

Beschaffung

Zur Produktion unserer Fertigprodukte setzen wir extern beschaffte Materialien (Rohstoffe, Verpackungen, bezogene Waren) und Leistungen ein. Hierfür verwenden wir den Oberbegriff **direkte Materialien**. Beispiele sind waschaktive Substanzen (Tenside), Klebstoffkomponenten, Kartonagen oder externe Abfüll-Leistungen. 2011 stiegen die Preise für direkte Materialien. In der zweiten Jahreshälfte stabilisierten sie sich auf hohem Niveau.

Die Preise der Rohstoffe, Verpackungen und bezogenen Waren werden – neben Angebot und Nachfrage – im Wesentlichen bestimmt von den Preisen der Vorrohstoffe, die man zu ihrer Herstellung benötigt. Hier hatten die außerordentlichen Preisschwankungen an den Beschaffungsmärkten aus dem Jahr 2010 auch 2011 Bestand. Der Preisauftrieb bei den petrochemischen Erzeugnissen setzte sich weiter fort und erreichte andere Vorrohstoffmärkte wie oleochemische Produkte, Papier und Metalle. Deren Preise stiegen ebenfalls an. Diese Preisentwicklung verstärkte sich durch Engpässe, weil die Nachfrage aufgrund der guten konjunkturellen Entwicklung gestiegen ist. Hinzu kamen Störungen in den Beschaffungsketten externer Lieferanten, die durch aufgeschobene Instandhaltungsmaßnahmen und unvorhergesehene Ausfälle von Produktionsanlagen verursacht wurden. Diese Entwicklungen führten bei den Vorrohstoffen zu Preisniveaus, die im Durchschnitt des Gesamtjahres deutlich über dem Wert des Vorjahres lagen. Dieses Preisniveau bei den Vorrohstoffen erhöhte mit Zeitverzug auch die Einstandspreise der von Henkel eingekauften Rohstoffe, Verpackungen und bezogenen Waren.

Unser Aufwand für direkte Materialien betrug im Berichtsjahr 7,3 Mrd Euro, 0,6 Mrd Euro mehr als im Vorjahr. Dies ist vor allem auf erhöhte Produktionsvolumina und gestiegene Preise für Vorrohstoffe zurückzuführen. Dank unserer globalen Beschaffungsstrategie konnten wir den Effekt der Preissteigerungen der direkten Materialien auf die bereinigte¹ Bruttomarge zwar abmildern, aber nicht kompensieren.

Um die Effizienz zu verbessern und die Materialversorgung sicherzustellen, optimieren wir fortlaufend die Wertschöpfungskette bei gleichzeitiger Erhaltung unseres Qualitätsniveaus. Neben der fortlaufenden Verhandlung neuer, wettbe-

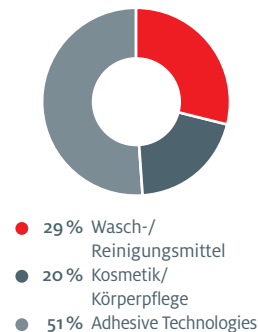
werbsfähiger Vertragskonditionen ist unser fortgeführtes Programm zur Reduzierung der Gesamtbeschaffungskosten ein wesentlicher Erfolgsfaktor unserer Einkaufsstrategie. Dabei arbeitet der Einkauf gemeinsam mit den drei Unternehmensbereichen kontinuierlich an der Reduktion der Produktkomplexität, der Optimierung des Rohstoffmix sowie an der weiteren Standardisierung von Verpackungen und Rohstoffen. Damit schaffen wir stärkere Verhandlungspositionen und Spielräume für eine weitere Konsolidierung der Lieferantenbasis. Für langfristige Geschäftsbeziehungen wählen wir Lieferanten aus, bei denen wir großes Potenzial sehen bezüglich Innovation, Optimierung von Herstellungskosten und Logistikprozessen. Hierbei achten wir darauf, das Risiko von Lieferengpässen zu begrenzen. Unsere bevorzugten Lieferanten begleiten wir durch individuelle Zielvereinbarungen. Damit konnten wir die Zahl der Lieferanten im vergangenen Jahr um rund 10 Prozent senken.

Indem wir unsere Beschaffungsprozesse verstärkt standardisieren, automatisieren und zentralisieren, konnten wir die Effizienz bei der Abwicklung des Einkaufsgeschäfts steigern. So wurden bereits große Teile der administrativen Einkaufstätigkeiten, zum Beispiel die Bestellabwicklung und die Preispflege, in den Shared Service Centern zusammengeführt.

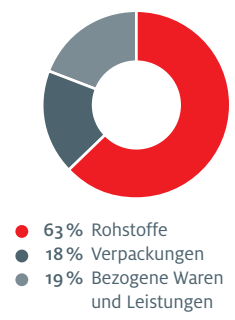
Die Verbesserung des Netto-Umlaufvermögens ist vor allem auf die Optimierung unserer Zahlungsbedingungen gegenüber unseren Lieferanten zurückzuführen. Zusätzlich konnten wir durch eine kontinuierliche Verbesserung unserer Supply-Chain-Prozesse die Lagerbestände bei Rohstoffen optimieren.

Im Umfeld von Unsicherheiten in Bezug auf die Rohstoffpreisentwicklung und Versorgungspässen an den Beschaffungsmärkten ist ein Risikomanagement ein wichtiger Bestandteil unserer Einkaufsstrategie. Hier steht die Verringerung von Preis- und Lieferrisiken bei gleichbleibend hoher Qualität im Vordergrund. Dabei setzen wir im Rahmen des aktiven Preismanagements Strategien zur längerfristigen Preisabsicherung sowohl über Verträge als auch – wo sinnvoll und möglich – über finanzielle Sicherungsinstrumente ein. Um die Risiken von Lieferantenausfällen zu minimieren, nutzen wir Lieferausfallklauseln sowie eine grundsätzliche Risikobewertung der Lieferanten im Hinblick auf ihre finanzielle Stabilität. Wichtige, aber finanziell kritisch eingeschätzte Lieferanten über-

Materialaufwand nach Unternehmensbereichen



Materialaufwand nach Materialart



¹ Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

wachen wir kontinuierlich mithilfe eines externen unabhängigen Finanzdienstleisters. Wird bei einem Lieferanten ein hohes Ausfallrisiko identifiziert, erstellen wir systematisch Notfallpläne, um eine durchgehende Versorgung sicherzustellen.

Von unseren Lieferanten und Vertragspartnern erwarten wir, dass ihr Verhalten unseren unternehmensethischen Werten entspricht. Grundlage hierfür sind unsere konzernweit gültigen Einkaufsstandards sowie die bereits 1997 formulierten Standards zu Sicherheit, Gesundheit und Umwelt, durch die wir uns schon früh zu unserer Verantwortung entlang der gesamten Lieferkette bekannt haben. Daher berücksichtigen wir bei der Auswahl und Entwicklung unserer Lieferanten und Vertragspartner deren Leistung in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften. Wir nutzen den industrieübergreifenden Code of Conduct des deutschen Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) als unseren weltweit gültigen Lieferanten-Code und als Basis für unseren mehrstufigen „Responsible Supply Chain Process“. Ziel des Prozesses ist es, die Einhaltung der Standards durch die Lieferanten zu gewährleisten und gemeinsam mit unseren strategischen Lieferanten die Nachhaltigkeitsstandards in unserer Lieferkette zu verbessern. Ein weltweites Trainingsprogramm stellt sicher, dass die Anforderungen an das Nachhaltigkeitsprofil unserer Lieferanten von unseren Mitarbeitern im Einkauf verstanden und gelebt werden.

Unsere fünf wichtigsten Rohstoffgruppen sind Rohstoffe zur Verwendung in Schmelzklebstoffen, waschaktive Substanzen (Tenside), Rohstoffe für Polyurethan-basierte Klebstoffe, Lösemittel sowie anorganische Rohstoffe, unter anderem zum Einsatz in Waschmitteln und Oberflächen-Vorbehandlungsprodukten. Diese machen etwa 34 Prozent unseres Aufwands für direkte Materialien aus. Unsere fünf größten Zulieferer repräsentieren etwa 14 Prozent des Materialaufwands.

Unter dem Oberbegriff **indirekte Materialien und Dienstleistungen** beschaffen wir Materialien und Dienstleistungen, die nicht direkt in die Produktion unserer Fertigprodukte einfließen. Beispiele hierfür sind Instandhaltungsmaterialien, Logistik-, Marketing- oder IT-Leistungen. In diesen Bereichen ist es uns gelungen, die Beschaffungspreise im Vergleich zum Vorjahr durch unsere globale Beschaffungsstrategie und strukturelle Einsparmaßnahmen zu reduzieren.

Da 2011 aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung das Gesamtvolumen der indirekten Materialien und Dienstleistungen gestiegen ist, haben sich die Aufwendungen in dieser Beschaffungsgruppe im Vergleich zum Jahr 2010 um 0,4 Mrd Euro auf 4,3 Mrd Euro erhöht.

Produktion

Im Geschäftsjahr 2011 haben wir unsere Produktionsstandorte weiter optimiert. Henkel stellte 2011 in 56 Ländern an 180 Standorten Produkte mit einem Gesamtgewicht von rund 7,6 Mio Tonnen her. Unsere größte Produktionsstätte befindet sich in Düsseldorf, Deutschland. Hier stellen wir neben Wasch- und Reinigungsmitteln auch Klebstoffe für Konsumenten und Handwerker sowie Produkte für unsere industriellen Kunden her. Die Zusammenarbeit mit Lohnherstellern ist ein integraler Bestandteil unserer Produktionsstrategie und ermöglicht uns, Produktions- und Logistikstrukturen zu optimieren, wenn wir neue Märkte erschließen oder Produktionsmengen noch gering sind. Jährlich beziehen wir derzeit rund 10 Prozent zusätzliche Produktionstonnage von Lohnherstellern.

Anzahl Produktionsstätten

	2010	2011
Wasch-/Reinigungsmittel	31	29
Kosmetik/Körperpflege	8	8
Adhesive Technologies	149	143
Gesamt	188	180

Unser Werk in Düsseldorf ist gleichzeitig der größte Produktionsstandort des Unternehmensbereichs **Wasch-/Reinigungsmittel**. Hier produzieren wir hauptsächlich feste und flüssige Waschmittel, Weichspüler sowie flüssige Reinigerprodukte. Den Standort Deutschland haben wir in unserem europäischen Produktionskonzept erneut aufgewertet. Nach dem Bau einer Fabrik in Düsseldorf zur Herstellung von flüssigen Wasch- und Reinigungsmitteln im Jahr 2010 haben wir nun ebenfalls hier eine neue Anlage zur Herstellung von Geschirrspülmittel-Tabts errichtet, die ab 2012 die Märkte in Deutschland, das europäische Ausland sowie die Region Nahost versorgen wird.

Die Zahl unserer Produktionsstandorte haben wir im letzten Jahr weltweit von 31 auf 29 weiter reduziert. Durch die Konzentration unserer Wasch- und Reinigungsmittelproduktion auf weniger, aber effi-