriebnahme des für die gesamte Asien-Pazifik-Region strategisch wichtigen Werks ist für den Sommer 2019 geplant.
- Auch im wichtigen Wachstumsmarkt Brasilien haben wir im Jahr 2017 die Entscheidung getroffen, in die deutliche Erweiterung der Produktionslinien zu investieren. Die Grundsteinlegung erfolgte am Ende des Geschäftsjahres und bis Ende 2019 soll der komplette Ausbau der Produktions- und Lieferkapazitäten abgeschlossen sein. Das Gesamtinvestitionsvolumen für unsere erste Produktionsstätte für Aerosole außerhalb Europas wird rund 80 Mio. € betragen.

## EFFIZIENZ

Beiersdorf zeichnet sich durch gesteigerte Effizienz und hohe Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Märkte aus. Auf diese Weise konnten wir die anhaltende wirtschaftliche Aufwärtsentwicklung der letzten Jahre auch im Berichtsjahr fortsetzen. Durch die unternehmensweit hohe Kostendisziplin, optimierte Kostenstrukturen, ein fokussiert eingesetztes Marketingbudget sowie die Straffung und Harmonisierung des Sortiments konnten wir die Effizienz von Beiersdorf auch im Jahr 2017 weiter steigern. Ein Schwerpunkt lag auf der weiteren Senkung des Working Capital (= Vorräte plus Warenforderungen minus Warenverbindlichkeiten), das im Berichtsjahr auf einen einstelligen Prozentwert gesenkt werden konnte.

## DIGITALISIERUNG

Neben der lokalen Nähe zum Verbraucher gewinnt unsere digitale Präsenz weltweit zunehmend an strategischer Bedeutung. Zur Stärkung unserer Markenposition und der engen Verbindung zu unseren Verbrauchern treiben wir die Digitalisierung bei Beiersdorf seit Jahren voran. Auch im Geschäftsjahr 2017 haben wir durch vielfältige digitale Initiativen und gezieltes Onlinemarketing die direkte Kommunikation mit unseren Konsumenten weiter ausgebaut und die

Markenbindung gefestigt. Durch den Ausbau unserer digitalen Geschäftstätigkeit sowie erfolgreicher Kooperationen mit Onlinehandelsplattformen ist es uns gelungen, den E-Commerce-Umsatz im Berichtsjahr erneut deutlich zu steigern. So wuchs unser Geschäft für den Massenmarkt in den USA über alle Onlinehandelsanbieter hinweg – darunter Amazon – im Vergleich zum Vorjahr deutlich, nämlich um mehr als 40%. La Prairie erzielte in den USA allein 2017 sogar über 20% seines Umsatzes per Onlinehandel. In dem für Beiersdorf wichtigen Wachstumsmarkt China wurde unter anderem in die Zusammenarbeit mit den beiden dort führenden E-Commerce-Anbietern, Alibaba und JD.com, investiert. Über diese Onlineplattformen haben wir Zugang zu rund 650 Mio. chinesischen Verbrauchern. Im Berichtsjahr erzielten wir auch hier einen deutlichen Zuwachs und konnten bereits mehr als 25% unseres gesamten China-Umsatzes im E-Commerce-Sektor realisieren.

Bei der digitalen Transformation von Beiersdorf haben wir stets den Mehrwert für alle relevanten Stakeholder im Blick. Unsere Initiativen setzen dort an, wo sie für Verbraucher, Mitarbeiter, Partner und uns von Bedeutung sind. Die Etablierung eines digitalen Mindsets bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern war im Berichtsjahr ein wichtiges Fokusthema bei Beiersdorf. Durch „Inspirational Talks“ und E-Learning-Angebote wollen wir die Digitalexpertise in der Mitarbeiter-schaft weiter schärfen und ausbauen.

## MENSCHEN

Die Erfolge des abgelaufenen Geschäftsjahres basieren vor allem auf der Leistung unserer engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gemeinsam haben wir im Berichtsjahr erfolgreiche Produkte auf den Markt gebracht, Prozesse vereinfacht und die Effizienz des Unternehmens deutlich gesteigert. Beiersdorf will für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der ganzen Welt ein attraktiver Arbeitgeber sein und fördert eine Kultur des offenen Feedbacks und des Dialogs auf Augenhöhe. Partizipation ist bei uns gelebte Praxis. 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 Format „CEO Direct“, bei dem der Vorstandsvorsitzende sich den Fragen der Mitarbeiter zu einem konkreten Fokusthema stellt, wurde im Berichtsjahr erfolgreich fortgeführt.

Zum fünften Mal in Folge wurde 2017 eine weltweite Befragung zur Zufriedenheit und Motivationslage der Beschäftigten durchgeführt, an der über 90% der Beiersdorf Mitarbeiter teilnahmen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich der Zusammenhalt in den Teams, die Zufriedenheit und die emotionale Bindung der Mitarbeiter zu Beiersdorf im Berichtsjahr weiter gesteigert haben. Das durch die Umfrage generierte Feedback dient als Grundlage für die Implementierung von Optimierungsmaßnahmen im Arbeitsalltag.

Mit dem Bau einer neuen Konzernzentrale in Hamburg-Eimsbüttel investiert Beiersdorf in eine hochmoderne, attraktive neue Arbeitswelt inmitten urbaner Strukturen. Erste Baumaßnahmen haben bereits im abgelaufenen Berichtsjahr begonnen, die Fertigstellung ist für 2021 vorgesehen. Das Investitionsvolumen beläuft sich auf insgesamt 230 Mio. €. Auf 100.000 m<sup>2</sup> sind die Errichtung eines Verwaltungskomplexes mit 3.000 Arbeitsplätzen sowie ein erweitertes Forschungszentrum geplant. Die bisher räumlich teilweise weit auseinanderliegenden operativen Einheiten werden damit künftig unter einem gemeinsamen Dach arbeiten können. Beiersdorf setzt mit dem Bau der neuen Konzernzentrale ein klares Signal für weiteres Wachstum in der Zukunft.

## tesa

Der Unternehmensbereich tesa entwickelt, produziert und vermarktet selbstklebende Produkte und Systemlösungen. Zuverlässige Qualität, exzellenter Service, hohe Innovationsleistung und die Nutzung überlegener Technologien sind Kernelemente der Markenphilosophie und des Erfolgs von tesa. Die Basis dafür sind eine nachhaltige Mitarbeiterqualifikation und hohes Engagement. Im Vordergrund des Handelns stehen die Kunden und Märkte. Für folgende Gruppen erarbeitet tesa effektive und marktgerechte Problemlösungen:

### DIRECT INDUSTRIES

Die Branchen Elektronik, Druck und Papier, Bau und Konstruktion sowie Automobil versorgt tesa überwiegend auf direktem Weg mit spezialisierten Systemlösungen. Diese dienen der Optimierung und Effizienzsteigerung von Produktionsprozessen, als maßgeschneiderte Schutz- und Verpackungssysteme sowie als Befestigungslösungen in konstruktiven Anwendungsbereichen.

Die Tochtergesellschaft tesa Labtec GmbH entwickelt und produziert arzneimittelhaltige Pflaster, sogenannte transdermale therapeutische Systeme, sowie orale Filme (arzneimittelhaltige Folien, die sich im Mund ohne Zugabe von Flüssigkeit auflösen) für die Pharmaindustrie.

Die tesa scribos GmbH bietet innovative Lösungen für den Manipulations- und Fälschungsschutz an. Eine Schlüsseltechnologie ist der tesa Priospot®, ein selbstklebendes Spezialetikett.

Durch den Ausbau globaler Strukturen bietet tesa im Industriegeschäft weltweit homogene Lösungsansätze an.

### TRADE MARKETS

Dieser Bereich umfasst diejenigen Märkte, die über Handelspartner oder handelsähnliche Kanäle bedient werden. Im Geschäftsfeld General Industrial Markets bietet tesa Sortimente für die Montage und Reparatur, Transportsicherungsbänder oder Klebelösungen für unterschiedliche Verpackungsindustrien an.

Im Geschäftsfeld Consumer & Craftsmen, das auf Europa und Lateinamerika konzentriert ist, vermarktet tesa mehr als 300 innovative Produktlösungen, die unter anderem für die Anwendungsbereiche Energiesparen, Renovieren, Montieren, Reparieren, Verpacken und Insektenschutz bestimmt sind. Der Fokus im Geschäftsfeld Craftsmen liegt auf maßgeschneiderten Sortimenten für professionelle Handwerker sowie auf der Entwicklung und Umsetzung zielgruppen-gerechter Vermarktungskonzepte.

Für tesa ist eine umfassende Kenntnis der Handelspartner, Endverbraucher und Industrietrends unerlässlich, um die Geschäftsprozesse ständig zu optimieren. Dadurch kann der Unternehmensbereich schnell und flexibel auf Veränderungen des Marktes reagieren und effiziente Problemlösungen entwerfen, die den Anforderungen aller Stakeholder mit einer hohen Flächenproduktivität entsprechen. tesa verschafft sich dadurch Vorteile gegenüber Wettbewerbern und sichert so einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.

## 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 zusammengefassten Lageberichts ist, erläutert. Die Erklärung zur Unternehmensführung der Beiersdorf AG und des Konzerns nach §§ 289f, 315d 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 Geschäftsjahres 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 zusammengefassten Lageberichts beschrieben werden.

## Forschung und Entwicklung

Seit 135 Jahren ist die Expertise im Bereich Forschung und Entwicklung bei Beiersdorf ein wesentlicher Treiber für den Unternehmenserfolg. Die wichtigsten Ressourcen sind hierbei die fachliche Kompetenz, der Pioniergeist und das hohe Engagement unserer Mitarbeiter. So gelingt es uns, Hautpflege tagtäglich neu zu erfinden und herausragende Innovationen auf den weltweiten Markt zu bringen.

Unsere Forschungsaktivitäten und -schwerpunkte unterscheiden sich je nach Unternehmensbereich:

- Im Unternehmensbereich Consumer entwickelt Beiersdorf innovative und qualitativ hochwertige Produkte im Bereich der Hautpflege. Für ein bedarfsgerechtes Angebot antizipiert unsere Forschung Trends, Verbrauchervünsche und Anforderungen an eine innovative, wirksame und gut verträgliche Hautpflege.
- Im Unternehmensbereich tesa steht die Entwicklung selbstklebender System- und Produktlösungen von höchster Qualität im Vordergrund. Hier ist unser Ziel, die Arbeitsabläufe unserer Kunden noch effizienter und effektiver zu gestalten, Bedürfnisse zu erkennen und flexibel auf spezielle Anforderungen und Markttrends zu reagieren.

Zum Jahresende 2017 arbeiteten bei Beiersdorf weltweit 1.290 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 1.153\*) in der Forschung und Entwicklung. Davon waren 797 (Vorjahr: 677\*) im Unternehmensbereich Consumer tätig und 493 (Vorjahr: 476) im Unternehmensbereich tesa.

### Consumer

#### EXZELLENZ IN FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Beiersdorf steht weltweit für höchste Hautpflegekompetenz. Innovationen, die den Ansprüchen der Konsumenten gerecht werden, sind für uns der Schlüssel zum Erfolg und ein wesentlicher Wachstumsmotor. Unsere effektive und effiziente Forschung und Entwicklung setzt alles daran, innovative Produkte auf den Markt zu bringen und wegweisende Formeln und Technologien zu entwickeln. Unsere Forschungsschwerpunkte lagen 2017 auf folgenden Bereichen:

In Zusammenarbeit mit dem „Center for Free-Electron Laser Science“ (CFEL) in Hamburg haben wir im Berichtsjahr die Ursachen des altersbedingt abnehmenden Energiestoffwechsels der Haut erforscht. Das Expertenteam gewann die Erkenntnis, dass ältere Haut ein signifikant stärker fragmentiertes mitochondriales Netzwerk von klein und kompakt geclusterten Keratinozyten (hornbildende Zellen) aufzeigt. Hieraus lassen sich konkrete Ansätze für die kosmetische Intervention gewinnen – insbesondere in der Verwendung des Coenzym Q10, das den Energiestoffwechsel stimuliert und so auf verträgliche Weise den Zeichen der Hautalterung entgegenwirkt. Auch in einer Studie in Zusammenarbeit mit der Universität Zürich (ETH) zu den Forschungsschwerpunkten Metabolomik (Stoffwechsel von Zellen) und Transkriptomik (Erforschung der Gene) konnte ein Absinken des Coenzym Q10 bei älterer Haut bestätigt werden. Zusätzlich wurde ein veränderter Stoffwechsel von Schlüsselproteinen, Glykolyse und Glycerolipiden nachgewiesen, der eine zentrale Bedeutung für die Integrität der Hautbarriere und den Feuchtigkeitsausgleich hat.

Ein weiterer Forschungsschwerpunkt waren der Feuchtigkeitsgehalt der Haut sowie die Wirksamkeit von Feuchtigkeitscremes. Beides wurde in den letzten Jahrzehnten mit sehr groben elektrischen Methoden gemessen, insbesondere in den Bereichen der Hautleitfähigkeit und der Kapazitätsmessung (Corneometrie). Nach einer mehrjährigen Zusammenarbeit mit Forschern des „Deutschen Elektronen-Synchrotrons“, der „Walnut Technology Consulting GmbH“ und einigen weiteren Forschungsinstituten gelang es den Beiersdorf Forschern im Bereich Biophysics ein einzigartiges, konfokales Bildgebungsgerät zu entwickeln, mit dem Tiefenprofile des Feuchtigkeitsprofils in der Epidermis – speziell in der äußersten Schicht der Epidermis (Stratum corneum) – erfasst werden können. Selbst kleinste Veränderungen des Feuchtigkeitsgehalts können dadurch mit hoher Auflösung beurteilt werden, ohne dass eine Behinderung durch Elektrolyte erfolgt. Auf diese Weise widerlegte das Team die aus der traditionellen Corneometrie abgeleitete Ansicht, dass das in Antitranspiranten verwendete Aluminiumchlorohydrat (ACH) die Haut austrocknet. Es konnte nachgewiesen werden, dass ACH den Feuchtigkeitsgehalt der Haut in keiner Weise beeinflusst und daher selbst Konsumenten mit trockener Haut Antitranspirante sicher verwenden können.

Da Stress nicht nur einen Einfluss auf die allgemeine Gesundheit und das Wohlbefinden unserer Verbraucher hat, sondern auch ihre Haut und Haare beeinflusst, stand bei Beiersdorf im Jahr 2017 das Thema „Stress“ im Fokus der Forschungsaktivitäten. In Zusammenarbeit mit der Universitätsklinik Charité in Berlin, der Universitätsklinik Gießen und dem Gesundheitsdienst des Auswärtigen Amtes fanden die Forscher Hinweise auf eine Veränderung der Immunbalance und auf einen reduzierten Haarwuchs bei Frauen in erheblichen Stresssituationen. Diese Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit der Entwicklung einer ganzheitlichen Haut- und Haarpflege.

Pflege erfahrbar machen und Wissen über die Haut auf emotionale und unvergessliche Weise vermitteln – das war ein weiteres Ziel der Forschungs- und Entwicklungsabteilung im Berichtsjahr. Forscherteams von Beiersdorf haben in Zusammenarbeit mit den Hamburger „VR Nerds“ und weiteren Start-ups aus der Technik-Branche dazu innerhalb von sechs Monaten eine spezielle Applikation entwickelt: die „Beiersdorf VR Skin Exploration“. Sie ermöglicht mithilfe spezieller 3-D-Brillen, sogenannter VR-Brillen (Virtual Reality), eine virtuelle Reise durch die Haut und zeigt die Wirkung von Inhaltsstoffen vor den Augen des Nutzers in 2.500-facher Vergrößerung. Während der Bewegung durch den dreidimensionalen Raum kann der Nutzer Details berühren, spielerisch interagieren oder hinterlegte dermatologische Fakten abrufen. Eingesetzt wird die „Beiersdorf VR Skin Exploration“ für die Vermittlung von Produkteigenschaften bei zahlreichen Veranstaltungen, z.B. Messen und Presse-Events.

#### WELTWEITES OPEN-INNOVATION-NETZWERK

Partnerschaften gehören zum festen Bestandteil unserer Innovationsstrategie. Daher agieren wir in einem Netzwerk aus Kooperationen mit führenden Forschungsinstituten, Hochschulen und Lieferanten. Seit 2016 werden bei Beiersdorf sämtliche „Open-Innovation“-Aktivitäten unter dem Dach „Pearlfinders – We Open Innovation“ zusammengefasst. Hier haben wir unsere Aktivitäten und Partnerschaften im Berichtsjahr systematisch ausgeweitet.

Die Open-Innovation-Plattform „Trusted Network“ ist seit 2011 ein zentrales Element unserer Innovationsstrategie. In dem onlinebasierten Netzwerk, das auf Vertrauen, Fairness und Partnerschaft basiert, erhalten externe Partner aus

\* Vorjahreszahl aufgrund interner Berichtsstrukturänderung angepasst.

allen Regionen der Welt Zugang zu unseren vertraulichen wissenschaftlichen Fragestellungen und sind eingeladen, eigene Ideen und Lösungsvorschläge dafür zu unterbreiten.

### WISSENSAUSTAUSCH MIT ÄRZTEN

Beiersdorf hat sein Engagement im Rahmen der im Jahr 2016 gegründeten Professor Paul Gerson Unna Akademie auch im Berichtsjahr fortgesetzt und ausgebaut. Die Akademie widmet sich der Fort- und Weiterbildung von Ärzten. Ergänzend verfolgen wir damit den Ansatz, den Austausch zwischen Forschung und ärztlicher Praxis zu intensivieren und somit die Behandlungserfolge für Patienten rund um das Thema Haut kontinuierlich zu steigern. Im Jahr 2017 haben wir mit der Professor Paul Gerson Unna Akademie produktneutrale und bedarfsgerechte Fortbildungen – zum großen Teil mit CME-Punktevergabe (Continuing Medical Education) gemäß der ärztlichen Fortbildungspflicht – angeboten. Für das Geschäftsjahr 2018 ist eine internationale Ausweitung des Engagements geplant. Unterstützt wird die Akademie vom Eucerin-Außendienst.

### NÄHE ZU KONSUMENTEN UND MÄRKTEN

Maßgeblich für unseren Erfolg ist unsere globale Präsenz von Forschung und Entwicklung. In unserem großen Hautforschungszentrum in Hamburg beschäftigten wir zum 31. Dezember 2017 rund 600 Forscher und Entwickler. Hier wird im Wesentlichen daran gearbeitet, die hauteigenen Stoffwechselprozesse durch neue Erkenntnisse noch besser zu unterstützen. Basierend auf ihren Resultaten kombinieren unsere Experten in der Produktentwicklung die verwendeten Wirkstoffe mit ihren unterschiedlichen Eigenschaften, um Produkte mit den richtigen Vorteilen und sensorischen Eigenschaften zu kreieren. Da Produktsicherheit und -verträglichkeit bei Beiersdorf höchste Priorität haben, werden neuentwickelte Produkte vor der Markteinführung sowohl extern als auch im Beiersdorf-eigenen Testcenter innerhalb des Hautforschungszentrums getestet. Im Berichtszeitraum wurden im „Beiersdorf Testcenter“ insgesamt 600 Studien mit 16.000 Probanden durchgeführt.

Da die kulturellen, ästhetischen und klimatischen Gegebenheiten und Vorlieben der Menschen weltweit variieren, haben wir ergänzend zum Hautforschungszentrum in Hamburg weitere lokale und regionale Entwicklungslabore in Brasilien, China, Indien, Japan, Mexiko und den USA. Diese Labore ermöglichen es uns, Hautpflegeprodukte für die individuellen lokalen Bedürfnisse zu entwickeln. So haben wir 2017 beispielsweise folgende Produkte auf den Markt gebracht:

- In Indien haben wir NIVEA Bodylotions mit Süßholzwurzelextrakten, Sonnenschutzfaktor und Inhaltsstoffen für einen kühlenden Effekt eingeführt. Die Bodylotions erfüllen den regionalen Konsumentenwunsch nach einem gleichmäßigeren Hautton und nach einem kühlen Effekt auf der Haut, der wegen des heißen und feuchten Klimas sehr gefragt ist.
- Unser Entwicklungsbüro in Wuhan (China) hat NIVEA Haarshampoos mit einem stärkeren Reinigungseffekt entwickelt, die das spezielle Bedürfnis asiatischer Konsumenten bedienen, Schuppen und Fett schnell und tiefgehend von der Kopfhaut zu entfernen.
- In Lateinamerika hat Beiersdorf spezielle Seifen für den brasilianischen Markt entwickelt. In Brasilien nutzen die meisten Verbraucher Seifenstücke für ihre tägliche Gesichts- und Körperpflege. Zudem benutzen brasilianische Männer diese Seifen oft auch zum Rasieren, insbesondere unter der Dusche. Daher hat NIVEA die erste 3 in 1 Männerseife eingeführt, die nicht nur Körper und Gesicht reinigt, sondern auch eine angenehme Rasur ermöglicht.

### INNOVATIONEN

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, kontinuierlich innovative Produkte einzuführen und wegweisende Technologien hervorzubringen, die einen Mehrwert für unsere Konsumenten schaffen. Dazu investieren wir kontinuierlich in zukunftsweisende Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Im Berichtsjahr lagen die Investitionen in Forschung und Entwicklung mit 143 Mio. € um 4,9% über dem Vorjahr (136 Mio. €). Die folgenden Innovationen zählten zu den wichtigsten Produkteinführungen im Berichtsjahr:

- Die neue Produktlinie **NIVEA Q10plusC** vereint das Coenzym Q10 mit reinem Vitamin C. Die Formel bekämpft Hautmüdigkeit und mildert erste Falten.
- Die neu eingeführte **NIVEA Urban Skin Detox & Protect-Produktreihe** mit Hyaluronsäure richtet sich an jüngere Verbraucher, die in Städten leben. Ultra-leichte Gel-Creme-Gesichtspflegeformeln geben der Haut einen 48-stündigen Feuchtigkeitsschub. Gleichzeitig wird die hauteigene Widerstandsfähigkeit gegen „City-Stress“-Faktoren wie UV-Licht, stärkere Luftverschmutzung und Klimaanlage verstärkt.
- Mit der neuen **NIVEA PURE SKIN elektrische Gesichtsreinigungsbürste**, die sieben Mal effektiver als von Hand reinigt, hat Beiersdorf den Markt der Hautpflegegeräte betreten. Die elektrische Bürste reinigt die Haut angenehm sanft, entfernt überschüssige und abgestorbene Hautschuppen und regt die Durchblutung an. Je nach Hauttyp stehen drei unterschiedliche Bürstenköpfe mit je rund 36.000 ultrafeinen Borstenhärchen zur Verfügung.
- Für die Serie **NIVEA Sun Protect & Care** hat Beiersdorf mit einer innovativen Formel eine wegweisende Neuheit entwickelt. Diese bietet nicht nur zuverlässigen Schutz vor UV-A- und UV-B-Strahlen, sondern ermöglicht auch ein leichteres Auswaschen von Flecken, die durch UV-Filter verursacht wurden. Dieser Erfolg ist umso bemerkenswerter, da das Problem der Flecken seit Jahrzehnten besteht und bisher keine Lösung hierfür auf dem Markt vorhanden war.
- Die **NIVEA Creme Ölperlen Pflegedusche** – erhältlich in den Düften Cherry Blossom, Ylang-Ylang und Lotus – vereint Ölperlen mit der bewährten Creme-Dusche. Durch die innovative Formel mit Arganöl und Ölperlen sorgt das Produkt für eine sanfte Reinigung und ein spürbar weiches Hautgefühl.
- Die NIVEA Body Milk und die NIVEA Body Lotionen sind mit dem **NIVEA Deep Moisture Serum** verbessert worden und sorgen für eine spürbar und langanhaltend glattere Haut. Dank der in der Formel enthaltenen Lipide wird die Feuchtigkeit für 48 Stunden in der Haut gespeichert.
- **Eucerin DermoPure**, die Pflegeserie für unreine, zu Akne neigende Haut, reduziert Unreinheiten tiefenwirksam und langanhaltend und beugt ihrer Neuentstehung vor. Mit dem „Dermo Pure Hautbilderneuernden Serum“ und dessen 10%-igem Hydroxy-Komplex, einer hoch effektiven Peeling- Kombination aus Glycol-, Salicyl- und Polyhydroxy-Säure, wird das Hautbild klar verbessert. Das „Dermo Pure Mattierende Fluid“ wirkt zudem überschüssiger Sebumproduktion entgegen. Entzündungshemmendes Licochalcone A hilft, irritierte Haut zu beruhigen.

- Die neuen **Hansaplast Silicone Soft Pflaster** sind vor allem für empfindliche und zu Irritationen neigende Haut, für behaarte Haut, für Kinder und ältere Menschen geeignet. Dank der innovativen Pflaster-Technologie ist das Pflaster nicht nur besonders sanft zur Haut, sondern lässt sich zu 100% schmerzfrei entfernen und klebt zugleich zuverlässig. Im Vergleich zu Pflastern mit traditionellen Klebstoffen werden beim Abziehen des Pflasters aufgrund der Silikon-Technologie nahezu keine Hautzellen oder Haare mit abgelöst.
- Mit dem **Labellino** hat Labello im Berichtsjahr einen neuen Lippenpflege-Ball auf den Markt gebracht. Seine Pflegeformel versorgt die Lippen mit langanhaltender Feuchtigkeit. Das trendige Premium-Produkt, das in vier Geschmacksrichtungen erhältlich ist, spricht vor allem jüngere Zielgruppen an.
- Unter der Marke **Hidrofugal** haben wir mit der **Männer Frische-Serie** erstmals eine Deo-Serie speziell für den Mann eingeführt. Die Linie wurde auf die Bedürfnisse von Männern abgestimmt und überzeugt mit seinem hochwirksamen Schutz und seiner effektiven Frischeformel.
- Die neu eingeführte **White Caviar Illuminating Pearl Infusion** ergänzt die **White Caviar-Serie** von **La Prairie**. Das Produkt mit goldenen Kaviarextrakten basiert auf einer neuartigen, patentierten Formel, die erstmals gegen alle drei Arten von Hautfarbstörungen vorgeht. Auf diese Weise verleiht die La Prairie White Caviar Illuminating Pearl Infusion einen hellen, leuchtenden, gleichmäßigen Teint und strafft die Haut sichtbar.

## tesa

### STRUKTURELLES VERKLEBEN

tesa fokussierte sich 2017 im Bereich F&E weiterhin auf das strukturelle Verkleben. Dadurch entstehen Hochleistungsklebebänder mit hohen, langlebigen Verbundfestigkeiten, die klassische Fügeverfahren wie bspw. Schrauben ersetzen. Auf dieser Basis entwickelte tesa ein reaktives Klebeband, das Bauteile vor der Pulverlackierung verbindet. Während das Pulver eingebrannt wird, entsteht eine noch höhere Verbundfestigkeit. Derzeit werden Prototypen bei Schienenfahrzeugen und im Innenausbau getestet. Die EU fördert diese Forschungsarbeiten.

### STABILE VERKLEBUNGEN VON BATTERIEN

Ein weiterer Schwerpunkt im Berichtsjahr war die Entwicklung von Technologien für Verklebungen in Batterien für die Elektromobilität. Klebebänder spielen eine besondere Rolle bei Batteriedesigns. Sie fügen mehrere Module zur fertigen Batterie zusammen. Der Aggregatzustand der einzelnen Module kann sich während des Betriebs erheblich ändern, was die Klebebänder ausgleichen. Entsprechende Klebebandlösungen werden derzeit auf ihre Eignung getestet.

### ENTWICKLUNG VON SPEZIALKLEBEMASSEN

tesa konzentrierte sich 2017 weiterhin auf Technologien zur Herstellung von Spezialklebmassen. Das Unternehmen entwickelte Spezialklebebänder, die sich durch eine besonders hohe Beständigkeit gegenüber Chemikalien und äußeren Einflüssen auszeichnen. So wird sichergestellt, dass Bauteile in sämtlichen Mobilgeräten, die täglichem Körperkontakt ausgesetzt sind, zuverlässig funktionieren.

### KLEBEMASSEN FÜR DEN TECHNOLOGISCHEN FORTSCHRITT

Eine weitere Entwicklungsrichtung sind Klebmassen mit besonderen Schwingungs- und Dämpfungseigenschaften, die in mehrschichtigen Membranen für moderne Lautsprechersysteme eingesetzt werden. Da Smartphones und Tablets zunehmend zur Wiedergabe von Musik und Videos verwendet werden, sind die Anforderungen an die Klangqualität der Geräte deutlich gestiegen.

### KLEBANDDESIGN FÜR MODERNE AUTOINNENRÄUME

Hochleistungskunststoffe mit abweisenden Oberflächen können mit bestehenden Klebebändern nicht zuverlässig verklebt werden. tesa entwickelte 2017 neue Technologien und Verfahren sowie ein Klebebanddesign, mit dem kritische Kunststoffteile schnell und über viele Jahre stabil verklebt werden können. Automobilzulieferer testeten diese Produkte bereits mit positivem Ergebnis.

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

## Nachhaltigkeit

Für Beiersdorf ist „Care“ nicht nur wesentlicher Teil des Kerngeschäfts, sondern ein zentraler Wert, der die Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt ausdrückt. Nachhaltigkeit ist gelebter Bestandteil unserer Unternehmenskultur und in allen Geschäftsprozessen strategisch verankert.

*Ausführliche Informationen zu Nachhaltigkeit finden Sie in unserem Nachhaltigkeitsbericht, in dem auch der zusammengefasste, gesonderte nichtfinanzielle Bericht des Beiersdorf Konzerns (Unternehmensbereiche Consumer und tesa) und der Beiersdorf AG gemäß §§ 289b Abs. 3 HGB i. V. m. 315b Abs. 1, 3 HGB integriert ist. Dieser wird unter [WWW.BEIERSDORF.DE/NACHHALTIGKEITSBERICHT](http://WWW.BEIERSDORF.DE/NACHHALTIGKEITSBERICHT) veröffentlicht.*

### Consumer

Die Themen unserer unternehmensweiten Nachhaltigkeitsstrategie „We care.“ adressieren wir gemeinsam mit unseren Interessengruppen, vor allem mit unseren Mitarbeitern, Lieferanten und Konsumenten sowie Nichtregierungsorganisationen. Für die drei Bereiche „Products“, „Planet“ und „People“ haben wir Ziele formuliert, die wir bis 2020 bzw. 2025 erfüllen wollen. 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.

Um unsere Nachhaltigkeitsziele plangemäß zu erfüllen, haben wir im Berichtsjahr unternehmensweit verschiedene Maßnahmen in allen drei Bereichen weiter vorangetrieben.

### PRODUCTS

Wir forschen kontinuierlich an innovativen Produktformeln, die unsere hohen Ansprüche an Qualität und Nachhaltigkeit erfüllen. Deshalb haben wir bereits 2015 die Polyethylen-Partikel in allen unseren Pflegeprodukten weltweit durch umweltfreundliche Alternativen ersetzt. Darüber hinaus haben wir unser Engagement auf weitere Inhaltsstoffe ausgedehnt und wollen bis 2020 auch vollständig auf andere feste, synthetische Polymere in unseren abwaschbaren Produkten verzichten.

Im Berichtsjahr haben wir zudem eine „Commodity Sourcing Roadmap“ erarbeitet. Neben der Umstellung auf massenbilanziertes Palm(kern)öl haben wir ein Projekt zur Rückverfolgung des in unseren Rohstoffen enthaltenen Palm(kern)öls gestartet. Es hat zum Ziel, die Brennpunkte für Entwaldung und andere Konflikte in unserer Lieferkette zu identifizieren, um dort direkt transformative Projekte zu nachhaltigem Palmölanbau unterstützen zu können. Für 2018 planen wir ein erstes Projekt-Engagement.

Im Jahr 2017 haben wir auch eine Richtlinie für nachhaltige Papierverpackungen für alle papierbasierten Produkte entwickelt, die bei Beiersdorf verwendet werden. Ziel ist es, unsere weltweite Geschäftstätigkeit und Lieferbasis bis 2020 auf nachhaltige Papiermaterialien umzustellen. Zu den Materialien gehören u.a. Büromaterial, Faltschachteln und Versandkartons.

## PLANET

2017 war das erste Umsetzungsjahr unseres neuen Klimaziels für 2025. Dabei standen die globale Umstellung auf Elektrizität aus erneuerbaren Energiequellen und die Realisierung von Energieeffizienzmaßnahmen im Fokus. Im Berichtsjahr konnten die energiebezogenen CO<sub>2</sub>-Emissionen pro hergestelltem Produkt im Vergleich zum Basisjahr 2014 um 27% reduziert werden. Insgesamt stammten 45% unseres globalen Stroms aus erneuerbaren Energiequellen.

Hinsichtlich wertstoffhaltiger Produktionsabfälle verfolgen wir bei Beiersdorf mit unserer Strategie „vermeiden, reduzieren, wiederverwenden und recyceln“ einen ganzheitlichen Ansatz. Zudem suchen wir kontinuierlich nach alternativen Methoden der Abfallentsorgung. So sind alle Produktionszentren und Lager dazu aufgefordert, ihr Abfallaufkommen zu analysieren und zu optimieren. Das Ziel besteht darin, bis spätestens Ende 2018 aus der Abfalldeponierung auszustiegen. Bereits im Jahr 2015 haben wir diesbezüglich in einem ersten Schritt die sechs europäischen Produktionszentren umgestellt. Im Juli 2017 ist es uns zudem vorzeitig gelungen, auch in den etablierten Produktionszentren in den anderen Regionen komplett auf Abfalldeponierung zu verzichten. Auch bei den Lagern sind wir auf einem guten Weg, das Ziel bis spätestens Ende 2018 zu erreichen.

## PEOPLE

Als global agierendes Unternehmen setzen wir uns für faire Arbeitsbedingungen, transparente und von gegenseitigem Respekt geprägte Zusammenarbeit mit allen Beteiligten entlang der Wertschöpfungskette ein. Ebenso stellen wir uns unserer gesellschaftlichen Verantwortung und unterstützen benachteiligte Familien je nach den lokalen Bedürfnissen.

Im Rahmen der Partnerschaft mit der Organisation „Thanda“ hat NIVEA Südafrika das soziale Engagement in der Provinz KwaZulu-Natal 2017 weiter ausgebaut. Hier unterstützen beide Partner ein Dorfzentrum, das sich für die nachhaltige Verbesserung der Lebensbedingungen von Familien einsetzt. Das ganzheitlich entwickelte Zentrum fokussiert hierbei auf Programme zur frühkindlichen Entwicklung (Early Childhood Development, ECD), außerschulische Freizeit- und Bildungsangebote für Kinder und Jugendliche sowie Programme zur Förderung der Nahrungssicherheit, die sich an die Eltern richten. Um den nachhaltigen Erfolg des Thanda-Zentrums zu gewährleisten, fördern wir zudem die Kompetenzen der Mitarbeiter in den Bereichen Administration, Management und Fundraising. Langfristig soll das Zentrum so eine zentrale Anlaufstelle für die gesamte Dorfgemeinschaft werden.

Hansaplast Indonesien hat 2017 bereits zum dritten Mal seine jährliche Erste-Hilfe-Kampagne „Aksi Siaga Hansaplast“ an zahlreichen Schulen durchgeführt. Vielen Menschen in Indonesien fehlen grundlegende Erste-Hilfe-Kenntnisse zur Versorgung von leichten oder schweren Wunden, sodass sich die Betroffenen im Ernstfall häufig aus Unsicherheit scheuen, zu handeln. An der Initiative nahmen Schulen in der indonesischen Hauptstadt Jakarta und an unserem Produktionsstandort in Malang teil. Ziel der Aktion war es, nicht nur Schüler und Lehrer zu erreichen, sondern auch Eltern. Zukünftig wollen wir mit unseren Trainingskursen jährlich etwa 80.000 Kindern in Indonesien zu mehr Sicherheit und Selbstvertrauen im Notfall verhelfen.

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

## tesa

### VERANTWORTUNG

Unternehmerische Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt stand auch im Jahr 2017 im Fokus der nachhaltigen Geschäftsstrategie von tesa. Bereits seit 2001 treibt das Unternehmen die kontinuierliche Verbesserung seines Umweltmanagementsystems voran. Umweltauswirkungen entstehen vor allem an den Produktionsstandorten. Als wesentlich stuft tesa den Energieverbrauch und die damit verbundenen CO<sub>2</sub>-Emissionen ein. Darüber hinaus ist das Thema Ressourceneffizienz relevant. 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.

Klimaschutz ist ein wesentlicher Bestandteil des Umwelt- und Energiemanagements bei tesa. Die Konzernzentrale sowie die beiden größten Produktionsstandorte mit den entsprechend höchsten CO<sub>2</sub>-Emissionen (Hamburg und Offenburg) verfügen zusätzlich zu einem zertifizierten Umweltmanagementsystem gemäß ISO 14001 auch über ein zertifiziertes Energiemanagementsystem gemäß ISO 50001. Weitere strategische Ansatzpunkte sind eine effiziente Eigenenergieerzeugung von Energie durch Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) und der Bezug von Strom aus regenerativen Quellen. Bis zum Jahr 2020 hat tesa sich das Ziel gesetzt, die spezifischen CO<sub>2</sub>-Emissionen im Vergleich zum Referenzjahr 2015 um weitere zehn Prozentpunkte zu senken.

Mit seinem Abfall- und Rohstoffmanagement zielt tesa darauf ab, Materialien effizient zu nutzen und möglichst wiederzuverwerten. Abfälle lassen sich in der Produktion nicht vollständig vermeiden. Das Unternehmen arbeitet jedoch kontinuierlich daran, produktionsbedingte Verluste der eingesetzten Rohstoffe zu minimieren. Ungefährliche Abfälle und gefährliche, lösemittelhaltige Abfälle werden nahezu vollständig recycelt. Die Recyclingquote lag 2017 bei über 90%. tesa hat sich zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2020 das spezifische Abfallaufkommen pro Tonne Endprodukt um weitere zwei Prozentpunkte gegenüber dem Referenzjahr 2015 zu senken. Dazu tragen insbesondere die innovativen, energie- und ressourcenschonenden Technologien bei.

Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen ist ebenfalls ein fester Bestandteil der tesa Geschäftspolitik. Deshalb unterstützt tesa im Rahmen des Corporate-Citizenship-Programms weltweit vielfältige Projekte unter dem Motto „tesa verbindet“:

- „tesa hilft“ leistet aktive Nachbarschaftshilfe und unterstützt soziale, ökologische und kulturelle Einrichtungen an den tesa Standorten mit verschiedenen Projekten. Auch am neuen Standort Norderstedt wurde 2017 die Arbeit mit der Hamburger Initiative „tatkräftig – Hände für Hamburg“ erfolgreich fortgeführt: Acht Teams mit insgesamt 83 Freiwilligen brachten sich in Projekten für soziale und gemeinnützige Einrichtungen wie Kinder- und Jugendhäuser, Kitas oder Flüchtlingsunterkünfte z. B. mit Spiel- und Bastelaktionen oder bei Garten-, Handwerks- und Renovierungsarbeiten ein. tesa UK unterstützt seit 2009 die „Walnuts School“ für autistische Kinder in Milton Keynes. Im Jahr 2017 konnten sich Jugendliche zur Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt bei einfachen, angeleiteten Tätigkeiten erste Einblicke in die Berufswelt bei tesa verschaffen.  
Kollegen aus den Niederlanden, Belgien, Italien, Tschechien oder der Slowakei engagieren sich z. T. seit vielen Jahren für Einrichtungen, Krankenhäuser oder Stiftungen, die sich um Kinder mit schweren Erkrankungen kümmern. Sie unterstützen mit Spenden und kreativen Aktionen wie Bastel- und Spielnachmittagen.
- „tesa spendet“ unterstützt ausgewählte Institutionen mit Produkt- oder Geldspenden bei ihrer Arbeit. Beispielsweise spenden Mitarbeiter Centbeträge ihres monatlichen Gehalts, die von tesa verdoppelt werden. So ließen sich 2017 soziale Projekte in Hamburg mit mehr als 6.000 Euro fördern.
- Als Technologiekonzern kennt tesa die Bedeutung von Bildung und qualifiziertem Nachwuchs. Deshalb kooperiert tesa im Rahmen von „tesa fördert“ mit der „Initiative für Naturwissenschaft und Technik“ (NAT). 2017 bot tesa 42 Schülerinnen und Schülern verschiedener Hamburger Gymnasien Einblicke in den Arbeitsalltag von Naturwissenschaftlern in Form von Projekttagen. Darüber hinaus lud tesa im Februar 2017 zur Auftaktveranstaltung des Mädchenförderprogramms „mint:pink“ rund 170 Schülerinnen sowie Eltern, Lehrer und politische Vertreter in die Konzernzentrale nach Norderstedt ein. Das tesa Werk im chinesischen Suzhou engagiert sich mit dem Programm „tesa Sunshine Education Assistance“ seit bereits zehn Jahren für eine bessere Grundschulbildung von Kindern aus Wanderarbeiterfamilien. Insgesamt haben schon 627 Kinder ein Stipendium („tesa Sunshine Scholarship“) erhalten.
- Die Initiative „tesa schützt“ unterstützte bis Ende 2017 das UNESCO-Biosphärenreservat „Niedersächsische Elbtalau“ mit einer langfristigen Partnerschaft. Neben finanzieller Förderung leisteten tesa Mitarbeiter mit Aktivitäten wie Pflanzaktionen einen Beitrag dazu, die artenreiche und ökologisch sensible Auenlandschaft zu erhalten. Ab 2018 plant tesa eine Kooperation mit einer Umweltschutzinitiative im Umfeld der neuen Norderstedter Konzernzentrale, um Verantwortung „vor der eigenen Tür“ zu übernehmen.
- Chinesische Kollegen engagieren sich seit 2015 für den Umweltschutz im Rahmen des „The Million Tree Project“: 2017 spendete tesa in der Region Greater China 2.500 Bäume; Freiwillige nahmen an einer Baumpflanzaktion in der Inneren Mongolei teil.

Sämtliche Aktivitäten von tesa sind in einem jährlichen Nachhaltigkeitsbericht dokumentiert, der unter [www.tesa.de/verantwortung](http://www.tesa.de/verantwortung) abrufbar ist.

## Menschen bei Beiersdorf

Der langfristige unternehmerische Erfolg von Beiersdorf beruht wesentlich auf der Expertise, der Verantwortungsbereitschaft und dem Engagement unserer Mitarbeiter. Dieser Grundsatz ist fest in unseren Unternehmenswerten („Core Values“), seit 2012 in der Strategie „Blue Agenda“ sowie in der „Roadmap 2020“ verankert.

Zum 31. Dezember 2017 beschäftigten wir weltweit 18.934 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und damit 5,6% mehr als im Jahr zuvor (17.934). Von ihnen waren 6.281 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 5.979) in Deutschland beschäftigt, das entspricht einem Anteil von 33,2%. Insgesamt waren 14.477 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmensbereich Consumer tätig (Vorjahr: 13.776), 4.457 im Unternehmensbereich tesa (Vorjahr: 4.158).

### Consumer

#### PEOPLE AGENDA 2020: SCHNELLE FORTSCHRITTE ZUR HALBZEIT

Unsere „People Agenda“ ist ein auf fünf Jahre ausgelegtes Arbeitsprogramm, das den Schwerpunkt auf Mitarbeiter und Organisation legt und fester Bestandteil der „Roadmap 2020“ ist. Das Programm ist genau deshalb so wirkungsvoll und effektiv, weil es in seiner Umsetzung konstant und konsequent ist, ohne jedoch die nötige Anpassungsfähigkeit zu verlieren.

Das zeigte sich auch im Berichtsjahr: Wir haben „Employee Engagement“ und „International Talent Development“ als zwei Schwerpunkte der „People Agenda“ fortgesetzt ohne wesentliche Veränderungen an der Ausrichtung und Steuerung vorzunehmen. Neu eingeführt haben wir unser Führungsverständnis „Leadership the Beiersdorf Way“, um das Thema Engagement zusätzlich zu unterstützen. Darüber hinaus haben wir unser bis dato lokal orientiertes Portfolio zur Weiterqualifizierung unserer Mitarbeiter um eine unternehmensweite „Learning Initiative“ ergänzt.

- **Employee Engagement:** Unsere weltweite Mitarbeiterbefragung fand 2017 zum fünften Mal in Folge statt. Die Beteiligungsquote lag erneut bei über 90%. Wichtiger als die Umfrage selbst sind die zahlreichen team- und organisationspezifischen Engagement-Maßnahmen, die umgesetzt wurden wann immer Bedarf im Arbeitsalltag und in der Zusammenarbeit bestand. Dabei wurden sie zunehmend dezentral gesteuert und größtenteils direkt von den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten eigenverantwortlich initiiert und durchgeführt.
- **Schlanke Strukturen:** Nach einem umfangreichen Change Management-Prozess im Vorjahr haben wir das neue Managementgruppen-System weltweit erfolgreich implementiert und konsolidiert. Die Anzahl der Konzern-Führungshierarchien konnte dadurch nahezu halbiert werden.
- **Talent Development und Personalentwicklung:** Viele Managementmaßnahmen und -programme leisten einen direkten Beitrag zur nachhaltigen und wirksamen Personalentwicklung. Der geeignetste Gradmesser für deren Qualität und Effektivität ist die Quote interner Beförderungen, d.h. eigene Beschäftigte durch systematische Entwicklung in höhere Verantwortung zu bringen. Im Berichtsjahr wurden 75% der Stellen der ersten Managementgruppe (2016: 71%, Ziel 2020: 75%) und 88% der Positionen der zweiten Managementgruppe (2016: 75%; Ziel 2020: 90%) mit internen Kandidaten besetzt.



- **Internationalisierung:** Neben der internen Talententwicklung investieren wir kontinuierlich in den Ausbau der internationalen und bereichsübergreifenden Erfahrung und Expertise unserer Mitarbeiter. Zum Berichtsjahresende waren weltweit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 98 Nationen für uns tätig. Über alle Funktionen hinweg haben 37% unserer Führungskräfte aus den ersten drei Managementgruppen für mindestens drei Jahre im Ausland gelebt und gearbeitet. Die Zahl internationaler Mitarbeiter\* am Hauptsitz in Hamburg hat sich auf 16,5% erhöht (Vorjahr: 15%).
- **Führung und Lernkultur:** Beide Themen sind seit jeher wesentlicher Bestandteil unseres Managementsystems. Zur Halbzeit der People-Agenda-Implementierung haben wir im Berichtsjahr die Konzepte dafür überarbeitet und verstärkt darin investiert. Maßgeblicher Antrieb hierfür war nicht nur, die Zielerreichung der People Agenda 2020 sicherzustellen. Vielmehr sind wir der Überzeugung, dass Führung und Lernkultur die entscheidenden Schnittstellen zwischen der People Agenda und dem neuen Schwerpunktbereich „Agiles Arbeiten“ sind.

### ARBEITSWELT IM WANDEL – AGILES ARBEITEN

Märkte, Technologien und Verbraucher erlebten in den letzten Jahren einen tiefgreifenden Wandel mit zum Teil abrupten und dramatischen Veränderungen für unsere Branche. Damit Beiersdorf seinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verantwortungen gleichermaßen gerecht werden kann, muss es seine Anstrengungen hinsichtlich der Bereitschaft und Fähigkeit seiner Belegschaft, sich dieser Veränderungen anzunehmen und sie anzugehen, erhöhen. Im Berichtsjahr haben wir die Arbeitsmodelle, die sich seit vielen Jahren im Unternehmen etabliert hatten, einer eingehenden Prüfung unterzogen. Dabei waren wir uns der Langfristigkeit des gestarteten Prozesses bewusst. Aus diesem Grund haben wir „Agiles Arbeiten“ zusätzlich in den Mittelpunkt unserer Personalarbeit gerückt. „We Shape The Way We Work“ – eine inhaltliche Übersetzung des zuerst für Beiersdorf in Deutschland entwickelten Konzepts des „Agilen Arbeitens“ – bündelt alle global laufenden Aktivitäten und betont zugleich den Stellenwert der Mitarbeiterbeteiligung in diesem Prozess.

Eine Managementpriorität wie Employee Engagement ist Teil der People Agenda und zugleich ein zentrales Element von Agilität. Aus unserer Sicht gibt es dabei keine redundanten Überschneidungen. Vielmehr trägt es zur Konsistenz unserer Strategie bei. Man muss das Rad nicht jedes Mal neu erfinden, um neu entstehende Prioritäten in einer Organisation anzugehen.

Wir haben 2017 zahlreiche Workshops veranstaltet und Arbeitsgruppen gegründet, um Ideen zu neuen Arbeitsmodellen zu sammeln. Darauf aufbauend sind die ersten Änderungsmaßnahmen im Berichtsjahr angelaufen, die jeweils auf eines der vier Themenfelder von „Agilem Arbeiten“ einzahlen.

- Arbeitsumfeld
- Wissen und Lernen
- Führung und Mitarbeiterbindung
- Partizipation und Teilhabe (an der Entscheidungsfindung und am Unternehmenserfolg)

### Arbeitsumfeld

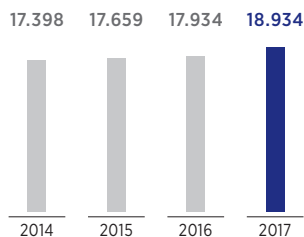
Als verantwortungsbewusster und achtsamer Arbeitgeber bieten und fördern wir Flexibilität in vielfältiger Weise im täglichen Arbeitsumfeld. Allein in Deutschland nutzen unsere Beschäftigten mehr als 300 verschiedene Arbeitszeitmodelle, darunter Homeoffice und flexible Teilzeitarbeit. Auch Jobsharing, das ebenso von einigen Führungskräften genutzt wird, ist gängige Praxis. Am 7. Juli 2017, dem ersten Tag des G20-Gipfels in Hamburg, haben wir einen groß angelegten Praxistest gestartet: Rund 2.500 Mitarbeiter der Beiersdorf-Zentrale in Hamburg arbeiteten von Zuhause oder einem Ort ihrer Wahl abseits des Firmengeländes.

Ein gestiegenes Bewusstsein sowie erhöhte Aufmerksamkeit unserer Mitarbeiter hinsichtlich ihrer individuellen Lebens- und Familiensituationen und -bedürfnisse erfordert auch ein Umdenken auf Arbeitgeberseite. Eine bessere, nachhaltigere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist nicht über starre, allgemeingültige Vorschriften zu erreichen. Vielmehr werden schnelle und pragmatische Lösungen gebraucht. Und diese Lösungen werden am besten im Team oder direkt zwischen Mitarbeiter und Führungskraft abgestimmt. Durch die regelmäßige Überprüfung und Anpassung unserer Personalpolitik sowie die Betriebsvereinbarungen mit unseren Sozialpartnern sind wir in der Lage, dieses Umfeld stetig zu verbessern.

Flexibilität beruht auf Gegenseitigkeit. Für uns ist es wichtig, dass wir als Arbeitgeber den ersten Schritt machen, indem wir beispielsweise auf Vertrauensbasis mehr Flexibilität für die Belegschaft einräumen. So erlauben wir unter anderem bereits seit einigen Jahren, das dienstliche Telefon sowie das Internet in einem angemessenen Umfang privat zu nutzen. In der Hamburger Zentrale steht auch der erweiterte Post- und Paketservice auf dem Firmengelände der Belegschaft

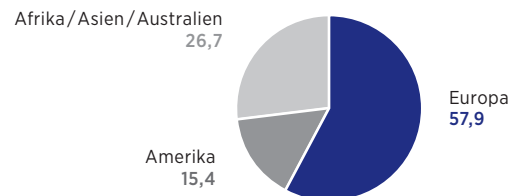
### ANZAHL MITARBEITER KONZERN

Stand 31.12.



### ANTEIL MITARBEITER NACH REGIONEN (IN %)

Stand 31.12.; insgesamt 18.934 Mitarbeiter



\* Tarifmitarbeiter nicht eingeschlossen

offen, damit sie Alltagsaufgaben zeitsparend erledigen kann – während der offiziellen Arbeitszeit. Zudem bieten wir am Standort Hamburg regelmäßig ärztliche Vorsorgeuntersuchungen an. 2017 nahmen über 1.000 Beschäftigte daran teil.

Dass Vertrauensbildung auf Gegenseitigkeit beruht, zeigt eine Betriebsvereinbarung, die 2017 mit dem Betriebsrat geschlossen wurde: Ein Teil der außertariflich Beschäftigten in der Beiersdorf AG wechselte auf dieser Grundlage in ein auf Selbstkontrolle und Vertrauen basierendes Modell der Arbeitszeiterfassung.

### **Wissen und Lernen**

Das kontinuierliche Lernen und die Weiterentwicklung des Einzelnen durch Fortbildungen und bedarfsorientiertes Wissensmanagement sind essentiell für die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens. Auf diese Weise sorgen wir gleichzeitig dafür, dass unsere Mitarbeiter besser auf die sich verändernden Anforderungen zum Beispiel durch Digitalisierung und sich wandelnde Geschäftsmodelle vorbereitet sind. So erklärt sich auch die hohe Beförderungsquote der aus den eigenen Reihen rekrutierten Führungskräfte.

Auch im Jahr 2017 profitierte unsere Belegschaft in allen Regionen von den Qualifizierungsangeboten der rasch expandierenden Beiersdorf Academy. Mit insgesamt zwölf funktionalen und funktionsübergreifenden Akademien – von denen die meisten im Berichtsjahr gestartet wurden – hat sich der Umfang des Programms mehr als verdoppelt. Die entsprechenden Veranstaltungen fanden weltweit an zahlreichen unserer Standorte statt.

Die Vermittlung der Lerninhalte findet in einer Kombination aus „Lernen im Job“, „Lernen von Kollegen“ und „Gemeinsames Lernen abseits der täglichen Arbeit“ statt. Inhaltlich kommt eine Mischung aus den jeweils neuesten Erkenntnissen und einer Vielzahl von Praxisbeispielen zum Einsatz. Diese Fallstudien werden meist von internen Experten ausgearbeitet und vermittelt. Ein schnell wachsendes Angebot an onlinebasierten und virtuellen Lernformaten eröffnet den Mitarbeitern zudem jederzeit Zugang zu Wissen und unterstützt den kontinuierlichen Lernprozess. Unser „Digital IQ-Programm“, die größte, funktionsübergreifende Online-Lerninitiative zu digitalen Themen, erreichte in weniger als sechs Monaten nach der Bereitstellung ca. 1.200 Teilnehmer.

Im Hinblick auf Wissensmanagement hat sich unsere 2013 eingeführte, digitale Kollaborationsplattform „blueplanet“ als zentrale Drehscheibe für länder- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit etabliert. Mit durchschnittlich über 3.000 einzelnen Nutzern (Unique User) pro Tag, verbesserte sich die Nutzungsrate im Vergleich zum Vorjahr erneut, und zwar um 18%. Bei den durchschnittlichen Unique Usern pro Monat konnte ein Anstieg von 8% auf mehr als 9.000 verzeichnet werden.

### **Führung und Mitarbeiterbindung**

2015 hat Beiersdorf einen Plan zur mittelfristigen strategischen Entwicklung des Unternehmens vorgelegt – die „Roadmap 2020“. Die „People Agenda“ ist ein zentraler Bestandteil davon und befindet sich seitdem in der Umsetzung. Neben Mitarbeiterentwicklung stellt die emotionale Bindung (Employee Engagement) einen zentralen Schwerpunkt der „People Agenda“ dar. Verstärkung bekam diese langfristige Initiative 2017 von einem neu konzipierten Führungsverständnis.

Denn sowohl in der Zusammenarbeit als auch bei der emotionalen Mitarbeiterbindung sind Selbstreflexion und ein wertebasierter Verhaltenskodex unabdingbar. Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft kann sich nur in einer von Vertrauen und offenem Dialog geprägten Führungskultur wirkungsvoll entfalten.

Unsere Core Values „Fürsorge (Care)“, „Vertrauen (Trust)“, „Mut (Courage)“ und „Einfachheit (Simplicity)“ sind deshalb die Inspirationsquelle für „Leadership the Beiersdorf Way“. Unser Führungsverständnis, das 2017 in der gesamten Organisation kommuniziert wurde, beruht auf den drei klaren Säulen Authentizität („be authentic and truthful yourself“), Inspiration („inspire others“) und Befähigung („enable performance of the whole team“). Ganz im Gegensatz zu vielen anderen Führungsmodellen erklärt es Führung teilweise aus Sicht der Geführten. So erhöht sich nicht nur die Akzeptanz dieses Verständnisses. Es werden gleichermaßen auch jene Mitarbeiter, die selbst keine Führungskräfte sind, in den Prozess involviert.

### **Partizipation und Teilhabe**

Beiersdorf betrachtet die aktive Beteiligung der Belegschaft an der Entscheidungsfindung sowie an den Erfolgen des Unternehmens als zentralen Bestandteil seines Managementsystems. Eine offene und konstruktive Sozialpartnerschaft ist ebenfalls Teil dieser Philosophie. Ende 2017 verfügten 52% unserer Tochtergesellschaften über einen Betriebsrat, eine Gewerkschaftsorganisation oder eine andere Form der Mitarbeitervertretung, obwohl der Gesetzgeber dies nur in 37% der Länder, in denen wir aktiv sind, rechtlich vorseht.

Veranstaltungen auf globaler und lokaler Ebene, wie Townhall-Meetings, Round Tables oder Online-Chats, bieten unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Möglichkeit zum direkten und offenen Austausch mit dem Vorstand und dem Top-Management. Darüber hinaus testen wir erfolgreich die Möglichkeiten interner Onlineplattformen, auf denen unsere Mitarbeiter ihre Arbeitswelt aktiv mitgestalten können. Unser Führungsverständnis „Leadership the Beiersdorf Way“ wurde beispielsweise über ein Online-Crowdstorming entwickelt. Das Management im Bereich Forschung und Entwicklung nutzte gemeinsam mit seinen Teams ein ähnliches Tool für die Entwicklung eines Programms zur Stärkung der Innovationskultur.

Die Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens spiegelt sich vornehmlich in hohen Einkommensstandards sowie freiwilligen Zulagen wider. Dabei achten wir nicht allein auf Marktgängigkeit der Vergütung für unsere Manager und Fachkräfte und sichern diese gut ab. So überstiegen die untersten 10% der Einkommensskala in unseren Tochtergesellschaften im vergangenen Jahr durchschnittlich das jeweilige gesetzliche Mindesteinkommen um den Faktor 2,4. Daneben erhielten mehr als 90% unserer Mitarbeiter weltweit eine variable Vergütung über das feste monatliche Einkommen hinaus. Somit konnten sie finanziell an der starken Geschäftsentwicklung der letzten Jahre teilhaben.

### **ERFOLGSFAKTOR VIELFALT**

Eine vielfältige und international ausgerichtete Belegschaft ist nicht nur eine Frage der Überzeugung, sondern auch ein Wettbewerbsfaktor. Sie eröffnet uns den Zugang zu einem größeren Talent-Pool und ermöglicht uns ein besseres Verständnis der sich verändernden Märkte und Konsumenten. Zudem profitieren wir von der höheren Innovations- und Problemlösungskraft, die durch Diversität, etwa von Nationalitäten, Altersgruppen und Geschlechtern, erreicht wird.

Die Chancengleichheit von Frauen und Männern bei ihrer beruflichen Entwicklung (Gender Diversity) ist uns seit vielen Jahren ein besonderes Anliegen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden in den vergangenen Jahren verschiedene Maßnahmen ergriffen, zum Beispiel die Ermöglichung von flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice (für Frauen und Männer gleichermaßen), die Durchführung von Mentoring-Programmen für weibliche Führungskräfte oder der Aufbau des Netzwerks „Women in Leadership“.

So sehr diese zusätzlichen Unterstützungsmaßnahmen auch helfen können, sie allein führen uns nicht zum Ziel. Wir sind der Überzeugung, dass Diversität aus einer allgemeinen Verbesserung der Führungsqualität und aus einer inklusiven, offenen Unternehmenskultur heraus entstehen wird, die Verschiedenheit nicht als Hürde sondern als Chance sieht. In den letzten Jahren haben wir in unsere Führungskultur, Mitarbeiterbindung und -entwicklung investiert. Wir haben uns intensiv damit beschäftigt, wie wir aus Vielfalt tatsächlich einen Erfolgsfaktor machen können. Es reicht nicht, Menschen mit verschiedenen Geschlechtern, Persönlichkeiten und kulturellen Hintergründen einfach in einem Team zu bündeln. Häufig benötigen gerade diese Teams ganz spezifische Unterstützung, um ihr Potential voll zu entfalten. Bei Beiersdorf werden wir an diesem breiten, praxisnahen Verständnis von Vielfalt festhalten und darauf basierende Maßnahmen kontinuierlich verbessern.

Hinsichtlich der Leistungskennzahl zur Geschlechtervielfalt (Gender Diversity), die von der deutschen Gesetzgebung vorgesehen ist, berichtet Beiersdorf für 2017 Folgendes:

Wir haben die Zielsetzungen der Beiersdorf AG zur Chancengleichheit der Geschlechter angepasst, sodass sie der deutschen Gesetzgebung von März 2015 entsprechen. Demnach betrachten wir die Berichtsebene der Führungskräfte für die Ermittlung der Kennzahl. Unter den Managern der ersten Führungsebene der Beiersdorf AG lag der Frauenanteil Ende 2017 bei 26%. Statistisch betrachtet fehlten zwei weibliche Führungskräfte, um unser Ziel von 30% zu erreichen. Tatsächlich haben wir drei weitere weibliche Führungskräfte auf dieser Ebene angestellt oder befördert. Alle Entscheidungen hierzu fielen bereits 2017. Diese Führungskräfte werden ihre neuen Positionen jedoch erst 2018 antreten, sodass sie noch nicht in der Statistik für 2017 vertreten sind. Auf der zweiten Führungsebene lag der Anteil an Frauen Ende 2017 bei 46%, womit das Ziel von 38% weit übertroffen wurde.

Im Sommer 2017 hat der Vorstand der Beiersdorf AG neue Fünfjahresziele beschlossen, die bis 2022 erfüllt werden sollen: 35% Frauenanteil für die erste und 50% für die zweite Führungsebene. In den kommenden Jahren werden wir unsere Vielfalt-Initiativen fortführen und ausbauen. Dabei liegt unser Fokus auf den Kernthemen Führungskultur, strategische Nachfolgeplanung und die anhaltende Unterstützung für den Ausgleich von Arbeit und Familienleben.

*Weitere Informationen zu Menschen bei Beiersdorf finden Sie in unserem Nachhaltigkeitsbericht, in dem auch der zusammengefasste, gesonderte nichtfinanzielle Bericht des Beiersdorf Konzerns (Unternehmensbereiche Consumer und tesa) und der Beiersdorf AG gemäß §§ 289b Abs. 3 HGB i. V. m. 315b Abs. 1, 3 HGB integriert ist.*

Erfahren Sie außerdem mehr unter [WWW.BEIERSDORF.DE/KARRIERE](http://WWW.BEIERSDORF.DE/KARRIERE).

## tesa

Der geschäftliche Erfolg von tesa hängt wesentlich von der Qualifikation und dem Engagement der Mitarbeiter ab. Deshalb ist die Attraktivität von tesa als Arbeitgeber eine wichtige Voraussetzung für eine positive Unternehmensentwicklung. In einem enger werdenden Arbeitsmarkt ist tesa darauf angewiesen, hochqualifizierte Mitarbeiter mit ausgeprägtem Engagement zu rekrutieren sowie alle Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

## PERSONALENTWICKLUNG

Im Berichtszeitraum legte tesa weiterhin einen Fokus auf attraktive Entwicklungsmöglichkeiten für seinen Nachwuchs und förderte zugleich die Entwicklung seiner Führungskräfte. Das seit Jahren erfolgreiche Programm zur Qualifikation der Bereiche Sales und Marketing bildete im Jahr 2017 einen Schwerpunkt in der Personalentwicklung. Um das Programm zielgerichtet weiterzuentwickeln, hat ein fach- und regionenübergreifendes Steuerungsgremium seine Arbeit aufgenommen. Zur schnelleren Integration neuer Kollegen hat tesa mit der Entwicklung eines international ausgerichteten E-Onboardings begonnen. Das tesa Supply Network bietet zudem nun ein E-Learning-Programm an, das die zentralen Arbeitsprozesse für alle Mitarbeiter verständlich aufbereitet und erklärt. In der Region Asien/Pazifik hat das Unternehmen ebenfalls E-Learnings eingeführt, die von der Belegschaft sehr gut angenommen wurden. Ausgangspunkt für alle Entwicklungsangebote ist das auf die „tesa Key Competencies“ neu ausgerichtete Mitarbeitergespräch, das im Berichtsjahr in fast allen Regionen zum Einsatz kam.

## FÜHRUNGSKULTUR

Das Unternehmen hat in den letzten Jahren gezielt in eine weltweit einheitliche Leadership-Ausbildung der Führungskräfte investiert, um sie noch besser dabei zu unterstützen, die Mitarbeiter motivierend und leistungsorientiert zu führen. 2017 führte tesa das Essential Leadership Training in Lateinamerika ein, das bereits in drei anderen Geschäftsregionen im Einsatz ist. Bis Ende 2018 soll die Einführung des Konzepts konzernweit abgeschlossen sein. Ziel ist ein einheitliches Verständnis von Mitarbeiterführung, auf Basis der „tesa Key Competencies“. Ein ergänzendes „Advanced Leadership Training“ wird es den Teilnehmern darüber hinaus ermöglichen, neue Lösungen für besonders schwierige Führungsherausforderungen zu entwickeln. Ein Pilotprojekt mit dem neuen Trainingsmodul in Deutschland verlief bereits erfolgreich.

## ATTRAKTIVES ARBEITSUMFELD

Faktoren wie Arbeitssicherheit und Gesundheit beeinflussen zunehmend die Mitarbeiterbindung. tesa schafft durch diverse Maßnahmen ein sicheres, gesundes Arbeitsumfeld: Investitionen in technische Sicherheit, Arbeitsschutzmaßnahmen und Trainings sowie eine Sensibilisierungskampagne führten dazu, dass 2017 die Quote der Arbeitsunfälle erneut deutlich unter dem berufsgenossenschaftlichen Branchendurchschnitt lag. Das betriebliche Gesundheitsmanagement „It's for you“ und der „tesa sport club“ setzten 2017 neue Schwerpunkte mit einem interdisziplinären Kursprogramm.

## ENGAGIERTE MITARBEITER

Den Erfolg des gesamten Maßnahmenportfolios bestätigen anonymisierte Mitarbeiterbefragungen, die tesa jedes Jahr wechselnd in den Regionen und am Stammsitz durchführt. So stieß die Umfrage in den fünf Tochtergesellschaften in Lateinamerika auf eine große Resonanz und zeigte einmal mehr, dass es tesa gelingt, hoch engagierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

Weitere Informationen zu den genannten Schwerpunkten finden sich im tesa Nachhaltigkeitsbericht.

# Wirtschaftsbericht

## Wirtschaftliches Umfeld

### Allgemeine wirtschaftliche Lage

Das Wachstumstempo der **Weltwirtschaft** hat sich im Jahresverlauf 2017 beschleunigt und übertraf die ursprünglichen Erwartungen sowie das Wachstum des Vorjahres. Gestützt wurde der Aufschwung durch eine dynamische konjunkturelle Entwicklung sowohl in den meisten Industrienationen als auch in den Schwellenländern. Privater Verbrauch, Investitionen und Exportniveau nahmen weiter Fahrt auf. Damit fußte der weltweite Aufschwung auf einem breiten und ausgewogenen Fundament. 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 2017 kaum auf die Konjunkturentwicklung aus. Sie stellt jedoch weiterhin einen gewichtigen Risikofaktor dar.

Das Wirtschaftswachstum in **Europa** erwies sich 2017 als dynamisch und fiel besser als erwartet aus. Zentrale konjunkturelle Stützen waren der private Konsum und die Investitionsbereitschaft, gefördert durch die positive Entwicklung am Arbeitsmarkt und das weiterhin niedrige Zinsniveau. Die Wahlsiege der proeuropäischen Kräfte in Frankreich und den Niederlanden haben neue Zuversicht hervorgerufen und trugen zur positiven Entwicklung bei. Dennoch bleibt die politische Unsicherheit, resultierend aus den separatistischen Konflikten in Spanien, den sich verbreitenden antieuropäischen Bewegungen sowie den schwierigen Austrittsverhandlungen mit Großbritannien, hoch. Ein Kurswechsel der Europäischen Zentralbank (EZB) könnte die Fortführung des Aufschwungs ebenfalls bremsen und wieder zu niedrigeren Trendwachstumsraten führen.

Deutlich an Schwung gewonnen hat die konjunkturelle Entwicklung in **Deutschland**. Das Wirtschaftswachstum lag dabei über den Erwartungen. Zentrale konjunkturelle Antriebskräfte waren der private Konsum, gestützt von der weiterhin guten Lage am Arbeitsmarkt und soliden Lohnzuwächsen, sowie die steigenden Investitionen und Exporte.

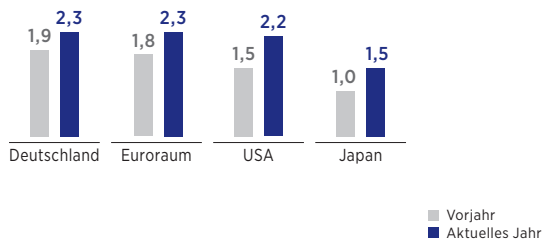
In den **USA** trat 2017 ebenfalls eine Belebung des Wirtschaftswachstums ein, maßgeblich beeinflusst durch die weiterhin gute Arbeitsmarktsituation, die steigenden privaten Konsumausgaben und Investitionen.

Auch in **Japan** zog das Wirtschaftswachstum an, vor allem getragen von einer lebhaften Exportnachfrage und flankiert von fiskalpolitischen Impulsen.

In den **Wachstumsmärkten** zeigte sich ein heterogenes Bild. In **China** konnte das Wachstumsniveau des Vorjahres gehalten werden. Gestützt wurde die Konjunktur insbesondere durch fiskalpolitische Stimulierungsmaßnahmen. Das starke Kreditwachstum und die hohe Verschuldung der staatlichen Unternehmen bergen jedoch weiterhin erhebliche Risiken. In **Indien** wurde die Wachstumsdynamik durch die negativen Begleiterscheinungen großer Reformen gedämpft. Insbesondere die Einführung einer landesweit einheitlichen Umsatzsteuer belastete den Konsum deutlich. Auch das Investitionsniveau blieb gering. Die Konjunktur-entwicklung im **Nahen Osten** wird durch die allgemeinen politischen Unsicherheiten belastet. Die **brasilianische** Wirtschaft fand 2017 langsam den Weg aus der tiefen und langen Rezession. Maßgeblich getragen wurde die konjunkturelle Erholung durch den privaten Konsum, der wiederum durch einen erheblichen Rückgang der Inflation und eine damit einhergehende Erhöhung des Realeinkommens sowie eine deutliche Senkung des Leitzinses gefördert wurde. Insgesamt hat sich das Geschäftsklima in Brasilien stabilisiert. Dennoch stellen Korruption, ausbleibende Reformen und politische Unsicherheiten erhebliche Risikofaktoren dar. In **Russland** ist 2017 die Rezessionsphase ebenfalls beendet worden. Die Wirtschaft konnte sich weiter erholen und es wurde ein solides Wachstum verzeichnet. Basis für diese Entwicklung war vor allem die kräftige Belebung des privaten Konsums, flankiert von einer deutlichen Absenkung der Inflation. Die andauernden internationalen Sanktionen belasten die Wirtschaft in Russland weiterhin.

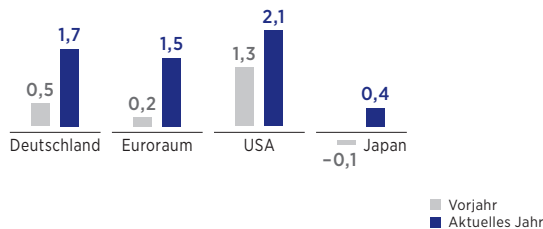
### BRUTTOINLANDSPRODUKT (IN %)\*

Veränderung zum Vorjahr



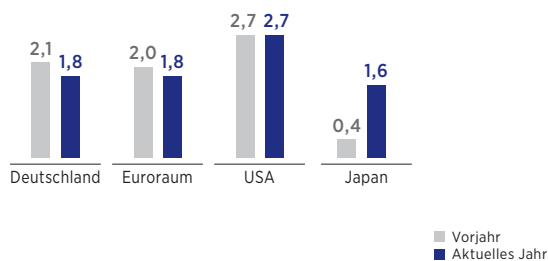
### INFLATIONSRATE (IN %)\*

Veränderung zum Vorjahr



### PRIVATER KONSUM (IN %)\*

Veränderung zum Vorjahr



## Absatzmarktentwicklung

Nach einem schwachen Start ins Jahr 2017 hat sich die globale Wachstumsrate im für Beiersdorf relevanten Kosmetikmarkt im Jahresverlauf stabilisiert. Insgesamt blieb das Wachstum jedoch unter dem Niveau des Vorjahres. Wachstumsimpulse kamen insbesondere aus Asien und Afrika. Auch in Europa war die Marktentwicklung positiv, wenngleich sich dort das Wachstum auf niedrigem Niveau bewegte. In den meisten übrigen Märkten lagen die Wachstumsraten unter denen des Vorjahres.

Das Geschäftsjahr 2017 war erneut geprägt von einer deutlich positiven Entwicklung in dem für tesa wichtigen Automobilsektor sowie einer positiven Absatzmarktentwicklung im Bereich Consumer Electronics. Die übrigen Geschäftsbereiche entwickelten sich stark markt- und regionsabhängig, generell jedoch positiv. In Deutschland führte dies zu einer leichten Verbesserung des Ergebnisses. Die übrigen Regionen zeigten ein deutliches Wachstum, vor allem Asien entwickelte sich, nach einem verhaltenen Vorjahr, wieder sehr positiv.

## Beschaffungsmarktentwicklung

Die Situation auf dem Rohstoffmarkt war 2017 im Allgemeinen angespannt, vor allem beeinflusst durch Preissteigerungen im Vormaterialmarkt. Insbesondere

die Preise für Aluminium und einige Kunststoffgranulate sind im Jahresverlauf angestiegen. Durch den gezielten Einsatz von Effizienzsteigerungsmaßnahmen im Bereich Einkauf konnte Beiersdorf jedoch insgesamt ein stabiles Materialkostenniveau erzielen.

## Gesamtaussage zu den Rahmenbedingungen

Das allgemeine wirtschaftliche Wachstum im Jahr 2017 war trotz der bestehenden nennenswerten (geo)politischen und strukturellen Risiken positiv und lag über dem Niveau des Vorjahres. Das Wachstum auf dem weltweiten Kosmetikmarkt war rückläufig. Diese Entwicklung erstreckte sich über die meisten Regionen und Märkte weltweit. In diesem herausfordernden Umfeld konnte der Unternehmensbereich Consumer seine Umsätze weiter steigern.

Im Jahr 2017 erzielte der Unternehmensbereich tesa ein erneutes Umsatzwachstum. Wesentlich für die Entwicklung waren die guten Umsätze im Bereich Consumer Electronics, insbesondere in Asien, und die Fortsetzung des positiven Trends in der Automobilindustrie, speziell auch in den USA. In Europa konnten über alle Gesellschaften und Geschäftsbereiche hinweg Umsatzzuwächse generiert werden.

## Ertragslage

### Ertragslage Konzern

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

	2016	2017	Entwicklung in %*
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>6.752</b>	<b>7.056</b>	<b>4,5</b>
Kosten der umgesetzten Leistungen	-2.774	-2.910	4,9
<b>Brutto-Ergebnis</b>	<b>3.978</b>	<b>4.146</b>	<b>4,2</b>
Marketing- und Vertriebskosten	-2.407	-2.471	2,7
Forschungs- und Entwicklungskosten	-188	-196	4,3
Allgemeine Verwaltungskosten	-364	-395	8,3
Sonstiges betriebliches Ergebnis (ohne Sondereffekte)	-4	4	-
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT, ohne Sondereffekte)</b>	<b>1.015</b>	<b>1.088</b>	<b>7,3</b>
Sondereffekte	-	-	-
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>1.015</b>	<b>1.088</b>	<b>7,3</b>
Finanzergebnis	25	-66	-
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>1.040</b>	<b>1.022</b>	<b>-1,7</b>
Ertragsteuern	-313	-333	6,4
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>727</b>	<b>689</b>	<b>-5,2</b>

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

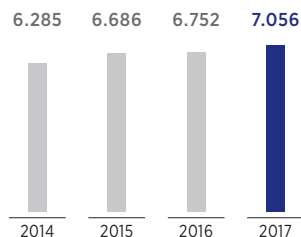
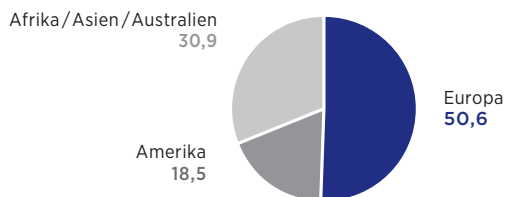
## UMSATZ

Der Konzernumsatz lag 2017 organisch um 5,7% über dem Vorjahreswert. Der Unternehmensbereich Consumer wuchs um 4,7%. tesa erzielte einen Umsatzanstieg von 10,6%. Nominal erhöhte sich der Konzernumsatz um 4,5% gegenüber dem Vorjahr und erreichte 7.056 Mio. € (Vorjahr: 6.752 Mio. €).

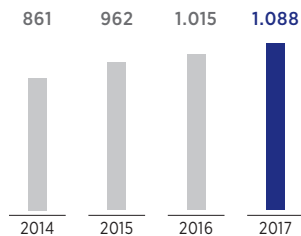
In **Europa** lag der Umsatz organisch um 2,9% über Vorjahr. Nominal belief sich der Umsatz auf 3.568 Mio. € (Vorjahr: 3.461 Mio. €) und lag damit um 3,1% über Vorjahr.

Das organische Wachstum in **Amerika** betrug 5,1%. Nominal stieg der Umsatz um 4,4% auf 1.307 Mio. € (Vorjahr: 1.252 Mio. €).

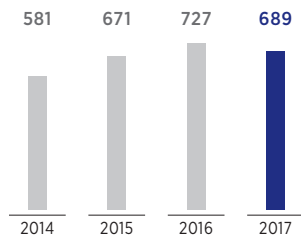
Die Region **Afrika/Asien/Australien** zeigte ein organisches Wachstum von 10,8%. Nominal wurde ein Wachstum von 6,9% auf 2.181 Mio. € (Vorjahr: 2.039 Mio. €) erreicht.

**UMSATZ KONZERN (IN MIO. €)****UMSATZ KONZERN NACH REGIONEN (IN %)****EBIT KONZERN (IN MIO. €)**

Ohne Sondereffekte

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

Ohne Sondereffekte

**AUFWAND/SONSTIGES BETRIEBLICHES ERGEBNIS**

Die **Kosten der umgesetzten Leistungen** stiegen mit 4,9% leicht überproportional zum Umsatz. Wechselkurseffekte wirkten sich negativ auf die Bezugskosten einiger Gesellschaften aus. Ferner hatten Veränderungen im Produkt- und Ländermix einen negativen Effekt auf das Wachstum des **Brutto-Ergebnisses**. Die Effizienzsteigerungsmaßnahmen im Bereich Consumer, die Sortimentsüberprüfungen sowie Maßnahmen im Einkauf und in der Logistik umfassen, konnten hingegen erneut zu signifikanten Kosteneinsparungen verhelfen.

Die **Marketing- und Vertriebskosten** entwickelten sich mit 2,7% durch effizienten Einsatz der Mittel unterproportional zum Umsatz und beliefen sich auf 2.471 Mio. € (Vorjahr: 2.407 Mio. €). Dies wurde durch Optimierungen bei den Marketingausgaben und eine Verbesserung des Marketingmixes erreicht. 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 1.522 Mio. € (Vorjahr 1.496 Mio. €). Mit Investitionen in Marketing und Vertrieb in einer Reihe von Ländern, insbesondere in Wachstumsmärkten, haben wir unsere Marktstellung weiter gefestigt.

Die Aufwendungen für **Forschung und Entwicklung** wurden auf 196 Mio. € (Vorjahr: 188 Mio. €) erhöht, um die künftige Entwicklung abzusichern. Die Entwicklung der **allgemeinen Verwaltungskosten** von 364 Mio. € auf 395 Mio. € zeigt unter anderem die Investitionen in die neue strategische Ausrichtung von Beiersdorf (z. B. Blue & Beyond), Effekte der Regionalisierung durch Gründung neuer Tochtergesellschaften sowie Aufwendungen für die Aktualisierung, Harmonisierung und Sicherung unserer Softwaresysteme und unserer IT-Infrastruktur. Das **sonstige betriebliche Ergebnis** (ohne Sondereffekte) verbesserte sich auf 4 Mio. € (Vorjahr: -4 Mio. €).

**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 1.088 Mio. € (Vorjahr: 1.015 Mio. €), die EBIT-Umsatzrendite lag bei 15,4% (Vorjahr: 15,0%). Der Unternehmensbereich Consumer erzielte ein EBIT ohne Sondereffekte von 881 Mio. € (Vorjahr: 829 Mio. €), die EBIT-Umsatzrendite erreichte 15,2% (Vorjahr: 14,8%). tesa verzeichnete ein EBIT von 207 Mio. € (Vorjahr: 186 Mio. €) und eine EBIT-Umsatzrendite von 16,5% (Vorjahr: 16,2%).

In **Europa** verzeichnete der Konzern ein Ergebnis vor Sondereffekten von 628 Mio. € (Vorjahr: 607 Mio. €). Die EBIT-Umsatzrendite lag bei 17,6% (Vorjahr: 17,5%). Das Ergebnis vor Sondereffekten in **Amerika** lag bei 142 Mio. € (Vorjahr: 127 Mio. €). Die EBIT-Umsatzrendite lag bei 10,9% (Vorjahr: 10,2%). In **Afrika/Asien/Australien** betrug das EBIT ohne Sondereffekte 318 Mio. € (Vorjahr: 281 Mio. €). Die EBIT-Umsatzrendite lag bei 14,6% (Vorjahr: 13,8%).

**SONDEREFFEKTE**

Sondereffekte waren im Geschäftsjahr 2017 sowie im Vorjahr nicht zu berücksichtigen.

**BETRIEBLICHES ERGEBNIS (EBIT)**

Das betriebliche Ergebnis (EBIT) erreichte 1.088 Mio. € (Vorjahr: 1.015 Mio. €). Dies entspricht einer EBIT-Umsatzrendite von 15,4% (Vorjahr: 15,0%).

**FINANZERGEBNIS**

Das Finanzergebnis betrug -66 Mio. € (Vorjahr: 25 Mio. €). Diese Entwicklung ist bedingt durch Einmalserträge des Geschäftsjahres 2016 sowie Wechselkurseffekte und Wertverluste bei Finanzanlagen.

**ERTRAGSTEUERN**

Der Ertragsteuerauswand lag bei 333 Mio. € (Vorjahr: 313 Mio. €). Die Steuerquote lag bei 32,6% (Vorjahr: 30,1%).

**JAHRESÜBERSCHUSS**

Der Jahresüberschuss betrug 689 Mio. € (Vorjahr: 727 Mio. €), die Umsatzrendite nach Steuern lag bei 9,8% (Vorjahr: 10,8%).

**ERGEBNIS JE AKTIE - DIVIDENDE**

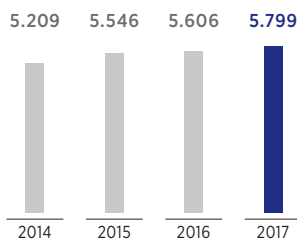
Das Ergebnis je Aktie lag bei 2,96 € (Vorjahr: 3,13 €). Berechnet wurden diese Werte auf Basis der gewichteten Anzahl der dividendenberechtigten Aktien von 226.818.984 Stück. Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,70 € (Vorjahr: 0,70 €) je dividendenberechtigter Stückaktie vorschlagen. Für weitere Angaben zu Anzahl, Art und Nennwert der Aktien wird auf den Abschnitt 17 „Gezeichnetes Kapital“ im Konzernanhang verwiesen.

**Ertragslage Unternehmensbereiche****CONSUMER****UMSATZENTWICKLUNG UNTERNEHMENSBEREICH CONSUMER (IN MIO. €)**

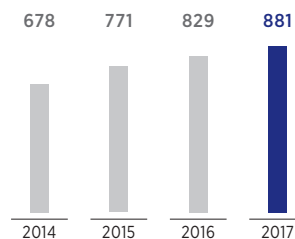
	01.01. - 31.12.2016	01.01. - 31.12.2017	Entwicklung (in %)	
			nominal	organisch
<b>Europa</b>	<b>2.801</b>	<b>2.861</b>	<b>2,1</b>	<b>2,2</b>
Westeuropa	2.262	2.280	0,8	1,8
Osteuropa	539	581	7,8	3,8
<b>Amerika</b>	<b>1.078</b>	<b>1.117</b>	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>
Nordamerika	432	427	-1,1	1,7
Lateinamerika	646	690	6,8	5,5
<b>Afrika/Asien/Australien</b>	<b>1.727</b>	<b>1.821</b>	<b>5,4</b>	<b>9,2</b>
<b>Gesamt</b>	<b>5.606</b>	<b>5.799</b>	<b>3,4</b>	<b>4,7</b>

Der Unternehmensbereich **Consumer** erreichte 2017 ein organisches Umsatzwachstum von 4,7%. Wechselkurseffekte verringerten das Wachstum um 1,1 Prozentpunkte und strukturelle Effekte um weitere 0,2 Prozentpunkte. Nominal erhöhte sich der Umsatz somit um 3,4% auf 5.799 Mio. € (Vorjahr: 5.606 Mio. €).

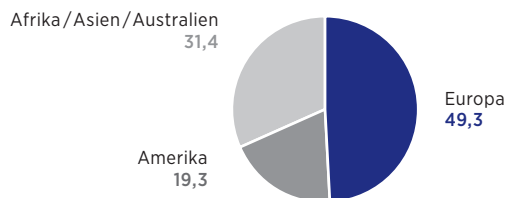
Die gute organische Umsatzentwicklung zeigt die konsequente Umsetzung unserer Unternehmensstrategie, der Blue Agenda. Mit überzeugenden Innovationen und exzellenten Marketingkonzepten konnten wir unsere starke Position in den gesättigten Märkten verteidigen. In den Wachstumsmärkten konnten wir, mit zum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

**UMSATZ CONSUMER (IN MIO. €)****EBIT CONSUMER (IN MIO. €)**

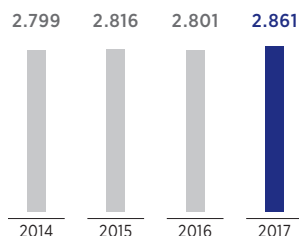
Ohne Sondereffekte



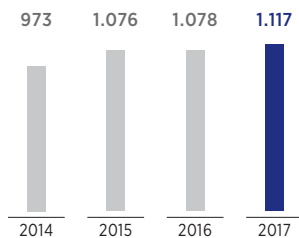
### UMSATZ CONSUMER NACH REGIONEN (IN %)



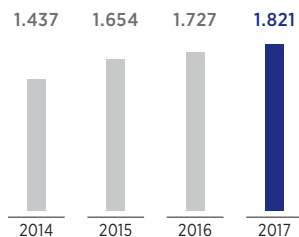
### UMSATZ CONSUMER IN EUROPA (IN MIO. €)



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



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



**NIVEA** wuchs 2017 weltweit organisch um 4,5%. Zum Wachstum trugen vor allem NIVEA Deo, NIVEA Shower sowie NIVEA Body bei. Signifikante Wachstumstreiber mit jeweils zweistelligen Wachstumsraten waren in der Kategorie NIVEA Deo das im Vorjahr eingeführte NIVEA Protect & Care sowie NIVEA Black & White, in der Kategorie NIVEA Shower waren es NIVEA Active Clean sowie NIVEA Creme Care und in der Kategorie NIVEA Body überzeugten NIVEA Milk, NIVEA Pleasure sowie NIVEA MEN Creme.

Insgesamt konnte NIVEA trotz eines schwierigen Marktumfelds die starke Position behaupten. In der Kategorie NIVEA Deo konnten die Marktanteile insbesondere in Großbritannien, Russland und Südafrika ausgebaut werden. Negativ entwickelten sich die Marktanteile in der Kategorie NIVEA Face, insbesondere in Deutschland, Italien, Frankreich und Großbritannien. In der Kategorie NIVEA Sun konnten Marktanteile in Deutschland und Frankreich hinzugewonnen werden. Insbesondere in Italien, Spanien und Thailand blieben die Marktanteile jedoch hinter denen des Vorjahres zurück. Auf Länderebene entwickelten sich die Marktanteile von NIVEA in Indien, Südafrika und Russland besonders positiv. Eine negative Entwicklung gab es insbesondere in Italien sowie in der Schweiz und Thailand.

Unsere Marke **Eucerin** erreichte ein organisches Wachstum von 3,4%. Zu dieser positiven Entwicklung trugen insbesondere die Kategorien Eucerin Face und Eucerin Sun bei. Besonders gut entwickelten sich die Umsätze in Argentinien, Thailand und Korea.

**Hansaplast** verzeichnete ein organisches Umsatzplus von 3,8%. Zu der positiven Entwicklung trug insbesondere die Kategorien Wound und Sports bei. Auf Länderebene ist insbesondere die Entwicklung in Indonesien hervorzuheben. Australien trug ebenfalls zum Wachstum bei.

Im Bereich der selektiven Kosmetik verzeichnete unsere Marke **La Prairie** einen organischen Umsatzanstieg von 11,5%. Zum Wachstum trugen insbesondere die Skin Caviar Collection mit ihrem Kernsortiment (darunter vor allem Skin Caviar Liquid Lift) und die Neueinführung von Skin Caviar Absolute Filler bei. Ein weiterer starker Wachstumstreiber war der Launch von White Caviar Illuminating Pearl Infusion. Besonders gut entwickelten sich die Umsätze im Travel-Retail-Geschäft sowie in China, Hongkong, USA und Großbritannien.

Die gute Ertragslage in den westeuropäischen Märkten konnte weiter gefestigt werden. In Nordamerika sowie in den meisten Wachstumsmärkten verbesserte sich die Ertragssituation deutlich. Nur in einigen wenigen Ländern führten verstärkte Investitionen zu einer Verlustsituation.

Das EBIT ohne Sondereffekte betrug 881 Mio. € (Vorjahr: 829 Mio. €), die EBIT-Umsatzrendite ohne Sondereffekte stieg auf 15,2% (Vorjahr: 14,8%) an.

In der Region **Europa** lag der Umsatz organisch um 2,2% über dem Vorjahr. Nominal stieg der Umsatz um 2,1% auf 2.861 Mio. € (Vorjahr: 2.801 Mio. €).

In **Westeuropa** lag der Umsatz um 1,8% über dem Vorjahr. Vor allem in Deutschland, Großbritannien und Spanien konnte ein gutes Wachstum erreicht werden. Der Umsatz in Frankreich blieb dagegen unter dem Vorjahr. Besonders erfreulich entwickelten sich die Umsätze mit NIVEA Sun sowie NIVEA Hair. Auch NIVEA Deo trug zum Wachstum der Region bei. Eucerin zeigte ebenfalls eine positive



Entwicklung. La Prairie verzeichnete ein sehr gutes Wachstum. Hansaplast erreichte eine leichte Umsatzsteigerung.

Der Umsatz in **Osteuropa** lag um 3,8% über dem Vorjahr. Das Wachstum war im Wesentlichen getrieben durch die sehr gute Entwicklung in Polen und Rumänien sowie das zweistellige Wachstum in Kasachstan und in der Ukraine. Insbesondere NIVEA Deo, NIVEA Shower und NIVEA Face entwickelten sich sehr gut. Eucerin zeigte ebenfalls ein starkes Wachstum in der Region.

In der Region **Amerika** stieg der Umsatz organisch um 4,0%. Nominal lag der Umsatz mit 1.117 Mio. € um 3,6% über dem Vorjahreswert (1.078 Mio. €).

Der Umsatz in **Nordamerika** lag um 1,7% über dem Vorjahr. Sehr gut entwickelte sich NIVEA Shower. Aquaphor und La Prairie verzeichneten ebenfalls ein starkes Wachstum in der Region. Eucerin konnte den Vorjahreswert hingegen nicht erreichen.

In **Lateinamerika** stiegen die Umsätze um 5,5%, getrieben durch sehr gute Wachstumsraten in Mexiko und Argentinien. Brasilien konnte in einem schwierigen Marktumfeld ein solides Wachstum erreichen. Der Umsatz in Peru blieb hingegen unter dem Vorjahr. Insbesondere NIVEA Body, NIVEA Universal Cremes und NIVEA Shower entwickelten sich sehr gut. Eucerin konnte auch ein starkes Wachstum in der Region verzeichnen.

Die Region **Afrika/Asien/Australien** erreichte organisch einen Umsatzanstieg von 9,2%. Nominal stieg der Umsatz um 5,4% auf 1.821 Mio. € (Vorjahr: 1.727 Mio. €). Basis für das Umsatzwachstum waren die sehr gute Entwicklung in Japan sowie zweistelliges Wachstum in Südafrika, Indien, Indonesien sowie in der Türkei. Auch in China konnte ein solides Wachstum verzeichnet werden. Besonders NIVEA Deo, NIVEA Body und NIVEA Face entwickelten sich sehr gut. Eucerin und La Prairie konnten zweistellige Wachstumsraten verzeichnen. Hansaplast erreichte ebenfalls ein starkes Wachstum in der Region.

## tesa

### UMSATZENTWICKLUNG UNTERNEHMENSBEREICH tesa (IN MIO. €)

	01.01. - 31.12.2016	01.01. - 31.12.2017	Entwicklung (in %)	
			nominal	organisch
Europa	660	707	7,1	6,1
Amerika	174	190	9,4	11,6
Afrika/Asien/Australien	312	360	15,5	19,6
<b>Gesamt</b>	<b>1.146</b>	<b>1.257</b>	<b>9,8</b>	<b>10,6</b>

Der Umsatz im Unternehmensbereich **tesa** erhöhte sich organisch um 10,6% gegenüber dem Vorjahr. Das Wachstum wurde durch Wechselkurseffekte um 1,8 Prozentpunkte verringert. Strukturelle Effekte erhöhten das Wachstum um 1,0 Prozentpunkte. Nominal stieg der Umsatz somit um 9,8% auf 1.257 Mio. € (Vorjahr: 1.146 Mio. €). Das EBIT erhöhte sich auf 207 Mio. € (Vorjahr: 186 Mio. €). Die EBIT-Umsatzrendite lag bei 16,5% (Vorjahr: 16,2%).

### DIRECT INDUSTRIES

Der Unternehmensbereich Direct Industries von tesa erreichte ein organisches Umsatzwachstum von 15,9%. Alle Regionen trugen zu der sehr positiven Umsatzentwicklung bei. Deutliches Wachstum erzielte tesa in Asien, unter anderem mit gestiegenen Umsätzen im Projektgeschäft mit der Elektronikindustrie, und in Amerika. Nominal erhöhte sich der Umsatz um 13,3% auf 725 Mio. € (Vorjahr: 640 Mio. €). Der Anteil des Bereiches Direct Industries am Gesamtumsatz lag bei 57,7% (Vorjahr: 55,8%).

In der Elektronikindustrie, einem stagnierenden und zugleich zunehmend anspruchsvollen Markt, konnte tesa im Jahr 2017 stark zulegen. Zum einen hat tesa für Anwendungen in der Elektronikindustrie eine Vielzahl innovativer Produkte eingeführt. Dazu zählen eine neue Generation von tesa Bond & Detach® für die Batterieverklebung in Smartphones mit stark verbesserten Klebe- und Schockabsorptionseigenschaften sowie eine neue Kategorie doppelseitig klebender Schaumstoffe für die Befestigung von Touchscreens auf Smartphones und Tablets. Zum anderen erwies sich eine Vielzahl kleinerer kundenindividueller

Lösungen auf Basis bestehender Sortimente als weiterer Wachstumstreiber. Insbesondere die extrem klebstarken, hitzeaktivierbaren Produkte oder die im Reinraum hergestellten, sehr dünnen Klebebandsortimente sind hier hervorzuheben.

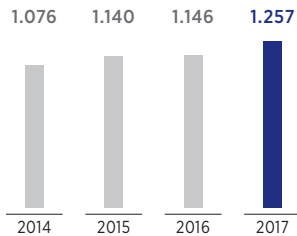
Im Automobilbereich trägt die voranschreitende Globalisierung des Geschäftsmodells von tesa Automotive dazu bei, dass wir von Jahr zu Jahr den Kundenerwartungen noch besser gerecht werden. Angesichts der zunehmenden Internationalisierung liegt ein Fokus darauf, den globalen Kundenservice kontinuierlich zu verbessern. So konzentriert sich tesa auf den Ausbau des Key Account Managements und der Produktionspräsenz weltweit. Produktseitig waren unverändert die Maskierungssysteme für die im Trend liegenden zweifarbigen Lackierungen sehr erfolgreich. Weitere Impulse gaben insbesondere die neu auf den Markt gebrachten, doppelseitigen, wasserbasierten und daher umweltfreundlichen Produkte für Verklebungen im Innenraum eines Fahrzeugs.

Im Bereich Druck und Papier legte tesa seinen Fokus auf den Flexodruck und konnte in diesem Bereich sein Wachstum fortsetzen. Dieses Verfahren kommt vor allem im Verpackungs- und Etikettendruck zum Einsatz, ein Markt, der sich positiv entwickelt. Mit laufenden Optimierungen des Sortiments der Klischeeklebebänder baut tesa seine Marktposition kontinuierlich aus. Des Weiteren konnte tesa 2017 zeigen, dass sich Wachstum auch in gesättigten Märkten, beispielsweise bei graphischen Papieren, erzielen lässt, und zwar durch konsequente Modernisierung bestehender Standardsortimente und gelebte Kundennähe.

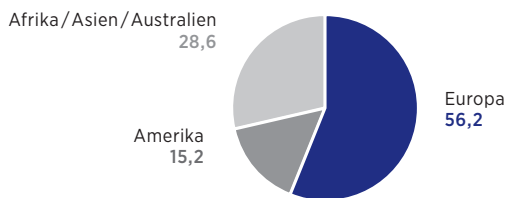
Innerhalb des Geschäftsbereichs Pharma wuchs die Auftragsfertigung wirkstoffhaltiger Pflaster gegenüber dem Vorjahr deutlich. Daneben hat tesa im Berichtszeitraum die Erschließung des Geschäftsfeldes in den USA fortgeführt und bei der Gesundheitsbehörde FDA für ein weiteres Produkt die Zulassung für den US-amerikanischen Markt beantragt.

Mit tesa scribos® hat tesa für Markeninhaber aus mehr als 20 Industrien Sicherheitslösungen mit einem 360°-Ansatz entwickelt. Kernstück ist die neu geschaffene Onlineplattform tesa® Hub360. Über die Verknüpfung von physischen Sicherheitsmarkierungen mit digitalen Netzwerken nutzt sie konsequent die Möglichkeiten der Digitalisierung und verbindet Markenprodukte mit dem „Internet der Dinge“. Damit bietet die Plattform neue Möglichkeiten der Interaktion zwischen Produkt und Markt. Auf dieser Basis kann tesa scribos® im Bereich Markenschutz eine Full-Service-Lösung anbieten, was einen entscheidenden

#### UMSATZ tesa (IN MIO. €)

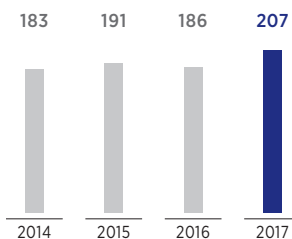


#### UMSATZ tesa NACH REGIONEN (IN %)



#### EBIT tesa (IN MIO. €)

Ohne Sondereffekte



Wettbewerbsvorteil mit sich bringt, denn diverse Großkundenprojekte belegen, dass sich so für den Markeninhaber erhebliche Synergien erzielen lassen.

Im Bereich Building Supply konnte tesa seine Marktposition weiter ausbauen, so dass dieses Produktsortiment auch im Jahr 2017 an Bedeutung gewonnen hat. Bei Fassadenverklebungen ist tesa mit der ACX<sup>plus</sup> Technologie erneut stark gewachsen – sowohl mit der hierfür ausgelegten ACX<sup>plus</sup>-Serie als auch mit neuartigen Produkten, die mittlerweile in Dicken von bis zu 5,8 mm hergestellt werden können. Für das Marktsegment „Trims and Profiles“ hat tesa ein neues, doppelseitig klebendes PE-Schaumprodukt eingeführt, das bei Anwendungen insbesondere die Wiederablösbarkeit der Klebebänder weiter erleichtert – z.B. bei Preis-Scannerschienen im Einzelhandel. Damit gehört das kostenintensive Entfernen von Klebebandresten auf Handelsregalen der Vergangenheit an.

#### TRADE MARKETS

Der Unternehmensbereich Trade Markets, in dem neben dem Geschäft mit Produkten für private Konsumenten und Handwerker auch alle diejenigen industriellen Märkte zusammengefasst sind, die über den technischen Handel oder handelsähnliche Kanäle erreicht werden, entwickelte sich mit einem organischen Umsatzwachstum von 3,8% positiv. Nominal verbesserte sich der Umsatz um 5,1% auf 527 Mio. € (Vorjahr: 501 Mio. €). Damit trug der Bereich im Berichtsjahr mit 41,9% (Vorjahr: 43,8%) zum Gesamtumsatz des Unternehmensbereichs tesa bei.

tesa konnte das industrielle Handelsgeschäft erneut ausbauen und hat sich dort leicht überproportional zum Gesamtmarkt entwickelt. Wachstumstreiber waren doppelseitige sowie weitere technisch anspruchsvolle Klebebänder, die zu einer positiven Umsatzentwicklung vor allem in Europa, Nordamerika und China führten. Der Fokus lag auf der Stärkung des Händlernetzwerks in diesen Regionen und der Etablierung zusätzlicher Partnerschaften in Asien. Darüber hinaus intensivierte tesa seine Aktivitäten in der Produktentwicklung, wodurch das Sortimentsangebot für industrielle Handelspartner erweitert wurde.

Im Geschäftsfeld der General Industries entwickelten sich insbesondere hochwertige doppelseitige Spezialklebebänder für den Bereich der Haushaltsgeräte-technik sehr positiv. Starkes Wachstum verzeichnete auch das Geschäft mit Transportsicherungsbändern in Nordamerika, Asien und Osteuropa.

In dem auf Europa und Lateinamerika konzentrierten Geschäft mit Produkten für Konsumenten und professionelle Handwerker – Consumer & Craftsmen – stärkte tesa seine Marktpositionen in allen Regionen und auf allen Kanälen. In den wichtigen Märkten DIY, Craftsmen und Stationery gewann tesa deutlich Marktanteile hinzu.

Maßgebend dafür war wiederum der Erfolg mit den tesa Smart Mounting Solutions, den cleveren Befestigungssystemen. Nach dem Rollout 2016 in Deutschland führte tesa die Produkte nun auch in Österreich, der Schweiz, Belgien, den Niederlanden, Spanien, Polen, Italien, Portugal und Frankreich ein. Die innovativen Produkte wie beispielsweise die verstellbaren Klebenägel überzeugen die Kunden von den Vorteilen gegenüber konventionellen Befestigungen mit Schrauben und Nägeln. Die Markenkampagne unterstützte weiterhin die Einführung in den jeweiligen Ländern. Insbesondere konnte tesa in großen Baumarktketten in Frankreich seine doppelseitigen Befestigungslösungen platzieren.

Ein weiterer Erfolg war die Akquisition des Unternehmens „nie wieder bohren ag“. Durch diesen Zukauf weitete tesa nicht nur sein Hakensortiment für den

DIY-Sanitärbereich aus und erschließt zusätzliche Kundengruppen. Vielmehr gewinnt tesa zusätzliches Know-how, um die Diversifikation in den Sanitärabteilungen bei Baumärkten national und international sowie die Durchdringung des Sanitärfachhandels in Deutschland voranzutreiben. Des Weiteren bietet die Übernahme für tesa Potenzial, dieses Geschäft in weitere Länder auszuweiten.

Darüber hinaus gewinnt das Wachstum im E-Commerce immer mehr an Bedeutung. Daher wurden 2017 alle wichtigen Länder für den Geschäftsbereich Consumer & Craftsmen an die digitalen Aktivitäten von tesa angebunden. Neben der Einführung von Videos und der Unterstützung von Kampagnen erzielte tesa für seine Produkte in diesen Ländern gute Ratings bei Amazon.

## Vermögenslage

### BILANZ KONZERN (IN MIO. €)

	31.12.2016	31.12.2017
<b>Aktiva</b>		
Langfristige Vermögenswerte	3.297	3.926
Vorräte	739	854
Übrige kurzfristige Vermögenswerte	2.665	2.524
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	872	901
	<b>7.573</b>	<b>8.205</b>
<b>Passiva</b>		
Eigenkapital	4.677	5.125
Langfristige Rückstellungen	802	780
Langfristige Verbindlichkeiten	58	80
Kurzfristige Rückstellungen	440	427
Kurzfristige Verbindlichkeiten	1.596	1.793
	<b>7.573</b>	<b>8.205</b>

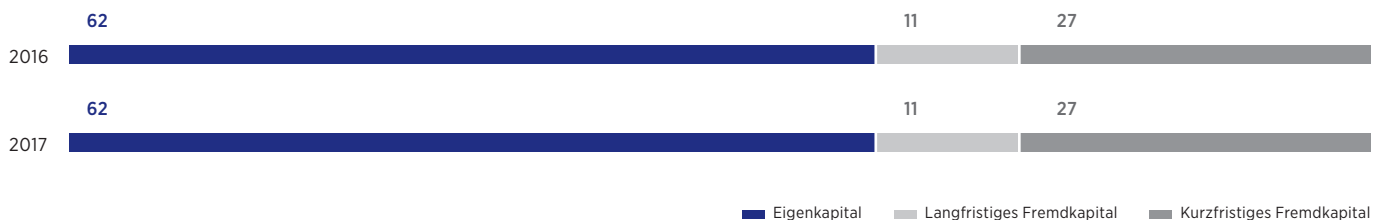
Die langfristigen Vermögenswerte stiegen um 629 Mio. € auf 3.926 Mio. € (Vorjahr: 3.297 Mio. €). Die langfristigen Wertpapiere erhöhten sich um 641 Mio. € auf 2.532 Mio. € (Vorjahr: 1.891 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte lagen bei 195 Mio. € (Vorjahr: 162 Mio. €). Davon entfielen 129 Mio. € (Vorjahr: 113 Mio. €) auf den Unternehmensbereich Consumer und 66 Mio. € (Vorjahr: 49 Mio. €) auf den Unternehmensbereich tesa. Die Investitionen betrafen im Wesentlichen die Werke der beiden Unternehmensbereiche Consumer und tesa sowie IT-Projekte. Die Abschreibungen im Konzern lagen bei 150 Mio. € (Vorjahr: 148 Mio. €). Die Vorräte stiegen um 115 Mio. € auf 854 Mio. € (Vorjahr: 739 Mio. €). Die übrigen kurzfristigen Vermögenswerte verringerten sich auf 2.524 Mio. € (Vorjahr: 2.665 Mio. €). Darin enthalten sind kurzfristige Wertpapiere in Höhe von 770 Mio. € (Vorjahr: 958 Mio. €). Der Rückgang in dieser Position ist im Wesentlichen auf eine verstärkte Anlage der Mittel in langfristigen Wertpapieren zurückzuführen. Die Forderungen aus Lieferungen

und Leistungen stiegen um 33 Mio. € auf 1.326 Mio. € (Vorjahr: 1.293 Mio. €). Die Ertragsteuerforderungen betragen 108 Mio. € (Vorjahr: 108 Mio. €), die sonstigen kurzfristigen Vermögensgegenstände stiegen um 6 Mio. € auf 169 Mio. €.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente erhöhten sich auf 901 Mio. € (Vorjahr: 872 Mio. €). Die Nettoliquidität (Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente sowie lang- und kurzfristige Wertpapiere abzüglich kurzfristiger Bankverbindlichkeiten) erhöhte sich um 481 Mio. € auf 4.189 Mio. € (Vorjahr: 3.708 Mio. €). Die kurzfristigen Bankverbindlichkeiten erhöhten sich um 1 Mio. € auf 14 Mio. € (Vorjahr: 13 Mio. €).

Die Summe der langfristigen Rückstellungen und Verbindlichkeiten lag bei 860 Mio. € (Vorjahr: 860 Mio. €). In dieser Position enthalten sind die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen, die sich aufgrund des

### FINANZIERUNGSSTRUKTUR (IN %)



Anstiegs im Diskontierungssatz auf 659 Mio. € reduzierten (Vorjahr: 706 Mio. €). Im Zusammenhang damit erhöhten sich die latenten Steuerverbindlichkeiten auf 74 Mio. € (Vorjahr: 55 Mio. €). Die Summe der kurzfristigen Rückstellungen und Verbindlichkeiten stieg durch die operativ bedingte Erhöhung der Verbind-

lichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 184 Mio. € auf 2.220 Mio. € (Vorjahr: 2.036 Mio. €). Der Eigenkapitalanteil betrug 62% (Vorjahr: 62%). Der Anteil des langfristigen Fremdkapitals lag bei 11% (Vorjahr: 11%), der Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals bei 27% (Vorjahr: 27%).

## Finanzlage

### KAPITALFLUSSRECHNUNG KONZERN (IN MIO. €)

	2016	2017
Brutto-Cashflow	859	930
Mittelveränderung Nettoumlaufvermögen	83	-19
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit	942	911
Cashflow aus investiver Tätigkeit	-764	-633
Free-Cashflow	178	278
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-233	-202
Sonstige Veränderungen	9	-47
Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-46	29
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 01.01.</b>	<b>918</b>	<b>872</b>
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.</b>	<b>872</b>	<b>901</b>

Der Brutto-Cashflow betrug im Berichtsjahr 930 Mio. € und lag damit um 71 Mio. € über dem Wert des Vorjahres.

Aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 19 Mio. € (Vorjahr: Mittelzufluss in Höhe von 83 Mio. €). Dem Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und kurzfristigen Rückstellungen um 166 Mio. € standen der Anstieg der Vorräte um 115 Mio. € sowie der Anstieg der Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände um 70 Mio. € gegenüber.

Der Mittelabfluss aus investiver Tätigkeit betrug im Berichtsjahr 633 Mio. € (Vorjahr: 764 Mio. €). Den Zins- und sonstigen Finanzeinzahlungen in Höhe von 39 Mio. € sowie Einzahlungen aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen in Höhe von 30 Mio. € standen Nettoauszahlungen für den Erwerb von Wertpapieren in Höhe von 507 Mio. € sowie Auszahlungen für Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 195 Mio. € gegenüber.

Der Free-Cashflow lag mit 278 Mio. € um 100 Mio. € über dem Wert des Vorjahres (178 Mio. €). Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit in Höhe von 202 Mio. € (Vorjahr: 233 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 44 Mio. € zusammen.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente erreichten 901 Mio. € (Vorjahr: 872 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 Zwölfmonats-Cashflow-Planungen eingesetzt. Einzelheiten zum Risikomanagement im Finanzbereich finden Sie im Konzernanhang (Erläuterungen zur Bilanz, Anhangangabe 27).

## Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage

### Vergleich der tatsächlichen mit der prognostizierten Geschäftsentwicklung

	Ergebnis 2016	Prognose 2017 Geschäftsbericht 2016	Prognose 2017 H1-Bericht 2017	Prognose 2017 9M-Quartalsmitteilung 2017	Ergebnis 2017
<b>Umsatzwachstum (organisch)</b>					
Consumer (in %)	3,3	3 – 4	3 – 4	rund 4	4,7
tesa (in %)	2,6	3 – 4	4 – 5	etwa 8	10,6
Konzern (in %)	3,2	3 – 4	3 – 4	4 – 5	5,7
<b>EBIT-Umsatzrendite (ohne Sondereffekte)</b>					
Consumer (in %)	14,8	leicht über Vorjahr	leicht über Vorjahr	leicht über Vorjahr	15,2
tesa (in %)	16,2	leicht unter Vorjahr	auf Vorjahresniveau	leicht über Vorjahr	16,5
Konzern (in %)	15,0	leicht über Vorjahr	leicht über Vorjahr	leicht über Vorjahr	15,4

Die Geschäftsentwicklung im Jahr 2017 zeigt, dass Beiersdorf auf dem richtigen Weg ist. Beide Unternehmensbereiche im **Konzern** entwickelten sich positiv. Der Konzern erreichte einen Umsatz von 7.056 Mio. € (Vorjahr: 6.752 Mio. €). Das organische Wachstum betrug 5,7% (Vorjahr: 3,2%). Das EBIT ohne Sondereffekte erreichte 1.088 Mio. € (Vorjahr: 1.015 Mio. €). Die EBIT-Umsatzrendite ohne Sondereffekte stieg auf 15,4% (Vorjahr: 15,0%).

Der Unternehmensbereich **Consumer** ist durch die konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategie, basierend auf dem strategischen Kompass Blue Agenda, erfolgreich vorangekommen. Mit Blue & Beyond haben wir die Strategie um wichtige Ziele erweitert und einen verstärkten Fokus auf das Heben des großen Potenzials von Eucerin, Hansaplast und La Prairie gelegt. Diese strategische Ausrichtung soll Beiersdorf wettbewerbsfähiger und wirtschaftlich erfolgreicher machen. Erste Erfolge spiegeln sich bereits in den Ergebnissen des abgelaufenen Geschäftsjahres wider.

Der Unternehmensbereich **tesa** konnte sowohl im Segment Direct Industries als auch im Segment Trade Markets das Geschäft weiter ausbauen und deutliche Zuwächse beim Umsatz und betrieblichen Ergebnis erreichen.

Der Unternehmensbereich **Consumer** verzeichnete im abgelaufenen Geschäftsjahr erneut eine positive Entwicklung. Mit einem Umsatzwachstum von 4,7% übertraf Consumer die erhöhte Prognose für das Geschäftsjahr 2017. Hierzu trugen sowohl die gesättigten als auch die Wachstumsmärkte sowie alle Regionen bei. Das betriebliche Ergebnis (EBIT, ohne Sondereffekte) und die EBIT-Umsatzrendite lagen wie prognostiziert leicht über dem Vorjahr.

Der Unternehmensbereich **tesa** steigerte 2017 den Umsatz um 10,6% und übertraf damit die angehobenen Prognosen deutlich. Hierzu trug insbesondere die gute Entwicklung im Bereich Consumer Electronics in Asien sowie die Fortsetzung des positiven Trends in der Automobilindustrie in Amerika bei. Das betriebliche Ergebnis (EBIT, ohne Sondereffekte) und die EBIT-Umsatzrendite lagen leicht über dem Vorjahr.

## Beiersdorf AG

### Geschäftstätigkeit

Die Beiersdorf AG mit Sitz in Hamburg ist das Mutterunternehmen des Beiersdorf Konzerns. Zum 31. Dezember 2017 beschäftigte die Beiersdorf AG 2.102 (Vorjahr: 1.984) Mitarbeiter. Die Anzahl der in dieser Zahl nicht enthaltenen Auszubildenden und Trainees lag bei 155 (Vorjahr: 174\*).

Die Beiersdorf AG führt das deutsche Consumer Geschäft und erbringt typische Leistungen einer Holdinggesellschaft für Konzerngesellschaften. Neben dem eigenen operativen Geschäft verwaltet die Beiersdorf AG ein umfangreiches Beteiligungsportfolio und ist direkt oder indirekt Mutterunternehmen für über 160 Tochtergesellschaften weltweit. In der Beiersdorf AG werden zudem die zentralen Planungs-/Controlling-, Supply Chain-, Treasury- und Human-Resources-Funktionen sowie der Großteil der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten für das Consumer Geschäft ausgeführt.

Das operative Geschäft der Beiersdorf AG stellt einen Teil der Geschäftstätigkeit des Beiersdorf Konzerns dar. Die Steuerung erfolgt unternehmensübergreifend

auf Basis der im Abschnitt „Leitung und Kontrolle“ des zusammengefassten Lageberichts beschriebenen zentralen Leistungsindikatoren. Ein vollständiger Einblick in diese Leistungsindikatoren kann nur auf Konzernebene gewonnen werden.

Die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Beiersdorf AG ist sowohl durch ihre eigene Geschäftstätigkeit als auch durch die Geschäftstätigkeit ihrer Tochterunternehmen in Form von Lizenz- und Dividendenerträgen geprägt. Die wirtschaftliche Lage der Beiersdorf AG entspricht somit grundsätzlich der wirtschaftlichen Lage des Gesamtkonzerns. Auch die Risiken und Chancen sowie der Ausblick der Beiersdorf AG entsprechen weitestgehend denen des Konzerns.

### Grundlagen der Abschlusserstellung

Der Jahresabschluss der Beiersdorf AG wird nach den Vorschriften des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) und des Aktiengesetzes (AktG) aufgestellt. Die für den Jahresabschluss relevanten Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex wurden berücksichtigt.

\* Vorjahreszahl aufgrund interner Berichtsstrukturänderung angepasst

## Ertragslage Beiersdorf AG

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

	2016	2017
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>1.190</b>	<b>1.229</b>
Sonstige betriebliche Erträge	41	27
Materialaufwand	-269	-278
Personalaufwand	-252	-252
Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-19	-11
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-545	-573
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>146</b>	<b>142</b>
Beteiligungsergebnis	174	226
Zinsergebnis	12	-15
Übrige finanzielle Erträge und Aufwendungen	21	-45
<b>Finanzergebnis</b>	<b>207</b>	<b>166</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>353</b>	<b>308</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-84	-65
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>269</b>	<b>243</b>
Einstellung in andere Gewinnrücklagen	-93	-67
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>176</b>	<b>176</b>

Die Gewinn- und Verlustrechnung wird nach dem Gesamtkostenverfahren (GKV) aufgestellt.

Die **Umsatzerlöse** der Beiersdorf AG stiegen im Berichtsjahr um 39 Mio. € auf 1.229 Mio. € (Vorjahr: 1.190 Mio. €). Besonders erfreulich entwickelten sich die Produktumsätze von NIVEA Hair, NIVEA Sun und Hidrofugal. In Deutschland wurden 945 Mio. € (Vorjahr: 925 Mio. €) der Umsatzerlöse erzielt, im Ausland 284 Mio. € (Vorjahr: 265 Mio. €).

Das **Betriebsergebnis** sank aufgrund leicht überproportional zum Umsatz gestiegener sonstiger betrieblicher Aufwendungen um 4 Mio. € auf 142 Mio. €.

Das **Finanzergebnis** reduzierte sich gegenüber dem Vorjahr um 41 Mio. € auf 166 Mio. €. Diese Entwicklung ist bedingt durch Einmalserträge des Geschäfts-

jahres 2016, höhere Finanzaufwendungen aus der Währungsumrechnung sowie aus Wertberichtigungen bei Finanzanlagen und Wertpapieren des Umlaufvermögens. Zusätzlich wurde der Zinsaufwand durch Änderungen des Rechnungszinses für Pensionsrückstellungen belastet.

Das **Ergebnis vor Steuern** lag mit 308 Mio. € um 45 Mio. € unter dem Vorjahresergebnis.

Der **Jahresüberschuss** erreichte 243 Mio. € (Vorjahr: 269 Mio. €) und lag damit um 26 Mio. € unter dem Vorjahreswert.

Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung eine **Dividende** in Höhe von 0,70 € (Vorjahr: 0,70 €) je dividendenberechtigter Stückaktie vorschlagen.

## Vermögens- und Finanzlage Beiersdorf AG

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

Aktiva	31.12.2016	31.12.2017
Immaterielle Vermögensgegenstände	2	1
Sachanlagen	96	99
Finanzanlagen	2.436	3.362
<b>Anlagevermögen</b>	<b>2.534</b>	<b>3.462</b>
Vorräte	5	3
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	615	612
Wertpapiere	2.033	1.517
Flüssige Mittel	133	99
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>2.786</b>	<b>2.231</b>
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Aktive latente Steuern</b>	<b>16</b>	<b>26</b>
<b>Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
<b>5.342</b>	<b>5.342</b>	<b>5.725</b>
Passiva	31.12.2016	31.12.2017
<b>Eigenkapital</b>	<b>2.545</b>	<b>2.629</b>
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	469	486
Übrige Rückstellungen	236	294
<b>Rückstellungen</b>	<b>705</b>	<b>780</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>2.092</b>	<b>2.316</b>
<b>5.342</b>	<b>5.342</b>	<b>5.725</b>

Das **Anlagevermögen** stieg im Vergleich zum Vorjahr deutlich um 928 Mio. € an. Dieser Anstieg ist im Wesentlichen auf den Erwerb von langfristigen Staats- und Industrieanleihen zurückzuführen. Bei den Sachanlagen standen Investitionen von 13 Mio. € Abschreibungen von 10 Mio. € gegenüber.

Das **Umlaufvermögen** verminderte sich im Geschäftsjahr um 555 Mio. € auf 2.231 Mio. €. Darin enthalten sind kurzfristige Wertpapiere in Höhe von 1.517 Mio. € (Vorjahr: 2.033 Mio. €). Der Rückgang in dieser Position ist im Wesentlichen auf eine verstärkte Anlage der Mittel in langfristigen Wertpapieren zurückzuführen. In den Forderungen und sonstigen Vermögensgegenständen sind im Wesentlichen Finanzforderungen gegenüber verbundenen Unternehmen enthalten.

Die **Verbindlichkeiten** sind im Vergleich zum Vorjahr um 224 Mio. € auf 2.316 Mio. € gestiegen. Dies ist im Wesentlichen auf höhere Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen zurückzuführen.

Das in der Bilanz ausgewiesene Gesamtvermögen von 5.725 Mio. € (Vorjahr: 5.342 Mio. €) ist in Höhe von 2.629 Mio. € (Vorjahr: 2.545 Mio. €) und damit zu 46% (Vorjahr: 48%) durch **Eigenkapital** finanziert.

# Risikobericht

## Risiken und Chancen

Der Beiersdorf Konzern ist im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt. Diese resultieren unter anderem aus dem unternehmerischen Handeln mit dem Ziel, Chancen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erschließen und zu nutzen. Risiken und Chancen umfassen Ereignisse und Entwicklungen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten und wesentliche negative bzw. positive finanzielle und nicht-finanzielle Auswirkungen auf die Erreichung der Ziele des Beiersdorf Konzerns haben können. Um die wesentlichen Risiken frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und konsequent durch gegensteuernde Maßnahmen zu begrenzen, setzt Beiersdorf ein integriertes Risiko- und Chancenmanagementsystem ein.

## Integriertes Risiko- und Chancenmanagementsystem

Im Beiersdorf Konzern ist das Risiko- und Chancenmanagementsystem ein integraler Bestandteil der zentralen und dezentralen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse in den einzelnen Gesellschaften, den Management Units und Regionen, auf Ebene der Unternehmensbereiche Consumer und tesa sowie auf Konzernebene. Ergänzt wird das Risiko- und Chancenmanagement durch die jeweiligen rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsysteme, die verschiedenen in- und externen Überwachungsgremien – unterstützt von der internen Revision – sowie die externen Prüfer. Das ebenso hier zu nennende Compliance-Management wird im separaten Konzern-Nachhaltigkeitsbericht ausführlich beschrieben.

Das Chancen- und Risikomanagement orientiert sich stark an der Unternehmensstrategie und unterstützt Beiersdorf dabei, seine Potenziale zu erkennen und optimal auszuschöpfen. So ermöglichen beispielsweise regelmäßig durchgeführte Kunden- und Wettbewerbsanalysen eine zeitnahe Reaktion auf das dynamische Marktgeschehen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden dabei konkrete Marktchancen und -risiken abgeleitet.

Beiersdorf geht Risiken nur dann ein, wenn diesen die Chance auf eine angemessene Wertsteigerung entgegensteht und sie mittels anerkannter Methoden und Maßnahmen innerhalb der jeweiligen Organisation handhabbar sind. In

Fällen, in denen eine vollständige Vermeidung von Risiken nicht möglich oder sinnvoll ist, werden sie durch geeignete Maßnahmen reduziert oder auch auf Dritte transferiert, beispielsweise auf Versicherungsunternehmen.

Im Risikomanagementprozess werden mittels periodisch vorgenommener Inventuren die wesentlichen Risiken gemeinsam mit den risikosteuernden Maßnahmen strukturiert identifiziert, bewertet, dokumentiert sowie nachfolgend kommuniziert. Die entsprechenden Grundsätze, Reporting- und Rückkopplungsprozesse sowie die entsprechenden Verantwortlichkeiten sind in einer konzernweit gültigen Richtlinie geregelt, die regelmäßig aktualisiert wird. Das Risikomanagement wird in der Konzernzentrale koordiniert.

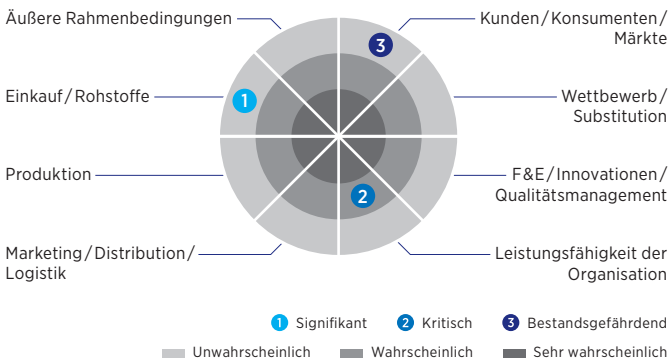
Beiersdorf unterscheidet strategische, funktionale und operative Risiken. Dabei werden unter strategischen Risiken grundsätzliche Rahmenbedingungen, Entwicklungen und Ereignisse betrachtet, die geeignet sein könnten, das Geschäftsmodell des Konzerns oder seiner Unternehmensbereiche wesentlich zu beeinflussen. Funktionale Risiken sind geschäftsmodellimmanente Herausforderungen. Ihnen wird von den verschiedenen Fachfunktionen in aller Regel auf globaler oder regionaler Ebene dauerhaft sowohl durch aufbau- und ablauforganisatorische als auch durch konkrete Einzelmaßnahmen begegnet. Operative Chancen und Risiken sind Sachverhalte, die die konkreten kurzfristigen Umsatz- und Ergebnisentwicklungen beeinflussen können.

Diesen Risikokategorien sind adäquate Betrachtungszeiträume zugeordnet, die für strategische Risiken grundsätzlich bis zu fünf Jahre, für funktionale Risiken in der Regel bis zu zwei Jahre und für kurzfristige operative Risiken etwa ein Jahr betragen.

Die Darstellung einzelner Risiken erfolgt in der konzerninternen Berichterstattung einheitlich durch Positionierung innerhalb des sogenannten Risiko-Radars. Die verschiedenen Felder spiegeln die für die Gesellschaft relevanten unternehmensinternen und -externen Themenbereiche zusammengefasst wider, aus denen sich Ursachen für Risiken ergeben können. Die nachfolgende Grafik (Beiersdorf Risiko-Radar) zeigt schematisch die Struktur des Risikoradars von strategischen Risiken.

### BEIERSDORF RISIKO-RADAR

Schematische Darstellung



### BEIERSDORF RISIKODARSTELLUNG

	Eintritts-Wahrscheinlichkeit	Potentielle Finanzielle Auswirkung
<b>Strategische Risiken</b>	Unwahrscheinlich	Signifikant
	Wahrscheinlich	Kritisch
	Sehr wahrscheinlich	Bestandsgefährdend
<b>Funktionale &amp; Operative Risiken</b>	≤10%	Gestaffelte Größenklassen für Umsatz-/Ergebniseffekte
	>10% - ≤50%	
	>50% - ≤90%	
	>90%	



Zudem werden die Risiken pro Kategorie auf der Grundlage ihrer jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit sowie der potenziellen finanziellen Auswirkungen bei Eintritt des Risikos klassifiziert. Außer bei strategischen Risiken werden Netto- risiken betrachtet, deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen nach Durchführung von risikosteuernden Maßnahmen ermittelt werden.

Vorstand und Aufsichtsgremien werden regelmäßig auf Ebene der Unternehmensbereiche Consumer und tesa sowie auf Konzernebene über die Risikolage informiert. Direkte Informationswege stellen sicher, dass plötzlich auftretende, wesentliche Risiken darüber hinaus sofort der Unternehmensführung gemeldet werden. Aktuelle Informationen zur Risikoentwicklung fließen unterjährig in die Steuerungs- und Planungssysteme der Unternehmenseinheiten ein und sind Gegenstand der Entscheidungs- und Kontrollprozesse. Durch die Verzahnung von Risikoinventur- und Planungsprozess wird das Risikomanagementsystem kontinuierlich weiterentwickelt und ein unternehmensweites Risikobewusstsein verankert.

## **Darstellung der wesentlichen Risiken und Chancen**

### **STRATEGISCHE UND FUNKTIONALE RISIKEN**

Erhalt und Ausbau des Werts unserer großen verbrauchernahen Marken mit ihrer breiten Tragfähigkeit sind für die wirtschaftliche Entwicklung von Beiersdorf von größter Bedeutung. Wesentlich hierfür ist das Vertrauen unserer Kunden und insbesondere der Konsumenten unserer Produkte. Wir haben unser Risikomanagementsystem darauf ausgerichtet, dieses Vertrauen jederzeit in vollem Umfang zu rechtfertigen und so den Wert unserer Marken dauerhaft und erfolgreich zu schützen. Vielfältige Maßnahmen erlauben uns, die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken für die Reputation unserer Marken als unwahrscheinlich einzustufen.

Die Einhaltung hoher Standards hinsichtlich Qualität und Sicherheit unserer Produkte bildet die Basis für das nachhaltige Vertrauen der Konsumenten in unsere Marken. Über den gesamten Beschaffungs-, Herstellungs- und Distributionsprozess hinweg unterliegen unsere Produkte durchgängig den hohen Anforderungen unseres Qualitätsmanagementsystems. Bei der Neuentwicklung von Produkten führen wir daher eine intensive Sicherheitsbewertung durch, die auch Verbraucherrückmeldungen zu früheren Produkten berücksichtigt. Risiken aufgrund von Qualitätsproblemen schätzen wir daher maximal als begrenzte Einzelfälle ein, deren Auftreten aber eher unwahrscheinlich ist.

Mit der Entwicklung und Implementierung des „Consumer Insights“-Prozesses haben wir die Voraussetzungen dafür geschaffen, die sich kontinuierlich wandelnden Verbraucherwünsche zeitnah aufzunehmen und erfolgreich in unsere Produktentwicklungen einfließen zu lassen. Hierbei kommt der direkten Kommunikation mit den Verbrauchern mittels der digitalen sozialen Medien eine stetig wachsende Bedeutung zu. Ansonsten schätzen wir Risiken aus dem sich verändernden Konsumentenverhalten als eher kritisch und wahrscheinlich ein.

Starke Marken mit ihrer Balance von Innovation und Kontinuität sind unsere Antwort auf den weltweit intensiven Preis-, Qualitäts- und Innovationswettbewerb. Dies wirkt zugleich auch einer zunehmenden Konzentration im Handel sowie dem Aufkommen von regionalen Konkurrenzmarken entgegen, deren grundsätzliches Auftreten wir insgesamt als kritisch und sehr wahrscheinlich einschätzen.

Kompetenzbasierte Marken erfordern hohe Vorleistungen in den Bereichen Innovation und Marketing. Daher kommt dem kontinuierlichen Ausbau unseres Marken- und Patentrechtportfolios 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. Allgemein schätzen wir Angriffe Dritter auf unsere Markenrechte, Produktnamen oder die Verwendung bestimmter Inhaltsstoffe als kritisch und wahrscheinlich ein.

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. Ohne diese Steuerung schätzten wir das Risiko auch in weniger vielversprechende Märkte zu investieren als kritisch und wahrscheinlich ein.

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. Hierbei tragen wir den wachsenden globalen politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten Rechnung, indem wir neue Geschäftsmodelle entwickeln, mit denen wir den Zugang zu unseren Beschaffungsmärkten sicherstellen. Dabei setzen wir insbesondere auf spezielle lokale bzw. regionale Lieferketten. Gleichzeitig bietet der Gesamtaufbau unserer weltweiten Produktions- und Logistikstruktur unter Einbindung geeigneter Drittlieferanten ein hohes Maß an Flexibilität bei der Versorgung unserer Märkte. Grundsätzlich schätzen wir die strategischen bzw. funktionalen Risiken in diesem Zusammenhang als durchschnittlich wesentlich aber eher unwahrscheinlich ein.

Risiken in Hinblick auf Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit und Effizienz unserer IT-Systeme begrenzen wir durch laufende Überwachung, schnelle und umfassende Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen wie auch durch die Etablierung eines in den IT-Betrieb integrierten Continuity Managements. Dennoch wurde Beiersdorf Ende Juni diesen Jahres wie viele andere Unternehmen Opfer einer ernst zu nehmenden, von der Ukraine ausgehenden Cyber-Attacke. Dies führte zu einem kurzfristigen, vorübergehenden Stillstand in Produktion, Logistik und Vertrieb. Dank der hoch integrierten und umfassend gesicherten, weltweiten IT Infrastruktur konnten jedoch praktisch alle kritischen Systeme bereits nach einer Woche wieder ihren regulären Betrieb aufnehmen. Dass sich aus dieser Attacke keine dauerhaften Umsatz- und Ergebnisprobleme ergeben haben, ist neben der Leistungsfähigkeit und dem Krisenmanagement unserer IT und Unternehmensführung in hohem Maße dem Zusammenhalt und der gegenseitigen, weltweiten Unterstützung der Beiersdorf Mitarbeiter untereinander geschuldet, die im entscheidenden Moment ein hervorragendes Beispiel der Umsetzung unserer Unternehmenswerte geliefert haben.

Trotz dieses glimpflichen Ausgangs haben wir ein breit angelegtes, mit erheblichen Mitteln ausgestattetes Projekt gestartet, in dem wir mit externer Experten-Unterstützung die Sicherheit, Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit und Effizienz unserer IT-Systeme gegen interne und externe Attacks weiter erhöhen werden. Dabei umfassen die teils bereits umgesetzten, teils noch geplanten Maßnahmen sowohl die möglichst wirksame Behinderung eines unautorisierten Zugriffs als auch die Isolation einer einmal eingedrungenen Schadsoftware und insbesondere eine möglichst noch schnellere und umfassende Wiederherstellung nicht mehr zugänglicher Daten und Systeme. Unabhängig von diesen Maßnahmen ordnen wir das Risiko als für Beiersdorf kritisch und eher wahrscheinlich ein.

Daneben intensivieren wir die internen Administrations-, Schulungs- und Kontrollmaßnahmen, die – speziell in Europa – die geänderten gesetzlichen Vorschriften des Datenschutzes zum Inhalt haben und ebenso wie Informationen und Handlungsanweisungen noch besser zum sicheren Umgang mit sensiblen Daten unseres Unternehmens und unserer Geschäftspartner und Konsumenten beitragen sollen.

Durch klare Führungsstrukturen sowie durch effiziente organisatorische Maßnahmen begegnen wir darüber hinaus Compliance-Risiken. Und letztlich begrenzen prozessbegleitende Kontrollen und standortbezogene Audits Arbeitssicherheits-, Umwelt- und Unterbrechungsrisiken bei Produktions- und Logistikaktivitäten. Risiken aus diesen Themenkreisen schätzen wir in aller Regel als weniger wesentlich und eher unwahrscheinlich ein.

Kooperationen und Kontakte mit Universitäten ermöglichen uns die frühzeitige Verbindung zu qualifizierten Nachwuchskräften, 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. Risiken im Rahmen der weltweiten Personalbeschaffungsaktivitäten stellen für uns derzeit kein nennenswertes Thema dar.

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 einer weltweit geltenden Richtlinie. Sie werden weitestgehend zentral gesteuert und gesichert. Dabei werden die spezifischen Anforderungen an die organisatorische Trennung der Funktionsbereiche Handel, Abwicklung und Kontrolle beachtet.

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 risikoarmen Titeln angelegt (wie zum Beispiel Staats-/Industrieanleihen und Pfandbriefe). Marktrisiken aus der Anlage unserer freien Liquidität schätzen wir eher als weniger wesentlich und sehr unwahrscheinlich ein.

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. Spezielle und weitergehende Informationen zum Ausmaß der Währungs-, Zins-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken finden sich im Konzernanhang im Abschnitt 27 „Zusätzliche Angaben zu Finanzinstrumenten, Finanzrisikomanagement und derivativen Finanzinstrumenten“.

#### **KURZFRISTIG OPERATIVE RISIKEN UND CHANCEN**

Das Monitoring der operativen Risiken und Chancen erfolgt kontinuierlich im Rahmen des finanziellen Planungs-, Forecasting- und Reportingprozesses auf lokaler, regionaler und zentraler Ebene. Hierbei wird darauf geachtet, dass unter Berücksichtigung getroffener bzw. konkret geplanter Maßnahmen (z.B. auch durch Bildung von Rückstellungen) alle eher wahrscheinlichen Umsatz- und Ergebniseffekte angemessen in unsere Finanzdarstellung direkt einfließen.

Daneben wird unter Führung der Konzerncontrollingfunktion gemeinsam mit dem Konzernrisikomanagement und der internen Revision ein monatlicher Review wesentlicher Finanzkennzahlen der Konzerngesellschaften durchgeführt, um potentiell kritische Entwicklungen schnell und zielgerichtet mit den Beteiligten ansprechen und Korrekturmaßnahmen einleiten zu können.

Die aktuell verbleibenden operativen Nettorisiken ergeben sich aus einzelnen rechtlichen oder steuerlichen Verfahren sowie Betriebsprüfungen, wobei Einschätzungen zum Verlauf und zu den Ergebnissen von Rechtsstreitigkeiten mit erheblichen Schwierigkeiten und Unsicherheiten verbunden sind. Auf Basis der derzeit vorliegenden Informationen sind wesentliche Belastungen für den Konzern jedoch mit überwiegender Wahrscheinlichkeit nicht zu erwarten.

Weitere Informationen und Einzelheiten zum Ausmaß der hier beschriebenen Risiken finden sich im Konzernanhang im Abschnitt 28 „Haftungsverhältnisse, sonstige finanzielle Verpflichtungen und rechtliche Risiken“.

#### **Zusammenfassende Darstellung der Risikolage**

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der möglichen finanziellen Auswirkung der oben genannten Risiken und Chancen strukturell nicht wesentlich verändert. Insgesamt ergibt sich keine grundlegende Änderung der Risikolage. Nach heutiger Einschätzung bestehen keine bestandsgefährdenden Risiken für den Beiersdorf Konzern.

#### **Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem**

Ziel des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems ist es, durch Implementierung geeigneter Grundsätze, Verfahren und Kontrollen die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der Buchführung und der Finanzberichterstattung des Abschlusses und des Lageberichts des Beiersdorf Konzerns sowie der Beiersdorf AG entsprechend der gesetzlichen Vorschriften sowie den relevanten Rechnungslegungsstandards sicherzustellen.

Der Umfang und die Ausrichtung des eingerichteten internen Kontrollsystems wurden durch den Vorstand anhand der konzernspezifischen Anforderungen ausgestaltet. Das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem besteht aus den Komponenten Kontrollumfeld, Risikobeurteilungsprozess, Kontrollaktivitäten, Information, Kommunikation und Überwachung.

Im Rahmen einer Analyse wurden die Posten und Positionen mit den wesentlichen Risiken für den Abschluss identifiziert, denen anschließend die zugrunde liegenden Prozesse zugeordnet wurden. Für diese Prozesse wurden konzernweit präventive, überwachende und aufdeckende Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen im Rechnungswesen, in der Informationsverarbeitung und in operativen Funktionen definiert. 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.

Die wesentlichen Rechnungslegungsprozesse der Beiersdorf AG und der meisten Tochtergesellschaften werden durch Shared Service Center einheitlich abgedeckt. Die rechnungslegungsbezogene Berichterstattung der in den Konzernabschluss einbezogenen Tochtergesellschaften sowie die Konsolidierung erfolgt weitgehend mithilfe standardisierter IT-Systeme. Verfahrensanweisungen, standardisierte Meldeformate und IT-gestützte Berichts- und Konsolidierungsprozesse unterstützen die rechnungslegungsbezogene Berichterstattung.

Der Konzernabschluss basiert auf einer von der Beiersdorf AG vorgegebenen Bilanzierungsrichtlinie. Auf Basis einer kontinuierlichen Analyse von Änderungen im regulatorischen Umfeld hinsichtlich Relevanz und Auswirkungen erfolgt eine laufende Anpassung dieser Richtlinie.

Der Rechnungslegungsprozess sowie die Einhaltung der Kontrollanforderungen und der Bilanzierungsrichtlinie von den in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften werden regelmäßig überprüft.

Es ist darauf hinzuweisen, dass auch angemessen und funktionsfähig eingerichtete Systeme keine absolute Sicherheit hinsichtlich der richtigen, vollständigen und zeitnahen Erfassung von Sachverhalten in der Rechnungslegung gewährleisten. Insbesondere persönliche Ermessensentscheidungen, fehlerbehaftete Kontrollen, kriminelle Handlungen oder sonstige Umstände können nicht vollständig ausgeschlossen werden. Im Falle ihres Auftretens können sie zur eingeschränkten Wirksamkeit und Verlässlichkeit des internen Kontrollsystems führen.

### Unabhängige Überwachung

Die Aufsichtsgremien und die interne Revision sind mit prozessunabhängigen Prüfungstätigkeiten in das interne Kontrollsystem des Beiersdorf Konzerns eingebunden. Die interne Revision beurteilt systematisch die Integrität der Finanzbuchhaltung, die Effektivität des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems und des Risiko- und Chancenmanagementsystems sowie die Einhaltung der Compliance-Regeln. 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 Kontrollen genutzt. Des Weiteren beurteilt der Konzernabschlussprüfer gemäß § 317 Abs. 4 HGB die Funktionsfähigkeit des Risikofrüherkennungs- und -überwachungssystems. Die interne Revision sowie der Konzernabschlussprüfer berichten regelmäßig die Prüfungsergebnisse an die Aufsichtsgremien.

Der Prüfungsausschuss der Beiersdorf AG überwacht insbesondere den Rechnungslegungsprozess sowie die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems.

## Prognosebericht

### Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenfaktoren

Der positive Wachstumstrend der **Weltwirtschaft** wird voraussichtlich auch 2018 andauern, getragen sowohl von den Industrieländern als auch von den Wachstumsmärkten. Die geopolitischen Unruhen, separatistische, EU-feindliche Bewegungen in Europa, die Ungewissheit bezüglich des Ausgangs der Austrittsverhandlungen mit Großbritannien und der langfristigen Folgen des Brexits sowie des zukünftigen wirtschaftspolitischen Kurses der USA führen dennoch weiterhin zu Unsicherheiten im Hinblick auf die Entwicklung der Weltwirtschaft.

Für **Europa** rechnen wir mit einem soliden Wachstum leicht unter dem Vorjahresniveau. Neben einer Abkühlung des privaten Konsums wirken sich Reformstau in einigen Ländern sowie politische Spannungen negativ auf das Wachstumstempo aus. Die langfristigen Folgen des Brexits sowie ein potentieller Kurswechsel der EZB stellen zusätzliche Unsicherheitsfaktoren dar.

In **Deutschland** erwarten wir ebenfalls ein gutes Wachstum, wenn auch leicht unter dem Vorjahresniveau. Zentrale konjunkturelle Antriebskräfte werden voraussichtlich die Investitionen und Exporte sein. Die leicht anziehende Inflationsrate dürfte die Konsumneigung etwas bremsen.

Für die **US-Wirtschaft** gehen wir von einer Fortsetzung des Wachstumskurses aus, die durch eine weitere Absenkung der Arbeitslosenquote sowie eine anhaltend hohe Konsumneigung getragen wird. Wachstumsimpulse sind ferner aus dem Bereich der Investitionen zu erwarten. Die erwartete Steuersenkung hellt die Stimmung sowohl bei den Konsumenten als auch bei den Unternehmen weiter auf. Unsicherheitsfaktor stellt vor allem der zukünftige wirtschaftspolitische Kurs dar.

In **Japan** erwarten wir nach der spürbaren Belebung der konjunkturellen Entwicklung in 2017 ein langsames Wachstumstempo in 2018. Die tragende Säule der japanischen Konjunktur, der private Verbrauch, dürfte trotz des günstigen Konsumklimas nur mäßig wachsen. Auch das Investitionstempo wird voraussichtlich an Dynamik verlieren. Risiken für das Wirtschaftswachstum stellen die demografische Entwicklung sowie die hohe Staatsverschuldung dar.

Bei den **Wachstumsmärkten** gehen wir insgesamt von einer leichten Aufhellung der konjunkturellen Aussichten aus, wenngleich eine Vielzahl von Risiken und Unsicherheitsfaktoren das Wachstum dort bremsen. Für die **chinesische** Wirtschaft rechnen wir mit einem Wachstum leicht unter dem Vorjahresniveau, weiterhin gestützt durch eine expansive Fiskalpolitik. Für Unsicherheit sorgen die drohende Überhitzung am Immobilienmarkt sowie die nach wie vor hohe Verschuldung der staatlichen Unternehmen. In **Indien** erwarten wir, dass die negativen Begleiterscheinungen der in den Vorjahren durchgeführten Reformen weitestgehend abklingen werden, so dass die Konjunktur wieder kräftiger zulegen kann. Im **Nahen Osten** gehen wir davon aus, dass Handelshemmnisse und weitere protektionistische Maßnahmen die Konjunkturentwicklung in der Region weiterhin bremsen werden. Für die **südostasiatischen Schwellenländer** rechnen wir mit einem Wachstum in etwa auf Vorjahresniveau. In **Brasilien** gehen wir davon aus, dass die Konjunktur sich weiter stabilisiert und ein Wachstum über Vorjahr erreicht. Die tragende Säule dieser Entwicklung ist der private Konsum. Die politischen Unsicherheiten, die weiterhin hohe Arbeitslosigkeit und private Verschuldung wirken jedoch einem deutlichen Aufschwung entgegen. In **Russland** erwarten wir, dass der positive konjunkturelle Trend fortgesetzt und das Wachstumstempo leicht anziehen wird. Die starke Abhängigkeit der russischen

Wirtschaft von der Ölproduktion und -preisentwicklung, die andauernden internationalen Sanktionen, fehlenden Strukturereformen sowie das nach wie vor mangelnde Vertrauen der Anleger stehen jedoch einem kräftigen Aufschwung im Weg.

### Beschaffungsmarktentwicklung

Die Preise für Vormaterialien werden 2018 voraussichtlich leicht anziehen. Grund dafür sind leicht steigende Ölpreise und Materialverknappungen für ausgewählte Spezialrohstoffe. Beiersdorf wird jedoch weiterhin konsequent an seinem nachhaltigen Programm zur Reduzierung von Beschaffungskosten arbeiten. Wir gehen davon aus, dass dies auch in 2018 zu weitgehend stabilen Materialkosten führen wird.

### Absatzmarktentwicklung

Die globale Wachstumsrate im für Beiersdorf relevanten Kosmetikmarkt wird sich 2018 nach unserer Einschätzung in etwa auf dem Niveau des Vorjahres bewegen. In den großen Märkten Europas und in Nordamerika rechnen wir mit einem Wachstum auf geringem Niveau. Die Wachstumsmärkte werden positiv zur Gesamtentwicklung beitragen.

Für tesa rechnen wir weiterhin mit einer überwiegend stabilen Entwicklung in Europa, wobei das politische Umfeld einen Unsicherheitsfaktor darstellt. In Nordamerika gehen wir weiterhin von positiven Impulsen vor allem aus der Automobilindustrie aus. Die Entwicklung in Lateinamerika schätzen wir überwiegend positiv ein. In Asien gehen wir von einem moderaten Wachstum aus, das sehr stark von der Entwicklung der chinesischen Wirtschaft abhängt. Die positiven Impulse für das Wachstum erwarten wir auch im nächsten Jahr von der Entwicklung im Automobilsegment und der Elektronikindustrie. Die hohe Wettbewerbsintensität und daraus resultierend ein starker Druck auf die Preise werden das Umsatzwachstum in den beiden Industriebereichen jedoch voraussichtlich etwas dämpfen.

### Unsere Chancen im Markt

Die Märkte werden sich auch 2018 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. Der Treiber dafür ist die Stärkung unserer Marken, allen voran NIVEA und der drei Pharmacy- und Selective-Marken Eucerin, Hansaplast und La Prairie, in die wir im Rahmen der Blue & Beyond-Strategie verstärkt investieren werden. Mit unseren starken Innovationen sichern wir das zukünftige Wachstum. Diese Einschätzung ist die Grundlage unserer Planung für 2018.

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 weiter attraktiv, allerdings stellt der Projektcharakter dieses Geschäfts unverändert ein hohes Schwankungsrisiko dar. Als wichtiges Wachstumsfeld wird der Bereich Automotive bei globalen Kunden eingeschätzt. 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 2018 im Unternehmensbereich **Consumer** von einem über der Marktentwicklung liegenden Umsatzwachstum von 4–5% aus. Die operative EBIT-Umsatzrendite erwarten wir leicht über dem Vorjahreswert.

Im Unternehmensbereich **tesa** gehen wir für 2018 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 etwa 4%. Die operative EBIT-Umsatzrendite des Konzerns erwarten wir auf Vorjahresniveau.

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 2018  
Beiersdorf AG

Der Vorstand

# Vergütungsbericht und weitere Angaben

## 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 befasste sich am 2. Februar, 24. Februar, 5. September und 8. Dezember 2017 mit Struktur und Angemessenheit der Vorstandsvergütung sowie mit individuellen Vergütungsfragen. Am 1. Februar 2018 stellte der Aufsichtsrat die Vergütung des Vorstands für das Geschäftsjahr 2017 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 2017 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.

Die überwiegende Mehrjährigkeit der variablen Vergütung und ihre im Wesentlichen zukunftsbezogene Bemessungsgrundlage ergibt sich seit dem Geschäftsjahr 2016 allein aus der Unternehmenswertbeteiligung (siehe nachstehend cc)).

#### c) VORSTANDSVERGÜTUNG 2017 IM EINZELNEN

##### aa) Fixum

Die fixe jährliche Vergütung wird in zwölf gleichen Teilen ausgezahlt. Sie wird grundsätzlich von Zeit zu Zeit auf ihre Angemessenheit überprüft.

##### bb) Variabler Bonus

Die Vorstandsmitglieder erhalten einen vom Erfolg des Unternehmensbereichs Consumer abhängigen Variablen Bonus, der seit dem Geschäftsjahr 2016 zur Gänze nach der ordentlichen Hauptversammlung des auf seine Gewährung folgenden Jahres ausgezahlt wird (bis zum Geschäftsjahr 2015 war der Variable Bonus aufgeteilt in eine einjährige Tantieme und einen Mehrjahres-Bonus). Seine Höhe ergibt sich nach Festsetzung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2017 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 15 % aus HR-Zielen und zu 20 % aus bestimmten für jedes Vorstandsmitglied festgelegten persönlichen Zielen (Persönliche Komponente). Die Höhe der EBIT-Komponente bestimmt 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 HR-Ziele beeinhalteten insbesondere Nachfolgeplanung sowie Diversity (Vielfalt). Die Persönliche Komponente besteht aus meist zwei vom Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied jährlich festgelegten persönlichen Zielen gemäß seinen funktionalen und/oder 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.

##### cc) Unternehmenswertbeteiligung

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

Die Unternehmenswertsteigerung entspricht dem prozentualen Anteil, der dem Vorstandsmitglied von seiner zugeteilten fiktiven Unternehmenswertbeteiligung ausgezahlt wird. Bei den vor 2017 bestellten Vorstandsmitgliedern berechnet sich der Unternehmenswert jeweils aus einem Vielfachen von Umsatz und EBIT gemäß dem Konzernabschluss. Die Wertsteigerung ist dabei der Anstieg des Unternehmenswerts vom Beginn bis zum Ende der Bonusperiode, jeweils berechnet als Durchschnitt über drei Jahre. Bei dem in 2017 bestellten Vorstandsmitglied berechnet sich der Unternehmenswert alleine anhand der Steigerung des Umsatzes von Beginn bis zur Ende der Bonusperiode, es sei denn, dass das EBIT um mehr als 10 % vom Plan abweicht.

Bei der Berechnung des Unternehmenswerts (bzw. im Fall einer möglichen Anpassung) wird das EBIT unter anderem um Abweichungen bezüglich Marketingaufwendungen gegenüber dem Beginn der Bonusperiode bereinigt. Darüber hinaus kann der Aufsichtsrat im Einzelfall nach pflichtgemäßem Ermessen Anpassungen vornehmen, etwa indem er Sondereffekte und Inflation 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 Vermögenswerts 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.

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 Bestellungsperiode 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 2017 keine Aktienoptionen oder vergleichbar wertpapierorientierten 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 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. €; Stefan De Loecker 50 Tsd. €; Ralph Gusko 150 Tsd. €; Thomas Ingelfinger 60 Tsd. €; Zhengrong Liu 75 Tsd. €; Vincent Warnery 75 Tsd. €.

## ee) Übersichten zur individuellen Vorstandsvergütung

## GESAMTVERGÜTUNG DES VORSTANDS FÜR DIE TÄTIGKEIT IM GESCHÄFTSJAHR 2017 (IN TSD. €)

		Stefan F. Heidenreich (Vorsitzender)	Jesper Andersen	Stefan De Loecker	Ralph Gusko	Thomas Ingelfinger	Zhengrong Liu	Vincent Warnery (ab 15.02.2017)	Gesamt
Fixe Grundvergütung	2016	1.250	480	500	500	450	475	-	3.780 <sup>1</sup>
	2017	1.250	480	500	500	450	475	458	4.113
Variabler Bonus	2016	1.563	360	488	460	389	360	-	3.739 <sup>1</sup>
	2017	1.783	457	572	582	507	448	423	4.772
Sonstige Bezüge <sup>2</sup>	2016	509	16	193	120	11	40	-	893 <sup>1</sup>
	2017	10	18	188	119	11	390	133	869
Summe	2016	3.322	856	1.181	1.080	850	875	-	8.412 <sup>1</sup>
	2017	3.043	955	1.260	1.201	968	1.313	1.014	9.754
Zuführung Rückstellung	2016	6.299	389	746	838	421	655	-	9.385 <sup>1</sup>
Unternehmenswertbeteiligung	2017	3.243	257	478	1.486	712	554	1.327	8.057
Gesamt <sup>3</sup>	2016	9.621	1.245	1.927	1.918	1.271	1.530	-	17.797 <sup>1</sup>
	2017	6.286	1.212	1.738 <sup>4</sup>	2.687	1.680	1.867	2.341	17.811

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. €)

	2016				2017			
	Base Virtual Unit	Covered Virtual Unit <sup>5</sup>	Matching Virtual Unit	Insgesamt zurückgestell- ter Betrag im Geschäftsjahr 2016	Base Virtual Unit	Covered Virtual Unit <sup>5</sup>	Matching Virtual Unit	Insgesamt zurückgestell- ter Betrag im Geschäftsjahr 2017
Stefan F. Heidenreich (Vorsitzender)	10.000	10.000	40.000	19.019 <sup>6</sup>	10.000	10.000	40.000	22.262 <sup>6</sup>
Jesper Andersen	5.000	549	549	581	5.000	579	579	838
Stefan De Loecker	10.000	1.125	1.125	1.842	10.000	1.175	1.175	2.320
Ralph Gusko	10.000	1.600	1.600	4.124 <sup>7</sup>	10.000	1.750	1.750	5.610 <sup>7</sup>
Thomas Ingelfinger	5.500	1.150	1.150	1.061	5.500	1.210	1.210	1.773
Zhengrong Liu	9.000	250	-	1.590	9.000	325	-	2.144
Vincent Warnery (seit 15.02.2017)	-	-	-	-	10.000	1.069	2.069	1.327 <sup>8</sup>
<b>Gesamt</b>	<b>59.500<sup>1</sup></b>	<b>15.809<sup>1</sup></b>	<b>45.559<sup>1</sup></b>	<b>29.519<sup>1</sup></b>	<b>59.500</b>	<b>16.108</b>	<b>46.783</b>	<b>36.274</b>

<sup>1</sup> In diesen Gesamtsummen sind zusätzlich folgende Zahlungen an das im Jahr 2016 ausgeschiedene Vorstandsmitglied Dr. Ulrich Schmidt enthalten: Fixe Grundvergütung: 125 Tsd. €, Variabler Bonus: 119 Tsd. €, Sonstige Bezüge: 4 Tsd. €, Summe: 248 Tsd. €, Zuführung Rückstellung Unternehmenswertbeteiligung: 37 Tsd. €, Gesamt: 285 Tsd. €. In den Gesamtsummen hinsichtlich der Virtual Units und Rückstellungen für 2016 (siehe vorstehende Tabelle) sind folgende Beträge von Dr. Ulrich Schmidt enthalten: Base Virtual Unit: 10.000 Tsd. €, Covered Virtual Unit: 1.135 Tsd. €, Matching Virtual Unit: 1.135 Tsd. €, Insgesamt zurückgestellter Betrag in 2016: 1.302 Tsd. €.

<sup>2</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. 2017 enthielten die sonstigen Bezüge von Zhengrong Liu einen Bonus zu seiner Wiederbestellung in Höhe von 350 Tsd. €. 2016 enthielten die sonstigen Bezüge von Stefan F. Heidenreich eine Einmalzahlung in Höhe von 500 Tsd. €, die nach der Hauptversammlung 2017 ausgezahlt wurde.

<sup>3</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. 43 f., Abschnitt cc). Der zurückgestellte Betrag für Vincent Warnery enthält bereits eine Erhöhung der Unternehmenswertbeteiligung, die ihm ab dem 1. Februar 2020 mit Wirkung zum Vertragsbeginn gewährt wird (siehe hierzu auch Fußnote 8).

<sup>4</sup> Hiervon wurden Stefan De Loecker 1.187 Tsd. € (Vorjahr: 1.303 Tsd. €) als Vergütung für seine Tätigkeit in Konzerngesellschaften gewährt.

<sup>5</sup> Hierin enthalten sind nicht nur die durch Eigenbeteiligung erworbenen Covered Virtual Units, sondern auch die durch Zuweisung gewährten Covered Virtual Units (siehe S. 43 f., Abschnitt cc).

<sup>6</sup> Hierin enthalten ist ein dem Vorstandsvorsitzenden in 2016 zugesagter, garantierter Sockelbetrag; dieser liegt deutlich unterhalb des derzeitigen Rückstellungsbetrags für die ihm gewährte Unternehmenswertbeteiligung.

<sup>7</sup> Hierin enthalten sind die Eigenbeteiligungen durch Einbehalt fälliger Bonuszahlungen aus dem Variablen Bonus.

<sup>8</sup> Hierin enthalten ist bereits eine Erhöhung der Covered Virtual Unit auf 2.000 Tsd. € und der Matching Virtual Unit auf 4.000 Tsd. €, die Vincent Warnery ab dem 1. Februar 2020 mit Wirkung zum Vertragsbeginn gewährt wird.

Die nachfolgenden Tabellen zeigen für jedes Vorstandsmitglied die gewährten Zuwendungen und den Zufluss für das Geschäftsjahr 2017 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>	
	2016 Zielwert	2017 Zielwert	2017 (Min. p.a.)	2017 (Max. p.a.)	2016	2017
Festvergütung	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Nebenleistungen <sup>10</sup>	509	10	10	10	509	10
<b>Summe fixe Vergütung</b>	<b>1.759</b>	<b>1.260</b>	<b>1.260</b>	<b>1.260</b>	<b>1.759</b>	<b>1.260</b>
Variabler Bonus	1.250	1.250	-	2.500	1.563	1.783
Mehrjährige variable Vergütung						
Mehrjahres-Bonus 2014 (Laufzeit 01.01.2015 – 31.12.2016)	-	-	-	-	438	-
Mehrjahres-Bonus 2015 (Laufzeit 01.01.2016 – 31.12.2017)	-	-	-	-	431	524
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	-	-
<b>Summe der fixen und variablen Vergütung</b>	<b>6.009</b>	<b>5.510</b>	<b>1.260</b>	<b>9.760</b>	<b>4.191</b>	<b>3.567</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>6.009</b>	<b>5.510</b>	<b>1.260</b>	<b>9.760</b>	<b>4.191</b>	<b>3.567</b>

##### Jesper Andersen

Mitglied des Vorstands/CFO

Datum Eintritt: 18.05.2015

	Gewährte Zuwendungen				Zufluss <sup>9</sup>	
	2016 Zielwert	2017 Zielwert	2017 (Min. p.a.)	2017 (Max. p.a.)	2016	2017
Festvergütung	480	480	480	480	480	480
Nebenleistungen <sup>10</sup>	16	18	18	18	16	18
<b>Summe fixe Vergütung</b>	<b>496</b>	<b>498</b>	<b>498</b>	<b>498</b>	<b>496</b>	<b>498</b>
Variabler Bonus	300	300	-	600	360	457
Mehrjährige variable Vergütung						
Mehrjahres-Bonus 2015 (Laufzeit 01.01.2016 – 31.12.2017)	-	-	-	-	57	73
LTP – Base Virtual Unit <sup>11</sup>	250	250	-	500	-	-
LTP – Covered Virtual Unit <sup>11/12</sup>	57	59	-	88	-	-
LTP – Matching Virtual Unit <sup>11</sup>	27	29	-	58	-	-
<b>Summe der fixen und variablen Vergütung</b>	<b>1.130</b>	<b>1.136</b>	<b>498</b>	<b>1.744</b>	<b>913</b>	<b>1.028</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.130</b>	<b>1.136</b>	<b>498</b>	<b>1.744</b>	<b>913</b>	<b>1.028</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 2).

<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)****Stefan De Loecker**

Mitglied des Vorstands

Datum Eintritt: 01.07.2014

	Gewährte Zuwendungen				Zufluss <sup>13</sup>	
	2016 Zielwert	2017 Zielwert	2017 (Min. p.a.)	2017 (Max. p.a.)	2016	2017
Festvergütung	500	500	500	500	500	500
Nebenleistungen <sup>14</sup>	193	188	188	188	193	188
<b>Summe fixe Vergütung</b>	<b>693</b>	<b>688</b>	<b>688</b>	<b>688</b>	<b>693</b>	<b>688</b>
Variabler Bonus	400	400	-	800	488	572
Mehrjährige variable Vergütung						
Mehrjahres-Bonus 2014 (Laufzeit 01.01.2015 – 31.12.2016)	-	-	-	-	77	-
Mehrjahres-Bonus 2015 (Laufzeit 01.01.2016 – 31.12.2017)	-	-	-	-	108	165
LTP – Base Virtual Unit <sup>15</sup>	500	500	-	1.000	-	-
LTP – Covered Virtual Unit <sup>15/16</sup>	106	109	-	168	-	-
LTP – Matching Virtual Unit <sup>15</sup>	56	59	-	118	-	-
<b>Summe der fixen und variablen Vergütung</b>	<b>1.755</b>	<b>1.756</b>	<b>688</b>	<b>2.774</b>	<b>1.366</b>	<b>1.425</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamtvergütung<sup>17</sup></b>	<b>1.755</b>	<b>1.756</b>	<b>688</b>	<b>2.774</b>	<b>1.366</b>	<b>1.425</b>

**Ralph Gusko**

Mitglied des Vorstands

Datum Eintritt: 01.07.2011

	Gewährte Zuwendungen				Zufluss <sup>13</sup>	
	2016 Zielwert	2017 Zielwert	2017 (Min. p.a.)	2017 (Max. p.a.)	2016	2017
Festvergütung	500	500	500	500	500	500
Nebenleistungen <sup>14</sup>	120	119	119	119	120	119
<b>Summe fixe Vergütung</b>	<b>620</b>	<b>619</b>	<b>619</b>	<b>619</b>	<b>620</b>	<b>619</b>
Variabler Bonus	400	400	-	800	460	582
Mehrjährige variable Vergütung						
Mehrjahres-Bonus 2014 (Laufzeit 01.01.2015 – 31.12.2016)	-	-	-	-	168	-
Mehrjahres-Bonus 2015 (Laufzeit 01.01.2016 – 31.12.2017)	-	-	-	-	123	150
LTP – Base Virtual Unit <sup>15</sup>	500	500	-	1.000	-	-
LTP – Covered Virtual Unit <sup>15/16</sup>	230	238	-	325	-	-
LTP – Matching Virtual Unit <sup>15</sup>	80	88	-	175	-	-
<b>Summe der fixen und variablen Vergütung</b>	<b>1.830</b>	<b>1.845</b>	<b>619</b>	<b>2.919</b>	<b>1.371</b>	<b>1.351</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.830</b>	<b>1.845</b>	<b>619</b>	<b>2.919</b>	<b>1.371</b>	<b>1.351</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 2).<sup>15</sup> Die vorgesehenen Laufzeiten der jeweiligen LTP sind: für Stefan De Loecker ab 2014 bis nach der Hauptversammlung 2020; für Ralph Gusko ab 2011 bis nach der Hauptversammlung 2023.<sup>16</sup> Siehe Fußnote 12 zum Ausweis der Covered Virtual Units.<sup>17</sup> Von diesen Gesamtsummen wurden Stefan De Loecker als Vergütung für seine Tätigkeit in Konzerngesellschaften 1.198 Tsd. €/Zielwert (Vorjahr: 1.199 Tsd. €), 557 Tsd. €/Min. p.a. (Vorjahr: 562 Tsd. €) bzw. 1.809 Tsd. €/Max. p.a. (Vorjahr: 1.808 Tsd. €) gewährt bzw. 999 Tsd. €/Zufluss (Vorjahr: 966 Tsd. €) gezahlt.

**GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN UND ZUFLUSS VORSTANDSVERGÜTUNG (IN TSD. €, FORTSETZUNG)**
**Thomas Ingelfinger**

 Mitglied des Vorstands  
 Datum Eintritt: 01.07.2014

	Gewährte Zuwendungen				Zufluss <sup>18</sup>	
	2016 Zielwert	2017 Zielwert	2017 (Min. p.a.)	2017 (Max. p.a.)	2016	2017
Festvergütung	450	450	450	450	450	450
Nebenleistungen <sup>19</sup>	11	11	11	11	11	11
<b>Summe fixe Vergütung</b>	<b>461</b>	<b>461</b>	<b>461</b>	<b>461</b>	<b>461</b>	<b>461</b>
Variabler Bonus	350	350	-	700	389	507
Mehrfährige variable Vergütung						
Mehrfähriges-Bonus 2014 (Laufzeit 01.01.2015 - 31.12.2016)	-	-	-	-	74	-
Mehrfähriges-Bonus 2015 (Laufzeit 01.01.2016 - 31.12.2017)	-	-	-	-	93	115
LTP - Base Virtual Unit <sup>20</sup>	275	275	-	550	-	-
LTP - Covered Virtual Unit <sup>20/21</sup>	118	121	-	181	-	-
LTP - Matching Virtual Unit <sup>20</sup>	58	61	-	121	-	-
<b>Summe der fixen und variablen Vergütung</b>	<b>1.262</b>	<b>1.268</b>	<b>461</b>	<b>2.013</b>	<b>1.017</b>	<b>1.083</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.262</b>	<b>1.268</b>	<b>461</b>	<b>2.013</b>	<b>1.017</b>	<b>1.083</b>

**Zhengrong Liu**

 Mitglied des Vorstands/Arbeitsdirektor  
 Datum Eintritt: 01.07.2014

	Gewährte Zuwendungen				Zufluss <sup>18</sup>	
	2016 Zielwert	2017 Zielwert	2017 (Min. p.a.)	2017 (Max. p.a.)	2016	2017
Festvergütung	475	475	475	475	475	475
Nebenleistungen <sup>19</sup>	40	390	390	390	40	390
<b>Summe fixe Vergütung</b>	<b>515</b>	<b>865</b>	<b>865</b>	<b>865</b>	<b>515</b>	<b>865</b>
Variabler Bonus	300	300	-	600	360	448
Mehrfährige variable Vergütung						
Mehrfähriges-Bonus 2014 (Laufzeit 01.01.2015 - 31.12.2016)	-	-	-	-	62	-
Mehrfähriges-Bonus 2015 (Laufzeit 01.01.2016 - 31.12.2017)	-	-	-	-	94	117
LTP - Base Virtual Unit <sup>20</sup>	450	450	-	900	-	-
LTP - Covered Virtual Unit <sup>20/21</sup>	88	91	-	108	-	-
LTP - Matching Virtual Unit <sup>20</sup>	-	-	-	-	-	-
<b>Summe der fixen und variablen Vergütung</b>	<b>1.353</b>	<b>1.706</b>	<b>865</b>	<b>2.473</b>	<b>1.031</b>	<b>1.430</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.353</b>	<b>1.706</b>	<b>865</b>	<b>2.473</b>	<b>1.031</b>	<b>1.430</b>

<sup>18</sup> Siehe Fußnote 9 zum Ausweis der Vergütungsbestandteile als „Zufluss“.

<sup>19</sup> Die Nebenleistungen umfassen die Kosten für bzw. den geldwerten Vorteil von Sachbezügen und weiteren Nebenleistungen (siehe Fußnote 2).

<sup>20</sup> Die vorgesehenen Laufzeiten der jeweiligen LTP sind: für Thomas Ingelfinger ab 2014 bis nach der Hauptversammlung 2023; für Zhengrong Liu ab 2014 bis nach der Hauptversammlung 2021.

<sup>21</sup> Siehe Fußnote 12 zum Ausweis der Covered Virtual Units.

**GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN UND ZUFLUSS VORSTANDSVERGÜTUNG (IN TSD. €, FORTSETZUNG)****Vincent Warnery**

Mitglied des Vorstands

Datum Eintritt: 15.02.2017

	Gewährte Zuwendungen				Zufluss <sup>22</sup>	
	2016 Zielwert	2017 Zielwert	2017 (Min. p.a.)	2017 (Max. p.a.)	2016	2017
Festvergütung	-	458	458	458	-	458
Nebenleistungen <sup>23</sup>	-	133	133	133	-	133
<b>Summe fixe Vergütung</b>	-	<b>591</b>	<b>591</b>	<b>591</b>	-	<b>591</b>
Variabler Bonus	-	275	275 <sup>24</sup>	550	-	423
Mehrfährige variable Vergütung						
LTP – Base Virtual Unit <sup>25</sup>	-	500	-	1.000	-	-
LTP – Covered Virtual Unit <sup>25/26</sup>	-	122	-	176	-	-
LTP – Matching Virtual Unit <sup>25</sup>	-	103	-	207	-	-
<b>Summe der fixen und variablen Vergütung</b>	-	<b>1.591</b>	<b>866</b>	<b>2.524</b>	-	<b>1.014</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamtvergütung</b>	-	<b>1.591</b>	<b>866</b>	<b>2.524</b>	-	<b>1.014</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 2).<sup>24</sup> Für 2017 wurde Vincent Warnery ein Variabler Bonus von mindestens 275 Tsd. € zugesagt.<sup>25</sup> Die vorgesehenen Laufzeiten der jeweiligen LTP sind: für Vincent Warnery ab 2017 bis nach der Hauptversammlung 2023.<sup>26</sup> Siehe Fußnote 12 zum Ausweis der Covered Virtual Units.**ff) Ehemalige Vorstandsmitglieder und Hinterbliebene**

Frühere Vorstandsmitglieder und ihre Hinterbliebenen erhielten Gesamtbezüge in Höhe von 2.412 Tsd. € (Vorjahr: 2.500 Tsd. €). Für die Pensionsverpflichtungen gegenüber früheren Mitgliedern des Vorstands und ihren Hinterbliebenen sind insgesamt 39.047 Tsd. € (Vorjahr: 43.568 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 Ausgangsjahres. 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 €.

Vorbehaltlich der Beschlussfassung der Hauptversammlung am 25. April 2018 soll die Vergütung des Aufsichtsrats angepasst und insbesondere die variable Vergütung abgeschafft werden.

**GESAMTVERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS FÜR DIE TÄTIGKEIT IM GESCHÄFTSJAHR 2017 (IN €) <sup>1/2</sup>**

	Fix <sup>3</sup>		Variabel gesamt		davon Variabel langfristig (60%)		Gesamt	
	2016	2017	2016 <sup>4</sup>	2017 <sup>5</sup>	2016	2017	2016	2017
Dr. Andreas Albrod (bis 20.04.2017)	71.000	21.582	45.000	13.562	27.000	8.137	116.000	35.144
Hong Chow (seit 20.04.2017)	-	29.945	-	31.438	-	18.863	-	61.383
Beatrice Dreyfus (bis 20.04.2017)	42.049	14.055	41.680	13.562	25.008	8.137	83.729	27.617
Frank Ganschow	44.000	45.000	45.000	45.000	27.000	27.000	89.000	90.000
Reiner Hansert (seit 20.04.2017)	-	47.918	-	31.438	-	18.863	-	79.356
Michael Herz	68.500	65.500	45.000	45.000	27.000	27.000	113.500	110.500
Thorsten Irtz (Stellvertretender Vorsitzender)	69.000	66.500	67.500	67.500	40.500	40.500	136.500	134.000
Matthias Locher	45.000	45.000	45.000	45.000	27.000	27.000	90.000	90.000
Dr. Dr. Christine Martel	88.500	88.000	45.000	45.000	27.000	27.000	133.500	133.000
Tomas Nieber	71.000	67.000	45.000	45.000	27.000	27.000	116.000	112.000
Frédéric Pflanz (Stellvertretender Vorsitzender)	75.000	72.000	67.500	67.500	40.500	40.500	142.500	139.500
Prof. Dr. Reinhard Pöllath (Vorsitzender)	112.500	111.500	112.500	112.500	67.500	67.500	225.000	224.000
Prof. Manuela Rousseau	45.000	44.000	45.000	45.000	27.000	27.000	90.000	89.000
Poul Weihrauch	44.000	43.500	45.000	45.000	27.000	27.000	89.000	88.500
<b>Gesamt</b>	<b>778.500<sup>6</sup></b>	<b>761.500</b>	<b>652.500<sup>6</sup></b>	<b>652.500</b>	<b>391.500<sup>6</sup></b>	<b>391.500</b>	<b>1.431.000<sup>6</sup></b>	<b>1.414.000</b>

<sup>1</sup> Vorbehaltlich der Beschlussfassung der Hauptversammlung am 25. April 2018 über die für 2017 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 2020 (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 2021 (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 2016 ausgeschiedene Aufsichtsratsmitglied Isabelle Parize für ihre Tätigkeit im Geschäftsjahr 2016 enthalten: Fix: 2.951 €, Variabel: 3.320 € (Variabel langfristig: 1.992 €), Gesamt: 6.271 €.

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.

## 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.“

## Übernahmerechtliche Angaben

Im Folgenden werden die gemäß § 315a Abs. 1 HGB und § 289a Abs. 1 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.

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 Abs. 1 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 vom 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 jeweils 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 eines genehmigten Kapitals bis zu seiner 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.

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

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 Wandelschuldverschreibungen ihre Pflicht zur Wandlung erfüllen

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

Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres 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 Gegen- oder Teilgegenleistung für den Erwerb von Unternehmen, Unternehmensbeteiligungen (einschließlich der Erhöhung von Beteiligungen) oder im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen, d. h. gegen Sachleistung, zu begeben.

## Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit gem. §§ 21, 22 EntgTranspG\*

### Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern

Für die Beiersdorf AG ist es selbstverständlich, dass Männer und Frauen die gleichen beruflichen Chancen erhalten. So setzt sich die Gesellschaft seit Jahren erfolgreich für die Förderung und Gleichstellung von Frauen ein und hält eine Vielzahl von Angeboten bereit. Ein bereichsübergreifender Wissenstransfer trägt maßgeblich dazu bei, Frauen, die Führungspositionen entweder anstreben oder ausbauen möchten, zu unterstützen. Beispielhaft dafür ist das spezifische Mentoring Programm „move forward“ für Frauen. Aber auch die Erweiterung und inhaltliche Weiterentwicklung des Netzwerks „Women in Leadership“ am Standort Hamburg gehört dazu.

Als eine der größten Herausforderungen für die Karriereplanung hat sich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf herausgestellt. Diese zu erleichtern ist ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für die Gleichstellung und Annäherung von weiblichen und männlichen Erwerbsbiografien. Es gibt eine Reihe von Beispielen bei der Beiersdorf AG, die darauf positiv einzahlen.

Ein Punkt war z.B. die strategische Entscheidung im Jahr 2016, das Thema „Jobsharing“ auszubauen als ein weiteres, vielversprechendes Teilzeitmodell. Erfolgsfaktor hier ist, die/den geeignete/n Partner/in für dieses Arbeitsmodell – auch mit Personalverantwortung – zu finden. Um dies zu erleichtern, führte die Beiersdorf AG als Pionier der DAX30 Konzerne die Plattform „two:share“ ein, auf der Mitarbeiter/innen sich wunschweise anonym registrieren können, um eine/n geeignete/n Jobsharing-Partner/in zu finden.

Daneben bieten die bestehenden Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, wie gleitende Arbeitszeit, Arbeitszeitsouveränität sowie das Langzeitkonto Spielraum, der es der Belegschaft ermöglicht, Anforderungen sowohl des Familienlebens als auch der Karriere gerecht zu werden. Hierzu trägt auch die Homeoffice-Regelung bei, die es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestattet, die Arbeitsleistung nahezu an jedem beliebigen Arbeitsort zu erbringen.

Zudem gibt es am Standort der Gesellschaft in Hamburg/Eimsbüttel seit über 75 Jahren einen Betriebskindergarten, in dem die Betreuung von bis zu 100 Kindern ab der 9. Lebenswoche bis zur Einschulung erfolgt. Des Weiteren haben wir Eltern-Kind-Büros eingerichtet, in denen sich Eltern mit ihren Kindern zurückziehen können, die kurzfristig nicht fremdbetreut werden können. Auch das 3-wöchige Sommerferienprogramm für Mitarbeiterkinder wurde in den vergangenen Jahren so gut angenommen, dass es in 2017 erneut in Zusammenarbeit mit der AWO angeboten wurde.

### Maßnahmen zur Herstellung von Entgeltgleichheit für Frauen und Männer

Die Entgeltgleichheit wird bei der Beiersdorf AG einerseits über die tarifvertragliche Entgeltstruktur und andererseits über die innerbetrieblichen Prozesse zur Bewertung außertariflicher Positionen sichergestellt.

Im tarifvertraglichen Bereich ist die Beiersdorf AG an die zwischen BAVC und IGBCE geschlossenen Tarifverträge der chemischen Industrie gebunden. Diese geben eine Entgeltstruktur in dreizehn Entgeltgruppen vor. Der Bundesentgelttarifvertrag enthält den Grundsatz, dass Arbeitnehmer ausschließlich nach der von ihnen ausgeübten Tätigkeit einzugruppiert sind (§ 3 BETV). Das Geschlecht oder Faktoren wie die Berufsbezeichnung oder eine vorhandene Qualifikation, die auf dem aktuellen Arbeitsplatz nicht gefordert wird, sind hingegen nicht maßgebend.

Im außertariflichen Bereich wird Entgeltgleichheit u.a. durch die Betriebsvereinbarung zum AT-Gehaltsmanagement sichergestellt. Der Prozess zur Bewertung der außertariflichen Funktionen sieht vor, sämtliche Positionen im Unternehmen unter Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter einem der definierten außertariflichen Gehaltsbänder zuzuweisen, die jeweils eine Gehaltsbandbreite darstellen, die die Marktpraxis der Peergroup der Gesellschaft reflektiert. Die Zuordnung der Funktionen/Positionen zu den Gehaltsbändern erfolgt dabei in Abhängigkeit von ausschließlich objektiven Faktoren wie z.B. Relevanz für die Gesamtorganisation, erforderlicher Qualifikation und Komplexität der vom Funktionsinhaber zu verantwortenden Themen. Die Bewertung der Stelle ist unabhängig von Person, Geschlecht oder individueller Leistung des Stelleninhabers. Zudem erfolgt ein ressortübergreifender Vergleich der Bewertungsergebnisse.

Soweit sich die jährlichen Gehaltsrunden für außertarifliche Mitarbeiter mit entgeltlosen Dienstzeiten, wie etwa Elternzeit, überschneiden, wird über die hierfür einschlägige Betriebsvereinbarung sichergestellt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihrer Rückkehr an den Budgets bereits abgelaufener Gehaltsrunden partizipieren.

### Angaben gemäß § 21 Abs. 2 Nr. 1 u. Nr. 2 EntgTranspG

Für die Beiersdorf AG ergeben sich für das Jahr 2016 folgende durchschnittliche Beschäftigtenzahlen\*\*:

	Frauen	Männer
<b>Durchschnittliche Gesamtzahl der Beschäftigten</b>	<b>1.545</b>	<b>930</b>
davon Vollzeitbeschäftigte	1.062	901
davon Teilzeitbeschäftigte	483	29

\* Dieser Abschnitt ist kein prüfungspflichtiger Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.

\*\* Entsprechend der Definition des Entgelttransparenzgesetzes: Beschäftigtenzahlen (Personen) als Jahresdurchschnitt. Darstellung weicht von den sonstigen im Geschäftsbericht verwendeten Beschäftigteneinheiten ab.

# KONZERNABSCHLUSS

## **Konzernabschluss**

- S. 54** Gewinn- und Verlustrechnung
- S. 54** Gesamtergebnisrechnung
- S. 55** Bilanz
- S. 56** Kapitalflussrechnung
- S. 57** Eigenkapitalveränderungsrechnung

## **Konzernanhang**

- S. 58** Segmentberichterstattung
- S. 59** Regionale Berichterstattung
- S. 60** Grundlagen und Methoden

- S. 66** Konsolidierungskreis, Akquisitionen und Divestments
- S. 67** Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung
- S. 69** Erläuterungen zur Bilanz
- S. 82** Sonstige Angaben
- S. 85** Nachtragsbericht
- S. 85** Organe der Beiersdorf AG

## **Bestätigungen**

- S. 87** Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- S. 91** Versicherung des Vorstands

# Konzernabschluss

## Gewinn- und Verlustrechnung

(IN MIO. €)

	Anhang	2016	2017
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>01</b>	<b>6.752</b>	<b>7.056</b>
Kosten der umgesetzten Leistungen	02	-2.774	-2.910
<b>Brutto-Ergebnis</b>		<b>3.978</b>	<b>4.146</b>
Marketing- und Vertriebskosten	03	-2.407	-2.471
Forschungs- und Entwicklungskosten		-188	-196
Allgemeine Verwaltungskosten	04	-364	-395
Sonstige betriebliche Erträge	05	174	178
Sonstige betriebliche Aufwendungen	06	-178	-174
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		<b>1.015</b>	<b>1.088</b>
Zinserträge	07	30	35
Zinsaufwendungen	07	-4	-8
Pensionsergebnis	07	-13	-12
Übriges Finanzergebnis	07	12	-81
<b>Finanzergebnis</b>	<b>07</b>	<b>25</b>	<b>-66</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>1.040</b>	<b>1.022</b>
Ertragsteuern	08	-313	-333
<b>Jahresüberschuss</b>		<b>727</b>	<b>689</b>
Davon entfallen auf:			
- Anteilseigner der Beiersdorf AG		709	672
- Anteile ohne beherrschenden Einfluss		18	17
<b>Unverwässertes/Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)</b>	<b>09</b>	<b>3,13</b>	<b>2,96</b>

## Gesamtergebnisrechnung

(IN MIO. €)\*

	2016	2017
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>727</b>	<b>689</b>
<b>In den Folgeperioden erfolgswirksam umzugliederndes sonstiges Ergebnis</b>	<b>7</b>	<b>-107</b>
<i>Marktbewertung von Cashflow Hedges</i>	-16	16
<i>Marktbewertung von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten</i>	-16	7
Unterschiede aus der Währungsumrechnung	39	-130
<b>In den Folgeperioden nicht erfolgswirksam umzugliederndes sonstiges Ergebnis</b>	<b>-89</b>	<b>40</b>
Neubewertung von leistungsorientierten Verpflichtungen	-89	40
<b>Sonstiges Ergebnis</b>	<b>-82</b>	<b>-67</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>645</b>	<b>622</b>
Davon entfallen auf:		
- Anteilseigner der Beiersdorf AG	627	607
- Anteile ohne beherrschenden Einfluss	18	15

\* netto nach Steuern



## Bilanz

(IN MIO. €)

	Anhang	31.12.2016	31.12.2017
<b>Aktiva</b>			
Immaterielle Vermögenswerte	10	119	140
Sachanlagen	11	1.046	1.026
Langfristige Wertpapiere	14	1.891	2.532
Sonstige langfristige Vermögenswerte		29	23
Latente Steueransprüche	08	212	205
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>3.297</b>	<b>3.926</b>
Vorräte	12	739	854
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	13	1.293	1.326
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte		143	151
Ertragsteuerforderungen		108	108
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte		163	169
Kurzfristige Wertpapiere	14	958	770
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	15	872	901
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>4.276</b>	<b>4.279</b>
		<b>7.573</b>	<b>8.205</b>
<b>Passiva</b>			
Gezeichnetes Kapital	17	252	252
Kapitalrücklage	20	47	47
Gewinnrücklagen	21	4.416	4.969
Kumuliertes sonstiges Konzernergebnis	22	-59	-164
<b>Anteile der Anteilseigner der Beiersdorf AG</b>		<b>4.656</b>	<b>5.104</b>
Anteile ohne beherrschenden Einfluss		21	21
<b>Eigenkapital</b>		<b>4.677</b>	<b>5.125</b>
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	24	706	659
Sonstige langfristige Rückstellungen	25	96	121
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten		1	4
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten		2	2
Latente Steuerverbindlichkeiten	08	55	74
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		<b>860</b>	<b>860</b>
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	25	440	427
Ertragsteuerverbindlichkeiten		146	162
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	26	1.244	1.420
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	26	108	109
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	26	98	102
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>2.036</b>	<b>2.220</b>
		<b>7.573</b>	<b>8.205</b>

## Kapitalflussrechnung

(IN MIO. €)

	2016	2017
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>727</b>	<b>689</b>
<i>Überleitung zwischen Jahresüberschuss und Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit</i>		
Ertragsteuern	313	333
Finanzergebnis	-25	66
Auszahlungen für Ertragsteuern	-310	-320
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	148	150
Veränderung der langfristigen Rückstellungen (ohne Zinsanteil und erfolgsneutrale Veränderungen)	4	22
Ergebnis aus dem Abgang von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	2	-10
<b>Brutto-Cashflow</b>	<b>859</b>	<b>930</b>
Veränderung der Vorräte	33	-115
Veränderung der Forderungen und sonstigen Vermögenswerte	-48	-70
Veränderung der Verbindlichkeiten und kurzfristigen Rückstellungen	98	166
<b>Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit</b>	<b>942</b>	<b>911</b>
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	-162	-195
Einzahlungen aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	8	30
Auszahlungen für den Erwerb von Wertpapieren	-1.380	-1.442
Einzahlungen aus dem Verkauf/der Endfälligkeit von Wertpapieren	705	935
Zinseinzahlungen	35	24
Dividenden- und sonstige Finanzeinzahlungen	30	15
<b>Cashflow aus investiver Tätigkeit</b>	<b>-764</b>	<b>-633</b>
<b>Free-Cashflow</b>	<b>178</b>	<b>278</b>
Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	33	48
Auszahlungen aus der Tilgung von Krediten	-58	-47
Zinsauszahlungen	-3	-7
Sonstige Finanzauszahlungen	-34	-22
Auszahlung Dividende Beiersdorf AG	-159	-159
Auszahlung Dividende an Anteilseigner ohne beherrschenden Einfluss	-12	-15
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-233</b>	<b>-202</b>
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderung des Finanzmittelbestands	9	-47
Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-46	29
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 01.01.</b>	<b>918</b>	<b>872</b>
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.</b>	<b>872</b>	<b>901</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>01.01.2016</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>31.12.2016/01.01.2017</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>
Gesamtergebnis der Periode	-	-	712	-128	16	7	607	15	622
Dividende Beiersdorf AG für das Vorjahr	-	-	-159	-	-	-	-159	-	-159
Veränderung Anteile Anteilseigner ohne beherrschenden Einfluss (Dividende/sonstige)	-	-	-	-	-	-	-	-15	-15
<b>31.12.2017</b>	<b>252</b>	<b>47</b>	<b>4.969</b>	<b>-169</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>5.104</b>	<b>21</b>	<b>5.125</b>

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

# Konzernanhang

## Segmentberichterstattung

(IN MIO. €)

2016		Consumer	tesa	Konzern
<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>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>
<b>2017</b>		<b>Consumer</b>	<b>tesa</b>	<b>Konzern</b>
<b>Außenumsatz</b>		<b>5.799</b>	<b>1.257</b>	<b>7.056</b>
Veränderung zum Vorjahr (nominal)	(in %)	3,4	9,8	4,5
Veränderung zum Vorjahr (organisch)	(in %)	4,7	10,6	5,7
<b>Anteil am Konzernumsatz</b>	(in %)	<b>82,2</b>	<b>17,8</b>	<b>100,0</b>
<b>EBITDA</b>		<b>990</b>	<b>248</b>	<b>1.238</b>
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		<b>881</b>	<b>207</b>	<b>1.088</b>
in % vom Umsatz		15,2	16,5	15,4
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT, ohne Sondereffekte)*</b>		<b>881</b>	<b>207</b>	<b>1.088</b>
in % vom Umsatz		15,2	16,5	15,4
<b>Operatives Brutto-Vermögen*</b>		<b>2.625</b>	<b>913</b>	<b>3.538</b>
<b>Operative Verbindlichkeiten*</b>		<b>1.833</b>	<b>251</b>	<b>2.084</b>
EBIT-Rendite auf das operative Netto-Vermögen*	(in %)	111,3	31,4	74,9
<b>Brutto-Cashflow</b>		<b>739</b>	<b>191</b>	<b>930</b>
<b>Investitionen**</b>		<b>129</b>	<b>66</b>	<b>195</b>
<b>Abschreibungen</b>		<b>109</b>	<b>41</b>	<b>150</b>
<b>Forschungs- und Entwicklungskosten</b>		<b>143</b>	<b>53</b>	<b>196</b>
<b>Mitarbeiter</b>	(Anzahl am 31.12.)	<b>14.477</b>	<b>4.457</b>	<b>18.934</b>

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

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

## Regionale Berichterstattung

(IN MIO. €)

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>Mitarbeiter</b>	(Anzahl am 31.12.)	<b>10.366</b>	<b>2.714</b>	<b>4.854</b>	<b>17.934</b>
<b>2017</b>		<b>Europa</b>	<b>Amerika</b>	<b>Afrika / Asien / Australien</b>	<b>Konzern</b>
<b>Außenumsatz</b>		<b>3.568</b>	<b>1.307</b>	<b>2.181</b>	<b>7.056</b>
Veränderung zum Vorjahr (nominal)	(in %)	3,1	4,4	6,9	4,5
Veränderung zum Vorjahr (organisch)	(in %)	2,9	5,1	10,8	5,7
<b>Anteil am Konzernumsatz</b>	(in %)	<b>50,6</b>	<b>18,5</b>	<b>30,9</b>	<b>100,0</b>
<b>EBITDA</b>		<b>732</b>	<b>162</b>	<b>344</b>	<b>1.238</b>
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		<b>628</b>	<b>142</b>	<b>318</b>	<b>1.088</b>
in % vom Umsatz		17,6	10,9	14,6	15,4
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT, ohne Sondereffekte)*</b>		<b>628</b>	<b>142</b>	<b>318</b>	<b>1.088</b>
in % vom Umsatz		17,6	10,9	14,6	15,4
<b>Investitionen**</b>		<b>141</b>	<b>22</b>	<b>32</b>	<b>195</b>
<b>Abschreibungen</b>		<b>104</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>150</b>
<b>Mitarbeiter</b>	(Anzahl am 31.12.)	<b>10.965</b>	<b>2.909</b>	<b>5.060</b>	<b>18.934</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 2017 wurde am 6. Februar 2018 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 § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt. Es wurden alle IFRS und IFRIC beachtet, die zum 31. Dezember 2017 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“). Speziell bei der Abbildung von rechtlichen Risiken aus Schadensersatzforderungen (Abschnitt 28 „Haftungsverhältnisse, sonstige finanzielle Verpflichtungen und rechtliche Risiken“) erfordern die bestehenden Unsicherheiten wesentliches Ermessen bei der Beurteilung, ob und in welcher Höhe ein möglicher Schaden entstanden ist und wie hoch die Inanspruchnahme sein könnte. Bei der Ermittlung der Höhe eines möglichen Schadens besteht ein besonderes Ermessen in Bezug auf die Festlegung der Ausprägung der der Kalkulation zu Grunde gelegten Faktoren „Overcharge“ und „Pass-on-rate“. 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 Geschäftsjahres 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	
	2016	2017	2016	2017
Brasilianischer Real (BRL)	3,8212	3,6428	3,4294	3,9731
Schweizer Franken (CHF)	1,0909	1,1163	1,0735	1,1704
Chinesischer Yuan (CNY)	7,3418	7,6554	7,3181	7,8084
Britisches Pfund (GBP)	0,8225	0,8758	0,8550	0,8875
Japanischer Yen (JPY)	120,4275	127,2817	123,3300	135,0150
Russischer Rubel (RUB)	73,2944	66,1648	64,3205	69,4212
Thailändischer Baht (THB)	38,8607	38,3598	37,7208	39,1141
US-Dollar (USD)	1,1032	1,1369	1,0539	1,1995

## Änderungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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. Auch waren im Jahr 2017 keine neuen für die Geschäftstätigkeit des Konzerns relevanten Standards erstmals anzuwenden. Somit entsprechen die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden vollumfänglich den im Vorjahr angewandten Methoden.

Folgende für die Geschäftstätigkeit des Konzerns relevante Standards und Interpretationen sind zum 31. Dezember 2017 veröffentlicht, aber zu diesem Stichtag noch nicht verpflichtend anzuwenden:

- 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. Die Einführung von IFRS 9 hat keine wesentlichen Auswirkungen auf die Klassifizierung und Bewertung unserer finanziellen Vermögenswerte in der Bilanz. Nach Überprüfung des Geschäftsmodells und der Zahlungsstrombedingungen werden unsere „Bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen“ (2017: 2.793 Mio. €) sowie „Kredite und Forderungen“ (2017: 2.365 Mio. €) weitestgehend wie bisher zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Auch unsere „Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte“ (2017: 520 Mio. €) werden vorwiegend ergebnisneutral zum Fair Value bilanziert. In Fällen, wo die Zahlungsstrombedingungen nicht erfüllt werden (z.B. bei Anteilen an Geldmarktfonds), werden die Instrumente erfolgswirksam zum Fair Value erfasst. Die Entscheidung, Wertschwankungen der Eigenkapitalinstrumente ergebniswirksam oder ergebnisneutral zu erfassen, erfolgt individuell für die einzelnen Titel. Dies führt zu keinen wesentlichen Verschiebungen zwischen Gewinnrücklagen und sonstigem Ergebnis im Eigenkapital. Aufgrund unserer risikoarmen und kurzfristigen Anlagestruktur und des geringen Risikos in den Forderungen aus Lieferung und Leistung hat die neue Berechnung der Wertminderungen keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögenswerte oder das Eigenkapital. Auch die Einführung der neuen Hedge-Accounting-Vorschriften wird keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- 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. Wir haben unsere Kundenverträge in Bezug auf potentielle erwartete Änderungen insbesondere aus Rücklieferungen, Kundenbindungsprogrammen (Couponing, Optionen für den Erwerb weiterer Güter) sowie Zeitpunkt des Kontrollübergangs analysiert. Hierbei haben wir die Besonderheiten unterschiedlicher Vertriebskanäle – Massenmarkt, Apothekengeschäft, Geschäft mit Distributoren sowie Online-Geschäft – jeweils berücksichtigt. Unsere Überprüfung hat ergeben, dass die Erstanwendung von IFRS 15 keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben wird. Die Erstanwendung wird nach der vollständig retrospektiven Methode erfolgen.
- IFRS 16 „Leasingverhältnisse“ (ab/nach 01.01.2019)
 

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. Unsere Analyse hat ergeben, dass die Erstanwendung von IFRS 16 voraussichtlich zu einer leichten Bilanzverlängerung (Anstieg des Anlagevermögens sowie der Finanzverbindlichkeiten) sowie einer geringfügigen Veränderung der Hauptsteuerungsgröße EBIT (geringfügige EBIT-Verbesserung zu Lasten des Finanzergebnisses) führen wird. Die Erstanwendung von IFRS 16 wird nach der modifizierten retrospektiven Methode erfolgen.

Beiersdorf wird von dem Wahlrecht, geringwertige und kurzfristige Leasingverhältnisse nicht zu bilanzieren, sondern weiterhin im operativen Aufwand zu erfassen, Gebrauch machen. 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 bezulegender 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 Gemeinkosten 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 Periodenaufwand dar. Umfangreiche Erneuerungen oder Verbesserungen, die die Produktionskapazität wesentlich erhöhen oder die Lebensdauer eines Vermögenswerts deutlich verlängern, werden aktiviert. Komponenten, die auf diese Weise zuvor aktiviert und durch neu zu aktivierende Maßnahmen ersetzt wurden, werden 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 mindestens jährlich, bei sonstigen immateriellen Vermögenswerten mit begrenzter Nutzungsdauer sowie bei Sachanlagen nur bei Vorliegen konkreter Anhaltspunkte. Eine Wertminderung wird ergebniswirksam erfasst, soweit der erzielbare Betrag des Vermögenswerts den Buchwert unterschreitet. Der erzielbare Betrag wird für jeden Vermögenswert grundsätzlich einzeln ermittelt. Sofern ein Vermögenswert keine weitgehend von anderen Vermögenswerten unabhängigen 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 abzüglich der geschätzten Kosten bis zur Fertigstellung und der geschätzten notwendigen Vertriebskosten. Die Anschaffungs- oder Herstellungskosten der Vorräte werden nach der Durchschnittsmethode bewertet. Die Herstellungskosten enthalten 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 kurzfristige liquide Anlagen, die jederzeit in einen festgelegten Betrag umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungen unterliegen. Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sind gemäß IAS 39 der Kategorie „Kredite und Forderungen“ zugeordnet.

**Finanzinstrumente** sind Verträge, die bei einem Unternehmen zu einem finanziellen Vermögenswert und bei einem anderen Unternehmen zu einer finanziellen Verbindlichkeit führen. Bei dem erstmaligen Ansatz von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten werden diese zu ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Die Finanzinstrumente im Beiersdorf Konzern sind den Kategorien „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 bestimmaren 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 bestimmaren 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 Geschäftsjahres 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 Konzerneigenkapital.

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.

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 Steuergutschriften 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

#### Aktiva

Geschäfts- oder Firmenwerte

Sonstige immaterielle Vermögenswerte

mit unbestimmter Nutzungsdauer

mit bestimmter Nutzungsdauer

Sachanlagen

Finanzielle Vermögenswerte

„Kredite und Forderungen“ (KuF)

„Bis zur Endfälligkeit zu halten“ (zEh)

„Zur Veräußerung verfügbar“ (zVv)

„Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ (ebZ)

Vorräte

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen

#### Passiva

Rückstellungen

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Sonstige Rückstellungen

Finanzielle Verbindlichkeiten

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Sonstige Verbindlichkeiten

### Bewertungsmethoden

Niedrigerer Wert aus Anschaffungskosten und erzielbarem Betrag

Niedrigerer Wert aus Anschaffungskosten und erzielbarem Betrag

(Fortgeführte) Anschaffungskosten

(Fortgeführte) Anschaffungskosten

(Fortgeführte) Anschaffungskosten

(Fortgeführte) Anschaffungskosten

Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert

Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert

Niedrigerer Wert aus Anschaffungskosten und Nettoveräußerungswert

(Fortgeführte) Anschaffungskosten

Nennwert

Niedrigerer Wert aus (fortgeführten) Anschaffungskosten und Nettoveräußerungswert

Anwartschaftsbarwertmethode

Erfüllungsbetrag (mit höchster Eintrittswahrscheinlichkeit)

(Fortgeführte) Anschaffungskosten

(Fortgeführte) Anschaffungskosten

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 2017 einen Umsatz in Höhe von 1.437 Mio. € (Vorjahr: 1.381 Mio. €) und bilanzierten langfristige Vermögenswerte (nicht enthalten sind Finanzinstrumente, latente Steuern und Planvermögen) in Höhe von 791 Mio. € (Vorjahr: 761 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 zusammengefassten Lagebericht im Abschnitt „Ertragslage“ 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 1.454 Mio. € (Vorjahr: 1.477 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. €)

Aktiva	31.12.2016	31.12.2017
Immaterielle Vermögenswerte	119	140
Sachanlagen	1.046	1.026
Vorräte	739	854
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.293	1.326
Übrige Forderungen und sonstige Vermögenswerte (nicht enthalten sind Steuerforderungen)	175	192
<b>Operatives Brutto-Vermögen</b>	<b>3.372</b>	<b>3.538</b>
Nicht operatives Brutto-Vermögen	4.201	4.667
<b>Gesamt Aktiva laut Bilanz</b>	<b>7.573</b>	<b>8.205</b>
Passiva	31.12.2016	31.12.2017
Übrige Rückstellungen (nicht enthalten sind Steuerrückstellungen)	536	549
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.244	1.420
Übrige Verbindlichkeiten (nicht enthalten sind Steuerverbindlichkeiten)	115	115
<b>Operative Verbindlichkeiten</b>	<b>1.895</b>	<b>2.084</b>
Eigenkapital	4.677	5.125
Nicht operative Verbindlichkeiten	1.001	996
<b>Gesamt Passiva laut Bilanz</b>	<b>7.573</b>	<b>8.205</b>

## Konsolidierungskreis, Akquisitionen und Divestments

### Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss werden neben der Beiersdorf AG 19 deutsche (Vorjahr: 18) und 147 internationale (Vorjahr: 146) 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 2017 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 2017 bei 7.056 Mio. € (Vorjahr: 6.752 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 2.910 Mio. € (Vorjahr: 2.774 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 2.471 Mio. € (Vorjahr: 2.407 Mio. €). Darin sind Aufwendungen für klassische Werbung, Werbung am Verkaufsort (Point of Sale) und ähnliche Positionen in Höhe von 1.522 Mio. € (Vorjahr: 1.496 Mio. €) enthalten.

### 04 Allgemeine Verwaltungskosten

Die allgemeinen Verwaltungskosten lagen im abgelaufenen Geschäftsjahr bei 395 Mio. € (Vorjahr: 364 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. €)

	2016	2017
Gewinne aus Anlagenabgängen und Abgängen von sonstigen Vermögenswerten	3	20
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	57	46
Sonstige Erträge	114	112
	<b>174</b>	<b>178</b>

Die Gewinne aus Anlagenabgängen und Abgängen von sonstigen Vermögenswerten resultieren im Wesentlichen aus der Veräußerung eines Grundstücks (18 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 der Auflösung von nicht benötigten abgegrenzten Verbindlichkeiten sowie Wertberichtigungen zu Forderungen und weitere aperiodische Erträge.

### 06 Sonstige betriebliche Aufwendungen

(IN MIO. €)

	2016	2017
Restrukturierungsaufwendungen	27	14
Währungsverluste aus dem operativen Geschäft	7	5
Verluste aus Anlagenabgängen	3	9
Sonstige Aufwendungen	141	146
	<b>178</b>	<b>174</b>

Die Restrukturierungsaufwendungen betreffen im Wesentlichen laufende Reorganisationen. In den Währungsverlusten aus dem operativen Geschäft ist ein Effekt in Höhe von 10 Mio. € (Vorjahr: 0 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. €)

	2016	2017
Zinserträge	30	35
Zinsaufwendungen	-4	-8
Pensionsergebnis	-13	-12
Übriges Finanzergebnis	12	-81
	<b>25</b>	<b>-66</b>

Die Zinserträge resultieren hauptsächlich aus den Positionen „Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente“ sowie „Kurzfristige Wertpapiere“ und „Langfristige Wertpapiere“. Die hierin enthaltenen Nettoerträge aus bis zur Endfälligkeit gehaltenen Finanzinvestitionen betragen 20 Mio. € (Vorjahr: 15 Mio. €). Die Entwicklung der Zinsaufwendungen resultiert im Wesentlichen aus Zinsaufwand aus Steuernachveranlagungen. Im Pensionsergebnis werden Aufwendungen aus der Aufzinsung der in den Vorjahren eingegangenen Nettopensionsverpflichtung ausgewiesen. Die Entwicklung des übrigen Finanzergebnisses resultiert im Wesentlichen aus Wertberichtigungen aufgrund eines signifikanten Fair-Value-Rückgangs von zur Veräußerung verfügbaren Vermögenswerten sowie aus negativen Effekten aus Wechselkursentwicklungen. Im Vorjahr hatten Erträge aus der Veräußerung von Wertpapieren das Ergebnis positiv beeinflusst.

### 08 Ertragsteuern

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

(IN MIO. €)

	2016	2017
<b>Tatsächliche Ertragsteuern</b>		
Deutschland	105	112
International	212	229
	<b>317</b>	<b>341</b>
<b>Latente Steuern</b>		
	-4	-8
	<b>313</b>	<b>333</b>

## ÜBERLEITUNG DES TATSÄCHLICHEN STEUERAUFWANDS

Der tatsächliche Steueraufwand liegt bei einer effektiven Steuerquote von 32,6% (Vorjahr: 30,1%) um 71 Mio. € (Vorjahr: 34 Mio. €) über dem erwarteten Steueraufwand. Der erwartete Steuersatz wird als gewichteter Durchschnitt aus den Steuersätzen der einzelnen Konzerngesellschaften ermittelt und beträgt 25,6% (Vorjahr: 26,8%).

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

### TATSÄCHLICHER STEUERAUFWAND (IN MIO. €)

	2016	2017
Erwarteter Steueraufwand bei einem Steuersatz von 25,6 % (Vorjahr: 26,8 %)	279	262
Steuern Vorjahre	5	18
Steuerminderungen aufgrund steuerfreier Erträge	-7	-3
Steermehrungen aufgrund sonstiger steuerlich nicht abzugsfähiger Aufwendungen	23	41
Steuerminderungen aufgrund der Nutzung/ Aktivierung bislang nicht angesetzter steuerlicher Verlustvorträge	-4	-8
Steermehrungen aufgrund der Nichtansetzung steuerlicher Verlustvorträge	8	5
Sonstige Steuereffekte	9	18
<b>Tatsächlicher Steueraufwand</b>	<b>313</b>	<b>333</b>

Es bestehen steuerliche Verlustvorträge und noch nicht genutzte Steuergutschriften in Höhe von 161 Mio. € (Vorjahr: 177 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. €)

	31.12.2016	31.12.2017
Verfallsdatum innerhalb von		
1 Jahr	16	9
2 Jahren	9	42
3 Jahren	46	4
mehr als 3 Jahren	75	75
Unbegrenzt vortragsfähig	31	31
	<b>177</b>	<b>161</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	
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017
Langfristige Vermögenswerte	10	13	39	49
Vorräte	21	17	-	-
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	11	11	19	21
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	75	68	1	13
Übrige Rückstellungen	49	48	34	43
Verbindlichkeiten	70	85	1	1
Thesaurierte Gewinne	-	-	13	12
Verlustvorträge	28	28	-	-
	<b>264</b>	<b>270</b>	<b>107</b>	<b>139</b>
Saldierungen	-52	-65	-52	-65
<b>Latente Steuern in der Bilanz</b>	<b>212</b>	<b>205</b>	<b>55</b>	<b>74</b>

Insgesamt ergab sich im Geschäftsjahr saldiert ein latenter Steueranspruch in Höhe von 131 Mio. € (Vorjahr: 157 Mio. €). Von der Veränderung in Höhe von -26 Mio. € (Vorjahr: 54 Mio. €) wurden erfolgsneutral und eigenkapitalmindernd 26 Mio. € gebildet (Vorjahr: eigenkapitalerhöhend 48 Mio. €). 8 Mio. € (Vorjahr: 4 Mio. €) wurden ertragswirksam erfasst. Währungseffekte beeinflussten die Position mit -8 Mio. € (Vorjahr: 2 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 12 Mio. € (Vorjahr: 13 Mio. €) passive latente Steuern angesetzt worden.

### 09 Unverwässertes/Verwässertes Ergebnis je Aktie

Das Ergebnis je Aktie liegt für 2017 bei 2,96 € (Vorjahr: 3,13 €). 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>01.01.2016</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>31.12.2016/01.01.2017</b>	<b>397</b>	<b>151</b>	<b>78</b>	<b>626</b>
Währungsänderungen	-1	-	-11	-12
Zugänge	31	-	7	38
Abgänge	-37	-	-	-37
Umbuchungen	6	-	-	6
<b>31.12.2017</b>	<b>396</b>	<b>151</b>	<b>74</b>	<b>621</b>

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

	Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Geschäfts- oder Firmenwerte	Gesamt
<b>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>31.12.2016/01.01.2017</b>	<b>362</b>	<b>130</b>	<b>15</b>	<b>507</b>
Währungsänderungen	-1	-	-5	-6
Zugänge	17	-	-	17
Abgänge	-37	-	-	-37
Umbuchungen	-	-	-	-
<b>31.12.2017</b>	<b>341</b>	<b>130</b>	<b>10</b>	<b>481</b>

#### BUCHWERTE (IN MIO. €)

	Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer	Immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer	Geschäfts- oder Firmenwerte	Gesamt
<b>31.12.2016</b>	<b>35</b>	<b>21</b>	<b>63</b>	<b>119</b>
<b>31.12.2017</b>	<b>55</b>	<b>21</b>	<b>64</b>	<b>140</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 sie 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 Lizenzpreisanalogiemethode 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 8,3% (Vorjahr: 8,0%), 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 FIRKENWERTE

Die Buchwerte der Geschäfts- oder Firmenwerte lagen bei 64 Mio. € (Vorjahr: 63 Mio. €). Diese Position enthält im Wesentlichen den Geschäfts- oder Firmenwert, der auf die Beiersdorf AG (Schweiz) in Höhe von 50 Mio. € (Vorjahr: 54 Mio. €) entfällt.

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. Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten entsprechen den jeweiligen rechtlichen Einheiten.

Für die Beiersdorf AG (Schweiz) wurde der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit auf Basis der Berechnung eines Nutzungswerts unter Verwendung von Cashflow-Prognosen ermittelt. Die den Werthaltigkeitstests zu Grunde liegenden geschätzten zukünftigen Cashflows basieren auf der Finanzplanung mit einem Planungshorizont von drei Jahren. Cashflows jenseits der Planungsperiode werden unter Anwendung einer individuellen Wachstumsrate unter Berücksichtigung relevanter Marktinformationen extrapoliert. Dieser Wachstumsrate jenseits des Planungshorizonts (Wachstumsabschlag) liegt ein Prozentsatz von 1,0% (Vorjahr: 1,0%) zu Grunde. Der zur Diskontierung der geschätzten Cashflows herangezogene gewichtete Vorsteuer-Diskontierungssatz betrug 6,6% (Vorjahr: 6,9%).

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

Aus der Überprüfung der Werthaltigkeit ergab sich keine Wertminderung für den Geschäfts- oder Firmenwert. Für die zahlungsmittelgenerierende Einheit 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>01.01.2016</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>31.12.2016/01.01.2017</b>	<b>808</b>	<b>923</b>	<b>621</b>	<b>127</b>	<b>2.479</b>
Währungsänderungen	-14	-12	-8	-3	-37
Zugänge	12	24	47	74	157
Abgänge	-13	-56	-40	-11	-120
Umbuchungen	13	44	9	-72	-6
<b>31.12.2017</b>	<b>806</b>	<b>923</b>	<b>629</b>	<b>115</b>	<b>2.473</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	<b>Gesamt</b>
<b>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>31.12.2016/01.01.2017</b>	<b>369</b>	<b>625</b>	<b>439</b>	-	<b>1.433</b>
Währungsänderungen	-6	-6	-6	-	-18
Zugänge	22	53	58	-	133
Abgänge	-12	-52	-37	-	-101
Umbuchungen	-	-1	1	-	-
<b>31.12.2017</b>	<b>373</b>	<b>619</b>	<b>455</b>	-	<b>1.447</b>

**BUCHWERTE (IN MIO. €)**

	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	<b>Gesamt</b>
<b>31.12.2016</b>	<b>439</b>	<b>298</b>	<b>182</b>	<b>127</b>	<b>1.046</b>
<b>31.12.2017</b>	<b>433</b>	<b>304</b>	<b>174</b>	<b>115</b>	<b>1.026</b>

Der Buchwert der Sachanlagen betrug 1.026 Mio. € (Vorjahr: 1.046 Mio. €). Die Zugänge zum Sachanlagevermögen betragen 157 Mio. € (Vorjahr: 153 Mio. €). Die Investitionen betrafen im Wesentlichen die Werke der beiden Unternehmens-

bereiche Consumer und tesa sowie IT-Projekte. Die Abschreibungen lagen bei 133 Mio. € (Vorjahr: 136 Mio. €).

**12 Vorräte****(IN MIO. €)**

	31.12.2016	<b>31.12.2017</b>
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	165	179
Unfertige Erzeugnisse	53	55
Fertige Erzeugnisse, Handelswaren	517	616
Anzahlungen	4	4
	<b>739</b>	<b>854</b>

Die Vorräte erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 115 Mio. € auf 854 Mio. €, davon waren 172 Mio. € (Vorjahr: 136 Mio. €) zu ihrem Nettoveräußerungswert bilanziert. Die Wertberichtigungen auf Vorräte betragen zum Bilanzstichtag 60 Mio. € (Vorjahr: 60 Mio. €).

**13 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen****(IN MIO. €)**

	31.12.2016	<b>31.12.2017</b>
<b>Buchwert</b>	<b>1.293</b>	<b>1.326</b>
Davon weder wertgemindert noch überfällig	1.207	1.233
Davon überfällig, aber nicht wertgemindert:	82	92
1 bis 30 Tage	67	84
31 bis 60 Tage	3	-
mehr als 60 Tage	12	8

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 Konjunkturentwicklungen und der Analyse historischer Forderungsausfälle beruhen.

Die Einzelwertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entwickelten sich wie folgt:

#### EINZELWERTBERICHTIGUNGEN (IN MIO. €)

	2016	2017
<b>01.01.</b>	<b>15</b>	<b>18</b>
Währungsänderungen	-	-1
Zuführungen	7	6
Inanspruchnahmen	-2	-2
Auflösungen	-2	-7
<b>31.12.</b>	<b>18</b>	<b>14</b>

#### 14 Wertpapiere

Der Beiersdorf Konzern hält insgesamt 3.302 Mio. € (Vorjahr: 2.849 Mio. €) an börsennotierten Staats- und Industrieanleihen, Commercial Papers, geldmarktnahen Publikumsfonds sowie Aktien und Aktienfonds. Bei Wertpapieren mit einem Buchwert von 770 Mio. € (Vorjahr: 958 Mio. €) wird mit einer Realisation innerhalb von zwölf Monaten, bei Wertpapieren mit einem Buchwert von 2.532 Mio. € (Vorjahr: 1.891 Mio. €) mit einer Realisation später als zwölf Monate nach dem Bilanzstichtag gerechnet. Zum Bilanzstichtag waren Anleihen in Höhe von 157 Mio. € (Vorjahr: 148 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 Entleihentgelte ratierlich ertragswirksam vereinnahmt. Der Großteil der Staats- und Industrieanleihen 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. €)

	31.12.2016	31.12.2017
Zahlungsmittel	861	861
Zahlungsmitteläquivalente	11	40
	<b>872</b>	<b>901</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 2017 liegt die Eigenkapitalquote bei 62% (Vorjahr: 62%) und die EBIT-Rendite auf das operative Netto-Vermögen bei 75% (Vorjahr: 69%). Die ausgeschütteten Dividenden im Geschäftsjahr 2017 betragen 174 Mio. € (Vorjahr: 171 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 Aktienruckerwerbs 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 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 vom 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 jeweils 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 eines genehmigten Kapitals bis zu seiner 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
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-schuldverschreibungen ihre Pflicht zur Wandlung erfüllen

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

Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres 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 Geschäftsjahres 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 0 Mio. € (Vorjahr: -16 Mio. €) und von zur Veräußerung verfügbaren Finanzinstrumenten in Höhe von 5 Mio. € (Vorjahr: -2 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 20. April 2017 wurde aus dem Bilanzgewinn des Geschäftsjahres 2016 im Jahr 2017 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 Nettopensionsverpflichtung 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. €)

	2016			2017		
	Deutschland	Andere Länder	Konzern	Deutschland	Andere Länder	Konzern
Laufender Dienstaufwand	30	7	37	35	9	44
Nachzuverrechnender Dienstaufwand	-	-	-	-	-	-
<b>Aufwendungen für leistungsorientierte Versorgungsleistungen (EBIT)</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>9</b>	<b>44</b>
<b>Zinsergebnis für leistungsorientierte Versorgungsleistungen (Pensionsaufwand (+)/Pensionsertrag (-))</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
<b>Gesamtaufwendungen für leistungsorientierte Versorgungsleistungen</b>	<b>42</b>	<b>8</b>	<b>50</b>	<b>46</b>	<b>10</b>	<b>56</b>
Aufwendungen für beitragsorientierte Versorgungsleistungen (EBIT)	35	23	58	39	20	59
<b>Gesamtaufwendungen für Versorgungsleistungen</b>	<b>77</b>	<b>31</b>	<b>108</b>	<b>85</b>	<b>30</b>	<b>115</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 die 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. €)

	31.12.2016			31.12.2017		
	Deutschland	Andere Länder	Konzern	Deutschland	Andere Länder	Konzern
Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen	1.389	217	1.606	1.384	207	1.591
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-718	-192	-910	-752	-193	-945
<b>Nettoverpflichtung</b>	<b>671</b>	<b>25</b>	<b>696</b>	<b>632</b>	<b>14</b>	<b>646</b>
Aufgrund der Vermögenswertbegrenzung nicht angesetzte Beträge	-	1	1	-	-	-
Andere in der Bilanz angesetzte Beträge	-	9	9	-	13	13
<b>Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen</b>	<b>671</b>	<b>35</b>	<b>706</b>	<b>632</b>	<b>27</b>	<b>659</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 %)

	2016		2017	
	Deutschland	Andere Länder	Deutschland	Andere Länder
Abzinsungssätze	1,75	2,18	1,85	2,03
Erwartete Lohn- und Gehaltssteigerungen	3,49	2,80	3,49	2,68
Erwartete Rentensteigerungen	1,75	2,17	1,75	2,03
Erwartete Fluktuation	2,13	8,12	2,14	7,83

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. €)

	2016			2017		
	Deutschland	Andere Länder	Konzern	Deutschland	Andere Länder	Konzern
<b>01.01.</b>	<b>1.256</b>	<b>195</b>	<b>1.451</b>	<b>1.389</b>	<b>217</b>	<b>1.606</b>
Laufender Dienstzeitaufwand	30	7	37	35	9	44
Nettozinsaufwand	28	5	33	24	4	28
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste (+)	113	26	139	-29	-	-29
Davon erfahrungsbedingt	-3	1	-2	-5	2	-3
Davon aufgrund der Veränderung finanzieller Parameter	115	26	141	-24	-1	-25
Davon aufgrund der Veränderung demografischer Parameter	1	-1	-	-	-1	-1
Beiträge der Teilnehmer des Plans	6	2	8	7	2	9
Gezahlte Versorgungsleistungen	-43	-7	-50	-42	-10	-52
Unterschied aus Währungsumrechnung	-	-9	-9	-	-15	-15
Abgeltung und sonstige Veränderungen	-1	-2	-3	-	-	-
<b>31.12.</b>	<b>1.389</b>	<b>217</b>	<b>1.606</b>	<b>1.384</b>	<b>207</b>	<b>1.591</b>

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

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

	31.12.2016			31.12.2017		
	Deutschland	Anderer Länder	Konzern	Deutschland	Anderer Länder	Konzern
Ganz oder teilweise aus Fonds finanzierte leistungsorientierte Verpflichtungen	1.381	202	1.583	1.377	191	1.568
Nicht aus Fonds finanzierte leistungsorientierte Verpflichtungen	8	15	23	7	16	23
<b>Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen</b>	<b>1.389</b>	<b>217</b>	<b>1.606</b>	<b>1.384</b>	<b>207</b>	<b>1.591</b>

Während der Berichtsperiode veränderte sich das Planvermögen wie folgt:

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

	2016			2017		
	Deutschland	Anderer Länder	Konzern	Deutschland	Anderer Länder	Konzern
<b>01.01.</b>	<b>710</b>	<b>179</b>	<b>889</b>	<b>718</b>	<b>192</b>	<b>910</b>
Erträge aus Planvermögen	16	4	20	13	3	16
Versicherungsmathematische Gewinne (+) und Verluste (-)	-12	17	5	16	10	26
<b>Tatsächliche Erträge aus Planvermögen</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>42</b>
Beiträge des Arbeitgebers	7	6	13	7	8	15
Beiträge der Teilnehmer des Plans	5	2	7	6	2	8
Gezahlte Versorgungsleistungen	-8	-6	-14	-8	-9	-17
Unterschied aus Währungsumrechnung	-	-9	-9	-	-13	-13
Abgeltung und sonstige Veränderungen	-	-1	-1	-	-	-
<b>31.12.</b>	<b>718</b>	<b>192</b>	<b>910</b>	<b>752</b>	<b>193</b>	<b>945</b>

Im Geschäftsjahr 2018 werden sich die Zuführungen des Arbeitgebers zum Planvermögen voraussichtlich auf 20 Mio. € belaufen. Zum Bilanzstichtag setzte sich das Planvermögen wie folgt zusammen:

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

	31.12.2016			31.12.2017		
	Deutschland	Anderer Länder	Konzern	Deutschland	Anderer Länder	Konzern
Eigenkapitalinstrumente	136	72	208	177	74	251
Fremdkapitalinstrumente	350	77	427	325	72	397
Immobilien	171	20	191	177	22	199
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	49	8	57	34	12	46
Sonstiges	12	15	27	39	13	52
<b>Planvermögen gesamt</b>	<b>718</b>	<b>192</b>	<b>910</b>	<b>752</b>	<b>193</b>	<b>945</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 87% entwickelten Märkten und zu 13% Wachstumsmärkten 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 66% Unternehmensanleihen und zu 34% 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

	31.12.2016			31.12.2017		
	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>17</b>	<b>18</b>
<b>Fälligkeitsanalyse der erwarteten Pensionszahlungen (in Mio. €)</b>						
Bis 1 Jahr	43	5	48	44	6	50
Über 1 bis 2 Jahre	44	6	50	46	5	51
Über 2 bis 5 Jahre	141	18	159	143	18	161
Über 5 bis 10 Jahre	256	40	296	262	38	300

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

	31.12.2016			31.12.2017		
	Deutschland	Andere Länder	Konzern	Deutschland	Andere Länder	Konzern
<b>Diskontierungszins</b>						
+0,50 %	-115	-16	-131	-113	-14	-127
-0,50 %	133	18	151	130	17	147
<b>Erwartete Lohn- und Gehaltssteigerungen</b>						
+0,25 %	6	2	8	6	1	7
-0,25 %	-6	-2	-8	-6	-1	-7
<b>Erwartete Rentensteigerungen</b>						
+0,25 %	34	5	39	32	5	37
-0,25 %	-32	-4	-36	-31	-3	-34
<b>Erwartete Fluktuation</b>						
+0,25 %	-	-	-	-	-	-
-0,25 %	-	-	-	-	-	-
<b>Lebenserwartung</b>						
Zunahme um ein Jahr	58	5	63	57	4	61
Abnahme um ein Jahr	-55	-5	-60	-57	-4	-61

Die Sensitivitätsanalyse beruht auf per Ende des Berichtsjahres 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	Marketing und Vertrieb	Rechts- streitigkeiten und ähnliche Risiken	Übrige	Gesamt
<b>01.01.2017</b>	<b>236</b>	<b>69</b>	<b>118</b>	<b>113</b>	<b>536</b>
<i>Davon langfristig</i>	<i>60</i>	<i>-</i>	<i>28</i>	<i>8</i>	<i>96</i>
Währung	-6	-5	-5	-6	-22
Zuführung	175	36	33	66	310
Verbrauch	132	42	12	44	230
Auflösung	11	7	13	15	46
<b>31.12.2017</b>	<b>262</b>	<b>51</b>	<b>121</b>	<b>114</b>	<b>548</b>
<i>Davon langfristig</i>	<i>70</i>	<i>-</i>	<i>40</i>	<i>11</i>	<i>121</i>

Die Rückstellungen werden gebildet, wenn eine Verpflichtung gegenüber Dritten besteht, der Ressourcenabfluss wahrscheinlich ist und die voraussichtliche Verpflichtung zuverlässig geschätzt werden kann. Der Ermittlung der Rückstellungsberechnung liegt eine bestmögliche Schätzung der Parameter zu Grunde. Langfristige Rückstellungen werden mit einem Laufzeit abhängigen Zinssatz abgezinst, sofern der Zinseffekt wesentlich ist.

Die Rückstellungen für Personalaufwendungen beinhalten vor allem Rückstellungen für Jahressonderzahlungen, Urlaub, Jubiläumsverpflichtungen und Trennungsvereinbarungen. Die Rückstellungen für Marketing- und Vertriebsaufwendungen betreffen insbesondere Werbekostenzuschüsse und andere Marketing- oder kundenbezogene Verpflichtungen. Die Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten und ähnliche Risiken enthalten Rückstellungen für Patentrisiken in Höhe von 24 Mio. € (Vorjahr: 27 Mio. €) und Risiken aus sonstigen Rechtsstreitigkeiten in Höhe von 97 Mio. € (Vorjahr: 91 Mio. €) im Wesentlichen mit Steuer- und Zollbehörden. Die übrigen Rückstellungen verteilen sich über eine Vielzahl von Sachverhalten und Gesellschaften.

## 26 Verbindlichkeiten

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

### KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN (IN MIO. €)

	31.12.2016	31.12.2017
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (AfV)</b>	<b>1.244</b>	<b>1.420</b>
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>108</b>	<b>109</b>
Andere finanzielle Verbindlichkeiten (AfV)	58	61
Negative Zeitwerte von Derivaten (DF)	50	48
<b>Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>98</b>	<b>102</b>
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	81	87
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	10	11
Übrige sonstige Verbindlichkeiten	7	4
	<b>1.450</b>	<b>1.631</b>

Die anderen finanziellen Verbindlichkeiten enthalten im Wesentlichen kurzfristige Darlehen gegenüber Banken in Höhe von 14 Mio. € (Vorjahr: 13 Mio. €) sowie andere finanzielle Verpflichtungen in Höhe von 47 Mio. € (Vorjahr: 45 Mio. €). Die Veränderungen sind nahezu ausschließlich auf die in der Kapitalflussrechnung dargestellten zahlungswirksamen Aufnahmen und Tilgungen von kurzfristigen

Darlehen zurückzuführen. 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	
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	24
<i>Derivative Finanzinstrumente ohne Sicherheitsbeziehung (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	50
<i>Derivative Finanzinstrumente ohne Sicherheitsbeziehung (ebZ)</i>	-	-	-	-
2017				
<b>Aktiva</b>				
<i>Kredite und Forderungen (KuF)</i>	2.365	2.365	-	2.365
Langfristige finanzielle Vermögenswerte	11	11	-	11
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.326	1.326	-	1.326
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	127	127	-	127
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	901	901	-	901
<i>Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (zVv)</i>	520	11	458	520
Langfristige finanzielle Vermögenswerte	11	11	-	11
Wertpapiere	509	-	458	509
<i>Bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen (zEh)</i>	2.793	2.793	-	2.837
Wertpapiere	2.793	2.793	-	2.837
<i>Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (DF)</i>	24	-	16	24
<i>Derivative Finanzinstrumente ohne Sicherheitsbeziehung (ebZ)</i>	-	-	-	-
<b>Passiva</b>				
<i>Andere finanzielle Verbindlichkeiten (AfV)</i>	1.485	1.485	-	1.485
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	4	4	-	4
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.420	1.420	-	1.420
Andere kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	61	61	-	61
<i>Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (DF)</i>	48	-	16	48
<i>Derivative Finanzinstrumente ohne Sicherheitsbeziehung (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. €)

31.12.2016	Bewertungshierarchien nach IFRS 13			Gesamt
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	
<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)	-	-	-	-
 31.12.2017				
<b>Aktiva</b>				
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (zVv)	509	-	-	509
Wertpapiere	509	-	-	509
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (DF)	-	24	-	24
Derivative Finanzinstrumente ohne Sicherungsbeziehung (ebZ)	-	-	-	-
<b>Passiva</b>				
Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung (DF)	-	48	-	48
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.

## WÄHRUNGSRISEN

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 (Cash-flow 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 –24 Mio. € (Vorjahr: –26 Mio. €), die Nominalwerte lagen bei 1.741 Mio. € (Vorjahr: 1.922 Mio. €). Hiervon haben 1.741 Mio. € (Vorjahr: 1.902 Mio. €) Restlaufzeiten bis zu einem Jahr und 0 Mio. € (Vorjahr: 20 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 2017 um 10 % aufgewertet gewesen wäre, wären die Marktwerte der direkt innerhalb der Sicherungsrücklage im Eigenkapital erfassten Devisentermingeschäfte um 55 Mio. € (Vorjahr: 60 Mio. €) höher und die Marktwerte der erfolgswirksam erfassten Devisentermingeschäfte um 0 Mio. € (Vorjahr: 0 Mio. €) niedriger

gewesen. Bei einer entsprechenden Abwertung von 10 % wären die Marktwerte der direkt innerhalb der Sicherungsrücklage im Eigenkapital erfassten Devisentermingeschäfte um 68 Mio. € (Vorjahr: 74 Mio. €) niedriger und die Marktwerte der erfolgswirksam erfassten Devisentermingeschäfte um 0 Mio. € (Vorjahr: 0 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 Geschäftsjahres parallel zur Zinsstrukturkurve jeweils 100 Basispunkte höher (niedriger) gewesen, wäre das Finanzergebnis um 8 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 2017 5.702 Mio. € (Vorjahr: 5.185 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. €)

	31.12.2016	31.12.2017
<b>Haftungsverhältnisse</b>		
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften	154	141
<b>Sonstige finanzielle Verpflichtungen</b>		
Verpflichtungen aus Miet- und Leasingverträgen:	141	141
Davon fällig im Folgejahr	46	55
Davon fällig in 1 bis 5 Jahren	90	84
Davon fällig in > 5 Jahren	5	2
Verpflichtungen aus Bestellobligo:	286	349
Davon fällig im Folgejahr	126	236
Davon fällig in 1 bis 5 Jahren	160	113

#### SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

Der Gesamtbetrag der Nominalwerte der sonstigen finanziellen Verpflichtungen beträgt 490 Mio. € (Vorjahr: 427 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 im Geschäftsjahr 2017 80 Mio. € (Vorjahr: 77 Mio. €).

#### RECHTLICHE RISIKEN

Der Beiersdorf AG wurde in 2016 eine Klage des Insolvenzverwalters der Anton Schlecker e. K. unter Bezug auf ein abgeschlossenes deutsches Kartellverfahren zugestellt. Die Klage richtete sich auch noch gegen sechs weitere Unternehmen. Sie beinhaltet eine gesamtschuldnerisch gegen alle Beklagten erhobene Forderung in Höhe von etwa 200 Mio. € plus Zinsen. Im Zusammenhang mit dem genannten Kartellverfahren bestehen noch weitere Schadensersatzklagen sowie außergerichtlich geltend gemachte Schadensersatzansprüche. Beiersdorf bestreitet diese Forderungen.

Der Bundesstaat São Paulo fordert von unseren brasilianischen Tochtergesellschaften des Unternehmensbereichs Consumer Steuernachzahlungen in Höhe von 124 Mio. € (Vorjahr: 134 Mio. €) für die Jahre 2005 bis 2009. Der Betrag verringerte sich gegenüber dem Vorjahr bedingt durch den Wechselkurs. 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 2013 bis 2017 könnten weitere Bescheide mit Steuernachzahlungen in mindestens ähnlicher Höhe ergehen. Mögliche Steuernachforderungen für die Jahre 2010 und 2012 sind zwischenzeitlich verjährt. Zusätzlich wurden wir von den brasilianischen Steuerbehörden zum Ende des Geschäftsjahres mit weiteren Forderungen ähnlicher Größenordnung konfrontiert, die wir bezüglich ihrer möglichen Auswirkungen bewertet haben. Eine endgültige Entscheidung durch die brasilianischen Gerichte in allen Fällen ist erst in einigen Jahren zu erwarten.

Einige unserer Tochtergesellschaften unterliegen aktuellen Betriebsprüfungen und Zollprüfungen. Daraus können sich über die hierfür bereits gebildeten Rückstellungen hinaus künftige Belastungen ergeben.

Einschätzungen zum Verlauf und zu den Ergebnissen von Rechtsstreitigkeiten sowie von Steuer- und Zollprüfungen sind mit erheblichen Schwierigkeiten und Unsicherheiten verbunden. Sofern die Voraussetzungen dafür gegeben waren, wurden für die Sachverhalte Rückstellungen gebildet. Wir gehen zum Abschlussstichtag davon aus, dass auf Basis der derzeit vorliegenden Informationen über die Rückstellungen hinaus keine wesentlichen Belastungen für den Konzern zu erwarten sind.

### 29 Mitarbeiter und Personalaufwand

Die Beschäftigten sind in folgenden betrieblichen Funktionsbereichen tätig:

#### ANZAHL MITARBEITER AM 31.12.

	2016	2017
Produktion, Supply Chain und Qualitätsmanagement	6.650	7.198
Marketing und Vertrieb	6.629	6.997
Forschung und Entwicklung	1.153	1.290
Andere Funktionen	3.502	3.449
	<b>17.934</b>	<b>18.934</b>

#### ANZAHL MITARBEITER JAHRESDURCHSCHNITT

	2016	2017
Produktion, Supply Chain und Qualitätsmanagement	6.617	7.017
Marketing und Vertrieb	6.597	6.884
Forschung und Entwicklung	1.147	1.243
Andere Funktionen	3.485	3.451
	<b>17.846</b>	<b>18.595</b>

Die Aufteilung der Beschäftigten nach den Segmenten des Beiersdorf Konzerns ist in der Segmentberichterstattung dargestellt. Die Personalaufwendungen betragen 1.266 Mio. € (Vorjahr: 1.184 Mio. €).

### 30 Honorare des Abschlussprüfers

Die Hauptversammlung hat am 20. April 2017 die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zum Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2017 gewählt.

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

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

	2016	2017
Abschlussprüfungsleistungen	1.533	1.077
Andere Bestätigungsleistungen	25	67
Steuerberatungsleistungen	109	178
Sonstige Leistungen	44	36
	<b>1.711</b>	<b>1.358</b>

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

Vorstand und Aufsichtsrat der Beiersdorf AG haben im Dezember 2017 die Entsprechenserklärung für das Geschäftsjahr 2017 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/ENTSPRECHENSERKLAEUNG](http://WWW.BEIERSDORF.DE/ENTSPRECHENSERKLAEUNG) dauerhaft zugänglich gemacht.

### **32 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. Personen in Schlüsselpositionen des Unternehmens sind in der Beiersdorf Gruppe die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat der Beiersdorf AG.

Für das Geschäftsjahr 2017 belaufen sich die Gesamtvergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats auf 1.414 Tsd. € (Vorjahr: 1.431 Tsd. €) und die Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands auf 17.811 Tsd. € (Vorjahr: 17.797 Tsd. €). Von den Gesamtbezügen der Mitglieder des Vorstands entfallen 8.057 Tsd. € (Vorjahr: 9.385 Tsd. €) auf langfristig fällige Leistungen (Zuführungen zu den Rückstellungen für Unternehmenswertbeteiligungen). Die kurzfristigen Leistungen (fixe Grundvergütung und Variabler Bonus) inklusive Nebenleistungen betragen 9.754 Tsd. € (Vorjahr: 8.412 Tsd. €). Hinsichtlich der Angaben zu den Grundzügen der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung sowie der Höhe der individualisierten Bezüge wird auf den Vergütungsbericht verwiesen. Der Vergütungsbericht ist Bestandteil des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts. Frühere Vorstandsmitglieder und ihre Hinterbliebenen erhielten Gesamtbezüge in Höhe von 2.412 Tsd. € (Vorjahr: 2.500 Tsd. €). Für die Pensionsverpflichtungen gegenüber früheren Mitgliedern des Vorstands und ihren Hinterbliebenen wurden insgesamt 39.047 Tsd. € (Vorjahr: 43.568 Tsd. €) zurückgestellt.

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

### **33 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 Unter-

nehmen gemäß § 312 Abs. 1 Satz 1 AktG auf. Im Geschäftsjahr 2017 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.

### **34 Anteilsbesitz an der Beiersdorf AG**

Folgende Beteiligungen sind der Beiersdorf AG bis zum Tag der Aufstellung der Bilanz (6. Februar 2018) 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.

\*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 Geschäftsjahres 2015 verstorben.

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

von der Beiersdorf Aktiengesellschaft gehaltenen eigenen Aktien gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 i. V.m. Satz 3 WpHG a.F. \*\*

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 erstmals die 50%-Schwelle überschritten und zum 22. Dezember 2004 50,46 % (42.386.400 Stimmrechte) an der Beiersdorf Aktiengesellschaft gehalten hatte.

c) Stimmrechtsmitteilung gemäß § 21 Abs. 1 WpHG a.F. vom 16. April 2009. 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 (Aktiensplit) 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 (Aktiensplit) 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 stimm- noch dividendenberechtigt.

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

\*\*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.

## Nachtragsbericht

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

## Organe der Beiersdorf AG

### AUFSICHTSRAT

Name	Ausgeübter Beruf	Mitgliedschaften
<b>Dr. Andreas Albrod</b> (bis 20.04.2017)	Senior Manager Regulatory Affairs Arzneimittel, Beiersdorf AG	
<b>Hong Chow</b> (seit 20.04.2017)	General Manager, Roche Pharmaceuticals, Shanghai (China)	
<b>Beatrice Dreyfus</b> (bis 20.04.2017)	Unternehmensberaterin / Fondsmanagerin, Novum Capital Management GmbH & Co. KG	Mitglied des Aufsichtsrats: – Stylepark AG
<b>Frank Ganschow</b>	Vorsitzender des Betriebsrats der tesa SE	Mitglied des Aufsichtsrats: – tesa SE (konzernintern)
<b>Reiner Hansert</b> (seit 20.04.2017)	Director Legal Affairs Europe and Near East und Director Corporate Brand Protection, Beiersdorf AG	
<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>	Sachbearbeiter Qualitätssicherung, 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>	Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Stiftung Arbeit und Umwelt der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie	Mitglied des Aufsichtsrats: – maxingvest ag Mitglied des Beirats: – Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH
<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: – Wanzl GmbH & Co. Holding KG
<b>Prof. Manuela Rousseau*</b>	Leiterin Corporate Social Responsibility Headquarters, Beiersdorf AG 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>- <b>Prof. Dr. Reinhard Pöllath</b> (Vorsitzender)</li> <li>- <b>Michael Herz</b></li> <li>- <b>Thorsten Irtz</b></li> <li>- <b>Frédéric Pflanz</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Dr. Dr. Christine Martel</b> (Vorsitzende)</li> <li>- <b>Dr. Andreas Albrod</b> (bis 20.04.2017)</li> <li>- <b>Reiner Hansert</b> (seit 20.04.2017)</li> <li>- <b>Tomas Nieber</b></li> <li>- <b>Frédéric Pflanz</b></li> <li>- <b>Prof. Dr. Reinhard Pöllath</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Frédéric Pflanz</b> (Vorsitzender)</li> <li>- <b>Dr. Andreas Albrod</b> (bis 20.04.2017)</li> <li>- <b>Reiner Hansert</b> (seit 20.04.2017)</li> <li>- <b>Dr. Dr. Christine Martel</b></li> <li>- <b>Tomas Nieber</b></li> <li>- <b>Prof. Dr. Reinhard Pöllath</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Prof. Dr. Reinhard Pöllath</b> (Vorsitzender)</li> <li>- <b>Hong Chow</b> (seit 20.04.2017)</li> <li>- <b>Beatrice Dreyfus</b> (bis 20.04.2017)</li> <li>- <b>Dr. Dr. Christine Martel</b></li> <li>- <b>Frédéric Pflanz</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Prof. Dr. Reinhard Pöllath</b> (Vorsitzender)</li> <li>- <b>Dr. Andreas Albrod</b> (bis 20.04.2017)</li> <li>- <b>Reiner Hansert</b> (seit 20.04.2017)</li> <li>- <b>Thorsten Irtz</b></li> <li>- <b>Frédéric Pflanz</b></li> </ul>

---

**VORSTAND\***

Name	Funktion / Verantwortlichkeiten		Mitgliedschaften
<b>Stefan F. Heidenreich</b>	Vorsitzender	Unternehmensentwicklung / Interne Revision / Supply Chain (Einkauf / Produktion / Logistik)	
		Deutschland / Schweiz, 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, Mittlerer Osten, Indien, Türkei, Russland	
<b>Ralph Gusko</b>	Consumer Brands & Asia Pacific	Markenführung Consumer / Forschung & Entwicklung / Digital	
		Nord- und Südostasien (ohne Japan und Indien), 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 & Real Estate	
		- Arbeitsdirektor -	
<b>Vincent Warnery</b> (seit 15.02.2017)	Pharmacy & Selective	Eucerin / Plaster / La Prairie	

\* 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.

Hamburg, 6. Februar 2018  
Beiersdorf AG

Der Vorstand



# Bestätigungen

## Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die Beiersdorf Aktiengesellschaft

### Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

#### PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben den Konzernabschluss der Beiersdorf Aktiengesellschaft, Hamburg, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2017, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzernkapitalflussrechnung und der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der Beiersdorf Aktiengesellschaft, der mit dem Lagebericht der Gesellschaft zusammengefasst wurde, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 geprüft. Die im Konzernlagebericht im Abschnitt „Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit gem. §§ 21, 22 EntgTranspG“ enthaltenen Informationen haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2017 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 und
- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der im Abschnitt „Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit gem. §§ 21, 22 EntgTranspG“ enthaltenen Informationen des Konzernlageberichts.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

#### GRUNDLAGE FÜR DIE PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/ 2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des

Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

#### BESONDERS WICHTIGE PRÜFUNGSACHVERHALTE IN DER PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Nachfolgend beschreiben wir die aus unserer Sicht besonders wichtigen Prüfungssachverhalte:

#### Umsatzrealisierung aus dem Verkauf von Waren und Erzeugnissen

##### GRÜNDE FÜR DIE BESTIMMUNG ALS BESONDERS WICHTIGER PRÜFUNGSACHVERHALT

Im Konzernabschluss der Beiersdorf AG werden Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Waren und Erzeugnissen bei Gefahrenübergang abzüglich Skonti, Kundenboni und Rabatten sowie Rücklieferungen realisiert. Leistungen an Handelspartner werden ebenfalls von den Umsatzerlösen abgesetzt, soweit ihnen nicht eindeutig identifizierbare Gegenleistungen gegenüberstehen und ihr beizulegender Zeitwert verlässlich geschätzt werden kann. Durch die große Anzahl unterschiedlicher vertraglicher Vereinbarungen in Bezug auf Skonti, Kundenboni und Rabatte sowie die Konditionen zur Rücklieferung und das hierbei auszuübende Ermessen bei der Beurteilung erwarteter Skonti, Kundenboni und Rabatte sowie Rücklieferungen besteht bei der Umsatzrealisierung aus dem Verkauf von Waren und Erzeugnissen ein erhöhtes Risiko einer fehlerhaften Bilanzierung.

##### PRÜFERISCHES VORGEHEN

Im Rahmen unserer Prüfung haben wir die im Konzernabschluss der Beiersdorf AG angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsvorgaben für die Realisierung von Umsatzerlösen aus dem Verkauf von Waren und Erzeugnissen anhand der in IAS 18 definierten Kriterien gewürdigt. Wir haben den von den gesetzlichen Vertretern der Beiersdorf AG implementierten Prozess für die Umsatzrealisierung und die Abgrenzung erwarteter Skonti, Kundenboni und Rabatte sowie erwarteter Rücklieferungen anhand einzelner Geschäftsvorfälle vom Eingang der Bestellung bis zur Abbildung im Konzernabschluss nachvollzogen sowie die in diesem Prozess implementierten Kontrollen getestet. Darüber hinaus haben wir stichprobenhaft nachvollzogen, ob die vertraglich vereinbarten beziehungsweise gewährten Skonti, Kundenboni und Rabatte, die erfolgten Rücklieferungen sowie

die Leistungen an Handelspartner ohne identifizierbare Gegenleistung periodengerecht von den Umsatzerlösen abgesetzt wurden. Wir haben die Umsatzerlöse des Geschäftsjahres 2017 unter anderem auf eine Korrelation mit den dazugehörigen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen untersucht, um Auffälligkeiten bei der Entwicklung der Umsatzerlöse zu erkennen. Darüber hinaus haben wir im Hinblick auf die Periodenabgrenzung Saldenbestätigungen von Kunden eingeholt. Anhand eines Soll-/Ist-Abgleichs der in Vorjahren getroffenen Annahmen zur Ermittlung der erwarteten Rücklieferungen von Waren und Erzeugnissen haben wir unter Berücksichtigung der mit den Kunden getroffenen vertraglichen Vereinbarungen die Berechnung von noch zu erwartenden Rücklieferungen von Waren und Erzeugnissen und deren Abgrenzung von den Umsatzerlösen analysiert.

Aus unseren Prüfungshandlungen haben sich hinsichtlich der Umsatzrealisierung aus dem Verkauf von Waren und Erzeugnissen keine Einwendungen ergeben.

#### **VERWEIS AUF ZUGEHÖRIGE ANGABEN**

Zu den bezüglich Umsatzrealisierung aus dem Verkauf von Waren und Erzeugnissen angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen und den damit in Zusammenhang stehenden Angaben zur Ermessensausübung verweisen wir auf die Angabe im Konzernanhang im Abschnitt „Grundlagen und Methoden“ unter Wesentliche Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze.

#### **Laufende und latente Ertragsteuern sowie Einfuhrumsatzsteuern und Zölle GRÜNDE FÜR DIE BESTIMMUNG ALS BESONDERS WICHTIGER PRÜFUNGSSACHVERHALT**

Der Beiersdorf AG-Konzern betreibt seine Geschäftstätigkeit in verschiedenen Rechtsordnungen mit der hiermit einhergehenden Komplexität der Sachverhalte, die der Bilanzierung laufender und latenter Ertragsteuern sowie der Abbildung der Risiken aus Einfuhrumsatzsteuern und Zöllen zugrunde liegen, namentlich die verwendeten Verrechnungspreise, konzerninterne Finanzierungen und sich ändernde Steuer- und Zollgesetze. Die Ermittlung der Rückstellungen für ertragsteuerliche Verpflichtungen, die Ermittlung latenter Steuerpositionen sowie die Abbildung der Risiken aus Einfuhrumsatzsteuern und Zöllen erfordert, dass die gesetzlichen Vertreter der Beiersdorf AG erhebliches Ermessen bei der Beurteilung von Steuer- und Zollsachverhalten, der Schätzung bezüglich der steuerlichen und zollrechtlichen Risiken sowie der Werthaltigkeit der latenten Steuern ausüben.

#### **PRÜFERISCHES VORGEHEN**

Im Rahmen der Einschätzung steuerlicher und zollrechtlicher Risiken beauftragen die gesetzlichen Vertreter der Beiersdorf AG regelmäßig externe Steuerexperten mit Stellungnahmen zu einzelnen Sachverhalten. Wir haben unsere Steuer- und Zollexperten mit entsprechenden Kenntnissen in den jeweiligen lokalen Rechtsordnungen und Regelungen der betroffenen Länder eingebunden, um die steuerlichen und zollrechtlichen Beurteilungen der gesetzlichen Vertreter der Beiersdorf AG unter Berücksichtigung gegebenenfalls vorliegender externer Stellungnahmen zu würdigen. Dabei haben wir auch die Korrespondenz mit den zuständigen Steuer- und Zollbehörden sowie den aktuellen Stand von laufenden Rechtsbehelfs- und Gerichtsverfahren berücksichtigt. Die Annahmen zur Ermittlung der laufenden Ertragsteuerrückstellungen und der latenten Steuern sowie der Abbildung der Risiken aus Einfuhrumsatzsteuern und Zöllen haben wir insbesondere unter Berücksichtigung der verwendeten Verrechnungspreise auf der Grundlage unserer Kenntnisse und unserer Erfahrungen über die derzeitige Anwendung der einschlägigen Rechtsvorschriften durch Behörden und Gerichte untersucht. Die Annahmen zur Werthaltigkeit von aktiven latenten

Steuern haben wir untersucht, indem wir die zugrundeliegenden Planungsrechnungen mit der Entwicklung der Ergebnisse der entsprechenden Gesellschaften in den vergangenen Jahren sowie mit öffentlich verfügbaren Informationen über die erwartete Entwicklung der entsprechenden Märkte plausibilisiert haben. Darüber hinaus haben wir die Angaben im Konzernanhang der Beiersdorf AG über die laufenden und die latenten Ertragsteuern sowie über die Risiken aus Einfuhrumsatzsteuern und Zöllen gewürdigt.

Aus unseren Prüfungshandlungen haben sich hinsichtlich der Bilanzierung laufender und latenter Ertragsteuern sowie der Abbildung der Risiken aus Einfuhrumsatzsteuern und Zöllen keine Einwendungen ergeben.

#### **VERWEIS AUF ZUGEHÖRIGE ANGABEN**

Zu den bezüglich laufender und latenter Ertragsteuern sowie der Abbildung der Risiken aus Einfuhrumsatzsteuern und Zöllen angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen und zu den damit in Zusammenhang stehenden Angaben zur Ermessensausübung der gesetzlichen Vertreter und zu Quellen von Schätzungsunsicherheit verweisen wir auf die Angaben im Konzernanhang im Abschnitt „Grundlagen und Methoden“ unter Wesentliche Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze, im Abschnitt „Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung“ unter Textziffer 8 sowie im Abschnitt „Sonstige Angaben“ unter Textziffer 28.

#### **Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit einem abgeschlossenen Kartellverfahren GRÜNDE FÜR DIE BESTIMMUNG ALS BESONDERS WICHTIGER PRÜFUNGSSACHVERHALT**

Im Oktober 2016 wurde der Beiersdorf AG eine Klage des Insolvenzverwalters der Anton Schlecker e.K. i.L., Ehingen Donau, auf Schadenersatz im Zusammenhang mit einem abgeschlossenen deutschen Kartellverfahren zugestellt. Neben der Beiersdorf AG sind sechs weitere Unternehmen beklagt. Die vom Insolvenzverwalter der Anton Schlecker e.K. i.L., Ehingen Donau, gesamtschuldnerisch gegen alle Beklagten gemeinsam erhobene Forderung beläuft sich auf ca. EUR 200 Mio. zuzüglich Zinsen. Im Zusammenhang mit diesem abgeschlossenen Kartellverfahren haben in den Geschäftsjahren 2016 bzw. 2017 weitere in- und ausländische Kunden des Beiersdorf AG-Konzerns Schadenersatzklagen gegen den Beiersdorf AG-Konzern eingereicht bzw. Schadenersatzansprüche außergerichtlich geltend gemacht. Aufgrund der bestehenden Unsicherheiten erfordert die Abbildung der rechtlichen Risiken aus den geltend gemachten Schadenersatzansprüchen im Konzernabschluss, dass die gesetzlichen Vertreter der Beiersdorf AG wesentliches Ermessen bei der Beurteilung ob und in welcher Höhe ein möglicher Schaden entstanden ist und hinsichtlich des Umfangs einer möglichen Inanspruchnahme aus gesamtschuldnerischer Haftung ausüben. Bei der Ermittlung der Höhe eines möglichen Schadens besteht insbesondere erhebliches Ermessen in Bezug auf die Annahmen zur Höhe des sogenannten „Overcharge“ sowie zur Höhe der sogenannten „Pass-on rate“. Der „Overcharge“ entspricht der prozentualen Differenz zwischen den am Markt tatsächlich beobachteten Preisen und den Preisen, die ohne Vorliegen eines Kartells erwartet werden. Die „Pass-on rate“ entspricht dem prozentualen Umfang, in dem Preiserhöhungen der Lieferanten an die Kunden weitergegeben wurden.

#### **PRÜFERISCHES VORGEHEN**

Im Rahmen der Einschätzung der rechtlichen Risiken haben die gesetzlichen Vertreter der Beiersdorf AG externe Rechtsanwälte mit Stellungnahmen zur Würdigung der rechtlichen Grundlagen für die geltend gemachten Schäden und einer möglichen Inanspruchnahme aus gesamtschuldnerischer Haftung sowie externe Gutachter mit Gutachten zur Ermittlung der Höhe eines möglichen

Schadens beauftragt. Unterstützt durch unsere Rechtsexperten haben wir die vorliegenden Schadenersatzklagen, Klageerwiderungen, Repliken auf die Klageerwiderungen sowie sonstige Korrespondenz darauf hin untersucht, ob sie bei der Risikoeinschätzung der gesetzlichen Vertreter der Beiersdorf AG berücksichtigt wurden. Des Weiteren haben wir die Ermittlung der Höhe eines möglichen Schadens, insbesondere die dabei auf der Grundlage ökonomischer Modelle getroffenen Annahmen in Bezug auf die Höhe des sogenannten „Overcharge“ und die Höhe der sogenannten „Pass-on rate“ nachvollzogen, indem wir das Vorgehen des externen Gutachters mit ihm besprochen und gewürdigt haben. Des Weiteren haben wir die berufliche Qualifikation des externen Gutachters gewürdigt. Darüber hinaus umfassten unsere Prüfungshandlungen auch die Beurteilung der Angaben im Konzernanhang der Beiersdorf AG zu den rechtlichen Risiken aus den geltend gemachten Schadenersatzansprüchen.

Aus unseren Prüfungshandlungen haben sich hinsichtlich der Abbildung der rechtlichen Risiken aus Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit einem abgeschlossenen Kartellverfahren keine Einwendungen ergeben.

#### VERWEIS AUF ZUGEHÖRIGE ANGABEN

Zu den Angaben zu den rechtlichen Risiken im Zusammenhang mit einem abgeschlossenen Kartellverfahren verweisen wir auf die Angabe im Konzernanhang im Abschnitt „Sonstige Angaben“ unter Textziffer 28.

#### SONSTIGE INFORMATIONEN

Für den Bericht des Aufsichtsrats ist der Aufsichtsrat, für die übrigen sonstigen Informationen sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die folgenden bis zum Datum dieses Bestätigungsvermerks

- im Abschnitt „Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit gem. §§ 21, 22 EntgTranspG“ des Konzernlageberichts,
- im Kapitel „Versicherung des Vorstands“ des Geschäftsberichts 2017 die Versicherung der gesetzlichen Vertreter nach § 297 Abs. 2 Satz 4 HGB und § 315 Abs. 1 Satz 6 HGB
- im Kapitel „Corporate Governance-Bericht“ des Geschäftsberichts 2017

sowie in den übrigen Teilen des Geschäftsberichts 2017 erlangten Informationen, mit Ausnahme des Konzernabschlusses, des Konzernlageberichts sowie unseres dazugehörigen Bestätigungsvermerks.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zum Konzernlagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

#### Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend

nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

#### VERANTWORTUNG DES ABSCHLUSSPRÜFERS FÜR DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES KONZERNLAGEBERICHTS

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt
- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile

○ beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns

○ führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

## SONSTIGE GESETZLICHE UND ANDERE RECHTLICHE ANFORDERUNGEN

### Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 20. April 2017 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 27. April 2017 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2006 als Konzernabschlussprüfer der Beiersdorf AG tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

## VERANTWORTLICHER WIRTSCHAFTSPRÜFER

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Kristian Ludwig.

Hamburg, 7. Februar 2018

Ernst & Young GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**LUDWIG**  
Wirtschaftsprüfer

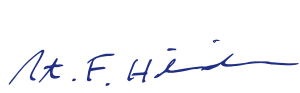
**JESCHONNECK**  
Wirtschaftsprüfer

## 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 mit dem Lagebericht der Beiersdorf Aktiengesellschaft zusammengefasst ist, der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Hamburg, 6. Februar 2018

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



**VINCENT WARNERY**  
Mitglied des Vorstands

# 4 WEITERE INFORMATIONEN

- S. 93** Zehnjahresübersicht
- S. 94** Anteilsbesitzliste
- S. 96** Impressum

# Zehnjahresübersicht

(IN MIO. €)

(sofern nicht anders angegeben)

	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	2017
<b>Umsatz</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>	<b>7.056</b>
Veränderungen zum Vorjahr (nominal) (in %)	8,4	-3,7	7,8	1,1	7,2	1,7	2,3	6,4	1,0	4,5
Consumer	5.125	5.011	4.698	4.696	5.048	5.103	5.209	5.546	5.606	5.799
tesa	846	737	873	937	992	1.038	1.076	1.140	1.146	1.257
Europa <sup>4</sup>	4.090	3.767	3.450	3.414	3.417	3.390	3.421	3.447	3.461	3.568
Amerika	832	851	932	993	1.149	1.092	1.116	1.243	1.252	1.307
Afrika/Asien/Australien <sup>4</sup>	1.049	1.130	1.189	1.226	1.474	1.659	1.748	1.996	2.039	2.181
<b>EBITDA</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>1.238</b>
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</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>1.088</b>
<b>Ergebnis vor Steuern<sup>3</sup></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>1.022</b>
<b>Jahresüberschuss<sup>3</sup></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>	<b>689</b>
Umsatzrendite nach Steuern (in %)	9,5	6,6	5,9	4,6	7,5	8,8	8,5	10,0	10,8	9,8
Ergebnis je Aktie <sup>3</sup> (in €)	2,48	1,65	1,40	1,10	1,96	2,35	2,33	2,91	3,13	2,96
Dividendensumme Anteilseigner	204	159	159	159	159	159	159	159	159	159
Dividende je Aktie (in €)	0,90	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
<b>Beiersdorf Aktie Jahresschlusskurs</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>	<b>97,90</b>
Marktkapitalisierung am 31.12.	10.584	11.574	10.466	11.043	15.594	18.557	16.990	21.208	20.311	24.671
<b>Aufwendungen für Forschung und Entwicklung</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>	<b>196</b>
in % vom Umsatz	2,5	2,6	2,7	2,9	2,6	2,5	2,7	2,7	2,8	2,8
<b>Mitarbeiter am 31.12.</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>	<b>18.934</b>
Immaterielle Vermögenswerte	398	382	306	172	185	176	119	119	119	140
Sachanlagen	727	725	716	635	685	785	964	1.054	1.046	1.026
Langfristige finanzielle Vermögenswerte/ Wertpapiere	11	10	438	686	712	804	1.059	1.318	1.919	2.554
Vorräte	634	561	632	699	734	733	786	772	739	854
Forderungen und sonstige Vermögenswerte <sup>3</sup>	2.085	2.149	2.030	2.142	2.446	2.316	2.426	2.692	2.878	2.730
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	613	767	973	941	834	984	976	918	872	901
<b>Eigenkapital<sup>3</sup></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>5.125</b>
<b>Fremdkapital<sup>3</sup></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>	<b>3.080</b>
Rückstellungen <sup>3</sup>	729	750	812	824	977	997	1.166	1.074	1.242	1.207
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	690	699	863	946	1.036	973	1.022	1.152	1.244	1.420
Sonstige Verbindlichkeiten <sup>3</sup>	589	509	500	489	440	423	502	446	410	453
<b>Bilanzsumme<sup>3</sup></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>	<b>8.205</b>
Eigenkapitalquote <sup>3</sup> (in %)	55	57	57	57	56	59	58	61	62	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

## 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
Next Commerce Accelerator Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. KG	Hamburg	9,90
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
WS Immobilien GmbH & Co. KG	Hamburg	100,00
tesa nie wieder bohren GmbH	Hanau	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
Skin Care Emerging Markets 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

## EUROPA (Fortsetzung)

Name der Gesellschaft	Sitz	Kapitalanteil (in %)
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
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, Reykjavík	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



**EUROPA (Fortsetzung)**

Name der Gesellschaft	Sitz	Kapitalanteil (in %)
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
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
tesa tape México, S.A. de C.V.	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
tesa Plant Sparta LLC	US, Sparta, MI	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
Beiersdorf Health Care Australia Pty. 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
Beiersdorf Trading (Shanghai) Co., Ltd.	CN, Shanghai	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 Nivea Egypt LLC	EG, Kairo	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
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

## 2018

25. April

Hauptversammlung

30. April

Dividendenzahlung

8. Mai

Quartalsmitteilung  
Januar bis März 2018

7. August

Halbjahresbericht  
2018

30. Oktober

Quartalsmitteilung  
Januar bis September 2018

## 2019

Januar

Veröffentlichung vorläufiger  
Geschäftszahlen 2018 (Umsatz)

Februar/März

Veröffentlichung Geschäftsbericht 2018,  
Bilanzpressekonferenz,  
Finanzanalystenkonferenz

März/April

Hauptversammlung

Mai

Quartalsmitteilung  
Januar bis März 2019

August

Halbjahresbericht  
2019

Oktober

Quartalsmitteilung  
Januar bis September 2019

# 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)