

HANIEL

GESCHÄFTSBERICHT

2016

Digital Journey

Portfolioentwicklung schreitet voran



Haniel steigert alle **Ergebnisgrößen**

Deutliche Erhöhung des Operativen Ergebnisses durch alle Geschäftsbereiche

Erfolgreicher Buy & Build-Ansatz bei **BekaertDeslee** und **CWS-boco**

Portfoliowert um 8 Prozent gesteigert

Weiter mehr als **1 Milliarde Euro** für Unternehmenskäufe zur Verfügung

Digitalinitiative mit Fortschritten

Zwei **Investment-Grade-Ratings** erhalten

KENNZAHLENÜBERSICHT KONZERNABSCHLUSS

Mio. Euro	2015 ¹	2016	Veränderung 2015/2016	mehr dazu auf Seite
Umsatz und Ergebnis				
Umsatz	3.695	3.620	-2 %	51
Operatives Ergebnis	193	229	+19 %	52
Ergebnis vor Steuern	174	193	+11 %	52
Ergebnis nach Steuern	120	144	+20 %	53
Cashflow				
Haniel-Cashflow	329	374	+14 %	56
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit	451	253	-44 %	57
Zahlungswirksame Investitionen	1.058	592	-44 %	57
Gezahlte Dividende Franz Haniel & Cie. GmbH	40	50	+25 %	57
Bilanz				
Bilanzsumme	6.847	7.066	+3 %	58
Eigenkapital	4.169	4.248	+2 %	58
Eigenkapitalquote (in Prozent)	61 %	60 %	-1 %-Punkt	58
Nettofinanzposition	445	575	+29 %	56
Mitarbeiter				
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt (Kopfzahl)	12.930	13.882	+7 %	59

¹ Adjustierung der Vorjahreswerte gemäß IAS 8; vergleiche dazu die Erläuterungen im Konzernanhang auf Seite 98.

Haniel – Family Equity seit 1756!

Die Franz Haniel & Cie. GmbH ist ein deutsches Family-Equity-Unternehmen. Damit vereinen wir das Beste aus zwei Welten: Mit der Professionalität eines Private-Equity-Investors gestalten wir ein diversifiziertes Portfolio. Gleichzeitig fühlen wir uns als Familienunternehmen den Werten des „Ehrbaren Kaufmanns“ verpflichtet.

Haniel gestaltet ein diversifiziertes Portfolio mit dem Ziel, den Unternehmenswert zu steigern. Dabei verfolgen wir als Wertentwickler eine langfristige und nachhaltige Investmentstrategie. Dies ist möglich, da die Familiengesellschafter uns das Eigenkapital unbefristet zur Verfügung stellen. Haniel will dieses ökonomische Ziel im Einklang mit ökologischen und gesellschaftlichen Zielen erreichen.

Unseren Sitz haben wir seit der Gründung im Jahr 1756 in Duisburg-Ruhrort. Hier haben wir in über 260 Jahren immer wieder Ideen geboren und realisiert und gestalten auch weiterhin die Zukunft. In Generationen denken, nachhaltig handeln, die Zukunft gestalten – all das steht hinter unserem Anspruch, „enkelfähig“ zu sein.

Das Haniel-Portfolio im Überblick

Franz Haniel & Cie. GmbH

Als Investmentholding in Familienhand gestaltet Haniel seit 1756 aktiv ein Portfolio mit zukunftsorientierten Geschäftsmodellen und entwickelt Marktführer. Dabei verbindet das Unternehmen die professionelle Steuerung mit den Haniel-Werten und langfristigen Zielen. Partnerschaftlich arbeitet die Holding gemeinsam mit den Investments an deren nachhaltiger Marktstellung, liefert Wachstumskapital oder unterstützt bei Zu- und Verkäufen. Ist Haniel für ein Investment nicht mehr der beste Eigentümer, veräußert das Unternehmen es weiter und schafft so Spielraum für neues Wachstum. Durch eine strikte Trennung von Kapital und Management und einen vertrauensvollen Dialog zwischen Gesellschaftern und Vorstand trifft die Holding unternehmerische Entscheidungen unabhängig von verwandtschaftlichen Verhältnissen und kann so optimale wirtschaftliche Ergebnisse erzielen.

www.haniel.de

Geschäftsbereiche

BekaertDeslee



BekaertDeslee ist der führende Spezialist für die Entwicklung und Herstellung von gewebten und gestrickten Stoffen für Matratzenbezüge.

www.bekaertdeslee.com

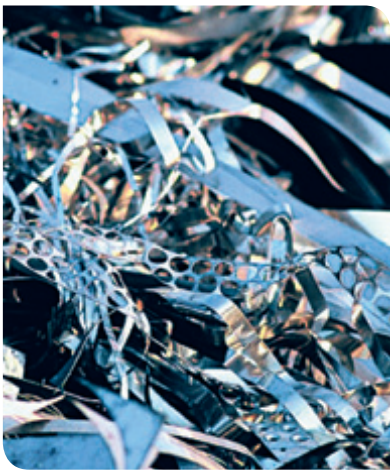
CWS-boco



CWS-boco ist einer der international führenden Fullservice-Anbieter für Waschraumhygiene, Schmutzfangmatten, Berufskleidung und textile Lösungen.

www.cws-boco.com

ELG



ELG ist ein weltweit führendes Unternehmen für Handel, Aufbereitung und Recycling von Rohstoffen für die Edelstahlindustrie sowie Hochleistungswerkstoffen wie Superlegierungen, Titan und Karbonfasern.

www.elg.de

BETEILIGUNGSHÖHE 100 %

Mio. Euro	2015 ¹	2016
Umsatz	139	310
Operatives Ergebnis	16	28
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt (Kopfzahl)	1.466	2.340

BETEILIGUNGSHÖHE 100 %

Mio. Euro	2015	2016
Umsatz	779	800
Operatives Ergebnis	75	77
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt (Kopfzahl)	7.563	7.661

BETEILIGUNGSHÖHE 100 %

Mio. Euro	2015	2016
Umsatz	1.714	1.386
Operatives Ergebnis	-6	18
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt (Kopfzahl)	1.282	1.181

¹ Die Werte beziehen sich auf den Zeitraum von Juni 2015 bis Dezember 2015, Bekaert Textiles.



Finanzbeteiligung

TAKKT



TAKKT bündelt ein Portfolio von B2B-Spezialversandhändlern für Geschäftsausstattung in Europa und Nordamerika in einem Unternehmen.
www.takkt.de

METRO GROUP



Die METRO GROUP zählt zu den bedeutenden internationalen Handelsunternehmen.
www.metrogroup.de

BETEILIGUNGSHÖHE 50,25 %

Mio. Euro	2015	2016
Umsatz	1.064	1.125
Operatives Ergebnis	129	142
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt (Kopfzahl)	2.403	2.489

BETEILIGUNGSHÖHE 25,00 %

Mio. Euro	2015	2016
Haniel-Beteiligungsergebnis	57	46

Digital Journey

Vom Unternehmenssitz aus gestalten wir die Zukunft

Haniel ist ein langfristig orientiertes Family-Equity-Unternehmen – „enkelfähig“. Als aktive Investment-Holding begleiten wir unsere Geschäftsbereiche dabei, nachhaltig zukunftsfähig zu bleiben und Werte zu steigern – durch stabile Finanzierungen oder erfolgreiche Zu- und Verkäufe. Mit der Haniel Akademie bieten wir attraktive Fortbildungsangebote. Schacht One, unsere innovative Digitaleinheit, unterstützt die Geschäftsbereiche bei der Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle.

Unseren Sitz haben wir seit der Gründung im Jahr 1756 in Duisburg-Ruhrort. Hier haben wir in über 260 Jahren immer wieder Ideen geboren und realisiert. Auch weiterhin werden wir die Zukunft gestalten und die Digitale Transformation begleiten – in unserer **Digital Journey**.



MEHR ONLINE

Hier kommen Sie zu unserem Online-Geschäftsbericht.

Inhalt



08 Im Gespräch



14 Schacht One



10 Haniel Leadership Lab 2016



26 Highlights 2016

04 Vorwort des Vorstandsvorsitzenden

06 Digital Journey

- 08 Venture-Capital-Fonds | Interview
- 10 Digitalinitiative | Haniel Leadership Lab 2016 | Entwicklung
- 14 Digitalinitiative | Schacht One
- 16 Digitale Agenden der Geschäftsbereiche

18 Geschäftsbereiche im Profil

- 18 BekaertDeslee
- 20 CWS-boco
- 22 ELG
- 24 TAKKT

26 Konzern

- 26 Highlights 2016

- 28 Der Vorstand
- 29 Bericht des Aufsichtsrats
- 31 Der Aufsichtsrat
- 32 Corporate Governance
- 34 Corporate Responsibility
- 42 Haniel Creditor Relations

44 Konzernlagebericht

86 Konzernabschluss

- 166 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 167 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

174 Zusätzliche Informationen

- 174 Glossar
- 174 Kontakt | Impressum

Vorwort des Vorstandsvorsitzenden



STEPHAN GEMKOW

Vorsitzender des Vorstands,
geboren 1960

Sehr geehrte Damen und Herren,

im vergangenen Jahr haben wir mehrere sehr erfreuliche Meilensteine erreicht: Wir konnten Bekaert Textiles erfolgreich bei der Akquisition und Integration der DesleeClama-Gruppe unterstützen und für eine zukunftsfähige Weiterentwicklung von CWS-boco die Vereinbarung zur Bildung eines Joint Venture mit Rentokil Initial unterzeichnen. Zudem haben wir zwei Investment-Grade-Ratings erhalten, die unsere finanzielle Solidität würdigen. Wir haben unsere „Digital Journey“ fortgesetzt und auch bereits die ersten Reisestationen der Digitalen Transformation erreicht. Diese wollen wir Ihnen im Geschäftsbericht 2016 vorstellen.

Wertsteigernde Portfolioentwicklung

Wir haben im Jahr 2016 – ungeachtet des anspruchsvollen und schwierigen Umfelds für Mergers & Acquisitions – wichtige Schritte

zur weiteren Stärkung und Diversifizierung des Portfolios erreicht. Gut ein halbes Jahr nach dem Erwerb von Bekaert Textiles haben wir den Geschäftsbereich bereits im Februar 2016 bei der Akquisition der DesleeClama-Gruppe intensiv begleitet. Der Geschäftsbereich, seitdem BekaertDeslee, konnte durch den ergänzenden Erwerb seine Position als führender Spezialist für die Herstellung von Matratzenbezugsstoffen in den etablierten Märkten festigen und in neue Regionen ausweiten.

Für den Geschäftsbereich CWS-boco konnten wir am 15. Dezember 2016 eine Vereinbarung zur Übernahme wesentlicher Teile des zentraleuropäischen Geschäfts von Rentokil Initial in den Bereichen Hygiene, Berufskleidung und Reinraum unterzeichnen. Damit wird die Marktstellung des Geschäftsbereichs nachhaltig gestärkt und ein innovationsstarkes und führendes europäisches Unternehmen in diesem Bereich mit mehr Kundennähe, Flexibilität und Effizienz geschaffen! Wir sind zuversichtlich, den Prozess zur Bildung des Joint Venture – vorbehaltlich der Zustimmung der Kartellbehörden – bis Mitte 2017 abzuschließen. Nicht nur in diesem Zusammenhang freuen wir uns, dass der Haniel-Vorstand seit 30. Januar 2017 durch Thomas Schmidt verstärkt wird: Er wird sich künftig zunächst dem Geschäftsbereich CWS-boco widmen und den Vorsitz des Shareholder-Committees für das geplante Joint Venture mit Rentokil Initial übernehmen.

Nach den beiden erfolgreichen Portfoliomaßnahmen des Jahres 2016 wollen wir weiterhin mehr als 1 Milliarde Euro in den Erwerb neuer Geschäftsbereiche investieren – und wir werden dies – wie bisher – mit Augenmaß und Bedacht realisieren.

Strategische Initiativen fortgesetzt, operativ erfolgreich

Die bestehenden Geschäftsbereiche haben bei ihren strategischen Initiativen im vergangenen Jahr weiter Fortschritte gemacht und das operative Geschäft verlief gut. Trotz des niedrigeren Umsatzes, sind wir mit dem Geschäftsverlauf zufrieden: Alle Ergebnisgrößen sind gestiegen.

Investment-Grade-Ratings erhalten

Wir unterziehen uns freiwillig externen Ratingurteilen für die Haniel-Holding. Dadurch sichern wir uns einen breiten Kapitalmarktzugang. Unser Ziel ist ein langfristig stabiles Rating im Investment-Grade-Bereich. Auch hier haben wir im Jahr 2016 durch den Erhalt von zwei Investment-Grade-Ratings wichtige Meilensteine erreicht.

„Digital Journey“ – wir sind unterwegs

Im Jahr 2016 haben wir unsere Digitalinitiative für die Haniel-Gruppe entwickelt. Es ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Digitalen Transformation, der auf drei Säulen basiert. Dieses Vorgehen versetzt uns in die Lage, die sich bietenden Chancen der Digitalen Transformation zu nutzen: Jeder Geschäftsbereich hat eine eigene Digitale Agenda entwickelt und wir haben unsere eigene Digitaleinheit Schacht One am traditionsreichen Standort auf Zeche Zollverein gegründet. Außerdem liefern unsere Investments in ausgewählte digitalorientierte Venture-Capital-Fonds wertvolle Möglichkeiten, junge, attraktive Unternehmen kennenzulernen und uns mit der Venture-Capital-Szene zu vernetzen.

Zusätzlicher Gründergeist herrscht seit Juni 2016 am Franz-Haniel-Platz: Gemeinsam mit der KfW Stiftung, der Prof. Otto Beisheim Stiftung und der Social Impact gGmbH haben wir das Social Impact Lab Duisburg etabliert. Der Inkubator für Sozialunternehmer fördert Gründer, die mit ihren Ideen drängende gesellschaftliche Herausforderungen lösen wollen, vernetzt sie mit anderen Akteuren und etabliert sie in der Region.

Im Rahmen unseres ganzheitlichen Ansatzes zur Digitalisierung sind Wissenstransfer und Austausch wichtige Aspekte. So hat die Haniel Akademie für 2017 zahlreiche maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote zu Fragestellungen der Digitalen Transformation aufgenommen. Bereits im Jahr 2016 hat eine große Anzahl von Mitarbeitern die angebotenen Fortbildungsformate mit dem Themenschwerpunkt Digitalisierung genutzt.

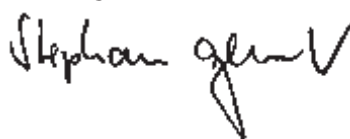
Gesellschaftliche Verantwortung im Blick

Es ist uns ein Anliegen, bei allen unternehmerischen Entscheidungen die Balance zwischen gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Zielen herzustellen. In den Ländern, in denen wir agieren, stellen wir uns dem fairen Wettbewerb, beachten Gesetze ebenso wie gesellschaftliche Werte. Im Sinne des Anspruchs von Haniel, „enkelfähig“ zu sein, kommen für uns als Beteiligungen nur Unternehmen in Frage, die durch nachhaltiges Handeln einen positiven Beitrag für Umwelt und Gesellschaft bereits leisten oder künftig erbringen können. Gemäß diesem Anspruch sind wir bereits seit 2014 Mitglied des UN Global Compact. Wir unterstützen dessen Prinzipien wie Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz oder Korruptionsbekämpfung und sorgen für deren Verbreitung.

Dank für geleisteten Einsatz und Unterstützung

Die erfolgreiche Weiterentwicklung von Haniel, auch im Kontext der Digitalen Transformation, ist nicht nur das Ergebnis von Management-Entscheidungen. Einen wesentlichen Anteil daran hat die Belegschaft, die bereit ist, Bisheriges zu hinterfragen und die Veränderungen innerhalb des Unternehmens nicht nur mitzutragen, sondern auch aktiv mitzugestalten. In diesem Sinne danke ich – auch im Namen meiner Vorstandskollegen Dr. Florian Funck und Thomas Schmidt – allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihre Leistung und Unterstützung, vor allem für den außergewöhnlichen Einsatz im vergangenen Jahr. Unser Dank gilt außerdem den Gesellschaftergremien und dem Aufsichtsrat für die konstruktive Zusammenarbeit. Gemeinsam sind wir gerüstet, um unser Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen!

Duisburg, den 6. März 2017



STEPHAN GEMKOW

Vorsitzender des Vorstands

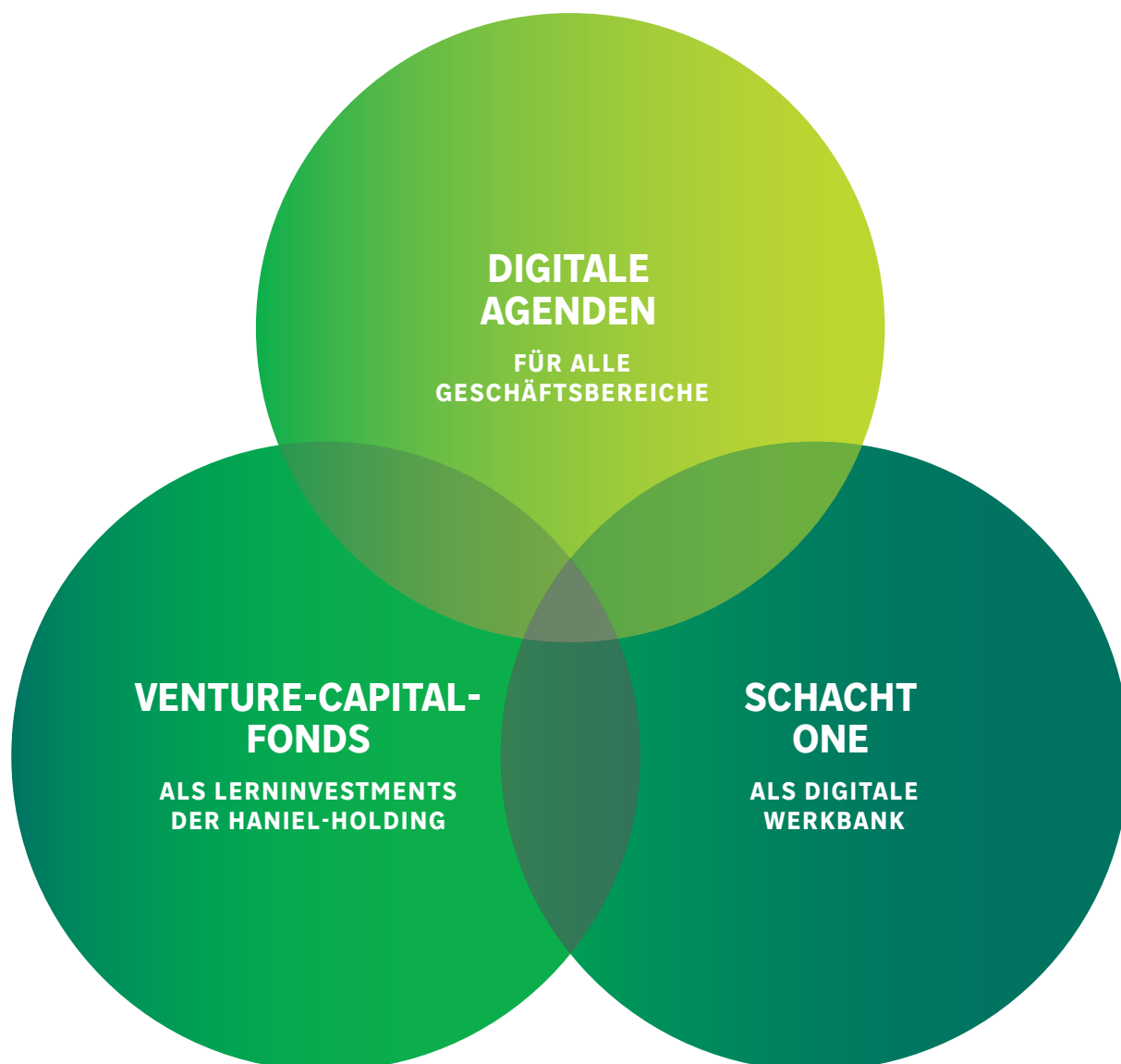


Digitalinitiative der Haniel-Holding

Seit Anfang 2015 beschäftigt sich Haniel als strategische Managementholding intensiv mit dem Thema Digitalisierung. Die Digitale Transformation birgt große Chancen für eine nachhaltige Wertsteigerung des Portfolios und damit die Zukunftssicherung jeder einzelnen Beteiligung.

Mit Schacht One, unserer Digitaleinheit, unterstützt die Holding die Umsetzung der von den Geschäftsbereichen erarbeiteten Digitalen Agenden: Schacht One entwickelt gemeinsam mit den Beteiligungen innovative und radikal nutzerorientierte Ideen. Stößt ein Ansatz auf hohes Nutzerinteresse, wird ein erstes MVP – Minimal Viable Product, sozusagen eine 80-Prozent-Lösung – entwickelt und am Markt getestet. Nach erfolgreicher MVP-Phase werden Produkt oder Neugeschäft zügig ausgerollt und für eine Skalierung in die jeweiligen Geschäftsbereiche integriert.

Im Zuge der Digitalisierung hat sich Haniel Anfang 2016 außerdem dazu entschieden, 50 Millionen Euro in ausgewählte Venture-Capital-Fonds zu investieren und sich so indirekt an Start-ups zu beteiligen. Neben der Verfolgung unternehmerischer Zwecke sollen damit in erster Linie „Learning Opportunities“ geschaffen werden, also Gelegenheiten, neue digitale Geschäftsmodelle kennenzulernen.



DIGITALE AGENDEN

Alle Geschäftsbereiche haben nach einer gründlichen Bestandsaufnahme und in enger Abstimmung mit Haniel eigene Digitale Agenden entwickelt. Primäres Ziel ist die Transformation der bestehenden Wertschöpfungsketten. Darüber hinaus sollen innovative, digital basierte Geschäftsmodelle entstehen.



SCHACHT ONE

Schacht One ist die Digitaleinheit von Haniel. Hier werden gemeinsam mit den Geschäftsbereichen digitale Ideen entwickelt und in kürzester Zeit zur Marktreife gebracht. In diesem Sinne versteht sich Schacht One als digitale Werkbank der Haniel-Gruppe.



VENTURE-CAPITAL-FONDS

Haniel investiert in ausgewählte Venture-Capital-Fonds und beteiligt sich somit indirekt an Start-ups. Auf diese Weise vernetzt sich die Holding mit der digitalen Gründerszene und erhält so Erkenntnisse, die sie als Impulse an die Geschäftsbereiche weitergibt.





VENTURE-CAPITAL-FONDS | INTERVIEW MIT PHILIPP GÖHRE

„Haniel gilt als seriöser und glaubwürdiger Investor“

Bis zu 50 Millionen Euro investiert Haniel in ausgewählte Venture-Capital-Fonds – ein neuer Schritt für die Holding. Philipp Göhre, Leiter Strategie / Portfolio-Management und Co-Geschäftsführer von Schacht One, erläutert die Vorteile.

WAS HAT HANIEL DAZU BEWOGEN, IN VENTURE-CAPITAL-FONDS ZU INVESTIEREN?

Es handelt sich dabei um ein strategisches Investment, das über den rein finanziellen Charakter hinausgeht. Wir haben nach Möglichkeiten gesucht, innovative Geschäftsmodelle und Technologietrends kennenzulernen. Und die Venture-Capital-Fonds haben die Gründerszene sehr gut auf dem Radar. Sie sind ständig im Dialog mit Start-ups und verfügen über ein sehr großes internationales Netzwerk, in dem sie sich permanent als attraktiver Investor darstellen müssen. Denn ihr größter Erfolgsfaktor ist, möglichst früh an die guten Gründerteams zu gelangen, die typischerweise wenig Probleme haben, für ihre guten Ideen Kapital zu bekommen.

WELCHES IST DAS WICHTIGSTE AUSWAHLKRITERIUM FÜR DIE FONDS?

Für uns ist ganz wesentlich, dass die Fonds-Manager bereit sind, ihre Erkenntnisse mit uns zu teilen. Das setzt eine gewisse Relevanz als Investor voraus, weswegen die sehr großen Fonds keine Option darstellten, in denen wir mit unserer Investmentsumme relativ unbedeutend gewesen wären. Außerdem sollten sie Erfahrungen mit anderen strategischen Investoren und dem Austausch mit ihnen gesammelt haben. Das ist bei Fonds mit reinen Finanzinvestoren wie Versicherungen, Pensionskassen und Anlageverwaltern nicht der Fall. Nicht zuletzt kamen nur solche Fonds in Frage, die in Branchen investieren, die für uns oder unsere Geschäftsbereiche grundsätzlich von Interesse sind – spezialisierte Biotechnologie-Fonds haben wir uns folglich nicht näher angesehen.

WIE FUNKTIONIERT DER AUSTAUSCH MIT DEN FONDS-MANAGERN?

Jeder Fonds wird von einem Mitarbeiter der Abteilung Unternehmensentwicklung hauptverantwortlich betreut. In der Regel trifft man sich einmal pro Quartal entweder in Berlin, wo die meisten Fonds ansässig sind, am Franz-Haniel-Platz oder bei einer Netzwerkveranstaltung. Unsere Ansprechpartner erzählen dann einfach, was sie gerade bewegt: Welche Start-ups haben sie sich angesehen? Nehmen sie irgendwelche Trends wahr? Könnte etwas davon für Haniel interessant sein? Es ist schon vorgekommen,

„Uns macht attraktiv, dass wir Zugang zu etablierten Geschäftsmodellen bieten.“

dass uns ein Manager auf ein Start-up aufmerksam gemacht hat, das für seinen Fonds zwar nicht relevant war, dessen Geschäftsmodell aber durchaus Bezüge zu einem unserer Geschäftsbereiche hatte. Denn wir schauen immer aus zwei Perspektiven – aus Sicht der Holding und aus Sicht unserer Beteiligungen. Darüber hinaus kommt es auch zu spontanen Kontakten, wenn wir zum Beispiel das Netzwerk der Fonds nutzen wollen, sei es bei der Vermittlung von Experten für ein spezielles Thema oder bei der Kontakthanbahnung in Übersee. Zudem gibt es einen unmittelbaren Austausch zwischen den Geschäftsbereichen und den Fonds-Managern bei spezifischen Fragen.



IM GESPRÄCH

Philipp Göhre (links), Co-Geschäftsführer von Schacht One und Leiter Strategie/Portfolio-Management bei Haniel, im Gespräch mit Dr. Axel Gros, Leiter Finanzen.

BEKOMMT HANIEL AUCH DIREKTEN KONTAKT ZU DEN GRÜNDERN?

Auch das hat schon stattgefunden. Einige Start-ups aus den Portfolios der Venture-Capital-Fonds haben sich zum Beispiel beim Haniel Leadership Lab präsentiert. Die Gründer sind mit ihren Geschäftsideen ja immer im Testmodus und nutzen gerne jede Gelegenheit, Feedback zu bekommen. Außerdem ist nicht ausgeschlossen, dass ein strategischer Investor aus einem Fonds zu einem späteren Zeitpunkt direkt in ein junges Unternehmen investiert oder es sogar ganz übernimmt. Solche Kontakte anzubahnen, ist auch im Interesse der Fonds-Manager. Denn wenn ein Fonds für Folgefinanzierungen sorgt, gilt er als verlässlicher Partner. Außerdem haben unsere Geschäftsbereiche schon mehrfach mit für sie spannenden Gründern im direkten Austausch gestanden, etwa um innovative Ideen besser zu verstehen und einordnen zu können oder um zukünftig partnerschaftlich zusammenzuarbeiten.

WAS MACHT EINEN FONDS DARÜBER HINAUS FÜR GRÜNDER ATTRAKTIV?

Abgesehen vom Kapital und Netzwerk bieten die Fonds unterschiedliche Leistungen. Es gibt die sogenannten Company Builder, die den Gründern Backoffice-Arbeit und Infrastrukturaufbau abnehmen. Sie haben also selbst Angestellte, die bei operativen Herausforderungen helfen und zum Beispiel Zahlungssysteme einrichten. Andere wiederum sind der Meinung: Ein guter Unternehmer muss es schaffen, diese Dinge selbst zu organisieren. Sie unterstützen eher am Anfang in kritischen Prozessen, zum Beispiel bei der Personalsuche. Darüber hinaus achten Gründer auf die Investorenschar in den Fonds. Und aus Sicht der Fonds ist Haniel ein angesehener Investor, weil wir als seriös und glaubwürdig gelten und darüber hinaus Zugang zu etablierten Geschäftsmodellen bieten. Das hilft bei der Außendarstellung gegenüber den Gründern, aber auch wenn es darum geht, Geld bei neuen Investoren einzusammeln, um den nächsten Fonds aufzulegen.



DIGITALINITIATIVE | HANIEL LEADERSHIP LAB 2016 | ENTWICKLUNG

To be continued – Digital Transformation@Haniel





Haniel Leadership Lab

„Machen!“ lautet das Motto der Führungskräftetagung 2016 – reine Frontbeschallung war gestern. Alle Teilnehmer sind aufgefordert, die Ärmel hochzukrempeln, zu gestalten und sich mit anderen zu messen. Diese Konzeptänderung begründet auch den neuen Namen: Haniel Leadership Lab.



Pre-Workshop „5 Thesen – 5 Antworten“

26. August – 12. September: Werden ab 2020 Online-Bestellungen auch im B2B-Segment aus der Virtual-Reality-Ansicht heraus ausgelöst und eine manuelle Dateneingabe nicht mehr erforderlich sein? Diese und vier weitere Thesen zur digitalen Zukunft der Geschäftsbereiche werden in fünf Teams diskutiert, die sich jeweils aus rund 20 Mitgliedern quer durch die Haniel-Gruppe zusammensetzen. Da sie zum Teil tausende Kilometer entfernt voneinander arbeiten, müssen sie ihre Antworten über Kanäle wie Skype, Facetime oder Telefonkonferenzen erarbeiten. Die Lösungen präsentieren sie dann beim Haniel Leadership Lab. Das beste Team erhält als Preis eine „Digital Journey“.



1

HISTORISCHE KULISSE

Das Haniel Leadership Lab fand auf dem Gelände von Zeche Zollverein in Essen statt. Hier hat Franz Haniel erstmals in großem Stil die begehrte Fettkohle gefördert.

4

HANIEL 4.0

Stephan Gemkow schwor die Führungskräfte auf die Herausforderungen der Zukunft ein.

2

IM DIALOG

Welchen Herausforderungen muss sich Haniel in Zukunft stellen? Das diskutierten die Führungskräfte beim Haniel Leadership Lab.

5

SIEGERTEAM

Die Gewinner von „5 Thesen – 5 Antworten“ erwartete als Preis eine „Digital Journey“.

3

LEGO STATT POWERPOINT

In Workshops setzten sich die Führungskräfte mit Methoden zur Ideengenerierung auseinander.

6

TREFFSICHER

Mit dem Wurfmikro wurde es interaktiv.



DIGITALINITIATIVE | HANIEL LEADERSHIP LAB 2016 | ENTWICKLUNG



Haniel Leadership Lab

13. – 14. September: Wie schaffen wir es, unsere Geschäftsmodelle zu digitalisieren? Welche konkreten Schritte sind sinnvoll und welche können wir uns sparen? Ausgewählte Führungskräfte und Digital-experten von Haniel und den Geschäftsbereichen diskutieren kontrovers über die konkrete Umsetzung des digitalen Wandels. Vertreter ausgewählter Start-ups, indirekt von Haniel oder den Geschäftsbereichen gefördert, geben Denkanstöße zum Thema Digitalisierung. Ahmet Acar, zu der Zeit Head of Innovation der Berlin School of Digital Business, zeigt den Teilnehmern in den Räumen von Schacht One, was sich hinter dem Begriff Design-Thinking verbirgt und wie die Kollegen bei Haniels digitaler Werkbank zusammen mit den Geschäftsbereichen konkrete digitale Ideen entwickeln.

BESUCH BEI SCHACHT ONE

Die Haniel-Digitaleinheit lud zum Design-Thinking-Workshop ein.



START-UP-MESSE

Ausgewählte Start-ups gaben Denkanstöße zum Thema Digitalisierung.

Digital Learning Journey

24.–25. November: Die Gewinner von „5 Thesen – 5 Antworten“ fahren zu einer zweitägigen „Digital Learning Journey“ nach Berlin. Hier im „Silicon Valley Germany“ besuchen sie neben innovativen Start-ups auch Inkubatoren und Digitaltöchter großer Unternehmen.

To be continued

Auch im weiteren Verlauf des Jahres 2017 wird die Digitale Transformation eine wesentliche Rolle in der Arbeit von Haniel und den Geschäftsbereichen spielen. Die Beteiligungen werden die Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle weiter vorantreiben und beim Haniel Leadership Lab im September stellen wir uns der Frage, wie wir unsere Führung an die neue Zeit anpassen müssen.



WIR FAHREN NACH BERLIN

Die Gewinner von „5 Thesen – 5 Antworten“ trafen sich im Silicon Valley Germany.



FILM AB

Hier finden Sie das Video zum Haniel Leadership Lab.

Bildung in der Haniel Akademie

Digitale Kompetenz entwickeln

Mit Workshops und Seminaren vermittelt die Haniel Akademie Führungskräften und Mitarbeitern ein tieferes Verständnis für Digitalisierung, die Methoden des kreativen agilen Arbeitens und das Führen im digitalen Wandel. Die Trainings geben Einblicke in das Thema und verhelfen zu einer gelebten Innovationskultur. „Mich hat überrascht, wie stark sich die Digitalisierung neben technischen Aspekten auch auf die Organisationsstruktur in Unternehmen auswirkt. Bestehende Hierarchien und das Mindset aller Mitarbeiter werden sich verändern müssen, um den digitalen Wandel erfolgreich umzusetzen. Für meine tägliche Arbeit konnte ich zahlreiche neue Denkipulse und ein tieferes Verständnis der strategischen Bedeutung von Digitalisierung im Unternehmenskontext mitnehmen“, resümierte ein Teilnehmer des 2016 etablierten Seminars „Alles digital oder was!? – Die digitale Entwicklung im Unternehmen verstehen“.

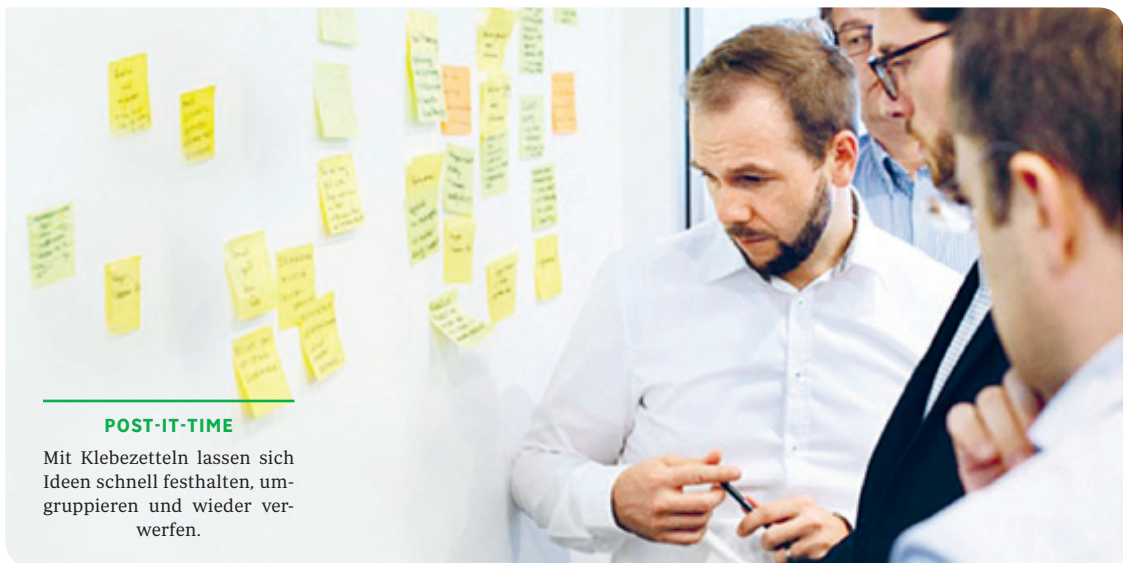
Bei dem strategischen Management- und Führungsprogramm „EXCEL!“ der Haniel Akademie diskutierten 24 internationale Top-Führungskräfte den Einfluss der Digitalisierung auf ihr Kerngeschäft. Unter dem Motto „Creating Value through Innovation and Transformation“ setzten sie sich in der Business School IESE in Barcelona mit Handlungsstrategien auseinander, um Chancen innerhalb der bestehenden Geschäftsmodelle zu nutzen.



DIGITALINITIATIVE | SCHACHT ONE

Imperfekte Quantensprünge

Schacht One ist Haniels Digitaleinheit. Seit April 2016 unterstützt das Team die Geschäftsbereiche des diversifizierten Portfolios dabei, die Chancen der Digitalen Transformation zu ergreifen. Die Herausforderung liegt dabei in der Diversifikation des Portfolios: Denn anders als bei Konzernen oder Technologieunternehmen sorgt die risikominimierende Streuung im Portfolio für geringe Synergien zwischen den Beteiligungen und führt somit zu sehr unterschiedlichen Ansätzen zur Digitalisierung. Bei Schacht One werden gemeinsam mit den Geschäftsbereichen digitale Ideen entwickelt und in kürzester Zeit live am Markt getestet. Dabei nutzt das Team unter anderem die Design-Thinking-Methode. Ziel ist es, Lösungen zu finden, die aus Kundensicht überzeugend sind. Wie sie dabei vorgehen, erklären die Digital Manager am besten selbst.



POST-IT-TIME

Mit Klebezetteln lassen sich Ideen schnell festhalten, umgruppieren und wieder verworfen.

Die meisten Projekte beginnen mit ergebnisoffenen Kundengesprächen, um ungefiltert zu hören, was die Kunden wirklich bewegt.

„Haniel ist gerade wegen seines diversifizierten Portfolios besonders: Wir haben es deshalb mit sehr unterschiedlichen Kundengruppen aus den verschiedensten Branchen und Industrien zu tun. Aber egal, aus welchem Bereich der Kunde kommt – ob er offene Kritik äußert oder versteckte Hinweise gibt: Die Kunst ist es, diese ohne Bewertung entgegenzunehmen und in weiteren Kundengesprächen nach ähnlichen Mustern zu suchen. Dabei sind wir auch offen für Erkenntnisse, die über den konkreten Geschäftsprozess im jeweiligen Geschäftsbereich hinausgehen. Jedes Gespräch bietet uns die Chance zu identifizieren, wo wir zukünftig weitere Mehrwerte für den Kunden generieren können.“

Laszlo Juhasz, Digital Transformation Manager

Aus dem Kunden-Feedback abgeleitete Ideen werden in Workshops diskutiert. Jene, die die Painpoints am besten adressieren, werden weiterverfolgt.

„Die Design-Thinking-Methode ist wie die Reise des Kolumbus: Wir suchen nach einer neuen Lösung, stellen Hypothesen auf und haben ein gemeinsames Ziel vor Augen. Am Ende sieht das Ergebnis aber möglicherweise ganz anders aus. Doch nur, weil wir in Amerika statt in Indien gelandet sind, kann es trotzdem ein sehr erfolgreiches Projekt gewesen sein. Wenn etwas scheitert, dann sind das in der Regel einzelne Ideen. Das Bewusstsein für ein solches Scheitern ist in der Unternehmensgruppe grundsätzlich aber vorhanden. Hierzu trägt sicherlich auch bei, dass Haniel als strategische Managementholding besondere Unterstützung in Sachen Digitalisierung leistet. Das geschieht nicht nur durch Schacht One, sondern zum Beispiel auch durch das Haniel Leadership Lab, wo unter anderem die Design-Thinking-Methode vorgestellt wurde, oder durch verschiedene Weiterbildungsprogramme zum Thema Digitale Transformation.“

Dr. Daniela Hochstein, Digital Transformation Manager

Die Phasen unseres Innovationsprozesses

Der Innovationsprozess bei Schacht One besteht im Wesentlichen aus fünf Phasen, wobei das Team seine Mitwirkung sukzessive reduziert.

1	2	3	4	5
SUCHE	EXPLORATION	VALIDIERUNG	INKUBATION	BESCHLEUNIGUNG
Ausgehend vom technologischen Fortschritt und Trends in der Start-up-Szene gibt Schacht One passende Impulse an die Geschäftsbereiche. Anschließend kann das Top-Management das Suchfeld eingrenzen und Schacht One beauftragen, ein Projektteam zu bilden, um konkrete Ideen zu generieren.	Schacht One leitet ein Projektteam durch Design-Thinking-bezogene Schritte. Dabei werden zum Beispiel Kunden interviewt, wobei sich deren wesentliche Bedürfnisse herausstellen. Daraus lassen sich Geschäftschancen aufzeigen und viele konkrete Ideen ableiten. Ein Ideenpuffer entsteht.	Schacht One verfeinert ausgewählte Ideen und entwickelt in kürzester Zeit Prototypen für neue digitale Produkte oder Services, die am Markt getestet werden. Fällt die Resonanz der Kunden positiv aus, wird die erfolgversprechendste Lösung den Entscheidern im Geschäftsbereich präsentiert.	Schacht One unterstützt den Geschäftsbereich bei der Entwicklung des ersten Produkts oder Service und beim Aufbau von Kundenbeziehungen. Im weiteren Verlauf zieht sich Schacht One mehr und mehr aus dem Projekt zurück – bis zur vollständigen Übergabe an den Geschäftsbereich.	Damit das Geschäft mit dem neuen Produkt oder Service effizient ausgebaut werden kann, unterstützt Schacht One den Geschäftsbereich beim Aufbau und bei der Optimierung der notwendigen Wertschöpfungskette.

Das Ziel ist, eine vielversprechende Idee schnell zu erproben, auch auf die Gefahr hin, dass sie wieder verworfen werden muss.

„Die Geschäftsbereiche im Haniel-Portfolio sind allesamt im B2B-Bereich tätig, wo der Grad der Digitalisierung noch geringer ist. Von Erfolgsgeschichten aus dem B2C-Bereich lernen wir natürlich auch. Wir entscheiden gemeinsam mit den Geschäftsbereichen, welche der aus dem Kunden-Feedback abgeleiteten Ideen weiterentwickelt werden. Das Projekt sollte schließlich auch zur Gesamtstrategie des Unternehmens oder anderen Initiativen passen. Mit dem ersten Prototyp gehen wir dann wieder auf die Kunden zu, um ihn weiterzuentwickeln. Auch wenn das Produkt noch nicht perfekt ist, sind die Kunden begeistert zu sehen, wie ihr Feedback in die Entwicklung eingeflossen ist. Sie können sich nur wenige Wochen nach den Interviews durch erste Bilder klicken. Das ist für viele ein Quantensprung!“

Marc Köster, Digital Project Manager



DIGITALINITIATIVE | DIGITALE AGENDEN DER GESCHÄFTSBEREICHE

Digital Journey – so vielseitig wie unser Portfolio

1

Die Ziele

Wo soll die Digital Journey hingehen?



BEKAERT DESLEE

BekaertDeslee will die führende Plattform zur Auswahl von **Matratzen- und Bettendesigns** für seine Kunden etablieren. Nach der intensiven Integrationsphase des DesleeClama-Geschäfts wird BekaertDeslee dies ab 2017 aktiv weitertreiben. Das **E-Business** wird den Textilspezialisten nicht nur näher zum Kunden bringen, sondern auch zum Endkonsumenten, zum Beispiel mit intelligenten Matratzenbezügen. Zudem sollen die **Produktionsprozesse digitalisiert** werden.



ELG wird durch die Digitale Transformation die Position als Innovationsführer weiter stärken und mit seinen **Produkt- und Dienstleistungsangeboten** für Lieferanten und Kunden auch zukünftig Standards setzen. Dafür etablierte ELG ein Innovation Committee, führt unternehmensweite **webbasierte Innovationsplattformen** ein und bildet **agile Projektgruppen** für die Entwicklung und Bewertung entsprechender Business Cases.



CWS-boco hat den Anspruch, von seinen Kunden als **Innovationsführer im Bereich Service** wahrgenommen zu werden. Dazu treibt der Spezialist für Berufskleidung und Waschraumhygiene **digitale Service- und Produktinnovationen** sowie den Ausbau digitaler Dialogkanäle voran. Damit werden auch in Zukunft die Kundenanforderungen in einer vernetzten Welt erfüllt.



TAKKT will das **E-Commerce-Geschäft bis 2020 verdoppeln**. Indem der B2B-Versandhändler der **Digitalisierung des Geschäftsmodells** Vorrang gibt und die sich laufend verändernden Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt des Handelns stellt, verändert er die Organisation nachhaltig. Das **organische Wachstum** soll hierdurch mittelfristig erhöht werden. TAKKT ließ Gesellschaften aus dem Portfolio ihre Stärken und Schwächen analysieren und identifizierte so sechs Handlungsfelder für die Digitale Transformation.



EINBLICK

Mehr zu ersten digitalen Projekten finden Sie online.

STEPHAN GEMKOW

Vorsitzender des Vorstands

„Digitalisierung sehen wir als große Chance zur langfristigen Entwicklung des Portfolios. Wir fungieren dabei als Unterstützer und Befähiger für die Geschäftsbereiche. Eins ist klar: Diese Reise, die Digital Journey, geht weiter – nicht nur für Haniel, sondern für die gesamte Gesellschaft.“

2

Los geht's

Die ersten Stationen der Digital Journey:



BEKAERT DESLEE

In mehreren Ideenfindungssitzungen entwickelte Bekaert-Deslee 2016 bereits die **digitale Strategie**, die neue Organisationsstruktur und verschiedene **digitale Initiativen**: BekaertDeslee arbeitet an der **Zukunft des Schlafens**: Der Geschäftsbereich etabliert eine Online-Plattform zur Auswahl von Matratzen- und Bettendesigns und geht neue Partnerschaften ein, zum Beispiel mit Online-Matratzenhändlern, um das Kundenerlebnis zu verbessern. Außerdem strebt BekaertDeslee an, unabhängig von regionalen Produktionsstandorten als eine globale „virtuelle Fabrik“ zu operieren und nutzt dafür digitale Anwendungen sowie Managementtechniken wie Lean Manufacturing.



ELG beschäftigte sich nicht nur mit den Chancen des eigenen Unternehmens durch die Digitale Transformation, sondern auch mit der **Optimierung der Wertschöpfungskette** der gesamten Branche: Der Recyclingkreislauf wird von A bis Z durchleuchtet, um sich auf die Bedürfnisse der Geschäftspartner zu fokussieren. Auch digitale Medien hat ELG im Blick. Ansatzmöglichkeiten sind **Digitale Marktplätze**, neue Lösungen im Bereich der Logistik und **Innovationen in der Verarbeitungstechnik**. Im Jahr 2016 wurde bereits die **MyELG App** als neuer Kommunikationskanal mit Lieferanten in drei Ländern eingeführt und die **webbasierte Datenbank ATTIS** für den Recyclingkreislauf von Titan entwickelt. Zudem werden mit Schacht One Projekte realisiert.



CWS-boco wird sich für eine erfolgreiche Digitale Transformation ganzheitlich verändern. Das Fundament der Digitalisierung bildet die neue divisionale Struktur von CWS-boco und die fortgesetzte Investition in eine **starke IT-Landschaft**. Das Unternehmen setzt auf weitere wichtige Säulen seiner Digitalen Agenda: **Data-Analytics**: Der Geschäftsbereich begann, unternehmensweit über alle Märkte die Anforderungen von bestehenden und potenziellen Kunden zu analysieren, um bestmögliche Lösungen anbieten und das Konsumentenverhalten antizipieren zu können. Um innovative Ideen zu entwickeln, soll durch **offene Zusammenarbeit und Vernetzung** vorhandenes Expertenwissen optimal genutzt werden und ein Wissenstransfer über alle Länder, Hierarchieebenen und Fachbereiche entstehen.



Für TAKKT gibt es drei zentrale Schlüsselaktivitäten für eine erfolgreiche Digitale Transformation: die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette, agile Unternehmensstrukturen und innovative Geschäftsmodelle. Hieraus wurden **sechs Handlungsfelder** abgeleitet: Strategie und Innovation, Customer Decision Journey, Prozessautomatisierung, Organisation, Steuerung und Unternehmenskultur, Technologie sowie Daten und Analytik. Innerhalb dieser Handlungsfelder wurden Maßnahmen definiert, die in der Verantwortung der jeweiligen Sparten lokal umgesetzt werden. Das Unternehmen hat zudem erste Projekte mit Schacht One gestartet.

GESCHÄFTSBEREICH

BekaertDeslee

BekaertDeslee ist ein weltweit führender Spezialist für die Entwicklung, Herstellung und den Verkauf von Matratzenbezugsstoffen. Das Unternehmen zeichnet sich durch seine führende Position bei Service, Innovation und Design aus und ist mit seinen Produkten und Produktionsstätten in allen wichtigen Regionen der Welt tätig. Tausende Matratzen werden täglich mit Produkten von BekaertDeslee bezogen.

BekaertDeslee verbindet eine breite Marktabdeckung mit einer hohen Nähe zu seinen Kunden, was zu einer starken Wettbewerbsposition führt. Neben dem Bevölkerungswachstum, insbesondere in den Schwellenländern, stellt das steigende Wohlstandsniveau in diesen Regionen einen wichtigen Wachstumsmotor dar. In den entwickelten Regionen profitiert das Unternehmen von langfristigen Megatrends wie dem zunehmenden Bedürfnis nach Komfort und dem steigenden Gesundheitsbewusstsein: An 22 Standorten weltweit fertigt das Unternehmen innovative Produkte – eingeteilt in sechs „BekaertDeslee Sleep Dimensions“, also Kategorien, denen Produkte nach Eigenschaften, Funktionsweise und Vorzügen zugeordnet werden. Dazu zählen zum Beispiel Matratzenbezugsstoffe, die das Schlafklima regulieren, die Sinne anregen oder sich perfekt an die Form des Körpers anpassen. Diese Neuheiten entwickelt das Unternehmen mithilfe einer Plattform, der „BekaertDeslee Akademie“. Hier arbeiten die Mitarbeiter mit Wissenschaftlern und Unternehmen aus dem Hightech-Sektor zusammen.

100%

BETEILIGUNGSHÖHE

1892

IN VICHTE, BELGIEN, GEGRÜNDET

310

MILLIONEN EURO UMSATZ IM JAHR

2015

BEKAERT TEXTILES WIRD TEIL DER HANIEL-GRUPPE

Im Juni 2015 kaufte Haniel den führenden Hersteller für Matratzenbezugsstoffe Bekaert Textiles.

2.340

MITARBEITER

2016

ÜBERNAHME DESLEECLAMA

Am 29. Februar 2016 erwarb Bekaert Textiles mit Unterstützung von Haniel die DesleeClama-Gruppe, weltweit Nummer 4 im Markt für Matratzenbezugsstoffe. Seitdem firmiert der Haniel-Geschäftsbereich unter dem Namen BekaertDeslee.

22

STANDORTE IN 15 LÄNDERN



600 Millionen Menschen kommen jede Nacht mit Textilien von BekaertDeslee in Berührung

~ 3.800 produzierte Matratzenbezüge pro Tag

6 BekaertDeslee Sleep Dimensions

also Kategorien, in denen die Markenprodukte nach Eigenschaften, Funktionsweise und Vorzügen eingeteilt werden: Climate, Clean, Revive, Senses, Support, Fit for Function

>10.000 neue Designs pro Jahr

GESCHÄFTSBEREICH

CWS-boco

CWS-boco bietet professionelle Textil-Services und Waschaumhygienelösungen an. Auf diesem Gebiet ist der Geschäftsbereich eines der international führenden Unternehmen mit Aktivitäten in 17 europäischen Ländern.

CWS-boco vermietet Berufskleidung, Schutz- und Sicherheitskleidung, moderne Hygieneprodukte wie Handtuch-, Seifen- und Duftspender sowie Schmutzfangmatten – auch auf individuelle Kundenwünsche abgestimmt. Service wird hierbei großgeschrieben: Instandhaltung, Pflege, Wäsche und Transport übernimmt CWS-boco. Im Reinraumgeschäft bietet das Unternehmen seinen Kunden eine professionelle Aufbereitung von Reinraumkleidung und erfüllt dabei höchste, zertifizierte Standards. Die Kunden von CWS-boco – vom regional tätigen Handwerksbetrieb bis hin zum internationalen Großflughafen – profitieren von einem flächendeckenden Servicenetz sowie nachhaltigen Produkten und Verfahren. Unter dem Motto „Serving You – Serving Nature“ handelt das Unternehmen bei allen Prozessen nachhaltig.

100%

BETEILIGUNGSHÖHE

1899

GEGRÜNDET

800

MILLIONEN EURO UMSATZ IM JAHR

1981

CWS WIRD TEIL DER HANIEL-GRUPPE

1981 kaufte Haniel CWS, 1998 folgte boco. Beide wurden zusammengeführt und die Haniel Textile Service GmbH gegründet. 2008 benannte sich das Unternehmen in CWS-boco um.

7.661

MITARBEITER

46

STANDORTE IN 17 EUROPÄISCHEN LÄNDERN

2016

VEREINBARUNG ZUR BILDUNG EINES JOINT VENTURE
UNTER DEM DACH VON CWS-BOCO INTERNATIONAL

Mitte Dezember 2016 unterzeichneten Haniel und Rentokil Initial eine Vereinbarung zur Bildung eines Joint Venture. Ziel ist es, ein führendes europäisches Unternehmen für Berufskleidung, Reinraum- und Hygieneservices zu schaffen.



13 Jahre dauern die Kundenbeziehungen durchschnittlich an

530 Tonnen Textilien werden täglich gereinigt

10 Millionen aufbereitete Schmutzfangmatten im Jahr

200 Tonnen: Größter Anbieter von Berufskleidung aus Fairtrade-Baumwolle auf dem deutschen Markt

2-mal in Folge erhält CWS-boco Deutschland den Goldstatus von EcoVadis für ökologische und soziale Ausrichtung

GESCHÄFTSBEREICH

ELG

ELG ist ein weltweit führendes Unternehmen für Handel, Aufbereitung und Recycling von Rohstoffen für die Edelstahlindustrie sowie von Hochleistungswerkstoffen wie Superlegierungen, Titan und Karbonfasern. Mit 50 Standorten in Nordamerika, Europa, Asien, Australien und Südafrika verfügt ELG über eines der größten globalen Netzwerke der Branche.

Das Produktsortiment von ELG umfasst schwerpunktmäßig Edelstahlschrott sowie Superlegierungen. Die Aufbereitung dieser Materialien gehört zum täglichen Geschäft des Unternehmens. Bei Superlegierungen handelt es sich um hochlegierte, nickelhaltige Schrotte und Titanschrotte. Die Kunden von ELG, überwiegend Edelstahlproduzenten und Unternehmen aus der Luftfahrtindustrie, erhalten das Material in genau der Zusammensetzung, die sie für die Weiterverarbeitung benötigen. Das passiert just in time und gemäß höchsten Qualitätsstandards. Angepasst an die Bedürfnisse der Auftraggeber recycelt ELG auch schrotthaltige Produktionsabfälle und stellt sie innerhalb eines geschlossenen Kreislaufs wieder zur Verfügung. Mit Akquisitionen und Kapazitätserweiterungen legte ELG in der Vergangenheit die Grundlage für dynamisches Wachstum. Um den Anforderungen der Kunden auch in Zukunft gerecht werden zu können, beabsichtigt das Unternehmen seine internationale Präsenz weiter zu optimieren. So werden weitere Beschaffungsquellen für Edelstahlschrotte und Superlegierungen erschlossen sowie neue Abnehmer in Wachstumsmärkten gewonnen.

100%

BETEILIGUNGSHÖHE

1962

GEGRÜNDET

1.386

MILLIONEN EURO UMSATZ IM JAHR

1983

BETEILIGUNG AN ELG

1983 erwarb Haniel eine Mehrheit von 55 Prozent an ELG. 1989 folgte die vollständige Übernahme.

1.181

MITARBEITER

50

STANDORTE IN 21 LÄNDERN AUF 5 KONTINENTEN

2008

ÜBERNAHME UTICA ALLOYS

Im zweiten Halbjahr 2008 wurde ELG durch die Übernahme von Utica Alloys zum Global Player im Geschäft mit Superlegierungen. In dem Zusammenhang kaufte ELG auch Lieferzertifikate und erhielt Zugang zum US-amerikanischen Superlegierungsmarkt.



1,4 Millionen Tonnen Gesamttonnage im Jahr 2016

4.212 Millionen Tonnen CO₂ bei Kunden eingespart im Vergleich zum Einsatz von Primärrohstoffen im Jahr 2016

~ 4.000 Lieferanten

24 Stunden am Tag erreichbar für Lieferanten über die MyELG App

Auf 3 Kontinenten: Webbasierte Datenbank ATTIS bildet Transaktionen von Dutzenden am Titankreislauf beteiligten Unternehmen in Echtzeit ab

GESCHÄFTSBEREICH

TAKKT

TAKKT bündelt ein Portfolio von B2B-Spezialversandhändlern für Geschäftsausstattung in Europa und Nordamerika in einem Unternehmen. Das Sortiment umfasst Produkte aus den Bereichen Betriebs- und Lagereinrichtung, Büromöbel, Transportverpackungen, Displayartikel, Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomie- und Hotelmarkt sowie Einzelhandel.

TAKKT agiert in attraktiven Märkten im B2B-Spezialversandhandel und konzentriert sich vorwiegend auf den Verkauf langlebiger und preisstabiler Ausrüstungsgegenstände an Firmenkunden. Dabei umfassen die angebotenen Produktsortimente größtenteils Gebrauchsgüter, die Unternehmen bei ihrer Geschäftstätigkeit nutzen. TAKKT liefert zum Beispiel Palettenhubwagen an deutsche Automobilzulieferer, Computerschränke an Schweizer Maschinenbauer oder Gastronomiebedarf an US-amerikanische Großküchen. Der Vertrieb erfolgt in Form eines integrierten Multi-Channel-Ansatzes über Kataloge, das Internet, telefonische Kundenbetreuung sowie Mitarbeiter im Außendienst. Darüber hinaus legt TAKKT einen starken Fokus auf die Digitalisierung des Geschäfts und unterstreicht damit den hohen strategischen Stellenwert des Themas als Wachstumstreiber.

50,25%

BETEILIGUNGSHÖHE

1945

GEGRÜNDET

1.125

MILLIONEN EURO UMSATZ IM JAHR

1985

KAISER+KRAFT WIRD TEIL DER HANIEL-GRUPPE

1985 erwarb die GEHE AG – damals ein Haniel-Geschäftsbereich – die KAISER+KRAFT GmbH, aus der 1999 mit der Abspaltung von GEHE die börsennotierte TAKKT AG hervorging.

2.489

MITARBEITER

> 50

TOCHTERGESELLSCHAFTEN IN MEHR ALS 25 LÄNDERN

1999

BÖRSENGANG

Die TAKKT AG ist seit dem 15.09.1999 unter anderem an den Börsen in Frankfurt am Main und Stuttgart notiert und ist seit 2000 im Auswahlindex SDAX gelistet.

2016

DIGITALE AGENDA

Ende Oktober 2016 veröffentlichte TAKKT die eigene Digitale Agenda mit einer „Vision 2020“ und will damit die Digitale Transformation vorantreiben.



~ 3 Millionen Kunden weltweit

6 Sparten: Produktvielfalt in den Bereichen

- Transport-, Betriebs-, Lager- und Büroausstattung
- Transportverpackungen
- Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomie- und Lebensmittelhandel sowie Artikel zur Verkaufsförderung und Bedarfsartikel
- Restaurantausstattung
- Displayartikel
- Büromöbelprodukte

16 Marken

> 500.000 Produkte im Sortiment

39 Prozent Anteil E-Commerce am Auftragseingang

41 Prozent des Einkaufsvolumens von Lieferanten, die anhand von Nachhaltigkeitskriterien zertifiziert sind

Highlights 2016

02 | 16

10.02.2016, Haniel:

Haniel beteiligt sich an „Wir zusammen – Die Integrationsinitiative der deutschen Wirtschaft“.

19.02.2016, METRO GROUP:

Jürgen B. Steinemann wird zum Aufsichtsratsvorsitzenden gewählt. Er folgt auf Franz Markus Haniel, der seinen Vorsitz und seine Mitgliedschaft im Aufsichtsrat der METRO AG mit Abschluss der Hauptversammlung 2016 niedergelegt hat.

23.02.2016, Haniel:

Die europäische Ratingagentur Scope bewertet Haniel erstmals und stuft das Unternehmen mit BBB- im Investment Grade ein.

29.02.2016, BekaertDeslee:

Bekaert Textiles erwirbt die DesleeClama-Gruppe, weltweit Nummer 4 der Hersteller für Matratzenbezugsstoffe. Seit



dem Closing firmiert das Unternehmen unter dem Namen BekaertDeslee.

03 | 16

03.03.2016, BekaertDeslee:

BekaertDeslee veröffentlicht neues Logo.

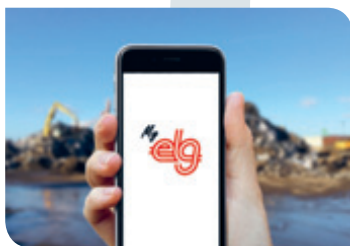
30.03.2016, METRO GROUP:

Die METRO GROUP kündigt die geplante Aufteilung des Konzerns in zwei unabhängige, leistungsstarke Handelsgruppen an.

04 | 16

01.04.2016, ELG:

ELG bringt die App „MyELG“ auf den Markt, die die Interaktion mit Lieferanten intensiviert und deutlich verbessert.



07.04.2016, CWS-boco:

CWS-boco belegt mit der Tochtergesellschaft CWS-boco Supply Chain Management den 2. Platz beim Deutschen CSR-Preis in der Kategorie „CSR in der Lieferkette“.

22.04.2016, Haniel:

Haniel eröffnet die Schacht One GmbH als digitale Werkbank für die Haniel-Gruppe.



29.04.2016, Haniel:

Standard & Poor's hebt das Haniel-Rating auf Investment Grade an (von BB+ / B auf BBB- / A-3).

06 | 16

17.06.2016, Haniel:

Haniel eröffnet zusammen mit der Prof. Otto Beisheim Stiftung, der KfW Stiftung und der Social Impact gGmbH das Social Impact Lab Duisburg auf dem Franz-Haniel-Platz.

07 | 16

28.07.2016, BekaertDeslee:

BekaertDeslee stattet die belgischen Olympioniken mit speziellen Matratzenauflagen aus – dem Bounce Air Pad. Dieses hat BekaertDeslee in den letzten zwei Jahren extra für den besseren Schlafkomfort von Sportlern entwickelt.



09 | 16

08.09.2016, METRO GROUP:

Die METRO GROUP wird als Branchenbesten in den renommierten Nachhaltigkeitsindizes Dow Jones Sustainability World und Europe gelistet.

19.09.2016, TAKKT:

TAKKT beteiligt sich mit der Anfang des Jahres gegründeten TAKKT Beteiligungsgesellschaft mbH (TBG) am Berliner Start-up „printmate“.

22.09.2016, CWS-boco:

Organisatorische Neuausrichtung bei CWS-boco entlang der Divisionen Washroom Care und Textile Care. Carsten Bettermann wird Chief Divisional Officer Washroom Care, Detlef Kröpelin ist seit Juli Chief Divisional Officer Textile Care.



10 | 16

31.10.2016, TAKKT:

TAKKT veröffentlicht Digitale Agenda und „Vision 2020“.

11 | 16

11.11.2016, CWS-boco:

CWS-boco erschließt neues Geschäftsfeld. Mit „loovio by CWS“ übernimmt das Unternehmen neben der hochwertigen Ausstattung den kompletten Betrieb öffentlicher WC-Anlagen. Nutzern steht so gegen ein geringes Entgelt ein hygienischer Waschraum nach höchsten Standards zur Verfügung.



12 | 16

02.12.2016, TAKKT:

TAKKT beteiligt sich an Münchener Start-up „adnymics“.

15.12.2016, METRO GROUP:

Die METRO GROUP stellt auf dem Capital Markets Day die Equity Stories sowie die Firmennamen und Markenpositionierungen der beiden künftigen unabhängigen Unternehmen vor.

15.12.2016, Haniel:

Mit der Vereinbarung zur Übernahme zentraleuropäischer Aktivitäten von Rentokil Initial eröffnete die Holding dem Geschäftsbereich CWS-boco nachhaltige Wachstumsperspektiven.

Der Vorstand

Der Haniel-Vorstand ist mit drei Mitgliedern besetzt, deren Verantwortlichkeiten klar geregelt sind. Gleichwohl führen sie das Unternehmen als Team in einem engen Dialog.



STEPHAN GEMKOW

Vorsitzender des Vorstands, geboren 1960

Stephan Gemkow ist seit 1. August 2012 Vorsitzender des Haniel-Vorstands und Arbeitsdirektor. Neben der Gesamtstrategie trägt er die Verantwortung für die Bereiche Unternehmensentwicklung/M&A, Personal, Recht, Revision, Gesellschafter + Nachhaltigkeit und Kommunikation. Nach ersten Berufsjahren als Unternehmensberater für die BDO Deutsche Waren-treuhand AG arbeitete der Diplom-Kaufmann seit 1990 in verschiedenen Führungspositionen im Lufthansa-Konzern, davon zuletzt sechs Jahre als Mitglied des Vorstands für Finanzen und seit 2009 auch für Aviation Services. Gemkow ist Aufsichtsratsvorsitzender der TAKKT AG und Mitglied im Aufsichtsrat der Evonik Industries AG sowie im Board of Directors der JetBlue Airways Corporation, New York.

DR. FLORIAN FUNCK

geboren 1971

Dr. Florian Funck gehört seit 1. September 2011 dem Haniel-Vorstand an. Er verantwortet die Bereiche Allgemeine Dienste, Betriebswirtschaft, Finanzen und Steuern. Der promovierte Betriebswirt begann 1999 seine Laufbahn in der Haniel-Holding. Im Juni 2004 wurde er in den TAKKT-Vorstand in Stuttgart berufen, wo er für die Bereiche Controlling und Finanzen zuständig war. Funck ist Mitglied in den Aufsichtsräten der METRO AG, METRO Wholesale & Food Specialist AG, TAKKT AG und der Vonovia SE.



THOMAS SCHMIDT

geboren 1971

Thomas Schmidt wurde zum 30. Januar 2017 in den Haniel-Vorstand berufen und ergänzt den Vorstand bei der Führung und Weiterentwicklung des Portfolios. Zunächst ist er für den Geschäftsbereich CWS-boco verantwortlich und wird den Vorsitz des Shareholder-Committees des geplanten Joint Venture mit Rentokil Initial übernehmen. Der studierte Ingenieur begann seine Karriere 1996 in verschiedenen Positionen des US-amerikanischen Konzerns General Electric (GE), bevor Schmidt Mitte 2008 zu TE Connectivity Ltd. wechselte und das Geschäft ab Juli 2010 als Präsident der TE Industrial führte.

Bericht des Aufsichtsrats



FRANZ M. HANIEL

Vorsitzender des Aufsichtsrats,
geboren 1955

Sehr geehrte Damen und Herren,

2016 ist es Haniel gelungen, zwei Geschäftsbereiche im Rahmen unserer „Buy & Build“-Strategie maßgeblich zu verstärken: Aus Bekaert Textiles wurde durch Übernahme der DesleeClama-Gruppe BekaertDeslee, womit das Unternehmen seine führende Marktposition deutlich ausbaut. Für CWS-boco schafft die zwischen Haniel und Rentokil Initial unterzeichnete Vereinbarung zur Bildung eines Joint Venture attraktive Entwicklungsmöglichkeiten. Damit wurden weitere wichtige Weichen für den Erfolg des Unternehmens gestellt. Eine wesentliche Entwicklung gab es auch bei unserer Finanzbeteiligung Metro: Das Unternehmen bereitete in 2016 die Aufteilung in zwei börsennotierte Aktiengesellschaften vor. Dieses von Haniel sehr unterstützte Vorhaben wurde auf der Hauptversammlung der METRO AG im Februar 2017 mit großer Zustimmung beschlossen.

Ganzheitlicher Ansatz zur Digitalisierung wird begrüßt

Die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand war wie gewohnt geprägt von großer Offenheit und gegenseitigem Vertrauen. Der Vorstand hat uns – auch bei wichtigen Einzelvorgängen – regelmäßig über die Lage der Holding und der gesamten Unternehmensgruppe informiert. Dies gilt auch für die Digitalinitiative. Der von der Holding gewählte ganzheitliche Ansatz zur Digitalen Transformation der Gruppe wird vom Aufsichtsrat begrüßt. Wir teilen die Überzeugung des Vorstands, dass die Digitalisierung große Chancen für eine nachhaltige Wertsteigerung des Portfolios und damit die Zukunftssicherung jeder einzelnen Beteiligung birgt.

Gemäß meiner Aufgabe als Aufsichtsratsvorsitzender der Franz Haniel & Cie. GmbH stand ich auch über die Sitzungen hinaus in regelmäßigem Kontakt vor allem mit dem Vorstandsvorsitzenden, aber auch mit dem Finanzvorstand. Gemeinsam haben wir wichtige geschäftspolitische und strategische Fragen der Unternehmensgruppe erörtert. Anhand regelmäßiger schriftlicher und mündlicher Berichte des Vorstands hat der

Aufsichtsrat die Geschäftsführung und die Geschäftsentwicklung der Unternehmensgruppe fortlaufend und sorgfältig überwacht. Alle Entscheidungen, die unsere Zustimmung voraussetzen, haben wir im Detail geprüft und in vier ordentlichen und zwei außerordentlichen Sitzungen die notwendigen Beschlüsse gefasst.

Neben den strategischen Weichenstellungen war auch die Erweiterung des Vorstands ein Thema, mit dem sich der Aufsichtsrat 2016 befasste. Der Auswahlprozess für die Besetzung des dritten Vorstandspostens wurde von uns durch den Personalausschuss begleitet. Mit Wirkung zum 30. Januar 2017 wurde Thomas Schmidt als dritter Vorstand bestellt. Der Personalausschuss tagte insgesamt viermal im Jahr 2016.

Der Prüfungsausschuss kam im Berichtsjahr 2016 zu vier Sitzungen zusammen. Er überwachte den Rechnungslegungsprozess sowie die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, der internen Revision und des Compliance-Management-Systems. Außerdem befasste er sich ausführlich mit den Neuregelungen des Abschlussprüfungsreformgesetzes und setzte daraus resultierende Änderungen um. Des Weiteren überzeugte sich der Ausschuss von der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und sprach in seiner Sitzung am 18. März 2016 gegenüber dem Aufsichtsrat die Empfehlung aus, der Gesellschafterversammlung die Wiederwahl des bisherigen Abschlussprüfers vorzuschlagen.

Jahresabschluss und Konzernabschluss genehmigt

Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Essen, hat den Jahresabschluss der Franz Haniel & Cie. GmbH und den Lagebericht zum Geschäftsjahr 2016 geprüft. Die Prüfer bestätigten, dass Jahresabschluss und Lagebericht dem Gesetz und dem Gesellschaftsvertrag entsprechen. Jahresabschluss und Lagebericht wurden mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Ebenso wurden Konzernabschluss und Konzernlagebericht mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk

versehen. Der Abschlussprüfer hat an der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats und allen Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen. Zudem wurde er erneut vom Aufsichtsrat beauftragt, das Risikofrüherkennungssystem des Haniel-Konzerns zu beurteilen. Diese freiwillige Prüfung erfolgte entsprechend § 317 Absatz 4 HGB. Der Abschlussprüfer hat die Eignung des Systems zur Früherkennung bestandsgefährdender Risiken bestätigt.

Der Vorstand hat dem Aufsichtsrat Konzernabschluss, Konzernlagebericht und den Bericht des Konzernabschlussprüfers für das Jahr 2016 vorgelegt. Nach eingehender Prüfung hat der Aufsichtsrat dem Konzernabschluss und dem Konzernlagebericht zugestimmt. Gleiches gilt für den Jahresabschluss der Franz Haniel & Cie. GmbH und den Vorschlag des Vorstands zur Ergebnisverwendung. Damit ist der Jahresabschluss festgestellt und der Konzernabschluss gebilligt.

Dank für hervorragendes Engagement

Wir bedanken uns bei Vorstand und Mitarbeitern für ihr Engagement und ihre Leistung im vergangenen Jahr. Der Aufsichtsrat freut sich darauf, den eingeschlagenen strategischen Weg im Sinne des langfristigen Unternehmenserfolgs weiter mitzugehen. Dabei werden wir den Vorstand auch im laufenden Jahr mit großer Sorgfalt beraten, kontrollieren und unterstützen.

Duisburg, den 7. April 2017



FRANZ M. HANIEL

Vorsitzender des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat

1

MITGLIED DER FAMILIE HAT DEN VORSITZ INNE

6

VERTRETER JEWELS DER ANTEILSEIGNER UND DER ARBEITNEHMER

Anteilseignervertreter

Franz M. Haniel
Vorsitzender
Dipl.-Ingenieur

Dr. Georg F. Baur
Stellv. Vorsitzender
Kaufmann

Thomas Geitner
Dipl.-Ingenieur

Dr. Paul-Bernhard Kallen
Dipl.-Volkswirt

Dr. Michael Schädlich
Dipl.-Physiker

Prof. Dr. Kay Windthorst
Universitätsprofessor

Arbeitnehmervertreter

Gerd Herzberg
Stellv. Vorsitzender
Ehem. Gewerkschaftssekretär (Ver.di)

Ralf Fritz
Hausmeister

Bernd Hergenröther
Elektriker

Fadi Kamal
Konstrukteur

Irina Pankewitz
Textilreinigerin

Hans Wettengl
Gewerkschaftssekretär (IG Metall)

Corporate Governance

Klare Verantwortungsstrukturen und partnerschaftliche Zusammenarbeit: Diese Prinzipien kennzeichnen die Corporate Governance bei Haniel. Wesentliches Element ist die strikte Trennung von Unternehmensführung und -kontrolle, die sich an den Vorgaben für börsennotierte Unternehmen orientiert. Beide Seiten pflegen einen vertrauensvollen Dialog. Gleiches gilt für die Kommunikation des Unternehmens mit seinen Finanzmarktpartnern.

Frei von Interessenkonflikten

Ein Merkmal unterscheidet Haniel von vielen anderen Unternehmen in Familienbesitz: Bereits seit Beginn des 20. Jahrhunderts sind familienfremde Manager für die Unternehmensführung verantwortlich. Kein Familienmitglied ist in der Haniel-Gruppe tätig. Unternehmerische Entscheidungen können so frei von verwandtschaftlichen Verpflichtungen getroffen werden. Die Familie legt Wert auf nachhaltiges Wachstum und Wertsteigerung. Welche Schritte auf dem Weg dahin unternommen werden, liegt im Ermessen des Vorstands, der sich mit den Gremien der Gesellschaft bespricht. Damit orientiert sich die Grundstruktur der Corporate Governance bei Haniel an den Standards, die das deutsche Recht für Aktiengesellschaften vorgibt.

Die rund 690 Gesellschafter sind in der Gesellschafterversammlung organisiert. Sie tagt einmal im Jahr und wählt aus ihrer Mitte für jeweils fünf Jahre sechs Anteilseignervertreter für den Aufsichtsrat. Innerhalb des Aufsichtsrats werden von den Vertretern der Anteilseigner und den sechs Arbeitnehmervertretern die Grundsätze der Geschäftspolitik mitbestimmt und die Unternehmensstrategie beeinflusst. Der Aufsichtsrat ist als mitbestimmtes Kontrollorgan paritätisch besetzt, den Vorsitz hat stets ein Mitglied der Familie inne. Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter ernennen und entlassen gemeinsam die Mitglieder des Vorstands, überwachen dessen Arbeit und stehen ihm beratend zur Seite. Vier Mitglieder des Aufsichtsrats bilden den ebenfalls paritätisch besetzten Prüfungsausschuss. Dieser überwacht den Rechnungslegungsprozess sowie die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, der

internen Revision und des Compliance-Management-Systems. Des Weiteren befasst sich der Ausschuss mit der Unabhängigkeit und Auswahl des Abschlussprüfers und billigt zulässige Nichtprüfungsleistungen. Zudem besteht ein Personalausschuss, der sich mit Vorstandspersonalien, Vorstandsvergütung und Vorstandsangelegenheiten befasst. Einzelheiten zur Tätigkeit des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2016 sind im Bericht des Aufsichtsrats ab Seite 29 enthalten. Die Gesellschafterversammlung wählt zudem für fünf Jahre einen 30-köpfigen Beirat, der die Kommunikation zwischen den Unternehmensorganen und der Familie unterstützen soll.

Verbindliche Verhaltensgrundsätze

Die Haniel-Holding ist sowohl selbst als auch über ihre Geschäftsbereiche in zahlreichen Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen aktiv und damit unterschiedlichen kulturellen und nationalen Standards sowie rechtlichen Vorschriften unterworfen. Gerade deshalb ist es entscheidend, dass alle Mitarbeiter auf jeder Ebene des Unternehmens dasselbe Werteverständnis von Offenheit und Integrität besitzen. Wesentliche Bestandteile der Haniel-Kultur sind Gesetzestreue, Unbestechlichkeit und lauterer Wettbewerb. Im Code of Conduct bekennt sich Haniel ausdrücklich zum lautereren Wettbewerb. Zudem enthält dieser für Mitarbeiter der Holding Verhaltensgrundsätze, wonach diese unangemessene Vergünstigungen weder gewähren noch annehmen, jede Form der Diskriminierung ablehnen und Konflikte zwischen geschäftlichen und privaten Interessen offenlegen. Solche Verhaltensgrundsätze gibt es gruppenweit. Alle Geschäftsbereiche besitzen zudem ein Compliance-Management-System, das hilft, Missständen vorzubeugen, sie aufzuspüren und zu beseitigen.

Leichter Zugang zu Informationen

Für Haniel als Family-Equity-Unternehmen spielt eine solide Eigenkapitalbasis eine große Rolle. Darüber hinaus nutzt Haniel auch Fremdkapital im Rahmen der Finanzierungsstrategie. Um das Vertrauen von potenziellen Investoren zu gewinnen und die Wertschätzung der bisherigen Anleger zu erhalten, setzt Haniel bei der Finanzkommunikation auf Transparenz und Fairness: Alle Teilnehmer am Kapitalmarkt – einschließlich Banken, Investoren und Analysten – werden gleichermaßen mit den Informationen versorgt, die sie benötigen, um die Entwicklung des Unternehmens beurteilen zu können. Das gilt ebenso für die Familiengesellschafter als Eigenkapitalgeber. Eine breite Informationsplattform stellt die Corporate Website dar, auf der unter anderem Portfolio und Strategie der Unternehmensgruppe erläutert werden. Hier veröffentlicht Haniel auch Geschäfts- und Halbjahresfinanzberichte sowie aktuelle Pressemitteilungen. Zudem können unter der Rubrik „Creditor Relations“ Präsentationen, Informationen zur Investmentstrategie sowie zusätzlich Einzel- und Teilkonzernabschlüsse online abgerufen werden. Ein Finanzkalender kündigt frühzeitig wichtige Termine der Holding und der Geschäftsbereiche an. Außerdem gibt Haniel bekannt, wie die

Ratingagenturen Standard & Poor's, Moody's und Scope die Holding bewerten. Die europäische Ratingagentur Scope wurde erstmals im Februar 2016 zur Erweiterung des Rating-Meinfelds einbezogen. Externen Ratings unterzieht sich Haniel freiwillig, um gegebenenfalls alle Möglichkeiten der Finanzierung nutzen zu können. Transparente und faire Finanzkommunikation ist für Haniel untrennbar mit Kontinuität verbunden. Das Unternehmen informiert seine Partner in regelmäßigen Abständen und in gleichbleibender Art und Weise über aktuelle Entwicklungen. So werden Finanzberichte stets an gewohnter Stelle und in gewohnter Form veröffentlicht, um den Lesern die Informationsaufnahme und -analyse zu erleichtern. Auf eventuelle Abweichungen gegenüber den Vorjahren weist Haniel hin.

Im Dialog mit Investoren

Für Finanzmarktpartner besteht die Möglichkeit, in direkten Kontakt mit Mitarbeitern der Abteilungen Finanzen und Unternehmensentwicklung/M&A zu treten. Im Anschluss an die Bilanzpressekonferenz lädt Haniel zum Investoren- beziehungsweise Analysten-Call ein. Der Vorstand ist in den Dialog mit der Financial Community eng eingebunden.

Konzernorganisation

FAMILIE

Gesellschafterversammlung

rund 690 Familienmitglieder

wählt



FAMILIE

Beirat

bis zu 30 Mitglieder

wählt



FAMILIE UND EXTERNE

Anteilseignervertreter

4 Familienmitglieder und 2 Externe



FAMILIE UND EXTERNE, UNTERNEHMEN

Aufsichtsrat

12 Mitglieder

bestellt / entlässt / beaufsichtigt / berät



UNTERNEHMEN

Vorstand der Führungsholding

3 Mitglieder



UNTERNEHMEN

Geschäftsbereiche

UNTERNEHMEN

Mitarbeiter

rund 13.900 Mitarbeiter¹

wählen



UNTERNEHMEN

Arbeitnehmervertreter

6 Mitglieder



¹ Im Jahresdurchschnitt (Kopfzahl); siehe dazu die Erläuterungen auf Seite 59.
Die deutschen Mitarbeiter wählen die Arbeitnehmervertreter für den Aufsichtsrat.

Corporate Responsibility

Als Family-Equity-Unternehmen hat es sich Haniel zum Ziel gesetzt, Corporate Responsibility (CR) in allen Phasen der Wertschöpfung konsequent zu verankern. Auf Basis eines einheitlichen Werteverständnisses und im gemeinsamen Dialog treiben Holding und Geschäftsbereiche ihr Engagement stetig voran.

Gemeinsamer Wertekanon

In Generationen denken



Unsere Geschichte als ein über Jahrhunderte erfolgreiches Familienunternehmen prägt unser langfristiges Denken und Handeln.

Wert schaffen



Unsere nachhaltig wertsteigernde Unternehmensführung sichert unseren ökonomischen Erfolg – der uns verpflichtet und erlaubt, auch gesellschaftlichen Wert zu schaffen.

Verantwortung übernehmen



Es ist unsere Aufgabe, ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Ziele in Einklang zu bringen.

Als Unternehmer handeln



Vorausschauendes Handeln und ein ausgeprägter Gestaltungswille zeichnen uns auf allen Unternehmensebenen aus.

Wandel gestalten



Veränderung begreifen wir als Chance für nachhaltiges Wachstum – wobei wir uns nicht von den Gehehnissen leiten lassen, sondern Märkte aktiv gestalten.

Mitarbeiter stärken



Damit unsere Mitarbeiter ihre Kreativität und Kompetenz bestmöglich für den Unternehmenserfolg einbringen können, fordern und fördern wir sie in einem vertrauensvollen Dialog.

Wert steigern, Werte leben – gemäß diesem Grundsatz verbindet Haniel seit über 260 Jahren unternehmerische Dynamik mit einem stabilen Wertegerüst. Dementsprechend ist Corporate Responsibility tief in der DNA des Unternehmens verankert und wird von der Eigentümerfamilie ebenso wie vom Management gleichermaßen getragen. Es gilt, wirtschaftlichen Erfolg mit Verantwortung für Mitarbeiter, Gesellschaft und

Umwelt zu verbinden und so über Generationen hinweg Werte zu schaffen. Das einheitliche Werteverständnis mündet im Haniel-Code of Conduct, der Verhaltensgrundsätze für die geschäftlichen Aktivitäten auf allen Ebenen vorgibt. Mit dem Kodex bekennt sich Haniel unter anderem zum verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt, zum Einsatz für faire und sichere Arbeitsbedingungen, zur Bekämpfung

von Korruption sowie zur Achtung der international anerkannten Menschenrechte. Dies entspricht gleichzeitig den Prinzipien des UN Global Compact. Als Mitglied der Initiative der Vereinten Nationen hat sich Haniel zur Einhaltung und Verbreitung der Prinzipien sowie zu einer transparenten Berichterstattung verpflichtet. Die Geschäftsbereiche sind ebenfalls Mitglied des UN Global Compact oder bekennen sich zu dessen Leitsätzen und erlassen auf Basis des Haniel-Code of Conduct eigene Verhaltensgrundsätze.

VERANTWORTUNG ALS FAMILY-EQUITY-UNTERNEHMEN

Nachhaltig investieren

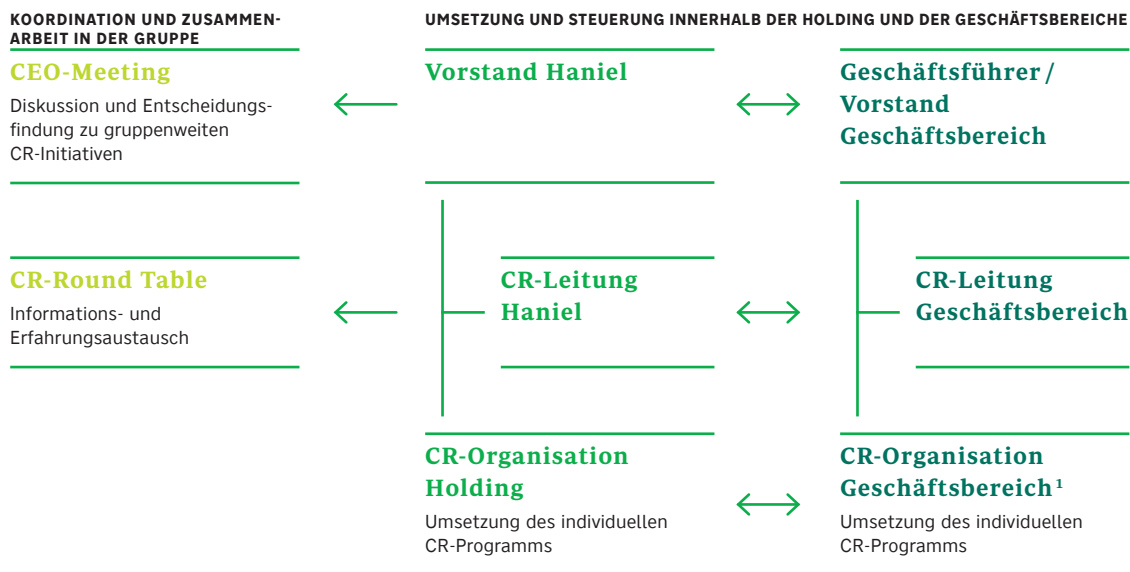
Als Wertentwickler mit einer langfristigen Investmentstrategie strebt Haniel im Bereich CR einen ganzheitlichen Ansatz entlang der Wertschöpfungskette an – von der Investitionsphase über das Portfolio-Management bis hin zur Desinvestition. Die Haniel-Holding gestaltet ein diversifiziertes Portfolio. Ziel des aktiven Portfolio-Managements ist es, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Dabei strebt Haniel an, dieses ökonomische Ziel im Einklang mit ökologischen und gesellschaftlichen Zielen zu erreichen. Unter dieser Prämisse erfolgen alle Investitionsentscheidungen: Dafür hat die Haniel-Holding verschiedene Prozesse und Instrumente etabliert und CR in bestehende Leitlinien integriert. Bei der Prüfung von Akquisitionsmöglichkeiten gilt es, gemäß dem Haniel-Investitionsfilter auch soziale und ökologische Kriterien zu untersuchen, um das CR-Profil der Übernahmekandidaten beurteilen zu können. In Frage kommen nur solche Investments, die zu den gelebten Haniel-Werten passen. Nach erfolgreicher Akquisition ist CR ein Bestandteil des Integrationsplans. Abhängig von bereits vorhandenen Aktivitäten werden zunächst Strukturen und Prozesse für die Verankerung von CR im Kerngeschäft geschaffen. Über Investitionen und Akquisitionsvorhaben der Geschäftsbereiche entscheidet die Holding auf Grundlage der Investitions- und Unternehmensbewertungsrichtlinie: Diese sieht vor, dass alle

genehmigungspflichtigen Investitionen und Akquisitionen detailliert hinsichtlich der positiven und gegebenenfalls negativen Auswirkungen auf die CR-Strategie analysiert werden. Auch der Entscheidungsprozess bei Finanzanlagen erfolgt in der Holding unter CR-Gesichtspunkten.

CR-Anspruch als Eigentümer

Der Fokus der Holding liegt dort, wo sie einen großen Hebel hat: bei der Entwicklung und Steuerung der Beteiligungen. Um sicherzustellen, dass CR zum Wettbewerbsvorteil wird, gibt Haniel richtungsweisende Leitplanken vor. In Geschäftsordnungen, die die Zusammenarbeit auf Basis gesetzlicher Regelungen definieren, wurde verankert, dass die Holding an der Entwicklung der CR-Strategien durch die Geschäftsbereiche mitwirkt. Denn sie hat den Anspruch, dass alle Beteiligungen die für sich wesentlichen CR-Themen auf Basis von Stakeholder-Erwartungen priorisieren, ein individuelles CR-Programm mit Zielen und Maßnahmen ableiten und dessen Umsetzung über die Etablierung einer CR-Organisation gewährleisten. Auf Management- und Fach-Ebene gibt es einen Verantwortlichen für das Thema, um einen regelmäßigen CR-Dialog mit der Holding und den übrigen Geschäftsbereichen zu ermöglichen. Gruppenübergreifende Initiativen im Bereich Corporate Responsibility werden bei Bedarf bei CEO- und CFO-Meetings besprochen, zu denen der Haniel-Vorstand regelmäßig die Entscheider der Geschäftsbereiche einlädt. Zudem organisiert die Holding zwei Mal pro Jahr den gruppenweiten CR-Round Table, an dem CR-Fachexperten Informationen und Erfahrungen austauschen.

CR-Organisation in der Haniel-Gruppe



¹ Geschäftsbereichsspezifische Lösung

Gemeinsame Schwerpunkte – individuelle Ziele

Inhaltliche Akzente setzt Haniel mit einem CR-Managementansatz, der 2013 auf Basis einer systematischen Analyse des Anspruchs und der Erwartungen verschiedener Stakeholder-Gruppen wie Gesellschafter, Fremdkapitalgeber und Mitarbeiter erarbeitet wurde. Unter Berücksichtigung der Besonderheiten, die Haniel als diversifizierte Unternehmensgruppe mit einem dezentralen Führungsprinzip ausmachen, wurden drei gemeinsame CR-Handlungsfelder definiert: Mitarbeiter, Wertschöpfungskette und Innovation. Sie sind so ausgewählt, dass sie für jedes Unternehmen maßgeblich sind, unabhängig vom jeweiligen Kerngeschäft, sodass sowohl die Holding als auch die Geschäftsbereiche darin individuelle Initiativen ergreifen können. Jedes Jahr im Herbst vereinbart der Haniel-Vorstand mit dem Management der Geschäftsbereiche in

den drei Handlungsfeldern Ziele und Maßnahmen. Zudem stehen Fortschritte zu Themen aus den Vorjahren auf der Agenda des Managementdialogs. Auf diese Weise stellt die Holding sicher, dass die Beteiligungen kontinuierlich prüfen, wie sich ihre geschäftlichen Aktivitäten auf Umwelt und Gesellschaft auswirken – und umgekehrt. Die Ergebnisse münden in einer transparenten und regelmäßigen CR-Berichterstattung. Dabei orientieren sich Holding und Geschäftsbereiche an den international anerkannten Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI).

CR-Handlungsfelder

Mitarbeiter



Respektvolle und verlässliche Partnerschaft für zukunftsfähige Arbeitsbedingungen

Wertschöpfungskette



Hohe Umwelt- und Sozialstandards in allen Wertschöpfungsaktivitäten

Innovation



Innovation als Antwort auf globale Herausforderungen und Chance für Wachstum

NACHHALTIGKEIT IN DER HANIEL-GRUPPE

Geschäftsbereiche weiten CR-Engagement aus

Alle Geschäftsbereiche sind 2016 in den gruppenweiten Haniel-Handlungsfeldern gut vorangekommen und haben sich für die Zukunft weitere Ziele für das CR-Programm gesteckt.

Verantwortung zu übernehmen, bedeutet für **BekaertDeslee** insbesondere sichere und hochwertige Produkte anzubieten sowie den Schlafkomfort der Kunden zu verbessern. Unter dem neuen kundenorientierten Leitbild „Close to you“ hat der Geschäftsbereich eine Kampagne gestartet, um Mitarbeiter zu Botschaftern der Unternehmenswerte und ethischen Grundsätze zu machen. Gleichzeitig gilt es für den Hersteller von Matratzenbezugsstoffen, die Sozial- und Umweltverträglichkeit der Geschäftstätigkeit zu gewährleisten. Das interdisziplinäre CR-Team, das für die Integration von Nachhaltigkeit in die Kernprozesse verantwortlich ist, wurde nach der Akquisition von DesleeClama im Februar 2016 erweitert. Für das Unternehmen, das seit 2015 zum Haniel-Portfolio gehört, stand im Berichtsjahr erstmalig der Dialog mit dem Haniel-Vorstand zu CR-Themen in den drei Handlungsfeldern an: Entlang der Wertschöpfungskette

legt BekaertDeslee den Schwerpunkt auf die Zusammenarbeit mit Garn-Lieferanten. Dafür wurde im ersten Schritt eine Lieferantenerklärung erarbeitet, mit der sich die Garn-Produzenten zur Einhaltung der international anerkannten Kernarbeitsnormen sowie zur Achtung der Menschenrechte bekennen. Um im Produktionsprozess Abfälle zu vermeiden, startete BekaertDeslee am größten Standort in der Türkei ein Pilotprojekt. Damit wird das Bewusstsein der Mitarbeiter geschärft und dadurch Ausschussware reduziert. Auch bei der Textilveredlung strebt der Geschäftsbereich einen effizienteren Ressourceneinsatz an: Die Implementierung einer innovativen Finishing-Technik soll mittelfristig zu einer Reduzierung des Wasser-, Chemikalien- und Energieverbrauchs führen. In Bezug auf Mitarbeiter steht die Gesundheit und Sicherheit im Mittelpunkt: Ein etabliertes Reportingsystem schafft an den Bekaert Textiles-Standorten Transparenz zu Arbeitsunfällen und Abwesenheit. Das Unternehmen möchte bis Ende 2017 den Zweijahres-Durchschnitt der Unfallrate um mindestens 10 Prozent und der Ausfalltagequote um mindestens 20 Prozent im Vergleich zu Januar 2016 senken. Mittelfristig sollen auch die früheren DesleeClama-Standorte in das Reportingsystem integriert werden. Mehr unter <http://www.bekaertdeslee.com>

Als Fullservice-Anbieter für Waschraumhygiene, Schmutzfangmatten und Berufskleidung verpflichtet sich **CWS-boco** zu nachhaltigem Wirtschaften, ressourcenschonendem Arbeiten und dem respektvollen Umgang mit Mensch und Umwelt. Das gilt für die gesamte Wertschöpfungskette, von der Produktion bis zum Service. CWS-boco betreibt unternehmenseigene Wäschereien, in denen täglich rund 530 Tonnen Textilien gewaschen werden. Insbesondere die Steigerung der Energieeffizienz durch stetige Modernisierung des Wäschereinetzwerks ist ein wichtiger ökologischer Stellhebel: Bis 2020 sollen pro Kilogramm gewaschener Wäsche 30 Prozent Energie im Vergleich zu 2012 eingespart werden. 2016 konnte CWS-boco bereits eine Effizienzsteigerung von rund 10 Prozent erzielen. Auch der Wasserverbrauch pro Kilogramm Wäsche soll bis 2020 im Vergleich zu 2012 um 10 Prozent gesenkt werden. Der Geschäftsbereich bietet Kunden nachhaltige und innovative Produkte an wie zum Beispiel die erste Berufsbekleidungskollektion aus Fairtrade-zertifizierter Baumwolle. Seit der Einführung Anfang 2016 werden inzwischen bereits 76.000 Teile von Kunden getragen. Mit dem neuen Waschraumkonzept „loovio by CWS“ übernimmt das Unternehmen die Einrichtung und den Betrieb von öffentlichen Waschräumen beispielsweise in Bahnhöfen oder Einkaufszentren und stellt dabei einen hohen Hygienestandard sicher. Auch die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter steht im Fokus des Unternehmens. Für 2017 ist die Zertifizierung des Arbeitsschutzes nach der international anerkannten OHSAS-Norm für alle Standorte in Deutschland, der Schweiz und für die Beschaffungsgesellschaft SCM geplant. CWS-boco berichtet regelmäßig umfassend zum Nachhaltigkeitsengagement im CR-Bericht „Handle with Care“ und auf der Webseite unter <http://www.cws-boco.com/de-DE/nachhaltigkeit>.

Seit über 50 Jahren betreibt **ELG** das Recycling von und den weltweiten Handel mit Rohstoffen – insbesondere in den Marktsegmenten Edelstahl und Superlegierungen. Damit ist Nachhaltigkeit dem Geschäftsmodell immanent. Die ökologischen Vorteile des Recyclings ermittelte ELG in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut Fraunhofer-UMSICHT. Die Studie zum Carbon Footprint der Hauptprodukte wie Edelstahl, Titan und Karbonfasern hat gezeigt: Im Vergleich zum Einsatz von Primärrohstoffen wurden 2016 durch die Recycling-Aktivitäten von ELG 4.212 Mio. Tonnen CO₂ beim Kunden eingespart. Gleichzeitig identifizierte die Studie Ansatzpunkte für die Reduktion von CO₂-Emissionen der eigenen Geschäftstätigkeit. Mit Blick auf die Mitarbeiter legt ELG Wert auf Gesundheit und Sicherheit – insbesondere im gewerblichen Bereich. Ein unternehmensweites Reportingsystem dient der Erfassung von Arbeitsunfällen, Abwesenheiten und Fluktuation. Um die Unfall- und Abwesenheitsrate kontinuierlich zu senken, führte ELG 2016 sowohl unternehmensweite Kampagnen als auch standortbezogene Maßnahmen durch. Bis Ende 2017 möchte der Geschäftsbereich die Anzahl der Arbeitsunfälle von 18 auf 15 pro Million Arbeitsstunden im Vergleich zu 2016 reduzieren. Das für 2017 anvisierte Ziel, die Abwesenheitstage auf 7,5 pro Vollzeitbeschäftigten und Jahr zu senken, konnte ELG bereits erreichen und behält diesen Zielwert zunächst bis 2017 bei. Innovative Wege geht ELG im noch jungen Marktsegment des Karbonfaser-Recyclings: Um den Rohstoff wieder in den Warenkreislauf zurückzuführen, testet das in England beheimatete Unternehmen ELG Carbon Fibre neue Produkte für potenzielle Absatzmärkte. 2016 arbeitete das Unternehmen verstärkt an der Entwicklung von Karbonmatten. Anvisiertes Ziel für 2017 ist ein massentaugliches Produkt, welches zur Herstellung von Karosserien in der Fahrzeugindustrie eingesetzt werden kann. Weitere Details im CR-Bericht und unter <http://www.elg.de/nachhaltigkeit.html>.

Bei **TAKKT** gehen Nachhaltigkeit und profitables Wachstum Hand in Hand: Der führende B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung hat mit dem konzernweiten Programm SCORE „Sustainable Corporate Responsibility“ die Voraussetzung geschaffen, Maßnahmen zur nachhaltigen Unternehmensführung über alle Sparten hinweg zu koordinieren und im Tagesgeschäft umzusetzen – zum Beispiel bei der Beschaffung. Mit einem erweiterten Bewertungsprogramm für Lieferanten auf Basis der international anerkannten EcoVadis-Plattform möchte TAKKT die Nachhaltigkeit in der Lieferkette systematisch erheben, dokumentieren und verbessern. Ende 2016 betrug der Anteil des Einkaufsvolumens, das von bewerteten Lieferanten bezogen wurde, 41 Prozent. Dieses Engagement wird künftig weiter ausgebaut: Bis Ende 2020 sollen 50 bis 60 Prozent des Einkaufsvolumens von bewerteten Lieferanten bezogen und 30 bis 40 Prozent des Einkaufsvolumens von Direktimporten zertifiziert werden. Ein weiterer relevanter Hebel ist die Reduktion des Ressourceneinsatzes bei Werbemaßnahmen. TAKKT setzt gedruckte Werbemittel wie Kataloge effizienter ein und lässt sie ressourcenschonend herstellen: 99 Prozent der Werbemittel stammten 2016 aus zertifiziert nachhaltigen Papierquellen. Um den Emissionsausstoß zu verringern, erstellte der Geschäftsbereich zehn Klimabilanzen für wesentliche Gesellschaften und schuf damit eine belastbare Datenbasis für weitere Maßnahmen. Darüber hinaus möchte TAKKT bis Ende 2020 für mindestens 15 wesentliche Gesellschaften CO₂-neutrale Webshops einführen. Im Hinblick auf Mitarbeiter ist dem Unternehmen das lokale gesellschaftliche Engagement ein Anliegen: Der Anteil der Beschäftigten, die sich bezahlt für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen lassen können, lag 2016 bei 41 Prozent. Für die Zukunft steht zudem die Mitarbeiterbindung im Fokus: Von den neu eingestellten Talenten im Rahmen der digitalen Agenda soll bis Ende 2020 noch mindestens die Hälfte dem Unternehmen angehören. Mehr unter <http://www.takkt.de/nachhaltigkeit/>.

Mit der **METRO GROUP** als Finanzbeteiligung werden keine CR-Ziele in den Haniel-Handlungsfeldern vereinbart. Kern der METRO GROUP Unternehmensstrategie ist es, Mehrwert für die Kunden zu generieren. Das Prinzip der Nachhaltigkeit bietet dafür den Rahmen. Das umfassende CR-Engagement entlang der Wertschöpfungskette beschreibt der Handelskonzern im Nachhaltigkeitsbericht und auf der Website www.metrogroup.de/verantwortung.

MITARBEITER IM BLICK

Fordern und Fördern

Als Familienunternehmen übernimmt die Haniel-Holding Verantwortung für Mitarbeiter und sorgt dafür, dass sie ihre Fähigkeiten und Potenziale entfalten können. Die Haniel Akademie nimmt die Rolle des Impulsgebers in der Unternehmensgruppe ein und dient als Plattform zum Erfahrungsaustausch. Ihre Aufgabe ist es, die Professionalisierung, Entwicklung und Vernetzung zu fördern – beispielsweise mit dem „Haniel Leadership Curriculum“. Die maßgeschneiderten Entwicklungsprogramme begleiten ambitionierte Potenzialträger der Haniel-Gruppe auf ihrem Weg von der ersten Führungsaufgabe bis hinauf ins Top-Management und bereiten sie auf neue unternehmerische Anforderungen vor. Ergänzend dazu bietet die „Haniel Management School“ erfahrenen Führungskräften ein Format, das sowohl aktuelle Managementmethoden und -konzepte als auch Zukunftsfragen behandelt. Das Jahresprogramm der Haniel Akademie richtet sich vorrangig an Fach- und Führungskräfte der Unternehmensgruppe und greift insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalen Transformation neue Führungsansätze und agile Arbeitsmethoden auf: 2016 wurden erstmalig Seminare angeboten, die die Teilnehmer individuell und organisatorisch auf die neuen Anforderungen vorbereiten.

Mitarbeiter stärken

Die Ideen, Fähigkeiten und das Engagement der Mitarbeiter sind von zentralem Wert für den Unternehmenserfolg. Haniel pflegt einen regelmäßigen Dialog mit den Mitarbeitern, der von Offenheit und gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist. Dafür hat das Unternehmen verschiedene Formate etabliert: Persönliche Entwicklungsgespräche zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten dienen der individuellen und gezielten Weiterentwicklung. Gemeinsam werden im jährlichen Dialog die Stärken und Entwicklungspotenziale ermittelt und Entwicklungsmaßnahmen, beispielsweise die Teilnahme an Seminaren und Programmen der Haniel Akademie, vereinbart. Bei Haniel erhalten alle Mitarbeiter die Chance, sich beruflich und individuell zu entfalten – unabhängig von Geschlecht, Alter oder Nationalität. Um ein Feedback über das Engagement und die Zufriedenheit aller Beschäftigten zu erhalten, hat die Holding 2016 erneut eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Mit einer Beteiligung von 85 Prozent haben viele die Gelegenheit zur Rückmeldung genutzt. Neben der Kommunikation der Gesamtergebnisse an alle Mitarbeiter wurden in den Abteilungen die jeweiligen Resultate mit den Führungskräften besprochen und bedarfsspezifische Maßnahmen abgeleitet.

Verantwortungsvoller Arbeitgeber

Ziel des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist es, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten. Die Haniel-Holding bietet unter anderem eine Reihe von zum Teil kostenlosen Vorsorgeuntersuchungen und Sportangeboten wie Fitnesskurse oder Rückenschule an. Begleitend finden in der Haniel Akademie Seminare zum Gesundheits- und Stressmanagement statt.

Auf vielfältige Weise ermöglicht Haniel den Mitarbeitern, Berufs- und Privatleben in Einklang zu bringen, und räumt ihnen ein hohes Maß an Flexibilität ein. Mit verschiedenen Arbeitsmodellen können Mitarbeiter die Berufstätigkeit und die jeweilige Lebenssituation harmonisieren. Dazu gehören Gleit- oder Teilzeitmodelle sowie Altersteilzeitmodelle. Mitarbeiter, deren Aufgabengebiet telearbeitsfähig ist, können alternierend im Home-Office arbeiten. Zudem wird eine bezahlte Freistellung zur Pflege von Angehörigen oder erkrankten Kindern gewährt. Daneben bietet Haniel den Beschäftigten unterschiedliche Sozialleistungen an – unter anderem Zuschüsse zur Kinderbetreuung und eine arbeitgeberfinanzierte Altersvorsorge.

GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

Hand in Hand für mehr soziale Innovationen

Den Haniel-Werten folgend engagieren sich die Unternehmen der Haniel-Gruppe aktiv für die Gesellschaft und Umwelt – und zwar dort, wo sie aufgrund ihrer Kompetenzen einen Mehrwert leisten können. Die Holding leistet traditionell am Heimatstandort in Duisburg als „Unternehmensbürger“ finanzielle, aber auch sachliche und ideelle Unterstützung für Bildungsförderung und Standortverantwortung. Seit April 2016 setzt sich Haniel gemeinsam mit der KfW Stiftung, der Prof. Otto Beisheim Stiftung und der Social Impact gGmbH für mehr Innovation und Gründergeist in der Region ein: Mit dem Social Impact Lab Duisburg wurde am Unternehmenssitz in Ruhrort das erste Zentrum für soziale Innovationen in Nordrhein-Westfalen eröffnet. Das Lab fördert Gründer, die mit ihren Ideen drängende gesellschaftliche Herausforderungen lösen wollen, vernetzt sie mit anderen Akteuren und etabliert sie in der Region.

Weiterführende Informationen zu Corporate Responsibility bei Haniel und den UN Global Compact-Fortschrittsbericht 2016 enthält die Unternehmenswebseite unter www.haniel.de/verantwortung/.



DIREKTER ZUGRIFF

Haniel-Website/Corporate Responsibility

FRANZ HANIEL & CIE. GMBH

Creditor Relations

Vertrauensvoller Dialog

Als Family-Equity-Unternehmen in Familienbesitz sind wir, die Haniel-Holding, nicht an der Börse notiert – dennoch handeln wir kapitalmarkt-orientiert. Denn der sichere Zugang zu Fremdkapital spielt in unserer konservativen Finanzierung eine wichtige Rolle. Unsere Zusammenarbeit mit Fremdkapitalgebern ist geprägt von Gleichbehandlung, Offenheit und Vertrauen. Deshalb ist es unser Anspruch, unsere Investoren und Finanzdienstleister aktuell und umfassend mit allen wesentlichen Informationen zur Haniel-Holding zu versorgen.

1

Finanzierungsstrategie

SOLIDE UND FLEXIBLE FINANZIERUNG

Neben dem Eigenkapital und den subordinierten Darlehen unserer Gesellschafter sichern wir unseren langfristigen Finanzierungsbedarf im Wesentlichen über den Kapitalmarkt und langfristige, bilaterale Kreditlinien.

Ein konservatives Marktwert-Gearing sowie ein ausgewogener Cashflow auf Holding-Ebene gehören für uns zu einem „enkelfähigen“ Finanzmanagement. Im Berichtsjahr konnten wir den Marktwert unseres Portfolios um 8 Prozent steigern. Wir streben für eine konservative Finanzierungsstrategie angemessene Nettofinanzschulden von derzeit etwa 1 Milliarde Euro an. Mit Nettofinanzschulden von 917 Millionen Euro haben wir dieses selbstgesteckte Ziel erfüllt. Unser Ziel dieser angemessenen Nettofinanzschulden bleibt auch nach dem geplanten Erwerb weiterer Geschäftsbereiche bestehen.

MARKTWERT-GEARING

%¹

2016		15
2015		15
2014		13

¹ Nettofinanzschulden der Holding im Verhältnis zu Brutto-Marktwert des Portfolios der Holding

TOTAL CASH COVER

Faktor²

2016		1,1x
2015		1,1x
2014		0,1x

² Eingehender operativer Cashflow der Holding (insbesondere aus Beteiligungen) im Verhältnis zu der Summe aus ausgehendem operativem Cashflow der Holding (insbesondere Holdingkosten, Zinsen) und Dividendenzahlungen der Holding an die Gesellschafter

2

Rating

ZIEL: STABILES INVESTMENT-GRADE-RATING

Für einen sicheren und attraktiven Zugang zu den Kapitalmärkten ist es uns wichtig, mit dem Rating eine externe Meinung zu unserer Bonität sowie für entsprechende Analysen bereitzustellen. Ziel ist es, ein stabiles Investment-Grade-Rating zu erreichen.

Wir freuen uns darüber, unseren Fremdkapitalgebern seit 2016 mit der europäischen Ratingagentur Scope ein weiteres Rating zur Verfügung stellen zu können. Haniel verfügt bei zwei Ratingagenturen über ein Investment-Grade-Rating.

Ba1

MOODY'S INVESTORS SERVICE (MOODY'S)

Moody's bestätigte im Januar 2017 unser langfristiges Emittentenrating von Ba1, hob aber den Ausblick des Ratings auf „positiv“ an. Damit würdigt Moody's die unternommenen Schritte bei Bekaert-Deslee und CWS-boco im Rahmen unserer Investmentstrategie sowie die zu erwartenden positiven Effekte der angekündigten Aufteilung der METRO GROUP auf unser Portfolio.

BBB-

SCOPE RATINGS AG (SCOPE)

Scope beurteilte unsere Bonität im Februar 2016 mit einem langfristigen Emittentenrating von BBB- mit stabilem Ausblick. Das Rating folgt unserer konservativen Investmentstrategie bei einem vergleichsweise geringen Marktwert-Gearing und unserer starken Liquiditätssituation.

BBB-

STANDARD & POOR'S RATING SERVICES (S&P)

S&P hatte im April 2016 unser lang- und kurzfristiges Emittentenrating von BB+/B mit positivem Ausblick auf BBB-/A-3 mit stabilem Ausblick angehoben. Mit der Ratingverbesserung wurde insbesondere unsere nachhaltig konservative Finanzpolitik positiv bewertet.

3

Instrumente

LIQUIDITÄT LANGFRISTIG SICHERN

Um unseren Liquiditätsbedarf nachhaltig abdecken, setzen wir auf einen diversifizierten Fremdfinanzierungsmix aus Banken- und Kapitalmarktförderung. Dabei achten wir auf eine ausgewogene Fälligkeitsstruktur der abgeschlossenen Finanzierungsinstrumente und ausreichend freie Kreditlinien. Unsere bilateralen, fest zugesagten Kreditlinien ohne Financial Covenants verlängern wir regelmäßig. Als wichtige Bausteine in der Finanzierungsstrategie emittiert Haniel Commercial Paper sowie Anleihen auf dem Kapitalmarkt.

COMMERCIAL PAPER PROGRAMME

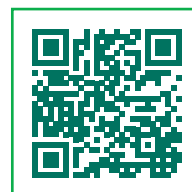
Emittenten	Franz Haniel & Cie. GmbH Haniel Finance B.V.
Garantin	Franz Haniel & Cie. GmbH
Volumen des Programms (in EUR)	500.000.000
Arrangers	Deutsche Bank AG Goldman Sachs International
Listing	—

HANIEL 6,250 % ANLEIHE

Laufzeit	2012/2018
Volumen bei Emissionen (in EUR)	400.000.000
ISIN-Code	XS0743603358

**HANIEL 0,000 %
UMTAUSCHSCHULDVERSCHREIBUNG**

Laufzeit	2015/2020
Volumen bei Emissionen (in EUR)	500.000.000
ISIN-Code	DE000A161GV3

**ZUR CREDITOR RELATIONS-HOMEPAGE**

www.haniel.de/creditor-relations/

Konzernlagebericht

Umsatz nach Ländern Mrd. Euro



- 23 % **Deutschland**
- 40 % **Übriges Europa**
- 33 % **Amerika**
- 3 % **Asien**
- 1 % **Sonstige Länder**

Umsatz nach Geschäftsbereichen Mrd. Euro



- 9 % **BekaertDeslee**
- 22 % **CWS-boco**
- 38 % **ELG**
- 31 % **TAKKT**

46	Konzernstruktur und Geschäftsmodelle
51	Wirtschaftsbericht
51	Haniel-Konzern
	51 Umsatz- und Ertragslage
	55 Finanzlage
	58 Vermögenslage
	59 Mitarbeiter
61	Holding Franz Haniel & Cie.
64	BekaertDeslee
66	CWS-boco
68	ELG
70	TAKKT
72	METRO GROUP
74	Chancen- und Risikobericht
82	Prognosebericht

Konzernstruktur und Geschäftsmodelle

Der Haniel-Konzern vereint vier Geschäftsbereiche und eine Finanzbeteiligung. Die Franz Haniel & Cie. GmbH fungiert dabei als strategische Führungsholding und verantwortet das Portfoliomanagement. Das operative Geschäft liegt in den Händen der Geschäftsbereiche, die unabhängig voneinander agieren und jeweils marktführende Positionen einnehmen.

Aktive Portfoliogestaltung

Die Franz Haniel & Cie. GmbH ist ein traditionsreiches deutsches Family-Equity-Unternehmen, das es sich zum Ziel gesetzt hat, den Wert des Beteiligungsportfolios langfristig und nachhaltig zu steigern. Da die Familiengesellschafter das Eigenkapital unbefristet zur Verfügung stellen, kann Haniel eine langfristige Investmentstrategie verfolgen. Auf diese Weise sollen Renditen erwirtschaftet werden, die dauerhaft über den Kapitalkosten liegen. Dabei strebt Haniel an, dieses ökonomische Ziel im Einklang mit ökologischen und gesellschaftlichen Zielen zu erreichen. Hier orientiert sich das Unternehmen am Leitbild des „Ehrbaren Kaufmanns“. Zudem gilt bei Haniel die Trennung von Kapital und Management: Obwohl zu 100 Prozent in Familienbesitz, ist kein Mitglied der Familie Haniel im Unternehmen tätig.

Bei der Gestaltung des Portfolios konzentriert sich Haniel auf Geschäftsmodelle, die von globalen Megatrends gestützt werden und somit langfristig ein hohes Wertsteigerungspotenzial besitzen. Um Wachstumschancen wahrnehmen zu können, werden kontinuierlich aussichtsreiche Märkte und Geschäftsmodelle analysiert.

Die Akquisition von DesleeClama und die Unterzeichnung einer Vereinbarung¹ zur Bildung des Joint Venture mit Rentokil Initial unterstreichen Haniels Ansatz, seine Geschäftsbereiche bei ihrem weiteren organischen und akquisitorischen Wachstum zu fördern.

Strategische Impulse der Holding

Neben dem Portfoliomanagement verantwortet die Holding auch die strategischen Leitlinien für die operativ tätigen Geschäftsbereiche – hier versteht sich Haniel als Impulsgeber. Im Dialog mit den Geschäftsbereichen werden strategische Initiativen vereinbart und von den Geschäftsbereichen eigenverantwortlich umgesetzt. Über den Fortschritt berichtet das Management der Portfoliounternehmen regelmäßig dem Haniel-Vorstand. Darüber hinaus liegt es in der Verantwortung der Haniel-Holding, Top-Führungskräfte für die Geschäftsbereiche auszuwählen und zu entwickeln sowie den Unternehmen

Instrumente und ausgewählte Dienstleistungen anzubieten. Die unverändert hohe Relevanz der Digitalisierung und die sich daraus ergebenden Chancen haben Haniel dazu veranlasst, eine Digitalinitiative für die Haniel-Gruppe zu entwickeln, die im Wesentlichen aus drei Bausteinen besteht: den Digitalen Agenden der Geschäftsbereiche, der Schacht One GmbH – Haniels Digitaleinheit am traditionsreichen Standort Zeche Zollverein in Essen – sowie den Investments in mehrere Venture-Capital-Fonds mit entsprechendem Schwerpunkt. Dadurch soll sichergestellt werden, dass alle Geschäftsbereiche mit ihren jeweiligen Geschäftsmodellen langfristig zur Wertsteigerung des Beteiligungsportfolios beitragen.

Diversifizierte Geschäftsmodelle

Die Geschäftsbereiche von Haniel – die 100-Prozent-Beteiligungen BekaertDeslee, CWS-boco und ELG sowie die Mehrheitsbeteiligung TAKKT (50,25 %) – agieren genauso wie die Finanzbeteiligung METRO GROUP (25,00 %) unabhängig voneinander in ihren jeweiligen Märkten. Bis auf BekaertDeslee haben alle Geschäftsbereiche ihren Hauptsitz in Deutschland. Die Geschäftsmodelle unterscheiden sich in Bezug auf Branche, Geschäftstreiber, Kundenstruktur und Strategie voneinander, was zu einer Diversifikation des Haniel-Portfolios führt.

BekaertDeslee ist der weltweit führende Spezialist für die Entwicklung und Herstellung von gewebten und gestrickten Matratzenbezugsstoffen. Haniel übernahm Bekaert Textiles im Juni 2015. Mit dem Erwerb der DesleeClama-Gruppe am 29. Februar 2016 konnte Bekaert Textiles mit Unterstützung der Haniel-Holding seine Marktposition deutlich stärken. Die umfangreichen Integrationsmaßnahmen in dem nun als BekaertDeslee firmierenden Unternehmen schreiten erfolgreich voran.

Vom Hauptsitz in Belgien aus steuert BekaertDeslee ein weltweites Netzwerk von 22 Standorten in 15 Ländern. Das Produktsortiment umfasst hauptsächlich gewebte und gestrickte Bezugsstoffe für Matratzen, die an Matratzenhersteller in Amerika, Europa und der Region Asien-Pazifik vertrieben werden. BekaertDeslee profitiert

¹ Die Transaktion steht unter dem Vorbehalt der Zustimmung der Kartellbehörden.

vom kontinuierlichen Wachstum im Markt für Matratzen, der durch nachhaltige Megatrends wie das anhaltende Bevölkerungswachstum, das zunehmende Bewusstsein für die Bedeutung von gutem Schlaf für die menschliche Gesundheit und durch den steigenden Lebensstandard in den Schwellenländern positiv beeinflusst wird.

In Zusammenarbeit mit den Kunden werden die Bezugstoffe individuell gestaltet und produziert. Dabei orientiert sich BekaertDeslee an den Qualitätsanforderungen des jeweiligen Kunden, sowohl in Bezug auf das Design als auch die Produkteigenschaften des Stoffes. Das zentral organisierte Entwicklungsteam arbeitet kontinuierlich an der Weiterentwicklung der Produkte, um der Kundenbasis ein breites und innovatives Spektrum anbieten zu können. Dank des weltweiten Produktionsnetzwerks profitieren die Kunden von BekaertDeslee außerdem von sehr kurzen Lieferzeiten.

Durch die Akquisition der DesleeClama-Gruppe erhielt das Unternehmen weitere Produktionsstandorte und Zugang zu neuen internationalen Märkten, in denen es bisher nicht direkt vertreten war. Dadurch werden sich Reaktionsfähigkeit und Lieferzuverlässigkeit im Sinne aller Kunden nochmals erhöhen. Darüber hinaus lassen sich Synergieeffekte erzielen – vor allem in den Bereichen Einkauf, Produktion und Administration.

Der Geschäftsbereich BekaertDeslee setzt seinen Wachstumskurs unter dem Dach von Haniel konsequent fort. Das Unternehmen konzentriert sich auf den Ausbau seiner Marktposition in Europa, Amerika und der Region Asien-Pazifik. BekaertDeslee arbeitet insbesondere an der ständigen Verbesserung von Produktqualität, Design und Belieferungszeiten. Neben organischem Wachstum in den

bereits bearbeiteten Märkten werden auch kontinuierlich der Eintritt in neue Märkte und Akquisitionen geprüft, um das Wachstum des Unternehmens zu beschleunigen.

Weitere Schwerpunkte liegen auf operativer Exzellenz und der Einkaufsoptimierung. Beide Initiativen sind wichtig, um langfristig mit wettbewerbsfähigen Preisen die Marktposition ausbauen und gleichzeitig attraktive Margen erzielen zu können. BekaertDeslee optimiert dabei mit Lean Manufacturing die regionalen Produktionsstandorte, wodurch es dem Unternehmen ermöglicht wird, grenzübergreifend als eine „virtuelle Fabrik“ nach weltweit einheitlichen Standards zu produzieren. Die Einkaufsinitiative standardisiert vor allem die zu beschaffenden Garnqualitäten und zentralisiert deren Einkauf, um auf diese Weise Größenvorteile zu erzielen. Beide Initiativen werden auf die erworbenen ehemaligen DesleeClama-Standorte übertragen.

CWS-boco bietet professionelle Komplettlösungen in den Bereichen Waschraumhygiene, Schmutzfangmatten und Berufskleidung an. Auf diesem Gebiet ist der Geschäftsbereich eines der international führenden Unternehmen mit Aktivitäten in 17 europäischen Ländern. Mit der Vereinbarung zur Bildung eines Joint Venture, die Haniel im Dezember 2016 mit Rentokil Initial geschlossen hat und die unter dem Vorbehalt der Zustimmung der Kartellbehörden steht, wird der Geschäftsbereich weiter gestärkt. Ziel ist es, Aktivitäten von CWS-boco und Rentokil Initial unter einem Dach zu vereinen. Der Fokus von CWS-boco liegt auf dem Vermietungsgeschäft. Die Angebotspalette umfasst vor allem Kollektionen für Mitarbeiterkleidung, Schutz- und Sicherheitskleidung, moderne Hygieneprodukte wie Handtuch-, Seifen- und Duftspender sowie Schmutzfangmatten. Im Rahmen langfristiger Serviceverträge

Haniel-Portfolio

Geschäftsbereiche

BekaertDeslee

Beteiligungshöhe 100 %

BekaertDeslee ist der führende Spezialist für die Entwicklung und Herstellung von gewebten und gestrickten Stoffen für Matratzenbezüge.

CWS-boco

Beteiligungshöhe 100 %

CWS-boco ist einer der international führenden Fullservice-Anbieter für Waschraumhygiene, Schmutzfangmatten, Berufskleidung und textile Lösungen.

ELG

Beteiligungshöhe 100 %

ELG ist ein weltweit führendes Unternehmen für Handel, Aufbereitung und Recycling von Rohstoffen für die Edelstahlindustrie sowie Hochleistungswerkstoffen wie Superlegierungen, Titan und Karbonfasern.

TAKKT

Beteiligungshöhe 50,25 %

TAKKT bündelt ein Portfolio von B2B-Spezialversandhändlern für Geschäftsausstattung in Europa und Nordamerika in einem Unternehmen.

Finanzbeteiligung

METRO GROUP

Beteiligungshöhe 25,00 %

Die METRO GROUP zählt zu den bedeutenden internationalen Handelsunternehmen.

werden die Textilien in eigenen Wäschereien fachgerecht und umweltschonend aufbereitet und die Spender regelmäßig gewartet. Das Vermietungsgeschäft wird ergänzt durch den Verkauf von Verbrauchsmaterialien wie Seife, Desinfektionsmittel und Papier sowie von Waschraumprodukten und Berufskleidung. In den vergangenen Jahren hat CWS-boco zudem sein Angebot im Reinraumgeschäft ausgebaut. Hier bietet das Unternehmen den Kunden die professionelle Aufbereitung von Reinraumkleidung und erfüllt dabei höchste, zertifizierte Standards, vor allem in Bezug auf die Partikel- und Keimfreiheit. Außerdem hat CWS-boco das Geschäft mit Service-Angeboten rund um hochwertige öffentliche Waschräume, die den Nutzern gegen Entgelt zur Verfügung gestellt werden, unter der Marke „loovio by CWS“ weiterentwickelt. Die Kunden von CWS-boco, Unternehmen verschiedener Größen und Branchen, profitieren von einem flächendeckenden Servicenetz sowie nachhaltigen Produkten und Verfahren. Der Mehrweg-Gedanke sowie die ressourcenschonende Aufbereitung der Textilien gehören zur Unternehmenspolitik: Die Kunden profitieren durch effizienteren Ressourceneinsatz und können ihre Öko-Bilanz optimieren.

Der Geschäftsbereich hat 2016 begonnen, eine neue, divisional ausgerichtete Organisationsstruktur zu etablieren. Über die Länder hinweg sollen dabei zwei Divisionen gebildet werden: die Bereiche Waschraum (Washroom Care) mit den Leistungsangeboten aus Waschraumhygiene und Schmutzfangmatten sowie Berufskleidung (Textile Care) mit dem Leistungsspektrum aus Miet- und Kaufwäsche und Reinraum. Die neue Struktur ermöglicht es, noch kundennäher am Markt zu agieren und Kundenbedürfnisse damit individueller adressieren zu können.

CWS-boco hat im Rahmen der Digitalisierung erste Chancen identifiziert. Beispielsweise hat der Geschäftsbereich „smartMate“ entwickelt. smartMate ist ein System zur Vernetzung von Waschraumspendern, das ständig Informationen zu Funktionsfähigkeit, Füllständen und Nutzerfrequenz überträgt. Dadurch können CWS-Kunden ihre Waschräume zukünftig weitaus effizienter und nutzenorientierter betreiben.

Die im Jahr 2014 gestartete Vertriebsinitiative wird von CWS-boco systematisch weiterverfolgt. Der Vertrieb wird weiterhin durch neue Mitarbeiter gestärkt, die im „Sales Excellence“-Programm in theoretischen und praktischen Trainingseinheiten auf ihre Aufgabe im Vertrieb vorbereitet werden. Von diesen Maßnahmen verspricht sich der Geschäftsbereich auch künftig deutliche Wachstumsimpulse. Darüber hinausgehendes Potenzial erschließt CWS-boco durch die Übernahme weiterer regional tätiger Unternehmen, die das bestehende Servicenetzwerk ergänzen. Durch die Integration werden bei diesen Unternehmen höhere und vor allem einheitliche Qualitäts- und Servicestandards zugunsten der Kunden erzielt. Zudem arbeitet

der Spezialist für Waschraumhygiene und textile Lösungen im Rahmen eines mehrjährigen Projekts an der Einführung eines neuen IT-Systems. Darüber hinaus ist Nachhaltigkeit ein Grundpfeiler des Geschäfts: Die erneute Prämierung von CWS-boco Deutschland mit der höchsten Auszeichnung, dem Gold-Rating durch die internationale Bewertungsplattform EcoVadis, belegt die ökologische und soziale Unternehmensausrichtung.

Der Geschäftsbereich **ELG** ist ein weltweit führendes Unternehmen für Handel, Aufbereitung und Recycling von Rohstoffen für die Edelstahlindustrie sowie von Hochleistungswerkstoffen wie Superlegierungen, Titan und Karbonfasern. Mit 50 Standorten in Nordamerika, Europa, Asien und Australien verfügt der Geschäftsbereich über eines der größten globalen Netzwerke der Branche. Die Kunden von ELG erhalten das Material genau in der Zusammensetzung, die sie für die Weiterverarbeitung brauchen – just in time und gemäß höchsten kundenseitig zertifizierten Qualitätsstandards. Das Produktsortiment umfasst schwerpunktmäßig Edelstahlschrott sowie Superlegierungen. Bei Superlegierungen handelt es sich um hochlegierte nickelhaltige Schrotte und Titanschrotte; das Geschäft mit diesen firmiert unter dem Namen ELG Utica Alloys. Angepasst an die Bedürfnisse der Kunden bietet ELG neben dem klassischen Handelsgeschäft, also dem Kauf und Verkauf aufbereiteter qualitätsgeprüfter Schrotte, mit dem Aufbereitungsgeschäft auch die Dienstleistung an, schrotthaltige Produktionsabfälle zu recyceln und dem Kunden diese innerhalb eines geschlossenen Kreislaufs in optimaler Qualität wieder zur Verfügung zu stellen.

Mit Akquisitionen und Kapazitätserweiterungen legte ELG in der Vergangenheit die Grundlage für dynamisches Wachstum. Um den Anforderungen der Kunden auch in Zukunft gerecht werden zu können, beabsichtigt das Unternehmen, seine internationale Präsenz weiter zu optimieren. So werden weitere Beschaffungsquellen für Edelstahlschrotte und Superlegierungen erschlossen sowie neue Abnehmer in Wachstumsmärkten gewonnen.

Zusätzlich zu Handel und Aufbereitung von Edelstahlschrotten und Superlegierungen ist ELG in dem noch jungen und attraktiven Geschäftsfeld Carbon Fibre, dem Recycling von Karbonfasern, aktiv.

Der Geschäftsbereich **TAKKT** bündelt ein Portfolio von B2B-Spezialversandhändlern für Geschäftsausstattung in Europa und Nordamerika in einem Unternehmen. Jede Gesellschaft verfolgt dabei ein im Kern vergleichbares Geschäftsmodell, allerdings mit jeweils unterschiedlichem Fokus bei Kundengruppen, Produktsortimenten, Regionen oder Vertriebswegen. Die Versandhändler konzentrieren sich vorwiegend auf den Verkauf langlebiger und preisstabiler Ausrüstungsgegenstände an Firmenkunden. Das Sortiment umfasst Produkte aus den Bereichen Betriebs- und

Lagereinrichtung, Büromöbel, Transportverpackungen, Displayartikel sowie Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomie- und Lebensmitteleinzelhandel.

Bei der Kundenansprache verfolgt TAKKT eine Mehr-Marken-Strategie, die Multi-Channel- und Web-focused-Marken umfasst und sich nach den unterschiedlichen Bedürfnissen der jeweiligen Kundengruppen richtet. Multi-Channel-Marken kombinieren das klassische Kataloggeschäft, das eher mittelgroße und größere Unternehmen anspricht, mit einem Online-Angebot und – wo sinnvoll – mit Mitarbeitern für telefonische Ansprache und Außendienst zu einem integrierten Ansatz. Über Web-focused-Marken spricht TAKKT Kunden an, die mit dem klassischen Kataloggeschäft und den dazugehörigen Online-Angeboten bisher nicht effizient erreicht werden konnten. Hat der Kunde das gewünschte Produkt über einen der Kanäle bestellt, bietet TAKKT eine schnelle Lieferung und ergänzende Serviceleistungen an.

TAKKT beabsichtigt, über mehrere Wege profitabel zu wachsen: Im Mittelpunkt stehen der Ausbau der E-Commerce-Aktivitäten sowie die noch bessere Verzahnung der unterschiedlichen Kanäle beim integrierten Multi-Channel-Vertrieb. Um die Digitale Transformation des Unternehmens weiter voranzutreiben, hat TAKKT eine Vision 2020 entwickelt, die auf eine Verdoppelung des E-Commerce-Geschäfts, eine nachhaltige Veränderung der Organisation, Investitionen in Mitarbeiter und neue Technologien abzielt. So soll mittelfristig das organische Umsatzwachstum erhöht werden. Um die Digitale Transformation unternehmensweit zügig umzusetzen, hat das Unternehmen sechs Handlungsfelder identifiziert und innerhalb dieser konkrete Maßnahmen in den Sparten der TAKKT-Gruppe eingeleitet. Darüber hinaus fördert der Geschäftsbereich den internationalen Ausbau bereits bestehender erfolgreicher Geschäftsmodelle und erwirbt aussichtsreiche Unternehmen zur Ergänzung der bisherigen Geschäftsaktivitäten. Anfang 2016 hat TAKKT außerdem eine Beteiligungsgesellschaft gegründet, um die Akquisitionsstrategie mit Investitionen in junge und wachstumsstarke Unternehmen im B2B-Spezialversandhandel oder Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette der TAKKT-Gesellschaften zu ergänzen. In diesem Zusammenhang wurden bereits Minderheitsbeteiligungen an den Start-ups printmate und adnymics erworben.

Haniel hält eine Finanzbeteiligung an der **METRO GROUP**, die zu den bedeutenden internationalen Handelsunternehmen zählt. Zur METRO GROUP gehören die drei selbstständigen Vertriebslinien METRO Cash & Carry, Media-Saturn und Real. METRO Cash & Carry ist im Großhandel aktiv und fokussiert sich auf gewerbliche Kunden, insbesondere Hotels, Restaurants und Catering-Unternehmen. Die Vertriebslinie Real bietet im SB-Warenhausgeschäft ein umfangreiches und vielfältiges Produktsortiment an. Der Elektrofachhandel Media-Saturn vertreibt mit den starken Marken Media Markt und Saturn innovative Technikprodukte – eingebettet in ein umfassendes Serviceangebot.

Die METRO GROUP informierte Ende März 2016 über die Pläne zur Aufteilung des Konzerns in zwei unabhängige und auf ihr jeweiliges Marktsegment spezialisierte Unternehmen: einen Großhandels- und Lebensmittelspezialisten, METRO, und ein auf Unterhaltungselektronik-Produkte und -Dienstleistungen fokussiertes Unternehmen, CECONOMY.

Beide Unternehmen sollen nach der am 6. Februar 2017 erfolgten Zustimmung der Hauptversammlung im Verlauf des Jahres 2017 als separate Aktiengesellschaften mit jeweils eigener Börsennotierung, eigenständigem Unternehmensprofil sowie eigenem Vorstand und Aufsichtsrat etabliert werden. Haniel unterstützt diese Pläne. Durch die geplante Aufteilung ergeben sich neue Wachstums- und Entwicklungsperspektiven für die beiden neuen Unternehmen. Seit dem 30. September 2016 ist die METRO GROUP bereits organisatorisch in zwei unabhängige Handelsunternehmen geteilt.

Der Großhandels- und Lebensmittelspezialist, zukünftig als METRO firmierend, besteht im Wesentlichen aus METRO Cash & Carry und Real. METRO ist in 35 Ländern mit lokalen Großhandelsgesellschaften und Belieferungsspezialisten (unter anderem Classic Fine Foods und Rungis Express) aktiv. Dieses Geschäft ist in seinen Märkten sehr gut positioniert – sowohl durch den Großhandel als auch durch die wachsende Präsenz im Belieferungsgeschäft. Zur Steigerung von Wachstum und Profitabilität führte METRO Cash & Carry ein neues Operating-Model ein, mit dem die einzelnen Länder wesentlich mehr unternehmerische Freiheit erhalten und kundenorientierter agieren können. Angesichts der sich wandelnden Einkaufsgewohnheiten der Kunden werden das Belieferungsgeschäft bei METRO Cash & Carry und der Multi-Channel-Vertrieb weiter ausgebaut. Im Rahmen der Multi-Channel-Aktivitäten verzahnen die Vertriebslinien ihr stationäres Geschäft zunehmend mit dem Online-Handel. Real, das zweite Geschäft unter dem Dach der zukünftigen METRO, ist als großformatiger Vollsortimenter (Hypermarkt) allein in Deutschland aktiv. Nach einer Phase der Konsolidierung hat Real vor allem durch neue Marktkonzepte, eine Vereinbarung mit Arbeitnehmervertretern und Einkaufskooperationen die wirtschaftlichen

Rahmenbedingungen für zukünftiges Wachstum geschaffen. Zudem bietet das Unternehmen seit Februar 2017 online mit einer neuen Handelsplattform über 5 Millionen Artikel zum Kauf an.

Das auf Unterhaltungselektronik-Produkte und -Dienstleistungen fokussierte Unternehmen CECONOMY ist mit Media-Saturn die europäische Nummer 1 im Consumer-Electronics-Geschäft – gemessen an Umsatz, Marktanteil, Verkaufsfläche und Mitarbeiterzahl. Mit den starken Marken Media Markt und Saturn ist das Unternehmen in 15 Ländern vertreten, in neun davon als Marktführer. Die mehr als 1.000 Märkte wurden in den vergangenen Jahren multichannelfähig gemacht. Zusammen mit seiner starken Präsenz im Internet verzeichnet das Unternehmen gegenwärtig 5,8 Millionen Kundenkontakte am Tag. Bei Media-Saturn können Kunden sich online bestellte Waren nicht nur zuschicken lassen, sondern auch am nächstgelegenen Standort abholen oder vor Ort Serviceleistungen in Anspruch nehmen.

Wertorientiertes Steuerungssystem

Im Mittelpunkt der Aktivitäten der Geschäftsbereiche sowie der Haniel-Holding steht die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Um ein auf dieses Ziel ausgerichtetes Handeln aller Beteiligten sicherzustellen, werden innerhalb der Geschäftsbereiche und der Haniel-Holding finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen verwendet. Auf Konzernebene dient dem Vorstand neben dem Umsatz das Operative Ergebnis dazu, die Entwicklung der Geschäftsbereiche zu beurteilen. Zusätzlich kommt die Kennzahl Ergebnis vor Steuern zur Anwendung, die neben dem Operativen Ergebnis auch das Beteiligungsergebnis und das Ergebnis aus Finanzierungstätigkeit beinhaltet.

Einen Maßstab für den Wertbeitrag stellt im Haniel-Konzern die Kennzahl Haniel Value Added (HVA) dar. Diese verdeutlicht, ob der Haniel-Konzern beziehungsweise seine Geschäftsbereiche Ergebnisse erwirtschaften, die mindestens die Kapitalkosten decken. Die Gesamtkapitalkosten umfassen die Renditeforderungen der Fremd- und Eigenkapitalgeber und spiegeln das Risiko wider, das mit den Geschäftsaktivitäten verbunden ist. Ergänzend zum HVA findet der Return on Capital Employed (ROCE) als Renditekennziffer Anwendung. Für die Steuerung der Liquidität werden die bilanziellen Investitionen in langfristige Vermögenswerte sowie der Haniel-Cashflow im Sinne einer Cash-Earnings-Kennzahl verwendet.

Die Kennzahlen, die für die Konzernsteuerung verwendet werden, finden auch Eingang in die Vergütungssysteme des Haniel-Konzerns.

Haniel-Konzern

Umsatz- und Ertragslage

Im Jahr 2016 konnte Haniel alle Ergebnisgrößen steigern. Vor allem das Operative Ergebnis erhöhte sich deutlich, wozu alle Geschäftsbereiche beigetragen haben. Umsatzseitig entwickelte sich TAKKT sehr gut und auch der erstmals mit einem kompletten Geschäftsjahr einbezogene Geschäftsbereich BekaertDeslee trug erfreulich zum Wachstum bei. Die anhaltend schwierige Situation an den internationalen Rohstoffmärkten führte beim Geschäftsbereich ELG zu rückläufigem Umsatz. Daher verzeichnete der Haniel-Konzern insgesamt einen leichten Rückgang des Umsatzes.

Gesamtwirtschaftliches Umfeld verhalten

Das Wachstum der Weltwirtschaft blieb auch 2016 verhalten. Nach Einschätzung des Internationalen Währungsfonds (IWF) hat sich das Wachstum von 3,2 Prozent im Vorjahr auf 3,1 Prozent leicht abgeschwächt. Gründe dafür waren zum einen die strukturelle Wachstumsabflachung in China sowie die im Vergleich zum Vorjahr schwächere Expansion der US-Wirtschaft. Zudem litten wichtige Schwellenländer unter den niedrigen Rohstoffpreisen. Erhebliche Unsicherheiten infolge der geopolitischen Krisen, des Brexit-Votums sowie der US-Wahlen belasteten die Wirtschaft zusätzlich.

Das wirtschaftliche Wachstum der Industrieländer ging 2016 auf 1,6 Prozent nach 2,1 Prozent im Vorjahr zurück. Der Aufschwung in den Schwellen- und Entwicklungsländern blieb, gemessen an den hohen Raten der Vergangenheit, mit einem Plus von 4,1 Prozent auf dem gleichen Wachstumsniveau wie im Vorjahr. Chinas Wachstumstempo hat sich von 6,9 Prozent im Vorjahr auf 6,7 Prozent abgeschwächt. Lateinamerika, insbesondere Brasilien, und Russland litten unter einer anhaltenden Rezession. Nach einem schwachen Start stabilisierte sich die Entwicklung in den USA erst spät im Jahr, sodass die Wachstumsrate laut IWF mit 1,6 Prozent für 2016 deutlich hinter dem Vorjahreswert von 2,6 Prozent zurückblieb. Belastend wirkten sich rückläufige Anlageinvestitionen, vor allem im Energiesektor, sowie die Aufwertung des US-Dollars aus.

WACHSTUM NACH REGIONEN

%

Eurozone



USA



Schwellen-/Entwicklungsländer¹



China



¹ Insgesamt 205 Länder inkl. China

Quelle: Internationaler Währungsfonds, World Economic Outlook, Update Januar 2017

In der Eurozone war das Wachstum 2016 mit einem Plus von 1,7 Prozent nach 2,0 Prozent im Vorjahr moderat. Bei weiterhin zurückhaltender Investitionstätigkeit wurde das Wachstum durch den privaten und den staatlichen Konsum gestützt.

Neben dem gesamtwirtschaftlichen Umfeld sind für den Haniel-Konzern die Bedingungen im Marktsegment Edelstahl von großer Bedeutung. Im Vergleich zum Vorjahr lagen die relevanten Rohstoffpreise im Durchschnitt auf einem niedrigeren Niveau. Bei Nickel, dem bedeutendsten Wertträger im Edelstahl, kam es im Verlauf des Jahres zu einer Bodenbildung des Preises, der im Durchschnitt 19 Prozent unter dem Niveau des Vorjahres lag. Zudem wirkte sich diese Preisentwicklung über einen längeren Zeitraum negativ auf die verfügbare Menge an Edelstahlschrott als Sekundärrohstoff aus. Aber auch das Preisniveau der für das Superlegierungsgeschäft relevanten Rohstoffe wie Titan bewegte sich deutlich unter dem des Vorjahres.

Rohstoffpreisentwicklung bei ELG belastet Umsatz

Insgesamt verbuchte der Haniel-Konzern im Jahr 2016 einen Umsatz von 3.620 Millionen Euro, was einem Rückgang von 2 Prozent entspricht¹. Dabei hatten die Akquisitionen einen positiven Effekt auf die Umsatzerlöse. Vor allem der erstmalige Einbezug von BekaertDeslee für ein komplettes Geschäftsjahr und die im März 2016 dort integrierte DesleeClama-Gruppe trugen positiv zur Umsatzentwicklung bei.

Bereinigt um Währungseffekte sowie Unternehmenskäufe und -verkäufe lag der Umsatz um 7 Prozent unter dem Vorjahreswert. Dies ist allein auf die im Jahr 2016 wesentlich niedrigeren durchschnittlichen Preisniveaus von Nickel und Titan und die leicht niedrigere Ausgangstonnage des Geschäftsbereichs ELG zurückzuführen. Der Umsatz aller anderen Geschäftsbereiche entwickelte sich gegenüber dem Vorjahr positiv. Hervorzuheben sind die Umsatzeffekte durch das organische Wachstum insbesondere von TAKKT, da der Geschäftsbereich vor allem in den USA von wachstumsstarken Geschäftsmodellen profitierte.

Operatives Ergebnis deutlich gestiegen

Das Operative Ergebnis des Haniel-Konzerns verbesserte sich im Geschäftsjahr 2016 erfreulich um 19 Prozent auf 229 Millionen Euro. Getragen wurde dies vorrangig durch die positive Entwicklung bei TAKKT und den erstmaligen Einbezug von BekaertDeslee für ein komplettes Geschäftsjahr. TAKKT steigerte das Ergebnis insbesondere aufgrund der guten Geschäftsentwicklung in den USA. Auch CWS-boco erreichte ein leicht höheres Operatives Ergebnis. Trotz der rohstoffpreisbedingten schlechteren Umsatzentwicklung bei ELG verbesserte auch dieser Geschäftsbereich sein Operatives Ergebnis deutlich gegenüber dem Vorjahr, es fiel im Geschäftsjahr 2016 wieder positiv aus.

UMSATZ

Mio. Euro

-2%



OPERATIVES ERGEBNIS

Mio. Euro

+19%



Ergebnis vor Steuern gestiegen

Das Ergebnis vor Steuern ist von 174 Millionen Euro im Vorjahr auf 193 Millionen Euro gestiegen. Das niedrigere Beteiligungsergebnis wurde durch den Anstieg des Operativen Ergebnisses aller Geschäftsbereiche überkompensiert.

Das Beteiligungsergebnis, das im Wesentlichen das Beteiligungsergebnis an der METRO GROUP beinhaltet, sank von 57 Millionen Euro im Vorjahr auf 46 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2016. Die METRO GROUP erzielte zwar im Vergleich zum Vorjahr ein höheres Operatives Ergebnis vor Sonderfaktoren. Durch Restrukturierungs-, Effizienz- und Reorganisationsmaßnahmen sowie infolge des Plans zur Aufteilung der METRO GROUP in zwei eigenständige börsennotierte Unternehmen verbuchte die METRO GROUP jedoch höhere Sonderfaktoren. Diese führten insgesamt zu einem Rückgang des Haniel-Beteiligungsergebnisses aus der METRO GROUP.

ERGEBNIS VOR STEUERN

Mio. Euro

+11%



Das Ergebnis aus Finanzierungstätigkeit, das sich aus dem Finanzierungsaufwand und dem Übrigen Finanzergebnis zusammensetzt, betrug im Berichtszeitraum -82 Millionen Euro nach -76 Millionen Euro im Vorjahr. Dazu beigetragen hat ein geringerer Ertrag aus der Bewertung der Optionskomponente im Rahmen der Metro-Umtauschanleihe zum Stichtag 31. Dezember 2016.

¹ Die Vorjahreswerte wurden gemäß IFRS im Lagebericht angepasst; vergleiche dazu die Erläuterungen im Konzernanhang auf Seite 98.

Nachsteuerergebnis deutlich gestiegen

Bei einem höheren Ergebnis vor Steuern und einem leicht niedrigeren Steueraufwand im Vergleich zum Vorjahr lag auch das Ergebnis nach Steuern deutlich über dem des Jahres 2015. Dieses summierte sich – nach 120 Millionen Euro im Vorjahr – auf 144 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2016.

ERGEBNIS NACH STEUERN

Mio. Euro

+20%**Haniel Value Added leicht über dem Vorjahreswert**

Neben den Umsatz- und Ergebnisgrößen werden im Haniel-Konzern als wertorientierte Steuerungskennzahlen auch der Haniel Value Added (HVA) und der Return on Capital Employed (ROCE)² verwendet. Im HVA kommt der innerhalb eines Jahres erzielte Wertbeitrag zum Ausdruck. Die Eigen- und Fremdkapitalkostensätze sowie ihr Gewichtungsverhältnis werden jährlich festgelegt. 2016 belief sich der gewichtete Gesamtkapitalkostensatz für die Ermittlung des HVA auf 7,8 Prozent, nach 8,1 Prozent im Vorjahr.

Mio. Euro	2015	2016
Return	209	230
– Kapitalkosten	492	495
Haniel Value Added (HVA)	–283	–265
Return	209	230
/ Durchschnittlich gebundenes Kapital	6.080	6.347
Return on Capital Employed (ROCE)	3,4 %	3,6 %

Der HVA lag im Jahr 2016 mit –265 Millionen Euro leicht über dem Vorjahreswert von –283 Millionen Euro. Dies wurde trotz des niedriger als im Vorjahr ausgefallenen Beteiligungsergebnisses erreicht, da zum einen ein höheres Operatives Ergebnis erzielt wurde und zum anderen ein niedrigerer Steueraufwand zum Tragen kam.

Die Steuerungskennzahl ROCE gibt die Rendite auf das durchschnittlich gebundene Kapital an. Der ROCE des Haniel-Konzerns erhöhte sich durch den erzielten höheren Return von 3,4 Prozent im Vorjahr auf 3,6 Prozent im Jahr 2016. Damit lag die Rendite auf das durchschnittlich gebundene Kapital im Geschäftsjahr 2016 unter dem gewichteten Gesamtkapitalkostensatz von 7,8 Prozent.

Im Hinblick auf die wertorientierten Kennzahlen ist zu berücksichtigen, dass sowohl die freien Finanzanlagen als auch die Finanzbeteiligung strukturell Renditen erwirtschaften, die unterhalb der Gesamtkapitalkosten liegen. Vor diesem Hintergrund bleibt die wertorientierte Portfolioentwicklung wesentliches Ziel der Haniel-Holding.

Operatives Ergebnis wie erwartet deutlich gestiegen, Umsatz unter Erwartungen

Haniel war für das Jahr 2016 zunächst davon ausgegangen, dass sich der Umsatz auf dem Niveau des Vorjahres bewegen würde. Dabei wurde prognostiziert, dass die übrigen Geschäftsbereiche den erwarteten Umsatzrückgang bei ELG kompensieren würden. Da sowohl der durchschnittliche Nickelpreis als auch die Ausgangstonnage entgegen der Prognose im Geschäftsbericht 2015 zurückgegangen sind, wurde die Umsatzprognose bereits zum Halbjahr 2016 angepasst. TAKKT und CWS-boco hingegen realisierten die prognostizierten Anstiege beim Umsatz. Auf Konzernebene wurde aufgrund der Geschäftsentwicklung bei ELG das erwartete Niveau beim Umsatz nicht erzielt, das für den Konzern relevantere Operative Ergebnis ist hingegen wie erwartet deutlich gestiegen. Zu dieser erfreulichen Entwicklung haben alle Geschäftsbereiche beigetragen, indem sie die prognostizierten Anstiege erreichten.

Die METRO GROUP verzeichnete, wie prognostiziert, währungsbereinigt einen leichten Anstieg des akquisitionsbereinigten Umsatzes auf bereinigter Fläche. Das Operative Ergebnis vor Sonderfaktoren stieg ebenfalls leicht – wie angenommen. Das Beteiligungsergebnis bei Haniel lag allerdings abweichend von der Prognose deutlich unter dem Vorjahreswert. Die Ursache hierfür waren hauptsächlich gestiegene Sonderfaktoren, die vor allem aus Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen sowie dem Plan zur Aufteilung der METRO GROUP resultierten. Dies wurde bereits in der Prognose zum Halbjahr 2016 angepasst.

² Für die detaillierte Berechnung der Kennzahlen HVA und ROCE siehe die Erläuterungen im Konzernanhang auf Seite 126.

Insgesamt lag das Ergebnis des Haniel-Konzerns – vor wie nach Steuern – wie erwartet über dem Vorjahresniveau. Trotz eines niedriger als prognostizierten Beteiligungsergebnisses lagen die wertorientierten Steuerungskennzahlen HVA und ROCE wie erwartet leicht über dem Vorjahreswert. Der Haniel-Cashflow profitierte von der erfreulichen Entwicklung des operativen Geschäfts und stieg deutlicher als noch im Vorjahr erwartet.

Haniel-Konzern

Finanzlage

Haniel hat seine Buy & Build-Strategie erfolgreich fortgesetzt und die DesleeClama-Gruppe erworben. Für weiteres akquisitorisches Wachstum stehen ausreichend liquide Mittel zur Verfügung – auch aus dem Haniel-Cashflow. Dieser ist im Jahr 2016 durch die erfreuliche Entwicklung des operativen Geschäfts spürbar gestiegen. Die Finanzstruktur des Konzerns ist weiterhin überaus solide und wird durch Investment-Grade-Ratings für die Haniel-Holding untermauert.

Financial Governance zwischen Holding und Geschäftsbereichen

Die obersten Ziele des Finanzmanagements liegen in der jederzeitigen Deckung des Finanzierungs- und Liquiditätsbedarfs unter Wahrung der unternehmerischen Selbstständigkeit sowie der Begrenzung finanzieller Risiken. Die Holding gibt den Geschäftsbereichen Grundsätze vor, um organisatorische Mindestvoraussetzungen zu etablieren und die Ausgestaltung wesentlicher Prozesse des Finanzmanagements einschließlich des finanzwirtschaftlichen Risikomanagements zu regeln. Diese Vorgaben sind in Richtlinien für die Treasury-Abteilungen der Holding und der Geschäftsbereiche festgehalten. Auf dieser Basis identifizieren, analysieren und bewerten die Holding und die Geschäftsbereiche, die jeweils das operative Geschäft verantworten, finanzielle Risiken – insbesondere Liquiditäts-, Ausfall-, Zinsänderungs- und Währungsrisiken – und treffen Maßnahmen, um diese zu vermeiden oder zu begrenzen. Neben diesen Grundsätzen gibt es zusätzliche Vorgaben der Holding in den Bereichen Finanzierungs- und Finanzrisikopraxis, Freigabe von Finanzkontrahenten und -instrumenten sowie Limit- und Meldewesen.

Innerhalb dieser Vorgaben steuern die Geschäftsbereiche ihre jeweilige Finanzierung basierend auf einer eigenen Finanz- und Liquiditätsplanung. Auch das Cash Management liegt in der Verantwortung der Geschäftsbereiche. Zur Ausnutzung von Größenvorteilen unterstützen die Holding und ihre Finanzierungsgesellschaften die Geschäftsbereiche und bieten zusammen mit Bankpartnern

in verschiedenen Ländern Cash Pools an. Durch die Kombination von zentralen Vorgaben mit der Eigenständigkeit der Geschäftsbereiche hinsichtlich ihrer Finanzierung wird sowohl den unterschiedlichen Beteiligungshöhen der Holding an den Geschäftsbereichen als auch den individuellen Anforderungen der Geschäftsbereiche an das Finanzmanagement Rechnung getragen.

Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Finanzierungspartnern

Als Familienunternehmen mit stabiler, aber begrenzter Eigenkapitalfinanzierung ist der Zugang zu Fremdkapitalquellen für Haniel von hoher Bedeutung. Folglich ist ein guter Ruf bei den Finanzierungspartnern unerlässlich. Wesentliche Aspekte dabei sind die zeitnahe und offene Information von Ratingagenturen und Geschäftspartnern sowie die Beachtung der Gleichbehandlung von Banken und Investoren. Nur wenn dies gewährleistet ist, kann sich ein Unternehmen als langjähriger und verlässlicher Geschäftspartner bei Banken und Investoren ein so hohes Maß an Vertrauen verdienen, wie es Haniel seit Langem genießt.

Investment-Grade-Ratings durch Scope und S&P erhalten

Die Haniel-Holding unterzieht sich freiwillig externen Ratings und sichert sich so einen breiten Kapitalmarktzugang. Dabei stützt sich Haniel auf drei Rating-Urteile: Nachdem die europäische Ratingagentur Scope Haniel mit BBB- im Investment-Grade eingestuft hat, folgte auch Standard & Poor's dieser Einschätzung und verbesserte das Rating ebenfalls auf BBB-. Moody's ergänzte das aktuelle Rating von Ba1 im Januar 2017 um einen „positive Outlook“.

Finanzierung breit aufgestellt

Beim Finanzmanagement setzt der Haniel-Konzern auf eine Diversifikation der Finanzierung: Unterschiedliche Finanzierungsinstrumente mit diversen Geschäftspartnern sichern jederzeit den Zugang zu Liquidität und reduzieren die Abhängigkeit von einzelnen Finanzierungsinstrumenten und Geschäftspartnern. Insgesamt verfügt der Haniel-Konzern zum 31. Dezember 2016 über gezogene und nicht gezogene Kreditlinien in der Größenordnung von 2 Milliarden Euro. Dies ist Ausdruck des Strebens nach Sicherheit und Unabhängigkeit.

Ein ausgewogenes Fälligkeitsprofil mit einer angemessenen, langfristigen Ausrichtung gewährleistet zusätzliche Finanzierungssicherheit. Weitere zentrale Säulen im Finanzmanagement sind der gesicherte Kapitalmarktzugang der Haniel-Holding beispielsweise über das aktuelle Commercial Paper Programme in Höhe von 500 Millionen Euro und das bestehende externe Rating.

Insgesamt betragen die finanziellen Verbindlichkeiten, die in der Bilanz des Haniel-Konzerns zum 31. Dezember 2016 ausgewiesen werden, 1.750 Millionen Euro, nach 1.680 Millionen Euro zum 31. Dezember 2015. Davon haben 992 Millionen Euro eine Laufzeit von unter einem Jahr, 692 Millionen Euro eine Laufzeit zwischen einem und fünf Jahren und 66 Millionen Euro eine Laufzeit von über fünf Jahren. Der überwiegende Teil der Verbindlichkeiten notiert dabei in Euro. Verschuldung in Fremdwährung besteht vor allem in US-Dollar. Der Anstieg der finanziellen Verbindlichkeiten resultiert aus dem höheren Finanzierungsbedarf des kurzfristigen Nettovermögens¹ im Geschäftsbereich ELG. Die kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten, also mit Laufzeiten von unter einem Jahr, haben von 643 Millionen Euro zum 31. Dezember 2015 auf 992 Millionen Euro zum 31. Dezember 2016 zugenommen. Die Zunahme finanzieller Verbindlichkeiten in dieser Laufzeitenkategorie ergibt sich durch die Umbuchung einer im Februar 2017 fälligen Anleihe. Zudem entfallen von den als kurzfristig ausgewiesenen Verbindlichkeiten 476 Millionen Euro auf die Umtauschanleihe auf Stammaktien der METRO AG. Obwohl diese erst im Jahr 2020 fällig ist, wird sie aufgrund des jederzeit ausübbareren Umtauschrechts der Inhaber als kurzfristige Verbindlichkeit ausgewiesen.

Der Buchwert der ausstehenden Anleihen zum 31. Dezember 2016 liegt mit 0,9 Milliarden Euro auf dem Niveau zum Jahresende 2015. Des Weiteren haben sich die Geschäftsbereiche CWS-boco, ELG und TAKKT in den vergangenen Jahren auch am Markt für Schuldscheindarlehen finanziert und damit ihre Finanzierungsbasis verbreitert. Der Wert von Schuldscheindarlehen, Commercial Papers sowie sonstigen verbrieften Verbindlichkeiten im Haniel-Konzern lag zum 31. Dezember 2016 bei 0,2 Milliarden Euro – und damit auf dem Niveau zum 31. Dezember 2015. Die Geschäftsbereiche BekaertDeslee, CWS-boco und ELG unterhalten darüber hinaus Programme zum fortlaufenden Verkauf von Forderungen aus Lieferung und Leistung an Dritte.

Solides Finanzpolster

Die Nettofinanzschulden des Haniel-Konzerns, also die finanziellen Verbindlichkeiten abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, sind mit 1.485 Millionen Euro zum 31. Dezember 2016 gegenüber 1.338 Millionen Euro zum Jahresende 2015 leicht angestiegen. Auch die Nettofinanzposition im Haniel-Konzern ist zum

31. Dezember 2016 nach 445 Millionen Euro zum 31. Dezember 2015 auf 575 Millionen Euro gestiegen. Die Nettofinanzposition ergibt sich aus den Nettofinanzschulden abzüglich der Anlageposition der Haniel-Holding – ohne Berücksichtigung kurz- und langfristiger Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen. Sowohl der Anstieg der Nettofinanzschulden als auch der Nettofinanzposition geht insbesondere auf die Verwendung von finanziellen Mitteln für den Erwerb der DesleeClama-Gruppe sowie die Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten des Geschäftsbereichs ELG für die Finanzierung des angestiegenen kurzfristigen Nettovermögens zurück.

Haniel-Cashflow durch erfreuliche Entwicklung des operativen Geschäfts spürbar gestiegen

Auf Ebene der Haniel-Holding sind die Nettofinanzschulden von 849 Millionen Euro zum 31. Dezember 2015 auf 917 Millionen Euro zum 31. Dezember 2016 ebenso gestiegen. Dies liegt daran, dass die Haniel-Holding den Geschäftsbereichen finanzielle Mittel bereitgestellt hat und damit ihren Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten reduzierte. Durch die finanzielle Unterstützung der Haniel-Holding konnte der im Vorjahr erworbene Geschäftsbereich Bekaert Textiles die erwähnte Akquisition der DesleeClama-Gruppe realisieren und sein Wachstum weiter forcieren.

Den Nettofinanzschulden steht auf Ebene der Holding ein Portfolio an Finanzanlagen gegenüber, das in den kommenden Jahren für den Erwerb weiterer Geschäftsbereiche sowie zur Rückzahlung ausstehender Anleihen verwendet wird. Zum 31. Dezember 2016 verfügt die Haniel-Holding – unter Berücksichtigung kurz- und langfristiger Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen – über ein Finanzvermögen im Wert von 1.232 Millionen Euro. Da das Finanzvermögen weiterhin höher ist als die Nettofinanzschulden, bleibt die Haniel-Holding de facto weiter schuldenfrei und verfügt über ein solides Finanzpolster.

Haniel-Cashflow weiter gestiegen

Um die Liquiditätsstärke der laufenden Geschäftstätigkeit zu beurteilen, verwendet der Haniel-Konzern die Steuerrückstellungskennzahl Haniel-Cashflow. Der Haniel-Cashflow steht in erster Linie für die Finanzierung von kurzfristigem Nettovermögen und von Investitionen zur Verfügung. 2016 ist der Haniel-Cashflow von 329 Millionen Euro im Vorjahr auf 374 Millionen Euro gestiegen. Wesentliche Ursache ist die erfreuliche Entwicklung des operativen Geschäfts in allen Geschäftsbereichen.

¹ Das kurzfristige Nettovermögen umfasst im Wesentlichen Forderungen aus Lieferung und Leistung sowie Vorräte abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung.

Der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit, der zusätzlich zum Haniel-Cashflow die Veränderung des kurzfristigen Nettovermögens umfasst, betrug 253 Millionen Euro im Jahr 2016 und war damit niedriger als der Haniel-Cashflow. Dies ist im Wesentlichen auf eine Bindung finanzieller Mittel insbesondere durch die Zunahme der Forderungen aus Lieferung und Leistung sowie Vorräte infolge eines am Jahresende höheren Nickelpreises bei ELG und ein höheres Geschäftsvolumen im vierten Quartal zurückzuführen. Im Vorjahr hatte der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit bei 451 Millionen Euro und damit über dem Haniel-Cashflow gelegen. Die Ursache war, dass finanzielle Mittel aus dem Abbau des kurzfristigen Nettovermögens freigesetzt wurden. Dies lag überwiegend an dem niedrigeren Nickelpreis und der geringeren Ausgangstonnage bei ELG, die zu sinkenden Vorräten und weniger Forderungen aus Lieferung und Leistung geführt hatten.

Kauf der DesleeClama-Gruppe größte Einzelinvestition

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit, also der Saldo aus Auszahlungen für die Investitionstätigkeit und Einzahlungen aus der Desinvestitionstätigkeit, lag im Jahr 2016 bei –286 Millionen Euro. Die Auszahlungen für Investitionen betrugen 592 Millionen Euro, worin unter anderem der Kauf der DesleeClama-Gruppe als größte Einzelinvestition enthalten ist. Außerdem ist neben den Investitionen der Geschäftsbereiche in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte auch der Erwerb von Finanzanlagen durch die Haniel-Holding enthalten. Den Auszahlungen standen die Einzahlungen aus der Desinvestitionstätigkeit in Höhe von 306 Millionen Euro gegenüber. Diese resultieren überwiegend aus der planmäßigen Fälligkeit von in den Vorjahren durch die Haniel-Holding erworbenen Finanzanlagen. Im Vorjahr betrug der Cashflow aus Investitionstätigkeit –293 Millionen Euro. Darin waren gegenüber dem Jahr 2016 mit 1.058 Millionen Euro höhere Auszahlungen enthalten – vor allem für Akquisitionstätigkeiten der Holding als auch der Geschäftsbereiche, deren Investitionen in

ZAHLUNGSWIRKSAME INVESTITIONEN

Mio. Euro

–44%



Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte sowie Finanzanlagen der Haniel-Holding. Den Auszahlungen standen im Vorjahr ebenso höhere Einzahlungen aus der Desinvestitionstätigkeit in Höhe von 765 Millionen Euro gegenüber. Diese beinhalteten im Jahr 2015 überwiegend den Mittelzufluss aus dem Verkauf von Metro-Aktien und der planmäßigen Fälligkeit von in den Vorjahren durch die Haniel-Holding erworbenen Finanzanlagen.

Mio. Euro	2015	2016
Haniel-Cashflow	329	374
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit	451	253
Cashflow aus Investitionstätigkeit	–293	–286
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	72	–44

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit betrug –44 Millionen Euro nach 72 Millionen Euro im Jahr 2015. Im Jahr 2016 wurde eine Dividende in Höhe von 50 Millionen Euro an die Gesellschafter der Franz Haniel & Cie. GmbH gezahlt, nach 40 Millionen Euro im Vorjahr. Bei ELG wurden Finanzverbindlichkeiten aufgebaut, was zu Einzahlungen aus Finanzierungstätigkeit führte. Im Vorjahr lagen die Einzahlungen aus Finanzierungstätigkeit über den entsprechenden Auszahlungen, weil Haniel mit der Emission der Umtauschanleihe auf Metro-Aktien einen hohen Mittelzufluss erzielt hatte.

HANIEL-CASHFLOW

Mio. Euro

+14%



Haniel-Konzern

Vermögenslage

Bei gestiegener Bilanzsumme blieb die Eigenkapitalquote des Haniel-Konzerns weiterhin hoch. Dies belegt das weitere Investitionspotenzial von Haniel.

Höhere Bilanzsumme

Die Bilanzsumme des Haniel-Konzerns ist von 6.847 Millionen Euro zum 31. Dezember 2015 auf 7.066 Millionen Euro zum 31. Dezember 2016 gestiegen. Dieser Anstieg ergibt sich aus der Erhöhung der Vorräte sowie der Forderungen aus Lieferung und Leistung insbesondere des Geschäftsbereichs ELG. Hier machten sich die höhere Tonnage und der gestiegene Nickelpreis zum Jahresende bemerkbar. Neben dem Bilanzwachstum hat sich auch die Struktur der Aktivseite verändert: Durch Umschichtung innerhalb der für Reinvestitionen zur Verfügung stehenden Finanzmittel ist das kurzfristige Vermögen zu Lasten des langfristigen Vermögens gestiegen. Leicht gegenläufig wirkte die Akquisition der DesleeClama-Gruppe. Insgesamt betrug das langfristige Vermögen des Konzerns 5.122 Millionen Euro am 31. Dezember 2016 – nach 5.237 Millionen Euro zum 31. Dezember 2015. Das kurzfristige Vermögen erhöhte sich von 1.610 Millionen Euro zum 31. Dezember 2015 auf 1.944 Millionen Euro am 31. Dezember 2016.

Weiterhin hohe Eigenkapitalquote

Das Eigenkapital des Haniel-Konzerns hat sich von 4.169 Millionen Euro zum 31. Dezember 2015 auf 4.248 Millionen Euro zum 31. Dezember 2016 erhöht. Ursächlich

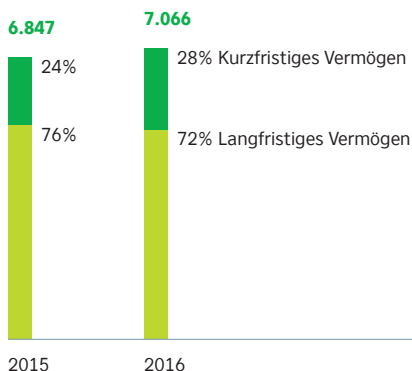
dafür war insbesondere das Ergebnis nach Steuern. Die Eigenkapitalquote reduzierte sich leicht von 61 Prozent auf 60 Prozent, da nicht nur das Eigenkapital angestiegen ist, sondern auch die Bilanzsumme. Das weiterhin hohe Niveau der Eigenkapitalquote belegt das Investitionspotenzial von Haniel. Die langfristigen Verbindlichkeiten reduzierten sich, bedingt durch die Umbuchung der 2017 fälligen Anleihe der Franz Haniel & Cie. GmbH in die kurzfristigen Verbindlichkeiten, auf 1.314 Millionen Euro. Entsprechend erhöhten sich die kurzfristigen Verbindlichkeiten. Zusätzlich wirkte sich die Finanzierung des geschäftsbedingt angestiegenen kurzfristigen Nettovermögens des Geschäftsbereichs ELG auf die kurzfristigen Verbindlichkeiten aus. Insgesamt erhöhten sich die kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten von 1.105 Millionen Euro zum 31. Dezember 2015 auf 1.504 Millionen Euro zum 31. Dezember 2016.

Bilanzielle Investitionen niedriger

Die bilanziellen Investitionen des Haniel-Konzerns sind von 1.104 Millionen Euro im Vorjahr auf 412 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2016 gesunken. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Vorjahreswert durch hohe Investitionen der Haniel-Holding in langfristige Finanzanlagen gekennzeichnet war. Zudem lagen die Akquisitionen im Jahr 2015 mit dem Erwerb des Geschäftsbereichs Bekaert Textiles über denen des Jahres 2016, in dem DesleeClama die größte Einzelinvestition darstellte. Die bilanziellen Investitionen im bestehenden Geschäft für Sachanlagen und sonstige Vermögenswerte stiegen leicht an.

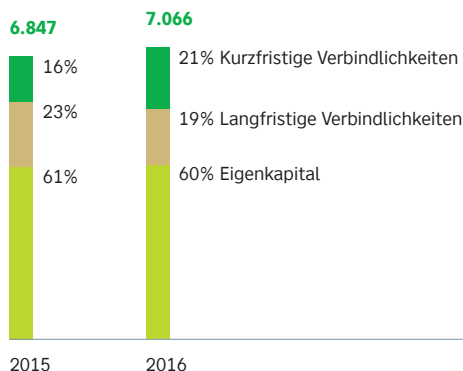
BILANZSTRUKTUR AKTIVA

Mio. Euro



BILANZSTRUKTUR PASSIVA

Mio. Euro



Haniel-Konzern

Mitarbeiter

Durch das Wachstum der Gruppe ist die Mitarbeiterzahl im Haniel-Konzern im Geschäftsjahr 2016 weiter angestiegen. Während im Vorjahr durchschnittlich 12.930 Mitarbeiter im Haniel-Konzern beschäftigt waren, lag die Anzahl der Beschäftigten im Jahr 2016 bei durchschnittlich 13.882.

Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl im Haniel-Konzern erhöhte sich im Jahr 2016 um gut 7 Prozent, von 12.930 im Vorjahr auf 13.882. Dies ist vorrangig auf die Akquisition von DesleeClama durch den Geschäftsbereich Bekaert Textiles zurückzuführen. Damit stieg die durchschnittliche Mitarbeiterzahl bei **BekaertDeslee** von 1.466 Mitarbeitern um 874 Mitarbeiter auf 2.340 Mitarbeiter. In den übrigen Geschäftsbereichen wurde diese Entwicklung durch Akquisitionen kleinerer Unternehmen gestützt.

Bei **CWS-boco** bewegte sich die durchschnittliche Mitarbeiterzahl im Jahr 2016 annähernd auf dem Niveau des Vorjahres. Sie betrug im abgelaufenen Geschäftsjahr 7.661 nach 7.563 im Vorjahr.

Die angespannte Marktlage im Edelstahlgeschäft hat im Jahr 2016 beim Geschäftsbereich **ELG** zu einer Anpassung der Kapazitäten geführt. Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter sank von 1.282 im Vorjahr auf 1.181 Mitarbeiter.

Aufgrund des erfreulichen Geschäftsverlaufs ist die durchschnittliche Mitarbeiterzahl bei **TAKKT** im Vergleich zum Vorjahr von 2.403 auf 2.489 gestiegen.

MITARBEITER
im Jahresdurchschnitt (Kopfzahl)

+7%



Die Digitalisierung wirkt sich auch auf den Personalbedarf aus: Gruppenweit wurden Schlüsselpositionen wie Chief Digital Officer oder Senior Digital Advisor geschaffen und neu besetzt.

Digitalisierung beeinflusst Personalbedarf

Die Digitalisierung wird in absehbarer Zeit zu einer qualitativen Veränderung des Personalbedarfs führen. Zudem wird diese die Unternehmenskultur und vor allem die Art und Weise der Zusammenarbeit nachhaltig verändern. Haniel hat mit Schulungsangeboten und Dialogmaßnahmen sowie der Gründung der Digitaleinheit Schacht One Schritte unternommen, um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen.

Verkürzte Erklärung zur Unternehmensführung: Diversität fördern

Der Haniel-Vorstand bekennt sich zu Diversität als einem strategischen Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Haniel. Abhängig vom Bereich und Einsatzort existieren in den Gesellschaften des Haniel-Konzerns verschiedene Angebote, die Chancen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie eröffnen. Diese werden weiter ausgebaut. Insbesondere die Gestaltung von förderlichen Rahmenbedingungen stellt hier einen Handlungsschwerpunkt dar, dies auch vor dem Hintergrund der Geschlechterquotenregelung der Bundesregierung für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen. Dennoch ist die Qualifikation nach wie vor das maßgebliche Kriterium für die Besetzung von Positionen. Geeignete Maßnahmen sollen daher auf absehbare Zeit zu einer entsprechenden Erhöhung des Frauenanteils in der Haniel-Gruppe führen. Der Vorstand der Franz Haniel & Cie. GmbH hat dementsprechend und auch gleichbedeutend mit einer verkürzten Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a Abs. 4 HGB für die Franz Haniel & Cie. GmbH beschlossen, den Frauenanteil für die Haniel-Holding von 10 Prozent für die erste Führungsebene sowie von 6,25 Prozent für die zweite Führungsebene bis zum 31. Dezember 2021 als Zielgrößen fortzuführen und aufrechtzuerhalten. Die erwähnten Anteile von Frauen in Bezug auf die erste und zweite Führungsebene wurden bereits zum 31. Dezember 2016 angestrebt und zum 31. Dezember 2016 auch erreicht.

Der Aufsichtsrat der Franz Haniel & Cie. GmbH hat im Vorjahr beschlossen, den derzeitigen Frauenanteil im Vorstand und im Aufsichtsrat der Franz Haniel & Cie. GmbH bis zum 31. Dezember 2016 mindestens stabil zu halten. Dieses Ziel wurde erfüllt. Angesichts der unverändert schwierigen Rahmenbedingungen hat der Aufsichtsrat der Franz Haniel & Cie. GmbH in der Folge beschlossen, den derzeitigen Frauenanteil im Vorstand und im Aufsichtsrat der Franz Haniel & Cie. GmbH bis zum 31. Dezember 2021 mindestens stabil zu halten. Für den Vorstand wurde damit die Mindestquote von null und für den Aufsichtsrat die Mindestquote von einer Frau fortgeschrieben.

Holding Franz Haniel & Cie.

Im Geschäftsjahr 2016 hat die Haniel-Holding¹ das Portfolio erfolgreich weiterentwickelt und wichtige Impulse für die Zukunft gesetzt: Das Family-Equity-Unternehmen unterstützte den 2015 erworbenen Geschäftsbereich Bekaert Textiles beim Erwerb und bei der Integration der DesleeClama-Gruppe. Mit der Vereinbarung zur Übernahme zentraleuropäischer Aktivitäten von Rentokil Initial eröffnete die Holding dem Geschäftsbereich CWS-boco nachhaltige Wachstumsperspektiven. Die Ratingagenturen Scope und Standard & Poor's würdigten insbesondere die konservative Finanzpolitik des Family-Equity-Unternehmens mit Investment-Grade-Ratings. Mit der Digitalisierung Schacht One und den Investments in digital ausgerichtete Venture-Capital-Fonds wird die weitere Wertentwicklung des Portfolios durch neue Impulse unterstützt.

Portfolio weiter gestärkt

Die Haniel-Holding hat Bekaert Textiles bei der Akquisition der DesleeClama-Gruppe, deren Finanzierung und dem folgenden Integrationsprozess unterstützt. Durch den ergänzenden Erwerb konnte das Unternehmen seine Position als führender Spezialist für die Herstellung von Matratzenbezugsstoffen in etablierten Märkten festigen und in neue Regionen ausweiten. Seit März 2016 firmiert der Geschäftsbereich unter dem Namen BekaertDeslee. Die Integrationsmaßnahmen sind weit fortgeschritten und verlaufen erfolgreich.

Für den Geschäftsbereich CWS-boco konnte die Haniel-Holding am 15. Dezember 2016 eine Vereinbarung zur Bildung eines Joint Venture mit Rentokil Initial unterzeichnen und die Marktstellung des Geschäftsbereichs damit nachhaltig stärken. Ziel ist die Schaffung eines innovationsstarken und führenden europäischen Unternehmens für Berufskleidung, Reinraum- und Hygieneservices. Haniel wird nach der Übernahme wesentlicher Teile des zentraleuropäischen Geschäfts von Rentokil Initial in den Bereichen Hygiene, Berufskleidung und

Reinraum für einen Bar-Kaufpreis in Höhe von 520 Millionen Euro rund 82 Prozent der Anteile halten, Rentokil Initial rund 18 Prozent. Ziel ist es, unter dem Vorbehalt der Zustimmung durch die Kartellbehörden den Prozess zur Bildung des Joint Venture bis Mitte 2017 abzuschließen.

Die strategische Entscheidung des Metro-Managements zur Aufteilung der METRO GROUP wird von Haniel unterstützt. Dadurch ergeben sich neue Wachstums- und Entwicklungsperspektiven für die Finanzbeteiligung und das Haniel-Beteiligungsportfolio wird weiter diversifiziert.

Nach den beiden erfolgreichen Portfoliomaßnahmen sollen weiterhin mehr als 1,0 Milliarden Euro in den Erwerb neuer Geschäftsbereiche investiert werden. Als Family-Equity-Unternehmen verfolgt Haniel dabei einen langfristigen Investitionsansatz. Im Fokus stehen gut positionierte mittelständische Unternehmen in attraktiven Nischen, die mit Haniels Unterstützung ihre marktführende Stellung ausbauen können und einen Beitrag zur Diversifikation des Portfolios leisten. Darüber hinaus bevorzugt Haniel den Erwerb von Mehrheitsbeteiligungen an nicht börsennotierten Unternehmen, wobei dies auch in Stufen erfolgen kann. Im Sinne des Anspruchs von Haniel, „enkelfähig“ zu sein, kommen nur Unternehmen in Frage, die durch nachhaltiges Handeln einen positiven Beitrag für Umwelt und Gesellschaft leisten und langfristig Wertsteigerungen erbringen.

Mehr als 1,0 Milliarden Euro sollen in den Erwerb weiterer neuer Geschäftsbereiche investiert werden.

In einem herausfordernden Marktumfeld wird Haniel mit Geduld und Augenmaß weiterhin die sich bietenden Optionen vorausschauend abwägen und auf diese Weise passende Unternehmen finden – so, wie bei den bisherigen Akquisitionen und Buy & Build-Maßnahmen erfolgreich bewiesen.

Wert des Portfolios gestiegen

Der Wert des Beteiligungsportfolios betrug zum 31. Dezember 2016 5.284 Millionen Euro. Damit lag er um 8 Prozent über dem Wert zum Jahresende 2015 in Höhe von 4.887 Millionen Euro. Der Wert des Beteiligungsportfolios ergibt sich als Summe der Bewertungen der Geschäftsbereiche, der Finanzbeteiligung METRO GROUP,

¹ Inkl. der Finanzierungs- und Servicegesellschaften der Holding. Den Abschluss des Teilkonzerns Franz Haniel & Cie. finden Sie auf www.haniel.de unter „Creditor Relations“.

der Finanzanlagen und sonstiger Vermögenswerte abzüglich der Nettofinanzschulden auf Holding-Ebene. Bei den börsennotierten Geschäftsbereichen und der Finanzbeteiligung erfolgt die Bewertung auf Basis von Drei-Monats-Durchschnittskursen, bei den übrigen Geschäftsbereichen auf Basis von Marktmultiplikatoren und bei den Finanzanlagen auf Basis von Marktwerten zum Bilanzstichtag.

Der Wert des Haniel-Beteiligungsportfolios ist im Vergleich zum Vorjahr um 8 Prozent erfreulich gestiegen.

Strategische Impulse für Beteiligungen und künftige Wertentwicklung

Im Geschäftsjahr 2016 hat die Holding einige zukunftsweisende Initiativen für die künftige Wertentwicklung des Portfolios gestartet. Diese folgen Haniels Anspruch, als Wertentwickler für die Geschäftsbereiche zu handeln und dabei sowohl Wert als auch Werte im Blick zu behalten.

Bereits seit einiger Zeit beschäftigt sich die Holding intensiv mit der Digitalisierung. Sie birgt große Chancen für eine nachhaltige Wertsteigerung des Portfolios und damit die Zukunftssicherung jeder einzelnen Beteiligung. Der von Haniel gewählte Ansatz zur Digitalen Transformation der Gruppe ist ganzheitlich angelegt und besteht aus mehreren Elementen, die ineinandergreifen:

Alle Geschäftsbereiche haben nach einer gründlichen Bestandsaufnahme und in enger Abstimmung mit Haniel eigene Digitale Agenden, also Ansätze zur Digitalisierung, entwickelt. Sie sollen primär die bestehende Wertschöpfungskette der Beteiligungen transformieren, bieten darüber hinaus aber auch ausreichend Freiraum für innovative, unkonventionelle, digital basierte Geschäftsideen. „Der Kunde steht im Zentrum“ – das ist ein wesentliches Kennzeichen jedes digitalen Ansatzes. Bedingt durch die Heterogenität der Geschäftsmodelle variieren die Ansätze zwischen den Beteiligungen deutlich.

Im April 2016 hat Haniel die Schacht One GmbH als digitale Werkbank ausgegründet, um die Umsetzung der Digitalen Agenden zu unterstützen und zu beschleunigen. Durch Schacht One werden in kürzester Zeit digitale Ideen – passend zum jeweiligen Geschäftsmodell und in enger Anlehnung an die Kundenbedürfnisse – entwickelt, unter echten Marktbedingungen getestet und bis zu dem Status

eines Minimum Viable Product (MVP, 80 %-Lösung) umgesetzt. Schacht One arbeitete im Jahr 2016 bereits mit allen Beteiligungen erfolgreich zusammen und erste Projekte, zum Beispiel von TAKKT, wurden bereits der Öffentlichkeit vorgestellt.

Zudem hat Haniel sich Anfang des Jahres entschieden, bis zu 50 Millionen Euro in ausgewählte Venture-Capital-Fonds zu investieren und sich so indirekt an interessanten Start-ups zu beteiligen. Dies dient nicht nur dem unternehmerischen Zweck, sondern es sollen damit auch „Learning Opportunities“ geschaffen werden, also Gelegenheiten, neue digitale Geschäftsmodelle kennenzulernen. Zudem können dadurch frühzeitig Chancen und Risiken erkannt und das relevante Netzwerk ausgebaut werden. Im Geschäftsjahr 2016 hat sich Haniel in fünf verschiedenen Fonds engagiert, die wiederum jeweils in weit über 100 junge Unternehmen investieren wollen. Dieses Know-how kann zum Beispiel die Innovationsprozesse in den Beteiligungen befruchten und sorgt zudem für Impulse bei der weiteren Suche nach neuen und langfristig erfolgreichen Beteiligungen.

Im Rahmen des ganzheitlichen Ansatzes zur Digitalisierung ist der Wissenstransfer und Austausch innerhalb und außerhalb der Haniel-Gruppe ein wichtiger Aspekt. Ergänzend widmete sich die Haniel-Führungskräfte tagung, das Haniel Leadership Lab, auch im Jahr 2016 fokussiert dem Thema Digitale Transformation. Außerdem bietet die Haniel Akademie zahlreiche Programme und Seminare zum Thema Digitalisierung an, um alle Mitarbeiter bestmöglich für die Chancen des digitalen Zeitalters weiterzubilden.

Verantwortung für Region und Gesellschaft

Das CR-Engagement der Haniel-Holding basiert auf zwei Säulen: Zum einen übernimmt Haniel als Family-Equity-Unternehmen Verantwortung entlang der eigenen Wertschöpfungskette. Zum anderen wird das gesellschaftliche Engagement mit den Schwerpunkten Bildungsförderung, Standortverantwortung und Mitarbeiterengagement systematisch weiterverfolgt. Im Bereich der Verantwortung für die Region werden zahlreiche Initiativen und Projekte am Unternehmenssitz unterstützt – sei es ideell, sachlich oder finanziell.

Gemeinsam mit der KfW Stiftung, der Prof. Otto Beisheim Stiftung und der Social Impact gGmbH hat Haniel das Social Impact Lab Duisburg etabliert. Der Inkubator für Sozialunternehmer fördert Gründer, die mit ihren Ideen drängende gesellschaftliche Herausforderungen lösen

wollen, vernetzt sie mit anderen Akteuren und etabliert sie in der Region. Haniel stellt die Räumlichkeiten für das Social Impact Lab direkt am Unternehmensstandort zur Verfügung. Inhaltliche Angebote wie ein Mentoring-Programm und fachbezogene Workshops fördern außerdem den Austausch zwischen den Gründerteams und Haniel-Mitarbeitern.

Haniel schafft nicht nur Perspektiven für soziale Gründer, sondern auch für Flüchtlinge: Als Gründungsmitglied von „Wir zusammen – Integrationsinitiativen der deutschen Wirtschaft“ gehörte Haniel zu den ersten 36 von Ende 2016 über 150 Unternehmen, die sich dieser Initiative zur Integration von Flüchtlingen angeschlossen haben. Am Stammsitz in Duisburg und in direkter Abstimmung mit der Stadt leistet Haniel Akuthilfe bei Engpässen in der Versorgung und unterstützt die Stadt beim Aufbau der Organisation und Lagerlogistik für die Integrationshilfe.

Finanzvermögen höher als Nettofinanzschulden

Durch das Finanzvermögen, das die Nettofinanzschulden übersteigt, sowie freie Kreditlinien verfügt die Haniel-Holding über eine ausgesprochen komfortable Finanzsituation. Haniel hat seine Liquidität für die geplanten strategischen Investitionen vorübergehend und erfolgreich in zinstragende Finanzanlagen investiert. Zum 31. Dezember 2016 stehen – unter Berücksichtigung kurz- und langfristiger Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen – einem Finanzvermögen im Wert von 1.232 Millionen Euro Nettofinanzschulden in Höhe von 917 Millionen Euro gegenüber. Die Nettofinanzschulden liegen weiterhin unterhalb der selbst gesteckten Obergrenze von 1 Milliarde Euro.

Wesentlicher Baustein der Finanzierung ist die im Vorjahr begebene nicht verzinsliche Umtauschanleihe auf Metro-Aktien. Dadurch hat sich Haniel die hervorragenden Finanzierungsbedingungen des aktuellen Kapitalmarktumfelds bis zum Jahr 2020 gesichert. Neben der Finanzierung über den Kapitalmarkt ist diese auch durch zugesagte, zurzeit nicht genutzte Kreditlinien von 778 Millionen Euro bei Banken sowie Gesellschafterdarlehen langfristig gesichert. Der wesentliche Teil der Finanzierung ist und bleibt jedoch die dauerhafte Bereitstellung von Eigenkapital durch die Familie Haniel.

Insgesamt verfügt die Haniel-Holding weiterhin über ein solides Liquiditätspolster, sowohl für die Erweiterung des Portfolios als auch für die Rückzahlung einer im Februar 2017 fälligen Anleihe in Höhe von 247 Millionen Euro. Auch nach dem geplanten Erwerb neuer Geschäfts-

bereiche strebt Haniel weiterhin für ein Investment-Grade-Rating angemessene Nettofinanzschulden von derzeit etwa 1 Milliarde Euro an.

Investment-Grade-Rating von Scope und S&P erhalten

Haniel unterzieht sich freiwillig externen Ratingurteilen und sichert sich so einen breiten Kapitalmarktzugang. Dabei wird ein langfristig stabiles Rating im Investment-Grade-Bereich angestrebt. Hier hat die Holding wichtige Meilensteine erreicht: Im Februar 2016 hat die europäische Ratingagentur Scope erstmals die Bonität von Haniel beurteilt. Der zukunftsorientierte Ansatz bei der Analyse überzeugte Haniel davon, mit dem Rating von Scope seinen Investoren eine weitere Meinung anzubieten. Die Holding erhielt ein langfristiges Emittentenrating von BBB- mit stabilem Ausblick und wird damit von Scope im Bereich des Investment Grade eingestuft. Das Rating folgt der konservativen Investmentstrategie von Haniel als Family-Equity-Unternehmen. Das vergleichsweise geringe Marktwert-Gearing, das Verhältnis der Nettofinanzschulden zum Brutto-Marktwert des Portfolios, betrug zum Stichtag 31. Dezember 2016 15 Prozent. Zudem würdigte Scope mit seinem Rating die starke Liquiditätssituation sowie das solide Cashflow-Profil.

Standard & Poor's Rating Services (S&P) hat im April 2016 das Long und Short Term Corporate Credit Rating von BB+/B (positiver Ausblick) auf BBB-/A-3 (stabiler Ausblick) angehoben. Damit ist Haniel bei S&P ebenfalls wieder im Investment Grade eingestuft. Die Ratingverbesserung ist Folge der nachhaltig konservativen Finanzpolitik Haniels. Mit dem Anheben des Ratings wurden zudem Haniels vorsichtige Finanzanlage sowie der umsichtige Investmentansatz positiv bewertet. Moody's hat im Januar 2017 den Ausblick des Haniel-Ratings auf „positiv“ angehoben und das Rating mit Ba1 bestätigt. Damit würdigt Moody's die unternommenen Schritte bei BekaertDeslee und CWS-boco im Rahmen der Investmentstrategie sowie die zu erwartenden positiven Effekte der angekündigten Aufteilung der METRO GROUP auf das Haniel-Portfolio.

Ergebnisbeitrag der Holding unter Vorjahr

Der Beitrag der Haniel-Holding zum Operativen Ergebnis des Konzerns bewegte sich 2016 unter dem Niveau des Vorjahres. Im Jahr 2015 hatten hier höhere Erträge aus der Auflösung von nicht mehr notwendigen Rückstellungen zum Operativen Ergebnis beigetragen.

BekaertDeslee

Bekaert Textiles ergänzt seit Juni 2015 das Geschäftsbereichs-Portfolio von Haniel. Seit März 2016 firmiert der führende Spezialist für die Entwicklung und Herstellung von gewebten und gestrickten Stoffen für Matratzenbezüge nach dem Erwerb der DesleeClama-Gruppe unter BekaertDeslee und baut damit seine globale Marktposition nachhaltig aus. Die umfangreichen Integrationsmaßnahmen von BekaertDeslee schreiten erfolgreich voran. Der Geschäftsbereich trug erstmals ein Gesamtjahr zu Umsatzerlösen und Ergebnis des Haniel-Konzerns bei.

BekaertDeslee gestärkt durch Akquisition

BekaertDeslee ist ein wachstumsorientiertes Unternehmen, das den nachhaltigen Ausbau seiner globalen Marktposition sowohl durch organisches als auch akquisitorisches Wachstum anstrebt. Vor allem durch den Erwerb der DesleeClama-Gruppe hat der Geschäftsbereich im Geschäftsjahr 2016 seine führende Position im Markt deutlich gestärkt.

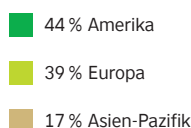
Die wie Bekaert Textiles in Belgien ansässige, 1928 gegründete DesleeClama-Gruppe ist in der Entwicklung und Herstellung von gewebten und gestrickten Matratzenbezugsstoffen etabliert. Das Unternehmen ist bereits seit Längerem in bestimmten europäischen, aber auch internationalen Märkten wie Indonesien und Brasilien tätig, in denen Bekaert Textiles bislang nicht direkt vertreten war. Die kombinierte breite Marktabdeckung gepaart mit der hohen Kundennähe führen unter dem neuen Unternehmensnamen BekaertDeslee zu einer starken Wettbewerbsposition. Dadurch werden sich nach erfolgreicher

UMSATZ
Mio. Euro

>+100%



UMSATZVERTEILUNG
nach Regionen



Integration Reaktionsfähigkeit und Liefertreue gegenüber allen Kundengruppen nochmals erhöhen. Darüber hinaus lassen sich durch die Integration Synergieeffekte erzielen – vor allem in den Bereichen Einkauf, Produktion und Administration.

Schwerpunkt liegt auf Integration

Seit März treibt der Geschäftsbereich, begleitet durch die Haniel-Holding, die Integration von Bekaert Textiles und DesleeClama voran und hat im Geschäftsjahr 2016 zahlreiche Meilensteine erreicht. Schwerpunkt von BekaertDeslee unter dem neuen Firmennamen und mit dem neuen Logo ist einerseits die vollständige Zusammenführung beider Unternehmen. Andererseits hat BekaertDeslee Fortschritte dabei gemacht, die weltweite Standortstruktur zu optimieren. Die belgischen Hauptsitze beider Unternehmen wurden in Waregem zusammengelegt. Außerdem hat der Geschäftsbereich die Produktion von DesleeClama in den USA zu bestehenden Produktionsstätten von Bekaert Textiles in den USA und in Mexiko verlegt.

Nutzen aus langfristigem Trend zu höherwertigen Stoffen ziehen

Im Hinblick auf das organische Wachstum trug die positive Geschäftsentwicklung in Asien und Europa in erheblichem Maße zum weiteren Ausbau der Position von BekaertDeslee im Marktsegment für Matratzenbezugsstoffe bei. Der Markt für Matratzenbezugsstoffe ist von einem langfristigen Trend zu höherwertigen Stoffen geprägt, was insbesondere auf den zunehmenden Wohlstand und die damit einhergehende Bereitschaft zum Kauf höherwertiger Matratzen zurückzuführen ist. Zu den höherwertigen Stoffen gehören vor allem gestrickte Matratzenbezugsstoffe, weil mit diesen anspruchsvolle, dreidimensionale Designs realisiert werden können. BekaertDeslee kann aufgrund seiner

¹ Die Werte beziehen sich auf den Zeitraum von Juni 2015 bis Dezember 2015, Bekaert Textiles.

langjährigen Erfahrung mit gestrickten Bezugstoffen von diesem Trend und damit von hohen Wachstumsraten und höheren Margen in diesem Produktbereich profitieren.

Kosteninitiativen erfolgreich weitergeführt

BekaertDeslee hat 2016 sowohl die Einkaufsinitiative als auch die Lean-Manufacturing-Initiative systematisch und mit weiteren Erfolgen fortgesetzt. Während im Einkauf durch die Zentralisierung und Standardisierung des Garn-einkaufs vor allem die Kosten gesenkt werden, zielt die Lean-Manufacturing-Initiative auf die Verbesserung der Produktionsprozesse ab. Beide Initiativen haben sich 2016 erfolgreich weiterentwickelt. Der Geschäftsbereich hat begonnen, beide Initiativen auf DesleeClama auszuweiten, und dabei Potenzial für Effizienzsteigerungen identifiziert.

Erfreuliche Umsatz- und Ergebnisbeiträge

BekaertDeslee erzielte im Geschäftsjahr 2016 einen Umsatz von 310 Millionen Euro, nach 139 Millionen Euro im Vorjahr, in dem Bekaert Textiles nur mit sieben Monaten enthalten war. Der Geschäftsbereich profitierte von der erfreulichen Geschäftsentwicklung in Europa, wohingegen die Geschäftstätigkeit in den USA in geringem Maße unter Druck stand. Auch die neu erworbene DesleeClama-Gruppe hat einen nennenswerten Beitrag zur positiven Umsatzentwicklung geleistet. Innerhalb des Produktportfolios hat sich die wachsende Nachfrage nach höherwertigen gestrickten Bezugstoffen positiv auf die Umsatzentwicklung ausgewirkt. Der Anteil dieser zudem auch höhermargigen Produkte lag 2016 bei über 50 Prozent des gesamten Umsatzes. Die weiteren Umsatzanteile entfielen hauptsächlich auf gewebte Bezugstoffe, aber auch zu einem kleinen, jedoch steigenden Anteil auf Produkte mit höherer Wertschöpfungstiefe, wie zum Beispiel fertig konfektionierte Matratzenhüllen.

OPERATIVES ERGEBNIS

Mio. Euro

+75%



MITARBEITER

im Jahresdurchschnitt (Kopfzahl)

+60%



Das Operative Ergebnis von BekaertDeslee betrug 28 Millionen Euro im Jahr 2016, nach 16 Millionen Euro im Vorjahr. Die Steigerung des Operativen Ergebnisses war auf die erstmalige Einbindung des ehemaligen Unternehmens Bekaert Textiles in das Gesamtjahr und den Beitrag von DesleeClama zurückzuführen. Alle Regionen leisteten einen positiven Beitrag zum Operativen Ergebnis. Hervorzuheben sind zudem weitere Effizienzgewinne durch die Lean-Manufacturing-Initiative und die Einkaufsinitiative sowie die ersten Integrationsmaßnahmen. Zu beachten ist, dass das Operative Ergebnis durch die planmäßigen Abschreibungen aus der Kaufpreisallokation in Höhe von 10 Millionen Euro belastet wurde. Bereinigt um diese Effekte betrug das Operative Ergebnis von BekaertDeslee 38 Millionen Euro im Jahr 2016, nach 21 Millionen Euro im Vorjahr.

Durch den Erwerb der DesleeClama-Gruppe hat der Geschäftsbereich seine führende Position im Markt deutlich gestärkt.

Kundenfokus im Rahmen der Digitalen Agenda verstärkt

BekaertDeslee hat im Geschäftsjahr 2016 damit begonnen, seine Digitale Agenda zu entwickeln. Dabei richtet sich der Geschäftsbereich konsequent an den Bedürfnissen seiner Zielgruppen aus – vom Matratzenhersteller über den Händler bis hin zum Endverbraucher. Kern der Digitalen Agenda ist die bestmögliche Fokussierung von Produktinnovationen auf den Kunden, um das Geschäftsmodell zukunftsfähig auszurichten und nachhaltig weiterentwickeln zu können. Die ersten Maßnahmen der Digitalen Agenda wurden 2016 umgesetzt. BekaertDeslee beabsichtigt, die ersten Digitalprojekte im Jahr 2017 mit der digitalen Werkbank der Gruppe, Schacht One, aufzusetzen.

¹ Die Werte beziehen sich auf den Zeitraum von Juni 2015 bis Dezember 2015, Bekaert Textiles.

CWS-boco

Bei CWS-boco wirkt sich die Vertriebsinitiative weiterhin positiv aus und führte zu einem erfreulichen Umsatzanstieg. Trotz der anhaltend hohen Investitionen in Produktinnovationen und Vertrieb erreichte CWS-boco mit 77 Millionen Euro erneut ein Operatives Ergebnis über dem Niveau des Vorjahres. Die geplante Übernahme des zentraleuropäischen Geschäfts von Rentokil Initial in den Bereichen Hygiene, Berufskleidung und Reinraum eröffnet künftig attraktive Chancen zur Weiterentwicklung des Geschäftsbereichs.

Attraktive Perspektiven und Stärkung der Marktposition

Haniel und Rentokil Initial haben am 15. Dezember 2016 eine Vereinbarung zur Bildung eines Joint Venture unterzeichnet. Ziel ist die Schaffung eines innovationsstarken und führenden europäischen Unternehmens für Berufskleidung, Reinraum- und Hygieneservices. Haniel wird nach der Übernahme wesentlicher Teile des zentraleuropäischen Geschäfts von Rentokil Initial in den Bereichen Hygiene, Berufskleidung und Reinraum rund 82 Prozent am Gemeinschaftsunternehmen halten. Ziel ist es, unter dem Vorbehalt der Zustimmung der Kartellbehörden bis Mitte 2017 den Prozess zur Bildung des Gemeinschaftsunternehmens abzuschließen.

Stärkung von Vertrieb und Kundenbindung

CWS-boco hat im Geschäftsjahr 2016 seinen Vertrieb weiter gestärkt. Die Vertriebsinitiative zeigte weiterhin Wirkung im Umsatz. Zur Vertriebsinitiative gehört auch das „Sales Excellence“-Programm. Dies umfasst unter anderem umfangreiche Schulungsaktivitäten, mit deren Hilfe der Vertrieb in den vergangenen Jahren konsequent weiterentwickelt wurde. Auch weitere Maßnahmen zur systematischen Kundengewinnung und Kundenpflege trugen dazu bei, die Vertriebsleistung zu verbessern.

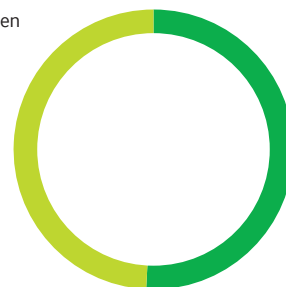
UMSATZ
Mio. Euro

+3%



UMSATZVERTEILUNG nach Bereichen

- 51 % Waschraumhygiene/Matten
- 49 % Textile Dienstleistungen



Das im Jahr 2015 gestartete Projekt zur Erneuerung der IT-Systeme wurde 2016 fortgesetzt. Ziel dieses Projekts ist es, mit einer europaweit eingesetzten Software hohe und einheitliche Standards bei der Kundenbetreuung und in den innerbetrieblichen Abläufen zu realisieren. Außerdem soll diese Software die länderübergreifende Integration von Lager- und Dienstleistungsprozessen unterstützen.

Die geplante Übernahme wesentlicher Teile des zentraleuropäischen Geschäfts von Rentokil Initial in den Bereichen Hygiene, Berufskleidung und Reinraum eröffnet Chancen zur nachhaltigen Weiterentwicklung von CWS-boco.

Etablierung neuer, divisionaler Struktur begonnen

Im Jahr 2016 wurde beschlossen, eine neue, divisional ausgerichtete Organisationsstruktur zu etablieren, und deren Umsetzung gestartet. Die neue Struktur soll es künftig ermöglichen, noch kundennäher am Markt zu agieren und damit Kundenbedürfnisse individueller adressieren zu können. Über alle Länder hinweg werden dabei zwei Divisionen gebildet: die Bereiche Waschraum (Washroom Care) mit den Leistungsangeboten Waschraumhygiene und Schmutzfangmatten sowie Berufskleidung (Textile Care) mit dem Leistungsspektrum Miet- und Kaufwäsche sowie Reinraum. Für beide Bereiche wurden im Geschäftsjahr Chief Divisional Officer-Positionen besetzt.

Digitalisierung und neue Leistungen im Fokus

CWS-boco arbeitet intensiv an der Digitalisierung seiner Produkte und Dienstleistungen. Im Geschäftsjahr 2016 hat das Unternehmen eine Digitale Agenda entwickelt und auch erste Projekte mit Schacht One gestartet. So hat der Geschäftsbereich „smartMate“ vorgestellt, ein System zur Vernetzung von Waschräumspendern, das ständig Informationen zu Funktionsfähigkeit, Füllständen und Nutzerfrequenz überträgt. Dadurch können CWS-Kunden ihre Waschräume weitaus effizienter und nutzenorientierter betreiben. Außerdem hat CWS-boco das Geschäft mit Service-Angeboten rund um hochwertige öffentliche Waschräume, die den Nutzern gegen Entgelt zur Verfügung gestellt werden, unter der Marke „loovio by CWS“ weiterentwickelt.

Die langfristig angelegte Vertriebsinitiative zeigte positive Wirkung im Umsatz.

Erfreuliches Umsatzwachstum

Der Umsatz von CWS-boco lag 2016 mit 800 Millionen Euro um 3 Prozent über dem Wert des Vorjahres. Bereinigt um Währungseffekte und geringe Akquisitionseffekte stieg der Umsatz gegenüber dem Vorjahr um 2 Prozent. Dies zeigt die positiven Effekte aus der Vertriebsinitiative und dem dazugehörigen „Sales Excellence“-Programm: Zum einen hat der Geschäftsbereich eine signifikante Zahl an neuen Kunden gewonnen, zum anderen die Betreuung bestehender Kunden intensiviert.

OPERATIVES ERGEBNIS

Mio. Euro

+3%**MITARBEITER**

im Jahresdurchschnitt (Kopfzahl)

+1%

Der Umsatz im für CWS-boco wesentlichen Servicegeschäft – der Vermietung von Berufskleidung, Waschraumhygieneprodukten und Schmutzfangmatten – ist, bereinigt um Währungseffekte und geringe Akquisitionseffekte, um 3 Prozent gestiegen. Es ist CWS-boco gelungen, die Beziehung zu bestehenden Kunden weiter zu stärken. Ausdruck der hohen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind die auf einem anhaltend niedrigen Niveau liegenden Kündigungsraten für alle Produktsegmente bei CWS-boco.

Das Servicegeschäft ergänzt CWS-boco durch den Verkauf von Verbrauchsmaterialien wie Seifen, Desinfektionsmittel und Papier, aber auch von Spendern und Berufskleidung. In diesem Handelsgeschäft bewegte sich der Umsatz 2016 – bereinigt um Währungs- und Akquisitionseffekte – leicht unter dem Niveau des Vorjahres.

Operatives Ergebnis erneut gestiegen

CWS-boco steigerte das Operative Ergebnis im Jahr 2016 erneut: Es lag mit 77 Millionen Euro leicht über dem Niveau des Vorjahres. Der Geschäftsbereich tätigte weitere Zukunftsinvestitionen in den Vertrieb, die IT, Produktinnovationen und die Digitalisierung des Geschäftsmodells. Damit verbundene Kosten wurden durch positive Effekte der Vertriebsinitiative mehr als ausgeglichen und führten zu einem insgesamt erfreulichen Ergebnisbeitrag.

ELG

ELG sah sich 2016 trotz einer Entspannung in der zweiten Jahreshälfte weiterhin mit einem schwierigen Marktumfeld konfrontiert und verbuchte deshalb insgesamt einen deutlichen Umsatzrückgang. Zurückzuführen ist dies vor allem auf im Durchschnitt bis zu 50 Prozent niedrigere Rohstoffpreise im Jahr 2016. Im Geschäft mit Edelstahlschrott ging die Ausgangstonnage im Vergleich zum Vorjahr leicht zurück. Im Superlegierungsgeschäft wurden Ausgangstonnagen auf Vorjahresniveau erreicht. Hier wirkten sich Tonnagezuwächse in den Aufbereitungsprogrammen stabilisierend aus. Der Geschäftsbereich ELG erreichte einen starken Anstieg des Operativen Ergebnisses, der durch den Edelstahlschrottbereich getrieben wurde.

Schwieriges Marktumfeld im Edelstahlschrottgeschäft

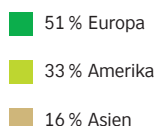
Die weltweite Edelstahlproduktion bewegte sich 2016 deutlich über dem Niveau des Vorjahreszeitraums. Regional waren jedoch Unterschiede zu verzeichnen: Während die Produktion von Edelstahl in Asien deutlich anstieg, erhöhte sich die Produktion in den für ELG besonders relevanten Märkten Europa und USA nur leicht. Die weltweite Nachfrage nach Edelstahlschrotten seitens der Produzenten konnte allerdings durch die Lieferanten wie ELG nicht vollständig abgedeckt werden. Denn infolge des weiter rückläufigen Rohstoffpreinsniveaus war weniger Schrott am Beschaffungsmarkt verfügbar. In der zweiten Jahreshälfte kam es bedingt durch anziehende Rohstoffpreise zu einer ersten Entspannung bei der Schrottverfügbarkeit. Insgesamt lag die Ausgangstonnage von ELG beim Edelstahlschrott 5 Prozent unter dem Vorjahreswert.

UMSATZ
Mio. Euro

-19%



UMSATZVERTEILUNG
nach Absatzregionen



Bodenbildung bei Rohstoffpreisen im Bereich Edelstahl

Nickel, Chrom und Eisen sind die Hauptwertträger in dem von ELG aufbereiteten Edelstahlschrott, weshalb der Preis, den der Geschäftsbereich für seine Produkte erzielt, wesentlich von deren aktuellen Preisen abhängt. Nachdem der Preis für Nickel im Februar auf rund 7.700 US-Dollar pro Tonne und damit auf den niedrigsten Stand seit fast 20 Jahren gefallen war, erholte sich dieser und schloss zum Jahresende mit 10.000 US-Dollar pro Tonne deutlich über dem Jahresanfangspreis ab. Trotz dieses Anstiegs des Nickelpreises lag der Durchschnittspreis 2016 mit knapp 9.600 US-Dollar pro Tonne um knapp 19 Prozent unter dem Wert des Vorjahres von 11.800 US-Dollar pro Tonne. Auch die Preise der Rohstoffe Eisen und Chrom bewegten sich gegenüber dem Vorjahreszeitraum auf einem niedrigeren Niveau.

Erfreuliche Nachfrageentwicklung bei der Aufbereitung von Superlegierungen

Robuste Nachfrage im Superlegierungsgeschäft

ELG Utica Alloys, der auf Superlegierungen spezialisierte Bereich der ELG, profitierte im Jahr 2016 von einer robusten Nachfrage aus den Aufbereitungsprogrammen. Besonders erfreulich entwickelte sich das Aufbereitungsgeschäft in den USA, wo Aufbereitungszertifizierungen erfolgreich durchlaufen und die Kapazitäten gegenüber dem Vorjahr nochmals gesteigert wurden. Der für Utica Alloys relevante Preis des nicht zu sichernden Rohstoffs Titan lag im Jahr 2016 durchschnittlich knapp 50 Prozent unter dem Vorjahreswert. Während das Handelsgeschäft durch

diesen Preiseinbruch unter Druck geriet, stützten neue Aufbereitungsverträge das Geschäft von Utica Alloys. Das Aufbereitungsgeschäft ist weitgehend unabhängig von Rohstoffpreisen und somit in Zeiten fallender und niedriger Handelspreise eine stabilisierende Komponente. Das wachsende Aufbereitungsgeschäft konnte die nachfragebedingt rückläufige Entwicklung bei den Handelstonnagen kompensieren, sodass die Ausgangstonnage bei den Superlegierungen von ELG in Summe gegenüber dem Vorjahr nahezu konstant blieb.

Der Bereich Carbon Fibre leidet aktuell unter der angespannten Marktlage im wesentlichen Kundensegment, der Öl- und Gas-Industrie. Zur weiteren Entwicklung des Geschäfts fokussierte sich Carbon Fibre 2016 fortgesetzt auf Produktentwicklung und auf den Vertrieb.

Operatives Ergebnis deutlich gesteigert und wieder positiv

Aufgrund des leichten Rückgangs der Ausgangstonnage von ELG gegenüber 2015 sowie der erheblich geringeren Durchschnittspreise für Nickel und weitere für ELG relevante Rohstoffe sank der Umsatz um 19 Prozent auf 1.386 Millionen Euro. Das Operative Ergebnis im Geschäftsjahr 2016 lag mit 18 Millionen Euro deutlich über dem Vorjahreswert von –6 Millionen Euro. Hauptgrund des Anstiegs ist die deutliche Verbesserung im Edelstahlschrottgeschäft, wo sich die höhere Schrottverfügbarkeit im zweiten Halbjahr positiv auswirkte. Zudem entfielen im Bereich Edelstahlschrott gegenüber dem Vorjahr die Belastungen aus dem Wertverlust der Vorräte. Entsprechend profitierte ELG von einer verbesserten Rohertragsmarge und einer nochmals deutlich reduzierten Kostenbasis.

OPERATIVES ERGEBNIS

Mio. Euro

>+100%



MITARBEITER

im Jahresdurchschnitt (Kopfzahl)

-8%



Zukunftsstärkung durch Digitalisierung

Im Jahr 2016 hat ELG die Initiativen in den Bereichen Innovation und Digitalisierung intensiviert. Das Unternehmen legt in seinem Ansatz zur Digitalisierung den Fokus auf Geschäftsmodellinnovationen und Mehrwert für die Kunden. Erste Lösungen, wie die App „MyELG“ im Edelstahlschrottbereich oder „ATTIS“ im Bereich ELG Utica Alloys, sind bereits im internationalen Roll-out – mit sehr positiver Resonanz. Innovations- und Digitalisierungsprojekte werden in enger Zusammenarbeit mit Schacht One durchgeführt.

TAKKT

TAKKT steigerte sowohl Umsatz als auch Operatives Ergebnis erneut deutlich. In Europa und insbesondere in den USA wurde ein gutes organisches Wachstum erreicht. Um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, hat TAKKT eine Digitale Agenda sowie eine „Vision 2020“ erarbeitet und entsprechende Maßnahmen initiiert.

TAKKT setzt Wachstumskurs fort

Der Umsatz von TAKKT erhöhte sich 2016 um 6 Prozent auf 1.125 Millionen Euro. Organisch, das heißt bereinigt um Akquisitionen und Desinvestitionen sowie negative Währungseffekte, betrug das Umsatzwachstum 5 Prozent. Sowohl TAKKT EUROPE als auch TAKKT AMERICA trugen dazu bei, wobei die Dynamik in den USA auch 2016 stärker war.

Der Umsatz von TAKKT EUROPE stieg organisch um 4 Prozent. In der Business Equipment Group wurde ein gutes organisches Wachstum erreicht, wobei die BEG eine Investitionszurückhaltung der Kunden infolge des Brexit-Referendums spürte. Da sich die Geschäfte in China erneut nicht erwartungsgemäß entwickelten, wurden die Vertriebsaktivitäten im Jahresverlauf eingestellt. In der Packaging Solutions Group übernahm Ratioform Anfang des Jahres den Kundenstamm und die Vorräte des bisherigen Franchise-Partners in Österreich. Die Sparte wuchs leicht.

TAKKT AMERICA steigerte den Umsatz organisch deutlich um 7 Prozent. Erneut haben beide Sparten, die Specialties Group und die Office Equipment Group, zum sehr guten Wachstum beigetragen. Die amerikanischen Portfoliogesellschaften profitierten im ersten Halbjahr 2016 von der guten Nachfrage in Nordamerika. Im zweiten Halbjahr schwächte sich die Nachfrage bei der Specialties Group etwas ab, die Office Equipment Group wuchs weiter erfreulich.

UMSATZ
Mio. Euro

+6%



UMSATZVERTEILUNG
nach Bereichen

 50 % TAKKT EUROPE
 50 % TAKKT AMERICA



Seit 1. Januar 2017 arbeitet TAKKT in einer neuen Organisationsstruktur: TAKKT AMERICA wurde anders aufgestellt. Die bisherige Specialties Group wurde in die Merchandising Equipment Group, die Restaurant Equipment Group und die Displays Group aufgegliedert. Daneben bleibt die Office Equipment Group als weitere Sparte bestehen. Durch die neue Aufteilung soll der Kundenfokus noch weiter verstärkt werden.

TAKKT verzeichnete mit 5 Prozent ein starkes organisches Umsatzwachstum.

Operatives Ergebnis stark gestiegen

TAKKT hat das Operative Ergebnis im Vergleich zu 2015 von 129 Millionen Euro auf 142 Millionen Euro gesteigert. Dies resultierte aus dem starken organischen Wachstum sowie aus Ergebnisbeiträgen der Akquisitionen. Zudem kamen positive Sondereffekte zum Tragen: Dem Entkonsolidierungserfolg aus dem Verkauf der Plant Equipment Group im Jahr 2015 stand im Berichtszeitraum ein noch höherer Ertrag aus der Reduzierung der ausstehenden variablen Kaufpreisverbindlichkeiten für die Akquisitionen von Post-Up Stand und BiGDUG gegenüber. Ergebnisreduzierend wirkten die Zukunftsinvestitionen für die Umsetzung der Digitalen Transformation.

digital@TAKKT knüpft an Initiative DYNAMIC an

Gute Fortschritte hat TAKKT auch mit der 2013 gestarteten Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC erzielt. Ziel war die Weiterentwicklung vom klassischen Versandhandel zum Multi-Channel-Plus-Unternehmen. Die Projekte sind größtenteils abgeschlossen. Insgesamt zieht

der Geschäftsbereich eine positive Bilanz: Die Initiative brachte TAKKT positive Impulse bei den Wert- und Wachstumstreibern wie Neukundengewinnung und Kaufhäufigkeit. Das Unternehmen hat zudem gelernt, Veränderungsprozesse effizient zu steuern. Der E-Commerce-Anteil am Auftragseingang ist erfreulich gestiegen und liegt mittlerweile bei 39 Prozent.

TAKKT legt einen starken Fokus auf die weitere Digitalisierung des Geschäftsmodells und der eigenen Organisation und unterstreicht damit den hohen strategischen Stellenwert des Themas als Wachstumschance für das Unternehmen. TAKKT hat hierzu eine „Vision 2020“ entwickelt, die auf eine Verdoppelung des E-Commerce, eine nachhaltige Veränderung der Organisation, Investitionen in Mitarbeiter und neue Technologien sowie die mittelfristige Erhöhung des organischen Umsatzwachstums abzielt. Um die Digitale Transformation umzusetzen und die aktuellen und zukünftigen Chancen der Digitalisierung noch stärker nutzbar zu machen, hat TAKKT sechs Handlungsfelder definiert und innerhalb dieser konkrete Maßnahmen eingeleitet.

Beteiligungen an Start-ups

Anfang 2016 gründete der Geschäftsbereich die TAKKT-Beteiligungsgesellschaft, um sich an jungen, innovativen Unternehmen, die auf B2B-Spezialversandhandel oder Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette der TAKKT-Gesellschaften spezialisiert sind, zu beteiligen. Im Jahr 2016 investierte sie in die beiden Start-ups printmate, das sich auf den digitalen Druck von professionellen Versandverpackungen im kundenindividuellen Design spezialisiert hat, und adnymics, Vorreiter im Bereich der individualisierten Paketbeilagen im E-Commerce.

OPERATIVES ERGEBNIS

Mio. Euro

+10%



MITARBEITER

im Jahresdurchschnitt (Kopfzahl)

+4%



METRO GROUP

Die METRO GROUP hat im Jahr 2016 weitere Fortschritte bei ihrer strategischen Neuausrichtung gemacht und arbeitet derzeit an der Aufteilung des Konzerns in zwei unabhängige Unternehmen. Dies wurde im Rahmen der Hauptversammlung am 6. Februar 2017 mit großer Mehrheit beschlossen. Der Umsatz stieg organisch leicht und auch das Operative Ergebnis vor Sonderfaktoren wuchs leicht. Das Beteiligungsergebnis des Haniel-Konzerns an der METRO GROUP lag allerdings aufgrund höherer Sonderfaktoren unter dem Niveau des Vorjahres.

Aufteilung der METRO GROUP

Die METRO GROUP informierte die Öffentlichkeit erstmals Ende März 2016 über die Pläne zur Aufteilung des Konzerns in zwei unabhängige und auf ihr jeweiliges Marktsegment spezialisierte Unternehmen: einen Großhandels- und Lebensmittelspezialisten und ein auf Unterhaltungselektronik-Produkte und -Dienstleistungen fokussiertes Unternehmen. Beide sollen als separate Aktiengesellschaften mit jeweils eigener Börsennotierung, eigenständigem Unternehmensprofil sowie eigenem Vorstand und Aufsichtsrat etabliert werden. Haniel unterstützt diese Pläne. Nach erfolgreicher Prüfung der notwendigen gesellschafts- und steuerrechtlichen Einzelheiten stimmte der Aufsichtsrat der METRO AG den Plänen zur Teilung der METRO GROUP zu. Organisatorisch trat die Aufteilung in zwei unabhängige Handelsunternehmen am 30. September 2016 in Kraft. Das Großhandels- und Lebensmittelgeschäft soll künftig unter der Unternehmensmarke METRO firmieren, das auf Consumer Electronics ausgerichtete Unternehmen unter der Unternehmensmarke CECONOMY auftreten. Die Hauptversammlung der METRO AG stimmte den Plänen am 6. Februar 2017 mit 99,95 Prozent zu.

Strategische Initiativen intensiviert

Im Hinblick auf ihre strategischen Initiativen konnte die METRO GROUP 2016 deutliche Fortschritte erzielen. Bei METRO Cash & Carry stieg der Belieferungsumsatz, auch unterstützt durch die 2015 akquirierte Classic Fine Foods, um mehr als 15 Prozent. Auch die Akquisition des führenden deutschen Premium-Lebensmittellieferanten Rungis

Express stellt einen wichtigen Schritt für METRO Cash & Carry auf dem Weg zum führenden Multi-Channel Food Service-Anbieter in Deutschland dar. Bei Media-Saturn entwickelte sich der über das Internet generierte Umsatz weiter positiv und stieg um über 10 Prozent.

Zur frühzeitigen Identifizierung neuer Chancen durch die Digitalisierung setzt die METRO GROUP ihr Engagement im Start-up-Segment fort und fördert mit dem METRO Accelerator powered by Techstars am Standort Berlin weiterhin digitale und technologische Innovationen, die für die Gastronomie wegweisend werden könnten. In der ersten erfolgreichen Runde hatten elf internationale Start-ups teilgenommen, im Herbst 2016 startete die zweite Runde mit zehn Start-ups. Auch Media-Saturn setzte das Engagement für Start-ups mit Spacelab, dem Media-Saturn-Accelerator, am Standort München fort und investierte in der ersten Runde in vier Start-up-Unternehmen.

Haniel unterstützt die Aufteilung in zwei Unternehmen: einen Großhandels- und Lebensmittelspezialisten, METRO, und ein auf Unterhaltungselektronik-Produkte und -Dienstleistungen fokussiertes Unternehmen, CECONOMY.

Im Mai 2016 beteiligte sich die METRO GROUP außerdem an dem Berliner Start-up Orderbird, dem im deutschsprachigen Raum führenden iPad-Kassensystem für die Gastronomie, und unterstrich dadurch ihr Engagement für die Digitalisierung in der Gastronomie. Zur weiteren Förderung digitaler Geschäftsmodelle investierte die METRO GROUP im Juli 2016 zudem mit einer Minderheitsbeteiligung in das Kölner Start-up Deutsche Technikberatung, ein Bernetzwerk für schnelle Hilfe bei technischen Fragen. Im August 2016 folgte die Beteiligung am Münchener Start-up Shore, einem Marktführer von webbasierten Businesslösungen für lokale Dienstleister in Europa.

Umsatz organisch leicht gewachsen

Im Jahr 2016 betrug der Umsatz der METRO GROUP 58.313 Millionen Euro und lag somit 1 Prozent unter dem Niveau des Vorjahreszeitraums. Dabei kamen negative Währungseffekte durch die Entwicklung des Russischen Rubels und der Türkischen Lira zum Tragen. Aus Portfolioveränderungen – den Käufen von Rungis Express, Classic

Fine Foods, RTS sowie den Verkäufen von METRO Cash & Carry Vietnam und MAKRO Cash & Carry Griechenland – und Schließungen sowie Neueröffnungen ergab sich ein leicht positiver Saldo. Der Umsatz lag organisch, das heißt währungs- und portfoliobereinigt sowie auf vergleichbarer Fläche, leicht über dem Niveau des Vorjahres.

Der Umsatz von METRO Cash & Carry ging um 2 Prozent zurück. Wesentliche Ursachen dafür waren wie im Vorjahr negative Währungseffekte, insbesondere infolge der Kursentwicklung des Russischen Rubels und der Türkischen Lira, sowie die Veräußerung der Aktivitäten in Vietnam und Griechenland. Der Umsatz von METRO Cash & Carry entwickelte sich im Jahr 2016 organisch leicht positiv.

Die Vertriebslinie Real hat im Jahr 2016 weitere Standorte modernisiert und die Kundenwahrnehmung verbessert. Zudem konnte die Wettbewerbsfähigkeit durch eine Einigung in den Tarifverhandlungen und Einkaufskooperationen gesteigert werden. Aufgrund der geringeren Anzahl an Standorten ging der berichtete Umsatz um 3 Prozent zurück. Dagegen fiel der Umsatz organisch geringer aus. Das Unternehmen konnte jedoch Fortschritte im Bereich des Online-Umsatzes erzielen. Außerdem investiert Real weiterhin in die digitale Expertise. So wurde im Februar 2017 eine neue Einkaufsplattform mit über 5 Millionen Artikeln im Angebot geschaffen.

Media-Saturn konnte den Umsatz um 1 Prozent erhöhen – trotz negativer Währungseffekte insbesondere infolge der Rubel-Entwicklung. Beigetragen haben dazu einerseits das organische Umsatzwachstum in Osteuropa und Deutschland und zum anderen die positiven Effekte aus der Akquisition des Kundenservice- und Reparaturdienstleisters RTS sowie die erhöhte Anzahl von Standorten gegenüber dem Vorjahr. In Deutschland profitierte das Geschäft insbesondere von einem neuen Kundenbindungsprogramm sowie der Fußballeuropameisterschaft, gegenläufig wirkte das im Vorjahresvergleich schwächere Weihnachtst Quartal. Dadurch lag der Umsatz von Media-Saturn organisch auf dem Niveau des Vorjahres.

Operatives Ergebnis vor Sonderfaktoren leicht verbessert

Im Jahr 2016 betrug das Operative Ergebnis der METRO GROUP vor Sonderfaktoren 1.553 Millionen Euro, nachdem es im Vorjahr bei 1.448 Millionen Euro gelegen hatte. Gründe für diese Entwicklung sind vorrangig die Verbesserung des Operativen Ergebnisses von Media-Saturn gegenüber dem Vorjahr sowie sonstige Erträge, wie zum

Beispiel aus Immobilienverkäufen und aus der Ablösung von Pensionsverpflichtungen. Im Vorjahr kamen bereits hohe Sonderfaktoren zum Tragen – hier hatten vor allem Wertminderungen auf den Goodwill bei Real Deutschland das Operative Ergebnis stark belastet. Gegenläufig wirkte der Sonderertrag aus der Veräußerung von METRO Cash & Carry Vietnam. Infolge von Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen bei METRO Cash & Carry und Media-Saturn, Restrukturierungen bei Real und der METRO AG sowie bedingt durch das Aufteilungsprojekt erhöhten sich allerdings im Jahr 2016 die Sonderfaktoren wesentlich. Nach Sonderfaktoren betrug das Operative Ergebnis der METRO GROUP im Jahr 2016 1.006 Millionen Euro und lag damit unter dem Wert des Vorjahres in Höhe von 1.076 Millionen Euro.

Niedrigerer Ergebnisbeitrag für Haniel

Das durch höhere negative Sonderfaktoren belastete Ergebnis der METRO GROUP hat das Metro-Beteiligungsergebnis von Haniel anteilig beeinflusst. Insgesamt ist das Beteiligungsergebnis von Haniel an der METRO GROUP von 57 Millionen Euro im Vorjahr auf 46 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2016 gesunken.

HANIEL-BETEILIGUNGSERGEBNIS Mio. Euro

-19%



Chancen- und Risikobericht

Erfolgreiches unternehmerisches Handeln beruht darauf, sich bietende Chancen zu nutzen und adäquat mit Risiken umzugehen. Es gilt, beides für die Geschäftsentwicklung im Haniel-Konzern frühzeitig zu erkennen, im Detail zu analysieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Chancen wertsteigernd nutzen

Im Haniel-Konzern werden Chancen als unternehmerische Handlungsmöglichkeiten verstanden, die es zu nutzen gilt, um zusätzliches profitables Wachstum zu erreichen. Chancen werden in erster Linie identifiziert, indem Märkte kontinuierlich beobachtet werden. Zu diesem Zweck sammeln und analysieren sowohl die strategische Führungsholding als auch die operativ tätigen Geschäftsbereiche Markt-, Trend- und Wettbewerberinformationen. Dadurch ist Haniel in der Lage, Trends und Anforderungen der oftmals fragmentierten Märkte zeitnah zu erkennen und Innovationen voranzutreiben.

Das Chancenmanagement ist in den Prozess der Strategieentwicklung eingebunden. Im Rahmen der strategischen Planung werden unternehmerische Optionen systematisch bewertet und Initiativen entwickelt, um diese wertsteigernd zu nutzen. Im nächsten Schritt werden die strategischen Initiativen in der operativen Planung konkretisiert und daraus Maßnahmen abgeleitet.

Die Strategie und ihre Umsetzung diskutieren die Mitglieder des Haniel-Vorstands intensiv mit dem Management der Geschäftsbereiche in regelmäßig stattfindenden Gesprächen. Darüber hinaus wird die Strategie der Holding kontinuierlich auf den Prüfstand gestellt. Auf dieser Basis richtet die Holding das Geschäftsportfolio gegebenenfalls durch Käufe und Verkäufe wertsteigernd neu aus. Hierzu steht der Vorstand im regelmäßigen Dialog mit dem Aufsichtsrat.

Optionen für nachhaltiges und profitables Wachstum

Unternehmerische Handlungsoptionen für den Haniel-Konzern gibt es viele. Holding und Geschäftsbereiche suchen fortwährend nach Möglichkeiten, die nachhaltiges und profitables Wachstum sichern. Die im Haniel-Konzern identifizierten Chancen sind im Folgenden aufgeführt:

Optimierung des Geschäftsportfolios: Haniel überprüft kontinuierlich die strategische Ausrichtung des Portfolios. Neue Geschäftsbereiche sollen langfristig einen Wertbeitrag

zum wirtschaftlichen Erfolg des Konzerns leisten können und im Einklang mit ökologischen und gesellschaftlichen Werten stehen. Dabei verfolgt die Holding zwei parallele Ansätze. Ausgehend von globalen Megatrends analysiert sie zum einen das Potenzial verschiedener Branchen und Märkte mit dem Ziel, attraktive Unternehmen zu identifizieren und anzusprechen. Zum anderen prüft die Holding laufend Angebote für den Erwerb von Unternehmen. Auf dieser Basis soll das Haniel-Beteiligungsportfolio durch Unternehmenskäufe und -verkäufe nachhaltig wertsteigernd weiterentwickelt werden – immer unter Einhaltung einer soliden Finanzierungsstruktur.

Internationale Expansion: Alle Haniel-Geschäftsbereiche sind in Europa, BekaertDeslee, ELG und TAKKT auch in Nordamerika stark vertreten und dort mit ihren unterschiedlichen Geschäftsmodellen gut aufgestellt. Möglichkeiten für weiteres Wachstum sieht Haniel in der Verstärkung der Präsenz in diesen Märkten und in den dynamisch wachsenden Volkswirtschaften der Welt. Hierzu zählen Osteuropa, Lateinamerika und Asien. Expansionsmöglichkeiten können durch Neugründungen oder Unternehmenskäufe wahrgenommen werden.

Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor: Unternehmerische Verantwortung hat im Haniel-Konzern eine lange Tradition. Sie drückt sich in dem Bestreben aus, ökonomischen Wert im Einklang mit ökologischen und gesellschaftlichen Beiträgen zu steigern. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, hat Haniel drei Handlungsfelder im Bereich Nachhaltigkeit festgelegt: Mitarbeiter, Wertschöpfungskette und Innovation. Diese Schwerpunkte gelten für alle Geschäftsbereiche sowie die Holding. Sie werden von ihnen unter Berücksichtigung der jeweiligen Besonderheiten eigenverantwortlich unter der übergeordneten Zielsetzung bearbeitet, um Potenziale für Effizienzsteigerungen und weiteres profitables Wachstum zu erschließen. Denn Kunden entscheiden sich zunehmend für nachhaltig wirtschaftende Geschäftspartner, deren Produkte und Dienstleistungen sich durch Ressourceneffizienz und Sozialverträglichkeit vom Wettbewerb differenzieren. Als Fullservice-Anbieter für Waschraumhygiene, Schmutzfangmatten und Berufskleidung setzt CWS-boco im Zuge der

Modernisierung des Wäschereinetzwerks auf energie- und wassereffiziente Technologien. Dadurch können nicht nur Ressourcen, sondern langfristig auch Kosten eingespart werden. BekaertDeslee strebt ebenfalls einen effizienteren Ressourceneinsatz an: Die Implementierung einer innovativen Technik bei der Textilveredlung soll mittelfristig zu einer Reduzierung des Wasser-, Chemikalien- und Energieverbrauchs führen. Ausführliche Informationen zum Thema Nachhaltigkeit im Haniel-Konzern enthält das Kapitel „Corporate Responsibility“ ab Seite 34.

Digitalisierung: Die Digitalisierung verändert das Verhalten von privaten Konsumenten und Geschäftskunden tiefgreifend. Sie schafft neue Nutzungsmöglichkeiten für Bestehendes, aber auch Raum für gänzlich Neues. Schlagworte wie 3-D-Druck, Industrie 4.0, Cloud-Computing, Big Data und Mobile Devices stehen für die digitale Veränderung. Diese geht für den Haniel-Konzern einher mit großen Chancen in der Wertschöpfungskette, an der Schnittstelle zum Kunden und für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. So können beispielsweise mit leistungsfähigen Produktkonfiguratoren und flexiblen Fertigungsmethoden wie 3-D-Druck individualisierte „Massen“-Produkte angeboten werden. Darüber hinaus eröffnet die Verfügbarkeit großer Datenmengen Möglichkeiten zur Neugestaltung von Wertschöpfungsketten und Verbesserung des Kundenangebots. Alle Haniel-Geschäftsbereiche haben jeweils eine Digitale Agenda erarbeitet, die es ihnen ermöglichen wird, die sich bietenden Chancen der Digitalisierung noch besser zu nutzen. Mit Schacht One hat Haniel zudem eine eigene Gesellschaft etabliert, die als Plattform für die Umsetzung digitaler Projekte fungiert. Zudem verfügt das Unternehmen durch seine Investitionen in digital ausgerichtete Venture-Capital-Fonds über die Möglichkeit, von den Entwicklungen der Start-up-Szene zu lernen beziehungsweise an ihnen zu partizipieren.

Multi-Channel-Aktivitäten: Mit der fortschreitenden Digitalisierung ergeben sich Wachstumschancen durch die konsequente Erweiterung der Einzel- und Großhandelsaktivitäten der METRO GROUP und des Versandhandelsgeschäfts von TAKKT zu einem Multi-Channel-Geschäft. Bei der METRO GROUP liegen diese Wachstumschancen in der noch stärkeren Verzahnung des stationären Geschäfts mit den E-Commerce-Aktivitäten. Auf dieser Basis kann die METRO GROUP einen echten Mehrwert für den Kunden schaffen. Darüber hinaus schafft die beschlossene Aufteilung in ein Unternehmen für Groß- und Lebensmitteleinzelhandel – METRO – sowie ein Unternehmen für Consumer Electronics – CECONOMY – noch bessere Voraussetzungen für den erfolgreichen Ausbau des Multi-Channel-Geschäfts. Der Spezialversandhändler TAKKT hat in den vergangenen Jahren über die Initiative DYNAMIC die Verknüpfung der Vertriebswege Katalog, E-Commerce/Procurement, Telefon-Marketing und Außendienst intensiv vorangetrieben. Dadurch ist TAKKT überall dort präsent, wo sich Kunden über Produkte informieren

und Kaufentscheidungen treffen. Die Digitale Agenda von TAKKT zielt darauf ab, die sich aus dieser breiten Präsenz ergebenden Wachstumschancen noch besser zu nutzen und die Marktposition zu verbessern.

Steigende Rohstoffnachfrage: Kerngeschäft von ELG ist der Handel mit und die Aufbereitung von Rohstoffen insbesondere für das Marktsegment Edelstahl. Wachstumschancen ergeben sich für ELG aus dem mittel- und langfristig erwarteten weltweiten Nachfrageanstieg bei Edelstahlprodukten. Zudem ist davon auszugehen, dass ELG Utica Alloys, das Geschäft mit Superlegierungen, weiter an Bedeutung gewinnen wird. ELG ist hier in der Aufbereitung von sehr hochwertigen Materialien tätig. Dazu zählen vor allem Titanschrotte und hochlegierte, nickelhaltige Schrotte, die beispielsweise in der Luft- und Raumfahrt sowie bei der Energieerzeugung zum Einsatz kommen. ELG hat diesen Bereich in den vergangenen Jahren durch Akquisitionen gestärkt und kann damit von der steigenden Kundennachfrage profitieren. Zusätzlich zum Handel mit Edelstahlschrotten und Superlegierungen ist ELG in dem noch jungen Geschäftsfeld des Recyclings von Karbonfasern aktiv, deren Anwendungsfelder stetig erweitert werden.

Wachsender Lebensstandard: In den Märkten mit hohem Wohlstandsniveau ist eine zunehmende Nachfrage nach hochwertigen Matratzen zu erwarten, die die Gesundheit und das Wohlbefinden der Schlafenden fördern. Die von BekaertDeslee entwickelten und hergestellten Stoffe für Matratzenbezüge tragen wesentlich dazu bei, die steigenden Qualitätsanforderungen in Bezug auf Design und Produkteigenschaften von Matratzen zu erfüllen. Zudem ergeben sich in den sich entwickelnden Märkten, insbesondere in Asien, mit zunehmendem Wohlstand mittel- und langfristig Wachstumschancen aus der steigenden Nachfrage nach Matratzen. Auch an dieser Entwicklung kann BekaertDeslee dank seiner lokalen Präsenz und seines breiten Produktportfolios partizipieren.

In der Gesamtbetrachtung bieten sich dem Haniel-Konzern unverändert eine Vielzahl von Chancen für nachhaltiges und profitables Wachstum in der Zukunft. Insbesondere stehen der Haniel-Holding ausreichend Finanzmittel zur Verfügung, um damit neue attraktive Geschäftsbereiche zu erwerben – mit vielen neuen Chancen.

Systematisches Risikomanagement

Ziel des Risikomanagements im Haniel-Konzern ist es, Risiken vorausschauend zu beurteilen – im Hinblick auf die übergeordneten Unternehmensziele Wertsteigerung, Wachstum und Liquidität. Zu diesem Zweck sollen jene Risiken frühzeitig erkannt werden, welche die Umsetzung der strategischen und operativen Maßnahmen beeinträchtigen und damit die Realisierung von Wert- und Wachstumspotenzialen oder die Sicherung jederzeit verfügbarer Liquidität gefährden. Dabei geht es nicht darum, alle potenziellen Risiken zu vermeiden. Vielmehr sollen Risiken frühzeitig erkannt werden, um so rasch und wirksam gegensteuern zu können oder aber sich bewusst für das Eingehen überschaubarer Risiken zu entscheiden – auch, um damit unternehmerische Chancen zu nutzen.

Das Risikomanagementsystem im Haniel-Konzern beruht auf einem Integrationskonzept und besteht dementsprechend aus einer Vielzahl an Bausteinen. Die Holding gibt dabei für die wesentlichen Bausteine einen Handlungsrahmen vor und legt zentral Mindestanforderungen fest, die von den Geschäftsbereichen eigenverantwortlich und an das jeweilige Geschäftsmodell angepasst umgesetzt werden.

Die **Aufbauorganisation des Risikomanagements** ist konzernweit geregelt und umfasst alle Geschäftsbereiche. Auf Ebene der Geschäftsbereiche koordinieren die Controlling- beziehungsweise Revisionsabteilungen die Risikoerhebung und sind für die Bewertung der Risiken im Rahmen der Unternehmensplanung verantwortlich. Die erhobenen Risiken werden im Risikomanagement-Ausschuss unter Beteiligung des Vorstands diskutiert und auf zusätzlichen Handlungsbedarf zur Risikosteuerung geprüft. Auf Holding-Ebene gibt es darüber hinaus ein Risikomanagement-Komitee, in dem der Vorstand und die Leiter aller Zentral- und Stabsabteilungen vertreten sind. Dieses Gremium dient vor allem dem fachübergreifenden Informationsaustausch über die Holding-Risiken. Der Risikomanagement-Beauftragte auf Holding-Ebene koordiniert den geschäftsbereichsübergreifenden Risikoerhebungsprozess und ist verantwortlich für die Weiterentwicklung des Risikofrüherkennungssystems.

Im Zusammenhang mit den **strategischen und operativen Planungen** werden wesentliche Risiken und Maßnahmen zu deren Begrenzung identifiziert. Unter einem Risiko wird dabei die Gefahr einer negativen Abweichung von der geplanten oder erwarteten Entwicklung verstanden. Die identifizierten Risiken werden systematisch hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe bewertet, wobei risikovermeidende oder -mindernde Maßnahmen sowie bereits gebildete Rückstellungen in die Bewertung einfließen. Die erhobenen Risiken besprechen der Holding-Vorstand und das Management der Geschäftsbereiche in den Planungsgesprächen.

Anschließend werden die Risiken im Risikomanagement-Ausschuss vertiefend erörtert. Ergänzend zu dieser Risikoerhebung wird auch auf Ebene der Holding eine Risikoinventur durchgeführt. Die Ergebnisse werden im Risikomanagement-Komitee diskutiert. Aufbauend auf den Risikomeldungen der Geschäftsbereiche sowie der Risikoinventur der Holding wird der Konzern-Risikobericht erstellt. Die Vorstandsmitglieder besprechen die Ergebnisse und informieren den Prüfungsausschuss über die Risikosituation des Konzerns insgesamt sowie über wesentliche Einzelrisiken.

Im Rahmen der unterjährigen **Umsatz- und Ergebnisberichterstattung** melden die Geschäftsbereiche neben finanziellen auch nicht-finanzielle unternehmensspezifische Kennzahlen und Sachverhalte an die Holding, damit Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt werden können. Diese Berichterstattung wird um Risiken erweitert, die festgelegte Schwellenwerte überschreiten.

Ein weiteres Element des Risikomanagements ist die laufende Sammlung und **Analyse von Informationen über Märkte, Trends und Wettbewerber**.

Das **Investitionscontrolling** umfasst die jährliche Budgetierung sowie die regelmäßige Nachverfolgung der getätigten Investitionsbeträge. Investitionsprojekte werden anhand methodisch einheitlicher DCF-Rendite-rechnungen bewertet, wobei pro Geschäftsbereich und Strategische Geschäftseinheit risikoadäquate Mindestrenditen vorgegeben werden.

Die **Berichterstattung und Steuerung finanzwirtschaftlicher Risiken** umfasst Liquiditätsrisiken, Ausfallrisiken und Risiken aus Änderungen von Zinsen und Wechselkursen sowie Preisschwankungen an den Aktien- oder Rohstoffmärkten. Ziel ist es, finanzwirtschaftliche Risiken zu vermeiden oder zu begrenzen. Hierzu hat die Holding allgemeine Grundsätze für das finanzwirtschaftliche Risikomanagement festgelegt. Diese sind in Richtlinien für die Treasury-Abteilungen der Holding und der Geschäftsbereiche vorgegeben. Zudem gilt für die Holding eine besondere Richtlinie für die Anlage von Finanzmitteln. Das Management finanzwirtschaftlicher Risiken wird detailliert im Konzernanhang ab Seite 138 erläutert.

Das **interne Kontrollsystem** ist darauf ausgerichtet, dass bestehende Regelungen zur Reduzierung von Risiken auf allen Konzernebenen eingehalten werden. Damit soll die Funktionsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftsprozesse gewährleistet und Vermögensschäden entgegengewirkt werden. Das interne Kontrollsystem ist in der Holding und in den Geschäftsbereichen geschäftsmodellspezifisch umgesetzt und umfasst sowohl prozessintegrierte als auch prozessunabhängige Kontrollmaßnahmen. Es erstreckt sich über alle wesentlichen Geschäftsprozesse einschließlich des Rechnungslegungsprozesses.

Das **Compliance-Management-System** ist darauf ausgerichtet, die Einhaltung von gesetzlichen und unternehmensinternen Regelungen durch präventive Maßnahmen sicherzustellen. Hierzu hat Haniel konzernweit einheitliche Mindeststandards festgelegt. Im Rahmen des Compliance-Management-Systems werden Compliance-Risiken im Konzern systematisch erhoben und bewertet sowie zwischen dem Management der Geschäftsbereiche und dem Holding-Vorstand diskutiert. Ebenfalls Bestandteil des Compliance-Management-Systems ist eine Hotline zur Meldung von möglichen Compliance-Verstößen. Außerdem finden Schulungen mit Prüfungen zu Compliance-Fragestellungen statt. Zudem gibt es in den Geschäftsbereichen und der Holding Compliance-Beauftragte, die als Ansprechpartner für Mitarbeiter fungieren und helfen, Zweifelsfragen zu klären.

Die **Revisionsabteilungen** der Geschäftsbereiche und der Holding sind in das Risikomanagement eingebunden. Sie kontrollieren die Prozesse der Gesellschaften des Haniel-Konzerns insbesondere unter den Gesichtspunkten operative Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit sowie Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und interner Richtlinien. Dazu gehört auch die Kontrolle der Implementierung und Wirksamkeit des Risikomanagementsystems einschließlich des internen Kontrollsystems und des Compliance-Management-Systems. Bei der risikoorientierten Prüfungsplanung berücksichtigt die interne Revision die Informationen aus der Risikoerhebung und prüft gegebenenfalls wesentliche Risikosachverhalte.

Mit Geschäftsordnungen und daraus abgeleiteten Richtlinien wird unter Beachtung der gesetzlichen Rahmenbedingungen im Haniel-Konzern sichergestellt, dass die Bausteine des Risikomanagementsystems eingehalten und zielsetzungsgerecht angewendet werden. Ergänzend zu diesen Richtlinien gibt es Verhaltenskodizes für die Holding und die Geschäftsbereiche. Darin sind Grundprinzipien des Verhaltens für die Mitarbeiter auf der Basis gelebter Wertvorstellungen niedergelegt.

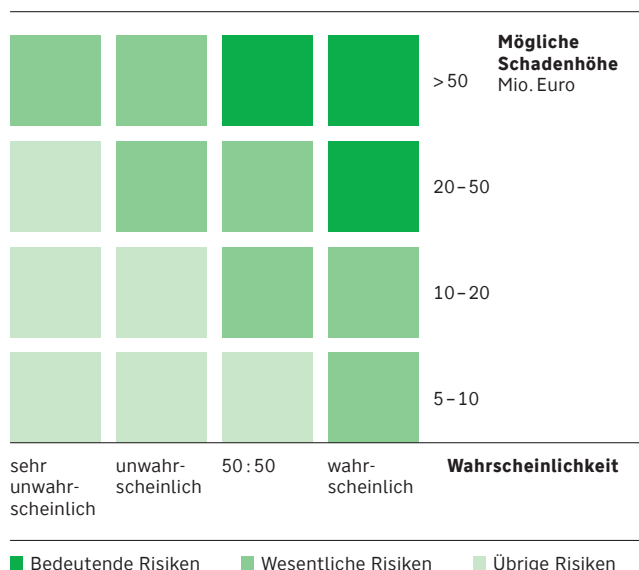
Das Risikomanagementsystem wird regelmäßig auf seine Wirksamkeit überprüft und bei Bedarf weiterentwickelt.

Der Abschlussprüfer wurde auch 2016 wieder vom Aufsichtsrat beauftragt, das Risikofrüherkennungssystem des Konzerns einer freiwilligen Prüfung analog § 317 Absatz 4 HGB zu unterziehen. Die Eignung dieses Systems wurde vom Abschlussprüfer bestätigt.

Klar definierte Risikofelder

Systematisches Risikomanagement setzt voraus, dass die Risiken frühzeitig erkannt werden. Nachfolgend sind die zentralen zum 31. Dezember 2016 identifizierten Risiken aufgeführt, denen der Haniel-Konzern voraussichtlich auf kurze und mittlere Sicht ausgesetzt ist. Den identifizierten Risiken sind hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe jeweils Bandbreiten zugeordnet, wobei die Schadenhöhe als mögliche Ergebnisbelastung pro Jahr ausgewiesen ist. Bei der Zuordnung der Risiken zu den Bandbreiten sind risikomindernde Gegenmaßnahmen bereits berücksichtigt. Durch Kombination der beiden Kriterien – Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe – werden die einzelnen Risiken in der Haniel-Risikomatrix den Kategorien „bedeutende Risiken“, „wesentliche Risiken“ und „übrige Risiken“ zugeordnet. Im Folgenden sind die zentralen identifizierten Risiken nach diesen Kategorien beginnend mit den „bedeutenden“ dargestellt:

HANIEL-RISIKOMATRIX



Beteiligungen: Haniel hält insbesondere eine wesentliche Beteiligung an der METRO GROUP. Faktoren, die das Konzernergebnis der METRO AG ungünstig beeinflussen, wirken sich auch auf das Metro-Beteiligungsergebnis des Haniel-Konzerns aus oder können den Wertansatz der Beteiligung negativ beeinflussen. Aufgrund der Größe der Beteiligung an der METRO GROUP ist dieses Risiko im Haniel-Konzern als bedeutendes Risiko zu klassifizieren. Risiken, denen die METRO GROUP unterliegt, ergeben sich insbesondere aus Änderungen beim Konsumverhalten und der Kundenerwartungen an den Handel sowie einem steigenden Wettbewerbsdruck durch E-Commerce. Wenn es nicht gelingt, angemessen auf diese Herausforderungen zu reagieren und die begonnenen Veränderungsprojekte erfolgreich umzusetzen, kann dies die Geschäftsentwicklung der METRO GROUP beeinträchtigen. Außerdem können eine Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen

Entwicklung sowie eine Fehlbeurteilung von Märkten für die internationale Expansion negative Auswirkungen auf das Geschäft der METRO GROUP haben. Der Umgang mit diesen Risiken liegt in erster Linie in der Verantwortung des Managements der METRO GROUP. Als größter Anteilseigner begleitet Haniel das Management dabei durch Vertretung im Aufsichtsrat und durch Ausübung von Eigentümerrechten in der Hauptversammlung.

Unternehmensstrategie: Unternehmensstrategische Risiken können vor allem durch die Fehleinschätzung künftiger Entwicklungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld entstehen. Fehleinschätzungen können sich auch auf die Attraktivität von neuen regionalen Märkten oder auf die Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen insgesamt beziehen. Der Haniel-Konzern begegnet diesem Risiko mit intensiven Markt- und Wettbewerbsanalysen sowie regelmäßigen Strategiegesprächen zwischen dem Holding-Vorstand und dem Management der Geschäftsbereiche. Darüber hinaus trägt das diversifizierte Geschäftsfeldportfolio dazu bei, die Auswirkungen von Fehlentwicklungen in einzelnen Bereichen abzumildern. Dennoch führt die hohe Erfolgsrelevanz strategischer Entscheidungen dazu, dass damit verbundene Gefahren im Haniel-Konzern zu den wesentlichen Risiken gehören.

Unternehmenskäufe und -verkäufe: Um Risiken im Rahmen von Unternehmenstransaktionen wirksam zu begegnen, werden Investitionen und Desinvestitionen vor Abschluss – auch mithilfe qualifizierter externer Berater – sorgfältig geprüft und mithilfe methodisch einheitlicher DCF-Renditerechnungen bewertet. Die Integration eines erworbenen Unternehmens in den Haniel-Konzern erfolgt anschließend auf Grundlage detaillierter Zeit- und Maßnahmenpläne sowie klar definierter Verantwortlichkeiten. Darüber hinaus werden bereits getätigte Unternehmenserwerbe regelmäßig einer Erfolgskontrolle unterzogen. Falls trotz aller Sorgfalt die mit einer Akquisition angestrebten Ziele nicht oder nur teilweise erreicht werden, können Wertberichtigungen auf Goodwills und andere Vermögenswerte erforderlich sein. Im Fall von Unternehmensverkäufen werden die daraus im Konzern verbleibenden Verpflichtungen regelmäßig überwacht und beurteilt. Im Zusammenhang mit dem Verkauf des früheren Geschäftsbereichs Xella fallen darunter auch in Klageverfahren geltend gemachte Schäden aus angeblich fehlerhaften Kalksandsteinen aus früheren Haniel-Baustoffwerken. Bei den Risiken aus Unternehmenskäufen und -verkäufen handelt es sich aufgrund der hohen Bedeutung des Portfoliomanagements im Haniel-Konzern und der damit inhärent verbundenen Unwägbarkeiten um wesentliche Risiken.

Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen: Die Nachfrage nach den Dienstleistungen und Produkten der Geschäftsbereiche wird auch von den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. Die konjunkturelle Abhängigkeit ist jedoch in den Geschäftsbereichen unterschiedlich groß und zeigt sich zeitlich versetzt: Während eine nachlassende Konjunktur bei BekaertDeslee, ELG und TAKKT unmittelbar die Geschäftsentwicklung beeinträchtigt, spiegelt sie sich bei CWS-boco in einem vergleichsweise geringeren Umfang und erst zeitverzögert wider. Grund hierfür sind die langfristigen Verträge mit den Kunden im Vermietungs-Kerngeschäft von CWS-boco. Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung stellt ein wesentliches Risiko dar, auch wenn durch die Diversifikation des Haniel-Geschäftsportfolios und die Präsenz in unterschiedlichen Regionen die Auswirkungen konjunktureller Schwankungen abgemildert werden. Darüber hinaus wirken die starke Marktposition der einzelnen Geschäftsbereiche, umfassende Produkt- und Dienstleistungsangebote, eine heterogene Kundenbasis sowie flexible Kapazitäten und Kostenstrukturen risikomindernd.

Personal: Der Unternehmenserfolg des Haniel-Konzerns ist maßgeblich von der Kompetenz und dem Engagement der Mitarbeiter abhängig. Führungskräfte müssen die erforderliche Kompetenz, Erfahrung und Persönlichkeit aufweisen, um die richtigen Entscheidungen im Sinne einer wertorientierten und nachhaltigen Entwicklung ihrer Bereiche zu treffen und umzusetzen. Dementsprechend kann die Auswahl von Führungskräften, die diesen Anforderungen nicht genügen und Fehlentscheidungen treffen, die erfolgreiche Unternehmensentwicklung spürbar beeinträchtigen. Dies gilt umso mehr in einem von Digitalisierung geprägten, sich dynamisch verändernden Unternehmensumfeld. Der Haniel-Konzern ist deshalb bestrebt, qualifizierte Beschäftigte zu gewinnen, sie weiterzuentwickeln und dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Hierzu bietet der Haniel-Konzern attraktive Vergütungsmodelle und führt regelmäßig Nachfolgeplanungen mit dem Ziel durch, frei werdende Stellen mit qualifizierten internen Kandidaten besetzen zu können. Vor allem aber investiert der Haniel-Konzern in die kontinuierliche Weiterbildung seiner Mitarbeiter: Die eigene Haniel Akademie bietet Fach- und Führungskräften aus dem Konzern Seminare und modulare Programme zur Weiterbildung sowie zur Stärkung der Führungskompetenz an. Die Programme des „Haniel Leadership Curriculum“ bereiten aufstrebende Führungstalente, erfahrene Führungskräfte und Top-Manager auf künftige Herausforderungen und Führungsaufgaben vor. Ausführliche Informationen zu Aus- und Fortbildung im Haniel-Konzern enthält das Kapitel „Corporate Responsibility“ ab Seite 34. Insgesamt werden Risiken aus dem Personalbereich als wesentliche Risiken eingeschätzt.

Informationstechnologie: Gut funktionierende und auf die Strategie abgestimmte IT-Systeme stellen im Haniel-Konzern eine notwendige Voraussetzung für die operative Geschäftstätigkeit und für administrative Bereiche dar. Mangelnde Anpassungsfähigkeit der IT-Systeme kann bei veränderten strategischen Anforderungen erhebliche Wettbewerbsnachteile mit sich bringen. Daher überprüfen die Haniel-Holding und die Geschäftsbereiche ihre IT-Strategie regelmäßig und modernisieren oder erneuern die Systeme bei Bedarf. Um mit solchen Projekten untrennbar verbundenen Risiken zu begegnen, finden fundierte und systematische Auswahlprozesse für neue IT-Systeme und moderne Projektmanagement-Methoden bei deren Einführung Anwendung. Bei der laufenden Nutzung von IT-Systemen bestehen darüber hinaus das Risiko eines Ausfalls sowie das Risiko von Datenzugriffen oder -manipulationen durch Unberechtigte. Solchen Gefahren beugt neben einem geschärften Sicherheitsbewusstsein der Mitarbeiter ein professionell organisierter IT-Betrieb vor. Hierzu bestehen konzernweit einheitliche Mindeststandards. In Übereinstimmung damit halten die Haniel-Holding und die Geschäftsbereiche zusätzliche Notfallsysteme vor, sichern regelmäßig relevante Daten und tragen dafür Sorge, dass Unberechtigte nicht auf IT-Systeme zugreifen können. Insgesamt sind die aus der Informationstechnologie resultierenden Risiken im Haniel-Konzern zu den wesentlichen Risiken zu rechnen.

Rohstoffpreise: Erheblichen Einfluss insbesondere auf die Geschäftsentwicklung des Geschäftsbereichs ELG hat die Entwicklung von Preisen für Rohstoffe, vor allem für Nickel, die wiederum durch konjunkturelle Branchenentwicklungen beeinflusst sind. Stabilisierend auf die Geschäftsentwicklung von ELG wirken Preisabsicherungen mithilfe derivativer Finanzinstrumente sowie die breite geografische Streuung der Warenströme in der Beschaffung und im Vertrieb. Zudem baut der Geschäftsbereich ELG das weniger rohstoffpreisabhängige Aufbereitungsgeschäft bei ELG Utica Alloys, das Geschäft mit Superlegierungen, weiter aus. Dennoch verbleiben geschäftsmodellbedingt Rohstoffpreisschwankungen als wesentliches Risiko im Haniel-Konzern.

Forderungen: Vor allem ELG liefert branchenbedingt die Produkte an einige wenige, dafür aber sehr große Kunden. Dies führt pro Abnehmer zu teilweise sehr hohen Forderungsständen. Um den Risiken durch Forderungsausfälle entgegenzutreten, verfügt ELG über ein umfassendes Debitorenmanagement. Darüber hinaus schließt ELG – soweit dies möglich ist – systematisch Ausfallversicherungen ab und verkauft Forderungen im Rahmen von Forfaitierungsprogrammen. Auch unter Berücksichtigung dieser Gegenmaßnahmen stellt der Ausfall von Forderungen ein wesentliches Risiko dar.

Wechselkurse: Da der Haniel-Konzern Geschäftsaktivitäten in erheblichem Umfang in Ländern hat, die nicht den Euro als Landeswährung haben, unterliegen operatives Geschäft und Finanztransaktionen Wechselkursschwankungen, die sich negativ auf das Konzernergebnis auswirken können. Dabei handelt es sich zum einen um Transaktionsrisiken, die vor allem dadurch entstehen, dass Umsatzerlöse und zugehörige Kosten nicht in derselben Währung anfallen. Zum anderen bestehen Translationsrisiken, die aus der Umrechnung von Erträgen und Aufwendungen in Nicht-Euro-Währungen in Euro herrühren. Während Translationsrisiken grundsätzlich nicht gegen Wechselkursschwankungen gesichert werden, setzt der Konzern diverse Sicherungsinstrumente ein, um Transaktionsrisiken zu begrenzen. Diese werden detailliert im Konzernanhang ab Seite 140 erläutert. Insbesondere wegen der ungesicherten Translationsrisiken gehören Wechselkursrisiken im Haniel-Konzern zu den wesentlichen Risiken.

Zinssätze und Finanzierung: Veränderungen von Zinssätzen können zu höheren Finanzierungskosten führen und sich damit negativ auf das Ergebnis auswirken. Dabei ist zwischen der Veränderung des Marktzinses und der Veränderung der Marge, die zusätzlich zum Marktzins zu zahlen ist, zu unterscheiden. Um die Risiken aus Veränderungen von Marktzinsen zu begrenzen, setzt der Konzern diverse Sicherungsinstrumente ein. Diese werden detailliert im Konzernanhang ab Seite 139 erläutert. Um die Volatilität der Zinsmargen zu begrenzen, sind langjährige Kreditvereinbarungen, Schulscheindarlehen und Anleihen geeignete Finanzierungsformen. Dabei hängt die Zinsmarge auch vom Rating der Holding ab. Dieses richtet sich nach der Entwicklung des Marktwert-Gearings, also des Verhältnisses zwischen Nettofinanzschulden und Marktwert des Beteiligungsportfolios, sowie des Cashflows auf Holding-Ebene. Zudem beeinflussen Anzahl und Gewicht der einzelnen Beteiligungen im Haniel-Beteiligungsportfolio das Rating.

Die Sicherung des Finanzierungsbedarfs für das operative Geschäft erfolgt im Haniel-Konzern mit Eigen- und Fremdkapital. Beim Fremdkapital wird eine Diversifikation der Finanzierungsinstrumente und Investorenkreise angestrebt, um flexibel auf Entwicklungen an den Kapitalmärkten und im Bankenbereich reagieren zu können. Zu verbindlich zugesagten, jedoch nur in begrenztem Umfang genutzten bilateralen Kreditlinien kommt in der Holding der gesicherte Kapitalmarktzugang über beispielsweise das aktuelle Commercial Paper Programme und über das bestehende externe Rating hinzu. Bei der Finanzierung mit Fremdkapital ist es von Vorteil, dass die Holding und die Geschäftsbereiche als langjährige und verlässliche Geschäftspartner bei Banken und anderen Investoren ein

hohes Maß an Vertrauen genießen. Damit ist der Haniel-Konzern in der Lage, die Finanzierung des operativen Geschäftsbetriebs sicherzustellen, auch wenn die Einzahlungen aus der Geschäftstätigkeit beispielsweise konjunkturbedingt rückläufig sind.

Bei der vorübergehenden Anlage von Finanzmitteln nach dem Verkauf des Geschäftsbereichs Celesio im Jahr 2014 besteht prinzipiell die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit einer Gegenpartei und damit das Risiko des Forderungsausfalls. Um dem zu begegnen, verteilt Haniel die Anlagen auf eine Vielzahl von Vertragspartnern und hat in Abhängigkeit von deren Bonität entsprechende Limite festgelegt. Dies ist in der Richtlinie für die Anlage von Finanzmitteln dokumentiert und wird regelmäßig überwacht.

Im Haniel-Konzern sind Risiken aus Zinssätzen und Finanzierung derzeit von vergleichsweise geringer Bedeutung und damit zu den übrigen Risiken zu rechnen.

Compliance: Die Geschäftstätigkeit des Haniel-Konzerns unterliegt gesetzlichen und unternehmensinternen Regelungen. Werden diese nicht eingehalten, kann das dem Ansehen des Unternehmens Schaden zufügen und den wirtschaftlichen Erfolg gefährden. Um Compliance-Risiken effektiv vorzubeugen, hat der Haniel-Konzern ein umfassendes Compliance-Management-System etabliert. Aus diesem Grund werden Compliance-Risiken den übrigen Risiken zugeordnet.

Gerichtsverfahren: Weder die Franz Haniel & Cie. GmbH noch eine ihrer derzeitigen Tochtergesellschaften sind an laufenden oder derzeit absehbaren Gerichtsverfahren direkt beteiligt, die wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben könnten.

Keine bestandsgefährdenden Risiken

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Risikolage des Haniel-Konzerns im Jahr 2016 nicht wesentlich verändert. Mit der Aufteilung der METRO AG in einen Großhandels- und Lebensmittelspezialisten und ein auf Unterhaltungselektronik-Produkte und -Dienstleistungen fokussiertes Unternehmen, der die METRO-Hauptversammlung am 6. Februar 2017 zugestimmt hat, ändert sich in Zukunft die Risikolage des Haniel-Konzerns. Es bestehen dann zwei voneinander weitgehend unabhängige Finanzbeteiligungen, was bei Haniel zu einer höheren Diversifikation führt. Das jeweilige Beteiligungsergebnis unterliegt zwar weiterhin den für die METRO GROUP genannten Risikofaktoren, doch sind die zwei jeweils stärker fokussierten Unternehmen besser in der Lage, auf Herausforderungen am Markt zu reagieren, ihre Strategie konsequent zu verfolgen und Veränderungsprojekte erfolgreich umzusetzen.

Die dargestellten Risiken können, jeweils für sich betrachtet, nachteilige Auswirkungen auf den Haniel-Konzern haben. Im Hinblick auf die Gesamtrisikolage wirkt sich jedoch die geschäftsmodellbezogene und regionale Diversifikation positiv aus: Viele Risiken beschränken sich auf einzelne Geschäftsbereiche oder Regionen und sind daher bezogen auf den Gesamtkonzern von vergleichsweise geringer Bedeutung. Dort, wo Risiken ihrer Natur nach alle Geschäftsbereiche und die Holding betreffen, ist davon auszugehen, dass sie nicht alle Geschäftseinheiten in gleicher Weise und zeitgleich treffen. Die Diversifikation führt somit dazu, dass der Haniel-Konzern im Hinblick auf erkennbare Risiken robust aufgestellt ist.

Risiken, die für sich alleine oder gesamthaft den Fortbestand des Unternehmens gefährden, sowie nennenswerte, über das normale unternehmerische Risiko hinausgehende zukünftige Risiken sind nicht erkennbar. Den dargestellten Risiken stehen bei Haniel auch zahlreiche Chancen für nachhaltiges und profitables Wachstum gegenüber.

Überwachung der Rechnungslegungsprozesse

Die Rechnungslegungsprozesse unterliegen im Haniel-Konzern einem internen Kontroll- und Risikomanagementsystem. Damit soll die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung sichergestellt und das Risiko einer fehlerhaften Berichterstattung in der externen und internen Konzernberichterstattung minimiert werden. Wesentliche Risiken einer fehlerhaften Berichterstattung können resultieren aus: komplexen Transaktionen oder Konsolidierungsvorgängen, Massentransaktionen, der Wesentlichkeit einzelner Abschlussposten, Ermessensspielräumen und Schätzungen, unberechtigten Zugriffen auf die IT-Systeme sowie unzureichend geschulten Mitarbeitern. Inwieweit sich aus solchen Sachverhalten Risiken für den Konzernabschluss ergeben können, wird regelmäßig überprüft.

Um potenziellen Risiken zu begegnen, ist im Haniel-Konzern ein internes Kontrollsystem eingeführt, das die Zuverlässigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Finanzberichterstattungsprozesse, die Einhaltung maßgeblicher gesetzlicher und interner Vorschriften sowie die Effizienz und Effektivität der Prozesse gewährleisten soll. Ein angemessenes und funktionsfähiges internes Kontrollsystem kann allerdings nicht garantieren, dass alle Risiken identifiziert beziehungsweise vermieden werden. Das interne Kontrollsystem im Konzern orientiert sich am Rahmenwerk „COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Internal Control – Integrated Framework“.

Die vorhandene Risiko- und Kontrollstruktur wird systematisch erfasst und dokumentiert. Hierzu erfolgt anhand klar definierter qualitativer und quantitativer Wesentlichkeitskriterien eine regelmäßige Aktualisierung und Überprüfung der zentralen Risikofelder. Im Fall veränderter oder neu entstandener rechnungslegungsbezogener Risiken beziehungsweise erkannter Kontrollschwächen obliegt es der Verantwortung der Geschäftsbereiche in Abstimmung mit dem zentralen Konzernrechnungswesen, zum nächstmöglichen Zeitpunkt geeignete Kontrollmaßnahmen zu implementieren. Die Effektivität der festgelegten Kontrollen wird in regelmäßigen Abständen durch ein Self-Assessment der Kontrollverantwortlichen beziehungsweise von deren Vorgesetzten überprüft und dokumentiert. Die Ergebnisse dieser Self-Assessments unterliegen einer regelmäßigen Validierung durch unabhängige Dritte. Die Verantwortung für die Einrichtung und Überwachung des internen Kontrollsystems liegt beim Vorstand. Darüber hinaus überwacht der Prüfungsausschuss die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems.

Der Haniel-Konzern zeichnet sich durch seine klare und dezentrale Führungs- und Unternehmensstruktur aus. Die dezentralen Rechnungslegungsprozesse werden von den Geschäftsbereichen gesteuert, die jeweils einen eigenen Teilkonzernabschluss erstellen. Das Management der in die Teilkonzerne einbezogenen Einheiten steuert und kontrolliert die Risiken hinsichtlich der operativen Rechnungslegungsprozesse. Die Konzerngesellschaften sind dafür verantwortlich, dass die konzernweiten Richtlinien und Verfahren eingehalten werden. Für den ordnungsgemäßen und fristgerechten Ablauf ihrer Rechnungslegungsprozesse sind sie ebenfalls zuständig. Dabei werden sie vom zentralen Konzernrechnungswesen unterstützt.

Den Konzernabschluss erstellt das zentrale Konzernrechnungswesen. Der Konzernlagebericht wird federführend von der Kommunikationsabteilung verantwortet. Die laufende Entwicklung der IFRS-Standards und anderer relevanter rechtlicher Vorschriften wird fortlaufend bezüglich deren Relevanz und der Auswirkungen auf den Konzernabschluss beziehungsweise Konzernlagebericht analysiert. Vorstand und Konzerngesellschaften werden bei Bedarf über die Auswirkungen auf die Konzernberichterstattung informiert. Grundlagen der Finanzberichterstattung sind eine konzernweit gültige Bilanzierungsrichtlinie, ein einheitlicher Konzernkontenplan sowie ein konzernweit gültiger Abschlusskalender. Die Bilanzierungsrichtlinie wird jährlich aktualisiert, wobei relevante rechtliche Änderungen berücksichtigt werden. Zu komplexen Themen – etwa dem Werthaltigkeitstest für Goodwills oder der Ermittlung der latenten Steuern – werden verbindliche Vorgaben und einheitliche Instrumente eingesetzt. Bei Bedarf werden externe Experten hinzugezogen, beispielsweise um Pensionsverpflichtungen zu bewerten oder Gutachten zur Kaufpreisallokation bei Unternehmenserwerben zu erstellen.

Der formale Analyse- und Reportingprozess im Haniel-Konzern hat das Ziel, die Zuverlässigkeit und Vollständigkeit aller Informationen im veröffentlichten Geschäftsbericht sicherzustellen. Das Konzernrechnungswesen führt analytische Prüfungen durch, um potenzielle Fehler in der Konzernberichterstattung zu identifizieren. Die Prüfungen werden dokumentiert und nach dem Vier-Augen-Prinzip kontrolliert. Für die Erstellung gelten ein detaillierter Zeitplan und festgelegte Zuständigkeiten.

Um den Konzernabschluss zu erstellen, werden standardisierte und zentral verwaltete IT-Systeme eingesetzt. Dies gilt für die Konsolidierung auf allen Stufen des Haniel-Konzerns und für den Prozess der Anhangerstellung. Eine Vielzahl von Validierungen unterstützt den Abschlussprozess. Die im Rechnungswesen eingesetzten IT-Systeme sind gegen unbefugte Zugriffe geschützt. Funktionstrennungen sowie Change-Management-Systeme sind installiert.

Die internen Revisionsabteilungen sind als wichtiger Bestandteil der internen prozessunabhängigen Überwachung verantwortlich für die systematische Prüfung und unabhängige Beurteilung der internen Kontrollsysteme.

Im Rahmen der Konzernjahresabschlussprüfung berichten externe Wirtschaftsprüfer über wesentliche Prüfungsergebnisse und Schwachstellen im internen Kontrollsystem für die in den Konzernabschluss einbezogenen Einheiten.

Prognosebericht

Für das Geschäftsjahr 2017 geht Haniel akquisitions- und währungsbereinigt von einem leichten Anstieg des Umsatzes aus und erwartet, das Operative Ergebnis des Haniel-Konzerns in der Folge ebenfalls leicht steigern zu können. Das Ergebnis vor Steuern wird aus heutiger Sicht mindestens auf Vorjahresniveau liegen. Mit dem Erwerb neuer Geschäftsbereiche oder ergänzenden Akquisitionen in den derzeitigen Geschäftsbereichen können Umsatz und Ergebnis von der dargestellten Entwicklung positiv abweichen.

Gesamtwirtschaftliches Umfeld mit Unwägbarkeiten

Laut dem Internationalen Währungsfonds (IWF) wird sich die globale Wirtschaft 2017 leicht beleben und das Bruttoinlandsprodukt um 3,4 Prozent ansteigen. Basis dafür sind die Erholung der Rohstoffpreise sowie die Festigung des Aufschwungs in den USA. Allerdings stellen die geopolitischen Krisen sowie strukturelle Schwächen in bedeutenden Schwellenländern erhebliche Risiken dar. Die Zinswende in den USA könnte zudem die Entwicklung in wichtigen Ländern belasten. Des Weiteren bestehen Unsicherheiten bezüglich der politischen Entwicklung in Europa sowie mit Blick auf den Kurs der neuen US-Regierung.

WACHSTUMSPROGNOSE WELT UND NACH REGIONEN

%

Welt



Eurozone



USA



Schwellen-/Entwicklungsländer¹



China



¹ Insgesamt 205 Länder inkl. China

Quelle: Internationaler Währungsfonds, World Economic Outlook, Update Januar 2017

In den USA wird das Wachstumstempo nach Einschätzung des IWF im Jahr 2017 auf 2,3 Prozent steigen. Zusätzlich zum starken Privatkonsum zeichnet sich eine Belebung der Investitionen ab, zumal sich die Situation im Energie-Sektor bei höheren Ölpreisen entspannen wird. Laut dem IWF wird sich das Wachstum im Euroraum leicht auf 1,6 Prozent abschwächen. Der IWF unterstellt hierbei weiterhin hohe Unsicherheiten, die die Entwicklung belasten, vor allem durch den beginnenden Brexit-Prozess. Die Exporte werden leicht anziehen, die Binnenkonjunktur wird durch den privaten Konsum und höhere Staatsausgaben weitestgehend gestützt. Das Wachstum in den Schwellen- und Entwicklungsländern soll sich voraussichtlich positiv entwickeln und 2017 auf 4,5 Prozent beschleunigen. Chinas Wirtschaftswachstum wird sich laut IWF zwar auf voraussichtlich 6,5 Prozent weiter abflachen, aber die großen Länder Südasiens (ASEAN-5) sollten durch Investitionen in die Infrastruktur und höhere Exporte leicht an Wachstumstempo zulegen. Zudem wird davon ausgegangen, dass sich die wirtschaftliche Lage in Brasilien und in Russland verbessern wird.

US-Dollar-Aufwertung und höhere Zinsen erwartet

Die US-Notenbank hat für 2017 eine schrittweise weitere Straffung der Geldpolitik avisiert. Demgegenüber wird die Europäische Notenbank ihren sehr expansiven Kurs voraussichtlich fortführen. Somit driftet die Geldpolitik in den Industrieländern 2017 spürbar auseinander. Gekoppelt mit den zunehmenden Wachstumsdifferenzen zugunsten der USA ist zu erwarten, dass der US-Dollar vor allem gegenüber dem Euro weiter aufwertet. Weltweit dürften die Langfristzinsen tendenziell anziehen.

Bodenbildung bei relevanten Rohstoffpreisen

Neben der allgemeinen Konjunktur ist insbesondere die Entwicklung des Marktsegments Edelstahl für ELG von Bedeutung. Die weltweite Edelstahlproduktion hängt vorrangig von der allgemeinen konjunkturellen Entwicklung sowie der Nachfrage nach Edelstahl in China ab – beide Faktoren bleiben unsicher. Weiterhin positive Signale kommen hingegen aus den übrigen asiatischen Ländern,

wo ein Wachstum von über 10 Prozent getragen durch neue Kapazitäten in Indonesien erwartet wird. In Europa und den USA wird die Edelstahlproduktion demgegenüber wahrscheinlich stagnieren. In Summe wird die weltweite Edelstahlproduktion voraussichtlich um 3 Prozent ansteigen. In diesem Umfeld wird davon ausgegangen, dass für die relevanten Rohstoffpreise im Jahr 2016 eine Bodenbildung erreicht wurde und dass sich diese im Jahr 2017 auf moderat höherem Niveau bewegen werden.

Da die verschiedenen Geschäftsbereiche international tätig sind, ist das Ergebnis des Haniel-Konzerns auch abhängig von der Entwicklung verschiedener Währungskurse, vor allem des US-Dollars, des Britischen Pfunds und des Schweizer Frankens. Das Metro-Beteiligungsergebnis wird zudem signifikant durch die Entwicklung des Russischen Rubels beeinflusst.

In einem insgesamt stabil vorhergesagten, aber dennoch unsicheren wirtschaftlichen Umfeld sieht der Haniel-Vorstand in den zuvor beschriebenen politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen weitere Unwägbarkeiten für das Jahr 2017. Abweichungen von der unterstellten konjunkturellen Entwicklung sowie der zukünftigen Währungskurse gegenüber den Planungsannahmen können die Prognose für Umsatz und Ergebnis wesentlich verändern.

Umsatzwachstum in allen Geschäftsbereichen

Neben dem konjunkturellen Umfeld wird sich die weitere Umsetzung der strategischen Initiativen in den Geschäftsbereichen im Jahr 2017 voraussichtlich positiv auf die Geschäftsentwicklung des Haniel-Konzerns auswirken.

Der Geschäftsbereich **BekaertDeslee** erwartet im Geschäftsjahr 2017 einen Anstieg des Umsatzes im einstelligen Prozentbereich – bereinigt um Unternehmenskäufe und -verkäufe sowie Währungseffekte. Höhere Absatzvolumina an gestrickten Stoffen sowie der erfolgreiche weitere Ausbau des Geschäfts mit Matratzenhüllen dürften sich positiv im Umsatz niederschlagen und so zum organischen Wachstum beitragen. Auch aus dem erstmalig ganzjährigen Einbezug des ehemaligen Deslee-Clama-Geschäfts dürften sich positive Effekte für das Umsatzwachstum ergeben. Das Operative Ergebnis wird voraussichtlich der Umsatzentwicklung folgen und deutlich ansteigen. Der Anstieg des Operativen Ergebnisses wird auch von positiven Effekten aus der Integration von DesleeClama getragen.

Bei **CWS-boco** wird 2017 akquisitions- und währungsbereinigt ein Umsatzwachstum von etwa 2 Prozent erwartet. Dieses Wachstum ist vor allem auf die Vertriebsinitiative zurückzuführen. Höhere Kosten für Zukunftsinvestitionen wie Vertriebsaufbau, neue Services und Innovationen werden das Ergebnis im Jahr 2017 noch belasten und erst in den Folgejahren einen positiven Ergebnisbeitrag erbringen. Trotzdem ist davon auszugehen, dass CWS-boco auch im Geschäftsjahr 2017 das Operative Ergebnis – dem Umsatz folgend – im Vergleich zu 2016 voraussichtlich leicht steigern wird. Sowohl Umsatz- als auch Ergebnisentwicklung von CWS-boco im Jahr 2017 werden darüber hinaus voraussichtlich von der geplanten Übernahme von Teilen des zentraleuropäischen Geschäfts von Rentokil Initial, die unter dem Vorbehalt der Zustimmung der relevanten Kartellbehörden steht, beeinflusst. Durch die geplante Übernahme eröffnen sich vielfältige Chancen für den Geschäftsbereich: Die marktführende Stellung wird ausgebaut, das Unternehmen bietet nach der Transformation flächendeckende kundenorientierte Serviceangebote und eine herausragende operative Leistungsfähigkeit. Konkrete Vorteile liegen hier unter anderem in Skaleneffekten im Bereich des Einkaufs und in einer erweiterten und optimierten Standort- und Logistikstruktur. Die zu erwartenden Kosten für die durchzuführenden Integrationsmaßnahmen werden ebenfalls Auswirkungen auf die Ergebnisentwicklung haben.

Der Geschäftsbereich **ELG** rechnet für 2017 mit einem verhalten positiven Marktumfeld in Bezug auf den Nickelpreis und die Schrottverfügbarkeit. ELG erwartet einen Anstieg der Ausgangstonnage beim Edelstahl-schrott im einstelligen Prozentbereich. Im Geschäft mit Superlegierungen rechnet das Unternehmen mit einer Stabilisierung des Handelsgeschäfts und einer weiterhin steigenden Nachfrage bei den Aufbereitungsprogrammen. Daher wird von einem Anstieg der Ausgangstonnage für Superlegierungen ausgegangen. Bei den relevanten Rohstoffpreisen geht ELG davon aus, dass im Jahr 2016 eine Bodenbildung erreicht wurde und sich der Preis des vorrangig relevanten Nickels auf einem Niveau von 10.000 US-Dollar pro Tonne bewegen wird. Auf Basis dieser Annahmen rechnet das Unternehmen für 2017 bereinigt um Unternehmenskäufe und -verkäufe sowie Währungseffekte mit einem Umsatzanstieg von mindestens 10 Prozent. Das Operative Ergebnis von ELG wird voraussichtlich überproportional steigen. Diese prognostizierte Ergebnisverbesserung soll auch durch weiterhin striktes

Kostenmanagement erreicht werden. Da die Entwicklung an den Rohstoffmärkten sehr volatil ist, können Umsatz und Operatives Ergebnis von ELG allerdings auch deutlich von dieser Prognose abweichen.

Bereinigt um Unternehmenskäufe und -verkäufe sowie Währungseffekte erwartet der Geschäftsbereich **TAKKT** für 2017 einen Umsatzanstieg zwischen 2 Prozent und 5 Prozent. Für das Operative Ergebnis wird von einem leichten Rückgang ausgegangen. Der leichte Rückgang des Operativen Ergebnisses wird vorrangig aus zwei Gründen erwartet: Zum einen fehlen die im Vorjahr erhaltenen Erträge aus der Reduzierung der ausstehenden variablen Kaufpreisverbindlichkeiten für die Akquisitionen von Post-Up Stand und BiGDUG und zum anderen wird für die Umsetzung der Digitalen Transformation ein höherer Aufwand erwartet. Mit der Digitalen Agenda des Geschäftsbereichs sollen weitere Möglichkeiten zur Digitalisierung des Geschäftsmodells und sich daraus ergebende Chancen genutzt werden. TAKKT hat hierzu eine „Vision 2020“ entwickelt, die auf eine Verdoppelung des E-Commerce-Geschäfts, eine nachhaltige Veränderung der Organisation, Investitionen in Mitarbeiter und neue Technologien sowie die mittelfristige Erhöhung des organischen Umsatzwachstums abzielt.

Sonderfaktoren belasten Metro-Beteiligungsergebnis

Nach Zustimmung der Aktionäre bei der Hauptversammlung am 6. Februar 2017 ist im Jahr 2017 die Aufteilung der METRO GROUP in zwei unabhängige Unternehmen mit klarem Fokus auf das Großhandels- und Lebensmittelgeschäft einerseits und auf Unterhaltungselektronik-Produkte und -Dienstleistungen andererseits vorgesehen. Für die METRO GROUP wird auf Basis der aktuellen Konzernstruktur – noch ohne Berücksichtigung der Aufteilung – prognostiziert, dass der Umsatz organisch – auf vergleichbarer Fläche bereinigt um Unternehmenskäufe und -verkäufe sowie Währungseffekte – leicht steigen wird. Treiber dieses Wachstums sollen die Vertriebslinien METRO Cash & Carry und Media-Saturn sein. Für die Vertriebslinie Real wird von einer leichten Verbesserung der Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr ausgegangen. Auch der starke Fokus der METRO GROUP auf operative Verbesserungen, effiziente Strukturen und strikte Kostenkontrolle wird fortgesetzt. Daher ist für das Jahr 2017 im Vergleich zum Vorjahr von einem leichten Anstieg des um Währungseffekte bereinigten Operativen Ergebnisses vor Sonderfaktoren auszugehen.

Das Metro-Beteiligungsergebnis bei Haniel wird hingegen voraussichtlich leicht unter dem Niveau des Vorjahres liegen. Unter anderem durch die geplante Aufteilung der METRO GROUP ist 2017 mit einem Anstieg belastender Sonderfaktoren zu rechnen. Dies wird die erwartete Verbesserung des Operativen Ergebnisses vor Sonderfaktoren voraussichtlich überkompensieren.

Anstieg des Operativen Ergebnisses im Haniel-Konzern

Insgesamt erwartet der Haniel-Vorstand im Geschäftsjahr 2017 für den Konzern akquisitions- und währungsbereinigt einen leichten Umsatzanstieg. Zu dieser Prognose werden voraussichtlich alle Geschäftsbereiche beitragen. Für das Operative Ergebnis wird von einem leichten Anstieg ausgegangen. Dabei soll der rückläufige Ergebnisbeitrag von TAKKT durch die höheren Operativen Ergebnisse von BekaertDeslee, CWS-boco und ELG mehr als ausgeglichen werden. In diesem Kontext zu beachten ist die Abhängigkeit vom Ergebnisbeitrag des Geschäftsbereichs ELG, der in volatilen Rohstoffmärkten agiert. Ferner wird die Umsatz- und Ergebnisentwicklung nach heutiger Einschätzung von der geplanten Übernahme von Teilen des zentraleuropäischen Geschäfts von Rentokil Initial, die unter dem Vorbehalt der Zustimmung der relevanten Kartellbehörden steht, durch den Geschäftsbereich CWS-boco beeinflusst werden.

Für das Geschäftsjahr 2017 wird mit einem besseren Ergebnis aus Finanzierungstätigkeit gerechnet, was unter anderem durch die Rückzahlung des Bonds im Februar 2017 und den dadurch niedrigeren Finanzierungsaufwand bedingt sein sollte. Das Beteiligungsergebnis sollte leicht unter dem Niveau des Vorjahres liegen. Auf dieser Basis werden sich sowohl das Ergebnis vor Steuern als auch das Ergebnis nach Steuern voraussichtlich mindestens auf dem Niveau des Vorjahres bewegen. Dem folgend wird davon ausgegangen, dass sich auch die wertorientierten Steuerungskennzahlen Return on Capital Employed und Haniel Value Added mindestens auf dem Niveau des Vorjahres bewegen. Auch der Haniel-Cashflow sollte von der positiven Ergebnisentwicklung profitieren und mindestens auf dem Niveau des Jahres 2016 liegen.

Im bestehenden Geschäft plant der Haniel-Vorstand, dass die bilanziellen Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte leicht über dem Vorjahr liegen. Zu diesem Anstieg tragen neben Ersatzinvestitionen vor allem die weitere Modernisierung der IT-Systeme in den Geschäftsbereichen CWS-boco und TAKKT sowie die zunehmenden Investitionen zur Digitalisierung der Geschäftsmodelle bei. Auf Ebene der Haniel-Holding – aber auch in den Geschäftsbereichen – wird die Akquisitionstätigkeit weiterhin einen Schwerpunkt bilden. Dies wird den Umfang der bilanziellen Investitionen wie schon im Jahr 2016 wesentlich beeinflussen. Im Jahr 2017 wird der Erwerb der Anteile des zentraleuropäischen Geschäfts von Rentokil Initial das Investitionsvolumen voraussichtlich erheblich erhöhen.

Der Haniel-Vorstand ist zuversichtlich, dass die erwartete Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Haniel-Konzerns mit dem Erwerb neuer Geschäftsbereiche oder ergänzenden Akquisitionen in den derzeitigen Geschäftsbereichen von der dargestellten Entwicklung positiv abweichen wird.

Konzernabschluss

Bilanzstruktur Aktiva

Mrd. Euro



- 28 % **Kurzfristiges Vermögen**
- 72 % **Langfristiges Vermögen**

Bilanzstruktur Passiva

Mrd. Euro



- 21 % **Kurzfristige Verbindlichkeiten**
- 19 % **Langfristige Verbindlichkeiten**
- 60 % **Eigenkapital**

88	Bilanz
90	Gewinn- und Verlustrechnung
91	Gesamtergebnisrechnung
92	Entwicklung des Eigenkapitals
93	Kapitalflussrechnung
94	Segmentberichterstattung
96	Konzernanhang
96	Grundlagen
110	Erläuterungen zur Bilanz
134	Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung
138	Sonstige Erläuterungen

Haniel-Konzern

Bilanz

AKTIVA

Mio. Euro	Anhang	31.12.2016	31.12.2015 ¹	31.12.2014 ¹
Sachanlagen	1	576	547	479
Immaterielles Vermögen	2	1.462	1.389	1.041
At-Equity bewertete Beteiligungen	3	2.538	2.562	3.012
Finanzielles Vermögen	4	456	659	188
Übrige langfristige Vermögenswerte		32	32	29
Latente Steuern	5	58	48	35
Langfristiges Vermögen		5.122	5.237	4.784
Vorräte	6	547	442	541
Forderungen aus Lieferung und Leistung	7	456	367	384
Finanzielles Vermögen	8	446	231	397
Ertragsteuerforderungen	5	47	36	48
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	9	265	342	111
Übrige kurzfristige Vermögenswerte	10	183	190	152
Zur Veräußerung vorgesehene Vermögenswerte		0	2	29
Kurzfristiges Vermögen		1.944	1.610	1.662
Bilanzsumme		7.066	6.847	6.446

¹ Adjustierung der Vorjahreswerte gemäß IAS 8; vergleiche dazu die Erläuterungen im Konzernanhang auf Seite 98.

PASSIVA

Mio. Euro	Anhang	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Eigenkapital der Gesellschafter der Franz Haniel & Cie. GmbH		3.990	3.943	3.790
Nicht beherrschende Anteile		258	226	183
Eigenkapital	11	4.248	4.169	3.973
Finanzielle Verbindlichkeiten	12	758	1.037	1.076
Rückstellungen für Pensionen	13	340	323	335
Übrige langfristige Rückstellungen	14	77	81	110
Übrige langfristige Verbindlichkeiten		9	17	2
Latente Steuern	5	130	115	51
Langfristige Verbindlichkeiten		1.314	1.573	1.574
Finanzielle Verbindlichkeiten	12	992	643	392
Kurzfristige Rückstellungen	14	82	95	103
Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung und ähnliche Verbindlichkeiten	15	182	137	151
Ertragsteuerverbindlichkeiten	5	24	22	18
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	16	224	208	226
Zur Veräußerung vorgesehene Verbindlichkeiten		0	0	9
Kurzfristige Verbindlichkeiten		1.504	1.105	899
Bilanzsumme		7.066	6.847	6.446

Haniel-Konzern

Gewinn- und Verlustrechnung

Mio. Euro	Anhang	2016	2015 ¹
Umsatzerlöse	17	3.620	3.695
Bestandsveränderung und andere aktivierte Eigenleistungen		9	8
Gesamtleistung		3.629	3.703
Materialaufwand		2.087	2.301
Rohertrag		1.542	1.402
Übrige betriebliche Erträge	18	31	28
Gesamtbetriebsertrag		1.573	1.430
Personalaufwand	19	669	612
Übrige betriebliche Aufwendungen	20	485	453
		419	365
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen		190	172
Goodwillabschreibungen		0	0
Operatives Ergebnis		229	193
Ergebnis At-Equity bewerteter Beteiligungen		46	57
Übriges Beteiligungsergebnis		0	0
Finanzierungsaufwand	21	86	89
Übriges Finanzergebnis	22	4	13
Finanzergebnis		-36	-19
Ergebnis vor Steuern		193	174
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	23	49	54
Ergebnis nach Steuern		144	120
Davon entfallen auf Nicht beherrschende Anteile		48	41
Davon entfallen auf die Gesellschafter der Franz Haniel & Cie. GmbH		96	79

¹ Adjustierung der Vorjahreswerte gemäß IAS 8; vergleiche dazu die Erläuterungen im Konzernanhang auf Seite 98.

Haniel-Konzern

Gesamtergebnisrechnung

Mio. Euro	Anhang	2016	2015
Ergebnis nach Steuern		144	120
Erfolgsneutrale Erfassung von Neubewertungskomponenten leistungsorientierter Versorgungspläne		-9	25
Auf die erfolgsneutrale Erfassung von Neubewertungskomponenten leistungsorientierter Versorgungspläne entfallende latente Steuern		3	-8
Neubewertungskomponenten leistungsorientierter Versorgungspläne		-6	17
Erfolgsneutrale Erfassung der anteiligen nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umzugliedernden sonstigen Ergebnisbestandteile von At-Equity bewerteten Beteiligungen		-10	45
Summe des nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umzugliedernden Sonstigen Ergebnisses		-16	62
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Derivativen Finanzinstrumenten		-3	0
Erfolgswirksame Auflösung in der Gewinn- und Verlustrechnung		2	4
Auf Folgebewertung von Derivativen Finanzinstrumenten entfallende latente Steuern		0	-1
Folgebewertung von Derivativen Finanzinstrumenten		-1	3
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Zur Veräußerung verfügbaren Finanzanlagen		7	-2
Erfolgswirksame Auflösung in der Gewinn- und Verlustrechnung		2	0
Auf Folgebewertung von Zur Veräußerung verfügbaren Finanzanlagen entfallende latente Steuern		-3	1
Folgebewertung von Zur Veräußerung verfügbaren Finanzanlagen		6	-1
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus Fremdwährungsumrechnung		2	37
Erfolgswirksame Auflösung in der Gewinn- und Verlustrechnung		2	2
Währungseffekte		4	39
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus Direkt im Eigenkapital von At-Equity bewerteten Beteiligungen erfassten Änderungen		14	-5
Erfolgswirksame Auflösung in der Gewinn- und Verlustrechnung		0	34
Sonstiges Ergebnis von At-Equity bewerteten Beteiligungen		14	29
Summe des in die Gewinn- und Verlustrechnung umzugliedernden Sonstigen Ergebnisses und der erfolgswirksamen Auflösungen in der Gewinn- und Verlustrechnung		23	70
Summe Sonstiges Ergebnis		7	132
Davon entfallen auf Nicht beherrschende Anteile		2	14
Davon entfallen auf die Gesellschafter der Franz Haniel & Cie. GmbH		5	118
Gesamtergebnis	11	151	252
Davon entfallen auf Nicht beherrschende Anteile		50	55
Davon entfallen auf die Gesellschafter der Franz Haniel & Cie. GmbH		101	197

Haniel-Konzern

Entwicklung des Eigenkapitals

ENTWICKLUNG 2016

Mio. Euro	Gezeichnetes Kapital	Kapital-rücklage	Kumuliertes Sonstiges Ergebnis	Gewinn-rücklagen	Eigene Anteile	Eigenkapital der Gesellschafter der Franz Haniel & Cie. GmbH	Nicht beherrschende Anteile	Eigenkapital
Stand 01.01.2016	1.000	678	-432	2.708	-11	3.943	226	4.169
Dividenden				-50		-50	-18	-68
Veränderung im Konsolidierungskreis			1	-1		0		0
Anteilsveränderungen bei bereits konsolidierten Unternehmen						0		0
Kapitalmaßnahmen						0		0
Veränderung Eigene Anteile					-4	-4		-4
Gesamtergebnis			5	96		101	50	151
Davon Ergebnis nach Steuern				96		96	48	144
Davon Sonstiges Ergebnis			5			5	2	7
Stand 31.12.2016	1.000	678	-426	2.753	-15	3.990	258	4.248

ENTWICKLUNG 2015

Mio. Euro	Gezeichnetes Kapital	Kapital-rücklage	Kumuliertes Sonstiges Ergebnis	Gewinn-rücklagen	Eigene Anteile	Eigenkapital der Gesellschafter der Franz Haniel & Cie. GmbH	Nicht beherrschende Anteile	Eigenkapital
Stand 01.01.2015	1.000	678	-590	2.709	-7	3.790	183	3.973
Dividenden				-40		-40	-12	-52
Veränderung im Konsolidierungskreis			40	-40		0		0
Anteilsveränderungen bei bereits konsolidierten Unternehmen						0		0
Kapitalmaßnahmen						0		0
Veränderung Eigene Anteile					-4	-4		-4
Gesamtergebnis			118	79		197	55	252
Davon Ergebnis nach Steuern				79		79	41	120
Davon Sonstiges Ergebnis			118			118	14	132
Stand 31.12.2015	1.000	678	-432	2.708	-11	3.943	226	4.169

Zu weiteren Erläuterungen zum Eigenkapital siehe Textziffer 11 im Konzernanhang.

Haniel-Konzern

Kapitalflussrechnung

Mio. Euro	Anhang	2016	2015
Ergebnis nach Steuern		144	120
Zu- und Abschreibungen auf das langfristige Vermögen		195	172
Veränderung der Pensionsrückstellungen und Übriger langfristiger Rückstellungen		0	-27
Ergebnis aus der Veränderung latenter Steuern		-13	1
Nicht zahlungswirksames Ergebnis und Dividenden von At-Equity bewerteten Beteiligungen		35	31
Ergebnis aus dem Abgang langfristiger Vermögenswerte und konsolidierter Unternehmen sowie aus Neubewertung bei Anteilsveränderungen		-3	-6
Sonstige nicht zahlungswirksame Erträge und Aufwendungen sowie sonstige Zahlungen		16	38
Haniel-Cashflow		374	329
Veränderung der Vorräte, Forderungen und ähnlicher Aktiva		-146	195
Veränderung der kurzfristigen unverzinslichen Verbindlichkeiten, kurzfristiger Rückstellungen und ähnlicher Passiva		25	-73
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit		253	451
Einzahlungen aus Abgängen von Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten und anderen Vermögenswerten		304	749
Auszahlungen für Investitionen in Sachanlagen, immaterielle Vermögenswerte und andere Vermögenswerte		-496	-720
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten		2	16
Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten		-96	-338
Cashflow aus Investitionstätigkeit		-286	-293
Einzahlungen aus Eigenkapitalzuführungen		0	0
Auszahlungen an Gesellschafter		-72	-56
Zahlungen aus Anteilsveränderungen bei bereits konsolidierten Unternehmen		0	0
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten		665	1.122
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten		-637	-994
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit		-44	72
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode		342	111
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes		-77	230
Nicht zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes		0	1
Finanzmittelbestand am Ende der Periode	28	265	342

Der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit beinhaltet Dividendeneinzahlungen in Höhe von 81 Mio. Euro (Vorjahr: 88 Mio. Euro), Zinseinzahlungen von 30 Mio. Euro (Vorjahr: 20 Mio. Euro) und Zinsauszahlungen von 70 Mio. Euro (Vorjahr: 85 Mio. Euro). Es wurden Ertragsteuern in Höhe von 75 Mio. Euro (Vorjahr: 53 Mio. Euro) gezahlt.

Haniel-Konzern

Segmentberichterstattung

NACH GESCHÄFTSBEREICHEN 2016

Mio. Euro	Bekaert Deslee	CWS-boco	ELG	TAKKT	Metro- Beteiligung	Holding und sonstige Gesell- schaften	Konsoli- dierung	Konzern
Segmenterlöse aus Verkäufen an externe Kunden	310	799	1.386	1.125				3.620
Segmenterlöse aus Transaktionen mit anderen Segmenten		1					-1	0
Umsatzerlöse	310	800	1.386	1.125	0	0	-1	3.620
Planmäßige Abschreibungen auf das Segmentvermögen	23	119	17	28		2		189
Operatives Ergebnis	28	77	18	142	0	-36	0	229
Ergebnisbeiträge von At-Equity bewerteten Beteiligungen					46			46
Finanzierungsaufwand	9	9	19	8		57	-16	86
Übriges Finanzergebnis	-1		-4	-1		20	-10	4
Ergebnis vor Steuern	20	67	-7	133	46	-2	-64	193
Wesentliche nicht zahlungswirksame Erträge (+) und Aufwendungen (-) ohne planmäßige Abschreibungen	7	-3	-14	-10	46	-19	-4	3
Gesamtvermögen	604	734	870	1.052	2.531	2.583	-1.308	7.066
Davon Buchwert von At-Equity bewerteten Beteiligungen	6			1	2.531			2.538
Davon Goodwill	156	279	91	626				1.152
Finanzschulden	172	165	406	180	0	1.149	-322	1.750
Bilanzielle Investitionen in langfristiges Segmentvermögen	131	134	13	19	0	134	-19	412
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt (Kopfzahl)	2.340	7.661	1.181	2.489	0	211		13.882

Zur Beschreibung der Segmente siehe Textziffer 29.

GEOGRAFISCHE ANGABEN 2016

Mio. Euro	Deutsch- land	Frankreich	Groß- britannien	Niederlande	USA	Sonstige Länder	Gesamt
Segmenterlöse aus Verkäufen an externe Kunden nach Sitz der Gesellschaft	822	151	247	398	1.121	881	3.620
Langfristige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	873	8	84	21	560	492	2.038

NACH GESCHÄFTSBEREICHEN 2015

Mio. Euro	Bekaert Deslee	CWS-boco	ELG	TAKKT	Metro- Beteiligung	Holding und sonstige Gesell- schaften	Konsoli- dierung	Konzern
Segmenterlöse aus Verkäufen an externe Kunden	139	779	1.714	1.063				3.695
Segmenterlöse aus Transaktionen mit anderen Segmenten				1			-1	0
Umsatzerlöse	139	779	1.714	1.064	0	0	-1	3.695
Planmäßige Abschreibungen auf das Segmentvermögen	10	113	18	28		2		171
Operatives Ergebnis	16	75	-6	129	0	-21	0	193
Ergebnisbeiträge von At-Equity bewerteten Beteiligungen					57			57
Finanzierungsaufwand	2	11	20	9		59	-12	89
Übriges Finanzergebnis			2			23	-12	13
Ergebnis vor Steuern	13	64	-23	120	57	-4	-53	174
Wesentliche nicht zahlungswirksame Erträge (+) und Aufwendungen (-) ohne planmäßige Abschreibungen	-1	-22	-19	-16	57	-11		-12
Gesamtvermögen	428	716	760	1.042	2.562	2.580	-1.241	6.847
Davon Buchwert von At-Equity bewerteten Beteiligungen					2.562			2.562
Davon Goodwill	119	277	96	620				1.112
Finanzschulden	46	161	321	247	0	1.168	-263	1.680
Bilanzielle Investitionen in langfristiges Segmentvermögen	327	132	10	70	0	891	-326	1.104
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt (Kopfzahl)	1.466	7.563	1.282	2.403	0	216		12.930

GEOGRAFISCHE ANGABEN 2015

Mio. Euro	Deutsch- land	Frankreich	Groß- britannien	Niederlande	USA	Sonstige Länder	Gesamt
Segmenterlöse aus Verkäufen an externe Kunden nach Sitz der Gesellschaft	845	209	278	475	1.117	771	3.695
Langfristige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	860	9	102	23	544	398	1.936

Konzernanhang

A. Grundlagen

Rechnungslegungsgrundsätze

Der Konzernabschluss der Franz Haniel & Cie. GmbH zum 31. Dezember 2016 ist gemäß den zum Bilanzstichtag verbindlich anzuwendenden und von der Kommission der Europäischen Union übernommenen International Financial Reporting Standards (IFRS) sowie den nach § 315a Abs. 1 HGB ergänzend zu beachtenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt. Die Franz Haniel & Cie. GmbH mit Sitz in Duisburg, Deutschland, ist im Handelsregister des Amtsgerichts Duisburg unter der Nummer HR B 25 eingetragen. Der vorliegende Konzernabschluss wurde vom Vorstand am 6. März 2017 aufgestellt. Die Billigung durch den Aufsichtsrat erfolgt in der Sitzung am 7. April 2017.

Der Konzernabschluss wurde in Euro aufgestellt, die Angaben erfolgen in Millionen Euro (Mio. Euro). Vereinzelt können dadurch Rundungsdifferenzen entstehen. Zur besseren Übersicht sind in der Bilanz und in der Gewinn- und Verlustrechnung verschiedene Posten zusammengefasst dargestellt. Sie werden im Anhang erläutert. Die Bilanz wurde entsprechend IAS 1 in langfristige und kurzfristige Posten gegliedert. Die Gewinn- und Verlustrechnung ist nach dem Gesamtkostenverfahren aufgestellt.

Neue Rechnungslegungsvorschriften

Beginnend mit dem Geschäftsjahr 2016 waren nachfolgende, durch den International Accounting Standards Board (IASB) bzw. das IFRS Interpretations Committee (IFRS IC) überarbeitete bzw. neu erlassene sowie von der Kommission der Europäischen Union übernommene Standards und Interpretationen erstmals verpflichtend anzuwenden:

Amendments to IFRS 10, IFRS 12 and IAS 28 (2014): „Investment Entities: Applying the Consolidation Exception“

Amendments to IFRS 11 (2014): „Accounting for Acquisitions of Interests in Joint Operations“

Amendments to IAS 1 (2014): „Disclosure Initiative“

Amendments to IAS 16 and IAS 38 (2014): „Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation“

Amendments to IAS 16 and IAS 41 (2014): „Agriculture: Bearer Plants“

Amendments to IAS 19 (2013): „Defined Benefit Plans – Employee Contributions“

Amendments to IAS 27 (2014): „Equity Method in Separate Financial Statements“

Annual Improvements to IFRSs 2010–2012 Cycle (2013)

Annual Improvements to IFRSs 2012–2014 Cycle (2014)

Im Zuge der Erstanwendung der Annual Improvements to IFRS 2010–2012 Cycle werden im Anhang bedingte Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben innerhalb der IAS 39-Kategorie Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertet ausgewiesen. Darüber hinaus ergeben sich aus der erstmaligen Anwendung der geänderten bzw. neuen Standards im Geschäftsjahr keine Auswirkungen auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Haniel-Konzerns.

Der IASB bzw. das IFRS IC haben neue bzw. geänderte Regelungen verabschiedet, die im Haniel-Konzern erst im Geschäftsjahr 2017 oder später erstmals verpflichtend anzuwenden sind. Dies setzt die zum Teil noch ausstehende Anerkennung durch die Kommission der Europäischen Union voraus. Im Einzelnen handelt es sich dabei um folgende Standards und Interpretationen:

Standard/Interpretation	Verpflichtende Erstanwendung
Von der Kommission der Europäischen Union bereits anerkannt	
IFRS 9 (2014): „Financial Instruments“	2018
IFRS 15 (2014): „Revenue from Contracts with Customers“	2018
Von der Kommission der Europäischen Union noch nicht anerkannt	
IFRS 14 (2014): „Regulatory Deferral Accounts“	—
IFRS 16 (2015): „Leases“	2019
Amendments to IFRS 10 and IAS 28 (2014): „Sale or Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture“	—
Amendments to IFRS 2 (2016): „Classification and Measurement of Share-based Payment Transactions“	2018
Amendments to IFRS 4 (2016): „Applying IFRS 9 Financial Instruments with IFRS 4 Insurance Contracts“	2018
Amendments to IAS 7 (2016): „Disclosure Initiative“	2017
Amendments to IAS 12 (2016): „Recognition of Deferred Tax Assets for Unrealised Losses“	2017
Amendments to IAS 40 (2016): „Transfers of Investment Property“	2018
Clarifications to IFRS 15 (2016): „Revenue from Contracts with Customers“	2018
IFRIC 22 (2016): „Foreign Currency Transactions and Advance Consideration“	2018
Annual Improvements to IFRS Standards 2014–2016 Cycle (2016)	2017/2018

Von der Möglichkeit, bereits verabschiedete Standards vorzeitig anzuwenden, wurde kein Gebrauch gemacht. Dies ist aktuell auch für keinen der vom IASB verabschiedeten Standards geplant. Der Haniel-Konzern erwartet mit Ausnahme der nachfolgend beschriebenen Standardänderungen keine Auswirkungen aus der erstmaligen Anwendung der vorgenannten Standards auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

IFRS 9 enthält im Vergleich zum aktuellen IAS 39 neue Vorgaben zur Klassifizierung und Bewertung finanzieller Vermögenswerte sowie zur Erfassung von Wertminderungen. Darüber hinaus ändert IFRS 9 die Voraussetzung zur Anwendung von Hedge Accounting und führt neue Angabepflichten im Konzernanhang ein. Auf Basis der bislang durchgeführten konzernweiten Analysen wird erwartet, dass sich der Bewertungsmaßstab (Fair Value versus fortgeführte Anschaffungskosten) nur für einzelne finanzielle Vermögenswerte ändern wird. Die neuen Wertminderungsvorschriften führen zudem tendenziell zu einer frühzeitigeren Erfassung von Wertminderungen. In Bezug auf die veränderten Anwendungsvoraussetzungen von Hedge Accounting prüft der Geschäftsbereich ELG derzeit die Vorteilhaftigkeit einer Ausübung des Bilanzierungswahlrechts für seine Nickelpreissicherungen.

IFRS 15 vereint die bislang bestehenden Vorschriften zur Umsatzrealisierung in einem Standard. Ausgehend von einem Fünf-Stufen-Modell enthält IFRS 15 detaillierte Leitlinien zu Zeitpunkt und Höhe der Umsatzerfassung. Auch wenn eine genaue Quantifizierung der Auswirkungen auf Grundlage der bisherigen Analysen in den Geschäftsbereichen nicht möglich ist, werden aktuell nur geringfügige Auswirkungen auf die Höhe und den Zeitpunkt der Umsatzerfassung erwartet. Diese betreffen insbesondere Fälle, in denen die Geschäftsbereiche den Kunden gegenüber mehrere separat zu beurteilende Leistungsverpflichtungen erbringen. Des Weiteren ergeben sich neue Angabepflichten im Konzernanhang.

Im Vergleich zu den aktuellen Vorgaben des IAS 17 hat IFRS 16 weitgehende Auswirkungen auf die Bilanzierung von Leasingverhältnissen beim Leasingnehmer. Während der Leasingnehmer bislang nur für solche Leasingtransaktionen Vermögenswerte in der Bilanz aktiviert hat, bei denen er die wesentlichen Chancen und Risiken trägt, hat er nunmehr bei grundsätzlich allen Leasingtransaktionen ein Nutzungsrecht und eine korrespondierende Leasingverbindlichkeit zu erfassen. Im Haniel-Konzern wird dies zu einer nicht unerheblichen Erhöhung des langfristigen Vermögens und der finanziellen Verbindlichkeiten führen. In der Gewinn- und Verlustrechnung wird es tendenziell zu einer Entlastung des Operativen Ergebnisses kommen, da ein Teil der bisherigen operativen Leasingaufwendungen künftig im Finanzergebnis erfasst wird. IFRS 16 sieht zudem neue Angabepflichten im Konzernanhang vor. Zur genaueren Analyse der Auswirkungen von IFRS 16 wurde im Geschäftsjahr ein Projekt zur systematischen Aufnahme und Analyse der bestehenden Leasingverhältnisse aufgesetzt.

Darstellungsänderung

Im Rahmen der Analyse von IFRS 15 zur künftigen Bilanzierung von Umsatzerlösen wurde im Geschäftsbereich ELG die Bilanzierung des Handels mit Ferrochrom neu beurteilt. Um die Ertragslage des Konzerns zutreffender abzubilden, werden seit dem Geschäftsjahr bei diesen Geschäften nur noch Provisionserlöse aus der Vermittlung des Ferrochroms bilanziert. In der Gewinn- und Verlustrechnung des Vorjahres wurden entsprechend Umsatzerlöse und Materialaufwendungen eliminiert. Die zugehörigen Vorräte und Forderungen aus Lieferung und Leistung wurden in der Bilanz in die Übrigen kurzfristigen Vermögenswerte umgegliedert. Die folgenden Tabellen fassen die Auswirkungen der Bilanzierungsänderung auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Haniel-Konzerns zusammen:

Mio. Euro	31.12.2015	31.12.2014
Aktiva		
Vorräte	-38	-38
Forderungen aus Lieferung und Leistung	-34	-23
Übrige kurzfristige Vermögenswerte	72	61
Bilanzsumme	0	0

Mio. Euro	2015
Umsatzerlöse	-113
Materialaufwand	-113
Ergebnis nach Steuern	0

Konsolidierungsgrundsätze

Tochterunternehmen, die die Franz Haniel & Cie. GmbH gemäß IFRS 10 direkt oder indirekt beherrscht, sind nach den Regeln der Vollkonsolidierung in den Konzernabschluss einbezogen. Beherrschung liegt dabei vor, wenn Haniel Verfügungsmacht über ein anderes Unternehmen hat, variablen Rückflüssen aus seinem Engagement ausgesetzt ist, wie beispielsweise Zinsen oder Gewinnbeteiligungen, und seine Verfügungsmacht zur Beeinflussung dieser Rückflüsse einsetzen kann.

Gemeinschaftsunternehmen im Sinne von IFRS 11 sowie assoziierte Unternehmen im Sinne von IAS 28 werden nach der Equity-Methode bilanziert. Bei Gemeinschaftsunternehmen übt der Haniel-Konzern zusammen mit Partnern eine gemeinschaftliche Beherrschung aus und ist am Nettovermögen bzw. Ergebnis des Gemeinschaftsunternehmens beteiligt. Assoziierte Unternehmen sind Unternehmen, auf die ein maßgeblicher Einfluss ausgeübt wird. Dies ist in der Regel bei einer Beteiligungsquote zwischen 20 Prozent und 50 Prozent gegeben. Sofern der Haniel-Konzern an einer gemeinschaftlichen Tätigkeit als Partner beteiligt ist, werden die Vermögenswerte und Schulden sowie Erträge und Aufwendungen der gemeinschaftlichen Tätigkeit, die Haniel zurechenbar sind, im Haniel-Konzernabschluss berücksichtigt.

Bei den in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmen deckt sich der Stichtag des Einzelabschlusses mit dem Stichtag des Konzernabschlusses 31. Dezember 2016. Die in die Konsolidierung einbezogenen Abschlüsse der in- und ausländischen Tochterunternehmen werden nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt.

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode auf der Grundlage der Wertansätze zum Zeitpunkt der Erlangung der Beherrschung (IFRS 3). Der Teil der übertragenen Gegenleistung, der in Erwartung zukünftiger positiver Zahlungsrückflüsse aus dem Unternehmenserwerb getätigt wurde und nicht bestimmten bzw. bestimmten Vermögenswerten im Wege der Neubewertung zuzuordnen ist, wird als Goodwill unter den immateriellen Vermögenswerten ausgewiesen. Die Full-Goodwill-Methode kommt nicht zur Anwendung. Die Bewertung von Nicht beherrschenden Anteilen erfolgt somit zum anteiligen beizulegenden Zeitwert des identifizierten Nettovermögens.

Entsprechend IFRS 3 wird der jeweilige Goodwill nicht planmäßig abgeschrieben. In Abhängigkeit des Ergebnisses einer jährlichen bzw. bei Vorliegen von Triggering Events einer unterjährigen Überprüfung der Werthaltigkeit erfolgt gegebenenfalls eine Abschreibung auf den niedrigeren erzielbaren Betrag. Dieser entspricht dem höheren Wert aus Nutzungswert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten. Festgestellte Wertminderungen der Goodwills werden erfolgswirksam berücksichtigt.

Transaktionen, die zu einer Änderung der Beteiligungsquote an einem Tochterunternehmen führen, ohne dass die Möglichkeit zur Beherrschung verloren geht, werden als erfolgsneutrale Eigenkapitalveränderung berücksichtigt. Transaktionen, die den Verlust der Beherrschungsmöglichkeit zur Folge haben, führen zur erfolgswirksamen Erfassung eines Veräußerungsergebnisses. Werden nach dem Verlust der Beherrschungsmöglichkeit weiterhin Anteile gehalten, werden die verbleibenden Anteile mit ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Der Unterschied zwischen dem bisherigen Wertansatz dieser Anteile und ihrem beizulegenden Zeitwert geht mit in das Veräußerungsergebnis ein.

Konzerninterne Gewinne und Verluste, Umsatzerlöse, Erträge und Aufwendungen sowie alle Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen einbezogenen Unternehmen werden eliminiert. Zwischenergebnisse im langfristigen Vermögen und im Vorratsvermögen aus konzerninternen Lieferungen werden bereinigt, sofern sie nicht von untergeordneter Bedeutung sind.

Abgrenzung und Änderungen des Konsolidierungskreises

Im Konzernabschluss zum 31. Dezember 2015 wurden neben der Franz Haniel & Cie. GmbH 190 inländische und ausländische Unternehmen vollkonsolidiert. Im Geschäftsjahr ergaben sich folgende Veränderungen in der Zahl der Tochterunternehmen:

Zugang durch Erwerb von Anteilen bzw. Kontrollerrlangung	18
Zugang durch Neugründung	6
Abgang durch Veräußerung von Anteilen bzw. Kontrollverlust	0
Abgang durch Verschmelzung oder Liquidation	8

Neben der Franz Haniel & Cie. GmbH werden damit zum 31. Dezember 2016 insgesamt 206 Tochterunternehmen in den Konzernabschluss einbezogen. Davon entfallen auf den Geschäftsbereich BekaertDeslee 31 Unternehmen, auf CWS-boco 41 Unternehmen, auf ELG 47 Unternehmen und auf TAKKT 76 Unternehmen. 11 Tochterunternehmen werden dem Segment Holding und sonstige Gesellschaften zugeordnet.

In den Haniel-Konzernabschluss wird dabei eine Leasingobjektgesellschaft als Tochterunternehmen einbezogen, bei der Haniel zwar nicht die Mehrheit der Stimmrechte innehat, auf Basis der vertraglichen Regelungen jedoch die für die Höhe der Rückflüsse wesentlichen Aktivitäten bestimmt und somit Beherrschung im Sinne von IFRS 10 ausübt.

Darüber hinaus hat der Konzern als Leasingnehmer Immobilien von zwei Leasingobjektgesellschaften angemietet. Die entsprechenden Verträge werden gemäß IAS 17 als Finanzierungsleasing bilanziert. Der Konzern ist dabei weder gesellschaftsrechtlich an den Gesellschaften beteiligt noch kann er auf Basis der vertraglichen Regelungen die für die Rückflüsse wesentlichen Aktivitäten bestimmen. Zum Bilanzstichtag belaufen sich die in den finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesenen Leasingverbindlichkeiten gegenüber diesen beiden nicht konsolidierten Objektgesellschaften auf 15 Mio. Euro (Vorjahr: 17 Mio. Euro).

Seit dem Geschäftsjahr ist der Haniel-Konzern zudem mit Kapitalanteilen von jeweils unter 10 Prozent an fünf Venture-Capital-Fonds beteiligt. Auf Basis der vertraglichen Regelungen ist Haniel dabei nicht an den für die Rückflüsse aus den Beteiligungen wesentlichen Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen der Fonds beteiligt und übt somit keine Kontrolle aus. Der dem beizulegenden Zeitwert entsprechende Buchwert der Venture-Capital-Fonds beläuft sich zum Bilanzstichtag auf 9 Mio. Euro (Vorjahr: 0 Mio. Euro) und ist im langfristigen finanziellen Vermögen ausgewiesen. Neben den bereits eingezahlten Beträgen hat sich Haniel gegenüber den Venture-Capital-Fonds zu weiteren Kapitaleinzahlungen in Höhe von 29 Mio. Euro verpflichtet, die die Fondsmanager für weitere Investments der Fonds abrufen können. Das maximale Verlustrisiko für Haniel aus den Venture-Capital-Fonds entspricht damit dem Buchwert der Fondsanteile und den ausstehenden Kapitaleinzahlungen.

Neben den vollkonsolidierten Tochterunternehmen werden 6 (Vorjahr: 4) assoziierte Unternehmen nach der Equity-Methode im Haniel-Konzernabschluss erfasst. Wie im Vorjahr werden keine Gemeinschaftsunternehmen in den Konzernabschluss einbezogen.

Währungsumrechnung

In den Einzelabschlüssen werden Geschäftsvorfälle in fremder Währung mit dem Kassakurs zum Transaktionszeitpunkt in die funktionale Währung umgerechnet. Gewinne und Verluste aus der Erfüllung solcher Transaktionen sowie aus der Umrechnung von in Fremdwährung geführten monetären Vermögenswerten und Schulden zum Bilanzstichtag werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Die Berichtswährung der Franz Haniel & Cie. GmbH ist Euro. Die Währungsumrechnung der Abschlüsse von einbezogenen Unternehmen in einem Nicht-Euro-Land erfolgt gemäß IAS 21 nach dem Konzept der funktionalen Währung. Da die Tochterunternehmen ihre Geschäfte in finanzieller, wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht selbstständig betreiben, ist die jeweilige Landeswährung die funktionale Währung. Die Umrechnung der Vermögenswerte und Schulden der Abschlüsse von Gesellschaften in einem Nicht-Euro-Land erfolgt zu Stichtagskursen, während die Werte der Gewinn- und Verlustrechnung mit Jahresdurchschnittskursen umgerechnet sind. Goodwills aus der Kapitalkonsolidierung von ausländischen Gesellschaften werden dem erworbenen Unternehmen zugeordnet und mit dem Stichtagskurs umgerechnet. Die resultierenden Währungsunterschiede werden im Sonstigen Ergebnis erfasst. Die für den Haniel-Konzernabschluss wichtigsten Währungen sind:

	2016		2015	
	Durchschnittskurs	Stichtagskurs	Durchschnittskurs	Stichtagskurs
Euro				
US-Dollar (USD)	1,1062	1,0541	1,1087	1,0887
Britisches Pfund (GBP)	0,8172	0,8562	0,7255	0,7340
Schweizer Franken (CHF)	1,0900	1,0739	1,0669	1,0835

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Aufstellung des Konzernabschlusses erfolgt grundsätzlich auf Basis der historischen Kosten. Eine wesentliche Ausnahme hiervon stellen die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten (Derivativen) Finanzinstrumente dar.

Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um die planmäßigen nutzungsbedingten und gegebenenfalls außerplanmäßigen Abschreibungen, bilanziert. Sind die Grundlagen für eine außerplanmäßige Abschreibung nicht mehr gegeben, werden entsprechende Zuschreibungen vorgenommen, die die fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten nicht übersteigen dürfen. Die Kosten selbst erstellter Sachanlagen umfassen neben den Einzelkosten auch diejenigen Teile der Gemeinkosten, die der Herstellung direkt zurechenbar sind. Zurechenbare Fremdkapitalkosten finden Berücksichtigung in den Herstellungskosten von qualifizierten Vermögenswerten.

Sachanlagen werden mit Ausnahme von Grundstücken nach der linearen Methode über ihre wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Den planmäßigen Abschreibungen liegen folgende Nutzungsdauern zugrunde:

Gebäude	5 bis 50 Jahre
Technische Anlagen und Maschinen	2 bis 20 Jahre
Betriebs- und Geschäftsausstattung	2 bis 20 Jahre

Soweit der Haniel-Konzern im Rahmen von **Leasingtransaktionen** als Leasingnehmer alle wesentlichen Chancen und Risiken trägt und somit als wirtschaftlicher Eigentümer anzusehen ist, sind die Voraussetzungen des Finanzierungsleasings nach IAS 17 erfüllt. In diesen Fällen werden die jeweiligen Vermögenswerte zu Zeitwerten bzw. zum niedrigeren Barwert der Mindest-leasingzahlungen aktiviert und linear entsprechend der wirtschaftlichen Nutzungsdauer bzw. über die kürzere Laufzeit des Leasingvertrags abgeschrieben. Der Barwert der aus den künftigen Leasingraten resultierenden Zahlungsverpflichtungen ist unter den kurz- und langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten passiviert. Überwiegend bestehen für mittels Finanzierungsleasingverträgen geleaste Gebäude marktübliche Kaufoptionen zum Ende der Grundmietzeit.

Neben dem Finanzierungsleasing hat der Haniel-Konzern Mietverträge abgeschlossen, bei denen das wirtschaftliche Eigentum an den gemieteten Gegenständen beim Leasinggeber verbleibt (Operatives Leasing). Die Leasingzahlungen werden erfolgswirksam erfasst. Die Leasingverträge enthalten je nach Art des geleasten Gegenstands übliche Miet- und Vorkaufsregelungen.

Entgeltlich erworbene **immaterielle Vermögenswerte** werden zu Anschaffungskosten, vermindert um planmäßige und gegebenenfalls außerplanmäßige Abschreibungen, bewertet. Mit Ausnahme von Goodwills, Markennamen und Kunstobjekten mit einer unbestimmten Nutzungsdauer sind sämtliche Nutzungsdauern begrenzt. Eine unbestimmte Nutzungsdauer ist dabei auf die beabsichtigte fortwährende Nutzung der entsprechenden Vermögenswerte im Unternehmen zurückzuführen. Die planmäßige Abschreibung immaterieller Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer erfolgt grundsätzlich linear über die vertragliche oder geschätzte Nutzungsdauer. Diese beträgt zwischen 2 und 20 Jahren. Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte, deren künftiger Nutzen dem Konzern wahrscheinlich zufließen wird und die verlässlich bewertet werden können, werden mit ihren Herstellungskosten angesetzt. Die Herstellungskosten umfassen alle direkt dem Entwicklungsprozess zurechenbaren Kosten sowie angemessene Teile der zuordenbaren herstellungsbezogenen Gemeinkosten. Zurechenbare Fremdkapitalkosten von qualifizierten Vermögenswerten werden berücksichtigt. Forschungs- und Entwicklungskosten werden als laufender Aufwand behandelt, soweit die Voraussetzungen zur Aktivierung von Entwicklungskosten gemäß IAS 38 nicht erfüllt sind.

Bei den Goodwills wird die Werthaltigkeit der aktivierten Buchwerte gemäß IAS 36 einmal jährlich und bei Vorliegen von Anhaltspunkten für eine Wertminderung (Triggering Events) auf Basis von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units) bzw. Gruppen von Einheiten überprüft. Im Haniel-Konzern werden die planmäßigen Werthaltigkeitstests im vierten Quartal eines Jahres durchgeführt. Zum Bilanzstichtag bestehen im Haniel-Konzern insgesamt 22 zahlungsmittelgenerierende Einheiten (Vorjahr: 22). Im Rahmen der Werthaltigkeitstests werden die Buchwerte der einzelnen bzw. Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten mit ihrem erzielbaren Betrag verglichen, der dem höheren Wert aus Nutzungswert und dem gegebenenfalls ergänzend ermittelten beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten entspricht. Der beizulegende Zeitwert spiegelt die bestmögliche Schätzung des Betrags wider, für den ein unabhängiger Dritter die (Gruppen von) zahlungsmittelgenerierenden Einheiten am Bilanzstichtag erwerben würde. Hierfür nach bester Schätzung anfallende Veräußerungskosten werden abgezogen.

Grundlage der Ermittlung des Nutzungswerts bildet eine Detailplanung der zukünftigen Zahlungsströme auf Basis des Cashflows vor Zinsen und Steuern abzüglich Erhaltungs- und Ersatzinvestitionen sowie eine ewige Rente für die Jahre nach dem Detailplanungszeitraum. Die Detailplanung basiert jeweils auf vom zuständigen Management verabschiedeten Finanzplänen, die grundsätzlich einen Zeithorizont von fünf Jahren umfassen und auch für interne Zwecke verwendet werden. Wesentliche Planungsannahmen betreffen die zugrunde gelegte Umsatzentwicklung sowie die operative Ergebnismarge. Für die Ermittlung der Detailplanung werden Entwicklungen in der Vergangenheit und Erwartungen bezüglich der zukünftigen Marktentwicklung zugrunde gelegt. Bei der Berechnung der ewigen Rente wird, ausgehend vom jeweiligen erwarteten durchschnittlichen Marktwachstum, ein erwartetes zukünftiges Unternehmenswachstum berücksichtigt. Die so ermittelten Zahlungsströme werden mit dem für jede zahlungsmittelgenerierende Einheit bzw. Gruppe von Einheiten individuell ermittelten gewichteten Gesamtkapitalkostensatz vor Steuern (Weighted Average Cost of Capital; WACC) abgezinst, um den Nutzungswert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit zu bestimmen. Die Gesamtkapitalkostensätze werden marktbasiert als gewichteter Durchschnitt der Eigen- und Fremdkapitalkostensätze ermittelt. Die Eigenkapitalkostensätze spiegeln dabei die risikoadäquaten Renditeerwartungen von Eigenkapitalgebern in Bezug auf die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wider. Berücksichtigung finden hierbei neben geschäftsmodellspezifischen Parametern auch länderspezifische Risikozuschläge, die auf Basis externer Länderratings abgeleitet werden. Die verwendeten Fremdkapitalkostensätze stellen die langfristigen Finanzierungsbedingungen von Unternehmen mit vergleichbarer Bonität dar.

Liegt der erzielbare Betrag unter dem Buchwert der einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Einheit bzw. Gruppe von Einheiten, wird eine erfolgswirksame Abschreibung auf den Goodwill und gegebenenfalls auf weitere Vermögenswerte der betroffenen Einheiten vorgenommen.

Die folgende Übersicht fasst die im Geschäftsjahr verwendeten Parameter für die Ermittlung der Nutzungswerte im Rahmen der planmäßigen Werthaltigkeitstests pro Segment und zusätzlich für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten mit einem signifikanten Goodwill zusammen:

	Gewichteter Gesamt- kapitalkostensatz vor Steuern	Erwartetes zukünftiges Unternehmens- wachstum (ewige Rente)	Goodwill zum 31.12.2016
	%	%	Mio. Euro
BekaertDeslee	7,4 bis 10,5	2,0	156
CWS-boco	6,7 bis 8,0	1,5	279
Davon CWS-boco Deutschland	8,0	1,5	209
ELG	11,4 bis 12,3	0,0 bis 4,0	91
TAKKT	7,7 bis 8,2	1,0 bis 2,0	626
Davon Specialties Group	8,1	2,0	240
Davon Packaging Solutions Group	8,0	2,0	153

Die folgende Übersicht fasst die im Vorjahr verwendeten Parameter für die Ermittlung der Nutzungswerte im Rahmen der planmäßigen Werthaltigkeitstests pro Segment und zusätzlich für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten mit einem signifikanten Goodwill zusammen:

	Gewichteter Gesamt- kapitalkostensatz vor Steuern	Erwartetes zukünftiges Unternehmens- wachstum (ewige Rente)	Goodwill zum 31.12.2015
	%	%	Mio. Euro
Bekaert Textiles	8,5 bis 10,9	2,0	119
CWS-boco	7,0 bis 9,5	1,5	277
Davon CWS-boco Deutschland	8,8	1,5	207
ELG	11,4 bis 12,6	0,0 bis 4,5	96
TAKKT	8,0 bis 9,3	1,0 bis 2,0	620
Davon Specialties Group	9,2	2,0	233
Davon Packaging Solutions Group	8,0	2,0	153

Neben den Goodwills existieren im Haniel-Konzern weitere immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer in Höhe von 108 Mio. Euro (Vorjahr: 95 Mio. Euro). Hierbei handelt es sich überwiegend um im Zuge von Akquisitionen aktivierte Markennamen. Deren Werthaltigkeit wird im Rahmen der Werthaltigkeitstests auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten überprüft. Im Verhältnis zum Gesamtbuchwert der immateriellen Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer weist die zahlungsmittelgenerierende Einheit BekaertDeslee Americas signifikante Markennamen mit unbestimmter Nutzungsdauer in Höhe von 29 Mio. Euro (Vorjahr: 28 Mio. Euro) auf. Die gewichteten Gesamtkapitalkosten vor Steuern von BekaertDeslee Americas betragen 10,5 Prozent (Vorjahr: 10,9 Prozent), das erwartete zukünftige Unternehmenswachstum nach dem Detailplanungszeitraum wie im Vorjahr 2,0 Prozent.

Als Ergebnis der planmäßigen Werthaltigkeitstests auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wurden im Geschäftsjahr auf Basis der ermittelten Nutzungswerte nach IAS 36 wie im Vorjahr keine Goodwillabschreibungen und keine außerplanmäßigen Abschreibungen immaterieller Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer vorgenommen.

Der Nachweis der Werthaltigkeit basiert bei allen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf dem Nutzungswert. Zur Validierung der im Rahmen der planmäßigen Werthaltigkeitstests ermittelten Nutzungswerte wurden Szenarien bezüglich kritischer Berechnungsparameter durchgeführt. Es führte wie im Vorjahr weder eine vom Management für möglich erachtete Erhöhung der gewichteten Gesamtkapitalkostensätze vor Steuern um 0,5 Prozentpunkte noch eine Verringerung der erwarteten Wachstumsraten nach dem Detailplanungszeitraum um 0,25 Prozentpunkte zu einem hypothetischen Abwertungsbedarf. Dies gilt ebenfalls für eine pauschale Verringerung des Cashflows vor Zinsen und Steuern in der ewigen Rente um 5 Prozent.

Assoziierte Unternehmen und **Gemeinschaftsunternehmen** werden gemäß IAS 28 bzw. IFRS 11 nach der Equity-Methode bilanziert. Ausgehend von den Anschaffungskosten der Anteile am assoziierten Unternehmen bzw. Gemeinschaftsunternehmen wird der jeweilige Beteiligungsbuchwert sowohl um erfolgswirksame als auch erfolgsneutrale Eigenkapitalveränderungen der At-Equity bewerteten Beteiligung erhöht bzw. vermindert, soweit diese Veränderungen auf die dem Haniel-Konzern zurechenbaren Anteile entfallen. Im Buchwert enthaltene Goodwills werden nach den für die Vollkonsolidierung geltenden Grundsätzen ermittelt und nicht planmäßig abgeschrieben. Ein Werthaltigkeitstest wird durchgeführt, sofern substantielle Hinweise im Sinne des IAS 39 auf eine mögliche Wertminderung des gesamten Beteiligungsbuchwerts vorliegen.

Zu den **Finanziellen Vermögenswerten** zählen neben Ausleihungen insbesondere Beteiligungen und Wertpapiere. Ausleihungen werden bei erstmaligem Ansatz mit dem beizulegenden Zeitwert zuzüglich Transaktionskosten und anschließend, unter Anwendung der Effektivzinsmethode, mit fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Liegen substantielle Hinweise im Sinne des IAS 39 für eine Wertminderung vor, wird auf den niedrigeren Barwert der erwarteten Cashflows unter Zugrundelegung des ursprünglichen Effektivzinssatzes abgeschrieben.

Beteiligungen und Wertpapiere unterteilen sich nach IAS 39 in solche, die Zur Veräußerung verfügbar sind (Available for Sale), solche, die Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertet werden (Fair Value through Profit or Loss), und solche, die Bis zur Endfälligkeit gehalten werden (Held to Maturity). Die Klassifizierung wird zum Zugangszeitpunkt festgelegt und zu jedem Bilanzstichtag überprüft. Als Zur Veräußerung verfügbar werden neben nicht notierten Beteiligungen insbesondere Fonds und börsennotierte Anleihen klassifiziert, die nicht zwangsläufig bis zur Endfälligkeit gehalten werden sollen. Die Kategorie Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertet umfasst neben den im Zugangszeitpunkt freiwillig in diese Kategorie designierten Finanzinstrumenten solche, die zu Handelszwecken gehalten werden. Im Haniel-Konzern werden ausschließlich die Venture-Capital-Fonds als zum beizulegenden Zeitwert bewertet designiert, deren Steuerung auf Fair-Value-Basis erfolgt. Käufe und Verkäufe von Finanzanlagen bzw. Wertpapieren aller Kategorien werden zum Erfüllungstag (Settlement Date) bilanziert.

Finanzielle Vermögenswerte der Kategorie Zur Veräußerung verfügbar werden zunächst mit dem beizulegenden Zeitwert zuzüglich Transaktionskosten und anschließend mit ihrem jeweiligen beizulegenden Zeitwert am Bilanzstichtag bewertet (zur Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte siehe Textziffer 25). Die daraus resultierenden unrealisierten Gewinne und Verluste werden unter Berücksichtigung latenter Steuern im Sonstigen Ergebnis erfasst. Sofern kein notierter Marktpreis vorhanden und ein beizulegender Zeitwert auch nicht verlässlich ermittelbar ist, werden die Vermögenswerte zu Anschaffungskosten bilanziert. Liegen substantielle Hinweise für eine Wertminderung vor, erfolgt eine erfolgswirksame Abwertung. Sind die Grundlagen für eine außerplanmäßige Abschreibung nicht mehr gegeben, werden entsprechende Wertaufholungen vorgenommen. Diese erfolgen bei

Eigenkapitalinstrumenten erfolgsneutral und bei Schuldinstrumenten, sofern die Bedingungen des IAS 39 erfüllt sind, erfolgswirksam. Bei Veräußerung der Vermögenswerte werden die zuvor im Sonstigen Ergebnis erfassten Erträge und Aufwendungen erfolgswirksam berücksichtigt.

Finanzielle Vermögenswerte der Kategorie Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertet werden mit ihrem jeweiligen beizulegenden Zeitwert am Bilanzstichtag bewertet. Etwaige Transaktionskosten werden bei Einbuchung erfolgswirksam berücksichtigt. Schwankungen des beizulegenden Zeitwerts werden unmittelbar in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Finanzielle Vermögenswerte der Kategorie Bis zur Endfälligkeit gehalten werden anfänglich mit dem beizulegenden Zeitwert zuzüglich Transaktionskosten und anschließend zu fortgeführten Anschaffungskosten, unter Verwendung der Effektivzinsmethode, angesetzt. Bei substantiellen Hinweisen für eine Wertminderung wird auf den niedrigeren Barwert der erwarteten Cashflows unter Zugrundelegung des ursprünglichen Effektivzinssatzes abgeschrieben.

Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden in der Bilanz saldiert ausgewiesen, wenn zum gegenwärtigen Zeitpunkt ein Rechtsanspruch auf Aufrechnung besteht. Zudem muss beabsichtigt sein, einen Ausgleich auf Nettobasis herbeizuführen bzw. gleichzeitig mit der Realisierung des finanziellen Vermögenswerts die zugehörige Verbindlichkeit abzulösen. Andernfalls werden der finanzielle Vermögenswert und die Verbindlichkeit unsaldiert in der Bilanz ausgewiesen.

Vorräte werden grundsätzlich mit ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten angesetzt. Neben den Material- und Fertigungseinzelkosten werden produktionsbezogene Teile der notwendigen Material- und Fertigungsgemeinkosten sowie die auf die Produktion entfallenden Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte eingerechnet. Fremdkapitalkosten werden nicht berücksichtigt. Liegen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten am Bilanzstichtag über dem aktuellen Nettoveräußerungswert, werden die Vorräte entsprechend abgewertet. Je nach den geschäftsbereichsspezifischen Gegebenheiten kommen verschiedene Verbrauchsfolgeverfahren zur Anwendung. Angesetzt wird in der Regel ein Durchschnittswert oder ein auf Basis des FIFO-Verfahrens (First in, First out) ermittelter Wert. Zudem wird auch die Standardkostenmethode angewendet.

Forderungen aus Lieferung und Leistung sowie **Übrige kurzfristige Vermögenswerte** werden, sofern es sich um Kredite und Forderungen (Loans and Receivables) handelt, bei erstmaligem Ansatz mit dem beizulegenden Zeitwert zuzüglich Transaktionskosten und anschließend zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Bestehende Risiken werden durch Wertberichtigungen berücksichtigt.

Steuerforderungen und **Steuerverbindlichkeiten** werden mit dem Betrag angesetzt, in dessen Höhe eine Erstattung von der bzw. eine Zahlung an die Steuerbehörde erwartet wird.

Derivative Finanzinstrumente, wie z. B. Termingeschäfte, Optionen und Swaps, werden grundsätzlich für Sicherungszwecke eingesetzt, um Währungs-, Zins- und Preisrisiken aus dem operativen Geschäft bzw. aus den daraus resultierenden Finanzierungserfordernissen zu reduzieren. Nach IAS 39 sind alle Derivativen Finanzinstrumente zum beizulegenden Zeitwert zu bilanzieren, und zwar unabhängig davon, zu welchem Zweck oder in welcher Absicht sie abgeschlossen wurden. Fair-Value-Änderungen von Derivativen Finanzinstrumenten, bei denen Hedge Accounting angewendet wird, werden entweder in der Gewinn- und Verlustrechnung (Fair Value Hedge) oder, sofern es sich um einen Cashflow Hedge handelt, im Sonstigen Ergebnis unter Berücksichtigung latenter Steuern ausgewiesen. Derivative Finanzinstrumente, bei denen kein formelles Hedge Accounting angewendet wird, sind gemäß IAS 39.9 als zu Handelszwecken gehalten zu klassifizieren.

Bei einem Fair Value Hedge werden Derivate zur Absicherung von Bilanzposten eingesetzt. Die Ergebnisse aus der Fair-Value-Bewertung der Derivate und der dazugehörigen Grundgeschäfte werden erfolgswirksam erfasst. Im Rahmen eines Cashflow Hedge werden Derivate verwendet, um zukünftige Cashflow-Risiken aus bereits bestehenden Grundgeschäften oder geplanten Transaktionen zu sichern. Der Hedge-effektive Teil der Fair-Value-Änderungen der Derivate wird zunächst im Sonstigen Ergebnis erfasst. Eine Umgliederung in die Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt zeitgleich mit der Erfolgswirkung des abgesicherten Grundgeschäfts. Der Hedge-ineffektive Teil der Fair-Value-Änderungen der Derivate wird unmittelbar in der Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt. Fair-Value-Änderungen Derivativer Finanzinstrumente werden in Fällen, in denen kein Hedge Accounting angewendet wird, sofort in voller Höhe erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Langfristige Vermögenswerte und Gruppen von Vermögenswerten werden als **Zur Veräußerung vorgesehen** klassifiziert, wenn ihr Buchwert überwiegend durch Verkauf und nicht durch fortgesetzte Nutzung erlöst wird. Diese Bedingung wird unter anderem dann als erfüllt angesehen, wenn der Verkauf höchstwahrscheinlich ist, der Vermögenswert bzw. die Gruppe von Vermögenswerten zur sofortigen Veräußerung verfügbar ist und der Verkauf erwartungsgemäß innerhalb eines Jahres beginnend ab dem Zeitpunkt der Zuordnung abgeschlossen sein wird.

Langfristige Vermögenswerte und Gruppen von Vermögenswerten, die als Zur Veräußerung vorgesehen klassifiziert sind, werden ab dem Zeitpunkt der Umklassifizierung nicht mehr planmäßig abgeschrieben, sondern mit dem niedrigeren der beiden Beträge aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten bewertet. Die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte orientiert sich dabei in der Regel an abgeschlossenen Kaufverträgen oder bereits hinreichend konkreten Kaufpreisangeboten. Der Ausweis der Zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerte und Gruppen von Vermögenswerten mit ihren zugehörigen Schulden (Veräußerungsgruppen) erfolgt ab dem Zeitpunkt der Umklassifizierung in der Bilanz getrennt von anderen Vermögenswerten und Schulden jeweils in einem separaten Posten im kurzfristigen Bereich. Eine Umgliederung der Vorjahreswerte in der Bilanz findet nicht statt. Handelt es sich bei der Veräußerungsgruppe um einen wesentlichen Konzernteil, wird in der Gewinn- und Verlustrechnung gesondert ein Ergebnis nach Steuern der nicht fortgeführten Bereiche ausgewiesen. Die Gewinn- und Verlustrechnung des Vorjahres wird entsprechend angepasst. Das Ergebnis nach Steuern der nicht fortgeführten Bereiche setzt sich zusammen aus dem laufenden Ergebnis des Bereichs sowie dem Ergebnis der oben genannten Bewertung und dem Veräußerungsergebnis. In der Kapitalflussrechnung werden die Ein- und Auszahlungen der nicht fortgeführten Bereiche zusammen mit den entsprechenden Zahlungen der fortgeführten Bereiche ausgewiesen.

Latente Steuern werden für temporäre Differenzen zwischen den Wertansätzen der Steuerbilanzen der Einzelgesellschaften und der Konzernbilanz – mit Ausnahme von steuerlich nicht ansetzbaren Goodwills – sowie für steuerliche Verlustvorträge angesetzt. Aktive latente Steuern werden nur insoweit berücksichtigt, wie deren Realisierung mit hinreichender Sicherheit gewährleistet ist. Die latenten Steuern werden auf Basis der Steuersätze ermittelt, die nach der jeweils aktuellen Rechtslage zukünftig gelten werden. Eine Saldierung aktiver und passiver latenter Steuern erfolgt nach IAS 12, wenn ein einklagbares Recht zur Aufrechnung tatsächlicher Steueransprüche und -schulden gegeben ist und die latenten Steueransprüche und -schulden gegenüber der gleichen Steuerbehörde für dasselbe Steuersubjekt bestehen.

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen werden gemäß IAS 19 nach dem versicherungsmathematischen Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected Unit Credit-Methode) ermittelt. Bei diesem Verfahren werden neben biometrischen Berechnungsgrundlagen insbesondere eine jeweils aktuelle langfristige Kapitalmarktrendite sowie Annahmen über zukünftige Entgelt- und Rententrends berücksichtigt. Neubewertungskomponenten werden unmittelbar und in voller Höhe im Sonstigen Ergebnis erfasst. Eine spätere Umgliederung dieser Beträge in die Gewinn- und Verlustrechnung findet nicht statt. Neubewertungskomponenten ergeben sich aus versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten sowie der Differenz zwischen den tatsächlichen und den im Nettozinsaufwand erfassten erwarteten Erträgen des Planvermögens. Des Weiteren können Effekte aus der Begrenzung eines Nettovermögenswerts (Asset Ceiling) in die Neubewertung einfließen. Der im Finanzierungsaufwand ausgewiesene Nettozinsaufwand beinhaltet den Aufwand aus der Aufzinsung des Anwartschaftsbarwerts und die erwarteten Erträge des Planvermögens.

Mit Ausnahme der nach IAS 19 bzw. IFRS 2 berechneten Personalrückstellungen werden alle **Übrigen Rückstellungen** auf Basis von IAS 37 gebildet, soweit eine rechtliche oder faktische Außenverpflichtung besteht, die auf zurückliegenden Geschäftsvorfällen oder Ereignissen beruht. Der Vermögensabfluss muss wahrscheinlich und verlässlich ermittelbar sein. Rückstellungen mit einer Laufzeit von über einem Jahr werden mit Marktzinssätzen, die dem Risiko und Zeitraum bis zur Erfüllung entsprechen, abgezinst.

Finanzielle Verbindlichkeiten werden mit Ausnahme von Derivativen Finanzinstrumenten, bedingten Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben sowie von zu Handelszwecken gehaltenen Finanziellen Verbindlichkeiten zunächst zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich Transaktionskosten und in der Folge mit ihren fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode bilanziert. Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen werden in Höhe des Barwerts der künftigen Leasingraten unter Berücksichtigung des Zinssatzes, der bei Abschluss des Leasingvertrags zugrunde gelegt wurde, und unter Berücksichtigung zwischenzeitlicher Tilgungen angesetzt.

Anteile von ursprünglich langfristigen Vermögenswerten und Schulden, deren Restlaufzeit unter einem Jahr liegt, werden grundsätzlich unter den kurzfristigen Bilanzposten ausgewiesen.

Umsatzerlöse enthalten Verkaufserlöse von Produkten und Dienstleistungen, vermindert um Skonti, Rabatte und gegebenenfalls Abgrenzungen aus Kundenbindungsprogrammen. Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Produkten werden mit dem Eigentums- und Gefahrenübergang auf den Kunden realisiert. Rückgaberechten von Kunden wird durch Bildung einer Rückstellung Rechnung getragen. Umsatzerlöse aus Dienstleistungen werden entsprechend der Leistungserbringung realisiert. Sofern Beträge als Vermittler im Interesse Dritter eingezogen werden, stellen diese keine Umsatzerlöse dar, da sie keinen Zufluss an wirtschaftlichem Nutzen darstellen. Bei derartigen Geschäften werden nur die Vergütungen für die Vermittlung des Geschäfts als Umsatzerlöse berücksichtigt.

Die **Übrigen betrieblichen Erträge** werden erfasst, wenn der wirtschaftliche Nutzen wahrscheinlich und der Betrag verlässlich zu bestimmen ist.

Dividenden werden berücksichtigt, wenn ein Rechtsanspruch entstanden ist. Zinserträge und nicht nach IAS 23 aktivierungspflichtige Zinsaufwendungen werden periodengerecht unter Anwendung der Effektivzinsmethode erfasst.

Zuwendungen der öffentlichen Hand werden gemäß IAS 20 zu ihrem beizulegenden Zeitwert nur dann erfasst, wenn eine angemessene Sicherheit dafür besteht, dass die damit verbundenen Bedingungen erfüllt und die Zuwendungen gewährt werden. Zuwendungen zur Deckung von Aufwendungen werden erfolgswirksam behandelt und grundsätzlich in den Perioden berücksichtigt, in denen die Aufwendungen anfallen, die kompensiert werden sollen. Zuwendungen für die Anschaffung oder Herstellung von Vermögenswerten werden grundsätzlich passivisch abgegrenzt.

Werbekosten werden aufwandswirksam behandelt, sobald ein Recht auf Zugriff auf die Werbemittel besteht bzw. die Dienstleistung im Zusammenhang mit den Werbeaktivitäten empfangen wurde.

Im Rahmen der Konzernabschlusserstellung werden **Annahmen** getroffen und **Schätzungen** verwendet, die sich auf Höhe und Ausweis der bilanzierten Vermögenswerte und Schulden, der Erträge und Aufwendungen sowie der Eventualschulden auswirken. Im Wesentlichen beziehen sich die Annahmen und Schätzungen auf die folgenden Posten:

Im Zuge von Akquisitionen ergeben sich Goodwills. Bei der Erstkonsolidierung werden alle identifizierbaren Vermögenswerte, Schulden und Eventualschulden zu beizulegenden Zeitwerten bewertet. Die bilanzierten Zeitwerte stellen dabei eine wesentliche Schätzgröße dar. Falls immaterielle Vermögenswerte identifiziert werden, erfolgt in Abhängigkeit von der Art des immateriellen Vermögenswerts die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts unter Verwendung von anerkannten Bewertungsmethoden. Diese Bewertungen sind eng verbunden mit Annahmen des Managements über die künftige Wertentwicklung der jeweiligen Vermögenswerte sowie der verwendeten Diskontierungszinssätze. Dies gilt auch für die Bewertung und Fortführung von At-Equity bewerteten Beteiligungen.

Neben der Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte der erworbenen Vermögenswerte, Schulden und Eventualschulden beruht auch die Bewertung bedingter Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben auf Annahmen und Einschätzungen des Managements über die künftige Entwicklung des erworbenen Unternehmens. Abweichungen der zukünftigen tatsächlichen Unternehmensentwicklung von der erwarteten können Einfluss auf die Höhe der bedingten Gegenleistungen und das Ergebnis nach Steuern haben.

Die Werthaltigkeitstests von Goodwills und sonstigen immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer sowie von Beteiligungen basieren auf zukunftsbezogenen Annahmen. Basierend auf der Entwicklung der Vergangenheit und den Erwartungen bezüglich der künftigen Marktentwicklung wird eine Planung über einen Zeitraum von grundsätzlich fünf Jahren zugrunde gelegt. Die wichtigsten Annahmen für die Einschätzung der Werthaltigkeit beinhalten dabei geschätzte Wachstumsraten nach dem Detailplanungszeitraum sowie gewichtete Gesamtkapitalkostensätze und Steuersätze. Weitere wesentliche Planungsannahmen betreffen die künftige Umsatzentwicklung und die Entwicklung der operativen Ergebnismarge. Die vorgenannten Prämissen sowie das zugrunde liegende Berechnungsmodell können erheblichen Einfluss auf die jeweiligen Werte und letztlich auf die Höhe einer möglichen Wertminderung haben.

Bei Forderungen aus Lieferung und Leistung umfasst die Wertberichtigung von zweifelhaften Forderungen in erheblichem Maße Einschätzungen und Beurteilungen, die auf der Kreditwürdigkeit des jeweiligen Kunden, den aktuellen Konjunkturentwicklungen und der Analyse historischer Forderungsausfälle auf Portfoliobasis beruhen. Die tatsächlichen Zahlungseingänge können von den bilanzierten Buchwerten der Forderungen abweichen.

Für die Bewertung von Rückstellungen, vor allem für Pensionsverpflichtungen, im Immobilienbereich, für Prozessrisiken, drohende Verluste, im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben und -veräußerungen sowie Restrukturierungsmaßnahmen, sind Annahmen und Einschätzungen in Bezug auf die Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme, die Höhe der Verpflichtung sowie die bei langfristigen Rückstellungen verwendeten Zinssätze wesentlich. Bei Pensionsverpflichtungen aus leistungsorientierten Zusagen sind zudem versicherungsmathematische Annahmen über künftige Entgelt- und Rentenentwicklungen, Lebenserwartungen sowie Fluktuationen erforderlich. Die tatsächliche Entwicklung und damit die in Zukunft tatsächlich anfallenden Zahlungen können dabei von der erwarteten Entwicklung und den gebildeten Rückstellungen abweichen.

Die Bewertung der latenten Steueransprüche und -schulden erfordert Annahmen und Einschätzungen des Managements. Neben der Auslegung der auf das jeweilige Steuersubjekt anzuwendenden steuerlichen Vorschriften ist insbesondere bei der Berechnung der aktiven latenten Steuern auf temporäre Differenzen und steuerliche Verlustvorträge die Möglichkeit abzuschätzen, zukünftig ausreichendes zu versteuerndes Einkommen zu erwirtschaften bzw. entsprechende Steuerstrategien zur Nutzung der steuerlichen Verlustvorträge umzusetzen.

Sämtliche Annahmen und Schätzungen basieren auf den Verhältnissen am Bilanzstichtag. Zukünftige Ereignisse und Veränderungen von Rahmenbedingungen führen häufig dazu, dass sich die tatsächlichen Beträge von den Schätzwerten unterscheiden. Dies gilt insbesondere auch für Verpflichtungen, die dem Grunde, der Höhe und dem Eintrittstermin nach unsicher sind. Bei Abweichungen werden die Annahmen und, falls erforderlich, die Buchwerte der betroffenen Vermögenswerte und Schulden entsprechend angepasst.

Zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses sind wesentliche Änderungen der zugrunde gelegten Annahmen und Schätzungen nicht erkennbar.

B. Erläuterungen zur Bilanz

1 Sachanlagen

Mio. Euro	Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	Technische Anlagen und Maschinen	Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
Anschaffungskosten					
Stand 01.01.2016	511	364	425	7	1.307
Währungsänderungen	-2	-2	-1		-5
Zugänge Konsolidierungskreis	15	26	1		42
Zugänge	7	17	113	11	148
Umbuchungen	2	3	1	-6	0
Abgänge	5	23	94		122
Stand 31.12.2016	528	385	445	12	1.370
Kumulierte Abschreibungen					
Stand 01.01.2016	238	241	281	0	760
Währungsänderungen		-1			-1
Abschreibungen	17	27	109		153
Wertminderungen					0
Wertaufholungen					0
Umbuchungen					0
Abgänge	3	21	94		118
Stand 31.12.2016	252	246	296	0	794
Nettobuchwerte					
Stand 31.12.2016	276	139	149	12	576
Stand 01.01.2016	273	123	144	7	547

In den Sachanlagen sind auf Basis von Finanzierungsleasingverhältnissen aktivierte Vermögenswerte in Höhe von 36 Mio. Euro (Vorjahr: 33 Mio. Euro) enthalten. Davon entfallen auf Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte 34 Mio. Euro (Vorjahr: 31 Mio. Euro) und auf Betriebs- und Geschäftsausstattung 2 Mio. Euro (Vorjahr: 2 Mio. Euro). Der Anstieg steht im Zusammenhang mit dem Erwerb von DesleeClama. Darüber hinaus wurden wie im Vorjahr keine zahlungsunwirksamen Einzelinvestitionen in Sachanlagen (Finanzierungsleasing) getätigt.

Die Zugänge Konsolidierungskreis des Geschäftsjahres resultieren im Wesentlichen aus dem Erwerb von DesleeClama. Die Erläuterung der Unternehmenserwerbe des Geschäftsjahres erfolgt unter Textziffer 27. Die Zu- und Abgänge des Geschäftsjahres entfallen wie im Vorjahr im Wesentlichen auf zur Vermietung vorgesehene Textilien und Handtuchspender im Geschäftsbereich CWS-boco.

Die Wertminderungen des Vorjahres in Höhe von 1 Mio. Euro standen in Verbindung mit Standortoptimierungen im Geschäftsbereich CWS-boco.

Mio. Euro	Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	Technische Anlagen und Maschinen	Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
Anschaffungskosten					
Stand 01.01.2015	461	317	404	7	1.189
Währungsänderungen	13	12	4		29
Zugänge Konsolidierungskreis	36	31	2	1	70
Zugänge	3	16	108	6	133
Umbuchungen	2	3	2	-7	0
Abgänge	4	15	95		114
Stand 31.12.2015	511	364	425	7	1.307
Kumulierte Abschreibungen					
Stand 01.01.2015	218	222	270	0	710
Währungsänderungen	5	9	3		17
Abschreibungen	17	24	102		143
Wertminderungen	1				1
Wertaufholungen					0
Umbuchungen					0
Abgänge	3	14	94		111
Stand 31.12.2015	238	241	281	0	760
Nettobuchwerte					
Stand 31.12.2015	273	123	144	7	547
Stand 01.01.2015	243	95	134	7	479

Für im rechtlichen und wirtschaftlichen Eigentum befindliche Sachanlagen bestehen wie im Vorjahr keine Eigentums- oder Verfügungsbeschränkungen. Es sind Sachanlagen in Höhe von 3 Mio. Euro (Vorjahr: 3 Mio. Euro) als Sicherheit für eigene Verbindlichkeiten verpfändet. Das Bestellobligo für Sachanlagen beläuft sich auf 2 Mio. Euro (Vorjahr: 1 Mio. Euro).

Der Geschäftsbereich CWS-boco hat im Geschäftsjahr für den Bau einer Wäscherei in Kroatien eine Zuwendung der öffentlichen Hand in Höhe von 1 Mio. Euro (Vorjahr: 0 Mio. Euro) erhalten.

2 Immaterielles Vermögen

Mio. Euro	Goodwill	Lizenzen und ähnliche Rechte	Sonstige immaterielle Vermögenswerte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten					
Stand 01.01.2016	1.153	381	204	15	1.753
Währungsänderungen	4	3	2		9
Zugänge Konsolidierungskreis		32	14		46
Zugänge	35	8	1	12	56
Umbuchungen		2		-2	0
Abgänge		12	1	1	14
Stand 31.12.2016	1.192	414	220	24	1.850
Kumulierte Abschreibungen					
Stand 01.01.2016	41	262	58	3	364
Währungsänderungen	-1	1	1		1
Abschreibungen		27	9		36
Wertminderungen			1		1
Wertaufholungen					0
Umbuchungen					0
Abgänge		12	1	1	14
Stand 31.12.2016	40	278	68	2	388
Nettobuchwerte					
Stand 31.12.2016	1.152	136	152	22	1.462
Stand 01.01.2016	1.112	119	146	12	1.389

Der Zugang im Posten Goodwill sowie die Zugänge Konsolidierungskreis in den Posten Lizenzen und ähnliche Rechte und Sonstige immaterielle Vermögenswerte im Geschäftsjahr resultieren im Wesentlichen aus dem Erwerb von DesleeClama. Die Erläuterung der Unternehmenserwerbe des Geschäftsjahres erfolgt unter Textziffer 27.

Die Zugänge in den Posten Lizenzen und ähnliche Rechte sowie Geleistete Anzahlungen resultieren wie im Vorjahr im Wesentlichen aus Software.

Die Wertminderungen bei den Sonstigen immateriellen Vermögenswerten in Höhe von 1 Mio. Euro entfallen im Wesentlichen auf den Geschäftsbereich TAKKT und betreffen eine nicht mehr genutzte Marke. Diese wurde vollständig abgeschrieben.

Mio. Euro	Goodwill	Lizenzen und ähnliche Rechte	Sonstige immaterielle Vermögenswerte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten					
Stand 01.01.2015	956	289	113	10	1.368
Währungsänderungen	35	8	8		51
Zugänge Konsolidierungskreis		73	80		153
Zugänge	162	8	4	11	185
Umbuchungen		6		-6	0
Abgänge		3	1		4
Stand 31.12.2015	1.153	381	204	15	1.753
Kumulierte Abschreibungen					
Stand 01.01.2015	40	237	47	3	327
Währungsänderungen	1	7	5		13
Abschreibungen		21	7		28
Wertminderungen					0
Wertaufholungen					0
Umbuchungen					0
Abgänge		3	1		4
Stand 31.12.2015	41	262	58	3	364
Nettobuchwerte					
Stand 31.12.2015	1.112	119	146	12	1.389
Stand 01.01.2015	916	52	66	7	1.041

Der Posten Sonstige immaterielle Vermögenswerte enthält Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer in Höhe von 108 Mio. Euro (Vorjahr: 95 Mio. Euro). Hierbei handelt es sich um Kunstobjekte der Haniel-Holding sowie überwiegend um im Zuge von Akquisitionen aktivierte Markennamen.

Für im rechtlichen und wirtschaftlichen Eigentum befindliche immaterielle Vermögenswerte bestehen wie im Vorjahr keine Eigentums- oder Verfügungsbeschränkungen. Es wurden wie im Vorjahr keine immateriellen Vermögenswerte als Sicherheit für eigene Verbindlichkeiten verpfändet.

Zum 31. Dezember 2016 besteht ein Bestellobligo für immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 4 Mio. Euro (Vorjahr: 3 Mio. Euro).

3 At-Equity bewertete Beteiligungen

Mio. Euro	2016	2015
Stand 01.01.	2.562	3.012
Währungsänderungen	1	
Zugänge Konsolidierungskreis	5	
Zugänge	1	
Erfolgswirksame Änderung des anteiligen Eigenkapitals	46	57
Gewinnausschüttungen	-81	-88
Erfolgsneutrale Änderung des anteiligen Eigenkapitals	4	74
Wertminderungen		
Abgänge und Umbuchungen		-493
Stand 31.12.	2.538	2.562

In den At-Equity bewerteten Beteiligungen ist im Wesentlichen die Beteiligung der Franz Haniel & Cie. GmbH an der METRO AG in Höhe von 2.531 Mio. Euro (Vorjahr: 2.562 Mio. Euro) enthalten. Die in Düsseldorf ansässige METRO AG ist die Holding-Gesellschaft des internationalen Handelskonzerns METRO GROUP. Die selbstständigen Vertriebslinien der METRO GROUP betreiben in Europa und Asien Selbstbedienungsgroßhandel (METRO Cash & Carry), Elektrofachmärkte (Media-Saturn) und Selbstbedienungswarenhäuser (Real).

Der Anteil von Haniel an den stimmberechtigten Aktien der METRO AG beträgt zum Bilanzstichtag unverändert 25,00 Prozent. Im Vorjahr hat Haniel eine Umtauschanleihe auf Stammaktien der METRO AG mit einem Nominalvolumen von 500 Mio. Euro und einer Laufzeit von 5 Jahren begeben, sodass hieraus künftig eine Reduzierung der Anteilsquote möglich ist.

Am 30. März 2016 hat die METRO GROUP bekannt gegeben, dass sie eine Aufteilung der METRO GROUP in zwei unabhängige, börsennotierte Unternehmen bis Mitte 2017 anstrebt. Hierzu sollen die beiden bisherigen Vertriebslinien METRO Cash & Carry und Real sowie weitere zugehörige Gesellschaften und Geschäftsaktivitäten wie Logistik, IT und Immobilien ausgegliedert und abgespalten werden. Am 6. Februar 2017 haben die Aktionäre der METRO AG dem Vorschlag zur Aufteilung der Gesellschaft zugestimmt. Mit Vollzug der Aufteilung wird Haniel an beiden börsennotierten Unternehmen mit maßgeblichem Einfluss beteiligt sein.

Bei der Überprüfung der Werthaltigkeit der Beteiligung an der METRO AG werden grundsätzlich das gleiche Modell und entsprechende Parameter wie bei der Überprüfung der Werthaltigkeit von Goodwills angewandt. Der Werthaltigkeitstest basierend auf einer Planung der künftigen Cashflows, eines gewichteten Gesamtkapitalkostensatzes vor Steuern von 10,2 Prozent (Vorjahr: 10,4 Prozent) und einer Wachstumsrate nach dem Detailplanungszeitraum von unverändert 0,5 Prozent hat im Geschäftsjahr keinen Wertanpassungsbedarf auf den At-Equity-Beteiligungsansatz ergeben.

Der Ergebnisbeitrag der Metro-Beteiligung beträgt insgesamt 46 Mio. Euro (Vorjahr: 57 Mio. Euro).

Die METRO AG hat branchenbedingt seit 2013 ein vom Kalenderjahr abweichendes Geschäftsjahr vom 1. Oktober bis zum 30. September. In den Konzernabschluss von Haniel wird die METRO GROUP jedoch auf Basis von Geschäftsberichten und veröffentlichten Quartalsmitteilungen mit den Ergebnissen vom 1. Januar bis 31. Dezember einbezogen.

Nachfolgend werden wesentliche Finanzinformationen zum IFRS-Konzernabschluss der METRO AG sowie eine Überleitung auf den im Haniel-Konzernabschluss ausgewiesenen Buchwert der Metro-Beteiligung dargestellt.

Mio. Euro	2016	2015
Umsatz	58.313	58.991
Ergebnis nach Steuern der fortgeführten Bereiche	241	2
Ergebnis nach Steuern der nicht fortgeführten Bereiche	49	850
Sonstiges Ergebnis	71	155
Gesamtergebnis	361	1.007
Von der METRO AG erhaltene Dividenden	81	88

Das in der obigen Übersicht ausgewiesene Ergebnis nach Steuern der nicht fortgeführten Bereiche aus dem Konzernabschluss der METRO AG umfasst das laufende Ergebnis der zum 30. September 2015 verkauften Vertriebslinie Galeria Kaufhof sowie das zugehörige Veräußerungsergebnis und nachlaufende Erträge.

Mio. Euro	31.12.2016	31.12.2015
Langfristiges Vermögen	13.193	13.153
Kurzfristiges Vermögen	16.014	17.104
Langfristige Verbindlichkeiten	5.789	6.827
Kurzfristige Verbindlichkeiten	17.758	17.716
Eigenkapital	5.660	5.714
Auf die Gesellschafter der METRO AG entfallendes Eigenkapital	5.638	5.699
Anteiliges auf Haniel entfallendes Eigenkapital der METRO AG	1.398	1.413
Fortgeführte Unterschiedsbeträge aus Kaufpreisallokation	1.983	1.999
Wertminderungen auf die At-Equity bewertete Beteiligung	850	850
Buchwert der Metro-Beteiligung	2.531	2.562

Darüber hinaus hat die METRO AG zum 30. September Eventualverbindlichkeiten aus Bürgschaften sowie Mietgarantien und sonstigen Gewährleistungsverträgen in Höhe von 69 Mio. Euro (Vorjahr: 71 Mio. Euro).

Die Haniel zuzurechnende Beteiligung am Stamm- und Vorzugsaktienkapital der METRO AG in Höhe von unverändert 24,79 Prozent hat am Bilanzstichtag, bewertet zum Kurs von 31,59 Euro pro Stammaktie (Vorjahr: 29,56 Euro), einen Börsenkurswert von 2.559 Mio. Euro (Vorjahr: 2.395 Mio. Euro).

Neben der METRO AG ist der Haniel-Konzern an weiteren assoziierten Unternehmen beteiligt. Der Buchwert dieser Beteiligungen beläuft sich auf insgesamt 7 Mio. Euro (Vorjahr: 0 Mio. Euro). Der auf Haniel entfallende Anteil am Gesamtergebnis dieser Gesellschaften beläuft sich wie im Vorjahr auf 0 Mio. Euro.

4 Finanzielles Vermögen

Mio. Euro	Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete Finanzanlagen	Sonstige Wertpapiere	Ausleihungen	Gesamt
Anschaffungskosten					
Stand 01.01.2016	642	0	5	13	660
Währungsänderungen	1				1
Zugänge Konsolidierungskreis					0
Zugänge	90	11	13		114
Fair-Value-Änderungen	-7	-2			-9
Umbuchungen				-7	-7
Abgänge	297				297
Stand 31.12.2016	429	9	18	6	462
Kumulierte Abschreibungen					
Stand 01.01.2016	1	0	0	0	1
Währungsänderungen					0
Wertminderungen	2			4	6
Wertaufholungen	1				1
Umbuchungen					0
Abgänge					0
Stand 31.12.2016	2	0	0	4	6
Nettobuchwerte					
Stand 31.12.2016	427	9	18	2	456
Stand 01.01.2016	641	0	5	13	659

Die Zugänge bei den Zur Veräußerung verfügbaren Finanzanlagen resultieren maßgeblich aus Erwerben von Anleihen im Segment Holding und sonstige Gesellschaften. Die Abgänge betreffen in beiden Jahren ebenfalls im Wesentlichen die planmäßige Rückzahlung entsprechender Anleihen. Bei den Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewerteten Finanzanlagen handelt es sich um Venture-Capital-Fonds im Segment Holding und sonstige Gesellschaften.

Mio. Euro	Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	Zum beizulegen- den Zeitwert erfolgswirksam bewertete Finanzanlagen	Sonstige Wertpapiere	Ausleihungen	Gesamt
Anschaffungskosten					
Stand 01.01.2015	168	0	5	16	189
Währungsänderungen					0
Zugänge Konsolidierungskreis					0
Zugänge	563				563
Fair-Value-Änderungen	-15				-15
Umbuchungen					0
Abgänge	74			3	77
Stand 31.12.2015	642	0	5	13	660
Kumulierte Abschreibungen					
Stand 01.01.2015	1	0	0	0	1
Währungsänderungen					0
Wertminderungen					0
Wertaufholungen					0
Umbuchungen					0
Abgänge					0
Stand 31.12.2015	1	0	0	0	1
Nettobuchwerte					
Stand 31.12.2015	641	0	5	13	659
Stand 01.01.2015	167	0	5	16	188

5 Tatsächliche und latente Steuern

Bei den Ertragsteuerforderungen in Höhe von insgesamt 47 Mio. Euro (Vorjahr: 36 Mio. Euro) handelt es sich insbesondere um Kapitalertragsteuerforderungen im Zusammenhang mit erhaltenen Dividenden. Die Ertragsteuerverbindlichkeiten in Höhe von 24 Mio. Euro (Vorjahr: 22 Mio. Euro) beinhalten im Wesentlichen die für das Geschäftsjahr zu zahlenden Ertragsteuern.

Die Berechnung der latenten Steuern erfolgt mit den jeweiligen landesspezifischen Steuersätzen. Bis zum Bilanzstichtag beschlossene Steuersatzänderungen sind bereits berücksichtigt. Die angewandten Ertragsteuersätze der einzelnen Länder variieren zwischen 9,0 und 39,0 Prozent (Vorjahr: 10,0 und 39,0 Prozent).

Auf Bilanzierungs- und Bewertungsunterschiede bei den einzelnen Bilanzposten und auf steuerliche Verlustvorträge entfallen die folgenden aktiven und passiven latenten Steuern:

Mio. Euro	31.12.2016		31.12.2015	
	Aktivisch	Passivisch	Aktivisch	Passivisch
Sachanlagen	12	56	12	48
Immaterielles Vermögen	32	165	7	151
Sonstiges langfristiges Vermögen	2	7	1	8
Kurzfristiges Vermögen	24	6	27	11
Langfristige Verbindlichkeiten	13	1	16	1
Langfristige Rückstellungen	69	1	66	
Kurzfristige Rückstellungen	12	2	9	2
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	6	17	5	17
Derivative Finanzinstrumente	9	7	7	4
Steuerliche Verlustvorträge	11		25	
./. Saldierung	132	132	127	127
	58	130	48	115

In den aktiven latenten Steuern sind 27 Mio. Euro (Vorjahr: 23 Mio. Euro) für Gesellschaften angesetzt, die sich im Geschäftsjahr oder im Vorjahr noch in einer Verlustsituation befanden. Diese Posten werden als werthaltig angesehen, da für diese Gesellschaften von zukünftigen steuerlichen Gewinnen ausgegangen wird.

Im Haniel-Konzern bestehen gewerbesteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 986 Mio. Euro (Vorjahr: 941 Mio. Euro) sowie körperschaftsteuerliche und ähnliche ausländische Verlustvorträge in Höhe von 613 Mio. Euro (Vorjahr: 599 Mio. Euro), für die in der Bilanz keine latenten Steuern gebildet wurden, weil die Realisierung der latenten Steueransprüche aus heutiger Sicht nicht als hinreichend sicher angesehen werden kann. Von diesen steuerlichen Verlustvorträgen verfallen 46 Mio. Euro (Vorjahr: 59 Mio. Euro) innerhalb von fünf Jahren und weitere 4 Mio. Euro (Vorjahr: 16 Mio. Euro) innerhalb von 15 Jahren.

In Übereinstimmung mit IAS 12 werden insoweit keine passiven latenten Steuern für einbehaltene Gewinne von Tochterunternehmen und At-Equity bewerteten Beteiligungen bilanziert, als die Gesellschaft den Umkehreffekt steuern kann und es somit wahrscheinlich ist, dass sich die temporären Differenzen in absehbarer Zeit nicht umkehren werden. Daher werden für temporäre Differenzen von Tochterunternehmen und At-Equity bewerteten Beteiligungen in Höhe von 161 Mio. Euro (Vorjahr: 133 Mio. Euro) keine passiven latenten Steuern gebildet.

6 Vorräte

Mio. Euro	31.12.2016	31.12.2015
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	49	35
Unfertige Erzeugnisse und Leistungen	6	5
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	488	397
Geleistete Anzahlungen	4	5
	547	442

In den Vorräten sind 95 Mio. Euro (Vorjahr: 82 Mio. Euro) enthalten, die auf den Nettoveräußerungswert abgewertet wurden. Im Geschäftsjahr wurden Wertberichtigungen in Höhe von 5 Mio. Euro (Vorjahr: 18 Mio. Euro) vorgenommen. Die Wertaufholungen betrugen 6 Mio. Euro (Vorjahr: 2 Mio. Euro). Diese resultieren im Wesentlichen aus der Veräußerung zuvor wertgeminderter Vorratsbestände.

Mit Ausnahme von branchenüblichen Eigentumsvorbehalten wurden wie im Vorjahr keine Vorräte als Sicherheiten für eigene Verbindlichkeiten verpfändet.

7 Forderungen aus Lieferung und Leistung

Die Geschäftsbereiche BekaertDeslee, CWS-boco und ELG unterhalten Programme zum fortlaufenden Verkauf von Forderungen aus Lieferung und Leistung an fremde Dritte. Dies führt in aller Regel gemäß den Vorschriften des IAS 39 zu einer Ausbuchung der betroffenen Forderungen im Verkaufszeitpunkt. Gleichwohl übernehmen die Geschäftsbereiche weiterhin das Forderungsmanagement für die verkauften Forderungen. In einigen Fällen behält der jeweilige Geschäftsbereich zudem einen Teil des Ausfallrisikos, des Späzzahlungsrisikos oder des Währungsrisikos aus den von ihm verkauften Forderungen zurück. Zum Bilanzstichtag hat der Geschäftsbereich CWS-boco aus verkauften Forderungen in Höhe von 23 Mio. Euro (Vorjahr: 24 Mio. Euro) ein anhaltendes Engagement in Höhe von 7 Mio. Euro (Vorjahr: 7 Mio. Euro) aktiviert. Eine zugehörige Verbindlichkeit ist in gleicher Höhe passiviert. Das maximale Verlustrisiko aus den Forderungsverkäufen der Geschäftsbereiche beträgt zum Bilanzstichtag 7 Mio. Euro (Vorjahr: 7 Mio. Euro).

Zum Bilanzstichtag sind wie im Vorjahr keine Forderungen aus Lieferung und Leistung als Sicherheit für eigene Verbindlichkeiten verpfändet.

Die Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferung und Leistung stellt sich wie folgt dar:

Mio. Euro	2016	2015
Stand 01.01.	14	12
Zuführung	1	1
Inanspruchnahme		
Auflösung	1	2
Währungs-, Konsolidierungskreis- und sonstige Änderungen	1	3
Stand 31.12.	15	14

Die Wertberichtigungen enthalten Einzelwertberichtigungen und portfoliobasierte Einzelwertberichtigungen. Die Zuführungen zu den Wertberichtigungen werden unter den Übrigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen. Sofern eine Forderung uneinbringlich geworden ist, wird von der Wertberichtigung Gebrauch gemacht. Nachträgliche Zahlungseingänge auf ausgebuchte Forderungen werden erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Der Ausweis der Auflösungen der Wertberichtigungen erfolgt unter den Übrigen betrieblichen Erträgen.

Die nicht wertgeminderten, überfälligen Forderungen aus Lieferung und Leistung haben zum Bilanzstichtag folgende Überfälligkeitsstruktur:

Mio. Euro	31.12.2016	31.12.2015
Buchwerte der nicht wertgeminderten, überfälligen Forderungen	58	58
Davon überfällig seit		
< 3 Monate	50	47
3 bis 6 Monate	5	6
> 6 bis 12 Monate	2	4
> 12 Monate	1	1

Bei den nicht wertgeminderten, überfälligen Forderungen deuten keine Anzeichen darauf hin, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen werden. Dies gilt ebenfalls für die nicht wertgeminderten und nicht überfälligen Forderungen.

8 Finanzielles Vermögen

Mio. Euro	31.12.2016	31.12.2015
Zur Veräußerung verfügbare Finanzinstrumente	324	212
Sonstige Wertpapiere und Festgelder	122	19
	446	231

Bei den Zur Veräußerung verfügbaren Finanzinstrumenten handelt es sich zum Bilanzstichtag um kurzfristige Finanzinvestitionen von Haniel in Fonds und Unternehmensanleihen. Der Posten Sonstige Wertpapiere und Festgelder enthält Commercial Papers.

9 Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Mio. Euro	31.12.2016	31.12.2015
Guthaben bei Kreditinstituten	100	123
Kassenbestand und Schecks	1	
Geldmarktfonds	164	219
	265	342

Unter den Guthaben bei Kreditinstituten werden kurzfristige Gelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von bis zu drei Monaten ausgewiesen.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 10 Mio. Euro (Vorjahr: 3 Mio. Euro) werden in Ländern mit lokalen Devisenkontrollbeschränkungen gehalten.

10 Übrige kurzfristige Vermögenswerte

Mio. Euro	31.12.2016	31.12.2015
Forderungen gegen Beteiligungen		1
Derivative Finanzinstrumente	14	8
Umsatzsteuerforderungen und sonstige Steuererstattungsansprüche	23	20
Rechnungsabgrenzungsposten	17	14
Boni und Rabattansprüche gegenüber Lieferanten	17	16
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	112	131
	183	190

Die Derivativen Finanzinstrumente dienen der Absicherung von Zins-, Währungs- und sonstigen Preisrisiken und werden unter Textziffer 25 näher erläutert. Im Geschäftsjahr sind wie im Vorjahr keine Übrigen kurzfristigen Vermögenswerte als Sicherheit für eigene Verbindlichkeiten verpfändet.

In den Sonstigen kurzfristigen Vermögenswerten sind unter anderem diejenigen Vermögenswerte erfasst, die im Rahmen der erläuterten Darstellungsänderung des Handels mit Ferrochrom im Geschäftsbereich ELG umgegliedert wurden. Zum Bilanzstichtag belaufen sich diese Vermögenswerte auf 61 Mio. Euro (Vorjahr: 72 Mio. Euro).

11 Eigenkapital

Das gezeichnete Kapital der Franz Haniel & Cie. GmbH beträgt zum 31. Dezember 2016 unverändert 1.000 Mio. Euro. Alle Anteile sind vollständig eingezahlt und befinden sich im direkten oder indirekten Eigentum der Familie Haniel.

Die Entwicklung des Eigenkapitals ist der Eigenkapitalveränderungsrechnung auf Seite 92 zu entnehmen. Die dort dargestellte Veränderung im Konsolidierungskreis des Vorjahres stand im Zusammenhang mit der Anteilsreduktion an der METRO AG.

Im Geschäftsjahr wurden Eigene Anteile mit einem Nennbetrag in Höhe von insgesamt 1 Mio. Euro (Vorjahr: 1 Mio. Euro) erworben. Die Nicht beherrschenden Anteile am Eigenkapital der konsolidierten Tochterunternehmen betreffen im Wesentlichen die in Stuttgart ansässige TAKKT AG. Zum Bilanzstichtag hält Haniel 50,25 Prozent (Vorjahr: 50,25 Prozent) an der TAKKT AG, der Führungsgesellschaft des Geschäftsbereichs TAKKT. Die folgenden Übersichten enthalten die im Haniel-Konzernabschluss erfassten Finanzinformationen zum Geschäftsbereich TAKKT.

Mio. Euro	31.12.2016	31.12.2015
Langfristiges Vermögen	808	813
Kurzfristiges Vermögen	244	229
Langfristige Verbindlichkeiten	228	300
Kurzfristige Verbindlichkeiten	193	176
Eigenkapital	631	566
Davon auf Nicht beherrschende Anteile entfallendes Eigenkapital	249	216

Mio. Euro	2016	2015
Umsatzerlöse	1.125	1.064
Operatives Ergebnis	142	129
Ergebnis nach Steuern	94	81
Davon entfallen auf Nicht beherrschende Anteile	47	40
Sonstiges Ergebnis	3	27
Gesamtergebnis	97	108
Davon entfallen auf Nicht beherrschende Anteile	48	54
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit	117	87
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-16	-90
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-102	2
An Nicht beherrschende Anteile gezahlte Dividenden	16	10

Das kumulierte Sonstige Ergebnis des Haniel-Konzerns entwickelte sich wie folgt:

Mio. Euro	Stand 01.01.2016	Veränderung im Konsoli- dierungskreis	Anteils- veränderungen bei bereits konsolidierten Unternehmen	Sonstiges Ergebnis	Währungs- effekte	Stand 31.12.2016
Neubewertungskomponenten leistungsorientierter Versorgungspläne	-145	1		-9	1	-152
Latente Steuern	40			3		43
Sonstiges Ergebnis von At-Equity bewerteten Beteiligungen	-145			-10		-155
Nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umzugliederndes Sonstiges Ergebnis	-250	1	0	-16	1	-264
Derivative Finanzinstrumente	-2			-1		-3
Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	-2			9		7
Latente Steuern	2			-3		-1
Währungseffekte	34			4	-1	37
Sonstiges Ergebnis von At-Equity bewerteten Beteiligungen	-210			14		-196
In die Gewinn- und Verlustrechnung umzugliederndes Sonstiges Ergebnis	-178	0	0	23	-1	-156
Kumuliertes Sonstiges Ergebnis	-428	1	0	7	0	-420
Davon entfallen auf Nicht beherrschende Anteile	4			2		6
Davon entfallen auf die Gesellschafter der Franz Haniel & Cie. GmbH	-432	1		5		-426

Mio. Euro	Stand 01.01.2015	Veränderung im Konsoli- dierungskreis	Anteils- veränderungen bei bereits konsolidierten Unternehmen	Sonstiges Ergebnis	Währungs- effekte	Stand 31.12.2015
Neubewertungskomponenten leistungsorientierter Versorgungspläne	-167			25	-3	-145
Latente Steuern	47			-8	1	40
Sonstiges Ergebnis von At-Equity bewerteten Beteiligungen	-230	40		45		-145
Nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umzugliederndes Sonstiges Ergebnis	-350	40	0	62	-2	-250
Derivative Finanzinstrumente	-6			4		-2
Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	0			-2		-2
Latente Steuern	2					2
Währungseffekte	-7			39	2	34
Sonstiges Ergebnis von At-Equity bewerteten Beteiligungen	-239			29		-210
In die Gewinn- und Verlustrechnung umzugliederndes Sonstiges Ergebnis	-250	0	0	70	2	-178
Kumuliertes Sonstiges Ergebnis	-600	40	0	132	0	-428
Davon entfallen auf Nicht beherrschende Anteile	-10			14		4
Davon entfallen auf die Gesellschafter der Franz Haniel & Cie. GmbH	-590	40		118		-432

Das auf die Nicht beherrschenden Anteile entfallende kumulierte Sonstige Ergebnis umfasst in Höhe von 14 Mio. Euro (Vorjahr: 12 Mio. Euro) Währungseffekte, in Höhe von -12 Mio. Euro (Vorjahr: -11 Mio. Euro) Neubewertungskomponenten leistungsorientierter Versorgungspläne und in Höhe von 4 Mio. Euro (Vorjahr: 3 Mio. Euro) latente Steuern auf Neubewertungskomponenten leistungsorientierter Versorgungspläne.

Kapitalsteuerung

Ziel der Kapitalsteuerung des Haniel-Konzerns ist es zum einen, die finanzielle Flexibilität, den Spielraum für wertsteigernde Investitionen und die Beibehaltung solider Bilanzrelationen zu sichern. Hierbei werden Ratings im Investment-Grade-Bereich angestrebt. Zum anderen soll die Kapitalsteuerung gewährleisten, dass das im Haniel-Konzern gebundene Kapital wertsteigernd eingesetzt wird.

Die Nettofinanzposition des Haniel-Konzerns, definiert als Nettofinanzschulden abzüglich der Anlageposition der Haniel-Holding, setzt sich wie folgt zusammen:

Mio. Euro	2016	2015
Finanzielle Verbindlichkeiten	1.750	1.680
- Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	265	342
Nettofinanzschulden	1.485	1.338
- Anlageposition Haniel-Holding	910	893
Nettofinanzposition	575	445

Die Anlageposition Haniel-Holding, die für den Erwerb neuer Geschäftsbereiche zur Verfügung steht, umfasst lang- und kurzfristiges finanzielles Vermögen sowie sonstige Vermögenswerte des Segments Holding und sonstige Gesellschaften.

Im Konzern wird die Solidität der Bilanzrelationen mithilfe der Eigenkapitalquote, des Gearing, des Zinsdeckungsgrads und der Kern-Entschuldungsdauer überwacht.

Mio. Euro	2016	2015
Eigenkapital	4.248	4.169
/ Bilanzsumme	7.066	6.847
Eigenkapitalquote (in %)	60,1	60,9
Nettofinanzposition	575	445
/ Eigenkapital	4.248	4.169
Gearing	0,1	0,1
(Operatives Ergebnis	229	193
+ Ergebnis At-Equity bewerteter Beteiligungen	46	57
+ Übriges Beteiligungsergebnis)		
/ (Finanzierungsaufwand	86	89
- Übriges Finanzergebnis)	4	13
Zinsdeckungsgrad	3,4	3,3
(Nettofinanzposition	575	445
- Metro-Beteiligung zugeordnete Nettofinanzschulden)	600	600
/ (Operatives Ergebnis	229	193
+ Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	190	172
+ Goodwillabschreibungen)		
Kern-Entschuldungsdauer	-0,1	-0,4

Die Kern-Entschuldungsdauer setzt das Operative Ergebnis zuzüglich Abschreibungen der vier Geschäftsbereiche sowie des Segments Holding und sonstige Gesellschaften in Beziehung zur Nettofinanzposition. Da die Metro-Beteiligung nicht in das Operative Ergebnis eingeht, sondern At-Equity bewertet wird, werden für Zwecke der Berechnung der Kern-Entschuldungsdauer Nettofinanzschulden in Höhe von 600 Mio. Euro abgezogen und der Metro-Beteiligung zugeordnet.

Um den Einsatz des gebundenen Kapitals unter Renditegesichtspunkten zu steuern, setzt der Konzern als wertorientierte Steuerungskennzahlen den Haniel Value Added (HVA) und den Return on Capital Employed (ROCE) ein. Sie zeigen, ob das mit dem gebundenen Kapital erwirtschaftete Ergebnis die Kapitalkosten deckt.

Mio. Euro	2016	2015	2014
Operatives Ergebnis	229	193	
+ Ergebnis At-Equity bewerteter Beteiligungen	46	57	
+ Übriges Beteiligungsergebnis			
+ Übriges Finanzergebnis	4	13	
- Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	49	54	
Return	230	209	
Bilanzsumme	7.066	6.847	6.446
- Kurzfristige Rückstellungen	82	95	103
- Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung und ähnliche Verbindlichkeiten	182	137	151
- Ertragsteuerverbindlichkeiten	24	22	18
- Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	224	208	226
- Passive latente Steuern	130	115	51
- Zur Veräußerung vorgesehene unverzinsliche Verbindlichkeiten			8
Gebundenes Kapital	6.424	6.270	5.889
Durchschnittlich gebundenes Kapital (Geschäftsjahr und Vorjahr jeweils zur Hälfte)	6.347	6.080	
x Gewichtete Gesamtkapitalkosten (in %)	7,8	8,1	
Kapitalkosten	495	492	
Return	230	209	
- Kapitalkosten	495	492	
Haniel Value Added (HVA)	-265	-283	
Return	230	209	
/ Durchschnittlich gebundenes Kapital	6.347	6.080	
Return on Capital Employed (ROCE, in %)	3,6	3,4	

Der gewichtete Gesamtkapitalkostensatz (WACC) spiegelt die Renditeerwartung der Eigen- und Fremdkapitalgeber nach Steuern wider.

Zudem werden Investitionsprojekte anhand methodisch einheitlicher DCF-Renditerechnungen bewertet, wobei pro Geschäftsbereich und Strategische Geschäftseinheit risikoadäquate Mindestrenditen vorgegeben werden.

12 Kurz- und langfristige Finanzielle Verbindlichkeiten

Unter den Finanziellen Verbindlichkeiten werden die verzinslichen Verpflichtungen des Haniel-Konzerns ausgewiesen, die zum jeweiligen Bilanzstichtag bestanden haben. Die verschiedenen Arten und Laufzeiten der kurz- und langfristigen Finanziellen Verbindlichkeiten ergeben sich aus der folgenden Übersicht:

	31.12.2016				31.12.2015			
Mio. Euro	Bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre	Gesamt	Bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre	Gesamt
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	106	268	32	406	81	152	77	310
Anleihen, Commercial Papers und sonstige verbrieftete Verbindlichkeiten	768	300		1.068	477	614		1.091
Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern	80	62		142	53	95		148
Leasingverbindlichkeiten	3	14	17	34	2	14	18	34
Übrige Finanzielle Verbindlichkeiten	35	48	17	100	30	39	28	97
	992	692	66	1.750	643	914	123	1.680
Davon subordiniert	113	103	15	231	81	126	27	234

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten entsprechen den jeweiligen Finanzierungszusagen.

Der Posten Anleihen, Commercial Papers und sonstige verbrieftete Verbindlichkeiten beinhaltet zum Bilanzstichtag von der Franz Haniel & Cie. GmbH begebene Euro-Anleihen in Höhe von 442 Mio. Euro (Vorjahr: 465 Mio. Euro), die Umtauschanleihe auf Stammaktien der METRO AG in Höhe von 476 Mio. Euro (Vorjahr: 469 Mio. Euro) und durch Geschäftsbereiche ausgegebene Schuldscheindarlehen in Höhe von 150 Mio. Euro (Vorjahr: 157 Mio. Euro).

Die Umtauschanleihe auf Stammaktien der METRO AG mit einem Nominalvolumen von 500 Mio. Euro hat eine Laufzeit bis Mai 2020. Das Umtauschrecht der Inhaber wird in der Bilanz separat von der eigentlichen Anleihe als Derivatives Finanzinstrument zum beizulegenden Zeitwert innerhalb der Übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen. Die Anleihe selbst ist nach IAS 1.69(d) als kurzfristige Finanzielle Verbindlichkeit auszuweisen.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern bestehen gegenüber Gesellschaftern der Franz Haniel & Cie. GmbH.

Die in der Zukunft fälligen Auszahlungen für Finanzierungsleasing und deren Barwerte ergeben sich aus der folgenden Übersicht:

	31.12.2016				31.12.2015			
Mio. Euro	Bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre	Gesamt	Bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre	Gesamt
Mindest-Leasingzahlung	4	19	24	47	4	19	26	49
./. Zinsanteile	1	5	7	13	2	5	8	15
Barwert	3	14	17	34	2	14	18	34

In den Finanziellen Verbindlichkeiten sind subordinierte Verbindlichkeiten in Höhe von 231 Mio. Euro (Vorjahr: 234 Mio. Euro) enthalten. Die subordinierten Finanziellen Verbindlichkeiten sind gegenüber allen anderen Verpflichtungen nachrangig. Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über die subordinierten Finanziellen Verbindlichkeiten:

Mio. Euro	31.12.2016	31.12.2015
Gesellschafterdarlehen Familie Haniel	142	148
Darlehen der Haniel Stiftung	38	36
Haniel-Zero- und -Zinsbonds	10	11
Haniel Performance Bonds	30	28
Sonstige Finanzielle Verbindlichkeiten	11	11
Gesamt	231	234

13 Rückstellungen für Pensionen

Rückstellungen für Pensionen werden aufgrund von Verpflichtungen aus laufenden Renten und aus Versorgungsplänen für Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenleistungen gebildet. Die Leistungen des Konzerns variieren je nach rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes. Die betriebliche Altersversorgung des Haniel-Konzerns besteht sowohl aus beitragsorientierten als auch aus leistungsorientierten Versorgungsplänen. Bei den beitragsorientierten Versorgungsplänen besteht über die Entrichtung der Beiträge hinaus keine weitere Verpflichtung. Die Beitragszahlungen sind im Personalaufwand ausgewiesen und betragen 26 Mio. Euro (Vorjahr: 24 Mio. Euro) für die gesetzlichen Rentenversicherungen und 7 Mio. Euro (Vorjahr: 6 Mio. Euro) für sonstige beitragsorientierte Pläne.

Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Versorgungsplänen bestehen im Wesentlichen aus Versorgungsplänen auf Endgehaltsbasis mit Inflationseffekten entgegenwirkenden Anpassungen. Sie sind über externe Pensionsfonds und durch Rückstellungen finanziert. Zur Vermeidung einer Risikokonzentration investieren die Fonds im Rahmen ihrer Anlagestrategien in unterschiedliche Anlageklassen. Darüber hinaus wird die Fälligkeitsstruktur des Planvermögens auf die erwarteten Rentenauszahlungszeitpunkte abgestimmt.

Die leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen entfallen insbesondere auf Deutschland, Großbritannien und die Schweiz. Für die genannten Länder werden die länderspezifischen Merkmale im Folgenden näher beschrieben.

In Deutschland sind die leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen über Rückstellungen finanziert. Die Verpflichtungen basieren entweder auf Betriebsvereinbarungen oder einzelvertraglichen Regelungen. Die britischen leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen sind zu einem Großteil über externe Fonds finanziert, in die sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber einzahlen. Die Anlagestrategien und Mindestdotierungen werden von den Trustees bzw. von Treuhänderräten in Abstimmung mit Unternehmensvertretern determiniert.

Die leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen in der Schweiz basieren auf Zusagen für Führungskräfte und sonstige Mitarbeiter. Sie sind durch Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge zu Pensionsfonds finanziert. Die Beiträge variieren in Abhängigkeit von Gehalt und Alter. Rentensteigerungen werden abhängig vom Ertrag des Planvermögens berücksichtigt. Zur Absicherung der Pensionsansprüche unterliegen die Pläne Mindestdotierungsverpflichtungen, aus denen sich in der Zukunft gegebenenfalls Nachschussverpflichtungen ergeben können.

Die Wertermittlung der leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen erfolgt gemäß dem Anwartschaftsbarwertverfahren. Hierbei wurden länderspezifisch die folgenden Parameter zugrunde gelegt:

	31.12.2016				31.12.2015			
%	Deutsch- land	Groß- britannien	Schweiz	Übrige	Deutsch- land	Groß- britannien	Schweiz	Übrige
Rechnungszins	2,2	2,7	0,6	2,1 bis 8,3	2,5	3,7	0,6 bis 0,8	2,2 bis 6,8
Entgeltrend	2,5	2,3	1,5	1,0 bis 9,0	2,8	3,1	1,5	0,0 bis 5,5
Rententrend	1,5	3,2	0,0	0,5 bis 5,5	1,8	3,0	0,0	0,0 bis 4,0

Die Ableitung des Rechnungszinses erfolgt dabei anhand eines Zinsstrukturkurvenansatzes pro Währungsraum auf Basis der Renditen von festverzinslichen Unternehmensanleihen, die von mindestens einer namhaften Ratingagentur mit einem Rating von AA bewertet werden. Sofern in Ausnahmefällen in einem Währungsraum kein hinreichend liquider Markt für derartige Unternehmensanleihen vorhanden ist, wird stattdessen auf die Renditen entsprechender Staatsanleihen zurückgegriffen.

Den verwendeten Sterbetafeln für die entsprechenden Länder liegen öffentlich zugängliche Daten zugrunde. In Deutschland basiert die Bewertung auf biometrischen Wahrscheinlichkeiten der Heubeck-Richttafeln 2005G.

Die durchschnittliche Duration der leistungsorientierten Versorgungspläne beträgt wie im Vorjahr 18 Jahre.

Die Pensionsverpflichtungen sind in der Bilanz in den folgenden Posten ausgewiesen:

Mio. Euro	31.12.2016	31.12.2015
Rückstellungen für Pensionen	340	323
Übrige langfristige Vermögenswerte	1	2
Nettopensionsrückstellungen	339	321

Der Anwartschaftsbarwert entwickelte sich im Geschäftsjahr wie folgt:

Mio. Euro	2016	2015
Anwartschaftsbarwert 01.01.	475	471
Währungsänderungen	-6	12
Konsolidierungskreis- und sonstige Änderungen	4	11
Laufender Dienstzeitaufwand	16	17
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand		-1
Gewinne und Verluste aus Planabgeltungen	-1	
Zinsaufwand	11	10
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste	21	-31
Davon aus erfahrungsbedingten Anpassungen	-1	-5
Davon aus Veränderung demografischer Annahmen	-1	
Davon aus Veränderung finanzieller Annahmen	23	-26
Arbeitnehmerbeiträge zum Planvermögen	3	3
./. Laufende Rentenzahlungen	17	15
./. Zahlungen aus Planabgeltungen		2
Anwartschaftsbarwert 31.12.	506	475

Die erwarteten Rentenzahlungen betragen im nächsten Geschäftsjahr 14 Mio. Euro (Vorjahr: 13 Mio. Euro), in den darauf folgenden 2 bis 5 Geschäftsjahren 64 Mio. Euro (Vorjahr: 63 Mio. Euro) und in den nächsten 6 bis 10 Geschäftsjahren 88 Mio. Euro (Vorjahr: 86 Mio. Euro).

Das Planvermögen hat sich folgendermaßen entwickelt:

Mio. Euro	2016	2015
Zeitwert des Planvermögens 01.01.	154	137
Währungsänderungen	-8	8
Konsolidierungskreis- und sonstige Änderungen	3	8
Zinsertrag des Planvermögens	4	4
Gewinne und Verluste aus Planabgeltungen		
Neubewertungskomponente des Planvermögens	12	-6
Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen	5	7
Arbeitnehmerbeiträge zum Planvermögen	3	3
./. Laufende Rentenzahlungen aus dem Planvermögen	6	7
./. Zahlungen aus Planabgeltungen		
Zeitwert des Planvermögens 31.12.	167	154

Im nächsten Geschäftsjahr werden sich die Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen voraussichtlich auf 5 Mio. Euro (Vorjahr: 6 Mio. Euro) belaufen.

Die Portfoliostruktur des Planvermögens stellt sich am Bilanzstichtag wie folgt dar:

Mio. Euro	2016		2015	
	mit aktivem Markt	ohne aktiven Markt	mit aktivem Markt	ohne aktiven Markt
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente			3	
Eigenkapitalinstrumente	10		12	
Schuldinstrumente	38		29	
Immobilien	1		1	
Derivate				
Wertpapierfonds	4		5	
Forderungsbesicherte Wertpapiere				
Strukturierte Schulden				
Versicherungsverträge		114		104
Sonstiges				
Zeitwert des Planvermögens 31.12.	53	114	50	104

Das Planvermögen enthält keine eigenen Finanzinstrumente des Haniel-Konzerns oder selbst genutzte Vermögenswerte.

In der folgenden Übersicht ist die Entwicklung der Nettopensionsrückstellungen dargestellt. Sie entspricht grundsätzlich der Differenz zwischen den Entwicklungen des Anwartschaftsbarwerts und des Zeitwerts des Planvermögens.

Mio. Euro	2016	2015
Nettopensionsrückstellungen 01.01.	321	334
Währungsänderungen	2	4
Konsolidierungskreis- und sonstige Änderungen	1	3
Laufender Dienstzeitaufwand	16	17
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand		-1
Gewinne und Verluste aus Planabgeltungen	-1	
Zinsaufwand aus der Aufzinsung des Anwartschaftsbarwerts	11	10
Zinsertrag des Planvermögens	4	4
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste des Anwartschaftsbarwerts	21	-31
Davon aus erfahrungsbedingten Anpassungen	-1	-5
Davon aus Veränderung demografischer Annahmen	-1	
Davon aus Veränderung finanzieller Annahmen	23	-26
Neubewertungskomponente des Planvermögens	12	-6
Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen	5	7
./. Laufende Rentenzahlungen	11	8
./. Zahlungen aus Planabgeltungen		2
Nettopensionsrückstellungen 31.12.	339	321

Im Geschäftsbereich CWS-boco wurde im Geschäftsjahr ein Pensionsplan abgegolten. Hieraus resultiert ein Gewinn aus Planabgeltung in Höhe von 1 Mio. Euro.

Der Altersversorgungsaufwand für das Geschäftsjahr ist in der Gewinn- und Verlustrechnung im Personalaufwand in Höhe von 15 Mio. Euro (Vorjahr: 16 Mio. Euro) und im Finanzierungsaufwand in Höhe von 7 Mio. Euro (Vorjahr: 6 Mio. Euro) ausgewiesen.

In der folgenden Übersicht ist dargestellt, wie sich der Anwartschaftsbarwert der leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen zum Bilanzstichtag bei isolierter Variation wesentlicher versicherungsmathematischer Parameter verändert hätte.

Mio. Euro	2016	2015
Erhöhung des Rechnungszinses um 0,5 %-Punkte	-44	-39
Verringerung des Rechnungszinses um 0,5 %-Punkte	50	47
Erhöhung des Entgeltrends um 0,5 %-Punkte	9	9
Verringerung des Entgeltrends um 0,5 %-Punkte	-9	-7
Erhöhung des Rententrends um 0,5 %-Punkte	24	19
Verringerung des Rententrends um 0,5 %-Punkte	-23	-17
Erhöhung der Lebenserwartung um 1 Jahr	15	13
Verringerung der Lebenserwartung um 1 Jahr	-15	-12

14 Übrige lang- und kurzfristige Rückstellungen

Mio. Euro	Stand 01.01.2016	Währungs- anpassung	Verände- rung Konsoli- dierungs- kreis	Umbu- chung	Zinseffekt	Zuführung	Auflösung	Inanspruch- nahme	Stand 31.12.2016
Personalrückstellungen	19			-1		6		-4	20
Rückstellungen für Räumungsverpflichtungen	7					2	-1		8
Sonstige langfristige Rückstellungen	55	1		-3	2		-4	-2	49
Übrige langfristige Rückstellungen	81	1	0	-4	2	8	-5	-6	77
Personalrückstellungen	44	1		1		43	-4	-39	46
Rückstellungen für Prozessrisiken	1								1
Rückstellungen für Garantieverpflichtungen	2					1		-1	2
Restrukturierungsrückstellungen	5					1	-1	-2	3
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	43		3	3		4	-4	-19	30
Kurzfristige Rückstellungen	95	1	3	4	0	49	-9	-61	82

Die langfristigen Personalrückstellungen umfassen Verpflichtungen aus Performance-Cash-Plänen, Jubiläen und Altersteilzeit. Die kurzfristigen Personalrückstellungen umfassen Tantiemen sowie Verpflichtungen aus Sozialplänen und Abfindungen.

Die Rückstellungen für Räumungsverpflichtungen entstehen in der Regel durch die Errichtung und Umgestaltung von Grundstücken und Gebäuden (Ein- und Umbauten), deren Beseitigung aufgrund vertraglicher bzw. faktischer oder gesetzlicher Verpflichtung in der Zukunft notwendig ist. Der Barwert der erwarteten Kosten wird sofort in voller Höhe zurückgestellt und korrespondiert zu Beginn mit einer entsprechenden Erhöhung der Anschaffungskosten des betroffenen Vermögenswerts im Sachanlagevermögen. Barwertanpassungen während der Laufzeit, die aus Änderungen des erwarteten Erfüllungsbetrags oder aus Zinssatzänderungen resultieren, werden grundsätzlich erfolgsneutral gegen den Buchwert des betroffenen Vermögenswerts vorgenommen.

Die kurzfristigen Restrukturierungsrückstellungen umfassen alle geschätzten Kosten für die Restrukturierung bestimmter Unternehmen bzw. Geschäftszweige auf der Basis eines vom zuständigen Management gefassten Restrukturierungsplans. Der am Jahresende existierende Bestand an Restrukturierungsrückstellungen betrifft überwiegend den Geschäftsbereich CWS-boco.

Die Sonstigen langfristigen und kurzfristigen Rückstellungen beinhalten im Geschäftsjahr im Wesentlichen Rückstellungen im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben und -veräußerungen in Höhe von 27 Mio. Euro (Vorjahr: 30 Mio. Euro) sowie Rückstellungen in Höhe von 18 Mio. Euro (Vorjahr: 39 Mio. Euro), die im Zusammenhang mit Kalksandsteinen stehen, die in früheren Haniel-Baustoffwerken unter Verwendung von Kalksubstituten gefertigt wurden.

Die erwartete Inanspruchnahme der Übrigen langfristigen Rückstellungen stellt sich wie folgt dar:

	31.12.2016				31.12.2015			
	Bis 2 Jahre	2 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre	Gesamt	Bis 2 Jahre	2 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre	Gesamt
Mio. Euro								
Personalrückstellungen	9	8	3	20	8	8	3	19
Rückstellung für Räumungsverpflichtungen			8	8	1		6	7
Sonstige langfristige Rückstellungen	11	8	30	49	24	12	19	55
	20	16	41	77	33	20	28	81

15 Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung und ähnliche Verbindlichkeiten

Mio. Euro	31.12.2016	31.12.2015
Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung	175	131
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	7	6
	182	137

16 Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten

Mio. Euro	31.12.2016	31.12.2015
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	30	27
Verbindlichkeiten aus Löhnen, Gehältern und sozialen Abgaben	15	14
Abgegrenzte Schulden	100	96
Derivative Finanzinstrumente	54	52
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	25	19
	224	208

Die Abgegrenzten Schulden enthalten insbesondere die periodengerecht abgegrenzten Aufwendungen für Zinsen, Urlaubsansprüche, Rabatte und Boni sowie unterwegs befindliche Rechnungen. Die Gesamtposition der Derivativen Finanzinstrumente wird unter Textziffer 25 näher erläutert. Der Posten Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten enthält Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben in Höhe von insgesamt 1 Mio. Euro (Vorjahr: 0 Mio. Euro).

C. Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

17 Umsatzerlöse

Mio. Euro	2016	2015
Handelsumsätze	2.898	2.992
Dienstleistungsumsätze	722	703
	3.620	3.695

Die Verteilung der Umsatzerlöse auf Geschäftsbereiche und Länder ist in der Segmentberichterstattung auf Seite 94 und 95 ersichtlich.

18 Übrige betriebliche Erträge

Mio. Euro	2016	2015
Erträge aus Abgängen im langfristigen Vermögen	4	7
Wertaufholung wertberichtigter Forderungen	1	2
Miet- und ähnliche Erträge	2	3
Sonstige betriebliche Erträge	24	16
	31	28

Die Sonstigen betrieblichen Erträge enthalten unter anderem erhaltene Werbekostenzuschüsse und ähnliche Erträge in Höhe von 2 Mio. Euro (Vorjahr: 2 Mio. Euro) sowie Erträge aus der Neubewertung bedingter Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben in Höhe von 9 Mio. Euro (Vorjahr: 0 Mio. Euro). Im Geschäftsjahr wurden wie im Vorjahr keine bedingten Mieterträge erfasst.

Die folgende Übersicht stellt die Mindesteinzahlungen für das operative Leasing der nächsten Jahre dar.

	2016				2015			
Mio. Euro	Bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre	Gesamt	Bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre	Gesamt
Operatives Leasing	1	2	2	5	1	2	2	5

Aus der Vermietung einer Immobilie im Rahmen eines Finanzierungsleasings werden in den kommenden Jahren Mindestleasingeinzahlungen in Höhe von 8 Mio. Euro (Vorjahr: 9 Mio. Euro) erwartet. Der noch nicht realisierte Finanzertrag beläuft sich auf 1 Mio. Euro (Vorjahr: 2 Mio. Euro). Der Barwert der ausstehenden Mindestleasingeinzahlungen beträgt somit zum Bilanzstichtag 7 Mio. Euro (Vorjahr: 7 Mio. Euro).

19 Personalaufwand

Mio. Euro	2016	2015
Löhne und Gehälter	544	498
Soziale Abgaben	100	92
Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	29	28
Auflösung von Personalarückstellungen	-4	-6
	669	612

Die Verteilung der Mitarbeiter auf die einzelnen Geschäftsbereiche ist der Segmentberichterstattung auf Seite 94 und 95 zu entnehmen.

20 Übrige betriebliche Aufwendungen

Mio. Euro	2016	2015
Wertberichtigungen auf bzw. Ausbuchungen von Forderungen	5	5
Verluste aus Abgängen im langfristigen Vermögen	1	1
Auflösung von Rückstellungen	-10	-25
Andere betriebliche Steuern	8	7
Miet- und operative Leasingaufwendungen	64	60
Reparaturen und Wartungen	44	40
Verkaufsfrachten	12	11
Rechts- und Beratungskosten	28	22
IT-Dienstleistungen	18	18
Personalleasing	14	13
Energiekosten	45	46
Werbekosten und ähnliche Aufwendungen	94	89
Reise- und Seminarkosten	20	17
Sonstige Betriebs-, Verwaltungs- und Vertriebskosten	142	149
	485	453

Die folgende Übersicht stellt die Mindestauszahlungen für das operative Leasing der nächsten Jahre dar.

Mio. Euro	2016				2015			
	Bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre	Gesamt	Bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre	Gesamt
Operatives Leasing	51	103	50	204	48	92	57	197

Den Mindestauszahlungen stehen Mindest-Leasingeinzahlungen aus Untermietverhältnissen in Höhe von 1 Mio. Euro gegenüber (Vorjahr: 1 Mio. Euro).

Der Posten Sonstige Betriebs-, Verwaltungs- und Vertriebskosten umfasst eine Vielzahl betrieblicher Aufwendungen, beispielsweise Kommunikationskosten, Versicherungsbeiträge, Prüfungskosten sowie Restrukturierungsaufwendungen. Forschungs- und Entwicklungskosten in Höhe von 1 Mio. Euro (Vorjahr: 1 Mio. Euro) werden ebenfalls in den Sonstigen Betriebs-, Verwaltungs- und Vertriebskosten erfasst.

21 Finanzierungsaufwand

Mio. Euro	2016	2015
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	75	81
Zinsaufwendungen aus Rückstellungen	9	6
Zinsaufwendungen aus Finanzierungsleasing	2	2
	86	89

22 Übriges Finanzergebnis

Mio. Euro	2016	2015
Zinsen und ähnliche Erträge	11	9
Sonstiges Finanzergebnis	-7	4
	4	13

Die erfolgswirksamen Fair-Value-Änderungen von Derivativen Finanzinstrumenten betragen im Geschäftsjahr –6 Mio. Euro (Vorjahr: 7 Mio. Euro) und sind im Sonstigen Finanzergebnis enthalten.

Das Währungsergebnis beträgt im Geschäftsjahr 3 Mio. Euro (Vorjahr: –4 Mio. Euro) und ist mit 3 Mio. Euro (Vorjahr: –3 Mio. Euro) im Sonstigen Finanzergebnis sowie mit 0 Mio. Euro (Vorjahr: –1 Mio. Euro) in den Übrigen betrieblichen Aufwendungen erfasst.

23 Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

Mio. Euro	2016	2015
Tatsächliche Steuern	62	53
Latente Steuern	-13	1
	49	54

Die tatsächlichen Steuern enthalten periodenfremde Steuererträge in Höhe von insgesamt 5 Mio. Euro (Vorjahr: periodenfremde Steuererträge in Höhe von insgesamt 2 Mio. Euro).

Im Geschäftsjahr wurden aktive latente Steuern auf steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 19 Mio. Euro aufwandswirksam aufgelöst (Vorjahr: erfolgswirksam gebildet 13 Mio. Euro). Wertberichtigungen auf aktive latente Steuern in Höhe von 1 Mio. Euro (Vorjahr: 0 Mio. Euro) stehen Wertaufholungen von 5 Mio. Euro (Vorjahr: 2 Mio. Euro) entgegen.

Der Unterschied zwischen dem ausgewiesenen und dem erwarteten Steueraufwand setzt sich wie folgt zusammen:

Mio. Euro	2016	2015
Ergebnis vor Steuern	193	174
Erwarteter Ertragsteuersatz	30,7 %	30,7 %
Erwarteter Steueraufwand	59	53
Abweichende ausländische Steuerbelastung	-11	-2
Steueranteil für steuerfreie Erträge	-1	-1
Steueranteil für steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	14	22
Nichtansatz, Wertberichtigung bzw. Nutzung von Verlustvorträgen	17	9
Ergebnis aus At-Equity bewerteten Beteiligungen	-14	-17
Auswirkung nicht steuerwirksamer Abschreibungen auf Goodwills		
Periodenfremde Sachverhalte	-8	2
Sonstige Steuereffekte	-7	-12
Ausgewiesener Steueraufwand	49	54
Ausgewiesener Ertragsteuersatz	25,4 %	31,0 %

Der erwartete Ertragsteuersatz setzt sich aus der für deutsche Kapitalgesellschaften relevanten Körperschaftsteuer, dem Solidaritätszuschlag und der Gewerbesteuer zusammen.

D. Sonstige Erläuterungen

24 Finanzwirtschaftliches Risikomanagement

Der Haniel-Konzern unterliegt im Rahmen seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit finanziellen Risiken. Hierbei handelt es sich vor allem um Liquiditätsrisiken, Ausfallrisiken und Risiken aus Änderungen des Zinsniveaus und der Wechselkurse sowie Preisschwankungen an den Aktien- oder Rohstoffmärkten. Ziel des finanzwirtschaftlichen Risikomanagements ist es, die finanziellen Risiken zu reduzieren.

Der Vorstand legt die allgemeinen Grundsätze für das finanzwirtschaftliche Risikomanagement fest und regelt so das generelle Vorgehen bei der Absicherung der finanziellen Risiken. Die Führungsgesellschaften der Geschäftsbereiche verfügen über eigene Treasury-Abteilungen, die nach einer Identifizierung, Analyse und Bewertung der finanziellen Risiken Maßnahmen zu deren Vermeidung oder Begrenzung treffen. Die zentrale Treasury-Abteilung berät die Tochterunternehmen und schließt neben eigenen Sicherungsgeschäften auch Sicherungsgeschäfte für Tochterunternehmen ab. Alle Sicherungsmaßnahmen werden nur mit einem Grundgeschäftsbezug abgeschlossen. Es werden keine Derivativen Finanzinstrumente zu spekulativen Zwecken eingesetzt.

Der Haniel-Konzern setzt zur Finanzierung verschiedene branchen- bzw. handelsübliche Finanzierungsinstrumente mit entsprechenden Vertragsklauseln ein. Hieraus ergeben sich keine besonderen finanzwirtschaftlichen Risiken. Die Vertragsbedingungen der im Februar 2012 von der Franz Haniel & Cie. GmbH begebenen Euro-Anleihe mit einem Emissionsvolumen von 400 Mio. Euro sehen im Fall eines Absinkens des Haniel-Ratings unter BB oder Ba2 einen Step-up um 125 Basispunkte bei der Verzinsung vor.

Liquiditätsrisiko

Unter Liquiditätsrisiko wird das Risiko verstanden, die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Haniel-Konzerns nicht gewährleisten zu können. Das Liquiditätsrisiko wird durch eine Finanzplanung der Führungsgesellschaften der Geschäftsbereiche gesteuert, die sicherstellt, dass die erforderlichen Mittel zur Finanzierung des operativen Geschäfts und der Investitionen zur Verfügung stehen. Der Finanzierungsbedarf wird auf Basis der Finanzplanungen der Tochterunternehmen und der Haniel-Holding ermittelt. Zur Deckung des Finanzierungsbedarfs verfügt die Haniel-Holding über fest zugesagte, nicht ausgenutzte Kreditlinien sowie über ein Commercial Paper Programme. Darüber hinaus erfolgt eine Steuerung des Liquiditätsrisikos innerhalb der Geschäftsbereiche, sodass auch hier nicht genutzte bilaterale kurz- und langfristige Kreditlinien bestehen. Im Haniel-Konzern wird grundsätzlich eine angemessene Reserve an freien Kreditlinien angestrebt.

Ausfallrisiko

Als Ausfall- bzw. Kreditrisiko wird das Risiko verstanden, dass die Vertragspartner des Haniel-Konzerns ihren Verpflichtungen nicht nachkommen. Der Haniel-Konzern ist sowohl aus dem operativen Geschäft als auch aus Finanzinstrumenten einem Ausfallrisiko ausgesetzt.

Durch die Diversifizierung des Haniel-Konzerns und die Vielzahl der bestehenden Kundenbeziehungen mit in der Regel nur geringen Einzelforderungen ergibt sich bei den Forderungen aus Lieferung und Leistung in den Geschäftsbereichen grundsätzlich keine Konzentration von Ausfallrisiken. Lediglich im Geschäftsbereich ELG bestehen branchenbedingt zum Teil wesentliche Einzelforderungen gegen große Kunden. Diese werden durch Kreditausfallversicherungen abgesichert. Aus Konzernsicht ist das Ausfallrisiko damit als nicht wesentlich einzustufen.

Die Anlage liquider Mittel in ausgewählte Finanzanlageprodukte ist im Haniel-Konzern durch Richtlinien geregelt. In Abhängigkeit von der Bonitätsbeurteilung des Vertragspartners werden entsprechende Limite vorgegeben und kontrolliert, um eine Konzentration von Ausfallrisiken zu vermeiden. Auf Basis interner und externer Ratings

können die Ausfallrisiken in Bezug auf das kurz- und langfristige Finanzielle Vermögen, die Derivativen Finanzinstrumente mit positivem beizulegendem Zeitwert sowie die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente wie folgt zusammengefasst werden.

Mio. Euro	31.12.2016	31.12.2015
Geringes Ausfallrisiko	980	1.075
Mittleres Ausfallrisiko	201	165
Gesamt	1.181	1.240

Neben den Buchwerten der in der Bilanz ausgewiesenen (Derivativen) Finanzinstrumente mit positivem beizulegendem Zeitwert umfasst das maximale Ausfallrisiko des Haniel-Konzerns auch die Nominalvolumen der abgegebenen Finanzgarantien. Zum Bilanzstichtag bestanden Finanzgarantien mit einem Nominalvolumen von insgesamt 17 Mio. Euro (Vorjahr: 17 Mio. Euro).

Zinsänderungsrisiko

Als Zinsänderungsrisiko wird das Risiko negativer Auswirkungen auf das Ergebnis infolge von schwankenden Marktzinssätzen verstanden. Zur Begrenzung des Zinsänderungsrisikos werden Derivative Finanzinstrumente eingesetzt, vor allem Zinsswaps. Die Basis für die Entscheidung über den Einsatz von Derivativen Finanzinstrumenten bilden die geplante Verschuldung und Anlageposition sowie die Zinserwartungen. In regelmäßigen Abständen wird die Zinssicherungsstrategie überprüft und neue Zielvorgaben werden definiert. Im Haniel-Konzern wird grundsätzlich eine angemessene zinsgesicherte Position angestrebt.

Aus der nachfolgenden Zinssensitivitätsanalyse geht hervor, welche hypothetischen Auswirkungen sich auf das Ergebnis vor Steuern, das Sonstige Ergebnis und auf das Eigenkapital ergeben hätten, wenn am Bilanzstichtag eine Änderung des Marktzinsniveaus eingetreten wäre. Dabei wird unterstellt, dass der Bestand am Bilanzstichtag repräsentativ für das Gesamtjahr ist und dass die unterstellte Änderung des Marktzinsniveaus am Bilanzstichtag möglich gewesen wäre. Steuereffekte bleiben dabei außer Acht.

31.12.2016	+ 100 Basispunkte			- 100 Basispunkte		
Mio. Euro	Ergebnis vor Steuern	Sonstiges Ergebnis	Eigenkapital	Ergebnis vor Steuern	Sonstiges Ergebnis	Eigenkapital
Euro-Marktzinsniveau	-2	-5	-7	2	5	7
USD-Marktzinsniveau	2	-	2	-2	-	-2
GBP-Marktzinsniveau	-	1	1	-	-1	-1

31.12.2015	+ 100 Basispunkte			- 100 Basispunkte		
Mio. Euro	Ergebnis vor Steuern	Sonstiges Ergebnis	Eigenkapital	Ergebnis vor Steuern	Sonstiges Ergebnis	Eigenkapital
Euro-Marktzinsniveau	-	-9	-9	-	9	9
USD-Marktzinsniveau	3	1	4	-3	-1	-4
GBP-Marktzinsniveau	-	1	1	-	-1	-1

Währungsrisiko

Währungsrisiken entstehen aus Investitionen und Finanzierungsmaßnahmen in Fremdwährung sowie aus der operativen Tätigkeit durch den Ein- und Verkauf von Handelswaren und Dienstleistungen in nicht funktionaler Währung. Die hieraus resultierende Risikoposition wird fortlaufend ermittelt und überwiegend durch den Abschluss von Devisentermingeschäften und Währungsswaps gesichert. Der überwiegende Teil der Währungsrisiken resultiert aus der Kursentwicklung des Euro zum US-Dollar (USD) und des Euro zum Britischen Pfund (GBP).

Währungsrisiken werden vor allem durch sogenannte Micro-Hedges gesichert. Hierbei handelt es sich um die direkte Sicherung eines Grundgeschäfts durch ein Währungsderivat. Darüber hinaus werden Währungsderivate eingesetzt, um erwartete Transaktionen in Fremdwährungen zu sichern. Dabei wird das Währungsderivat (oder eine Kombination aus mehreren Derivaten) gewählt, das die erwartete Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die zeitliche Struktur der erwarteten Transaktion bestmöglich widerspiegelt.

Die Währungssensitivitätsanalyse zeigt die theoretischen Auswirkungen einer Veränderung der für den Haniel-Konzern wesentlichen Währungen auf das Ergebnis vor Steuern, das Sonstige Ergebnis und das Eigenkapital. Basis für die Währungssensitivitätsanalyse stellen die am Bilanzstichtag bestehenden originären und Derivativen Finanzinstrumente dar, die Konzernunternehmen in nicht-funktionaler Währung halten. Es wird bei der Betrachtung davon ausgegangen, dass sich die Wechselkurse zum Bilanzstichtag um den angegebenen Prozentsatz verändern. Bewegungen über Zeitabläufe, in der Realität zu beobachtende Änderungen anderer Marktparameter sowie Steuereffekte bleiben dabei außer Acht.

Die mittel- und langfristige Kreditaufnahme erfolgt überwiegend bei der Franz Haniel & Cie. GmbH, den Führungsgesellschaften der Geschäftsbereiche sowie bei den Finanzierungsgesellschaften in Deutschland und den Niederlanden. Entsprechend dem Bedarf der einzelnen Konzerngesellschaften können diese auch Darlehen in anderen Währungen als Euro aufnehmen und konzernintern weiterleiten. Diese Darlehen sind gemäß IFRS 7.40, da nicht in der funktionalen Währung der Gesellschaften aufgenommen, in die Berechnung des Währungsrisikos aufzunehmen, obwohl aus Sicht des Gesamtkonzerns kein Währungsrisiko besteht.

31.12.2016	+10 %			-10 %		
Mio. Euro	Ergebnis vor Steuern	Sonstiges Ergebnis	Eigenkapital	Ergebnis vor Steuern	Sonstiges Ergebnis	Eigenkapital
USD/Euro-Kurs	37		37	-37		-37
GBP/Euro-Kurs	7		7	-7		-7

31.12.2015	+10 %			-10 %		
Mio. Euro	Ergebnis vor Steuern	Sonstiges Ergebnis	Eigenkapital	Ergebnis vor Steuern	Sonstiges Ergebnis	Eigenkapital
USD/Euro-Kurs	21		21	-21		-21
GBP/Euro-Kurs	8		8	-8		-8

Aktienkursrisiko

Aktienkursrisiken resultieren im Haniel-Konzernabschluss aus der im Mai 2015 emittierten Umtauschanleihe auf Stammaktien der METRO AG. Schwankungen des Börsenkurses der METRO AG wirken sich unmittelbar auf die Bewertung der Stillhalterverpflichtung aus. Eine hypothetische Erhöhung (Verringerung) des Börsenkurses der METRO AG zum 31. Dezember 2016 um 10 Prozent würde zu einer Verringerung (Erhöhung) des Ergebnisses vor Steuern um 15 Mio. Euro (12 Mio. Euro) führen (Vorjahr: 12 Mio. Euro bzw. 11 Mio. Euro). Kompensierende Wertänderungen aus den gehaltenen Metro-Aktien sind aufgrund ihrer bilanziellen Abbildung als At-Equity bewertete Beteiligung gemäß IFRS 7.3(a) in der vorgenannten Sensitivitätsanalyse nicht enthalten.

Sonstige Preisrisiken

Die sonstigen Preisrisiken betreffen Risiken aus Preisschwankungen auf den Rohstoffmärkten, im Wesentlichen Nickel. Der Geschäftsbereich ELG ermittelt fortlaufend die aus dem An- und Verkauf von Produkten resultierenden Risikopositionen und sichert diese in Bezug auf Nickel überwiegend durch den Einsatz von Derivativen Finanzinstrumenten (Nickel-Futures).

Bei der Berechnung der Sensitivitäten werden die Ergebniswirkungen der Wertänderungen der (Derivativen) Finanzinstrumente ohne Berücksichtigung der Wertänderungen der korrespondierenden Grundgeschäfte betrachtet.

Eine hypothetische Erhöhung (Verringerung) des Nickelpreises um 1.379 USD pro Tonne (Vorjahr: 1.682 USD pro Tonne) (Geschäftsjahr: 14 Prozent, Vorjahr: 19 Prozent vom am Stichtag gültigen Nickelpreis) hätte ein geringeres (höheres) Ergebnis vor Steuern von 16 Mio. Euro (16 Mio. Euro) zur Folge (Vorjahr: 14 Mio. Euro bzw. 14 Mio. Euro). Die angenommene Veränderung des Nickelpreises entspricht der von der London Metal Exchange (LME) festgelegten Initial Margin. Diese ist der Betrag, der als Sicherheitsleistung bei Eingehen eines Kontrakts zu hinterlegen ist.

Hedge Accounting

Sicherungsgeschäfte werden im Haniel-Konzern sowohl zur Absicherung beizulegender Zeitwerte bestimmter Vermögenswerte und Schulden als auch zur Sicherung zukünftiger Zahlungsströme abgeschlossen. Dazu zählt auch die Währungssicherung von geplanten Ein- und Verkäufen von Handelswaren und Dienstleistungen sowie von Investitionen und Desinvestitionen.

Bei der Bilanzierung von Sicherungszusammenhängen kommen zum Teil die Regeln des Hedge Accounting zur Anwendung. Im Sinne des Hedge Accounting wird ein Derivat entweder als Instrument zur Absicherung von zukünftigen Zahlungsströmen (Cashflow Hedge), zur Absicherung des beizulegenden Zeitwerts von bestimmten Vermögenswerten und Schulden (Fair Value Hedge) oder als Instrument zur Absicherung des Nettovermögens einer in Fremdwährung bilanzierenden Beteiligung (Hedge of a Net Investment in a Foreign Operation) qualifiziert.

Bei Währungsderivaten, die der Absicherung bestehender Bilanzposten dienen, wird in der Regel kein formelles Hedge Accounting angewendet. Die Marktwertänderungen dieser Derivate, die wirtschaftlich betrachtet wirksame Absicherungen im Rahmen der Konzernstrategie darstellen, werden erfolgswirksam erfasst. Diesen stehen regulär gegenläufige Marktwertänderungen aus den abgesicherten Grundgeschäften gegenüber.

Cashflow Hedge – Zinssicherung

Der Haniel-Konzern finanziert sich im Wesentlichen über lang- und kurzfristige bilaterale Kreditlinien, Anleihen und Schuldscheindarlehen. Die bilateralen Kreditlinien werden in der Regel auf revolvingender Basis mit kurzfristiger Zinsfestschreibung in Anspruch genommen. Durch den Abschluss von Derivativen Finanzinstrumenten sichert sich der Konzern gegen steigende Marktzinsen und somit künftig steigende Zinsauszahlungen ab. Zum Bilanzstichtag sind Zinsauszahlungen in Höhe von 0 Mio. Euro, 1 Mio. USD und 0 Mio. GBP abgesichert. Diese resultieren dabei aus variabel verzinslichen Verbindlichkeiten mit Nominalvolumen in Höhe von 25 Mio. Euro, 50 Mio. USD und 15 Mio. GBP. Im Vorjahr waren Zinsauszahlungen in Höhe von 0 Mio. Euro, 2 Mio. USD und 1 Mio. GBP abgesichert. Diese resultierten dabei aus variabel verzinslichen Verbindlichkeiten mit Nominalvolumen in Höhe von 25 Mio. Euro, 70 Mio. USD und 15 Mio. GBP.

Cashflow Hedge – Währungssicherung

Zur Sicherung von Euro-Zahlbeträgen schließt der Haniel-Konzern Devisentermingeschäfte ab. Bei den designierten Grundgeschäften handelt es sich um hochwahrscheinliche Zahlbeträge in verschiedenen Fremdwährungen.

Die zum 31. Dezember 2016 designierten Grundgeschäfte belaufen sich auf 33 Mio. Euro. Sie sind in Höhe von 13 Mio. Euro innerhalb des ersten Quartals 2017, in Höhe von 13 Mio. Euro innerhalb des zweiten Quartals 2017 und in Höhe von 7 Mio. Euro innerhalb des dritten Quartals 2017 fällig.

Die zum 31. Dezember 2015 designierten Grundgeschäfte beliefen sich auf 28 Mio. Euro. Sie waren in Höhe von 12 Mio. Euro innerhalb des ersten Quartals 2016, in Höhe von 10 Mio. Euro innerhalb des zweiten Quartals 2016 und in Höhe von 6 Mio. Euro innerhalb des dritten Quartals 2016 fällig.

Im Zusammenhang mit der Absicherung von zukünftigen Zahlungsströmen (Cashflow Hedge) sind im Geschäftsjahr Verluste in Höhe von 3 Mio. Euro (Vorjahr: 0 Mio. Euro) im Sonstigen Ergebnis erfasst worden. Aus dem Sonstigen Ergebnis sind Verluste in Höhe von 2 Mio. Euro (Vorjahr: Verluste in Höhe von 4 Mio. Euro) in den Finanzierungsaufwand transferiert worden. Von diesen Beträgen wurden im Geschäftsjahr 1 Mio. Euro (Vorjahr: 1 Mio. Euro) erfolgswirksam erfasst, weil zuvor bestehende Sicherungsbeziehungen aufgrund des Wegfalls von Grundgeschäften aufgelöst worden sind.

Bei den Cashflow Hedges gab es wie im Vorjahr keine nennenswerten Ineffektivitäten.

Fair Value Hedge

Im Geschäftsjahr wurde wie im Vorjahr kein Fair Value Hedge Accounting angewendet.

Hedge of a Net Investment in a Foreign Operation

Zur Absicherung des Nettovermögens einer in Fremdwährung bilanzierenden Beteiligung werden originäre Fremdwährungsverbindlichkeiten eingesetzt. Es ergaben sich wie im Vorjahr keine nennenswerten Ineffektivitäten aus Net Investment Hedges.

25 Zusatzangaben zu Finanzinstrumenten

Die Gesamtposition der Derivativen Finanzinstrumente setzt sich gemäß der vom Haniel-Konzern verfolgten Sicherungsstrategie wie folgt zusammen:

	31.12.2016		31.12.2015	
Mio. Euro	Marktwert	Davon Cashflow Hedges	Marktwert	Davon Cashflow Hedges
Aktiva				
Zinsinstrumente				
Währungsinstrumente	3		3	
Übrige Derivative Finanzinstrumente	11		5	
	14	0	8	0
Passiva				
Zinsinstrumente	8	5	11	7
Währungsinstrumente	11		5	
Übrige Derivative Finanzinstrumente	35		36	
	54	5	52	7

Bei den Übrigen Derivativen Finanzinstrumenten handelt es sich um Nickel-Derivate des Geschäftsbereichs ELG und um die Stillhalterverpflichtung aus der Umtauschanleihe auf Stammaktien der METRO AG.

Die folgende Übersicht stellt die vertraglich vereinbarten undiskontierten Zins- und Tilgungszahlungen der zum 31. Dezember 2016 bestehenden originären Finanziellen Verbindlichkeiten und derivativen Verbindlichkeiten sowie Finanzgarantien im Zeitablauf dar:

Mio. Euro	Cashflows 2017	Cashflows 2018	Cashflows 2019 bis 2021	Cashflows 2022 bis 2026	Cashflows ab 2027
Originäre Finanzielle Verbindlichkeiten und Finanzgarantien					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	-110	-50	-227	-34	
Anleihen, Commercial Papers und sonstige verbriefte Verbindlichkeiten	-823	-268	-46		
Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern	-84	-22	-52		
Leasingverbindlichkeiten	-4	-5	-14	-13	-11
Übrige Finanzielle Verbindlichkeiten	-44	-8	-43	-19	
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	-1	-7			
Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung	-175				
Finanzgarantien	-1	-1	-3	-5	-7
	-1.242	-361	-385	-71	-18
Derivative Verbindlichkeiten					
Hedge Accounting					
Derivate (Nettoaussgleich)	-2	-2	-3		
Derivate (Bruttoausgleich) Einzahlungen	19				
Derivate (Bruttoausgleich) Auszahlungen	-19				
	-2	-2	-3	0	0
Ohne Hedge Accounting					
Derivate (Nettoaussgleich)	-1	-1	-1		
Derivate (Bruttoausgleich) Einzahlungen	287	1			
Derivate (Bruttoausgleich) Auszahlungen	-298	-1			
	-12	-1	-1	0	0
	-14	-3	-4	0	0

Die Einordnung der Tilgungsverpflichtungen richtet sich nach dem Zeitraum, in dem die Gläubiger frühestens die Rückzahlung verlangen können.

Bei den Finanzgarantien erfolgt der Ausweis nicht auf Basis der geschätzten wahrscheinlichen Inanspruchnahme, sondern in Höhe des vereinbarten Garantiehöchstbetrags zum frühestmöglichen Zeitpunkt.

Für Zwecke der Cashflowanalyse wird die Umtauschanleihe auf Stammaktien der METRO AG gemäß IFRS 7.B11A als einheitliches Finanzinstrument betrachtet und insgesamt in der Zeile Anleihen, Commercial Papers und sonstige verbrieft Verbindlichkeiten ausgewiesen. Eine Abspaltung der Stillhalterverpflichtung erfolgt nicht.

Die vertraglich vereinbarten undiskontierten Zins- und Tilgungszahlungen der originären Finanziellen Verbindlichkeiten und derivativen Verbindlichkeiten sowie Finanzgarantien, die zum 31. Dezember 2015 bestanden, stellten sich wie folgt dar:

Mio. Euro	Cashflows 2016	Cashflows 2017	Cashflows 2018 bis 2020	Cashflows 2021 bis 2025	Cashflows ab 2026
Originäre Finanzielle Verbindlichkeiten und Finanzgarantien					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	-84	-60	-101	-77	
Anleihen, Commercial Papers und sonstige verbriefte Verbindlichkeiten	-539	-343	-314		
Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern	-60	-71	-33		
Leasingverbindlichkeiten	-4	-4	-15	-14	-12
Übrige Finanzielle Verbindlichkeiten	-39	-12	-34	-31	-1
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben			-19		
Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung	-131				
Finanzgarantien	-1	-1	-2	-5	-8
	-858	-491	-518	-127	-21
Derivative Verbindlichkeiten					
Hedge Accounting					
Derivate (Nettoausgleich)	-2	-2	-5		
Derivate (Bruttoausgleich) Einzahlungen	15				
Derivate (Bruttoausgleich) Auszahlungen	-15				
	-2	-2	-5	0	0
Ohne Hedge Accounting					
Derivate (Nettoausgleich)	-2	-2	-2		
Derivate (Bruttoausgleich) Einzahlungen	194	20			
Derivate (Bruttoausgleich) Auszahlungen	-197	-22			
	-5	-4	-2	0	0
	-7	-6	-7	0	0

Mio. Euro	Buchwerte 31.12.2015	Finanzielle Vermögens- werte zum beizu- legenden Zeitwert designiert	Finanzielle Vermögens- werte zu Handels- zwecken gehalten	Kredite und Forderungen	Zur Ver- äußerung verfügbare finanzielle Vermögens- werte	Keine IAS 39- Kategorie	Außerhalb des Anwendungs- bereichs von IFRS 7
Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	641				641		
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete Finanzanlagen	0						
Sonstige Wertpapiere	5			5			
Ausleihungen	13			6		7	
Langfristiges Finanzielles Vermögen	659	0	0	11	641	7	0
Forderungen aus Lieferung und Leistung	367	0	0	367	0	0	0
Zur Veräußerung verfügbare Finanzinstrumente	212				212		
Sonstige Wertpapiere und Festgelder	19			19			
Kurzfristiges Finanzielles Vermögen	231	0	0	19	212	0	0
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	342	0	0	123	219	0	0
Forderungen gegen Beteiligungen	1			1			
Derivative Finanzinstrumente	8		8				
Umsatzsteuerforderungen und sonstige Steuererstattungs- ansprüche	20						20
Rechnungsabgrenzungsposten	14						14
Boni und Rabattansprüche gegenüber Lieferanten	16			16			
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	131			131			
Übrige kurzfristige Vermögenswerte	190	0	8	148	0	0	34
Zur Veräußerung vorgesehene Vermögenswerte	2	0	0	0	0	0	2

Überleitung der Finanzinstrumente auf IAS 39-Kategorien**PASSIVA**

Mio. Euro	Buchwerte 31.12.2016	Finanzielle Verbindlich- keiten zu Handels- zwecken gehalten	Bedingte Gegenleis- tungen aus Unter- nehmens- erwerben	Andere finanzielle Verbindlich- keiten	Keine IAS 39- Kategorie	Außerhalb des Anwendungs- bereichs von IFRS 7
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	300			300		
Anleihen, Commercial Papers und sonstige verbriefte Verbindlichkeiten	300			300		
Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern	62			62		
Leasingverbindlichkeiten	31				31	
Übrige Finanzielle Verbindlichkeiten	65			65		
Langfristige Finanzielle Verbindlichkeiten	758	0	0	727	31	0
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	9	0	4	3	0	2
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	106			106		
Anleihen, Commercial Papers und sonstige verbrieft Verbindlichkeiten	768			768		
Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern	80			80		
Leasingverbindlichkeiten	3				3	
Übrige Finanzielle Verbindlichkeiten	35			35		
Kurzfristige Finanzielle Verbindlichkeiten	992	0	0	989	3	0
Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung und ähnliche Verbindlichkeiten	182	0	0	175	0	7
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	30					30
Verbindlichkeiten aus Löhnen, Gehältern und sozialen Abgaben	15					15
Abgegrenzte Schulden	100			27		73
Derivative Finanzinstrumente	54	49			5	
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	25			23		2
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	224	49	0	50	5	120

Mio. Euro	Buchwerte 31.12.2015	Finanzielle Verbindlich- keiten zu Handels- zwecken gehalten	Bedingte Gegenlei- stungen aus Unter- nehmens- erwerben	Andere finanzielle Verbindlich- keiten	Keine IAS 39- Kategorie	Außerhalb des Anwendungs- bereichs von IFRS 7
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	229			229		
Anleihen, Commercial Papers und sonstige verbriefte Verbindlichkeiten	614			614		
Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern	95			95		
Leasingverbindlichkeiten	32				32	
Übrige Finanzielle Verbindlichkeiten	67			67		
Langfristige Finanzielle Verbindlichkeiten	1.037	0	0	1.005	32	0
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	17	0	12	3	0	2
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	81			81		
Anleihen, Commercial Papers und sonstige verbriefte Verbindlichkeiten	477			477		
Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern	53			53		
Leasingverbindlichkeiten	2				2	
Übrige Finanzielle Verbindlichkeiten	30			30		
Kurzfristige Finanzielle Verbindlichkeiten	643	0	0	641	2	0
Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung und ähnliche Verbindlichkeiten	137	0	0	131	0	6
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	27					27
Verbindlichkeiten aus Löhnen, Gehältern und sozialen Abgaben	14					14
Abgegrenzte Schulden	96			28		68
Derivative Finanzinstrumente	52	45			7	
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	19			17		2
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	208	45	0	45	7	111

Bewertung zum beizulegenden Zeitwert (Fair-Value-Bewertung)

Die folgende Übersicht zeigt die zum 31. Dezember 2016 in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vermögenswerte und Schulden, aufgeteilt nach den folgenden Bewertungsstufen:

Stufe 1: Notierte Preise an aktiven Märkten für den gleichen Vermögenswert bzw. die gleiche Schuld

Stufe 2: Notierte Preise an aktiven Märkten für ähnliche Vermögenswerte und Schulden oder andere Bewertungstechniken, bei denen alle wesentlichen verwendeten Daten auf beobachtbaren Marktdaten basieren

Stufe 3: Bewertungstechniken, bei denen wesentliche verwendete Daten nicht auf beobachtbaren Marktdaten basieren

Sofern bei wiederkehrend zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vermögenswerten und Schulden Umgliederungen zwischen den verschiedenen Stufen erforderlich sind, da beispielsweise ein Vermögenswert nicht mehr auf einem aktiven Markt gehandelt wird bzw. erstmalig gehandelt wird, erfolgt die Umgliederung zum Ende der Berichtsperiode. Weder im Geschäftsjahr noch im Vorjahr haben derartige Umgliederungen zwischen Stufe 1 und 2 stattgefunden.

Mio. Euro	Gesamt 31.12.2016	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Nicht zum beizulegenden Zeitwert bewertet
Aktiva					
Wiederkehrend zum beizulegenden Zeitwert bewertet					
Langfristiges Finanzielles Vermögen					
Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	427	425		1	1
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete Finanzanlagen	9			9	
Kurzfristiges Finanzielles Vermögen					
Zur Veräußerung verfügbare Finanzinstrumente	324	324			
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente					
Geldmarktfonds	164	164			
Übrige kurzfristige Vermögenswerte					
Derivative Finanzinstrumente	14		14		
Nicht wiederkehrend zum beizulegenden Zeitwert bewertet					
Zur Veräußerung vorgesehene Vermögenswerte	0				
Passiva					
Wiederkehrend zum beizulegenden Zeitwert bewertet					
Übrige langfristige Verbindlichkeiten					
Bedingte Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben	4			4	
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten					
Derivative Finanzinstrumente	54		54		

Die folgende Übersicht zeigt die zum 31. Dezember 2015 in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vermögenswerte und Schulden:

Mio. Euro	Gesamt 31.12.2015	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Nicht zum beizulegenden Zeitwert bewertet
Aktiva					
Wiederkehrend zum beizulegenden Zeitwert bewertet					
Langfristiges Finanzielles Vermögen					
Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	641	617	20		4
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete Finanzanlagen	0				
Kurzfristiges Finanzielles Vermögen					
Zur Veräußerung verfügbare Finanzinstrumente	212	212			
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente					
Geldmarktfonds	219	219			
Übrige kurzfristige Vermögenswerte					
Derivative Finanzinstrumente	8		8		
Nicht wiederkehrend zum beizulegenden Zeitwert bewertet					
Zur Veräußerung vorgesehene Vermögenswerte	2		2		
Passiva					
Wiederkehrend zum beizulegenden Zeitwert bewertet					
Übrige langfristige Verbindlichkeiten					
Bedingte Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben	12			12	
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten					
Derivative Finanzinstrumente	52		52		

In der Kategorie Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen sind Wertpapiere und Beteiligungen in Höhe von 1 Mio. Euro (Vorjahr: 4 Mio. Euro) enthalten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt sind. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um Beteiligungen an nicht börsennotierten Unternehmen. Mangels eines aktiven Markts kann ein beizulegender Zeitwert nicht verlässlich ermittelt werden.

Der beizulegende Zeitwert von Finanzinstrumenten, die auf einem aktiven Markt gehandelt werden (Stufe 1), basiert auf den notierten Preisen am Bilanzstichtag. Die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte der Stufe 2 erfolgt bei den wiederkehrend zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vermögenswerten und Schulden anhand der DCF-Methode. Dabei werden die künftig aus den Finanzinstrumenten erwarteten Zahlungsflüsse unter Anwendung von laufzeitadäquaten Marktzinssätzen diskontiert. Der Bonität des jeweiligen Schuldners wird durch Berücksichtigung von rating- und laufzeitabhängigen Risikoprämien in den Diskontfaktoren Rechnung getragen. Die Risikoprämien werden unter Verwendung von am Markt beobachtbaren Preisen von festverzinslichen Wertpapieren ermittelt. Die DCF-Methode wird auch zur Bewertung der bedingten Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben eingesetzt.

Die folgende Übersicht zeigt eine detaillierte Überleitung der wiederkehrend zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vermögenswerte und Schulden in Stufe 3 ohne bedingte Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben, die in Textziffer 27 näher erläutert werden. Die Überleitungsrechnung betrifft im Wesentlichen Venture-Capital-Fonds im Segment Holding und sonstige Gesellschaften. Die Bewertung der Venture-Capital-Fonds erfolgt anhand der sogenannten Adjusted-Net-Asset-Methode. Hierbei werden die von den Fonds auf Basis anerkannter Bewertungsmethoden ermittelten Fair Values der Einzelinvestments aggregiert und um angemessene Illiquiditätsabschläge für die Gesamtfonds korrigiert.

Mio. Euro	2016	2015
Stand 01.01.	0	0
Währungsänderungen		
Änderung Konsolidierungskreis		
Zugänge	12	
In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Fair-Value-Änderungen	-2	
Abgänge		
Umgliederungen in Stufe 3		
Umgliederungen aus Stufe 3		
Stand 31.12.	10	0
In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste unrealisierte Gewinne und Verluste aus zum Bilanzstichtag gehaltenen Finanzinstrumenten	-2	0

Die folgende Übersicht zeigt die beizulegenden Zeitwerte von Finanzinstrumenten zum 31. Dezember 2016, die in der Bilanz nicht zum beizulegenden Zeitwert bilanziert werden:

	Buchwert	Beizulegender Zeitwert		
Mio. Euro		Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Aktiva				
Langfristiges Finanzielles Vermögen				
Sonstige Wertpapiere	18		18	
Ausleihungen	2		2	
Passiva				
Finanzielle Verbindlichkeiten				
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	406		407	
Anleihen, Commercial Papers und sonstige verbriefte Verbindlichkeiten	1.068	456	646	
Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern	142		148	
Leasingverbindlichkeiten	34		39	
Übrige Finanzielle Verbindlichkeiten	100		110	
Übrige langfristige Verbindlichkeiten				
Unbedingte Kaufpreisverbindlichkeiten	3		3	

Die folgende Übersicht zeigt die beizulegenden Zeitwerte von Finanzinstrumenten zum 31. Dezember 2015, die in der Bilanz nicht zum beizulegenden Zeitwert bilanziert wurden:

	Buchwert	Beizulegender Zeitwert		
		Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Mio. Euro				
Aktiva				
Langfristiges Finanzielles Vermögen				
Sonstige Wertpapiere	5		5	
Ausleihungen	13		15	
Passiva				
Finanzielle Verbindlichkeiten				
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	310		311	
Anleihen, Commercial Papers und sonstige verbriefte Verbindlichkeiten	1.091	503	655	
Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern	148		155	
Leasingverbindlichkeiten	34		45	
Übrige Finanzielle Verbindlichkeiten	97		102	
Übrige langfristige Verbindlichkeiten				
Unbedingte Kaufpreisverbindlichkeiten	3		3	

Der beizulegende Zeitwert von Finanzinstrumenten, die auf einem aktiven Markt gehandelt werden (Stufe 1), basiert auf den notierten Preisen am Bilanzstichtag. Die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte der Stufe 2 erfolgt analog des Vorgehens bei den wiederkehrend zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vermögenswerten und Schulden anhand der DCF-Methode.

Saldierung Finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten

Die folgenden Übersichten geben einen Überblick über die in der Bilanz vorgenommenen Saldierungen von Finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten. Des Weiteren ist dargestellt, inwieweit Aufrechnungsvereinbarungen mit Vertragspartnern bestehen, die nicht zu einem saldierten Ausweis in der Bilanz führen, da nicht sämtliche Bedingungen des IAS 32 für einen saldierten Ausweis gegeben sind. Globalaufrechnungsvereinbarungen betreffen im Haniel-Konzern Derivative Finanzinstrumente, bei denen die Rahmenverträge mit den Finanzinstituten im Verzugsfall eine Aufrechnung der zu diesem Zeitpunkt bestehenden gegenseitigen Forderungen und Verbindlichkeiten vorsehen.

Bei den Vermögenswerten sind die folgenden Bilanzposten betroffen:

Globalaufrechnungsvereinbarungen						
Mio. Euro	Finanzielle Vermögenswerte (brutto)	Aufgerechnete finanzielle Verbindlichkeiten (brutto)	Bilanzansatz zum 31.12.2016 (netto)	Nicht aufgerechnete finanzielle Verbindlichkeiten	Erhaltene Sicherheiten	Nettobetrag zum 31.12.2016
Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-äquivalente						
mit Aufrechnungsvereinbarung	33	32	1			1
ohne Aufrechnungsvereinbarung	264		264			264
	297	32	265	0	0	265
Derivative Finanzinstrumente						
mit Aufrechnungsvereinbarung	13		13	3		10
ohne Aufrechnungsvereinbarung	1		1			1
	14	0	14	3	0	11

Bei den in der Bilanz saldierten Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten handelt es sich um eine Cash-Pooling-Vereinbarung im Geschäftsbereich BekaertDeslee mit einer externen Bank.

Globalaufrechnungsvereinbarungen						
Mio. Euro	Finanzielle Vermögenswerte (brutto)	Aufgerechnete finanzielle Verbindlichkeiten (brutto)	Bilanzansatz zum 31.12.2015 (netto)	Nicht aufgerechnete finanzielle Verbindlichkeiten	Erhaltene Sicherheiten	Nettobetrag zum 31.12.2015
Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-äquivalente						
mit Aufrechnungsvereinbarung	44	42	2			2
ohne Aufrechnungsvereinbarung	340		340			340
	384	42	342	0	0	342
Derivative Finanzinstrumente						
mit Aufrechnungsvereinbarung	8		8	2		6
ohne Aufrechnungsvereinbarung			0			0
	8	0	8	2	0	6

Bei den Verbindlichkeiten sind die folgenden Bilanzposten betroffen:

Globalaufrechnungsvereinbarungen						
Mio. Euro	Finanzielle Verbindlichkeiten (brutto)	Aufgerechnete finanzielle Vermögenswerte (brutto)	Bilanzansatz zum 31.12.2016 (netto)	Nicht aufgerechnete finanzielle Vermögenswerte	Hingegebene Sicherheiten	Nettobetrag zum 31.12.2016
Derivative Finanzinstrumente						
mit Aufrechnungs- vereinbarung	9		9	3		6
ohne Aufrechnungs- vereinbarung	45		45			45
	54	0	54	3	0	51

Globalaufrechnungsvereinbarungen						
Mio. Euro	Finanzielle Verbindlichkeiten (brutto)	Aufgerechnete finanzielle Vermögenswerte (brutto)	Bilanzansatz zum 31.12.2015 (netto)	Nicht aufgerechnete finanzielle Vermögenswerte	Hingegebene Sicherheiten	Nettobetrag zum 31.12.2015
Derivative Finanzinstrumente						
mit Aufrechnungs- vereinbarung	8		8	2		6
ohne Aufrechnungs- vereinbarung	44		44			44
	52	0	52	2	0	50

Nettoergebnis IAS 39-Kategorien

Das in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Nettoergebnis der IAS 39-Kategorien setzt sich wie folgt zusammen:

Mio. Euro	2016	2015
Finanzielle Vermögenswerte zum beizulegenden Zeitwert designiert	-2	
Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zu Handelszwecken gehalten	-16	72
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	8	3
Bis zur Endfälligkeit gehaltene finanzielle Vermögenswerte		
Kredite und Forderungen	-6	-1
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	-67	-77
	-83	-3

Das Nettoergebnis der Finanziellen Vermögenswerte zum beizulegenden Zeitwert designiert umfasst die Fair-Value-Änderungen der Venture-Capital-Fonds im Segment Holding und sonstige Gesellschaften. Das Nettoergebnis der Finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zu Handelszwecken gehalten beinhaltet neben den Ergebnissen aus Fair-Value-Änderungen auch Zinsaufwendungen bzw. -erträge aus diesen Finanzinstrumenten. Das Nettoergebnis der Zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerte beinhaltet insbesondere die erfolgswirksam zu erfassenden Erträge und Aufwendungen insbesondere aus Anleihen und Fonds im Segment Holding und sonstige Gesellschaften. Das Nettoergebnis aus Krediten und Forderungen beinhaltet im Wesentlichen Zinserträge sowie die auf diese Finanzinstrumente entfallenden Wertminderungen und Wertaufholungen. Das Nettoergebnis aus Anderen finanziellen Verbindlichkeiten beinhaltet im Wesentlichen Zinsaufwendungen sowie das Währungsergebnis aus der Bewertung von nicht operativen Fremdwährungsverbindlichkeiten.

Fair-Value-Änderungen bei den Zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten wurden im Geschäftsjahr in Höhe von 7 Mio. Euro (Vorjahr: -2 Mio. Euro) im Sonstigen Ergebnis erfasst. Aus dem Sonstigen Ergebnis sind auf Fair-Value-Änderungen zurückzuführende Aufwendungen in Höhe von 2 Mio. Euro in das Übrige Finanzergebnis transferiert worden (Vorjahr: Erträge in Höhe von 0 Mio. Euro).

In den Zinsen und ähnlichen Aufwendungen sind im Geschäftsjahr Zinsaufwendungen in Höhe von 72 Mio. Euro (Vorjahr: 75 Mio. Euro) aus Finanziellen Verbindlichkeiten, die nicht zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, erfasst. Die Zinsen und ähnlichen Erträge beinhalten Zinserträge aus nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Finanziellen Vermögenswerten in Höhe von insgesamt 11 Mio. Euro (Vorjahr: 9 Mio. Euro).

26 Eventualschulden

Die Eventualschulden des Haniel-Konzerns belaufen sich auf insgesamt 439 Mio. Euro (Vorjahr: 536 Mio. Euro). Sie beinhalten neben Finanzgarantien im Sinne des IAS 39 in Höhe von 17 Mio. Euro (Vorjahr: 17 Mio. Euro) sonstige Garantien in Höhe von 414 Mio. Euro (Vorjahr: 511 Mio. Euro) und steuerbezogene Eventualschulden in Höhe von 8 Mio. Euro (Vorjahr: 8 Mio. Euro). Die sonstigen Garantien betreffen wie im Vorjahr das Segment Holding und sonstige Gesellschaften und stehen im Zusammenhang mit Unternehmensverkäufen. In Verbindung mit diesen Sachverhalten wurden teilweise auch Rückstellungen gebildet, die unter dem entsprechenden Posten erfasst sind.

Es bestehen zum Bilanzstichtag wie im Vorjahr keine Eventualforderungen.

27 Unternehmenserwerbe und Unternehmensveräußerungen

Im Geschäftsjahr wurden 6 Unternehmenserwerbe in den Geschäftsbereichen BekaertDeslee, CWS-boco und TAKKT durchgeführt. Insgesamt gingen dabei 18 Einzelgesellschaften zu. Die Unternehmen wurden alle zu 100 Prozent erworben.

Von diesen Unternehmenserwerben ist aus Sicht des Haniel-Konzerns der Erwerb der DesleeClama-Gruppe zum 29. Februar 2016 im Geschäftsbereich Bekaert Textiles als wesentlich einzustufen. DesleeClama ist ein führendes etabliertes Unternehmen in der Entwicklung und Herstellung von Matratzenbezugsstoffen mit Sitz in Belgien. Seit dem Erwerb der DesleeClama-Gruppe firmiert der Geschäftsbereich unter dem neuen Namen BekaertDeslee. Die Zusammenführung der beiden Unternehmen dient der nachhaltigen Stärkung der globalen Marktposition des Geschäftsbereichs.

Die durch die Unternehmenserwerbe im Geschäftsjahr insgesamt zugehenden Vermögenswerte und Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. Euro	Zeitwerte		Summe
	DesleeClama	Übrige Erwerbe	
Vermögenswerte			
Sachanlagen	42		42
Immaterielles Vermögen	41	5	46
Latente Steuern	1		1
Vorräte	22	2	24
Forderungen aus Lieferung und Leistung	20		20
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	4		4
Übrige Vermögenswerte	9	1	10
	139	8	147
Schulden			
Finanzielle Verbindlichkeiten	39		39
Rückstellungen für Pensionen	1		1
Latente Steuern	15	1	16
Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung und ähnliche Verbindlichkeiten	17		17
Ertragsteuerverbindlichkeiten	1		1
Übrige Schulden	6	1	7
	79	2	81

Im Rahmen der Finalisierung der Kaufpreisallokation für DesleeClama im zweiten Halbjahr 2016 kam es zu geringfügigen Verschiebungen zwischen den dargestellten Klassen von Vermögenswerten und Schulden.

Das vertragliche Nominalvolumen der erworbenen Forderungen aus Lieferung und Leistung beläuft sich auf 21 Mio. Euro. Unter Berücksichtigung von voraussichtlich uneinbringlichen Forderungen in Höhe von 1 Mio. Euro ergibt sich ein beizulegender Zeitwert der erworbenen Forderungen aus Lieferung und Leistung in Höhe von 20 Mio. Euro.

Die für die Unternehmenserwerbe übertragenen Gegenleistungen sowie die resultierenden Goodwills sind der folgenden Übersicht zu entnehmen:

Mio. Euro	DesleeClama	Übrige Erwerbe	Summe
Zahlungswirksame Gegenleistungen	88	8	96
Bedingte Gegenleistungen		1	1
Übernommene liquide Mittel	4		4
Übertragene Gegenleistungen	92	9	101
Übernommenes Nettovermögen	60	6	66
Goodwill	32	3	35

Die bilanzierten Goodwills repräsentieren im Wesentlichen die mit den jeweiligen Unternehmenserwerben verbundenen erwarteten Zukunftsaussichten sowie den Erfahrungswert der übernommenen Mitarbeiter. Der aktivierte Goodwill ist steuerlich in Höhe von 2 Mio. Euro abzugsfähig.

Die im Zusammenhang mit den Unternehmenserwerben angefallenen Transaktionskosten belaufen sich auf insgesamt 1 Mio. Euro und sind in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten. Die Transaktionskosten entfallen im Wesentlichen auf den Erwerb von DesleeClama.

Im Rahmen zweier Unternehmenserwerbe wurden bedingte Gegenleistungen vereinbart. Zum Erwerbszeitpunkt wurden diese mit ihrem beizulegenden Zeitwert in Höhe von 1 Mio. Euro passiviert. Die Entwicklung dieser bedingten Gegenleistungen hängt von der Erreichung bestimmter Umsatzgrößen der erworbenen Unternehmen in den ersten zwölf Monaten nach den jeweiligen Erwerbszeitpunkten ab.

Die erworbenen Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen steuerten während der Periode 89 Mio. Euro zu den Umsatzerlösen und –3 Mio. Euro zum Ergebnis nach Steuern bei. Hiervon entfielen 80 Mio. Euro bzw. –4 Mio. Euro auf DesleeClama. Im Ergebnis nach Steuern sind dabei Aufwendungen aus der Fortführung der Kaufpreisallokation sowie Sonderaufwendungen im Zusammenhang mit dem Erwerb enthalten. Wären alle erworbenen Einheiten bereits zu Beginn des Geschäftsjahres erworben worden, hätten sie 112 Mio. Euro zu den Umsatzerlösen und –2 Mio. Euro zum Ergebnis nach Steuern beigetragen. DesleeClama hätte dabei 95 Mio. Euro zu den Umsatzerlösen und –3 Mio. Euro zum Ergebnis nach Steuern beigetragen.

Die passivierten bedingten Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben haben sich im Geschäftsjahr wie folgt entwickelt:

Mio. Euro	
Stand 01.01.	12
Zugänge	1
Abgänge	1
Währungsänderungen	
Zinseffekt	1
Neubewertungen	-9
Stand 31.12.	4

Der beizulegende Zeitwert der bedingten Gegenleistungen wird auf Grundlage von Umsatz- bzw. Ergebnisgrößen und unter Berücksichtigung der Langfristplanung ermittelt. Im Geschäftsbereich TAKKT wurden im Geschäftsjahr Neubewertungen von bedingten Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben des Vorjahres vorgenommen. Bei diesen Unternehmenserwerben geht das zuständige Management aktuell nicht mehr davon aus, dass die bei der Erstkonsolidierung zugrunde gelegten Wachstums- und Ergebniskennzahlen erreicht werden. Infolge der Neubewertung wurde im Geschäftsjahr ein Betrag in Höhe von 9 Mio. Euro in den Sonstigen betrieblichen Erträgen erfasst. Aus den zum Bilanzstichtag vorhandenen bedingten Gegenleistungen ist – umgerechnet zu Stichtagskursen am Bilanzstichtag – eine Bandbreite möglicher Zahlungen zwischen 0 und 18 Mio. Euro möglich. Die Wertermittlung der bedingten Gegenleistungen erfolgt regelmäßig durch qualifizierte Mitarbeiter der betroffenen Einheiten und wird mit dem zuständigen Management abgestimmt.

Unternehmenserwerbe nach dem Bilanzstichtag

Haniel und Rentokil Initial haben am 15. Dezember 2016 eine Vereinbarung zur Übernahme des kontinental-europäischen Geschäfts von Rentokil Initial in den Bereichen Hygiene, Berufskleidung und Reinraum durch CWS-boco unterzeichnet. Die Transaktion steht unter dem Vorbehalt der notwendigen kartellrechtlichen Zustimmungen. Ziel ist es, die Übernahme bis Mitte 2017 abzuschließen.

28 Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung zeigt die Veränderung der liquiden Mittel des Haniel-Konzerns im Laufe des Geschäftsjahres durch Mittelzu- und -abflüsse. Sie ist gegliedert nach Cashflows aus operativer Geschäftstätigkeit, Investitions- und Finanzierungstätigkeit. Der zum Bilanzstichtag ausgewiesene Finanzmittelbestand ergibt sich als Summe aus Guthaben bei Kreditinstituten mit einer ursprünglichen Laufzeit von bis zu drei Monaten, Kassenbestand und Schecks sowie Geldmarktfonds und stimmt mit dem Bilanzposten Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente überein.

Der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit wird ausgehend vom Ergebnis nach Steuern indirekt ermittelt und enthält im Wesentlichen umsatzbezogene Zahlungen, Dividenden von At-Equity bewerteten Beteiligungen, gezahlte und erhaltene Zinsen sowie Steuerzahlungen. Als Zwischenzeile ist die Haniel-interne Steuerungskennzahl Haniel-Cashflow im Sinne einer Cash-Earnings-Kennzahl ausgewiesen. Diese ergibt sich, indem das Ergebnis nach Steuern um alle wesentlichen nicht zahlungswirksamen Erträge und Aufwendungen sowie nicht operativ bedingte Einmalerträge und -aufwendungen korrigiert sowie um sonstige zahlungswirksame Bestandteile ergänzt wird. Der Haniel-Cashflow entspricht folglich dem Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit ohne die Veränderungen des kurzfristigen Nettovermögens. Das kurzfristige Nettovermögen setzt sich aus dem Saldo der Vorräte, Forderungen und ähnlicher Aktiva sowie den kurzfristigen unverzinslichen Verbindlichkeiten, kurzfristigen Rückstellungen und ähnlichen Passiva zusammen. Der darin enthaltene Bilanzposten Vorräte hat sich im Geschäftsjahr um 105 Mio. Euro (Vorjahr: –99 Mio. Euro) verändert, Forderungen aus Lieferung und Leistung um 89 Mio. Euro (Vorjahr: –17 Mio. Euro) und Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung und ähnlichen Verbindlichkeiten um 45 Mio. Euro (Vorjahr: –14 Mio. Euro).

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit beinhaltet Zahlungen für Erwerbe und Abgänge einzelner Vermögenswerte sowie für konsolidierte Unternehmen und sonstige Geschäftseinheiten. In den Einzahlungen aus Abgängen von Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten und anderen Vermögenswerten waren im Vorjahr die Einzahlungen aus der Veräußerung von 16,25 Mio. Stammaktien der METRO AG enthalten.

Neben den Auszahlungen für die Unternehmenserwerbe des entsprechenden Jahres enthielten die Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten im Vorjahr eine Zahlung in Höhe von 53 Mio. Euro für die Ablösung einer Kaufpreisverbindlichkeit aus einem früheren Unternehmenserwerb im Geschäftsbereich TAKKT.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit umfasst Zahlungen im Zusammenhang mit Anteilseignertransaktionen sowie finanziellen Verbindlichkeiten. Die Transaktionen mit Anteilseignern enthalten im Wesentlichen Auszahlungen an Gesellschafter und Zahlungen aus Anteilsveränderungen bei bereits konsolidierten Unternehmen. Die Auszahlungen an Gesellschafter umfassen Dividendenzahlungen an die Anteilseigner der Franz Haniel & Cie. GmbH in Höhe von 50 Mio. Euro (Vorjahr: 40 Mio. Euro) und Auszahlungen für den Erwerb Eigener Anteile in Höhe von 4 Mio. Euro (Vorjahr: 4 Mio. Euro).

Bestandteil des Cashflows aus Finanzierungstätigkeit sind außerdem die zahlungswirksamen Veränderungen der finanziellen Verbindlichkeiten. Die Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten enthielten dabei im Vorjahr die gesamten Einzahlungen aus der Ausgabe der Umtauschanleihe auf Stammaktien der METRO AG unter Berücksichtigung der zahlungswirksamen Transaktionskosten sowie die Einzahlungen aus der Ausgabe von Schulscheindarlehen im Geschäftsbereich ELG.

29 Erläuterungen zur Segmentberichterstattung

Der Vorstand der Franz Haniel & Cie. GmbH als Hauptentscheidungsträger ist verantwortlich für die Gestaltung des Beteiligungsportfolios sowie die Steuerung der Geschäftsbereiche und Finanzbeteiligungen. In der Segmentberichterstattung bilden daher die vier Geschäftsbereiche, die At-Equity bewertete Beteiligung an der METRO AG sowie der Bereich Holding und sonstige Gesellschaften die Berichtssegmente. Die Aufteilung der Segmente spiegelt die Konzernstruktur wider. Sie erfolgt nach dem Management Approach unter Berücksichtigung der internen Steuerung und Berichterstattung sowie der organisatorischen Struktur.

Für die Segmentinformationen werden die gleichen Rechnungslegungsvorschriften wie für den Konzernabschluss angewendet. Hauptsteuerungsgröße zur Messung der operativen Leistung der Geschäftsbereiche ist das Operative Ergebnis. Das Segmentvermögen umfasst das gesamte lang- und kurzfristige Vermögen, einschließlich der den jeweiligen Segmenten zugeordneten Goodwills. Transaktionen zwischen den Segmenten erfolgen zu Preisen, wie sie auch mit fremden Dritten vereinbart würden. Die Finanzschulden beinhalten die in der Bilanz ausgewiesenen lang- und kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten. Zusammen mit den sonstigen in der Bilanz ausgewiesenen Verbindlichkeiten ergeben sich die Gesamtschulden des Konzerns. Die bilanziellen Investitionen in langfristiges Segmentvermögen umfassen die Zugänge zu den Sachanlagen, zum Immateriellen Vermögen, zu At-Equity bewerteten Beteiligungen und zum langfristigen finanziellen Vermögen.

Der Geschäftsbereich BekaertDeslee ist der führende Spezialist für die Entwicklung und Herstellung von gewebten und gestrickten Stoffen für Matratzenbezüge.

CWS-boco ist einer der international führenden Fullservice-Anbieter für Waschraumhygiene, Schmutzfangmatten, Berufskleidung und textile Lösungen.

ELG ist ein weltweit führendes Unternehmen für Handel, Aufbereitung und Recycling von Rohstoffen für die Edelstahlindustrie sowie Hochleistungswerkstoffen wie Superlegierungen, Titan und Karbonfasern.

TAKKT bündelt ein Portfolio von B2B-Spezialversandhändlern für Geschäftsausstattung in Europa und Nordamerika in einem Unternehmen.

Die Metro-Beteiligung betrifft die in Textziffer 3 näher beschriebene At-Equity bewertete Beteiligung an der METRO AG. Die METRO GROUP zählt zu den bedeutenden internationalen Handelskonzernen.

Das Segment Holding und sonstige Gesellschaften umfasst im Wesentlichen die Franz Haniel & Cie. GmbH sowie ihre Finanzierungs- und sonstigen Gesellschaften ohne die Metro-Beteiligung.

Der Geschäftsbereich ELG hat im Geschäftsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 386 Mio. Euro bzw. 367 Mio. Euro (Vorjahr: 469 Mio. Euro bzw. 391 Mio. Euro) mit zwei externen Kunden erzielt.

30 Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen

Wesentliche nahe stehende Unternehmen des Haniel-Konzerns sind assoziierte Unternehmen sowie deren Tochterunternehmen.

Im Geschäftsjahr wurden Umsätze mit assoziierten Unternehmen in Höhe von 11 Mio. Euro (Vorjahr: 10 Mio. Euro) getätigt. Aufwendungen aus Transaktionen mit assoziierten Unternehmen fielen in Höhe von 1 Mio. Euro (Vorjahr: 1 Mio. Euro) an. Zum Bilanzstichtag bestanden Forderungen und Verbindlichkeiten aus Liefer- und Leistungsbeziehungen mit assoziierten Unternehmen in Höhe von 2 Mio. Euro bzw. 0 Mio. Euro (Vorjahr: 2 Mio. Euro bzw. 0 Mio. Euro). Alle Geschäftsbeziehungen mit assoziierten Unternehmen sind vertraglich vereinbart und werden zu Preisen und Konditionen erbracht, wie sie auch mit fremden Dritten vereinbart würden.

Nahe stehende Personen des Haniel-Konzerns sind Personen in Schlüsselpositionen. Dies sind die Mitglieder des Aufsichtsrats der Franz Haniel & Cie. GmbH sowie die Mitglieder des ersten Führungskreises. Der erste Führungskreis umfasst die Mitglieder des Vorstands der Haniel-Holding sowie die Vorstände bzw. Geschäftsführer der Führungsgesellschaften der Geschäftsbereiche.

Wie im Vorjahr entfällt ein Teil der unter Textziffer 12 ausgewiesenen Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern auf Mitglieder des Aufsichtsrats der Franz Haniel & Cie. GmbH. Die Franz Haniel & Cie. GmbH hat bis einschließlich 2012 den Führungskräften des Haniel-Konzerns jährlich Namensschuldverschreibungen zur Zeichnung angeboten (Haniel Performance Bonds). Die Schuldverschreibungen werden mit der Gesamtkapitalrendite vor Steuern des Haniel-Konzerns zuzüglich eines Subordinationszuschlags von 3 Prozentpunkten verzinst und hatten eine ursprüngliche Laufzeit von 5 bis 10 Jahren. Seit 2015 bietet der Geschäftsbereich TAKKT seinen Führungskräften vergleichbare Namensschuldverschreibungen mit einer fünfjährigen Laufzeit an, deren Verzinsung sich an der Wertentwicklung des Geschäftsbereichs orientiert (TAKKT Performance Bonds). Zum Bilanzstichtag besteht aus den durch Mitglieder des ersten Führungskreises gezeichneten Namensschuldverschreibungen eine Verbindlichkeit in Höhe von insgesamt 6 Mio. Euro (Vorjahr: 4 Mio. Euro).

Darüber hinaus haben Unternehmen des Haniel-Konzerns mit Personen in Schlüsselpositionen keine berichtspflichtigen Geschäfte vorgenommen. Dies gilt auch für nahe Familienangehörige dieser Personengruppe.

Teilweise sind Personen in Schlüsselpositionen Mitglieder in Geschäftsführungs- oder Kontrollgremien von anderen Unternehmen, mit denen der Haniel-Konzern im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Beziehungen unterhält. Alle Geschäfte mit diesen Unternehmen werden zu Bedingungen ausgeführt, wie sie auch mit fremden Dritten vereinbart würden.

Die folgende Tabelle fasst die Vergütung der Mitglieder des ersten Führungskreises zusammen:

Mio. Euro	2016	2015
Kurzfristig fällige Leistungen	10	10
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	2	2
Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses		
Anteilsbasierte Vergütung	4	3
Sonstige langfristig fällige Leistungen	1	
	17	15

Die anteilsbasierte Vergütung sowie die sonstigen langfristig fälligen Leistungen sind im folgenden Abschnitt näher beschrieben. Der Anwartschaftsbarwert der Pensionsansprüche der Mitglieder des ersten Führungskreises beträgt zum Bilanzstichtag 14 Mio. Euro (Vorjahr: 12 Mio. Euro). Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Aufsichtsrats der Franz Haniel & Cie. GmbH sind unter Textziffer 31 dargestellt. Darüber hinaus erhielten die im Haniel-Konzern angestellten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat im Rahmen ihrer Anstellungsverhältnisse marktübliche Gehälter.

Vergütungen mit langfristiger Anreizwirkung

Bei Mitgliedern des ersten Führungskreises umfasst die Leistungsvergütung als variable Komponente Performance-Cash-Pläne. Diese sind auf die Wertentwicklung von Haniel bzw. der jeweiligen Geschäftsbereiche und somit auf die Nachhaltigkeit des Erfolgs des Haniel-Konzerns ausgerichtet.

Die im Geschäftsjahr gewährten Performance-Cash-Pläne haben eine Laufzeit von vier Jahren. Der tatsächliche Zufluss aus diesen Plänen ist der Höhe nach begrenzt und erfolgt in bar in Abhängigkeit von der Zielerreichung und bei Erfüllung festgelegter Voraussetzungen, wie beispielsweise dem Vorliegen eines aktiven Arbeitsverhältnisses, am Ende der Laufzeit.

In den Geschäftsbereichen BekaertDeslee, CWS-boco und ELG bemisst sich die Zielerreichung im Wesentlichen nach der Entwicklung des jeweiligen Haniel Value Added. Diese Performance-Cash-Pläne sind entsprechend als sonstige langfristig fällige Leistungen ausgewiesen.

Für den Vorstand der TAKKT AG und der Franz Haniel & Cie. GmbH orientiert sich die Zielerreichung in den Performance-Cash-Plänen hingegen an der Aktienkurs- bzw. Marktwertentwicklung im Betrachtungszeitraum. Die Pläne werden entsprechend als anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich im Sinne des IFRS 2 klassifiziert. Der künftige Auszahlungsbetrag wird unter Berücksichtigung der Vertragsbedingungen zum beizulegenden Zeitwert der Schuld bewertet. Bei der TAKKT AG wird zur Ermittlung der aktienkursbasierten Komponente ein optionspreistheoretisches Binomial-Modell angewendet. Wesentliche Bewertungsannahmen betreffen dabei den risikolosen Zins und die verwendeten Volatilitäten auf Basis historisch beobachtbarer Daten. Die Schuld wird zu jedem Berichtsstichtag und am Erfüllungstag neu bemessen. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts werden erfolgswirksam erfasst. Der Gesamtaufwand aus anteilsbasierter Vergütung mit Barausgleich beträgt 4 Mio. Euro (Vorjahr: 3 Mio. Euro). Die hierfür passivierte Rückstellung beträgt zum Bilanzstichtag 11 Mio. Euro (Vorjahr: 9 Mio. Euro).

31 Angaben nach nationalen Vorschriften

Organbezüge nach § 314 Absatz 1 Nr. 6 HGB

Unter Bezugnahme auf § 286 Abs. 4 HGB unterbleibt im Geschäftsjahr die Angabe der Gesamtbezüge des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH. Die Gesamtbezüge des Aufsichtsrats betrugen 0,8 Mio. Euro (Vorjahr: 0,8 Mio. Euro), die des Beirats 0,2 Mio. Euro (Vorjahr: 0,2 Mio. Euro). Die Bezüge der früheren Mitglieder dieser Organe und ihrer Hinterbliebenen beliefen sich auf 2,2 Mio. Euro (Vorjahr: 2,2 Mio. Euro). Für frühere Mitglieder obiger Organe und ihre Hinterbliebenen sind Pensionsrückstellungen in Höhe von 25,0 Mio. Euro (Vorjahr: 26,3 Mio. Euro) passiviert.

Ort der Erklärung nach § 161 AktG der in den Konzernabschluss einbezogenen börsennotierten Unternehmen nach § 314 Absatz 1 Nr. 8 HGB

In den Konzernabschluss werden zum 31. Dezember 2016 die TAKKT AG (vollkonsolidiert) und die METRO AG (At-Equity bewertet) als börsennotierte Unternehmen einbezogen. Die nach § 161 AktG vorgeschriebene Erklärung wurde von diesen Unternehmen abgegeben und ist auf deren jeweiliger Internetseite (www.takkt.de; www.metrogroup.de) öffentlich zugänglich gemacht worden.

Honorar des Konzernabschlussprüfers nach § 314 Absatz 1 Nr. 9 HGB

Das Gesamthonorar des Konzernabschlussprüfers PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Deutschland, für die Franz Haniel & Cie. GmbH und ihre Tochterunternehmen setzt sich wie folgt zusammen:

Mio. Euro	2016	2015
Abschlussprüfungsleistungen	1,2	1,1
Andere Bestätigungsleistungen	0,1	
Steuerberatungsleistungen	0,1	0,1
Sonstige Leistungen	0,1	0,1
	1,5	1,3

Angaben zum Anteilsbesitz nach § 313 Absatz 2 und 3 HGB

Die vollständige Aufstellung des Anteilsbesitzes der Franz Haniel & Cie. GmbH und des Haniel-Konzerns, die Bestandteil des Konzernanhangs ist, wird im Bundesanzeiger sowie auf der Internetseite www.haniel.de veröffentlicht. Der Anteilsbesitz der TAKKT AG und METRO AG zum 31. Dezember 2016 ist den Geschäftsberichten der jeweiligen Gesellschaft (www.takkt.de; www.metrogroup.de) zu entnehmen.

Anzahl der Arbeitnehmer nach § 314 Absatz 1 Nr. 4 HGB

Die Anzahl der Arbeitnehmer im auf Quartalsbasis berechneten Jahresdurchschnitt beträgt im Haniel-Konzern 13.882 nach Köpfen (Vorjahr: 12.930) und 12.775 auf Vollzeitbasis (Vorjahr: 11.861). Bei der Berechnung der Jahresdurchschnittszahlen wurden im Vorjahr die Mitarbeiter des Geschäftsbereichs BekaertDeslee mit den Werten zum Ende der letzten drei Quartale berücksichtigt. Die Verteilung der Mitarbeiter auf die einzelnen Geschäftsbereiche ist der Segmentberichterstattung auf Seite 94 und 95 zu entnehmen.

Befreiung nach § 264 Absatz 3 HGB und § 264b HGB

Die folgenden Gesellschaften sind gemäß § 264 Absatz 3 HGB von der Verpflichtung zur Offenlegung ihres Jahresabschlusses befreit:

- BSC Verwaltungsgesellschaft mbH, Dreieich
- CWS-boco Deutschland GmbH, Hamburg
- CWS-boco International GmbH, Duisburg
- CWS-boco Supply Chain Management GmbH, Lauterbach
- CWS Complete Washroom Concepts GmbH, Duisburg
- CWS Safety GmbH, Duisburg
- Haniel Beteiligungs-GmbH, Duisburg
- Haniel Finance Deutschland GmbH, Duisburg
- Schacht One GmbH, Essen
- STG Service to go GmbH, Duisburg
- TEUTO Brandschutz und Sicherheit GmbH, Bielefeld
- Verwaltungsgesellschaft CWS-boco HealthCare mbH, Hamburg
- Zahn HiTex GmbH, Mühldorf am Inn

Die BSC Brandschutz Service Center GmbH & Co. KG, Dreieich, und die CWS-boco HealthCare GmbH & Co. KG, Warburg, sind gemäß § 264b HGB von der Verpflichtung zur Offenlegung ihres Jahresabschlusses befreit.

32 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Am 6. Februar 2017 haben die Aktionäre der METRO AG dem Vorschlag zur Aufteilung der Gesellschaft in zwei unabhängige, börsennotierte Unternehmen zugestimmt.

33 Gewinnverwendungsvorschlag der Franz Haniel & Cie. GmbH

Nach Vornahme angemessener Abschreibungen und Bildung ausreichender Wertberichtigungen und Rückstellungen beträgt der Jahresüberschuss des nach HGB aufgestellten Abschlusses der Franz Haniel & Cie. GmbH zum 31. Dezember 2016 91 Mio. Euro.

Der Vorstand schlägt vor, eine Dividende in Höhe von 50 Mio. Euro auszuschütten.

Die Gesellschafter erhalten somit eine Dividende von 5 Prozent auf das gezeichnete Kapital von 1,0 Milliarden Euro. Dies entspricht einem Betrag von 2,50 Euro je Stammanteil von 50 Euro.

Duisburg, den 6. März 2017

Der Vorstand



Gemkow



Funck



Schmidt

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Nach bestem Wissen versichern wir, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die zukünftigen wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Duisburg, den 6. März 2017

Der Vorstand



Gemkow



Funck



Schmidt

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

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

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

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

Essen, den 6. März 2017

PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Grandenath
Wirtschaftsprüfer



Wienands
Wirtschaftsprüfer

Glossar

A

Anlageposition Haniel-Holding Für den Erwerb neuer Geschäftsbereiche zur Verfügung stehendes lang- und kurzfristiges finanzielles Vermögen exklusive Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie sonstige Vermögenswerte der Haniel-Holding.

B

B2B – Business-to-Business Verkauf von Waren oder Dienstleistungen an andere Unternehmen bzw. Geschäftskunden.

Beizulegender Zeitwert Marktpreisorientierter Bewertungsmaßstab nach → IFRS (Fair Value).

Bilanzielle Investitionen umfassen Erwerbe von langfristigen Vermögenswerten, wie beispielsweise Gebäuden, Maschinen oder Software. Konkret handelt es sich um sämtliche Erwerbe von Vermögenswerten, die in den Bilanzposten Sachanlagen, Immaterielles Vermögen, At-Equity bewertete Beteiligungen und langfristiges Finanzielles Vermögen ausgewiesen werden.

C

Cashflow Saldo der Einzahlungen und Auszahlungen einer Berichtsperiode (Kapitalfluss). Kennzahl zur Beurteilung der Finanz- und Ertragskraft eines Unternehmens. Der operative Cashflow zeigt beispielsweise an, in welcher Höhe das ausgewiesene Periodenergebnis zu Mittelzuflüssen aus der operativen Geschäftstätigkeit geführt hat. Dieser Cashflow kann zur Finanzierung von Investitionen, zur Tilgung von Verbindlichkeiten oder zur Dividendenzahlung genutzt werden.

Commercial Papers Spezielle Wertpapiere (Geldmarktpapiere), in aller Regel abgezinste Schuldverschreibungen, die zur Beschaffung kurzfristiger Gelder ausgegeben werden. In der Regel ist Voraussetzung für die Platzierung und den Handel ein ausgezeichnetes → Rating des Emittenten.

Compliance Wichtiges Element der Corporate Governance. Darunter wird die Einhaltung von relevanten Gesetzen und internen Richtlinien verstanden.

Corporate Governance Regelungen, Satzungen, Richtlinien, Anweisungen und Empfehlungen, nach denen ein Unternehmen gesteuert und kontrolliert wird. Auf die Prinzipien der Corporate Governance bei Haniel wird im Corporate-Governance-Bericht auf Seite 32 und 33 näher eingegangen.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Privatwirtschaftliche Organisation in den USA, die international anerkannte Rahmenwerke zur Einrichtung und Ausgestaltung Interner Kontrollsysteme (→ IKS) entwickelt.

D

DCF – Discounted Cash Flow Diskontierung zukünftiger Zahlungsströme zur Ermittlung eines Kapitalwerts. DCF-Renditerechnungen werden im Haniel-Konzern eingesetzt, um die Vorteilhaftigkeit von Investitionsprojekten und Unternehmenskäufen zu beurteilen, sowie zur Ermittlung des → beizulegenden Zeitwerts von nicht börsennotierten Finanzinstrumenten.

Derivate (Derivative Finanzinstrumente) Vertrag, der sich auf einen anderen Vermögenswert (Basiswert) bezieht. Der → beizulegende Zeitwert Derivativer Finanzinstrumente kann daher entweder aus Marktwerten klassischer Basiswerte, wie Aktien oder Rohstoffe, oder aus Marktpreisen, wie Zinssätzen oder Wechselkursen, abgeleitet werden. Derivate existieren in vielfältigen Formen, so beispielsweise als → Optionen, → Futures, Zinscaps oder → Swaps. Im Finanzmanagement von Haniel werden Derivate zur Risikobegrenzung eingesetzt.

E

E-Commerce Vermarktung und Handel von Produkten und Dienstleistungen über das Internet.

Eigenkapitalquote Kennzahl der Kapitalsteuerung innerhalb des Haniel-Konzerns, die ermittelt wird, indem das bilanzielle Eigenkapital durch die Bilanzsumme dividiert wird.

Equity-Methode Bewertungsmethode für Beteiligungen an Unternehmen, auf deren Geschäfts- und Finanzpolitik ein maßgeblicher Einfluss oder eine gemeinschaftliche Beherrschung ausgeübt werden kann (At-Equity bewertete Beteiligungen). Hierbei wird der Beteiligungsbuchwert entsprechend der Entwicklung des anteiligen Eigenkapitals des Beteiligungsunternehmens fortgeschrieben. So wird der Buchwert beispielsweise um das anteilige Periodenergebnis des Beteiligungsunternehmens erhöht bzw. vermindert. Erhaltene Ausschüttungen des Beteiligungsunternehmens mindern den Beteiligungsbuchwert.

Ergebnis At-Equity bewerteter Beteiligungen Beinhaltet die anteilig auf Haniel entfallenden Periodenergebnisse von Unternehmen, die im Konzernabschluss nach der → Equity-Methode bewertet werden.

F

Family-Equity-Unternehmen Beteiligungsgesellschaft in Familienhand, die die Professionalität eines Private-Equity-Investors mit der Werteorientierung eines Familienunternehmens verbindet.

Finanzschulden Summe aus den in der Konzernbilanz ausgewiesenen langfristigen und kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten.

Free Cashflow gibt die aus der operativen Geschäftstätigkeit resultierenden Zahlungsmittel an, die nicht für Investitionen verwendet wurden. Der Free Cashflow ist bei Haniel der Saldo aus dem Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit und dem Cashflow aus Investitionstätigkeit.

Future Börsennotiertes → Derivat, bei dem zwei Parteien vereinbaren, zu einem späteren Zeitpunkt eine bestimmte Menge eines Bezugswerts, z. B. einer Fremdwährung, zu einem zuvor vereinbarten Preis zu handeln.

G

Gearing Kennzahl der Kapitalsteuerung innerhalb des Haniel-Konzerns, die ermittelt wird, indem die → Nettofinanzposition durch das bilanzielle Eigenkapital dividiert wird.

Gebundenes Kapital Differenz zwischen der Bilanzsumme und dem zinslos zur Verfügung gestellten Kapital.

Geschäftsbereiche Unterschiedliche Geschäftsfelder im Haniel-Portfolio.

Gewichteter Gesamtkapitalkostensatz Der gewichtete Gesamtkapitalkostensatz (Weighted Average Cost of Capital, WACC) repräsentiert den Verzinsungsanspruch der Kapitalgeber in Bezug auf das im Unternehmen → gebundene Kapital. Er bestimmt sich als gewichteter Durchschnitt der Eigen- und Fremdkapitalkostensätze. Die Eigenkapitalkostensätze entsprechen dabei den risikoadäquaten Renditeerwartungen der Eigenkapitalgeber. Die Fremdkapitalkostensätze spiegeln die Finanzierungsbedingungen des Unternehmens wider.

Goodwill Immaterieller Vermögenswert (Geschäfts- oder Firmenwert). Betrag, um den der Gesamtkaufpreis für einen Unternehmenserwerb die Summe der → beizulegenden Zeitwerte der erworbenen Vermögenswerte und Schulden übersteigt (Nettovermögen). Im Wesentlichen werden dadurch die im Rahmen einer Akquisition erwarteten Zukunftsaussichten des erworbenen Unternehmens sowie der Erfahrungswert der übernommenen Mitarbeiter repräsentiert.

Goodwillabschreibung Wird im Rahmen eines Unternehmenserwerbs ein → Goodwill aktiviert, muss dieser mindestens einmal jährlich auf Werthaltigkeit überprüft werden. Liegen die mit der Übernahme verbundenen erwarteten künftigen → Cashflows aus Umsätzen und sonstigen Erträgen sowie Aufwendungen zum Zeitpunkt des Werthaltigkeitstests unter dem Buchwert des Goodwill, muss der Goodwill entsprechend abgeschrieben werden.

H

Haniel-Cashflow Steuerungsgröße innerhalb des Haniel-Konzerns, die sich ergibt, indem das Ergebnis nach Steuern um alle wesentlichen nicht zahlungswirksamen Erträge und Aufwendungen sowie nicht operativ bedingte Einmalerträge und -aufwendungen korrigiert sowie um sonstige zahlungswirksame Bestandteile ergänzt wird. Im Einzelnen wird das Ergebnis nach Steuern korrigiert um die Zu- und Abschreibungen auf das langfristige Vermögen, die Veränderung der Pensionsrückstellungen und Übrigen langfristigen Rückstellungen, das Ergebnis aus der Veränderung latenter Steuern, das nicht zahlungswirksame Ergebnis und Dividenden der nach der → Equity-Methode bewerteten Beteiligungen, das Ergebnis aus dem Abgang langfristiger Vermögenswerte und konsolidierter Unternehmen sowie aus Neubewertung bei Anteilsveränderungen und Sonstige nicht zahlungswirksame Erträge und Aufwendungen sowie sonstige Zahlungen.

Haniel Value Added (HVA) Kennzahl der wertorientierten Steuerung innerhalb des Haniel-Konzerns, die ermittelt wird, indem die → Kapitalkosten vom → Return subtrahiert werden.

Hedging Absicherung von beispielsweise Zins-, Währungs-, Kurs- oder Preisrisiken durch → Derivate, welche die Risiken der Grundgeschäfte begrenzen.

HGB – Handelsgesetzbuch Gesetzliche Grundlage unter anderem für den Jahresabschluss (Einzelabschluss) aller Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Dieser ist für deutsche Kapitalgesellschaften für die Ausschüttung relevant.

I

IAS – International Accounting Standard(s) Bilanzierungsstandard(s) innerhalb des internationalen Regelwerks der → IFRS.

IASB – International Accounting Standards Board Internationales und unabhängiges Gremium, das die → IFRS verabschiedet und kontinuierlich weiterentwickelt.

IFRS – International Financial Reporting Standard(s) Internationales Regelwerk von Standards und Interpretationen zur Rechnungslegung, die von einem Gremium, dem → IASB, entwickelt und durch die EU-Kommission ratifiziert werden. Diese Rechnungslegungsnormen sollen eine international vergleichbare Bilanzierung gewährleisten. → Kapitalmarktorientierte Unternehmen mit Sitz in der EU müssen ihren Konzernabschluss nach den Regeln der IFRS erstellen.

IFRS IC – International Financial Reporting Standards Interpretations Committee Internationales und unabhängiges Gremium, das Interpretationen und Leitlinien zu nicht explizit in den → IFRS geregelten Sachverhalten herausgibt.

IKS – Internes Kontrollsystem Systematische Kontrollmaßnahmen zur Überprüfung, ob bestehende Regelungen zur Reduzierung von Risiken eingehalten werden. Damit soll die Funktionsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftsprozesse gewährleistet und Vermögensschäden entgegengewirkt werden. Das IKS erstreckt sich über alle wesentlichen Geschäftsprozesse einschließlich des Rechnungslegungsprozesses. Durch das rechnungslegungsbezogene IKS soll die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung sichergestellt und das Risiko einer fehlerhaften Berichterstattung in der externen und internen Konzernberichterstattung minimiert werden.

K

Kapitalflussrechnung Die Kapitalflussrechnung dient der Ermittlung und Darstellung des Zahlungsmittelflusses. Dadurch werden die Zahlungsmittel aufgezeigt, die in einer Periode erwirtschaftet oder verbraucht wurden (→ Cashflow).

Kapitalkosten Produkt aus dem → gewichteten Gesamtkapitalkostensatz und dem durchschnittlich → gebundenen Kapital.

Kapitalmarktorientierte Unternehmen Gesellschaften, die Wertpapiere, z. B. Aktien oder Anleihen, emittiert haben, die öffentlich notiert sind und an einer Börse gehandelt werden.

Kaufpreisallokation Aufteilung des bei einem Unternehmenserwerb geleisteten Gesamtkaufpreises auf die einzelnen Vermögenswerte und Schulden. Hierbei werden die erworbenen Vermögenswerte und Schulden mit ihren → beizulegenden Zeitwerten bewertet. Übersteigt der Gesamtkaufpreis das erworbene Nettovermögen, entsteht ein → Goodwill.

Kern-Entschuldungsdauer Kennzahl der Kapitalsteuerung des Haniel-Konzerns. Sie wird ermittelt, indem die um die der Metro-Beteiligung zugeordnete Verschuldung reduzierte → Nettofinanzposition durch das → Operative Ergebnis vor Abschreibungen dividiert wird.

Konsolidierung Im Konzernabschluss wird der aus mehreren rechtlich selbstständigen Unternehmen bestehende Konzern so dargestellt, als würde es sich um ein einziges Unternehmen handeln. Konsolidierung bezeichnet dabei die buchhalterische Technik zur Eliminierung aller konzerninternen Vorgänge. Sie dient der Eliminierung von Doppelzahlungen und konzerninternen Vorgängen bei der Erstellung eines Konzernabschlusses aus den Daten der Jahresabschlüsse der einzelnen Konzerngesellschaften.

Konsolidierungskreis Die in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften.

Kurzfristiges Nettovermögen Umfasst im Wesentlichen die Forderungen aus Lieferung und Leistung sowie die Vorräte abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung. Es handelt sich um eine Kennzahl zur Ermittlung des für die Finanzierung der operativen Geschäftstätigkeit benötigten Kapitals.

L

Latente Steuern Unterschiede zwischen den steuerrechtlichen und den Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften nach → IFRS führen zu unterschiedlichen Wertansätzen von Vermögenswerten und Schulden. Damit weicht die auf Basis des im Konzernabschluss ausgewiesenen Ergebnisses vor Steuern erwartete von der tatsächlichen Steuerbelastung ab. Um dennoch einen korrespondierenden Steueraufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung ausweisen zu können, werden die Effekte dieser Abweichungen über Abgrenzungsposten ausgeglichen.

M

Marktwert-Gearing Verhältnis zwischen → Nettofinanzschulden auf Ebene der Haniel-Holding und dem Marktwert des Beteiligungsportfolios von Haniel.

Multi-Channel Kombination und Integration verschiedener Kanäle zur Ansprache von Kunden und zur Vermarktung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen.

N

Nachhaltigkeit Das Leitbild der nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung verfolgt das Ziel, mit der unternehmerischen Tätigkeit nicht nur ökonomischen Wert zu schaffen, sondern auch ökologischen und gesellschaftlichen Wert, ohne die Entwicklungschancen künftiger Generationen zu beeinträchtigen (Corporate Responsibility – CR).

Nettofinanzposition Differenz zwischen den → Nettofinanzschulden und der → Anlageposition Haniel-Holding.

Nettofinanzschulden Differenz zwischen den → Finanzschulden und den in der Bilanz ausgewiesenen Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten.

Nicht beherrschende Anteile Von fremden Dritten gehaltene Anteile am Eigenkapital von Tochterunternehmen des Haniel-Konzerns.

Nickel Pig Iron bezeichnet ein Ersatzprodukt, das insbesondere in China bei der Herstellung von Edelstahl eingesetzt wird. Nickel Pig Iron wird aus minderwertigen Nickelerzen gewonnen, die vor allem aus Indonesien und den Philippinen stammen.

O

Operatives Ergebnis Diese Ergebnisgröße zeigt, welcher Erfolgsbeitrag in der Periode aus der operativen Geschäftstätigkeit, also dem Kauf und Verkauf von Waren sowie der Erbringung von Dienstleistungen nach Abzug der hierfür notwendigen Aufwendungen, erarbeitet wurde. Diese Kennzahl wird in der Gewinn- und Verlustrechnung vor den Ergebnissen aus Beteiligungen und nicht fortgeführten Bereichen sowie Zinsen und Ertragsteuern ausgewiesen.

Option Vereinbarung zwischen zwei Parteien, die einer Vertragspartei das Recht einräumt, zu einem späteren Zeitpunkt eine bestimmte Menge eines Bezugswerts, z. B. einer Fremdwährung, zu einem zuvor vereinbarten Preis zu erhalten oder zu verkaufen.

P

Planvermögen umfasst Vermögen, das durch einen langfristig ausgelegten Fonds ausschließlich zur Erfüllung von Leistungen an Arbeitnehmer gehalten wird, sowie qualifizierte Versicherungsverträge.

R

Rating Bonitätsbeurteilung von Unternehmen oder Finanzinstrumenten durch Agenturen, wie z. B. Standard & Poor's, Moody's oder Scope, bzw. Banken.

Return → Operatives Ergebnis der fortgeführten und nicht fortgeführten Bereiche zuzüglich der Ergebnisse aus Beteiligungen und dem Übrigen Finanzergebnis abzüglich der Steuern vom Einkommen und vom Ertrag.

Return on Capital Employed (ROCE) Kennzahl der wertorientierten Steuerung innerhalb des Haniel-Konzerns, die ermittelt wird, indem der → Return durch das durchschnittlich → gebundene Kapital dividiert wird.

Risikofrüherkennungssystem Systematische Berichterstattungsmaßnahmen mit dem Ziel, risikobehaftete Fehlentwicklungen anhand von finanziellen und nichtfinanziellen unternehmensspezifischen Kennzahlen und Sachverhalten frühzeitig erkennen zu können. Das Risikofrüherkennungssystem ist Teil des → Risikomanagements.

Risikomanagement Systematische Vorgehensweise, um potenzielle Risiken für den Konzern zu identifizieren, zu bewerten und Maßnahmen zur Risikovermeidung bzw. -reduktion der möglichen negativen Folgen auszuwählen, umzusetzen und zu kontrollieren.

S

Strategische Geschäftseinheit (SGE) Organisations-ebene unterhalb der Geschäftsbereichsebene. Die Strategischen Geschäftseinheiten können nach verschiedenen Kriterien gegliedert sein, z. B. regionale Aufteilung oder Unterscheidung nach Produktgruppen. Die Strategischen Geschäftseinheiten werden zur Erläuterung der Entwicklung in den → Geschäftsbereichen in Controlling- und Planungsprozessen vielfach zu Analyse Zwecken ergänzend dargestellt.

Superlegierungen bezeichnen im Geschäftsbereich ELG hochlegierte nickelhaltige Schrotte und Titanschrotte, die ELG für seine Kunden aufbereitet.

Swap Vereinbarung zwischen zwei Parteien, in der Zukunft Waren- oder Zahlungsströme auszutauschen. Bei einem Zinsswap werden Zinszahlungen für einen vereinbarten Nominalbetrag auf Grundlage unterschiedlicher Zinssätze getauscht. So können z. B. variable Zinssätze mit fixen Zinssätzen getauscht werden.

U

Umtauschanleihe Eine verzinsliche Unternehmensanleihe, die mit einem Umtauschrecht für eine bestimmte Anzahl von Aktien eines anderen Unternehmens ausgestattet ist. Aufgrund dieses Optionsrechts verfügen Umtauschanleihen über einen niedrigeren Zinssatz als Anleihen ohne Umtauschrecht mit derselben Laufzeit.

United Nations Global Compact (UN Global Compact) Initiative der Vereinten Nationen für Unternehmen, die sich verpflichten, ihre Geschäftstätigkeiten und Strategien an zehn universell anerkannten Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung auszurichten.

V

Vollkonsolidierung Verfahren zur Einbeziehung von Tochterunternehmen in den Konzernabschluss, wenn das Mutterunternehmen diese durch die Mehrheit der Stimmrechte oder auf Basis einer entsprechenden Einflussmöglichkeit beherrschen kann. Hierbei werden die einzelnen Vermögenswerte und Schulden des Tochterunternehmens vollständig in die Konzernbilanz übernommen.

W

Web-focused-Marken vertreiben ihre Produkte bzw. Dienstleistungen hauptsächlich über das Internet.

Z

Zinsdeckungsgrad Kennzahl der Kapitalsteuerung innerhalb des Haniel-Konzerns, die sich als Quotient aus bestimmten Posten der Gewinn- und Verlustrechnung ergibt. Dabei wird die Summe aus → Operativem Ergebnis, → Ergebnis At-Equity bewerteter Beteiligungen und Übrigem Beteiligungsergebnis durch die Summe aus Finanzierungsaufwand und Übrigem Finanzergebnis dividiert. Diese Kennzahl gibt an, wie oft die an die Fremdkapitalgeber zu leistenden Zinsen durch Erträge aus dem operativen Geschäft sowie den Beteiligungen gedeckt werden.

Kontakt / Impressum

Franz Haniel & Cie. GmbH

Franz-Haniel-Platz 1
47119 Duisburg
Deutschland
Telefon +49 203 806-0
info@haniel.de
www.haniel.de

BekaertDeslee Holding NV

Deerlijkseweg 22
8790 Waregem
Belgien
Telefon +32 56 62 41 11
info@bekaertdeslee.com
www.bekaertdeslee.com

CWS-boco International GmbH

Franz-Haniel-Platz 6-8
47119 Duisburg
Deutschland
Telefon +49 203 9871658000
info@cws-boco.de
www.cws-boco.de

ELG Haniel GmbH

Kremerskamp 16
47138 Duisburg
Deutschland
Telefon +49 203 4501-0
info@elg.de
www.elg.de

TAKKT AG

Presselstraße 12
70191 Stuttgart
Deutschland
Telefon +49 711 3465-80
service@takkt.de
www.takkt.de

METRO AG

Metro-Straße 1
40235 Düsseldorf
Deutschland
Telefon +49 211 6886-4252
presse@metro.de
www.metrogroup.de

Verantwortlich für den Inhalt**Franz Haniel & Cie. GmbH**

Franz-Haniel-Platz 1
47119 Duisburg
Deutschland
Telefon +49 203 806-0
info@haniel.de
www.haniel.de

Beratung, Konzept & Design

Silvester Group
www.silvestergroup.com

Fotografie

Bettina Engel-Albustin, Moers
(Seite 9-12, 28-29)

Produktion

Druckpartner, Essen



Klimaneutral gedruckt auf Recyclingpapier aus 100 % Altpapier.

Dieser Geschäftsbericht erscheint in deutscher und in englischer Sprache. Beide Fassungen stehen im Internet unter www.haniel.de als Online-Version und zum Download zur Verfügung. Die deutsche Fassung ist im Zweifel maßgeblich. Der Einzelabschluss der Franz Haniel & Cie. GmbH wird im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht. Der Abschluss kann bei der Franz Haniel & Cie. GmbH angefordert werden. Alle Angaben im Kontext mit Berufen und Zielgruppen in dieser Broschüre beziehen sich unabhängig von der Formulierung immer auf Personen beiderlei Geschlechts.

haniel.de