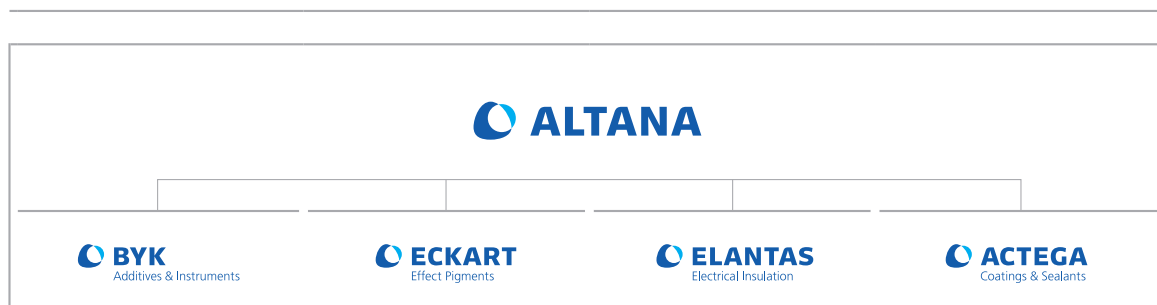


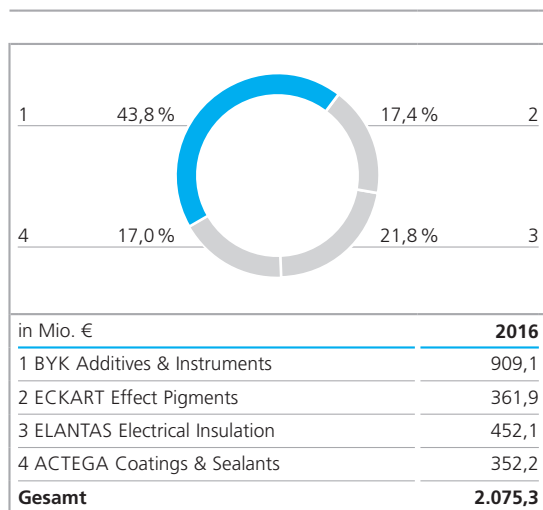


# Konzernprofil 2016

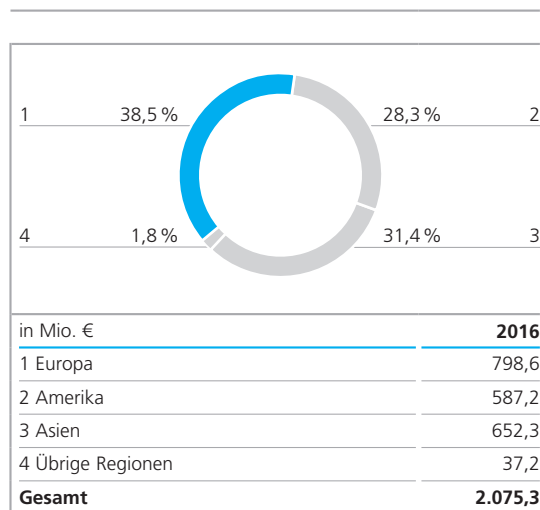
## Die Geschäftsbereiche von ALTANA



## Umsatz nach Geschäftsbereichen



## Umsatz nach Regionen



## Kennzahlen auf einen Blick

	2015	2016	Δ %
in Mio. €			
Umsatz	2.059,3	2.075,3	1
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	390,9	453,0	16
<i>EBITDA-Marge</i>	19,0%	21,8%	
Betriebsergebnis (EBIT)	251,3	328,7	31
<i>EBIT-Marge</i>	12,2%	15,8%	
Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT)	227,8	299,8	32
<i>EBT-Marge</i>	11,1%	14,4%	
Ergebnis nach Steuern (EAT)	158,0	210,1	33
<i>EAT-Marge</i>	7,7%	10,1%	
Forschungs- und Entwicklungsaufwand	128,1	129,3	1
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	85,6	122,1	43
Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit	346,1	376,7	9
<i>Return on Capital Employed (ROCE)</i>	10,1%	11,6%	
ALTANA Value Added (AVA)	49,2	83,3	69

	31.12.2015	31.12.2016	Δ %
in Mio. €			
Bilanzsumme	2.964,5	3.053,9	3
Eigenkapital	1.935,6	2.082,2	8
Nettoverschuldung (-)/Nettofinanzvermögen (+) <sup>1</sup>	- 114,2	25,7	N/A
Mitarbeiter (Anzahl) <sup>2</sup>	6.096	5.967	-2

<sup>1</sup> Dies entspricht dem Saldo aus den liquiden Mitteln, kurzfristigen Finanzanlagen, Wertpapieren, Finanzverbindlichkeiten und Pensionsrückstellungen.

<sup>2</sup> Wenn im Folgenden von Mitarbeitern die Rede ist, sind sowohl weibliche als auch männliche Mitarbeiter gemeint.

Aufgrund von Rundungen können sich im vorliegenden Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht bei Summenbildungen und bei der Berechnung von Prozentangaben geringfügige Abweichungen ergeben.

## Inhalt

Konzernlagebericht	44
Produkte	78
Sicherheit	82
Umwelt	86
Personal	91
Gesellschaftliches Engagement	95
Konzernabschluss	99

1	Brief des Vorstands
6	Über diesen Bericht
7	Management von Nachhaltigkeit
10	Corporate Governance
12	Organe und Management der Gesellschaft
14	Bericht des Aufsichtsrats
19	<b>Gelebte Nachhaltigkeit</b>
44	<b>Konzernlagebericht</b>
45	Grundlagen des Konzerns
52	Wirtschaftsbericht
64	Innovation und Mitarbeiter
68	Nachtragsbericht
68	Voraussichtliche Entwicklung
78	<b>Produkte</b>
82	<b>Sicherheit</b>
86	<b>Umwelt</b>
91	<b>Personal</b>
95	<b>Gesellschaftliches Engagement</b>
99	<b>Konzernabschluss (Kurzfassung)</b>
100	Erklärung und Versicherung der gesetzlichen Vertreter
101	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
102	Gewinn- und Verlustrechnung ALTANA Konzern
103	Gesamterfolgsrechnung ALTANA Konzern
104	Bilanz ALTANA Konzern
106	Eigenkapitalveränderungsrechnung ALTANA Konzern
108	Kapitalflussrechnung ALTANA Konzern
110	Verweis auf den Konzernanhang
112	<b>Mehrjahresübersicht</b>
114	<b>Fortschrittsmitteilungen zu Global Compact</b>

### Rechtlicher Hinweis

Dieser Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen. Diese Aussagen basieren auf Einschätzungen von ALTANA sowie Annahmen, die von ALTANA getroffen wurden, und Informationen, die ALTANA gegenwärtig zur Verfügung stehen. In die Zukunft gerichtete Aussagen sind nur zu dem Datum gültig, an dem sie gemacht werden. ALTANA beabsichtigt nicht und übernimmt keine Verpflichtung, zukunftsgerichtete Aussagen fortzuschreiben oder an zukünftige Ereignisse oder Entwicklungen anzupassen.

Sehr geehrte Damen und Herren,

2016 ist ALTANA wieder profitabel gewachsen und hat gleichzeitig die Weichen für eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft gestellt.

In einem alles andere als einfachen Umfeld haben wir ein operatives Wachstum von zwei Prozent erzielt und konnten trotz einer Desinvestition sowie negativer Wechselkurseffekte auch nominal einen Umsatzanstieg verzeichnen.

Gelungen ist uns dies mit einer gesunden Mischung aus Kontinuität und Veränderung. Im März trennten wir uns von der ACTEGA Colorchemie, die sich nun innerhalb der Siegwirk Gruppe deutlich besser entwickeln kann. Dafür stießen im Juli mit der Akquisition der Addcomp Holland B.V. zwei neue Standorte zu unserem Geschäftsbereich BYK.

Gleichzeitig haben wir an unserer überdurchschnittlich hohen Forschungsquote von sechs Prozent festgehalten. Beispiele für den gezielten Ausbau von Forschung und Entwicklung sind die Verdopplung der Laborkapazitäten bei ACTEGA Rhenania in Grevenbroich und die Einweihung unseres geschäftsbereichsübergreifenden „Printed Electronics“-Zentrums bei ELANTAS in Hamburg.

Auch in Zukunft werden wir auf Innovationskraft und die weiteren Stärken setzen, die uns auszeichnen: unsere Kundennähe, der Fokus auf führende Positionen in wachsenden Spezialitätenmärkten und unsere Unternehmenskultur, zu der auch die Veränderungsfähigkeit gehört, die ALTANA immer wieder erfolgreich unter Beweis gestellt hat.

Um das Potenzial, das in ALTANA steckt, langfristig sogar noch besser zu nutzen, erarbeiteten wir mit der Unternehmensleitung in den ersten Monaten 2016 eine Zukunftsagenda. Dabei haben wir das Feedback von Führungskräften und Mitarbeitern aus der gesamten Organisation berücksichtigt. Unter dem Motto „Keep Changing“ beschreibt unsere Agenda die Stoßrichtungen, die für die Weiterentwicklung von ALTANA in den nächsten fünf bis zehn Jahren maßgeblich sein werden.



Der ALTANA Vorstand v.l.n.r.:

**Stefan Genten, Martin Babilas** (Vorsitzender), **Dr. Christoph Schlünken**

Damit gestalten wir aktiv unsere Zukunft in einem Umfeld, das weiterhin von vielfältigen Chancen, aber auch Herausforderungen geprägt sein wird. So erwarten wir in den kommenden Jahren ein insgesamt verhaltenes weltweites Wirtschaftswachstum, aber auch die Möglichkeit, uns als innovationsgetriebenes Spezialchemieunternehmen von diesem Trend abzuheben.

Mit der „Keep Changing Agenda“ schaffen wir die Voraussetzungen, um unser Wachstum zu beschleunigen, insbesondere aus eigener Kraft. Wir wollen nachhaltig Wert schaffen – für unsere Kunden, Mitarbeiter, unsere Eigentümerin und die Gesellschaft insgesamt. Darauf richten wir unsere Organisation konsequent aus. Und wir wollen zu neuen Spitzenleistungen aufbrechen. Dazu gehört auch, die Chancen der Digitalisierung für ALTANA nutzbar zu machen. Mitte 2016 haben wir dafür den neuen Bereich „Digitale Transformation“ geschaffen.

Die Menschen bei ALTANA sind der Schlüssel zu unserem Erfolg. Sie sind es, die Veränderungen gestalten und als persönliche Bereicherung erleben können. Um unser Potenzial voll ausschöpfen zu können, bedarf es aber einer noch größeren Vielfalt und Mobilität innerhalb der ALTANA Gruppe. Der Etablierung einer konsequenten und weltweiten Förderung von Talenten gilt daher unsere besondere Aufmerksamkeit.

Schließlich wollen wir uns in Zukunft noch mehr als bisher durch Innovation, aber zunehmend auch durch Nachhaltigkeit über unsere Produkte und die Herstellprozesse beim Kunden hinaus von unseren Wettbewerbern unterscheiden. Auch außerhalb unserer Labore können wir langfristig nur dann erfolgreich sein, wenn wir auch ökologische und gesellschaftliche Aspekte fest in unserem Unternehmen verankern. Das ist unser Verständnis von Nachhaltigkeit und daran lassen wir uns messen.

Die Auszeichnung mit dem Goldstatus im renommierten EcoVadis Nachhaltigkeits-Rating zeigt, dass wir bereits einen hohen Standard erreicht haben. 2016 haben sich alle Unfallkennzahlen gegenüber dem Vorjahr weiter verbessert. Vor allem die Dauer der unfallbedingten Ausfallzeiträume konnte deutlich reduziert werden. Auch die Umweltkennzahlen haben sich in den Geschäftsbereichen weiter verbessert. Im gleichen Maße,

wie wir uns wirtschaftlich weiterentwickeln, wollen wir unsere Ergebnisse im Bereich Umweltschutz und Sicherheit stetig optimieren. Deswegen setzen wir uns zunehmend ehrgeizige Ziele auch in diesen Bereichen.

Dieser erstmals vorliegende integrierte Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht von ALTANA ist ein Ausdruck unserer Definition von Nachhaltigkeit, nach der die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und gesellschaftliches Engagement untrennbar miteinander verbunden sind. Dementsprechend unterstützt ALTANA als Mitglied von „UN Global Compact“ auch aktiv die Ziele dieser weltweit wichtigsten und größten Initiative für verantwortungsvolle Unternehmensführung.

Grundlage unseres Handelns ist die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter. Auf dieser Basis streben wir den Erfolg und die Zufriedenheit unserer Kunden an. Dabei berücksichtigen wir die Auswirkungen unserer Aktivitäten auf die gesamte Wertschöpfungskette, auf die Umwelt und die Gesellschaft insgesamt. Wie die Menschen bei ALTANA dieses Bewusstsein für nachhaltiges Denken und Handeln ganz konkret in die Praxis umsetzen, können Sie im Magazinteil dieses Berichts beispielhaft nachlesen.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren Beitrag zum Erfolg und zur Entwicklung von ALTANA im Geschäftsjahr 2016. Unser Dank gilt auch den Mitgliedern des Aufsichtsrats für ihre konstruktive Begleitung und ihr Vertrauen in die Arbeit von ALTANA.

**Martin Babilas**

**Stefan Genten**

**Dr. Christoph Schlünken**





## Über diesen Bericht

### Integrierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2016

Mit diesem Bericht über das Geschäftsjahr 2016 legt ALTANA erstmals einen integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht vor. Damit informiert die ALTANA Gruppe die Öffentlichkeit, ihre Mitarbeiter und Geschäftspartner, aber auch Behörden, Nichtregierungsorganisationen und alle weiteren Interessenten über die Entwicklung des Konzerns in ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Hinsicht. Neben Konzernlagebericht und Konzernabschluss (Kurzfassung) sowie den Informationen zur Corporate Governance der Gruppe enthält der vorliegende Bericht außerdem eine Darstellung, wie ALTANA nachhaltiges Wirtschaften versteht und welche Fortschritte die Gruppe bei der Umsetzung im abgelaufenen Geschäftsjahr gemacht hat. Damit aktualisiert dieser integrierte Bericht 2016 die Inhalte, die zuletzt im Geschäftsbericht 2015 (veröffentlicht am 17. März 2016) sowie im Nachhaltigkeitsbericht 2015 (veröffentlicht am 30. Juni 2016) publiziert wurden, und bildet zugleich den jährlichen Fortschrittsbericht für die Global Compact-Initiative der Vereinten Nationen.

### Der Berichtszeitraum

Den in diesem Bericht genannten Fakten und Kennzahlen liegen unterschiedliche Berichtszeiträume zugrunde.

Alle Finanz- und Personalinformationen im Konzernlagebericht beziehungsweise -abschluss 2016 beziehen sich wie im Vorjahr auf den Zeitraum 1. Januar bis 31. Dezember.

Geändert hat sich der Berichtszeitraum für die Umweltkennzahlen. Diese beruhen auf Werten, die zwischen dem 1. Juli 2015 und dem 30. Juni 2016 erhoben wurden (Vorjahr: 1. Oktober 2014 bis 30. September 2015). Die Daten zu Arbeitsschutz und Sicherheit beziehen sich wie im Vorjahr auf den Zeitraum 1. Januar bis 31. Dezember.

### Grundlagen der Berichterstattung

Im Konzernlagebericht und im Konzernabschluss folgt die Berichterstattung den Vorgaben der International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a HGB zu berücksichtigenden handelsrechtlichen Vorschriften. Dies wurde wie in den Jahren zuvor von einer unabhängigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft und bestätigt. Der vollständige Konzernabschluss einschließlich Anhang ist online unter [www.altana.de/konzernabschluss\\_2016](http://www.altana.de/konzernabschluss_2016) verfügbar.

Darüber hinaus liegen diesem Bericht die Leitlinien G4 der Global Reporting Initiative (GRI) im Erfüllungsgrad „Comprehensive“ zugrunde. Er orientiert sich zudem am Rahmenkonzept des International Integrated Reporting Council (IIRC). Die für die G4-Vorgaben ermittelten Kennzahlen hat ALTANA 2016 nicht von einer unabhängigen Prüfungsgesellschaft testieren lassen. Sie sind im Detail unter [www.altana.de/nachhaltigkeitskennzahlen\\_2016](http://www.altana.de/nachhaltigkeitskennzahlen_2016) abrufbar.

Einzelheiten zur Auswahl der für GRI-G4 relevanten Berichtsinhalte und zur Definition der für die ALTANA Gruppe und ihre Stakeholder wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen finden sich im Abschnitt „Management von Nachhaltigkeit“ (Seite 7 dieses Berichts). Eine detaillierte Auflistung aller GRI G4-Kriterien, zu denen ALTANA Auskunft gibt, ist online unter [www.altana.de/gri\\_index\\_2016](http://www.altana.de/gri_index_2016) verfügbar.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichtet dieser Bericht auf geschlechtsspezifische Bezeichnungen und wählt die kürzere männliche Schreibweise. So sind beispielsweise mit dem Begriff Mitarbeiter selbstverständlich auch alle weiblichen Beschäftigten gemeint.

Dieser Bericht erscheint in deutscher und englischer Sprache.

## Management von Nachhaltigkeit

### Das Nachhaltigkeitsverständnis von ALTANA

ALTANA ist konsequent auf nachhaltiges profitables Wachstum ausgerichtet. Wir können aber nur dann dauerhaft wirtschaftlich erfolgreich sein, wenn wir auch ökologische und gesellschaftliche Aspekte im Blick behalten und fest in unserem Unternehmen verankern.

Dieses Verständnis von Nachhaltigkeit als Dreiklang aus Ökonomie, Ökologie und gesellschaftlicher Verantwortung spiegelt auch die Mission von ALTANA wider, die im Geschäftsjahr 2016 noch einmal geschärft wurde:

Auf Basis unserer übergreifenden Kompetenz in Chemie, Formulierung und Anwendung entwickeln wir innovative Lösungen, die Produkte des täglichen Lebens besser und nachhaltiger machen.

Unsere Lösungen eröffnen unseren Kunden Wachstums- oder Einsparpotenziale und können ganze Märkte verändern.

Auf diese Weise schaffen wir Wert für unsere Kunden, Mitarbeiter, unsere Eigentümerin und die Gesellschaft insgesamt.

### Die Sicht unserer Stakeholder

Als weltweit produzierendes Unternehmen der Spezialchemie verfügt ALTANA über unterschiedliche Stakeholder, mit denen die Gruppe und die einzelnen Gesellschaften in regelmäßigem Kontakt und Austausch stehen. Die Inhalte und Ergebnisse dieser Dialoge gehören ebenfalls zu den Faktoren, die das Nachhaltigkeitsverständnis bei ALTANA prägen.

Zu den für ALTANA wichtigsten Stakeholdern zählen unsere Kunden, unsere Mitarbeiter und unsere Eigentümerin. Außerdem gehören Lieferanten und weitere Ge-

schaftspartner, Behörden, Verbände, Nichtregierungsorganisationen sowie unsere Nachbarn an den verschiedenen Standorten dazu.

Um die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen für den vorliegenden Bericht zu definieren, haben wir 2016 eigens dafür eine Befragung durchgeführt. Aus den 46 Nachhaltigkeitskriterien der Global Reporting Initiative (GRI) wurden zunächst 29 für ALTANA relevante Kriterien ausgewählt. Diese wurden im zweiten Schritt insgesamt 27 Stakeholdern vorgelegt mit der Bitte, die 15 aus ihrer Sicht wichtigsten Aspekte zu benennen und sie jeweils in eine Rangfolge zu bringen. An der Befragung nahmen Vertreter von Stakeholdergruppen teil (Management, Mitarbeiter, Kunden).

Das Ergebnis ist in der aktuellen Wesentlichkeitsmatrix festgehalten (siehe Grafik auf Folgeseite). Sie zeigt die elf aus Sicht der Stakeholder wichtigsten Kriterien und dokumentiert gleichzeitig die unterschiedlichen Prioritäten.

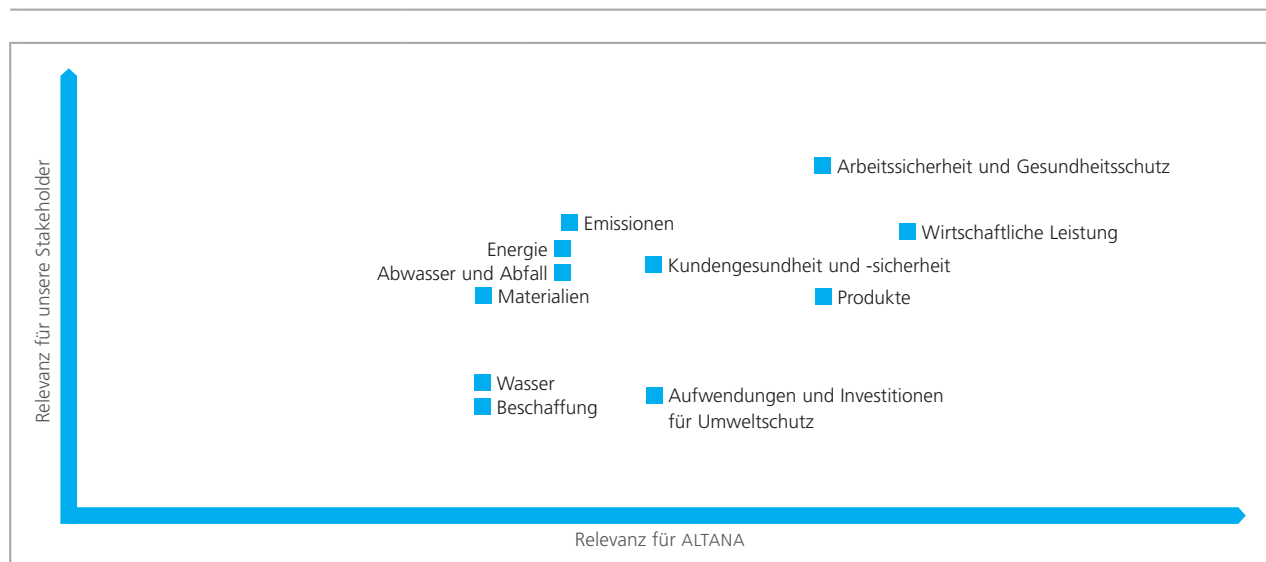
Dazu gehören: Arbeitssicherheit und Gesundheit, wirtschaftliche Leistung, Emissionen, Abwasser und Abfall, Kundengesundheit und -sicherheit, Produkte, Energie, Materialien, Wasser, Beschaffung sowie Aufwendungen und Investitionen für Umweltschutz.

Nicht in dieser Übersicht enthalten sind aus der Befragung resultierende GRI-Kriterien, deren Einhaltung für ALTANA selbstverständlich ist. Dazu gehören beispielsweise die bedingungslose Umsetzung aller gesetzlichen Vorgaben in den Ländern und Regionen, in denen ALTANA tätig ist, die Erfüllung der gesetzlichen Richtlinien hinsichtlich Umweltschutz und Produktsicherheit, die Ächtung von Kinderarbeit, die Einhaltung von Menschenrechten sowie das Nicht-Diskriminierungsgebot.

Die Analyse zeigt insgesamt, dass fast alle wesentlichen Aspekte eine ähnlich hohe Relevanz für interne wie externe Stakeholder haben.

ALTANA wird die Wesentlichkeitsanalyse künftig regelmäßig aktualisieren.

### ALTANA Wesentlichkeitsmatrix



## Objektive Bewertung von Nachhaltigkeit

Um nicht nur die wirtschaftliche Leistung, sondern auch das Engagement des Unternehmens in allen Bereichen der Nachhaltigkeit messbar zu machen, nutzt ALTANA neben Kennzahlen und zertifizierten Managementsystemen zunehmend externe Bewertungen. Eine besondere Rolle spielen dabei die Audits des Rating-Unternehmens EcoVadis sowie der Initiative „Together for Sustainability“ (TfS) der chemischen Industrie.

2016 ließ sich ALTANA zum zweiten Mal durch EcoVadis bewerten und erreichte dabei den Goldstatus. Damit hat sich die Gruppe gegenüber 2015, als sie mit dem Silberstatus ausgezeichnet wurde, deutlich verbessert. EcoVadis analysiert Umweltaspekte, Beschaffungspolitik, Compliance und Arbeitsbedingungen des Unternehmens auf Basis der internationalen Nachhaltigkeitsrichtlinie ISO 26000 und hat

sich zur weltweit führenden Bewertungsplattform für die Chemieindustrie entwickelt. Mittlerweile haben sich dort 20.000 Unternehmen registriert.

Ihr gutes Ergebnis hat die Gruppe zum Anlass genommen, alle Standorte auf das EcoVadis-Audit vorzubereiten. Im Berichtsjahr haben sechs Standorte in Deutschland, Italien, Spanien und China diese Vorbereitungen abgeschlossen; alle weiteren werden in den nächsten Jahren schrittweise folgen.

Das TfS-Audit legt einen weltweit einheitlichen Nachhaltigkeitsstandard zugrunde und gehört damit ebenfalls zu den wichtigsten Rankings in diesem Bereich. Als erste Gesellschaft der Gruppe hat ECKART dieses mehrtägige Audit am chinesischen Standort Zhuhai Anfang 2016 erfolgreich abgeschlossen. Die wenigen im Auditbericht angeregten Verbesserungen hat das Unternehmen im Laufe des Jahres bereits umgesetzt.

## Dezentrale Verantwortungsstrukturen

Um ihre strategischen Ziele zu erreichen, setzt ALTANA auf die in der Gruppe bewährten dezentralen Strukturen, für die die Holding den Rahmen setzt. Dazu gehören auch verbindliche Konzernrichtlinien für Umweltschutz, Gesundheit und Sicherheit.

Die unternehmerische Verantwortung für die Umsetzung der strategischen Ziele obliegt den Geschäftsführern der jeweiligen Gesellschaften, die sich unter anderem dazu verpflichten, die Umweltauswirkungen der Geschäftstätigkeit des Unternehmens kontinuierlich zu reduzieren. In ihrer Verantwortung liegt es auch, den Bereich „Umwelt, Gesundheit & Sicherheit/Environment, Health & Safety (EH&S)“ organisatorisch im Unternehmen zu verankern und ein entsprechendes standortübergreifendes Berichtswesen für die zentral vorgegebenen Kennzahlen einzurichten. Als erster Geschäftsbereich hat BYK 2016 eine weltweite EH&S-Organisation mit Verantwortlichen für jeden Standort geschaffen. Darüber hinaus ist es Aufgabe der Geschäftsführer, an den einzelnen Standorten die geeigneten Managementsysteme einzuführen und zertifizieren zu lassen, mit denen Umweltschutz und Arbeitssicherheit auf der Grundlage internationaler Richtlinien praktiziert werden.

Unabhängig von dieser dezentralen Organisation der Verantwortung sieht sich die Holding in der Pflicht, Wissen und Kompetenzen zum Thema Nachhaltigkeit zur Verfügung zu stellen. Dies ist Aufgabe der ALTANA Fachabteilung „Corporate EH&S“. Darüber hinaus dienen spezielle, geschäftsbereichsübergreifende Expertenplattformen dazu, Informationen zu den relevanten EH&S-Themen auszutauschen (zum Beispiel Energie, Nachhaltigkeitsperformance, Nahrungsmittelkontakt) und Best-Practice-Modelle zu entwickeln, die effiziente Umsetzungen aufzeigen. Damit können wir auch unseren Kunden in Zukunft einen noch besseren Service rund um die Nachhaltigkeit bei ALTANA bieten.

## Corporate Governance

Eine gute Corporate Governance ist für ALTANA die Grundlage für nachhaltigen Erfolg. Daher orientiert sich die Gesellschaft auch als nicht börsennotiertes Unternehmen an den Regeln des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Mindestens einmal jährlich beschäftigen sich Aufsichtsrat und Vorstand mit den Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und überprüfen, welche davon ALTANA auch als nicht börsennotierte Aktiengesellschaft befolgen kann und welche unter Berücksichtigung der Aktionärsstruktur der Gesellschaft sinnvollerweise angewendet werden sollen.

ALTANA befolgt die überwiegende Mehrheit der anwendbaren Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der aktuellen Fassung vom 5. Mai 2015. Dies gilt insbesondere für die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, die Zusammenarbeit des Aufsichtsratsvorsitzenden mit dem Gesamtgremium, den Umgang mit Interessenkonflikten und die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder, die Errichtung und Zusammensetzung von Ausschüssen sowie in Bezug auf die Abschlussprüfung.

### Leitung und Kontrolle

Der Vorstand der ALTANA AG besteht aus drei Mitgliedern, die vom Aufsichtsrat für die Dauer von drei bzw. fünf Jahren bestellt wurden. Zu den Auswahlkriterien gehören relevante Erfahrung und Expertise in wirtschaftlicher Sicht, aber auch in Bezug auf Ökologie und gesellschaftliche Verantwortung. Ebenso fließen Überlegungen hinsichtlich der Vielfalt (Diversity) mit ein. Die Vorstandsmitglieder leiten das Unternehmen eigenverantwortlich und sind allein dem Interesse der Gesellschaft verpflichtet. Der Vorstand bildet gemeinsam mit den Geschäftsbereichsleitern sowie einigen Leitern zentraler Funktionsbereiche die Unternehmensleitung. Dieses Gremium diskutiert und berät in regelmäßigen Sitzungen die Geschäftsentwicklung, wesentliche

Geschäftsvorfälle, aber auch Pläne für die zukünftige Entwicklung der Gruppe einschließlich Themen der Nachhaltigkeit.

Der Aufsichtsrat der Gesellschaft besteht aus zwölf Mitgliedern. Die Hälfte von ihnen sind Arbeitnehmervertreter, die entsprechend dem Mitbestimmungsgesetz durch deutsche Konzernmitarbeiter gewählt werden. Die übrigen sechs Mitglieder des Aufsichtsrats werden durch die Hauptversammlung gewählt. Auch hier spielen Erfahrung und Expertise ebenso wie die Unabhängigkeit wichtige Rollen. Die Amtsperiode der Aufsichtsratsmitglieder beträgt in der Regel jeweils fünf Jahre. Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen in Bezug auf die Geschäftsentwicklung, Risiken, Interessenskonflikte und die Planung und stimmt mit dem Aufsichtsrat die Strategien von ALTANA ab. Auch Fragen der Nachhaltigkeit werden regelmäßig im Rahmen von Aufsichtsratssitzungen diskutiert. Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand in der Führung der Geschäfte. Zu den weiteren Aufgaben des Aufsichtsrats gehört die Billigung des Jahresabschlusses. Speziell definierte Geschäfte der Gesellschaft, wie beispielsweise wesentliche Akquisitionen und Desinvestitionen, bedürfen entsprechend einem Katalog zustimmungsbedürftiger Geschäfte der Zustimmung des Gremiums.

Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungsausschuss, einen Personalausschuss sowie den gemäß § 27 Absatz 3 Mitbestimmungsgesetz vorgeschriebenen Vermittlungsausschuss eingerichtet. Jeder der Ausschüsse besteht aus zwei Anteilseignervertretern und zwei Arbeitnehmervertretern. Vorsitzender des Personalausschusses und des Vermittlungsausschusses ist der Vorsitzende des Aufsichtsrats, Herr Dr. Klaus-Jürgen Schmieder. Den Vorsitz des Prüfungsausschusses hat Herr Dr. Lothar Steinebach inne. Er verfügt über den nach den Regelungen des Aktiengesetzes erforderlichen Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung und der Abschlussprüfung.

Für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats besteht eine Vermögensschaden-Haftpflicht-Gruppenversicherung („D&O“). Die Versicherung deckt das persönliche Haftungsrisiko für den Fall ab, dass die Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder bei der Ausübung ihrer Tätigkeit für Vermögensschäden in Anspruch genommen werden. Der Versicherungsvertrag sieht einen Selbstbehalt von 10% des Schadens, maximal das Eineinhalbfache der festen jährlichen Vergütung des Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitglieds pro Versicherungsjahr, vor. Einzelheiten zur Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat finden Sie in der Online-Version des Konzernabschlusses auf den Seiten 66 f.

## Compliance

Das Vertrauen unserer Geschäftspartner und Kunden sowie der Öffentlichkeit in ein gesetzmäßiges und verantwortungsbewusstes Verhalten der ALTANA Gruppe und ihre Mitarbeiter ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg und das Ansehen des Unternehmens. Daher hat Compliance für ALTANA einen sehr hohen Stellenwert.

Der Verhaltenskodex von ALTANA, der unternehmensweit gilt, enthält für alle Mitarbeiter verbindliche Regeln zum verantwortungsvollen, ethischen und gesetzmäßigen Verhalten. Das gilt insbesondere in Bezug auf Kartellrecht, Umweltschutz, Sicherheit, Korruption sowie Diskriminierung. Zusammen mit dem Unternehmensleitbild stellt der Verhaltenskodex eine Vorgabe für verantwortliches unternehmerisches Handeln dar. Der Verhaltenskodex und das Unternehmensleitbild sind auf der Internetseite von ALTANA unter [www.altana.de](http://www.altana.de) veröffentlicht. Die Mitarbeiter von ALTANA werden bereits seit 2010 mithilfe eines E-Learning-Programms über die Inhalte des Verhaltenskodex und weitere Compliance-relevante Fragestellungen wie beispielsweise Korruption und Bestechung sowie wettbewerbsrechtliche Fragen geschult. Im Jahr 2016 nahmen weltweit 439 Mitarbeiter an solchen Schulungsmaßnahmen teil.

Das ALTANA Compliance Management-System soll helfen, die Compliance innerhalb der Gruppe sicherzustellen. Es ist der Struktur von ALTANA folgend dezentral aufgebaut. Ein Compliance Committee mit Verantwortlichen für die verschiedenen Compliance-Bereiche gibt seitens ALTANA einen Rahmen vor, stellt Kompetenzen zur Verfügung, schafft Foren und Plattformen für lokale Verantwortliche, fordert aber auch konkrete Maßnahmen zur Sicherstellung der Compliance ein oder legt Mindeststandards fest. Zu dem Compliance Management-System gehört auch die ALTANA Compliance Hotline. Sie gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, gegebenenfalls auch anonym und unabhängig von Hierarchieebenen Hinweise über gesetzwidriges Verhalten zu melden. Der Bereich Internal Audit ist ebenfalls Teil des Compliance Management-Systems. Im Jahr 2016 wurden erstmalig spezifisch entwickelte Compliance-Prüfungen durchgeführt.

ALTANA ist der UN-Initiative „Global Compact“ beigetreten, deren Mitglieder sich in der Unternehmenspolitik freiwillig zur Beachtung von Sozial- und Umweltstandards sowie zum Schutz der Menschenrechte verpflichtet haben. Mit dem Beitritt zu Global Compact hat sich ALTANA nicht nur zu den Prinzipien dieser Initiative bekannt, sondern generell zur Unterstützung und Förderung übergreifender UN-Ziele.

## Organe und Management der Gesellschaft

### Der Vorstand

#### **Martin Babilas**

Vorsitzender

Ressortverantwortung:

- Geschäftsbereich ELANTAS Electrical Insulation
- Geschäftsbereich ACTEGA Coatings & Sealants
- Unternehmensentwicklung/M & A
- Personal
- Digitale Transformation
- Unternehmenskommunikation
- Interne Revision

#### **Stefan Genten**

Ressortverantwortung:

- Controlling
- Rechnungslegung
- Konzernfinanzierung/Treasury
- Steuern
- Informationstechnologie
- Recht/Patente
- Compliance

#### **Dr. Christoph Schlünken**

Ressortverantwortung:

- Geschäftsbereich BYK Additives & Instruments
- Geschäftsbereich ECKART Effect Pigments
- Innovationsmanagement
- Key Account Management
- ALTANA Excellence
- Umwelt, Gesundheit & Sicherheit
- Einkauf

### Die Unternehmensleitung

Die Unternehmensleitung ist ein beratendes Gremium, in dem für ALTANA und die Geschäftsbereiche bedeutende strategische und operative Fragen diskutiert und beraten werden. Der Unternehmensleitung gehören neben den Mitgliedern des Vorstands die vier Leiter der Geschäftsbereiche sowie ausgewählte Leiter von Zentralbereichen an.

(In alphabetischer Reihenfolge)

#### **Jörg Bauer**

Leiter Personal

#### **Dr. Guido Forstbach**

Geschäftsbereichsleiter ELANTAS Electrical Insulation

#### **Dr. Stephan Glander**

Geschäftsbereichsleiter BYK Additives & Instruments

#### **Dr. Andreas Jerschensky**

Leiter Unternehmensentwicklung/M & A

#### **Dr. Roland Peter**

Geschäftsbereichsleiter ACTEGA Coatings & Sealants

#### **Dr. Wolfgang Schütt**

Geschäftsbereichsleiter ECKART Effect Pigments



## Der Aufsichtsrat

**Dr. Klaus-Jürgen Schmieder**  
Vorsitzender

**Ulrich Gajewiak<sup>1</sup>**  
Stellvertretender Vorsitzender

**Susanne Klatten**  
Stellvertretende Vorsitzende

**Dr. Anette Brüne<sup>1</sup>**

**Dr. Monika Engel-Bader**

**Armin Glashauser<sup>1</sup>**

**Olaf Jung<sup>1</sup>**

**Klaus Koch<sup>1</sup>**

**Werner Spinner**  
(bis 17.3.2016)

**Dr. Lothar Steinebach**

**Dr. Antonio Trius**

**Stefan Weis<sup>1</sup>**

**Dr. Matthias L. Wolfgruber**  
(seit 17.3.2016)

## Ausschüsse des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat der ALTANA AG hat folgende Ausschüsse eingerichtet:

### Personalausschuss

Dr. Klaus-Jürgen Schmieder (Vorsitzender)  
Ulrich Gajewiak  
Olaf Jung  
Susanne Klatten

### Prüfungsausschuss

Dr. Lothar Steinebach (Vorsitzender)  
Armin Glashauser  
Werner Spinner (bis 17.3.2016)  
Dr. Antonio Trius (seit 17.3.2016)  
Stefan Weis

### Vermittlungsausschuss

(gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG)  
Dr. Klaus-Jürgen Schmieder (Vorsitzender)  
Ulrich Gajewiak  
Susanne Klatten  
Klaus Koch

<sup>1</sup> Arbeitnehmervertreter

## Bericht des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat der ALTANA AG hat die Arbeit des Vorstands auch im Jahr 2016 intensiv begleitet. Dabei hat er sich eingehend mit der Lage und der Entwicklung des Unternehmens sowie verschiedenen Sonderthemen befasst. Der Aufsichtsrat wurde durch den Vorstand regelmäßig durch mündliche Berichte in den Sitzungen, ergänzt durch Unterlagen zu den bestehenden Tagesordnungspunkten, ebenso wie durch regelmäßige schriftliche Berichterstattung informiert. Darüber hinaus informierte der Vorstandsvorsitzende den Vorsitzenden des Aufsichtsrats zwischen den Sitzungen des Gremiums über wesentliche Entwicklungen und Ereignisse und beriet sich mit ihm über dazu anstehende und geplante Entscheidungen. Der Aufsichtsrat war in alle Entscheidungen von wesentlicher Bedeutung eingebunden.

### Sitzungen des Aufsichtsrats

Im Geschäftsjahr 2016 wurden vier turnusgemäße Aufsichtsratssitzungen durchgeführt. In den Sitzungen wurden die wirtschaftliche Lage und die Entwicklungsperspektiven des ALTANA Konzerns sowie wichtige Geschäftsereignisse eingehend erörtert und diskutiert. Der Vorstand berichtete dem Aufsichtsrat regelmäßig über die Umsatz-, Ergebnis- und Finanzentwicklung von ALTANA. Daneben hat sich der Aufsichtsrat wiederholt und intensiv mit der Strategie von ALTANA und der einzelnen Geschäftsbereiche beschäftigt. Weitere Themen der Aufsichtsratsarbeit waren unter anderem das Key Account Management, das Effizienzprogramm ALTANA X und die Beteiligung an der Landa Corporation. In seiner Dezember-sitzung hat der Aufsichtsrat die Verlängerung des Vorstandsvertrags von Herrn Dr. Christoph Schlünken um fünf Jahre bis zum 31. Oktober 2022 beschlossen. In dieser Sitzung hat sich das Gremium turnusgemäß auch ausführlich mit der Unternehmensplanung für die nächsten Jahre und dem Budget für das Jahr 2017 befasst und dieses genehmigt.

### Sitzungen der Ausschüsse

Der Personalausschuss ist im Berichtsjahr zweimal zusammengekommen. Dabei hat er sich insbesondere mit Vergütungsfragen und der Verlängerung der Vorstandsbestellung von Herrn Dr. Schlünken befasst. Der Prüfungsausschuss hat im Berichtsjahr ebenfalls zweimal getagt. In Anwesenheit der Abschlussprüfer sowie Mitgliedern des Vorstands wurde der Jahresabschluss der ALTANA AG und des ALTANA Konzerns behandelt. Weiterhin hat sich der Prüfungsausschuss mit der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Festlegung des Prüfungshonorars des Abschlussprüfers, der Überwachung seiner Unabhän-



**Dr. Klaus-Jürgen Schmieder**, Vorsitzender des Aufsichtsrats der ALTANA AG

gigkeit und der Genehmigung nicht prüfungsbezogener Leistungen des Abschlussprüfers befasst. Des Weiteren hat sich der Prüfungsausschuss mit Fragen der Risikoerfassung und der Risikoüberwachung im Konzern, der Arbeit der Internen Revision sowie mit dem Compliance Management-System von ALTANA beschäftigt. Der Vermittlungsausschuss nach § 27 Abs. 3 Mitbestimmungsgesetz ist im Geschäftsjahr 2016 nicht zusammengetreten.

## Jahresabschluss

Der Jahresabschluss der ALTANA AG und der Konzernabschluss zum 31. Dezember 2016 sowie der Lagebericht der ALTANA AG und der Konzernlagebericht sind von dem durch die Hauptversammlung gewählten und vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats beauftragten Abschlussprüfer, der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, geprüft und jeweils mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen worden. Das Risikofrüherkennungssystem des ALTANA Konzerns nach § 91 Aktiengesetz wurde geprüft. Die Prüfung ergab, dass das System seine Aufgaben erfüllt.

Die Abschlussunterlagen, der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, die Berichte der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft über die Prüfung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses sowie der Vorschlag des Vorstands für die Verwendung des Bilanzgewinns lagen allen Mitgliedern des Aufsichtsrats vor. Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats hat sich intensiv mit den Unterlagen beschäftigt. Das Gesamtgremium hat die Unterlagen geprüft und diese in der Bilanzsitzung in Anwesenheit des Abschlussprüfers, der über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtete, umfassend behandelt. Der Aufsichtsrat stimmt den Ergebnissen der Abschlussprüfung zu. Nach dem abschließenden Ergebnis seiner Prüfungen sind keine Einwendungen zu erheben. Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung am 16. März 2017 den vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss und den Konzernabschluss gebilligt. Der Jahresabschluss ist damit festgestellt. Der Aufsichtsrat hat den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns geprüft und schließt sich diesem Vorschlag an.

### Bericht gemäß § 312 Aktiengesetz

Der Vorstand hat für das Geschäftsjahr 2016 einen Bericht gemäß § 312 Aktiengesetz über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen erstellt. Der Aufsichtsrat hat den Bericht geprüft und für richtig befunden. Der Abschlussprüfer hat hierzu folgenden Bestätigungsvermerk erteilt:

„Nach unserer pflichtgemäßen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind und bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistungen der Gesellschaft nicht unangemessen hoch waren.“

Das Prüfungsergebnis des Abschlussprüfers hat der Aufsichtsrat zustimmend zur Kenntnis genommen. Nach dem abschließenden Ergebnis seiner Prüfungen erhebt der Aufsichtsrat keine Einwendungen gegen die Erklärung des Vorstands am Schluss des Berichts.

### Personelle Veränderungen

Herr Werner Spinner, Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat der ALTANA AG, hat sein Amt mit Wirkung zum 17. März 2016 niedergelegt. Mit Wirkung zum selben Datum hat die Hauptversammlung Herrn Dr. Klaus-Jürgen Schmieder erneut und Herrn Dr. Matthias L. Wolfgruber erstmalig zu Mitgliedern des Aufsichtsrats der ALTANA AG gewählt. In der Sitzung des Aufsichtsrats am 17. März 2016 wurden Herr Dr. Klaus-Jürgen Schmieder wieder zum

Vorsitzenden des Aufsichtsrats und Herr Dr. Antonio Trius zum Mitglied des Prüfungsausschusses gewählt. In der Aufsichtsratssitzung am 8. Dezember 2016 wurde Herr Dr. Christoph Schlünken erneut für die Dauer von fünf Jahren, bis zum 31. Oktober 2022, zum Mitglied des Vorstands der ALTANA AG bestellt.

Der Aufsichtsrat dankt Herrn Werner Spinner für die vertrauensvolle und gute Zusammenarbeit in den vergangenen neun Jahren. Das Gremium dankt darüber hinaus den Mitgliedern des Vorstands und der Geschäftsführungen sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Konzerns für die Leistungen und ihren Einsatz im abgelaufenen Geschäftsjahr.

Wesel, 16. März 2017

Für den Aufsichtsrat



Dr. Klaus-Jürgen Schmieder  
Vorsitzender





# „UNSERE INVESTITIONEN ZAHLEN SICH AUS – FÜR MITARBEITER, KUNDEN UND UMWELT“

---

Dr. Susan W. Graham, Geschäftsführerin ELANTAS PDG

## Erfolgreiche Modernisierung

Als ALTANA im Jahr 1996 die Firma The P. D. George Company im US-amerikanischen St. Louis übernahm, war allen Beteiligten klar: Die neue Unternehmenstochter hatte großes Potenzial, würde jedoch umfassende Investitionen erfordern. Die Anlagen am über 80 Jahre alten Standort waren veraltet und entsprachen nicht dem ALTANA Standard.

Heute gehört das Unternehmen zu den Vorzeigegesellschaften im Konzern und liefert für den Geschäftsbereich ELANTAS eine breite Produktpalette in der NAFTA-Region. Die Produkte isolieren stromführende Drähte und schützen beispielsweise Motoren, Leiterplatten und Sensoren vor Erschütterung und Hitze.

Die getätigten Investitionen machen das Arbeiten nicht nur profitabler, sondern auch sicherer. „Die Mitarbeiter sehen, dass ihr Arbeitgeber über Sicherheit nicht einfach nur in Schulungen redet“, beschreibt Dr. Susan W. Graham, seit 2004 Geschäftsführerin von ELANTAS PDG. „Unsere Sicherheitskultur wird hier von allen gelebt.“ Das zahlt sich aus. Obwohl hier anspruchsvolle, chemische Stoffe verarbeitet werden, ist die Zahl der Arbeitsunfälle mit Ausfallzeit stetig zurückgegangen.

## Der Erfolg kommt nicht von ungefähr

Allein in den Jahren 2005 bis 2012 investierte ALTANA 35 Millionen US-Dollar in die Modernisierung des Standorts. Zum Beispiel in eine neue Mischanlage:







2016 zum vierten Mal in Folge als „Top Workplace“ ausgezeichnet, rund 180 Mitarbeiter, die sich als Gemeinschaft verstehen, sowie eine geringe Mitarbeiterfluktuation: Das ist auch der Verdienst des von Dr. Susan W. Graham geleiteten Führungsteams. Seit Anfang 2004 steht die promovierte Chemikerin an der Spitze von ELANTAS PDG und hat den Wandel mitgestaltet. 2015 verlieh die renommierte Branchenvereinigung IEEE ihr den Golden Omega Award und würdigte sie für ihre Unternehmensführung und ihr Engagement für die Elektroindustrie sowie das Gemeinwohl am Unternehmensstandort in St. Louis. Den Preis durften zuvor u. a. Dave Packard von Hewlett Packard oder James van Allen, Entdecker des nach ihm benannten Strahlungsfeldes um die Erde, entgegennehmen.

Mit 11 Millionen US-Dollar ist sie die bislang größte Einzelinvestition in ein ELANTAS Unternehmen. Mit ihr stellen die Mitarbeiter Isolationsharze entsprechend der geforderten Anwendung für die Kunden her. „Die alte Anlage muss man sich vorstellen wie einen überdimensionierten Küchenmixer“, erklärt Susan Graham. „Und wie in der heimischen Küche ließ sich ein Spritzen der Flüssigkeiten nicht vermeiden.“ Die neue Mischanlage gehört nach über acht Jahren im Betrieb immer noch zu den saubersten Bereichen auf dem Gelände. Separate Tanks für jeden Rohstoff in der Anlage minimieren das Risiko von Verunreinigungen im Endprodukt. Dies bedeutet einen geringeren Reinigungsaufwand und weniger Filterwechsel, was wiederum Zeit spart, Abfall verringert und vor allem die Sicherheit der Mitarbeiter erhöht. Kunden können sich auf schnellere Lieferung und höchste Qualität verlassen.

Auch gezielte Akquisitionen erweiterten die technologische Basis, beispielsweise zur Herstellung von Harzen, die für die Imprägnierung in schweren Elektromotoren verwendet werden. Mit dem neuen Emulsionsreaktor stellt ELANTAS PDG seit 2005 ein in Wasser emulgiertes Isolationsmaterial her, das ohne organische Lösungsmittel auskommt. Das schont nicht nur die Umwelt. Es macht auch die Ar-

beit für die Mitarbeiter sicherer und erleichtert die Weiterverarbeitung für die Kunden, für die nun Lösungsmittel kein Thema mehr sind.

In diesem Klima gedeihen Innovationen: Mit dem flexiblen Elektroisoliermaterial ELAN-Film® verfügt die ELANTAS Gruppe seit 2016 über ein neues, vielversprechendes Produkt, entwickelt in St. Louis. Den Forschern dort ist es, vereinfacht gesagt, gelungen, flexible Plastikfolien mit flüssigem Drahtlack zu bestreichen. Diese Folie isoliert ganze Drahtbündel untereinander und schirmt sie gleichzeitig vom Stahlkern des Motors ab.

Produziert wird der Isolierstoff ELAN-Film® im Übrigen mit einer Anlage von ECKART Effect Pigments in Schererville im US-Bundesstaat Indiana. Das Schwesterunternehmen hatte dort einen Pigment-Hersteller gekauft, für eine Beschichtungsanlage jedoch keine Verwendung – ELANTAS PDG dafür umso mehr.





## HÖCHSTMÖGLICHER TECHNISCHER STANDARD

Die Geschichte von ELANTAS PDG beginnt im Jahr 1919, als Pericles Demetrius George The P. D. George Company gründet und Harze für die damals entstehende Elektroindustrie fertigt. 1996 übernimmt ALTANA das Unternehmen und investiert umfassend in dessen Modernisierung. Zusammen mit einer gelebten Sicherheitskultur zeichnet dies den Standort als einen der effizientesten und sichersten innerhalb des ALTANA Konzerns aus. Fast 19 Tausend Tonnen Isolierstoffe wurden 2016 ausgeliefert. Sie tragen dazu bei, dass elektrische und elektronische Geräte sicher und langlebig genutzt werden können, alltägliche Haushaltsgeräte ebenso wie große Industriemaschinen.

# „FÜR UNSERE KUNDEN SETZEN WIR MASSSTÄBE UND ERÖFFNEN DAMIT NEUE MÄRKTE“

---

Dr. Stephanie Arzt, Key Account Management BYK-Gardner

## Unter Millionen den Richtigen finden

„Night Blue“, „Pompei Grau“ oder „Frozen Bronze“. Das klingt nach den aktuellen Trendfarben der Herbst/Winter-Kollektion – stimmt aber nicht: Es sind die neuesten und angesagtesten Metallic-Autolackierungen. Vorbei die Zeiten, in denen die Autofahrer jede Farbe ordern konnten, so lange sie nur schwarz war. Heute treffen die Kunden aus Tausenden von Farbtönen ihre Wahl. Schimmernde Glitzertöne stehen dabei auf den Wunschlisten ganz oben. Die Herausforderung beginnt, wenn wegen eines Kratzers nachlackiert werden muss.

Zehn Millionen Farbtöne kann das menschliche Auge unterscheiden. Gleichzeitig ist die Wahrnehmung eine höchst subjektive Sache, beeinflusst von Umgebungs-

farbe, Helligkeit und dem Auge selbst. Vor allem Metallic-Farben verändern sich, je nachdem aus welchem Blickwinkel man sie betrachtet.

AkzoNobel, einer der weltweit führenden Lackhersteller, verlässt sich seit über zehn Jahren in solchen Fällen auf die Farbmessgeräte von BYK-Gardner. Insbesondere für die Bestimmung von Metallic-Lackierungen haben die beiden Unternehmen vor rund zehn Jahren ein spezielles Mehrwinkel-Farbmessgerät für den Autoreparaturbereich entwickelt. Es erfasst die Lackierung mit einer festen Lichtquelle und analysiert mit Detektoren aus unterschiedlichen Messwinkeln. Auf diese Weise werden Daten für den perfekten Farbabgleich gewonnen.







Stephanie Arzt startete 2011 als Teilnehmerin des sogenannten „Cross Divisional Development Program“ bei ALTANA im Bereich Innovation. Sie arbeitete an zahlreichen Projekten mit und lernte dabei verschiedene ALTANA Geschäftsbereiche kennen. Diese Erfahrungen kamen der promovierten Chemikerin zugute, als sie zwei Jahre später ins Key Account Management wechselte. „Nah am und mit dem Kunden zu arbeiten, gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln, macht mir sehr viel Spaß.“ Dabei profitiert Dr. Arzt in den Bereichen Effektpigmente und Additive nicht zuletzt von der Lack-Expertise ihrer Kollegen bei ECKART und BYK, ebenfalls AkzoNobel-Lieferanten.

2011 war die Zeit für die Entwicklung einer neuen Gerätegeneration gekommen.

#### Von der Idee zum Erfolgsprodukt

Das neue Farbmessgerät sollte noch präziser und handlicher als sein Vorgänger werden, trotzdem für kleinere Lackierbetriebe erschwinglich bleiben und kompatibel sein mit der Farbfindungssoftware Mixit von AkzoNobel. Mitarbeiter aus Forschung & Entwicklung beider Unternehmen machten sich an die Arbeit. BYK-Gardner konzipierte den Aufbau des Geräts, die Messoptik und programmierte die Schnittstelle zur Anwendersoftware. AkzoNobel entwickelte Bedienkonzept, Nutzermenü und den Touchscreen. 2014 führte AkzoNobel den „Automatic Vision“ (AMV) auf dem Markt ein. „Wir haben mit dem Gerät neue Standards gesetzt,“ sagt Dr. Stephanie Arzt, Key Account Managerin bei BYK-Gardner. „Durch neu eingesetzte Technologien konnten wir eine noch höhere Messgenauigkeit und Bedienerfreundlichkeit erzielen.“

Der AMV ist das erste WiFi-fähige Mehrwinkel-Farbmessgerät überhaupt. Es wird direkt auf das Fahrzeug aufgesetzt. Die erfassten Daten können dann per WLAN an den Werkstatt-Computer gesendet werden. Danach benötigt die Software nur noch wenige Sekunden, um die genaue

Farbzusammenstellung zu ermitteln, selbst bei sehr aufwendigen Metallic-Lackierungen.

#### Vom Lieferanten zum Partner

Wie die meisten globalen Unternehmen hat auch AkzoNobel die Zahl seiner Lieferanten in den letzten Jahren deutlich reduziert, um Einkaufsvolumina zu bündeln, Prozesse zu harmonisieren und Kosten zu sparen. In dieser Kette versteht ALTANA sich als Partner, der AkzoNobel mit Know-how und Innovationskraft unterstützt. Das Stichwort ist Kooperation. „Wir sind nah am Kunden, denken mit, identifizieren und nutzen Chancen zur Optimierung“, beschreibt Key-Accounterin Dr. Stephanie Arzt die Zusammenarbeit. Forschung und Entwicklung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu: Sechs Prozent des Umsatzes – weit über Branchendurchschnitt – investiert ALTANA jedes Jahr in die Arbeit an neuen Produkten und Anwendungen. Die Zukunft im Blick, diskutieren auch die Teams bei AkzoNobel und BYK-Gardner neue Einsatzgebiete des AMV außerhalb des Auto-reparaturbereichs. Das Ziel: einmal mehr neue Maßstäbe setzen.



## TEAMWORK MIT DEM KUNDEN

Ein Kratzer im Autolack ist ärgerlich genug. Umso wichtiger ist es beim Nachlackieren, den exakt richtigen Farbton zu treffen. In enger Zusammenarbeit mit ihrem langjährigen Kunden AkzoNobel haben die Experten von BYK-Gardner dafür ein innovatives Farbmessgerät entwickelt. Mit dem „Automatchic Vision“ und der passenden Software von AkzoNobel ermitteln Lackierbetriebe innerhalb kürzester Zeit die perfekte Farbrezeptur. Das Gerät setzt Standards: Es bewertet den Lack aus verschiedenen Beobachtungswinkeln und überträgt die gewonnenen Daten zur Auswertung per WiFi auf den PC.

# „INNOVATIVE SPEZIALISTEN FINDEN IHREN PLATZ BEI ALTANA – ZUM NUTZEN FÜR BEIDE SEITEN“

**Thorsten Kröller**, Leiter Business Line Kunststoffadditive bei BYK-Chemie

## **Geschäftsfeld gezielt ausbauen**

Es ist ein kleines Unternehmen, aber es macht auch großen Kunststoffverarbeitern das Leben leichter: Die niederländische Addcomp entwickelt und produziert innovative Additivlösungen für thermoplastische Materialien; Kunststoffe also, die sich unter Wärme in unterschiedliche Formen bringen lassen. Seit Juli 2016 gehört das Unternehmen mit Hauptsitz in Nijverdal und einer weiteren Produktionsanlage in den USA zum ALTANA Geschäftsbereich BYK Additives & Instruments.

„Die Akquisition von Addcomp stärkt unser Geschäftsfeld Kunststoffadditive bei BYK gleich zweifach“, erklärt Thorsten Kröller. Der Leiter der Business Line hat die Akquisition von Anfang an eng begleitet. Zum einen kann BYK seinen Kunden

jetzt ein noch breiteres Anwendungsspektrum aus einer Hand anbieten. Viele der Einkäufer stehen ohnehin bereits bei beiden Herstellern auf der Kundenliste. Die Addcomp-Produkte verbessern die Eigenschaften nahezu aller thermoplastischen Materialien, die vor allem in der Automobilindustrie, im Bauwesen oder der Verpackungsindustrie zum Einsatz kommen. Sie sorgen beispielsweise für einen umfassenden Flammschutz bei Teppichfasern, für eine hohe UV-Beständigkeit etwa bei Sitzschalen in Fußballstadien und für eine hohe Hitzeresistenz, die für einige Kunststoffbauteile im Automobilssektor unverzichtbar ist.

Zum zweiten erwirbt BYK eine anspruchsvolle Technologie. Der ALTANA Geschäftsbereich entwickelt Additive, die oftmals







Thorsten Kröller, Leiter der Business Line Kunststoffadditive bei BYK, war von Anfang an in die Verhandlungen mit Addcomp involviert. Für den langjährigen Mitarbeiter war es bereits die dritte Akquisition. Und doch stelle jede ihre eigenen Anforderungen, so Kröller. In diesem Fall erleichterte die Nähe der niederländischen ALTANA Gesellschaft BYK-Cera zum Übernahmekandidaten die Gespräche. Zusammen mit deren BYK-Cera Geschäftsführer, Dr. Wim de Blok, übernahm Kröller die Interims-Leitung von Addcomp bis zur vollständigen Integration in den Geschäftsbereich BYK Additives & Instruments.

durch ihre flüssige Form in einigen Kunststoffanwendungen nur bedingt eingesetzt werden können. Mit dem von Addcomp entwickelten Verfahren können nun sowohl flüssige als auch pulverförmige, leichtschmelzende oder klebrige Produkte in ein festes Granulat umgewandelt werden, das sich vom Kunden leichter verarbeiten lässt. Das erweitert den Einsatz im Thermoplastbereich. Zusätzlich können die Anlagen der Addcomp bestehende BYK Additive noch passgenauer verarbeiten. Fachleute nennen dies auch Compoundieren. Denn je einzigartiger das Produkt oder der Produktionsprozess eines Kunden ist, desto besser muss ein Additiv auf seine Anforderungen zugeschnitten sein.

### Gewinne werden in die Zukunft investiert

Die Übernahme zeigt einmal mehr, wie ALTANA seine konsequente Wachstumsstrategie definiert. Stetiges Ziel: die führende Position in attraktiven Spezialitätenmärkten zu behaupten und auszubauen. Daher wird in die Zukunft investiert – nicht nur in die eigene Forschung & Entwicklung oder neue Produktionsanlagen, sondern auch in Unternehmen, die das vorhandene Produktportfolio ergänzen oder die Kompetenzen erweitern. „Wir haben permanent die aktuelle Marktentwicklung, den technischen Fortschritt und

vor allem die Bedürfnisse unserer Kunden im Blick“, erläutert Thorsten Kröller. „Wenn wir sehen, dass wir unser Portfolio ergänzen sollten, dann tun wir das.“

Auch für Addcomp eröffnet die Übernahme hervorragende Entwicklungsperspektiven. Die Gesellschaft profitiert von den globalen Strukturen der finanzstarken Unternehmensgruppe, wie zum Beispiel von der breit aufgestellten Forschung & Entwicklung, Anwendungstechnik und dem weltweiten Vertriebsnetz. Durch die Bündelung der Chemie- und Produktkompetenz von BYK mit dem technologischen Know-how von Addcomp entstehen künftig für Kunden auf der ganzen Welt völlig neue Additive.

Der Übergang gestaltet sich reibungslos. Thorsten Kröller wird den Neuerwerb gemeinsam mit dem Geschäftsführer der niederländischen Schwesterfirma BYK-Cera in die BYK Strukturen integrieren. Sofort nach Vertragsunterzeichnung rief das BYK Management eine Mitarbeiterversammlung für die neuen Kollegen ein. Was sie dort zu sagen hatten, motivierte die neuen BYK Mitarbeiter: Firmen, die ALTANA übernimmt, stehen in den allermeisten Fällen nur wenige Jahre später glänzend da.





## STRATEGISCHER AUSBAU DES PRODUKT-PORTFOLIOS

ALTANA ist konsequent auf nachhaltiges und profitables Wachstum ausgerichtet. Dies gelingt unter anderem durch die Investition in innovative Technologien und Anwendungen mit hohem Kundennutzen. Auch die akquirierten Unternehmen profitieren, wenn sie ihr Potenzial in der global ausgerichteten Struktur besser entwickeln können. Wie zum Beispiel Addcomp, ein niederländischer Entwickler und Hersteller innovativer Kunststoffadditiv-Lösungen. Er wird in den Geschäftsbereich BYK Additives & Instruments integriert und ergänzt das bestehende Angebot um neue Anwendungsfelder.

# „ERFOLGREICHES TALENTMANAGEMENT STELLT DEN MITARBEITER IN DEN FOKUS – NICHT DIE PROZESSE“

---

Anne Gradl, Leiterin Leadership & Talent Management ALTANA

## Herausforderungen erkennen und annehmen

Qualifizierte Mitarbeiter sind die Basis für das kontinuierliche Wachstum von ALTANA. Jedoch stellen der demografische Wandel und der drohende Fachkräftemangel zukünftig besondere Herausforderungen dar. Vor diesem Hintergrund setzt sich der Vorstand von ALTANA ein ehrgeiziges Ziel: Bis 2020 sollen 70 Prozent aller offenen Führungspositionen intern besetzt werden. Außerdem sollen bis 2025 die Führungsteams die Internationalität von ALTANA ebenso widerspiegeln wie den Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft. Seit Januar 2016 leitet Anne Gradl den dafür neugeschaffenen Bereich „Leadership & Talent Management“.

Zur Vorbereitung auf ihre neue Aufgabe suchte Anne Gradl im Vorfeld den Austausch mit der ALTANA Unternehmensleitung sowie Kollegen weltweit. Aus diesem persönlichen Austausch und den bestehenden ALTANA Personalentwicklungsinstrumenten entstand ein richtungsweisendes, systematisches Talentmanagement-Konzept, das 2016 bei den globalen Managementteams vorgestellt wurde. Auch lokale Gegebenheiten und Herausforderungen wurden dabei diskutiert und einbezogen. „Unser Konzept stellt den Mitarbeiter in den Fokus, der bestmöglich und zielführend auf Basis der eigenen Fähigkeiten und Interessen entwickelt werden soll“, erklärt Anne Gradl. Die Firmenspitze gibt dem Programm höchste Priorität. Bis 2018 soll es sukzessive umgesetzt werden.







Für ihre neue Aufgabe führt Anne Gradl Gespräche mit Kollegen auf der ganzen Welt. Die Anforderungen sowohl der Holding als auch der Geschäftsbereiche kennt sie gut. 2010 stieß die studierte Wirtschaftswissenschaftlerin nach mehrjähriger Tätigkeit bei einer Beratungs- und Prüfungsgesellschaft zum Konzern. Nach zwei Jahren in der Unternehmensentwicklung/M&A der Holding übernahm sie den Finanzbereich einer ACTEGA Gesellschaft. „Hier sind die Wege kurz, Abteilungsgrenzen durchlässig. Das gibt einen breiten Einblick“, beschreibt Anne Gradl. Das Internationale liegt ihr ohnehin, hat sie doch zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn in den USA und China gelebt und gearbeitet.

Von den bestehenden Personalentwicklungsprogrammen bei ALTANA profitierte Anne Gradl selbst. Früh erkannten ihre Vorgesetzten ihr Potenzial und empfahlen sie für ein internationales Nachwuchsführungskräfte-Programm. „Bis heute habe ich daraus ein tragfähiges Netzwerk mit Kollegen auf der ganzen Welt. Ebenso wertvoll war für mich der Austausch mit der ALTANA Unternehmensleitung, die diese Programme – unter anderem durch ein individuelles Mentoring – eng begleitet“, fasst Anne Gradl ihre Erfahrungen zusammen. „Durch die Durchführung internationaler Projekte ist mir die Vielfalt bei ALTANA noch stärker bewusst geworden. Aufgrund unserer flexiblen Organisationsstruktur haben Mitarbeiter eine Vielzahl an Entwicklungsmöglichkeiten, die ich im Rahmen des Talentmanagement-Konzeptes intensiver nutzen möchte.“

### Potenziale entwickeln

Zukünftig soll das weltweite Talentmanagement bei ALTANA die Transparenz über interne Entwicklungsoptionen und über strategisch wichtige, neu zu besetzende Positionen auf globaler Ebene gewährleisten. Darüber hinaus soll eine gezielte Mitarbeiterentwicklung erfolgen, um insbesondere Potenzialträger optimal fördern zu können. Damit wird eine Struktur geschaffen, die es den Mitarbeitern ermöglicht, sich entsprechend den

eigenen Vorstellungen, Interessen und Fähigkeiten innerhalb von ALTANA zu entwickeln und gleichzeitig das kontinuierliche Wachstum des Unternehmens durch ein gezieltes Nachfolgemanagement abzusichern. Mobilität über Ländergrenzen, Geschäfts- und Funktionsbereiche hinweg ist dabei ausdrücklich erwünscht.

Wie aber finden Position und Idealkandidat zusammen? Die lokalen Managementteams und die Personalverantwortlichen tauschen sich in Zukunft regelmäßig in sogenannten Talent-Konferenzen aus. Sie identifizieren Stellen, für die eine Nachfolge ansteht, und diskutieren mögliche Kandidaten.

Eines jedoch wird bestehen bleiben, und darüber freut sich Anne Gradl besonders: Begabten, neugierigen und offenen Mitarbeitern sollen frühzeitig Freiräume ermöglicht werden, in denen sie sich ausprobieren und Ideen entwickeln können. Konkreter könnten die ALTANA Unternehmenswerte nicht gelebt werden: Offenheit, Vertrauen, Handlungsspielraum und Wertschätzung.

## MITARBEITER WACHSEN LASSEN

Es sind die Menschen, die den Erfolg eines Unternehmens ausmachen. Unser Leitsatz „We are ALTANA“ drückt dies ebenso knapp wie präzise aus. Der demografische Wandel und der drohende Fachkräftemangel bringen die Entwicklung des Führungsnachwuchses für ALTANA ganz nach oben auf die Agenda. Das neu geschaffene „Leadership & Talent Management“ stellt in Zukunft sicher, dass einerseits Leistungsträger im Unternehmen noch zuverlässiger als bisher identifiziert und gefördert werden und dass andererseits für strategisch wichtige Positionen stets der passende Kandidat zur Verfügung steht.



# „WIR WOLLEN IMMER BESSER UND NACHHALTIGER WERDEN – GANZ OBJEKTIV“

---

Riko Huang, EH&S Manager ECKART Zhuhai

## Nachhaltigkeit leben

Die Mitarbeiter von ECKART in der südchinesischen Stadt Zhuhai können sich jeden Tag davon überzeugen, warum sich Umweltschutz lohnt: Direkt am südchinesischen Meer gelegen, gilt Zhuhai als nachhaltigste und lebenswerteste Metropole Chinas – so bestätigt es auch ein Städte-Ranking der Qinghua Universität in Peking und der Unternehmensberatung McKinsey. ECKART leistet seinen Beitrag, damit Zhuhai lebenswert bleibt. So reinigen zum Beispiel moderne Filtersysteme die Abluft. Wasserverbrauch, CO<sub>2</sub>-Emissionen und Abfallmengen sind in den letzten Jahren kontinuierlich zurückgegangen. Auch der Arbeitsschutz hat Vorbildcharakter und ein strenger Ethik-Kodex garantiert faire Geschäftspraktiken.

Dennoch ist Nachhaltigkeit ein dehnbarer Begriff und wird unterschiedlich interpretiert. Deswegen nutzt ALTANA unabhängige Audits, um die eigene Performance in diesem Bereich objektiv zu messen und immer weiter zu verbessern. Auch Riko Huang gehört nicht zu den Menschen, die Nachhaltigkeit dem Zufall überlassen. Der Manager für Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (EH&S) bei ECKART in Zhuhai trug maßgeblich dazu bei, dass „Made in China“ in der ALTANA Gruppe auch zum Aushängeschild für Umweltschutz avancierte – zu Recht, wie ein unabhängiges Nachhaltigkeitsaudit im Dezember 2015 feststellte.

BASF, ein Schlüsselkunde von ECKART in China und ALTANA insgesamt, hatte







Hier ist der richtige Mann am richtigen Ort. Riko Huang bringt nicht nur große Leidenschaft für seine Aufgabe als Nachhaltigkeitsmanager mit, sondern auch die Qualifikation. Sein Studium schloss er mit gleich zwei Schwerpunkten ab: Sicherheitstechnik und Betriebswirtschaft. Unermüdlich arbeitet er daran, Mitarbeiter noch stärker für nachhaltiges Verhalten zu sensibilisieren. Eine von ihm initiierte Informationsplattform sorgt für den Austausch mit den anderen ALTANA Gesellschaften in China. Mit seinem Know-how unterstützt er auch unsere Kunden sowie die Lokalregierung in Nachhaltigkeitsfragen und berät Unternehmen der Region.

dieses Audit initiiert. ECKART Zhuhai liefert an diesen vor allem Aluminiumpigment-Pasten für Autolacke, die Fahrzeugen ein elegantes Äußeres verleihen. BASF ist von Beginn an Mitglied der Initiative „Together for Sustainability“ (TfS), die 2011 von internationalen Chemieunternehmen gegründet wurde. Ihr Ziel: mit qualifizierten Lieferanten zusammenzuarbeiten, die ebenso hohe Ansprüche an Qualität, ökologisches und soziales Verhalten erfüllen wie sie selbst.

Audits sichern dies ab. Dafür nutzt TfS die Systematik der unabhängigen und weltweit anerkannten Rating-Agentur EcoVadis. Ihr Vorgehen basiert auf internationalen Standards wie der Global Reporting Initiative, dem Global Compact-Programm der Vereinten Nationen sowie ISO 26000. Die von TfS akkreditierten Auditoren beurteilen die überprüften Unternehmen nach 32 Kriterien: von Management und Umwelt über Gesundheit und Sicherheit bis hin zu Unternehmensführung und sozialem Engagement.

### Erfolg gelingt nur gemeinsam

Nachhaltigkeit ist bei ALTANA ein elementarer Faktor für wertschaffendes Wirtschaften. Die Thematik soll in Zukunft immer weiter in das Bewusstsein der Mitarbeiter gerückt werden, denn sie ist für den Unternehmenserfolg wesentlich.

So hat sich ALTANA bereits mehrfach an den Ratings von EcoVadis beteiligt und erhielt 2016 den EcoVadis-Goldstatus. Damit zählt ALTANA zu den besten zwölf Prozent der vergleichbaren evaluierten Unternehmen.

ECKART überzeugte 2015 den Auditor in Zhuhai durch ein umfassendes Nachhaltigkeitskonzept. Manchmal führen Riko Huang Umwege zum Erfolg. „In China sind das Miteinander und die Pflege von Beziehungen sehr wichtig. Deshalb organisieren wir auch Sportaktivitäten und Ausflüge, bei denen wir dann über Umweltthemen reden.“

ECKART Zhuhai erreichte beim TfS-Audit 144 von 200 möglichen Punkten: Das sind ausgezeichnete 72 Prozent. Die wenigen Verbesserungsvorschläge waren schnell umgesetzt – innerhalb von vier Monaten statt des vom Auditor angebotenen Jahres.

Das Audit zeigte dem Manager nicht nur, wo sein Unternehmen heute schon steht. Vom Resultat gehen auch Impulse für die Zukunft aus: „Unsere Mitarbeiter sind stolz auf unser gutes Abschneiden und hochmotiviert, gemeinsam weiter besser zu werden.“



An aerial photograph of a city, likely in China, showing a wide, multi-lane road cutting through a dense urban landscape. The foreground is dominated by lush green trees. The middle ground features a mix of residential and commercial buildings, with several tall skyscrapers visible in the distance. The sky is a clear, vibrant blue with scattered white clouds. The overall scene conveys a sense of a modern, developed urban environment.

## NACHHALTIGKEIT „MADE IN CHINA“

Ökologie, Ökonomie und soziale Verantwortung sind für ALTANA elementare Faktoren für nachhaltiges, wertschaffendes Wirtschaften. Die Effektivität seiner Nachhaltigkeitsbemühungen lässt das Unternehmen immer wieder von renommierten Rating-Unternehmen wie etwa EcoVadis überprüfen – stets mit sehr guten Ergebnissen. Auch ECKART im südchinesischen Zhuhai stellte sich dem Blick von außen. Beim Nachhaltigkeitsaudit der renommierten „Together for Sustainability“-Initiative erzielte der Standort 144 von 200 Punkten und konnte damit unter anderem den Großkunden BASF überzeugen.

# „INTEGRATION GELINGT NUR DURCH SPRACHE – ALTANA ERMÖGLICHT UNS ZU HELFEN“

---

Anja Müller, Projektleiterin Deutschunterricht Malteser Werke

## Deutschunterricht von Anfang an

„Wir dürfen nicht nur zuschauen, sondern müssen selbst etwas tun.“ So lautete der Entschluss des ALTANA Vorstands, als im Spätsommer 2015 eine Welle von Flüchtlingen in Deutschland ankam und auch im Unternehmen die Diskussion darüber begann, wie Integration gelingen könnte. Der Schlüssel, darin waren sich die Verantwortlichen bei ALTANA einig, liegt in der deutschen Sprache. Nur damit kommt man ins Gespräch und kann auf dem Arbeitsmarkt Fuß fassen.

Über „Aktion Deutschland Hilft e.V.“, das Bündnis deutscher Hilfsorganisationen, schrieb ALTANA eine Projektförderung in Höhe von einer Viertelmillion Euro aus. Deren Mitgliedsorganisationen waren eingeladen, Vorschläge für geeignete Sprach-

programme einzureichen. Am Ende überzeugten die Malteser Werke mit ihrem innovativen Konzept „Deutschunterricht von Anfang an“. Sie punktetten außerdem mit ihren Erfahrungen bei der Integration von Flüchtlingen. Bereits im Januar 2016 startete der Deutschunterricht für die ersten 100 Schüler in der Malteser-Einrichtung im nordrhein-westfälischen Hamm.

Die Malteser Werke betreuen im Auftrag der Länder bundesweit zehn zentrale Unterbringungseinrichtungen für Flüchtlinge. Die Menschen leben dort in der Regel bis zu sechs Monate nach ihrer Registrierung, bis sie nach erfolgtem Asylbescheid in die Kommunen vermittelt werden. Erst dann ist es faktisch oft erst möglich, an einem Deutschkurs teilzunehmen.







Als Projektkoordinatorin hält Anja Müller die Fäden für das Sprachprogramm der Malteser Werke zusammen und stimmt die Arbeit der Sprachlehrer und ehrenamtlichen Helfer ab. Die studierte Kulturanthropologin sieht den Erfolg ihres Tuns jeden Tag: Der Deutschunterricht stärkt das Selbstbewusstsein der Flüchtlinge und ermutigt sie, Kontakt mit ihrer neuen Heimat aufzunehmen. Die Lernfreude und die Dankbarkeit der Flüchtlinge berühren sie immer wieder. Einen großen Wunsch hat sie jedoch noch: „Wir bräuchten mehr solch großzügiger Spender wie ALTANA. Dann könnten wir noch viel mehr tun.“

Verlorene Zeit also für die Menschen, die häufig vor allem aus Warten besteht.

„Kern unseres Konzepts ist es, den Deutschunterricht ab dem ersten Tag in Deutschland anzubieten“, erklärt Anja Müller, die Leiterin des Projekts bei den Malteser Werken. „Für viele Menschen ist es die erste Frage, die sie bei ihrer Ankunft stellen: ‚Können wir hier Deutsch lernen?‘“

Die Spende von ALTANA kam also genau zum richtigen Zeitpunkt. Das Unternehmen finanziert zunächst ein Jahr lang qualifizierte Deutschlehrer in sechs Malteser-Einrichtungen in Nordrhein-Westfalen sowie in der Stadt Voerde, in der Nachbarschaft zum Firmensitz in Wesel. Das Geld wird zudem für die Ausstattung der Unterrichtsräume, die Erstellung des Unterrichtsmaterials und die wissenschaftliche Evaluation des Pilotprojekts verwendet.

### Innovatives Konzept

Anja Müller und ihr Team mussten mit vielen Variablen planen: Ihre Schülerschaft stammt nicht nur aus unterschiedlichen Ländern und verfügt über unterschiedliche Vorbildung. Auch bleibt offen, wie lange sie in der Einrichtung und damit im Unterricht sein können. Vor diesem Hintergrund entwickelten die Malteser etwas

völlig Neues: Der Unterricht wird in Modulen mit steigendem Schwierigkeitsgrad angeboten. An fünf Tagen in der Woche finden vier Unterrichtseinheiten à 90 Minuten statt. Die Inhalte orientieren sich an der Lebenswelt der Teilnehmer. „Wir haben bei den Einrichtungen nachgefragt, was im täglichen Miteinander wichtig ist“, erklärt Anja Müller. So fanden auch beiläufige, aber wichtige Inhalte wie die Besonderheit des deutschen Dosenpfands Eingang in die Unterrichtsmaterialien.

Obwohl die Teilnahme am Unterricht freiwillig ist, platzen die Klassenräume beinahe aus den Nähten: Rund 600 Schüler kommen jeden Tag zum Unterricht. Am Ende des ersten Jahres werden rund 100.000 Menschen die sprachlichen Grundlagen für ein selbstbestimmtes Leben in Deutschland gelegt haben. In den Einrichtungen löst das Deutsche Englisch als Umgangssprache zunehmend ab. Die Bewohner gewinnen an Sicherheit und nehmen etwa beim Einkaufen ersten Kontakt mit Deutschen außerhalb ihrer Unterkunft auf. Anja Müller freut sich über diesen Erfolg: „In manchen Gemeinden gab es zunächst nachvollziehbare Ängste in der Bevölkerung, wer da wohl kommen würde. Mittlerweile gehören unsere Schützlinge zum normalen Straßenbild.“

## DEUTSCHUNTERRICHT VON ANFANG AN

Mit einer Viertelmillion Euro unterstützt ALTANA die Malteser Werke bei ihrem qualifizierten Deutschunterricht für Flüchtlinge. Das Erlernen der deutschen Sprache ist der Schlüssel für die Integration, sowohl in die Gesellschaft als auch in den Arbeitsmarkt. Das auf schnellen Lernerfolg ausgelegte Sprachkonzept hat das Potenzial, zum Standard in Erstaufnahmeeinrichtungen für Flüchtlinge zu werden. Erste Teilnehmer konnten bereits das anerkannte A1-Sprachzertifikat erlangen. Das Projekt wird wissenschaftlich begleitet und evaluiert und kommt etwa 100.000 Flüchtlingen in Malteser-Einrichtungen zugute.







## Grundlagen des Konzerns

### Organisation und rechtliche Struktur

Die ALTANA Gruppe ist ein weltweit tätiger Anbieter von spezialisierten Chemieprodukten und zugehörigen Dienstleistungen für unterschiedliche Branchen und Anwendungsfelder. Im zurückliegenden Geschäftsjahr 2016 erzielten die 65 konsolidierten Tochter- und Beteiligungsgesellschaften einen Konzernumsatz von über 2 Mrd. €. ALTANA beschäftigt konzernweit rund 6.000 Mitarbeiter.

Die Konzernaktivitäten werden in vier Geschäftsbereichen zusammengefasst, die jeweils über eigene Führungs- und Organisationsstrukturen verfügen. Die Geschäftsbereiche und die diesen zugeordneten Konzerngesellschaften handeln dezentral mit hohem Entscheidungsspielraum, das heißt, markt-, standort- und produktbezogene Entscheidungen werden weitgehend eigenverantwortlich getroffen. Die Geschäftsbereiche agieren weltweit und verfügen jeweils über eigene Produktions- und Vertriebsstandorte sowie Forschungs- und Entwicklungslabore in den für sie wesentlichen Märkten.

Die ALTANA AG mit Sitz in Wesel ist eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und übernimmt als Führungsgesellschaft der ALTANA Gruppe die strategische Steuerung des Konzerns und der Geschäftsbereiche. Geleitet wird die ALTANA AG durch den Vorstand, dessen Mitglieder eigenverantwortlich handeln und nur dem Interesse der Gesellschaft verpflichtet sind. Die Tätigkeit des Vorstands wird durch den Aufsichtsrat überwacht, dessen Mitglieder dem Vorstand auch beratend zur Seite stehen. Details zum Leitungs- und Kontrollsystem der ALTANA AG sind im Abschnitt Corporate Governance in diesem Bericht zusammengefasst.

Sämtliche Anteile an der ALTANA AG werden von der SKion GmbH, Bad Homburg v. d. H., einer Beteiligungsgesellschaft von Frau Susanne Klatten, gehalten.

Die dezentrale Organisationsstruktur kombiniert die schnelle markt- und kundennahe Handlungsfähigkeit der einzelnen operativen Einheiten mit den Vorteilen eines finanzstarken und international agierenden Konzerns. Die Organisation ist darauf ausgelegt, sich flexibel an veränderte Marktbedingungen und ein volatiles Konjunkturfeld anzupassen. Zudem können neue Aktivitäten organisatorisch kurzfristig integriert werden.

### Geschäftstätigkeit und Geschäftsbereiche

Als weltweit tätiger Spezialchemiekonzern fokussiert ALTANA seine Kernaktivitäten auf anspruchsvolle Märkte und Kunden, die individuelle Problemlösungen benötigen.

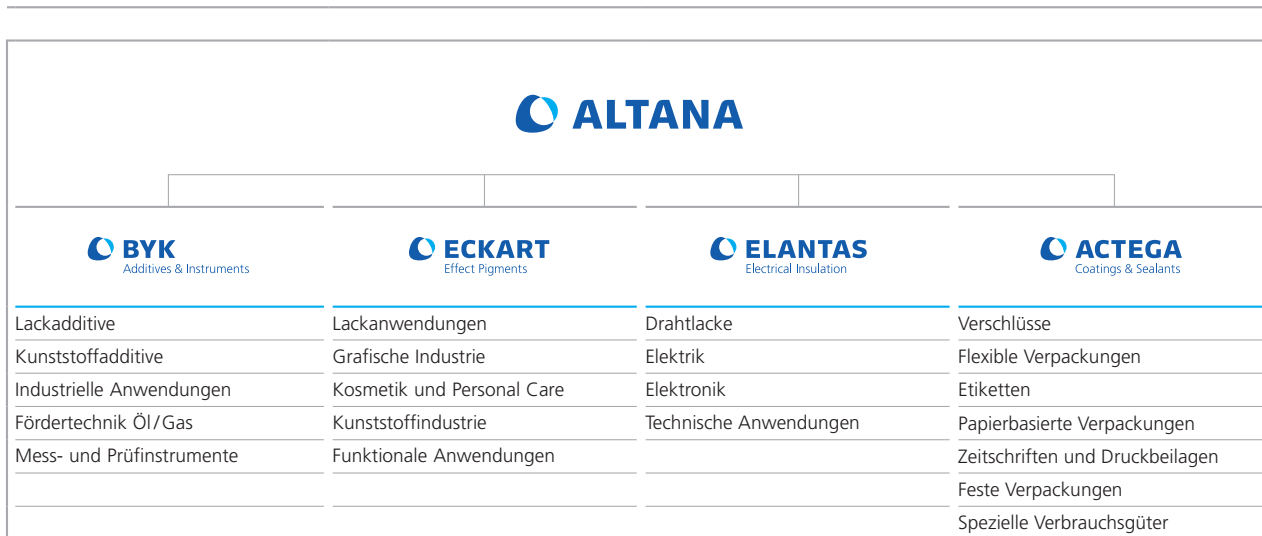
Ein wesentlicher Anteil des Produkt- und Leistungsportfolios der ALTANA Gruppe umfasst Einsatzstoffe für die Produktion von Lacken, Druckfarben und Kunststoffen. Daneben werden aber auch Druckfarben und Lacke für Spezialanwendungen, Isolierharze für die Elektro- und Elektronikindustrie, Dichtungsmassen für Verpackungen sowie Mess- und Prüfinstrumente hergestellt.

#### Aktivitäten der Geschäftsbereiche

##### BYK Additives & Instruments

Der Geschäftsbereich BYK Additives & Instruments gehört international zu den führenden Anbietern von speziellen Zusatzstoffen, sogenannten Additiven, die in Lacken und Farben, Kunststoffen sowie in der Gas- und Ölförderung und anderen industriellen Anwendungen eingesetzt werden. Die Produkte des Geschäftsbereichs, die meist nur in sehr geringen Mengen verwendet werden, beeinflussen maßgeblich die Eigenschaften der Endprodukte oder ermöglichen eine Optimierung von Herstellungsverfahren und industriellen Prozessen.

**Geschäftsbereiche und Produktportfolio**



Netz- und Dispergieradditive, eine der Hauptproduktgruppen des Geschäftsbereichs, unterstützen die gleichmäßige Verteilung und verbessern die Funktion von Pigmenten und Füllstoffen, zum Beispiel in Lacken oder Kunststoffen. Mit Hilfe von Entschäumern und Entlüftern wird die Schaumbildung sowohl im Herstellungsprozess von Lacken und Farben als auch in der Anwendung beim Endkunden vermieden. Oberflächenadditive werden zur Erzeugung besonderer Eigenschaften, wie zum Beispiel glänzender, matter oder besonders glatter Oberflächen, eingesetzt. Rheologie-Additive optimieren das Fließverhalten von Lacken oder Kunststoffen. Zudem fertigt der Geschäftsbereich Mess- und Prüfinstrumente, die zur Bestimmung von Oberflächeneigenschaften, Farbtönen und optischen Effekten eingesetzt werden.

Die BYK-Chemie GmbH, Wesel, ist die Führungsgesellschaft des Geschäftsbereichs. Sie ist zudem der größte Produktions- und Entwicklungsstandort für Additive und die umsatzstärkste Gesellschaft im ALTANA Konzern.

BYK produziert auch an anderen Standorten in Deutschland, den Niederlanden, Großbritannien sowie in China und den USA. Sämtliche Mess- und Prüfinstrumente werden in einem Werk in Süddeutschland (Geretsried) gefertigt.

Der Geschäftsbereich vertreibt die Produkte unter den Marken BYK (Additive) und BYK-Gardner (Instrumente) vor allem an Kunden in der Lack-, Druckfarben- und Kunststoffindustrie. Aufgrund des umfangreichen Leistungsportfolios ist BYK ein Systemanbieter und Partner insbesondere von Lackherstellern und Kunststoffverarbeitern. Auf Basis der hohen Problemlösungskompetenz hat BYK in den letzten Jahren auch in vielen anderen industriellen Anwendungsfeldern eine bedeutende Marktstellung erreicht.

In den wesentlichen Regionen vertreibt der Geschäftsbereich seine Produkte über eigene Gesellschaften und Niederlassungen. Darüber hinaus besteht für die weltweite Vermarktung ein dichtes Netz an Händlern und Agenten. Den höchsten Anteil des Umsatzes generiert BYK in der Region

Europa, gefolgt von Asien und Amerika. Den wichtigsten Umsatzbeitrag als Einzelland liefern die USA. Es folgen China und Deutschland.

Der Geschäftsbereich gehört zu den innovativsten Anbietern in seinen Märkten. Kontinuierlich wird das bestehende Produktportfolio weiterentwickelt und ergänzt. Um die Innovationstätigkeit zielgerichtet und nahe an den Bedürfnissen der Märkte durchführen zu können, unterhält BYK ein eigenes Netzwerk an Entwicklungslaboren, die in den jeweiligen Regionen eng mit den Kunden zusammenarbeiten. Gleichzeitig werden immer wieder neue Anwendungsfelder für bestehende oder neue Produkte erschlossen.

#### ECKART Effect Pigments

Im Geschäftsbereich ECKART Effect Pigments bündelt ALTANA die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb von Effektpigmenten. Diese werden von Kunden zur Erzielung optischer und funktionaler Effekte im Wesentlichen in Lacken, Kunststoffen, Druckfarben, Kosmetika und Baustoffen eingesetzt. Ausgangsrohstoffe sind vor allem Aluminium, Kupfer und Zink. Neben Metalleffektpigmenten werden weitere Pigmente auf der Basis künstlicher Substrate angeboten. Ergänzt wird das Leistungsspektrum durch Effektdruckfarben und Dienstleistungen.

Aluminiumbasierte Effektpigmente machen den größten Anteil des Geschäfts von ECKART aus. Diese werden von Kunden insbesondere zur Erzielung von silberfarbenen Metallic-Effekten eingesetzt, z. B. für Autolacke oder auf grafischen Erzeugnissen. Aluminiumpigmente werden aber auch für funktionale Zwecke, z. B. bei der Herstellung von Porenbeton, eingesetzt. Bronzeeffektpigmente erzeugen in Lacken, Druckfarben und Kunststoffprodukten goldfarbene Effekte. Zinkpigmente hingegen werden von Kunden in Speziallacken verwendet, um funktionale Eigenschaften zu erzielen, insbesondere für Zwecke des Korrosionsschutzes.

Die ECKART GmbH ist die operative Führungsgesellschaft des Geschäftsbereichs. Sie produziert in Süddeutsch-

land (Hartenstein und Wackersdorf) einen Großteil der weltweit vertriebenen Effektpigmente. Weitere Produktionsstandorte befinden sich in der Schweiz, in Finnland sowie in China und den USA.

Der Herstellungsprozess zeichnet sich durch eine sehr hohe Wertschöpfungstiefe aus. In einer Reihe von aufeinanderfolgenden Prozessschritten werden die unterschiedlichsten Pigmente gefertigt, chemisch veredelt bzw. teilweise zu fertigen Druckfarben verarbeitet.

Die Vermarktung der Effektpigmente erfolgt zum größten Teil über eigene Vertriebsstrukturen, aber auch über Vertriebspartner. Vergleichbar mit dem Geschäftsbereich BYK zählen die internationalen Hersteller von Lacken, Druckfarben und Kunststoffen zu den bedeutendsten Kunden von ECKART.

Hinzu kommen Produzenten in der Bauindustrie sowie der Kosmetikbranche. Die Hälfte des Umsatzes erwirtschaftet ECKART auf dem europäischen Kontinent, vornehmlich im größten Einzelmarkt Deutschland. Es folgen die Absatzmärkte in Asien und Amerika.

Als ein bedeutender Anbieter von Metalleffektpigmenten treibt ECKART auf der Grundlage einer ausgeprägten Technologiekompetenz und langjährigen Know-hows die Entwicklung neuer Produktqualitäten und die Öffnung neuer Anwendungsfelder stetig voran. Ziel ist es dabei, die funktionalen Anwendungsfelder kontinuierlich auszubauen; zum einen, um neue Wachstumspotenziale zu erschließen, und zum anderen, um die Aktivitäten des Geschäftsbereichs unabhängiger von Farbtrends auszurichten.

#### ELANTAS Electrical Insulation

Die Gesellschaften im Geschäftsbereich ELANTAS Electrical Insulation bieten ihren Kunden eine hohe Kompetenz im Bereich der Elektroisoliermaterialien. Als einer der führenden Anbieter weltweit konzentriert der Geschäftsbereich sein Leistungsportfolio vor allem auf Lacke zur Isolierung von Magnetdrähten sowie auf Spezialharze und -lacke zur

Imprägnierung oder zum Schutz von elektrischen und elektronischen Bauteilen.

ELANTAS verfügt über eine eigene Holdingstruktur unter Führung der ELANTAS GmbH mit Sitz in Wesel. Diese steuert die Aktivitäten des Geschäftsbereichs und unterstützt die operativ tätigen Tochtergesellschaften, die in Deutschland, Italien, China, Indien, den USA sowie Brasilien Isoliermaterialien entwickeln und produzieren.

Vertrieben werden die Produkte weltweit. Zu den wesentlichen Kundengruppen gehören zum einen Magnetdrahthersteller, die Materialien zur Isolierung der aus Kupfer oder Aluminium gefertigten Drähte benötigen. Zum anderen liefert der Geschäftsbereich auch Isolierharze und -lacke direkt an die Hersteller elektrischer oder elektronischer Bauteile.

Asien – und hier vor allem China – ist die mit Abstand wichtigste Absatzregion für ELANTAS. Ein hoher Anteil der globalen Fertigung von elektrischen und elektronischen Bauteilen und Konsumgütern konzentriert sich auf diese Region.

Der Geschäftsbereich ist bereits seit Jahren mit eigenen Produktionsstandorten in China und Indien vertreten. Nach China sind die USA, Indien und Italien die wichtigsten Absatzmärkte.

Auf Basis der umfassenden Kompetenz in der Herstellung und Anwendung von flüssigen Isoliersystemen baut der Geschäftsbereich seine Aktivitäten kontinuierlich aus. Sowohl die Entwicklung neuer Isoliermaterialien als auch die Anwendung der spezifischen Kenntnisse in der Polymerisation sollen neue Anwendungsfelder und damit auch Wachstumspotenziale erschließen.

#### ACTEGA Coatings & Sealants

Das Leistungsportfolio des Geschäftsbereichs ACTEGA Coatings & Sealants ist auf die Bedürfnisse der Verpackungsbranche und der grafischen Industrie zugeschnitten. Produziert werden Speziallacke, Druckfarben, Klebstoffe und

Dichtungsmassen, die von Kunden zur Erzielung funktionaler und optischer Effekte eingesetzt werden.

ACTEGA wird über die Holdinggesellschaft ACTEGA GmbH, mit Sitz in Wesel, geführt. Tochtergesellschaften in Deutschland, Frankreich, Spanien, China, den USA, Brasilien, Kanada und Chile produzieren und vertreiben die Produkte des Geschäftsbereichs. Auch die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit ist dezentral organisiert und orientiert sich an den Kompetenzen der einzelnen Gesellschaften in den relevanten Anwendungsbereichen.

Wesentliche Produktgruppen des Geschäftsbereichs umfassen wasserbasierte Lacke und Druckfarben sowie Dichtungsmassen und Klebstoffe, die für die Produktion von Verpackungen genutzt werden. Ein Schwerpunkt des Produktportfolios ist speziell auf die Bedürfnisse der Lebensmittelindustrie mit ihren hohen Qualitätsanforderungen ausgerichtet. Daneben werden ACTEGA Druckfarben und Überdrucklacke von Kunden aus der grafischen Industrie nachgefragt. Die wichtigste Absatzregion ist Europa, gefolgt von Amerika. Die USA und Deutschland sind die bedeutendsten Einzelmärkte für ACTEGA.

In den letzten Jahren hat sich der Geschäftsbereich durch Akquisitionen und Desinvestitionen auf Anwendungsfelder und Absatzregionen mit überdurchschnittlichen Wachstumspotenzialen konzentriert.

Zusammen mit der Verpackungsindustrie und auch im direkten Kontakt mit Markenartikel-Herstellern werden neue, verbesserte Funktionalitäten entwickelt. Die Innovationsfähigkeit zielt dabei vornehmlich auf die Optimierung der Sicherheit und Haltbarkeit von verpackten Lebensmitteln ab.

#### Wesentliche Einflussfaktoren für die Geschäftsentwicklung

Die unterschiedlichen Absatzmärkte von ALTANA werden durch verschiedene kurz-, mittel- und langfristige Trends beeinflusst.

Kurz- und mittelfristige Nachfrageschwankungen resultieren vor allem aus Konjunkturbewegungen. Dabei spielt nicht nur die aktuelle Entwicklung des Konsumverhaltens eine Rolle. Einen wesentlichen Einfluss auf das Kaufverhalten unserer Kunden haben deren Erwartungen bezüglich der kurzfristigen Entwicklung der in der Wertschöpfungskette nachgelagerten Endmärkte. Diese Einschätzung steuert in hohem Maße, welche Lagerniveaus vorgehalten werden.

Auch die tatsächlichen und die erwarteten Veränderungen der Preise für wesentliche Rohstoffe bestimmen die Absatzsituation. Bei nachhaltig steigenden Rohstoffpreisen suchen Kunden nach alternativen Einsatzstoffen und beeinflussen somit den Gesamtabsatz oder den Produktmix. Gleiches gilt für deutliche Veränderungen anderer Kostenbestandteile, die den Preis der Produkte wesentlich beeinflussen. Diese Preissensitivität der Märkte spiegelt sich auch in kurzfristigen Nachfrageveränderungen wider, wenn z. B. für wesentliche Rohstoffmärkte stärkere Preisschwankungen erwartet werden.

Ähnliche Auswirkungen auf das Kundenverhalten kann die Wettbewerbssituation in den einzelnen produktspezifischen Marktsegmenten haben. Der Eintritt neuer oder der Wegfall bestehender Anbieter sowie die Preisgestaltung von Wettbewerbern können zu einem Nachfrageeffekt führen.

Langfristige Veränderungen der Nachfrage nach den Produkten und Dienstleistungen des Konzerns werden zum einen durch globale Megatrends und das volkswirtschaftliche Wachstum einzelner Regionen bestimmt. Zum anderen führen Produkt- und Technologieentwicklungen dazu, dass sich kontinuierlich neue Absatzpotenziale ergeben oder auch Produktsegmente eingestellt werden.

Unterjährig resultieren saisonale Nachfrageschwankungen aus einer geringeren Kundenaktivität während der Sommermonate und zum Jahresende.

## Strategie und Steuerungssystem

### Strategie

Die aktuellen und für die Zukunft erwarteten Anforderungen der Märkte bestimmen das unternehmerische Handeln innerhalb der ALTANA Gruppe. Der Erfolg der Kunden steht dabei im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit. Wir können nur dann langfristig erfolgreich im Wettbewerb agieren, wenn wir unseren Kunden einen Mehrwert bieten.

Finanzwirtschaftliches Hauptziel ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Um dieses Ziel zu erreichen, richten wir ALTANA konsequent auf profitables Wachstum in zukunftsorientierten Märkten der Spezialchemie aus.

Profitables Wachstum basiert bei ALTANA auf mehreren Säulen. Dazu gehören in erster Linie der operative Ausbau der Aktivitäten in den bestehenden Märkten und die Erschließung neuer, benachbarter Absatzsegmente. In ihren jeweiligen Absatzmärkten nehmen die vier Geschäftsbereiche von ALTANA bedeutende Wettbewerbspositionen ein. Diese Positionierung ist eine wichtige Voraussetzung, um von Marktteilnehmern als kompetenter Anbieter von maßgeschneiderten Lösungen identifiziert und anerkannt zu werden. Neben dem bestehenden, umfassenden Produktportfolio ist es die Innovationstätigkeit, auf der die hohe Problemlösungskompetenz von ALTANA basiert.

Um Kunden neue Anwendungen und die Weiterentwicklung des eigenen Leistungsportfolios zu ermöglichen, treibt ALTANA die eigenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten kontinuierlich voran. Das Know-how und die Erfahrung der Mitarbeiter sind dabei ebenso wichtig wie Investitionen in neue Technologien.

Um das spezialisierte Leistungsportfolio beständig auszubauen, ergänzen wir das operative Wachstum regelmäßig durch die Akquisition neuer Gesellschaften oder Geschäftsaktivitäten. Dadurch werden z. B. neue Wertschöpfungs-

stufen in den Konzern integriert oder der Zugang zu neuen Märkten und Technologien ermöglicht.

In den letzten Jahrzehnten hat die ALTANA Gruppe ihre Aktivitäten zunehmend international ausgerichtet. Damit konnte der Konzern von den starken Wachstumsraten der aufstrebenden Schwellenländer profitieren und viele Kunden beim Aufbau von Produktionsstrukturen in diesen Regionen begleiten. Die globale Ausrichtung ermöglicht ALTANA zudem, lokale Nachfragetrends kurzfristig zu erkennen und die Absatzmöglichkeiten der daraufhin entwickelten Anwendungen auch für andere Regionen zu prüfen.

### Steuerungssystem und Ziele

Das Steuerungssystem bei ALTANA orientiert sich grundsätzlich an dem Ziel der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Daraus abgeleitet gibt es eine Reihe – insbesondere finanzwirtschaftlicher – Kennzahlen, deren Entwicklungen analysiert und für die Zielgrößen bestimmt werden. Hierzu zählen insbesondere die Kennzahlen ALTANA Value Added (AVA), Umsatzwachstum, Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT), EBITDA-Marge sowie Investitionen.

Die Veränderung des Unternehmenswerts in einer Periode wird über die finanzwirtschaftliche Kennzahl **ALTANA Value Added** hergeleitet. Der absolute AVA berechnet sich aus der Differenz zwischen dem operativen Ertrag und den Kosten für das im Konzern gebundene Kapital. Der relative AVA setzt diese Differenz ins Verhältnis zum gebundenen Kapital. Er errechnet sich aus dem Return on Capital Employed (ROCE) abzüglich der Kapitalkosten.

Ausgangslage für die Herleitung des operativen Ertrags bildet das **Ergebnis vor Zinsen und Steuern**, das um akquisitionsbedingte und einmalige Sondereffekte bereinigt und um eine kalkulatorische Steuerlast gemindert wird.

Das gebundene Kapital wiederum umfasst die Bestandteile des Vermögens und der Verbindlichkeiten, die zur Erzielung des operativen Ertrags benötigt werden. Die Kapitalkosten bestimmen sich aus dem gewichteten Mittel der

Fremd- und der Eigenkapitalkosten. Den Kapitalkostensatz überprüfen wir regelmäßig, passen diesen aber für die Berechnung des AVA nur an, wenn er bestimmte Korridorwerte über- oder unterschreitet. In den letzten Jahren haben wir jeweils einen Kapitalkostensatz von 8 % angesetzt.

AVA und ROCE werden sowohl für die Erfolgsmessung und zur Bestimmung variabler Vergütungsbestandteile eingesetzt als auch als Kriterien für strategische und operative Entscheidungen auf Ebene der Konzernholding, der Geschäftsbereiche und von Einzelgesellschaften genutzt.

Unser Ziel ist es, auf nachhaltiger Basis einen positiven AVA zu erwirtschaften, das heißt einen operativen Ertrag zu erzielen, der die Kapitalkosten überschreitet. In den letzten Jahren ist es uns gelungen, einen deutlich positiven AVA zu generieren.

Ein nachhaltig profitables Umsatzwachstum bildet die Basis einer langfristigen Steigerung des operativen Ertrags und damit des Unternehmenswerts. Dabei ist es das Ziel von ALTANA, das allgemeine Marktwachstum in den wichtigsten Absatzsegmenten zu übertreffen und damit Marktanteile zu gewinnen.

Im langfristigen Durchschnitt soll das jährliche operative **Umsatzwachstum** 5 % betragen. Zusätzliches Wachstum soll durch Akquisitionen erzielt werden – sei es durch den Erwerb von ergänzenden Aktivitäten auf Ebene der bestehenden Geschäftsbereiche oder die mögliche Integration neuer Geschäftsaktivitäten.

Das Wachstum darf allerdings nicht zulasten der Profitabilität erfolgen. Innerhalb des ALTANA Konzerns kommt daher der Steuerung der **EBITDA-Marge** eine hohe Bedeutung zu (EBITDA = Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen). Der langfristige Zielkorridor für die EBITDA-Marge des Konzerns liegt bei 18 bis 20 %. Daraus abgeleitet existieren langfristige Zielmargen für die vier Geschäftsbereiche, die aufgrund der unterschiedlichen Geschäftsaktivitäten und der Marktcharakteristika vom durchschnittlichen Zielwert für den Konzern abweichen können. In den letzten Jahren

lagen die erwirtschafteten Konzernmargen innerhalb oder in einzelnen Jahren sogar oberhalb des Zielkorridors.

Neben dem Erreichen einer langfristigen Umsatz- und Ergebnisdynamik liegt ein weiterer Fokus zur erfolgreichen Steigerung des Unternehmenswerts auf der Steuerung des operativen Kapitals. Wesentliche Einflussgrößen sind in diesem Zusammenhang vor allem die Entwicklung des Anlagevermögens und des Net Working Capital.

Die **Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte** liegen im mehrjährigen Mittel bei ca. 5 bis 6 % des Umsatzes. Über diese Kontinuität können sprunghafte Anstiege des operativen Kapitals und damit einhergehende kurzfristige Schwankungen des AVA minimiert werden. Jede wichtige Investition wird zudem auf ihre kurz- und langfristigen Auswirkungen auf den Unternehmenswert hin geprüft.

Aufgrund der hohen Bedeutung des Net Working Capital für die Entwicklung des operativen Kapitals laufen bereits seit einigen Jahren kontinuierliche Maßnahmenprogramme zur Optimierung der Kapitalbindung in den Vorräten sowie den Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Analysiert und gesteuert werden diese Finanzkennzahlen über die Kalkulation von Reichweiten in Abhängigkeit von Umsatz und Umsatzkosten.

Über die genannten bedeutsamen steuerungsrelevanten Finanzkennzahlen hinaus existieren noch weitere finanzielle Kennzahlen, die der Analyse und der Steuerung des profitablen Wachstums und des Unternehmenswerts dienen. Zu nennen sind dabei vor allem Kostengrößen (Materialkosten, Personalkosten etc.).

Um die einheitliche Ausrichtung aller Aktivitäten an der Strategie des Konzerns zu gewährleisten, existieren auch nicht-finanzielle Kennzahlen. Diese sind aber nicht als steuerungsrelevant bedeutsam zu klassifizieren und fokussieren sich auf die qualitative Bewertung von Aktivitäten, deren finanzielle Messbarkeit eingeschränkt ist. Hierzu gehören zum Beispiel Daten zur Bewertung der Innovation

und Nachhaltigkeit, zur Analyse der Absatzmärkte sowie zur Kundenzufriedenheit.

### **Integrierte Planungsprozesse**

Alle steuerungsrelevanten Kennzahlen werden im Rahmen von standardisierten Reportingprozessen erhoben und analysiert. Um diese Kennzahlen auch effektiv zur Steuerung der Strategie sowie kurz- und mittelfristiger Maßnahmen nutzen zu können, existiert ein integrierter Planungsprozess, der verschiedene Planungsebenen und Dimensionen umfasst.

Der Planungszyklus beinhaltet eine strategische Planungskomponente. Diese kombiniert die Analyse der für die zukünftige Geschäftsentwicklung wesentlichen Leistungsindikatoren auf Ebene der Produktgruppen mit einer detaillierten Darstellung der erwarteten Veränderungen im Marktumfeld.

Hieraus werden strategische Maßnahmen abgeleitet, um frühzeitig auf die erwarteten Entwicklungen reagieren zu können. Diese im Strategieplanungsprozess erarbeiteten Maßnahmen umfassen dabei nicht nur Handlungsfelder auf den aktuellen Absatzmärkten, sondern auch konkrete Ziele und Planungsschritte für den Eintritt in neue Geschäftsfelder oder Anwendungsbereiche und Veränderungen im Portfolio der Geschäftsaktivitäten.

Die im Rahmen der strategischen Planung getroffenen Entscheidungen fließen in die anschließende mittelfristige Finanzplanung ein. Diese zeigt die Wachstums- und Profitabilitätsziele für die kommenden drei Jahre sowie die Auswirkungen der erwarteten Geschäftsentwicklung auf die Vermögens- und Finanzierungsstruktur von ALTANA auf. Hieraus können mögliche Maßnahmen für die Finanzierungsstrategie abgeleitet werden. Ergänzt wird die mittelfristige Finanzplanung durch Szenarioanalysen, die Sensitivitäten der wesentlichen Steuerungsgrößen auf relevante, insbesondere konjunkturbedingte Veränderungen des Marktumfelds transparent darstellen. Hieraus werden Reaktionsniveaus für mögliche Gegenmaßnahmen abgeleitet.



## Wirtschaftsbericht

### Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

#### Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die globale Konjunktur entwickelte sich 2016 auf einem ähnlichen Wachstumspfad wie im Vorjahr. Der Internationale Währungsfonds (IWF) schätzt, dass das globale Wirtschaftswachstum im abgeschlossenen Jahr 3,1 % betrug (Vorjahr: 3,2 %). Die aufstrebenden Schwellenländer sind auch im Jahr 2016 dynamischer gewachsen als die etablierten Wirtschaftsnationen, deren Wachstumstempo im Vergleich zum Vorjahr leicht zurückgegangen ist. Im Einzelnen entwickelten sich die volkswirtschaftlichen Kennzahlen in den für das Geschäft von ALTANA wesentlichen Absatzregionen 2016 uneinheitlich.

Der Euro-Raum zeigt mit 1,7 % ein nur leicht geringeres Wachstum als noch im vorangegangenen Jahr 2015 (2,0 %). Die wesentlichen Volkswirtschaften in Europa weisen eine stabile Entwicklung der Konjunktur aus. Deutschland verzeichnete nach Einschätzung des Statistischen Bundesamtes eine im Vergleich zum Vorjahr erhöhte Zunahme der Wirtschaftsleistung um 1,9 % (Vorjahr: 1,7 %).

Die konjunkturelle Dynamik in den Ländern Amerikas verlief nach aktuellen Schätzungen des IWF 2016 sehr uneinheitlich. Das Wachstum der Wirtschaftsleistung der USA sollte sich nach einem Zuwachs von 2,6 % im Vorjahr auf 1,6 % im zurückliegenden Jahr verlangsamt haben. Deutlich schwächer zeigte sich die Konjunktur in den wesentlichen lateinamerikanischen Volkswirtschaften. Insbesondere die Wirtschaftskrise in Brasilien hat sich 2016 unvermindert fortgesetzt. Brasilien verzeichnete im Berichtsjahr einen Rückgang der Wirtschaftsleistung um 3,5 % (Vorjahr: -3,8 %). Von den bedeutenden Volkswirtschaften erreichte alleine Mexiko mit einem Plus von 2,2 % ein ansprechendes Wirtschaftswachstum, das allerdings niedriger als noch im Vorjahr (2,6 %) ausfiel.

In Asien verlangsamte sich das Wachstum leicht, lag 2016 aber noch immer auf einem hohen Niveau. Insbesondere

re China und Indien erreichten mit Zuwächsen von 6,7 % bzw. 6,6 % eine hohe Dynamik, wobei das Wachstum jeweils niedriger als noch 2015 ausfiel (6,9 % bzw. 7,6 %). Die Staaten des ASEAN-5 Wirtschaftsraums sollten den bereits im Vorjahr aufgezeigten positiven Trend mit einem Wachstum von 4,8 % unvermindert fortgesetzt haben. Der IWF erwartet, dass sich die volkswirtschaftliche Situation in Japan 2016 mit einem Plus des Bruttoinlandsprodukts von 0,9 % auf einem ähnlichen Niveau wie 2015 entwickelt hat (1,2 %).

#### Branchenspezifische Rahmenbedingungen

Die Branchenvereinigung American Chemistry Council (ACC) schätzt das Wachstum der globalen Chemieproduktion im abgeschlossenen Geschäftsjahr auf 2,2 % und somit geringer ein als das Wachstum 2015 (2,7 %).

Der in Europa größte Chemieproduzent Deutschland verzeichnete 2016 nach Einschätzung des Branchenverbands VCI keine Veränderung des Produktionsvolumens (Chemie ohne Pharmazeutika). Die Branchenumsätze sind infolge eines gesunkenen Preisniveaus sogar um 3,0 % zurückgegangen. Andere Länder Europas verzeichneten nach Einschätzung des ACC hingegen eine positive Entwicklung der Chemieproduktion, u. a. Frankreich (+ 1,7 %) und Italien (+ 1,6 %). Im gesamten Raum Westeuropas stieg die Chemieproduktion um 1,6 %.

In den USA verharrte die Produktionsmenge nach Einschätzungen des American Chemistry Council 2016 auf dem Niveau des Vorjahres. In Lateinamerika entwickelte sich die Chemieproduktion im Zuge der Rezession in einigen Ländern mit -3,5 % rückläufig.

Die Chemiebranche im Raum Asien-Pazifik war im abgeschlossenen Geschäftsjahr wieder der Treiber für das globale Wachstum. Das ACC schätzt den Produktionszuwachs in dieser Region auf 3,8 %. Alle wesentlichen Wirtschaftsnationen in Asien verzeichneten eine dynamische Entwicklung. Die Chemieproduktion in China legte um 4,9 %



zu, Japan steigerte die Herstellung von Chemieprodukten um 3,7 %. Auch Indien und Südkorea konnten Zuwächse erreichen (+ 2,1 % bzw. + 2,9 %).

Der Preis für Rohöl ist im Jahresverlauf in einem Korridor zwischen 30 und 55 US-Dollar kontinuierlich angestiegen, wobei die Entwicklung zeitweise eine sehr ausgeprägte Volatilität aufwies. Im Jahresdurchschnitt lag das Preisniveau 2016 niedriger als im Vorjahr, in dessen zweiter Jahreshälfte der Rohölpreis deutlich gesunken war.

### Darstellung für die Geschäftsentwicklung wesentlicher Ereignisse

Nicht operative Effekte haben 2016 sowohl die Ertrags- und Finanzlage als auch die Vermögenslage beeinflusst.

Im April 2016 wurde die Veräußerung der ACTEGA Colorchemie GmbH und ihrer drei Tochtergesellschaften an Siegwirk Druckfarben AG & Co. KGaA vollzogen. Im Juli erwarb ALTANA das niederländische Unternehmen Addcomp Holland B.V. sowie eine Tochtergesellschaft in den USA zur Integration in den Geschäftsbereich Additives & Instruments. Beide Veränderungen im Konsolidierungskreis des Konzerns haben sich auf steuerungsrelevante Kennzahlen ausgewirkt.

Die Entwicklung der für ALTANA wesentlichen Wechselkursrelationen zur Konzernwährung Euro hatte 2016 nur einen begrenzten Einfluss auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung. Der durchschnittliche Wechselkurs des Euro zum US-Dollar lag mit 1,11 US-Dollar/Euro auf dem Niveau des Vorjahres. Effekte aus veränderten Wechselkursrelationen resultierten aus einem Anstieg des durchschnittlichen Wechselkurses von Euro zu chinesischen Renminbi von 6,97 Renminbi/Euro auf 7,35 Renminbi/Euro sowie aus einem im Jahresdurchschnitt gesunkenen Wechselkurs des Euro zum japanischen Yen auf 120 Yen/Euro (Vorjahr: 134 Yen/Euro).

Während die Effekte aus veränderten Jahresdurchschnittskursen auf Positionen der Gewinn- und Verlustrech-

nung 2016 begrenzt waren, resultierten aus Differenzen bei den Kursen zum Bilanzstichtag spürbare Effekte auf Bilanzpositionen im Vergleich zum Vorjahr.

## Geschäftsverlauf

### Wesentliche Kennzahlen

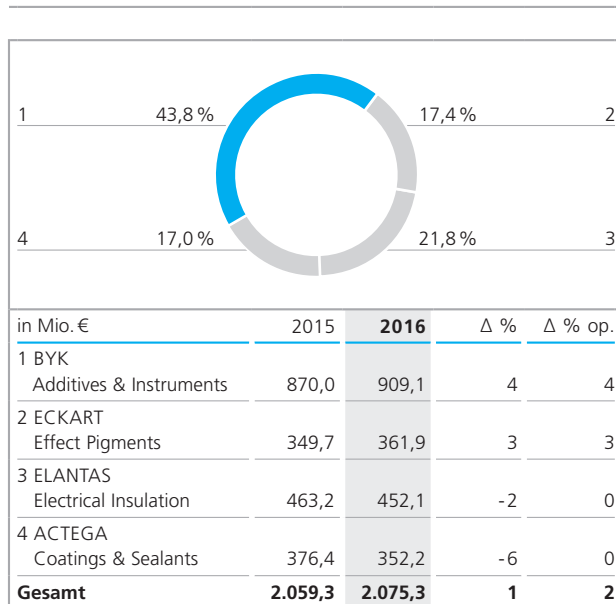
	2015	2016	Δ %	Δ % op. <sup>1</sup>
in Mio. €				
Umsatz	2.059,3	2.075,3	1	2
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	390,9	453,0	16	15
<i>EBITDA-Marge</i>	<i>19,0 %</i>	<i>21,8 %</i>		
Betriebsergebnis (EBIT)	251,3	328,7	31	
<i>EBIT-Marge</i>	<i>12,2 %</i>	<i>15,8 %</i>		
Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT)	227,8	299,8	32	
<i>EBT-Marge</i>	<i>11,1 %</i>	<i>14,4 %</i>		
Ergebnis nach Steuern (EAT)	158,0	210,1	33	
<i>EAT-Marge</i>	<i>7,7 %</i>	<i>10,1 %</i>		

<sup>1</sup> Operative Abweichung, d. h. bereinigt um Akquisitions-/Desinvestitionseffekte sowie Wechselkurseinflüsse; diese Bereinigung wird auch an anderen Stellen dieses Konzernlageberichts vorgenommen.

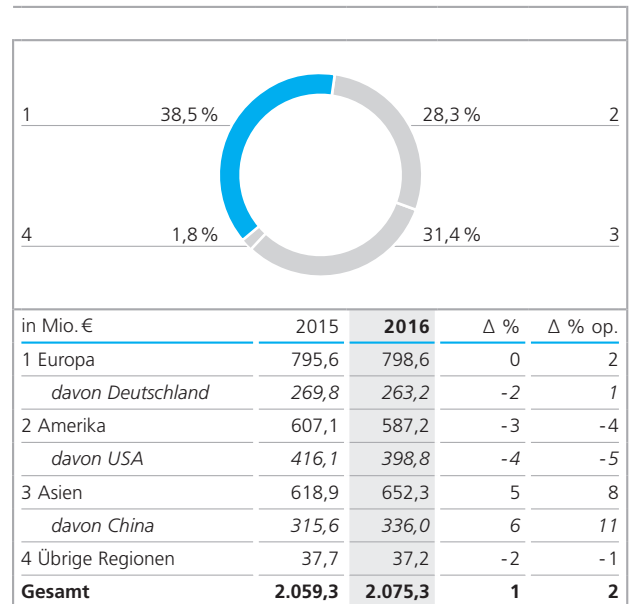
### Umsatzentwicklung Konzern

Der Konzernumsatz erreichte 2016 insgesamt 2.075,3 Mio. € und stieg damit um 1 % bzw. 16,0 Mio. € gegenüber dem Vorjahr (2.059,3 Mio. €). Nicht-operative Effekte haben die Umsatzentwicklung negativ beeinflusst. Aus Wechselkursveränderungen, vor allem aus den veränderten Relationen des Euro zum chinesischen Renminbi, resultierte ein leichter Umsatzrückgang. Außerdem reduzierte sich der Konzernumsatz durch die Veräußerung der ACTEGA Colorchemie Gruppe, welcher in Teilen durch die Integration der Addcomp Gesellschaften in den Geschäftsbereich BYK kompensiert wurde. Bereinigt um diese Veränderungen des Konsolidie-

## Umsatz nach Geschäftsbereichen



## Umsatz nach Regionen



rungskreises und Wechselkurseffekte, lag der Konzernumsatz 2 % höher als im Vorjahr.

Damit lag das Umsatzwachstum am unteren Ende des von uns zum Jahresbeginn für 2016 prognostizierten operativen Wachstumskorridors zwischen 2 und 5 %.

Wesentlicher Treiber für das operative Wachstum war ein Anstieg der Absatzmengen. Die Effekte aus Preisveränderungen und Verschiebungen im Produktmix beeinflussten das Umsatzniveau im Vergleich zum Vorjahr nur unwesentlich. Diese Einflüsse entwickelten sich innerhalb des Konzerns jedoch uneinheitlich.

Die regionale Absatz- und Umsatzstruktur hat sich im Vergleich zum Vorjahr nur leicht verschoben. Mit einem Anteil von 38 % (Vorjahr: 39 %) am gesamten Konzernumsatz stellt die Region Europa weiterhin den bedeutendsten Absatzraum für ALTANA dar. Sowohl nominal als auch ope-

rativ lag der Umsatz in Europa über dem Vorjahreswert. Infolge des Verkaufs der ACTEGA Colorchemie Gruppe sank der Umsatz im Heimatmarkt Deutschland nominal. Bereinigt um diesen Einfluss konnte 2016 hingegen ein leichtes Wachstum erreicht werden. Deutlich dynamischer entwickelten sich die Verkaufserlöse außerhalb Deutschlands und hier insbesondere in den Ländern Osteuropas.

Das Geschäft in Amerika entwickelte sich 2016 schwächer als im Vorjahr. Der in der Region erwirtschaftete Umsatz sank operativ um 4 %. Der Umsatz in den USA – mit einem Umsatzanteil von 19 % weiterhin der größte Absatzmarkt für ALTANA – war operativ um 5 % rückläufig. Ein wesentlicher Grund für diesen Rückgang war eine anhaltende Reduzierung der Explorationsaktivitäten in der Öl- und Gasförderung. Die Erschließung neuer Förderquellen in den USA ging im Jahresverlauf aufgrund des gesun-

kenen Rohölpreisniveaus im Vergleich zum Vorjahr noch einmal zurück. Des Weiteren war die Nachfrage von US-Kunden nach unseren Produkten und Dienstleistungen vor allem im ersten Halbjahr 2016 geringer. In der zweiten Jahreshälfte verbesserte sich die Nachfragesituation in der Region jedoch kontinuierlich. In Brasilien und anderen wesentlichen lateinamerikanischen Märkten erreichte der Umsatz nicht die Vorjahreswerte. Insgesamt entfiel auf Amerika 2016 ein Anteil von 28 % (Vorjahr: 29 %) am globalen Konzernumsatz.

Die Region Asien verbuchte im zurückliegenden Geschäftsjahr 31 % (Vorjahr: 30 %) der Konzernumsätze. Mit einem operativen Wachstum von 8 % war Asien im abgeschlossenen Geschäftsjahr auch der größte regionale Wachstumstreiber. Insbesondere die Umsätze in China entwickelten sich mit einem operativen Zuwachs von 11 % überproportional stark. China ist mit einem Umsatzanteil von inzwischen 16 % der zweitgrößte Absatzmarkt innerhalb des Konzerns. Aber auch in anderen Ländern Asiens konnten positive Wachstumsbeiträge erwirtschaftet werden. Zu nennen sind hier vor allem Indien und Japan mit Zuwachsraten von 9 % bzw. 15 %.

#### **Umsatzentwicklung BYK Additives & Instruments**

Der Geschäftsbereich BYK erreichte im Jahr 2016 einen Umsatzzuwachs von 4 % bzw. 39,1 Mio. € auf 909,1 Mio. € (Vorjahr: 870,0 Mio. €). Dabei glich sich der Anstieg des Umsatzes infolge der Integration der Addcomp Gesellschaften mit leichten negativen Wechselkurseffekten aus, sodass auch der um diese Effekte bereinigte, operative Umsatzanstieg 4 % betrug.

BYK profitierte im Jahresverlauf von Verschiebungen im Absatz hin zu Produkten mit höheren Verkaufspreisen. Die Absatzmenge veränderte sich hingegen im Vergleich zum Vorjahr kaum. Eine rückläufige Nachfrage nach Rheologie-Additiven, die unter anderem in der Exploration von Öl- und Gasvorkommen eingesetzt werden, wurde durch eine

positive Entwicklung in anderen Geschäftsfeldern kompensiert. Das umsatzstärkste Segment der Additive für die Lack- und Farbenindustrie konnte seine Geschäftsaktivitäten erfolgreich ausbauen. Zudem entwickelte sich die Nachfrage nach den Mess- und Prüfinstrumenten des Geschäftsbereichs überdurchschnittlich gut.

Regional wurde das Wachstum des Geschäftsbereichs durch Asien – und hier insbesondere durch die steigende Nachfrage von Kunden in dem für BYK zweitgrößten Absatzmarkt China – getragen. In weiteren wesentlichen Ländern Asiens konnten ebenfalls erhebliche Umsatzzuwächse generiert werden. Zu nennen sind dabei vor allem Japan und Indien. In Europa stieg der Umsatz nicht mit der Dynamik der asiatischen Wachstumsregion. Aber in allen bedeutenden Märkten des Kontinents konnte BYK eine steigende Nachfrage verzeichnen. Nur in Großbritannien und einigen kleineren Absatzmärkten Europas erreichte der Umsatz nicht das Vorjahresniveau. Rückläufig verlief die Umsatzentwicklung in der Region Amerika. Insbesondere in dem größten Einzelmarkt USA sank der Umsatz spürbar. Hier wirkte sich vornehmlich der anhaltende Rückgang der Aktivitäten in der Öl- und Gasförderung negativ auf den Geschäftsverlauf aus. Erst in der zweiten Jahreshälfte drehte sich der negative Trend in diesem Marktsegment infolge des ansteigenden Rohölpreises. Auch in Brasilien sank der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr.

#### **Umsatzentwicklung ECKART Effect Pigments**

Die Umsatzerlöse im Geschäftsbereich ECKART sind um 3 % bzw. 12,2 Mio. € auf 361,9 Mio. € (Vorjahr: 349,7 Mio. €) gestiegen. Bereinigt um leicht positive Wechselkurseffekte erreichte der Umsatzanstieg ebenfalls 3 %. Die Absatzmenge an Effektpigmenten entwickelte sich im zurückliegenden Jahr negativ. Der daraus resultierende Umsatzrückgang wurde jedoch durch eine positive Verschiebung des Absatzes hin zu Produkten mit höheren Preisen überkompensiert.

Der größte Anteil der Produkte wurde an Kunden der Lack-, Farben- und Kunststoffindustrie verkauft, wobei der Umsatz 2016 in diesem Segment über dem des Vorjahres lag. Seine Aktivitäten mit den Kunden in der Kosmetikbranche baute ECKART im abgeschlossenen Geschäftsjahr erneut deutlich aus. In den Segmenten Grafische Industrie und Funktionale Anwendungen erreichten die erzielten Umsatzerlöse nicht das jeweilige Niveau aus 2015.

Die regionale Nachfrage verlief 2016 innerhalb des Geschäftsbereichs uneinheitlich. Wie bei BYK war Asien der mit Abstand größte regionale Wachstumsmotor. Die Region Europa verzeichnete ein leichtes Umsatzplus, wobei ein Rückgang in dem mit Abstand größten Einzelmarkt Deutschland durch ein Wachstum in anderen Ländern ausgeglichen werden konnte. In den Ländern Nord- und Südamerikas erzielte ECKART nicht das Umsatzniveau des Vorjahres.

#### **Umsatzentwicklung ELANTAS Electrical Insulation**

Im Geschäftsbereich ELANTAS sank der Umsatz im Jahr 2016 um 2 % bzw. 11,1 Mio. € auf 452,1 Mio. € (Vorjahr: 463,2 Mio. €). Der Rückgang resultierte alleine aus negativen Wechselkurseffekten, vor allem aufgrund der Veränderung der Wechselkursrelation des Euro zum chinesischen Renminbi. Bereinigt um diese Währungseinflüsse lag der Umsatz auf dem Niveau des Vorjahres. Die Nachfrage nach den Isoliermaterialien des Geschäftsbereichs entwickelte sich 2016 erfreulich positiv. Der damit einhergehende Anstieg der Absatzmenge wurde jedoch durch ein sinkendes Preisniveau kompensiert.

Der nominale Umsatzrückgang spiegelt sich in allen wesentlichen Geschäftsfeldern wider. Alleine der Produktbereich Elektrik verzeichnete einen Umsatzanstieg im Vergleich zum Vorjahr.

Regional betrachtet wies die Kernregion Asien eine positive operative Entwicklung auf. Auf Asien entfiel im Jahr 2016 mehr als die Hälfte der gesamten Umsätze des Ge-

schäftsbereichs. Die in China, dem wichtigsten Markt für ELANTAS, erzielten Umsätze haben sich positiv entwickelt. In anderen wichtigen Wirtschaftsnationen Asiens verzeichnete ELANTAS allerdings eine rückläufige Nachfrage. So sanken die in Japan und Südkorea erwirtschafteten Umsatzerlöse im Vergleich zum Vorjahr. Auch in Europa verzeichnete ELANTAS einen sehr uneinheitlichen Geschäftsverlauf. In vielen Absatzmärkten Westeuropas sanken die Umsätze, wohingegen die Verkaufsmengen in den Ländern Osteuropas teilweise stark anzogen. Insgesamt verharrten die Umsätze in der Kernregion Europa auf dem Vorjahresniveau. In allen wichtigen Absatzmärkten in Amerika sanken die Umsätze 2016 im Vergleich zum Vorjahr. Mit am stärksten ausgeprägt war der Rückgang in den USA, dem nach China zweitwichtigsten Markt für ELANTAS.

#### **Umsatzentwicklung ACTEGA Coatings & Sealants**

Mit einem Umsatz von 352,2 Mio. € erreichte der Geschäftsbereich ACTEGA nicht das Vorjahresniveau (376,4 Mio. €). Der nominale Rückgang von 6 % bzw. 24,3 Mio. € basiert ausschließlich auf der Veräußerung der ACTEGA Colorchemie Gruppe, die im April 2016 erfolgte. Bereinigt um diesen Effekt und leichte Währungseinflüsse lag der Umsatz 2016 auf dem Vorjahresniveau. Dabei stand eine erhöhte Absatzmenge negativen Effekten aus einem veränderten Produktmix und einem niedrigeren Preisniveau gegenüber.

Die regionale Absatzstruktur im Geschäftsbereich ACTEGA hat sich 2016 nicht wesentlich verändert. Die Umsätze in den größten Kernregionen Europa und Amerika lagen im zurückliegenden Geschäftsjahr operativ leicht höher als 2015. In Europa kamen positive Impulse aus den Absatzmärkten Frankreich und Italien. In der Region Amerika stiegen die Umsatzerlöse in den USA und auch in Brasilien, dem zweitgrößten Markt in Amerika. In anderen Ländern Lateinamerikas sanken die Umsätze von ACTEGA hingegen. In Asien konnte der Geschäftsbereich im Jahr 2016 das Vorjah-

resniveau nicht erreichen. Sowohl im größten Absatzmarkt der Region, in China, als auch in anderen wichtigen Ländern sank die Nachfrage nach den Produkten des Geschäftsbereichs. In Indien hingegen konnte ACTEGA seine Umsatzerlöse erhöhen.

## Ertragslage

Das operative Umsatzwachstum wurde durch eine sehr positive Entwicklung der Ertragslage begleitet. Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) stieg um 16 % bzw. 62,1 Mio. € auf 453,0 Mio. € (Vorjahr: 390,9 Mio. €). Der um Akquisitions- und Wechselkurseffekte bereinigte operative Anstieg betrug 15 %. ALTANA erzielte im Geschäftsjahr 2016 eine EBITDA-Marge von 21,8 % (Vorjahr: 19,0 %).

Sowohl die Entwicklung des absoluten EBITDA als auch der EBITDA-Marge lag über unseren Erwartungen. Zu Jahresbeginn 2016 hatten wir zwar eine Entwicklung des Ergebnisses überproportional zur Umsatzerhöhung prognostiziert, die erreichte Profitabilität übersteigt jedoch unseren strategischen Zielkorridor von 18 % bis 20 %.

Die für ALTANA wichtigste Kostengröße, die Rohstoff- und Verpackungskosten, hat sich im relativen Verhältnis sehr positiv entwickelt. Die Materialeinsatzquote, das Verhältnis dieser Kosten zum Umsatz, verringerte sich im Jahresverlauf 2016 auf 39,7 % (Vorjahr: 42,0 %). Dieser Trend wird durch alle Geschäftsbereiche getragen. Neben dem grundsätzlich niedrigeren Preisniveau auf vielen für ALTANA wesentlichen Rohstoffmärkten profitiert ALTANA vor allem von der fortlaufenden Spezialisierung auf Produkte und Märkte mit einer höheren Wertschöpfung und damit von positiven Produktmix-Veränderungen.

Andere für das Ergebnis bedeutende Kostengrößen haben sich in hohem Maße proportional zum Umsatz ent-

wickelt. Die Personalaufwendungen lagen auf dem Niveau des Vorjahres, das jedoch durch Restrukturierungsaufwendungen an Standorten in Deutschland belastet war. Bereinigt man diese Sonderbelastung im Vergleichsjahr 2015, so sind die Personalaufwendungen um 2 % gestiegen. Die Quote der gesamten Personalkosten im Verhältnis zum Umsatz sank leicht auf 21,8 % (Vorjahr: 22,0 %).

Die Struktur der Funktionskosten hat sich 2016 nicht wesentlich im Vergleich zu 2015 verändert. Die Produktionskosten lagen auf dem Niveau des Vorjahres. Zwar sind die produktionsbezogenen Personalkosten überproportional gestiegen und auch die Abschreibungen infolge der ausgebauten Investitionstätigkeit, demgegenüber reduzierten sich allerdings die Aufwendungen für Beratungs- und sonstige Fremdleistungen.

Die Vertriebskosten sanken 2016 leicht im Vergleich zum Vorjahr. Die direkt umsatzabhängigen Kosten entwickelten sich vor dem Hintergrund der leichten Umsatzerhöhung stabil, da ein Anstieg der Vertriebskommissionen durch einen Rückgang der Frachten ausgeglichen werden konnte.

Die Forschungs- und Entwicklungskosten stiegen proportional mit dem Umsatz. Erhöht haben sich in diesem Funktionskostenbereich die Personalkosten, aber auch die Abschreibungen im Zuge der Inbetriebnahme neuer oder erweiterter Laborkapazitäten.

Auch die Verwaltungskosten haben sich proportional zum Umsatz entwickelt. Eine Erhöhung der Aufwendungen für Beratungsleistungen konnte durch einen Rückgang der verwaltungsbezogenen Personalkosten weitgehend ausgeglichen werden.

Der Saldo der Sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen hat sich deutlich verbessert. Diese Entwicklung basiert auf dem Wegfall der im Vorjahr angefallenen außerordentlichen Restrukturierungsaufwendungen und Wertminderungen von Immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen.

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) erreichte 328,7 Mio. € und erhöhte sich damit im Vergleich zum Vorjahr (251,3 Mio. €).




Das Finanzergebnis erreichte -8,6 Mio. € (Vorjahr: -10,7 Mio. €). Hauptgrund für die Verbesserung waren Zinserträge im Zusammenhang mit Steuererstattungen. Dieser Effekt konnte im Vergleich zum Vorjahr negative Währungskurseffekte und andere Belastungen überkompensieren. Der Saldo aus Zinserträgen aus Geldanlagen und Zinsaufwendungen aus Krediten sowie aus Altersversorgung erreichte den Wert des Vorjahres. Demgegenüber verschlechterte sich das Ergebnis aus assoziierten Unternehmen von -12,9 Mio. € im Vorjahr auf -20,3 Mio. € im Geschäftsjahr 2016. Dieser Rückgang beruht auf der Tatsache, dass die

israelische Landa Corp. einen erhöhten Jahresverlust ausgewiesen hat. Das Geschäftsjahr 2016 der Gesellschaft wurde durch gestiegene Aufwendungen im Zuge der Vorbereitung der breiten Markteinführung neuer Produkte belastet.






Das Ergebnis vor Steuern (EBT) stieg auf 299,8 Mio. € (Vorjahr: 227,8 Mio. €), das Ergebnis nach Steuern (EAT) auf 210,1 Mio. € (Vorjahr: 158,0 Mio. €).

## Mehrperiodenübersicht zur Ertragslage

**Umsatz** (Angaben in Mio. €)

2012		1.705
2013		1.765
2014		1.952
2015		2.059
<b>2016</b>		<b>2.075</b>

**EBITDA** (Angaben in Mio. €)

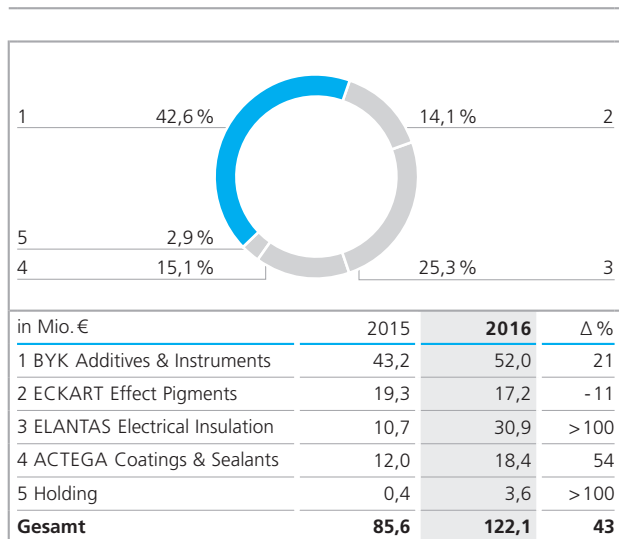
2012		323
2013		336
2014		397
2015		391
<b>2016</b>		<b>453</b>



## Vermögens- und Finanzlage

### Investitionen

#### Investitionen nach Geschäftsbereichen



ALTANA investierte im zurückliegenden Geschäftsjahr insgesamt 122,1 Mio. € und damit 36,5 Mio. € bzw. 43 % mehr als im Vorjahr (85,6 Mio. €). Die Investitionsquote, also

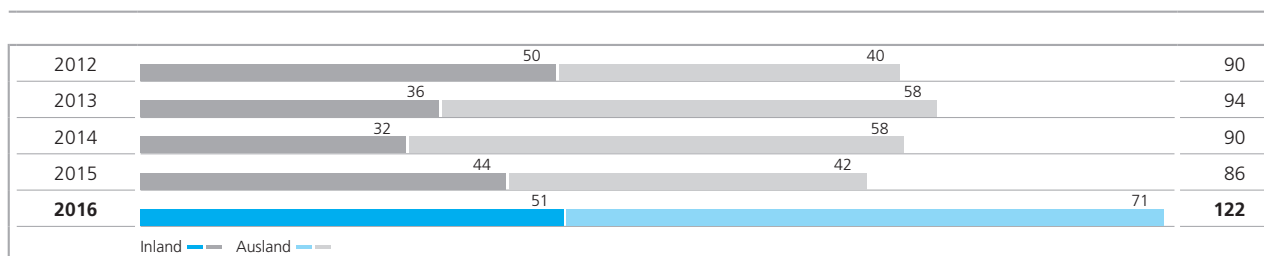
das Verhältnis der Investitionen zum Umsatz, lag mit 5,9 % am oberen Ende der von uns für 2016 prognostizierten Bandbreite von 5 % bis 6 %.

Von der gesamten Investitionssumme entfielen 106,4 Mio. € (Vorjahr: 74,5 Mio. €) auf den Zugang von Sachanlagen und 15,7 Mio. € (Vorjahr: 11,0 Mio. €) auf Immaterielle Vermögenswerte. Die Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte resultierten aus dem Ausbau der ERP-Systeme in den Geschäftsbereichen BYK, ECKART und ACTEGA sowie aus der Aktivierung von Software-Lizenzen und immateriellen Vermögenswerten im Rahmen der Übernahme von Geschäftsaktivitäten.

Im abgeschlossenen Geschäftsjahr hat sich die regionale Verteilung der Investitionen in Richtung Asien – und hier insbesondere China – verschoben. Vor allem die Übernahme eines Produktionsstandortes im Geschäftsbereich ELANTAS hat dazu beigetragen, dass der Anteil Asiens an den Konzerninvestitionen auf 25 % (Vorjahr: 6 %) gestiegen ist. Im Vergleich zu den Vorjahren unverändert, entfiel allerdings der größte Anteil mit 57 % (Vorjahr: 67 %) weiterhin auf die Konzernstandorte in Europa. Die Region Amerika verbuchte 18 % (Vorjahr: 27 %) der weltweiten Investitionen.

Der Geschäftsbereich BYK investierte 2016 insgesamt 52,0 Mio. € (Vorjahr: 43,2 Mio. €), vornehmlich in den Ausbau der Produktions- und Laborkapazitäten und der ERP-

#### Investitionen ALTANA Konzern (Angaben in Mio. €)



Systeme. Ein wesentliches Einzelprojekt umfasste den Kauf eines Grundstücks in Schanghai, um zukünftig die regionalen Vertriebs- und Forschungsaktivitäten an einem Standort zu bündeln. Eine weitere Großinvestition betraf eine Anlage zur Durchführung automatisierter Produktanalysen für Additive am Standort Wesel.

Das Investitionsvolumen im Geschäftsbereich ECKART war mit 17,2 Mio. € (Vorjahr: 19,3 Mio. €) geringer als im Vorjahr. Bedingt durch die Fortführung der weltweiten Vereinheitlichung der ERP-Systeme entfiel ein nicht unwesentlicher Anteil der Investitionssumme auf Software.

Der Geschäftsbereich ELANTAS investierte mit 30,9 Mio. € deutlich mehr in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte als noch im Vorjahr (10,7 Mio. €). Über die Hälfte des gesamten Investitionsvolumens entfiel auf die Standorte des Geschäftsbereichs in China – mit Abstand der größte Absatzmarkt für ELANTAS. Der Erwerb eines Produktionsstandorts in Tongling war dabei das bedeutendste Einzelprojekt.

Mit 18,4 Mio. € investierte auch der Geschäftsbereich ACTEGA mehr als 2015 (12,0 Mio. €). Die Fertigstellung der Forschungs- und Entwicklungskapazitäten am Standort in Grevenbroich sowie die Anschaffung eines neuen Extruders für die Herstellung von Dichtungsmassen stellten bedeutende Einzelprojekte dar. Hinzu kam die Einführung eines neuen ERP-Systems am Standort Lehrte.

## Bilanzstruktur

### Wesentliche Kennzahlen

	2015	2016	Δ %
in Mio. €			
Bilanzsumme	2.964,5	3.053,9	3
Eigenkapital	1.935,6	2.082,2	8
Nettoverschuldung <sup>1</sup>	-114,2	25,7	N/A

<sup>1</sup> Dies entspricht dem Saldo aus den liquiden Mitteln, kurzfristigen Finanzanlagen, Wertpapieren, Finanzverbindlichkeiten und Pensionsrückstellungen.

Im Verlauf des Geschäftsjahres 2016 stieg die Bilanzsumme des ALTANA Konzerns von 2.964,5 Mio. € auf 3.053,9 Mio. € an. Die Erhöhung um 89,4 Mio. € bzw. 3 % resultiert vornehmlich aus der erhöhten Investitionstätigkeit.

Die Immateriellen Vermögenswerte sanken leicht auf 922,8 Mio. € (Vorjahr: 934,5 Mio. €). Die planmäßigen Abschreibungen von immateriellen Vermögenswerten aus Akquisitionen wurden in Teilen durch die aus der Übernahme der Addcomp Gesellschaften resultierenden Zugänge sowie die Investitionen in Software ausgeglichen. Bedingt durch die erhöhte Investitionstätigkeit im abgeschlossenen Geschäftsjahr stiegen die Sachanlagen auf 781,1 Mio. € (Vorjahr: 751,3 Mio. €).

Die gesamten Langfristigen Vermögenswerte erreichten zum Bilanzstichtag 1.831,0 Mio. € (Vorjahr: 1.814,4 Mio. €) und lagen damit auf dem Niveau des Vorjahres. Ihr Anteil an der Bilanzsumme betrug zum Bilanzstichtag 60 % (Vorjahr: 61 %).

Die Veränderung der Kurzfristigen Vermögenswerte wurde insbesondere durch die Veränderung des Bestands an liquiden Mitteln und kurzfristigen Finanzanlagen sowie eine Veränderung des Net Working Capital bestimmt. Die liquiden Mittel sanken im Jahresverlauf auf 375,6 Mio. € (Vorjahr: 422,1 Mio. €). Hinzuzurechnen sind jedoch 92,9 Mio. €, die ALTANA vor dem Hintergrund der Zinsentwicklung zum Bilanzstichtag als Termingeldanlage mit einer Laufzeit von über drei Monaten gehalten hat.

Sowohl Vorräte als auch die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind im Zuge der allgemeinen Geschäftstätigkeit leicht gestiegen. Die Reichweite des gesamten Net Working Capital, bezogen auf das Verhältnis zur Geschäftsentwicklung der jeweils vorangegangenen drei Monate unter Berücksichtigung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sank zum Ende 2016 auf 102 Tage (Vorjahr: 105 Tage). Positiv wirkte sich die Erhöhung

der Reichweite für die Verbindlichkeiten aus, die einen leichten Anstieg der Reichweite des Vorratsvermögens überkompensieren konnte. Der relative Bestand an Forderungen lag im Vergleich zum Vorjahr auf einem stabilen Niveau. Die Verbesserung der Net Working Capital-Reichweiten entsprach der Anfang des Jahres 2016 prognostizierten Entwicklung. Die gesamten kurzfristigen Vermögenswerte stiegen um 6 % auf 1.222,8 Mio. € (Vorjahr: 1.150,1 Mio. €).

Auf der Passivseite ergaben sich Veränderungen vornehmlich durch die Tilgung von Schuldscheindarlehen und den ergebnisbedingten Anstieg des Eigenkapitals. Die Verbindlichkeiten aus Schuldscheindarlehen wurden sowohl durch die Rückführung einer planmäßig fälligen Tranche (42,5 Mio. €) als auch durch die Kündigung variabler Tranchen (83,5 Mio. €) reduziert. Bei den Langfristigen Verbindlichkeiten führt dies zu einem Rückgang auf 564,2 Mio. € (Vorjahr: 633,4 Mio. €). Der Abbau der Finanzverbindlichkeiten wurde durch einen Anstieg der Rückstellungen für Pensionen in Teilen kompensiert. Der Anteil der gesamten Langfristigen Verbindlichkeiten sank von 21 % auf 19 %.

Leicht erhöht hat sich die Summe der in der Bilanz ausgewiesenen Kurzfristigen Verbindlichkeiten von 395,4 Mio. € auf 407,5 Mio. € zum 31. Dezember 2016. Der Ausbau der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der kurzfristigen Rückstellungen wurde durch den Rückgang der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten nahezu ausgeglichen. Das Eigenkapital des Konzerns erhöhte sich um 146,6 Mio. € bzw. um 8 % auf 2.082,2 Mio. € (Vorjahr: 1.935,6 Mio. €). Zurückzuführen ist der Anstieg auf den Überschuss des Geschäftsjahres 2016. Die Eigenkapitalquote zum 31. Dezember 2016 stieg auf 68 % (Vorjahr: 65 %).

Das Nettofinanzvermögen, also der Saldo aus liquiden Mitteln, Kurzfristigen Finanzanlagen, kurzfristig gehaltenen Wertpapieren, Finanzverbindlichkeiten sowie Pensionsrückstellungen erreichte zum Jahresende 2016 25,7 Mio. € (Vorjahr: Nettofinanzverschuldung in Höhe von 114,2 Mio. €).

### Grundsätze und Ziele der Finanzierungsstrategie

Die Finanzierung der operativen Geschäftstätigkeit soll grundsätzlich durch den im Rahmen der betrieblichen Tätigkeit

### Struktur der Konzernbilanz

Aktiva	31.12.2015		31.12.2016	
	Mio. €	%	Mio. €	%
Langfristige Vermögenswerte	1.814,4	61	1.831,0	60
Vorräte, Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	718,5	24	737,5	24
Liquide Mittel, Kurzfristige Finanzanlagen und Wertpapiere	431,6	15	485,3	16
<b>Aktiva</b>	<b>2.964,5</b>	<b>100</b>	<b>3.053,9</b>	<b>100</b>

Passiva	31.12.2015		31.12.2016	
	Mio. €	%	Mio. €	%
Eigenkapital	1.935,6	65	2.082,2	68
Langfristige Verbindlichkeiten	633,4	21	564,2	19
Kurzfristige Verbindlichkeiten	395,4	13	407,5	13
<b>Passiva</b>	<b>2.964,5</b>	<b>100</b>	<b>3.053,9</b>	<b>100</b>

erwirtschafteten Cash Flow abgedeckt werden. Gleiches gilt für den Bedarf an Investitionen, die dem kontinuierlichen Ausbau der Geschäftsaktivitäten dienen.

Daraus abgeleitet orientieren sich die Ziele unserer Finanzierungsstrategie daran, zum einen die im Konzern erwirtschafteten liquiden Mittel zentral zur Verfügung zu halten. Zum anderen wird ein Finanzrahmen angestrebt, der es ALTANA ermöglicht, Akquisitionen und auch große, über das gewöhnliche Maß hinausgehende Investitionsprojekte flexibel und schnell abzuwickeln.

Um diese Ziele erfolgreich umzusetzen, steuern wir nahezu die komplette Konzerninnenfinanzierung zentral über die ALTANA AG. Hierzu sind für die bedeutenden Währungsräume Cash Pools eingerichtet.

Aus der Emission zweier Schuldscheindarlehen in den Jahren 2012 und 2013 (insgesamt 350 Mio. €) bestanden zum Jahresende 2016 Verbindlichkeiten über insgesamt 224 Mio. €. Die ausstehenden Schuldscheindarlehen verfügen über Tranchen mit fixer Verzinsung und unterschiedlichen Laufzeiten. Die Tilgung erfolgt bis 2020. Zudem besteht noch ein allgemeiner Konsortialkreditrahmen über 250 Mio. € mit einer Laufzeit bis mindestens 2021.

Diese Finanzierungsstruktur bietet ALTANA die notwendige Flexibilität, um kurzfristige und auch investitionsintensive Wachstumsopportunitäten angemessen nutzen zu können. Die Verteilung der Fristigkeit der genutzten Finanzierungsinstrumente ermöglicht es uns, die Tilgung der Verbindlichkeiten über die Zuflüsse aus dem operativen Cash Flow optimal zu steuern.

Außerbilanzielle Finanzierungsinstrumente nutzen wir weiterhin nur sehr eingeschränkt. Dabei handelt es sich um Einkaufsverpflichtungen, operative Leasingverpflichtungen sowie um Garantien für Pensionsverpflichtungen. Details zu den bestehenden Finanzierungsinstrumenten sind im online verfügbaren Konzernabschluss dargestellt.

## Liquiditätsanalyse

### Liquiditätskennzahlen

	2015	2016	Δ %
in Mio. €			
Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit	346,1	376,7	9
Cash Flow aus der Investitionstätigkeit	-140,7	-234,3	N/A
Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit	-63,1	-185,4	N/A

Im Laufe des Jahres 2016 sank der Bestand an liquiden Mitteln um 46,5 Mio. € auf 375,6 Mio. € (Vorjahr: 422,1 Mio. €). Zusätzlich bestehen zum Bilanzstichtag kurzfristige Finanzanlagen in Höhe von 92,9 Mio. €, die Geldmarktanlagen mit einer Restlaufzeit von mindestens drei Monaten und weniger als einem Jahr betreffen.

Der Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit überstieg mit 376,7 Mio. € das Vorjahr (346,1 Mio. €) um 30,6 Mio. € bzw. 9 %. Damit lag der operative Cash Flow über unseren Erwartungen. Zum Jahresbeginn 2016 waren wir noch von einem Mittelzufluss in Höhe des Vorjahres ausgegangen. Getragen wurde das Wachstum durch den Konzernjahresüberschuss und eine positive Entwicklung der Ertragssteuerpositionen sowie der Rückstellungen und sonstiger Forderungen und Verbindlichkeiten.

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 93,6 Mio. € auf 234,3 Mio. € (Vorjahr: 140,7 Mio. €). Getrieben wurde dies durch die gestiegenen Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und kurzfristige Geldmarktanlagen. Der Saldo der Auszahlung für die 2016 getätigte Akquisition der BYK Addcomp Gesellschaften und der Einzahlung aus der Veräußerung der ACTEGA Colorchemie Gruppe hat den Cash Flow aus der Investitionstätigkeit nicht wesentlich beeinflusst.

Aus der Finanzierungstätigkeit flossen im Geschäftsjahr 2016 Mittel in Höhe von 185,4 Mio. € (Vorjahr: 63,1 Mio. €) ab. Die Finanzverbindlichkeiten wurden im Jahresverlauf durch planmäßige Tilgungen von Schuldscheintranchen (65,0 Mio. €) und die Kündigung variabler Tranchen in Höhe von 61,0 Mio. € reduziert. Die Dividendenzahlung lag im abgeschlossenen Geschäftsjahr auf dem Niveau des Vorjahres.

## Wertmanagement

### Kennzahlen Wertmanagement

	2015	2016
in Mio. €		
Operatives Kapital (Jahresdurchschnitt)	2.354,4	2.344,2
Operativer Ertrag	237,5	270,8
Return on Capital Employed (ROCE)	10,1%	11,6%
Kapitalkostensatz	8,0%	8,0%
ALTANA Value Added (AVA relativ)	2,1%	3,6%
ALTANA Value Added (AVA absolut)	49,2	83,3

Die Veränderung des Unternehmenswerts wird bei ALTANA über die Kennziffer ALTANA Value Added (AVA) bestimmt. Im Geschäftsjahr 2016 haben wir wieder einen deutlich positiven Beitrag zur Entwicklung des Unternehmenswerts geleistet.

Das durchschnittlich im Konzern gebundene Kapital sank auf 2.344,2 Mio. € (Vorjahr: 2.354,4 Mio. €). Im Wesentlichen resultiert die Senkung des Kapitals aus der Veräußerung der ACTEGA Colorchemie Gruppe, die durch die Akquisition der BYK Addcomp Gesellschaften in Teilen kompensiert wurde. Mit 270,8 Mio. € (Vorjahr: 237,5 Mio. €) stieg der operative Ertrag infolge der deutlich verbesserten Ergebnislage im Geschäftsjahr 2016 an.

Der Return on Capital Employed (ROCE) lag 2016 mit 11,6 % auf einem sehr guten Niveau und deutlich über dem

Vorjahreswert (10,1 %). Bei einem unveränderten Kapitalkostensatz von 8,0 % erreichte der relative AVA 3,6 % (Vorjahr: 2,1 %).

Die Kapitalkosten sanken analog zum Rückgang des operativen Kapitals leicht auf 187,5 Mio. € (Vorjahr: 188,4 Mio. €). Damit erreichte der absolute AVA im abgeschlossenen Geschäftsjahr 83,3 Mio. € (Vorjahr: 49,2 Mio. €).

Die für 2016 ausgewiesene Prognose einer leichten Verbesserung der Wertkennzahlen konnten wir damit aufgrund der positiven Ergebnisentwicklung deutlich übertreffen.

### Gesamteinschätzung zum Geschäftsverlauf und zur wirtschaftlichen Lage

Im Jahresverlauf entwickelten sich die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in hohem Maße stabil.

Trotz eines herausfordernden Marktumfelds konnte ALTANA operativ wachsen, wobei die regionale Dynamik sehr uneinheitlich verlief. Die Profitabilität erhöhte sich insbesondere aufgrund der gestiegenen Rohmargen.

Die Bilanzstrukturen haben wir 2016 noch weiter gestärkt und die Finanzierungsspielräume ausgebaut.

## Innovation und Mitarbeiter

### Innovation

Produkte und Dienstleistungen von ALTANA sind darauf ausgerichtet, unseren Kunden besondere Lösungen zu bieten und einen Wettbewerbsvorteil zu ermöglichen. Wir werden von unseren Kunden als Know-how-Träger wahrgenommen und in die Entwicklung neuer Produkte in der Regel schon frühzeitig einbezogen. Um unsere Positionierung als eines der führenden Unternehmen in der Spezialchemie künftig weiter halten und sogar noch ausbauen zu können, müssen wir unsere Kompetenzen stetig ausbauen und das eigene Produktportfolio kontinuierlich erweitern.

In den divisionalen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen des Konzerns wird ständig an einer Weiterentwicklung des Produktportfolios gearbeitet. Dabei stehen neben bestehenden Anwendungen in aktuellen oder neuen Märkten auch Tätigkeiten zur Entwicklung neuer Anwendungen für diese Märkte im Fokus. Um künftige Geschäftsfelder zu erschließen, identifizieren wir die Bedürfnisse unserer Kunden und beziehen sie in die Entwicklung neuer Lösungen ein.

Um das Know-how und die Kompetenzen innerhalb des Konzerns über Branchen- und Technologiegrenzen hinweg miteinander verbinden zu können, werden auf Gruppenebene ausgewählte Forschungs- und Entwicklungsprojekte zentral initiiert und koordiniert. Hierbei werden über externe Netzwerke und enge Kooperationen mit Universitäten

und Forschungsinstituten auch Impulse von außen aufgenommen und auf deren mögliche Nutzung im Konzern geprüft. Im Geschäftsjahr 2016 haben wir diese Aktivitäten deutlich ausgebaut. Es wurden vier Projekte initiiert, die in den kommenden drei Jahren neue Erkenntnisse in vielversprechenden Technologiebereichen für ALTANA generieren sollen.

Beispiele für zentral über die ALTANA Holding vorangetriebene Projekte sind zum einen der Bereich der Gedruckten Elektronik und zum anderen die strategische Partnerschaft im Bereich Digitaldruck mit der israelischen Landa-Gruppe. Von diesem Entwicklungspotenzial werden unsere Geschäftsbereiche in unterschiedlicher Ausprägung profitieren können.

Grundlage unserer Innovationskraft ist ein weltweites Forschungs- und Entwicklungsnetzwerk mit aktuell 1.021 Mitarbeitern. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung beliefen sich im Berichtsjahr auf 129,3 Mio. € (Vorjahr: 128,1 Mio. €).

Der anhaltend hohe Umsatzanteil der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen von 6,2 % (Vorjahr: 6,2 %) ist einmal mehr Ausdruck unseres Innovationsfokus.

**Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen** (Angaben in Mio.€)

2012		102,3
2013		109,4
2014		113,9
2015		128,1
<b>2016</b>		<b>129,3</b>



### Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung

BYK Additives & Instruments	432
ECKART Effect Pigments	216
ELANTAS Electrical Insulation	168
ACTEGA Coatings & Sealants	197
Holding	8
<b>Gesamt</b>	<b>1.021</b>

### Mitarbeiter

Im Jahresverlauf 2016 sank die Anzahl der innerhalb der ALTANA Gruppe beschäftigten Mitarbeiter um 129 bzw. 2% auf 5.967 Personen (Vorjahr: 6.096). Der Rückgang beruht im Wesentlichen auf der Veräußerung der ACTEGA Colorchemie Gruppe.

Im Geschäftsbereich BYK erhöhte sich die Mitarbeiterzahl um 71 auf 2.055 Personen (Vorjahr: 1.984). Der wesentliche Anteil der Erhöhung entfiel auf die Mitte des Jahres 2016 neu erworbenen Addcomp Gesellschaften in den Niederlanden und in den USA. Des Weiteren stieg auch die Anzahl der Mitarbeiter im Additiv-Geschäft in den USA und im Instrumenten-Geschäft in Deutschland.

Im Geschäftsbereich ECKART sank die Anzahl der Beschäftigten im Zuge der 2015 eingeleiteten Restrukturierung um 57 auf 1.748 Personen (Vorjahr: 1.805). Der Rückgang des Personals betraf insbesondere die deutschen Standorte Hartenstein und Wackersdorf. Die eigene Vertriebsorganisation in Großbritannien wurde 2016 aufgelöst. In den USA stieg die Anzahl der Beschäftigten aufgrund des Ausbaus der Geschäftsaktivitäten.

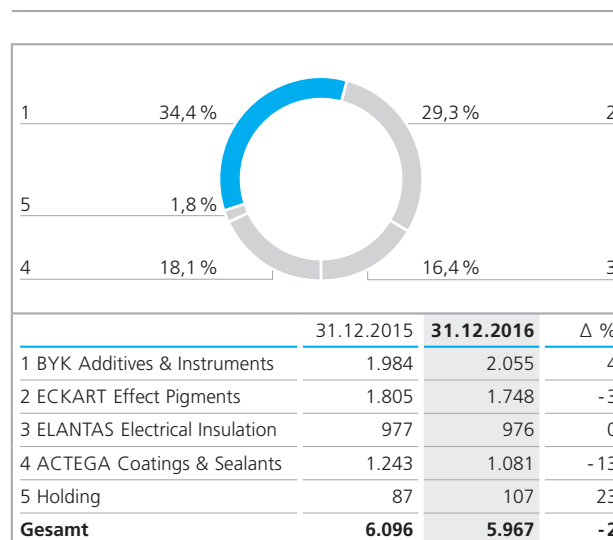
Im Geschäftsbereich ELANTAS blieb die Mitarbeiterzahl im Jahresverlauf insgesamt mit 976 Personen (Vorjahr: 977) konstant. Die Entwicklung innerhalb des Geschäftsbereichs verlief jedoch uneinheitlich. In der Produktion wurde Personal abgebaut. Hingegen stieg die Anzahl der Mitarbeiter

im Bereich Forschung & Entwicklung in nahezu gleicher Höhe an. Regional betraf der Personalarückgang im Wesentlichen Deutschland.

ACTEGA verzeichnete mit einem Rückgang um 162 Mitarbeiter auf 1.081 Beschäftigte (Vorjahr: 1.243) den größten Rückgang aller Geschäftsbereiche. Ursächlich hierfür ist im Wesentlichen die Veräußerung der ACTEGA Colorchemie Gruppe mit 151 Mitarbeitern. Darüber hinaus hat ACTEGA auch an Standorten in China und in Brasilien das Personal reduziert. An den Produktionsstandorten in Deutschland und Spanien stieg hingegen die Mitarbeiterzahl.

Die funktionale Struktur der Belegschaft hat sich im Geschäftsjahr 2016 nicht wesentlich verändert. Mit 52 % bzw. 3.114 Personen (Vorjahr: 3.216) arbeiteten die meisten Beschäftigten weiterhin in der Produktion, wobei dieser Bereich – insbesondere durch die Veräußerung der ACTEGA Colorchemie Gruppe – mit 102 Mitarbeitern den stärksten Rückgang aller Funktionsbereiche verzeichnete. Auch die

### Mitarbeiter nach Geschäftsbereichen



Anzahl der im Bereich Forschung & Entwicklung beschäftigten Personen sank 2016 um 28 auf 1.021 Mitarbeiter (Vorjahr: 1.049).

In den Bereichen Marketing und Vertrieb sowie Verwaltung blieb die Anzahl der Mitarbeiter im Jahresverlauf 2016 nahezu unverändert. Der weiterhin geringste Anteil der konzernweit tätigen Belegschaft entfiel auch 2016 mit 873 Personen (Vorjahr: 876) auf die Verwaltungsfunktionen.

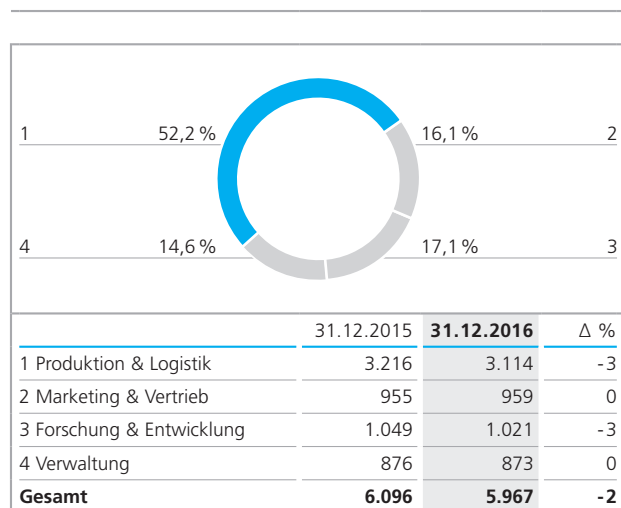
Bei der regionalen Struktur haben sich 2016 nur geringe Verschiebungen ergeben. Mit 3.850 Personen (Vorjahr: 3.991) entfiel auf die europäischen Konzerngesellschaften unverändert der weitaus größte Personalanteil. 3.126 Mitarbeiter (Vorjahr: 3.255) waren zum Jahresende in Deutschland beschäftigt, mehrheitlich an den größten Produktions- und Entwicklungsstandorten der Geschäftsbereiche ECKART und BYK in Hartenstein bzw. Wesel. Leicht gestiegen ist die Anzahl der Mitarbeiter in Amerika. Diese erhöhte sich von 1.352 im Vorjahr auf 1.376 Personen zum Jahres-

ende 2016. Demgegenüber reduzierte sich die Mitarbeiteranzahl der asiatischen Konzerngesellschaften von 753 Personen im Vorjahr auf 741 Mitarbeiter leicht.

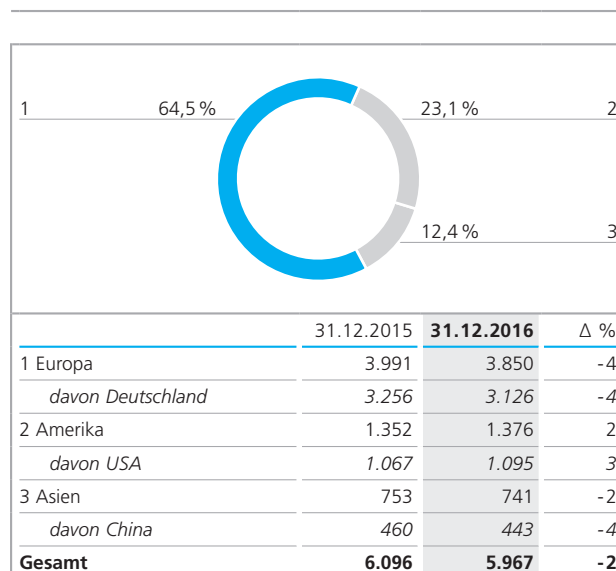
Zum Ende des Geschäftsjahres 2016 waren 1.552 Frauen und 4.415 Männer bei ALTANA beschäftigt. 90 % aller Mitarbeiter standen zum Bilanzstichtag in einem unbefristeten und 10 % in einem befristeten Arbeitsverhältnis, wobei diese Verteilung bei beiden Geschlechtern gleich war. Von den weiblichen Beschäftigten waren zum Ende 2016 77 % in Vollzeit und 23 % in Teilzeit beschäftigt. Bei den Beschäftigten männlichen Geschlechts lag die Quote der Vollzeitbeschäftigten bei 98 %. Neben den eigenen Mitarbeitern waren zum 31. Dezember 2016 179 Leiharbeitskräfte im ALTANA Konzern beschäftigt.

ALTANA steht im internationalen Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte. Wie in der gesamten chemischen Industrie, so werden wir auch im ALTANA Konzern in den kommenden Jahren insbesondere in Europa in eine Phase

Mitarbeiter nach Funktionsbereichen



Mitarbeiter nach Regionen



eintreten, die aufgrund der demografischen Entwicklung schon heute eine dezidierte Nachfolgeplanung unumgänglich macht. Um in diesem Umfeld zu bestehen, haben wir 2016 weitere Initiativen eingeleitet und Maßnahmen umgesetzt. Alle Maßnahmen zur Stärkung der Unternehmenskultur und zur Weiterentwicklung des Personalmanagements erfolgen dabei auf Grundlage unseres Leitbilds. Mit der Konzentration auf unsere festgeschriebenen und transparent kommunizierten Werte stellen wir eine gemeinsame Ausrichtung unseres Handelns und der Mitarbeiterführung sicher. Einen besonderen Schwerpunkt nahm dabei 2016 das Leadership & Talent Management ein, das wir im zurückliegenden Jahr nicht nur prozessual, sondern auch organisatorisch in der ALTANA Holding verankert haben. Mit neuen Instrumenten und Entwicklungsmöglichkeiten soll die strukturierte Nachfolgeplanung in Zukunft noch effektiver umgesetzt werden.

Die Personalentwicklung nimmt einen hohen Stellenwert auch in der Zukunftsaufgabe von ALTANA („Keep Changing Agenda“) ein. „Menschen mobilisieren“ ist dabei eine der strategischen Stoßrichtungen für die kommenden Jahre. Dazu gehören eine erhöhte Vielfalt, eine effektive Nachfolgeplanung sowie eine Stärkung der internationalen Mobilität.

#### **Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a Abs. 4 HGB**

Die Förderung von Frauen in Führungspositionen stand im zurückliegenden Geschäftsjahr unverändert im Fokus. Wir haben mit der Intensivierung von Maßnahmen, die bereits in der Vergangenheit eingeführt wurden, und auch mit neuen Instrumenten den Ausbau von Vielfalt weiter im Personalmanagement verankert. Einen Schwerpunkt nahm dabei die Förderung von Frauen ein. In den nationalen und internationalen Managemententwicklungsprogrammen von ALTANA wurde der Anteil von Frauen in den letzten Jah-

ren deutlich erhöht. Des Weiteren umfasst das Weiterbildungsprogramm auch spezielle Angebote für Frauen. Das bereits im Vorjahr als Pilotprojekt gestartete Mentoring-Programm wurde 2016 auf andere Konzernstandorte ausgeweitet. Daneben wurden vielfältige informelle Plattformen geschaffen, um generell den Dialog zu diesem Thema zu intensivieren. Diese umfassen sowohl regelmäßige Treffen von Frauen in Führungspositionen zur Stärkung des Netzwerks als auch Workshops zur Weiterentwicklung partnerschaftlicher Familienmodelle, die Beiträge zur kontinuierlichen Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Arbeit bei ALTANA generieren sollen.

Mittel- bis langfristig ist es das Ziel von ALTANA, den Anteil von Frauen in Führungspositionen auf den Prozentsatz zu erhöhen, der dem Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft entspricht.

Der Aufsichtsrat der ALTANA AG hat entsprechend den Anforderungen des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst Zielgrößen für den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat und Vorstand bis zum 30. Juni 2017 festgelegt. Der Aufsichtsrat plant nach der erst 2015 im Rahmen des Generationswechsels erfolgten Neuorganisation des Vorstands keine Erweiterung dieses Organs. Deswegen sieht die festgelegte Zielgröße bis zum 30. Juni 2017 keine Frau im Vorstand vor. Für den Aufsichtsrat wurde eine Zielgröße von 25 % festgelegt.

Der Vorstand hat entsprechende Zielgrößen für die beiden Führungsebenen der ALTANA AG unterhalb des Vorstands definiert. Für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands der ALTANA AG wurde bis zum 30. Juni 2017 eine Zielgröße von 10 % und für die zweite Führungsebene eine Zielgröße von 30 % beschlossen. Auch für die deutschen Tochtergesellschaften, die der Mitbestimmung unterliegen, wurden Zielgrößen bestimmt.

## Nachtragsbericht

ALTANA hat Ende Januar 2017 einen Vertrag über den Erwerb der US-amerikanischen und deutschen PolyAd Gesellschaften im Wege eines Share Deals abgeschlossen. Das Geschäft mit Additivlösungen für den globalen Kunststoffmarkt wird in den Geschäftsbereich BYK Additives & Instruments integriert werden.

Im Februar hat ALTANA eine neuartige Metallografietechnologie von der israelischen Landa Gruppe erworben. Die neuen Aktivitäten werden in den ALTANA Geschäftsbereich ACTEGA integriert.

## Voraussichtliche Entwicklung

### Künftige Ausrichtung des Konzerns

Für die kommenden zwei Jahre ist keine grundlegende Veränderung der Konzernstrategie oder der Organisationsstruktur vorgesehen. Der Fokus auf Spezialitätenmärkte und das Angebot innovativer Chemielösungen werden weiterhin die Treiber für die Geschäftsentwicklung sein.

Der Eintritt in neue Marktsegmente oder Anwendungsbereiche sollte mittelfristig zu keiner wesentlichen Veränderung der Absatzstruktur führen. Auch die ausgewogene regionale Umsatzaufteilung sollte grundsätzlich stabil bleiben.

Es kann allerdings aufgrund von Akquisitionen zu einer Veränderung der Absatz- und Marktstrukturen kommen. Arrondierende Akquisitionen können dabei ebenso zu einer Verschiebung führen wie insbesondere die mögliche Integration eines neuen Geschäftsbereichs.

### Konjunktur- und Branchenausblick

Das gesamtwirtschaftliche Wachstum sollte 2017 leicht anziehen. Der Internationale Währungsfonds (IWF) prognostiziert einen Anstieg der weltweiten Wirtschaftsleistung um 3,4 %. Damit läge das Wachstum leicht über dem Niveau des Jahres 2016 (3,1 %).

Diese Entwicklung sollte sowohl durch eine höhere Dynamik in den Schwellenländern als auch durch einen weiteren Zuwachs in den etablierten Industrienationen getragen werden. Auch weiterhin sind die höchsten Wachstumsraten in den aufstrebenden asiatischen Volkswirtschaften zu erwarten. Der IWF schätzt, dass die Dynamik in China und Indien mit 6,5 % bzw. 7,2 % weiterhin sehr hoch bleibt. Für die Wirtschaft der USA wird ein zunehmendes Wachstumstempo von 2,3 % prognostiziert (2016: 1,6 %). Für Brasilien erwartet der IWF ein Ende der Rezession und eine im Vergleich zum Vorjahr stagnierende Konjunktur. In Europa sollte sich

die stabile Entwicklung der Wirtschaftsleistung 2017 weiter fortsetzen. Für den gesamten Euroraum einschließlich Deutschland wird ein Wachstum von 1,6 % vorausgesagt.

Für den allgemeinen Chemiesektor erwarten wir vor dem Hintergrund der globalen Konjunkturaussichten für 2017 ein höheres Wachstum als im Vorjahr. Die Branchenvereinigung American Chemistry Council (ACC) prognostiziert für 2017 einen Anstieg der weltweiten Chemieproduktion um 2,9 %, nach erwarteten 2,2 % im zurückliegenden Geschäftsjahr. Dieses Wachstum wird sowohl durch die Chemieindustrie der aufstrebenden Schwellenländer als auch durch die etablierten Wirtschaftsnationen getrieben.

Wir gehen davon aus, dass sich in diesem Branchenumfeld die allgemeine Nachfrage auf den für ALTANA relevanten Märkten grundsätzlich positiv, wenn auch regional unterschiedlich entwickeln wird. Inwieweit Veränderungen im Lagerverhalten entlang der Wertschöpfungskette die tatsächliche Nachfrage nach Produkten unserer Geschäftsbereiche beeinflussen, hängt in hohem Maße von der erwarteten kurz- bis mittelfristigen Entwicklung ab. Bewegungen der Lagerniveaus können zu wesentlichen Auswirkungen führen.

Die Preisentwicklung für Rohöl kann kaum verlässlich prognostiziert werden. Wir gehen davon aus, dass sich das Preisniveau in den kommenden Jahren erhöhen wird. Die Verfügbarkeit, die Preisgestaltung und die Verbrauchsmenge von Chemieprodukten unterliegen – in unterschiedlichem Ausmaß – dem Einfluss des Rohölmarktes. Zudem kann die Erwartung von Marktteilnehmern in Bezug auf die zukünftige Entwicklung des Ölpreises deutliche Veränderungen in der Lagerhaltung entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Chemiewirtschaft bewirken.

Wie bereits in den Vorjahren können auch 2017 die für ALTANA wesentlichen Wechselkursrelationen ausgeprägte Volatilitäten aufweisen. Ausschlaggebend für Wechselkursbewegungen kann neben der Entwicklung der regionalen Zinsniveaus und Wirtschaftsleistungen auch politische Einflussnahme sein. Da sich Intensität und Richtung der

Währungskurse nicht prognostizieren lassen, sind konkrete Aussagen zum Einfluss nicht möglich.

## Erwartete Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage

### Erwartete Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Auf Basis des erwarteten Wachstums der globalen Wirtschaft gehen wir für das neue Geschäftsjahr von einer positiven Entwicklung der Nachfrage für unsere Produkte und Dienstleistungen aus. Das operative Umsatzwachstum, also bereinigt um Wechselkurs- und Akquisitionseffekte, wird sich voraussichtlich in einem Korridor zwischen 2 % und 5 % bewegen. Maßgeblicher Treiber für diesen Zuwachs sollte ein Anstieg der Absatzmenge sein, während der Preis-/Mixeffekt leicht negativ ausfallen dürfte.

Der nominale Umsatzanstieg 2017 sollte durch die Ende 2016 und Anfang 2017 vereinbarten Akquisitionen und potenzielle weitere Erwerbe höher ausfallen und kann aufgrund von Wechselkursveränderungen zusätzlich beeinflusst werden. Grundsätzlich sollten die Umsätze der Geschäftsbereiche operativ mit einer ähnlichen Dynamik wachsen wie der Konzernumsatz. Im Geschäftsbereich ELANTAS gehen wir von einem operativen Umsatzwachstum auf niedrigerem Niveau aus. Positive Wachstumsimpulse erwarten wir von dem Ende 2016 vereinbarten Erwerb des Isolierharzgeschäftes des belgischen Chemiekonzerns Solvay.

Wir gehen davon aus, dass sich bei den wesentlichen Kostengrößen keine signifikanten Verschiebungen von Kostenquoten im Verhältnis zum Umsatz ergeben. Für die Materialkostenquote prognostizieren wir einen Anstieg.

Für das Wachstum der Personalkosten und anderer fixer Kostengrößen planen wir einen relativen Zuwachs, der auf dem Niveau oder leicht unterhalb des Umsatzwachstums liegen sollte.

Vor dem Hintergrund der überproportional steigenden Materialkosten gehen wir davon aus, dass sich die EBITDA-Marge – nach dem sehr hohen Niveau 2016 – wieder näher

an unserem strategischen Zielkorridor von 18 % bis 20 % orientieren wird.

Nach 2017 erwarten wir eine leicht anziehende Wachstumsdynamik bei grundsätzlich gleichbleibender oder sogar geringfügig steigender Profitabilität.

### **Erwartete Vermögens- und Finanzlage**

In der Bilanzstruktur dürften sich 2017 insgesamt keine wesentlichen Verschiebungen ergeben. Das Niveau unserer Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte sollte sich in den kommenden zwei Jahren aufgrund strategischer Wachstumsprojekte oberhalb unseres langfristigen Zielkorridors von 5 % bis 6 % vom Umsatz bewegen. Die Entwicklung der absoluten Werte des Net Working Capital sollte analog zum allgemeinen Geschäftsverlauf erfolgen, wobei wir jedoch eine weitere Verbesserung der Reichweiten anstreben.

Auf Basis der erwarteten Geschäftsentwicklung werden wir aus der betrieblichen Tätigkeit ähnliche Liquiditätsüberschüsse wie im abgeschlossenen Geschäftsjahr 2016 erzielen. Diese werden vornehmlich zur Finanzierung von Investitionen und für arrondierende Akquisitionen genutzt. In den Jahren 2017 bis 2020 erfolgt zudem die planmäßige Tilgung der Schuldscheindarlehen.

Für die Kennzahlen des Wertmanagements planen wir 2017 aufgrund der erwarteten Akquisitionen einen Rückgang. Dieser resultiert aus einem im Vergleich zum operativen Ertrag überproportionalen Anstieg des operativen Kapitals.

## **Risiken**

Die Steuerung des ALTANA Konzerns richtet sich an der definierten Strategie und den daraus abgeleiteten Zielgrößen aus. Durch Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds oder durch interne Einflussfaktoren kann es dazu kommen,

dass die Strategie nicht erfolgreich umgesetzt oder Zielgrößen nicht in der geplanten Zeit oder im geplanten Umfang realisiert werden können. Damit ALTANA auf solche Situationen bestmöglich vorbereitet ist, werden Risiken systematisch identifiziert, bewertet und im Rahmen von Entscheidungsprozessen berücksichtigt.

Um diese Risikopolitik auf allen Entscheidungsebenen zu verankern, haben wir ein konzernweites Risikomanagement etabliert, das vielfältige Informations-, Kommunikations- und Überwachungssysteme vereint. Kernelemente des Risikomanagements sind die strategische Unternehmensplanung, das interne Berichtswesen, das interne Kontrollsystem, die Compliance-Organisation sowie das Risikomanagement im engeren Sinne, also die Identifikation, Dokumentation und Bewertung von Risiken einschließlich der Ableitung geeigneter Vorsorge- und Gegenmaßnahmen.

Die strategische Unternehmensplanung ist eng verbunden mit der mittel- bis langfristigen Finanzplanung. Die daraus abgeleiteten Ziele werden in der monatlichen Berichterstattung über die Geschäftsentwicklung und der kurzfristigen Finanzplanung auf den Erfüllungsgrad hin überprüft. So können Abweichungen erkannt und bei Bedarf mögliche Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Das interne Kontrollsystem, das sich an den Standards des international anerkannten COSO-Modells orientiert, definiert organisatorische Maßnahmen unter anderem zur Abwehr von Schäden für das Unternehmen. In Verbindung mit der etablierten Compliance-Organisation sollen mögliche Verstöße von Mitarbeitern gegen Richtlinien und Gesetze verhindert werden.

Unter Risikomanagement im engeren Sinne versteht ALTANA die systematische Erhebung, Bewertung, Dokumentation und Kommunikation der relevanten Risiken. Es stellt damit auch einen wesentlichen Bestandteil des Risikofrüherkennungssystems nach §91 Abs. 2 AktG dar, das vom Wirtschaftsprüfer einer freiwilligen Prüfung unterzogen wurde.



Die Prüfung ergab, dass es geeignet ist, bestandsgefährdende Risiken frühzeitig zu erkennen.

Identifizierte Risiken werden in einheitlicher Weise bewertet. Auf Basis von Eintrittswahrscheinlichkeiten und erwarteten Schadenshöhen wird das sogenannte bewertete Risiko kalkuliert. In Abhängigkeit des bewerteten Risikos können Einzelrisiken kategorisiert werden. Sehr hohe Risiken sind solche mit einem für die kommenden zwölf Monate bewerteten Risiko von 25 Mio. € oder höher. Einzelrisiken mit einem bewerteten Risiko zwischen 12 und 25 Mio. € werden als hoch klassifiziert, solche mit einem bewerteten Risiko zwischen 5 und 12 Mio. € als mittel eingeordnet und solche mit einem bewerteten Risiko < 5 Mio. € als gering klassifiziert. Die aus der Bewertung resultierende Priorisierung bestimmt Schwerpunkte für die Erarbeitung und Einleitung von Gegenmaßnahmen, um potenzielle Risikoauswirkungen zu verhindern oder zu reduzieren.

Die nachfolgend beschriebenen Einzelrisiken und Risikofelder sind grundsätzlich in der Lage, die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage des Konzerns in den kommenden Jahren teilweise erheblich nachteilig zu beeinflussen und somit eine negative Abweichung von der prognostizierten voraussichtlichen Entwicklung herbeizuführen. Bei Einzelrisiken der Kategorien „mittel“ und „hoch“ gehen wir auf Veränderungen in der Einschätzung im Vergleich zum Vorjahr ein. Risiken der Kategorie „sehr hoch“ wurden 2016 nicht identifiziert.

### **Konjunkturelle und Branchenrisiken**

Die Entwicklung der weltweiten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen spielt eine entscheidende Rolle für die Geschäftsentwicklung. Insbesondere die Konjunkturerwartungen in den für ALTANA bedeutenden Wirtschaftsnationen USA, China und Deutschland bestimmen die Richtung und die Intensität der Nachfrage nach unseren Produkten.

Eine globale Wirtschaftskrise mit einem Einbruch der volkswirtschaftlichen Entwicklung würde zu deutlichen

Umsatzrückgängen mit entsprechenden Ergebnisauswirkungen führen. Aber auch regional begrenzte Rezessionen in für uns wesentlichen Absatzmärkten können die Geschäftsentwicklung erheblich beeinflussen. Wir versuchen, mit der globalen Ausrichtung unserer Vertriebsaktivitäten die Abhängigkeit von regionalen oder nationalen Einzelmärkten so zu gestalten, dass die Auswirkungen geografisch begrenzter Wirtschaftskrisen auf den Konzern eingeschränkt sind. So vereint aktuell das größte Land knapp 20 % des gesamten Konzernumsatzes auf sich. Auch die Aufteilung unserer Geschäftsaktivitäten auf die Kernregionen Europa, Asien und Amerika weist eine ausgeglichene Struktur auf.

Gleichzeitig aktualisieren wir im Rahmen des internen Berichtswesens kontinuierlich unsere Einschätzung zur regionalen Konjunkturerwartung, um auf absehbare Auswirkungen mit der Steuerung unserer Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebsaktivitäten reagieren zu können. Auf langfristige Verschiebungen in der regionalen Entwicklung der Wirtschaftsleistung reagieren wir mit der Anpassung unserer Vertriebs- und lokalen Produktionsstrukturen.

Neben den allgemeinen Konjunkturrisiken existieren marktbezogene Absatzrisiken, die einzelne Produktgruppen oder Anwendungsbereiche betreffen. Vor allem mittel- bis langfristige Trends, die strukturell eine rückläufige Nachfrage in unseren Zielmärkten auslösen, können dazu führen, dass wir unsere Wachstums- und Profitabilitätsziele nicht erreichen. Auch branchenbezogene Absatzrisiken versuchen wir mit einer breiten Streuung unseres Angebots zu steuern. Wir beliefern viele unterschiedliche Industrien, die ihre Endprodukte wiederum in diversen Märkten absetzen. Daher ist die Abhängigkeit von den zugrundeliegenden Konsumsegmenten begrenzt. Wir schätzen, dass nicht mehr als 20 % unseres Umsatzes einem einzelnen Konsumsegment (z. B. Automobilbranche) zuzurechnen sind.

Die Analyse unserer branchen- und anwendungsbezogenen Umsätze ist elementarer Bestandteil unseres jährlichen Strategieprozesses. Dabei prüfen wir auch die Veränderung

der zukünftigen Wachstumspotenziale durch Nachfrage-trends und Technologieentwicklungen und passen gegebenenfalls unsere strategische Ausrichtung in den einzelnen Geschäftsbereichen an.

Das Eintreten einer weltweiten Wirtschaftskrise sowie das Aufkommen regionaler Wirtschaftskrisen stellen zwei bedeutende Konjunktur- und Branchenrisiken dar, die den Risikoklassen „hoch“ bzw. „mittel“ zugeordnet werden.

Im Geschäftsjahr 2016 haben sich unsere Einschätzungen sowohl zur Eintrittswahrscheinlichkeit als auch zur potenziellen Schadenshöhe verändert. Das bewertete Risiko ist bei beiden Einzelrisiken gegenüber dem Vorjahr leicht gesunken.

### **Absatzrisiken**

Absatzrisiken resultieren vor allem aus einer steigenden Wettbewerbsintensität oder Verschiebungen in der Kundenstruktur. Hierzu zählen auch Absatzrisiken für einzelne Produkte oder Produktgruppen aufgrund spezifischer Nachfrage-trends.

In der Folge kann es zu sinkenden Umsatzerlösen kommen, die sowohl durch rückläufige Absatzmengen als auch durch nachgebende Preise herbeigeführt werden können. Da es uns in vielen Fällen nicht möglich ist, die Kostenstruktur kurzfristig anzupassen, kann dies zu einem Rückgang der Profitabilität führen.

Wir begegnen Absatzrisiken mit einer kontinuierlichen Optimierung unseres Produkt- und Leistungsportfolios, vor allem auf der Basis unserer Innovationskraft. Dabei ist entscheidend, dass wir frühzeitig in der Entwicklungsarbeit die enge Abstimmung mit unseren Kunden suchen, um uns an Marktbedürfnissen auszurichten. Mit unserer Innovationsstrategie können wir einer Verschärfung der Wettbewerbssituation in unseren Märkten entgegenwirken.

Zu wesentlichen Veränderungen in der Kundenstruktur kann es durch den Wegfall, Zusammenschlüsse oder auch die Rückwärtsintegration von Kunden kommen. Aufgrund unserer sehr diversifizierten Kundenstruktur sind diese

Risiken allerdings begrenzt. Zudem pflegen wir eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Kernkunden im Rahmen unseres Key Account Managements.

Bei den Absatzrisiken haben sich leichte Veränderungen unserer Einschätzungen zu Eintrittswahrscheinlichkeiten oder Schadenshöhen ergeben. So sind die Eintrittswahrscheinlichkeiten gestiegen und die Schadenshöhen gegenüber dem Vorjahr gesunken. Insgesamt ergibt sich für die Absatzrisiken ein Rückgang des bewerteten Risikos.

### **Risiken aus Unternehmenszukäufen und Beteiligungen**

Neben dem operativen Wachstum spielen Akquisitionen für ALTANA eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der Strategie des profitablen Wachstums. Je nach Größenordnung der übernommenen Aktivitäten kann eine nicht erfolgreiche Integration dazu führen, dass die Ertragslage des Konzerns belastet und der finanzielle Spielraum eingeschränkt wird. Auch kann es bei einer Verschlechterung der Geschäftsentwicklung gegenüber den zum Zeitpunkt des Kaufs erwarteten Annahmen zu ergebnisbelastenden Wertminderungen von Vermögenswerten kommen.

Um die Auswirkungen dieser Risiken aus Unternehmenszukäufen zu minimieren, prüfen wir die Akquisitionsziele systematisch und umfassend und analysieren sie im Rahmen eines mehrstufigen Genehmigungsprozesses sehr genau.

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich für das bewertete Risiko für Wertminderungen von Vermögenswerten aus Akquisitionen keine Änderung ergeben. Das Impairmentrisiko ist als mittleres Risiko kategorisiert.

### **Beschaffungsrisiken**

Eine Einschränkung der Verfügbarkeit von einzelnen Rohstoffen oder erhebliche Preiserhöhungen für Rohstoffe, die wir nicht kurzfristig oder nur anteilig an die Märkte weitergeben können, stellen die wesentlichen Beschaffungsrisiken dar. Aus diesen können mögliche Belastungen für die Ertragslage des Konzerns resultieren.

Wir analysieren ständig die Marktsituation auf den für ALTANA relevanten Rohstoffmärkten. Dadurch können wir sowohl Preistrends als auch strukturelle Verschiebungen auf der Anbieterseite frühzeitig identifizieren und Maßnahmen vorbereiten. Diese Erkenntnisse fließen in die Gestaltung unserer Lieferkontrakte ein. Gleichzeitig berücksichtigen wir Rohstoffpreisvolatilitäten auch im Rahmen unserer Kundenbeziehungen. Um Preiserhöhungen kurzfristig an die Märkte weitergeben zu können, erhöhen wir die Flexibilität von Preismechanismen und Preisbindungsfristen.

### **Finanzmarktrisiken**

Finanzmarktrisiken betreffen im Wesentlichen kurzfristige und deutliche Veränderungen von Wechselkursrelationen und Zinssätzen sowie Kreditausfallrisiken und die Deckung von Finanzmittelbedarfen.

Aus Wechselkursschwankungen können durch die Umrechnung von Fremdwährungswerten in die Konzernwährung Euro ebenso Belastungen auf Konzernumsatz und Ergebnisentwicklung (Translationsrisiken) resultieren wie auch im Rahmen von Geschäften in Fremdwährung (Transaktionsrisiken). Das Translationsrisiko kategorisieren wir – wie im Vorjahr – als mittleres Risiko. Zinssatzveränderungen beeinflussen die Finanzierungskosten. Der Ausfall von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen oder von Forderungsausstattungen kann die Ertragslage und auch die Finanzmittelausstattung des Konzerns nachteilig beeinflussen. Die mangelnde Verfügbarkeit von Finanzmitteln für die Umsetzung von Akquisitionen oder wesentlichen Investitionsprojekten kann dazu führen, dass wir unsere strategischen Ziele verfehlen.

Materielle Transaktionsrisiken sichern wir in den Fällen über Devisentermingeschäfte ab, in denen wir mit hinreichender Sicherheit von einer Realisierung des zugrunde liegenden Geschäfts ausgehen. Dabei wird der erwartete Gesamtbetrag anteilig in verschiedenen Tranchen abgesichert, um kurzfristige Wechselkursschwankungen auszugleichen.

Zinsänderungsrisiken begegnen wir generell mit einer Absicherung von Zinssätzen über die entsprechende Laufzeit des jeweiligen Grundgeschäfts. Weiterführende Informationen zur Bewertung und Bilanzierung von Sicherungsgeschäften finden sich im online verfügbaren Konzernabschluss auf Seite 51 ff. (Punkt 28).

Zur Minimierung von Kreditausfallrisiken sind systematische Prüfungen der Bonität und des Zahlungsverhaltens unserer Kontrahenten vorgesehen. Dies betrifft sowohl die Kunden als auch unsere Geschäftsbanken und andere Geschäftspartner, bei denen Zahlungsausfälle einen Einfluss auf unsere Finanzsituation haben können.

Die Verfügbarkeit von Finanzmitteln sichern wir über die zentrale Steuerung und Überwachung der konzernweiten Finanzmittelbestände. Zudem wird über das Ausnutzen verschiedener Finanzierungsinstrumente ebenfalls zentral ein Finanzmittelrahmen zur Verfügung gestellt. Dieser deckt den mittelfristigen Bedarf ab, der über den geplanten Finanzmittelzufluss aus dem operativen Geschäft hinausgeht.

Unsere Einschätzung der Finanzmarktrisiken ist im Vergleich zum Vorjahr im Wesentlichen unverändert. Die anhaltend hohen Zuflüsse aus der operativen Geschäftstätigkeit und der bestehende allgemeine Finanzmittelrahmen reichen aus, um die erwarteten Abflüsse für Investitionen, Tilgungen und Dividenden zu decken.

### **Innovationsrisiken**

Für ALTANA stellt die Innovations- und Technologieführerschaft einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Als Anbieter von teilweise hochspezialisierten Chemieprodukten ist es wichtig, kontinuierlich mit neuen Produkten am Markt präsent zu sein und von unseren Kunden als kompetenter und innovativer Partner wahrgenommen zu werden. Gelänge dies zukünftig nicht mehr, könnten sich Risiken für das nachhaltige Wachstum, das Erreichen unserer Rentabilitätsziele sowie die Positionierung von ALTANA in den relevanten Märkten ergeben. Gleiches gilt für den Fall, dass Wettbewer-

ber von uns genutztes, aber nicht geschütztes Know-how patentieren, das dann für ALTANA nicht mehr – oder nur mit zusätzlichem Aufwand – nutzbar wäre.

Mit unserer auf allen Organisationsebenen gelebten Innovationskultur stellen wir die Bedeutung der Innovation heraus und sichern somit deren Stellenwert. Sowohl dezentral als auch auf Konzernebene werden die Aktivitäten in der Forschung und Entwicklung kontinuierlich anhand von finanziellen und nicht-finanziellen Kriterien bewertet und gesteuert. Indem wir überdurchschnittlich in Forschung und Entwicklung investieren, wobei vor allem Produktpassungen und -neuentwicklungen im Vordergrund stehen, können wir stetig individuell auf aktuelle Kundenbedürfnisse zugeschnittene Produkte am Markt einführen und so den Wettbewerbsvorsprung positiv beeinflussen.

Der Schutz des erarbeiteten Know-hows über Patente ist wichtig, um einen Wissensvorsprung auch in wirtschaftlichen Erfolg umzuwandeln. Dazu gehört auch, aktuell genutzte Technologien oder Verfahrens- und Produkteigenschaften so abzusichern, dass diese nicht von anderen Unternehmen patentiert werden können.

Bei der Einschätzung der Innovationsrisiken hat sich 2016 keine wesentliche Veränderung zum Vorjahr ergeben.

### Sonstige Risiken

Produktionsrisiken betreffen technische Störungen oder menschliches Versagen an Produktionsanlagen, die zu Personen- oder Umweltschäden führen können. Unser Ziel ist es, durch den Betrieb von voneinander unabhängigen Produktionslinien die Folgen eines Maschinenausfalls auf die Wertschöpfungskette möglichst zu minimieren. Die Schulung in unseren klar definierten Prozess- und Qualitätsstandards ist für unsere Belegschaft in den jeweiligen Bereichen verpflichtend. Zudem schließen wir entsprechende Sachschaden- und Ausfallversicherungen ab.

Informationstechnologien bilden die Basis nahezu aller Geschäfts- und Kommunikationsprozesse bei ALTANA.

Auf Ausfälle oder Störungen von IT-Systemen können weitreichende Beeinträchtigungen in allen Wertschöpfungsstufen des Konzerns folgen, die wesentliche Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung haben können (IT-Risiken). Hinzu kommen mögliche Risiken aus dem Verlust von Daten oder der Entwendung von Geschäftsgeheimnissen. Der reibungslosen Verfügbarkeit von IT-Anwendungen und IT-Services misst ALTANA eine hohe Bedeutung bei.

Um dies zu gewährleisten, sind entsprechende Prozesse und Organisationsstrukturen etabliert. Für den Fall von wesentlichen Störungen oder Datenverlusten existieren Notfallpläne.

Die Lieferung fehlerhafter Produkte kann Personen-, Sach- oder Umweltschäden hervorrufen und damit Haftungsrisiken auslösen. Dies kann wesentliche Auswirkungen auf die Vermögenslage des Konzerns haben. Wir minimieren dieses Risiko durch eine hohe Prozessstandardisierung in der Produktion und umfassende Maßnahmen der Qualitätskontrolle. Zusätzlich führen wir laufend Analysen zur Einschätzung des Gefährdungspotenzials unserer Einsatzstoffe und unserer Produkte durch und schließen Versicherungen ab.

Die Veränderung von politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen kann zu Beschränkungen für den Waren- oder Devisenverkehr führen. Auch kann infolge politischer Unruhen der Zugriff auf Vermögenswerte des Konzerns in betroffenen Ländern erschwert oder sogar verhindert werden. Regulatorische Anpassungen können hingegen dazu führen, dass bestimmte Produkte oder Inhaltsstoffe nicht mehr oder nur mit starken Einschränkungen vertrieben werden dürfen. Wir prüfen stetig das politische Umfeld in den für uns wesentlichen Ländern und berücksichtigen aktuelle Tendenzen in der Bewertung von Geschäftsbeziehungen. Direktinvestitionen nehmen wir nur in solchen Ländern vor, in denen wir von einer hohen Stabilität des politischen Umfelds ausgehen. An Gesetzgebungsverfahren und Diskussionen zu Änderungen im regulatorischen Umfeld beteiligen wir uns aktiv und können durch

diese Beteiligung schon frühzeitig mögliche neue Anforderungen antizipieren.

Aus Verstößen gegen Gesetze (Compliance-Risiken) können Haftungsrisiken und Reputationsschäden entstehen, die eine wesentliche Auswirkung auf die Ertrags- und Vermögenslage des Konzerns haben können. Diesen Risiken wirken wir im Rahmen unseres konzernweiten Compliance Management-Systems entgegen, auch indem wir unsere Mitarbeiter regelmäßig über gesetzliche Anforderungen informieren und schulen.

Eine wichtige Basis für den langfristigen Erfolg sind kompetente und engagierte Mitarbeiter. Sollten wir zukünftig nicht in der Lage sein, geeignete Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren und zu halten, bestehen Risiken für die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie (Personalrisiken). Um diesen Risiken zu begegnen, bietet ALTANA ein anspruchsvolles Arbeitsumfeld und ein attraktives Vergütungssystem, ergänzt um vielfältige Programme zur Altersvorsorge und Vermögensbildung. Zudem bilden wir sowohl Nachwuchskräfte als auch Fach- und Führungskräfte regelmäßig weiter.

### **Ordnungsmäßigkeit der Konzernrechnungslegung**

Wesentliche rechnungslegungsbezogene Risiken entstehen insbesondere durch die Verarbeitung außerordentlicher und nicht routinemäßiger Sachverhalte. Hierzu gehören unter anderem die erstmalige Einbeziehung von zugekauften Unternehmen oder Unternehmensteilen sowie die Abbildung des Verkaufs von Konzernvermögen. Auch die Bilanzierung von Finanzinstrumenten birgt aufgrund der komplexen Bewertungsstruktur Risiken. Hinzu kommen die Risiken aus dolosen Handlungen.

Bei ALTANA wird die Konzernrechnungslegung durch eine eigene Fachabteilung innerhalb der Konzernholding koordiniert und überwacht. Ein Kernbestandteil des Kontrollsystems beinhaltet die zentral durch diesen Bereich für alle Gesellschaften vorgegebenen Richtlinien, Prozessbeschreibungen und Terminvorgaben, die ein standardisiertes Vorge-

hen bei der Abschlusserstellung gewährleisten. Hinzu kommt, dass für komplexe Sachverhalte die erforderlichen Instrumente zur einheitlichen Bilanzierung zentral für alle Konzerngesellschaften vorgehalten werden. Im Rahmen der Erfassung außerordentlicher Vorgänge und komplexer Spezialthemen werden regelmäßig externe Gutachten, Beratungen und Stellungnahmen eingeholt.

Die Erstellung der Einzelabschlüsse der Konzerngesellschaften erfolgt dezentral durch die Buchhaltungen vor Ort. Die Abschlusserstellung unter Berücksichtigung der Konzernvorgaben sowie länderspezifischen Rechnungslegungsvorschriften liegt damit in der Verantwortung der einzelnen Gesellschaft.

Die zur Abschlusserstellung notwendigen Arbeitsschritte werden dabei so definiert, dass wichtige Prozesskontrollen bereits integriert sind. Hierzu gehören Vorgaben zur Funktionstrennung und Aufteilung von Verantwortlichkeiten, zu Kontrollmechanismen und zu Zugriffsregelungen im IT-System. Die Richtigkeit und Vollständigkeit der Jahresabschlüsse wird durch die jeweilige Geschäftsführung explizit gegenüber der Konzernführung bestätigt. Wesentliche Abschlüsse werden zudem durch den jeweils zuständigen Abschlussprüfer oder Konzernabschlussprüfer einer Prüfung unterzogen.

Die lokalen Rechnungslegungsabschlüsse werden über standardisierte Formate und Prozesse in einem zentralen IT-System erfasst und konsolidiert. Auf der Ebene der Geschäftsbereiche und der Holding werden zahlreiche, sowohl manuelle als auch IT-gestützte, Kontrollmechanismen angewandt. Diese umfassen die Analyse und Plausibilitätsprüfung der gemeldeten Daten und der Konsolidierungsergebnisse, sowohl durch das Konzernrechnungswesen als auch durch den Bereich Controlling und andere Fachabteilungen. Notwendige Korrekturen von Abschlussdaten werden grundsätzlich auf Ebene der Einzelgesellschaft vorgenommen, um die Einheitlichkeit und Überleitung der Daten sicherzustellen.

Für die Abschlusserstellung relevante Sachverhalte, Prozesse und Kontrollsysteme werden durch die Abschluss- und Konzernabschlussprüfer geprüft. Der Wirtschaftsprüfer berichtet über die Prüfung direkt an den Aufsichtsrat und seinen Prüfungsausschuss. Hinzu kommen Einzelfallprüfungen durch den zentralen Fachbereich Interne Revision.

Nach jedem Abschlussprozess werden die in den unterschiedlichen Ebenen erkannten Optimierungspotenziale ausgetauscht und notwendige Anpassungen der Prozesse vorgenommen.

## Chancen

Die Identifizierung und Bewertung von Chancen für die zukünftige Geschäftsentwicklung ist in die unterschiedlichen Planungs-, Analyse- und Steuerungsprozesse integriert.

Im Rahmen der strategischen Planung analysieren wir Nachfragetrends sowie Markt- und Technologieentwicklungen im Hinblick auf wertschaffende Handlungsoptionen für ALTANA. Zusätzlich befassen sich die Geschäftsbereiche laufend mit den Möglichkeiten zur Entwicklung neuer Absatzmärkte. Während der Finanzplanungsprozesse werden die Auswirkungen von Handlungsoptionen bewertet und diskutiert, um zukünftige Chancen optimal nutzen zu können. Schließlich werden mögliche Chancen für die kurzfristige Geschäftsentwicklung zusammen mit den bestehenden Risiken ausführlich auf allen Managementebenen behandelt.

Im Folgenden sind die wesentlichen Chancen beschrieben, die dazu führen können, dass ALTANA die kurz-, mittel- oder langfristigen Ziele übertrifft. Die Reihenfolge entspricht dabei der Einschätzung zu den Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung.

### Konjunktur- und Branchenentwicklung

Sollte sich das wirtschaftliche Umfeld in den für ALTANA wichtigen etablierten Industrieregionen, insbesondere in den

USA und Europa, besser entwickeln als von uns prognostiziert, so kann dies zu unerwarteten Wachstumsimpulsen führen. In deren Folge kann sich auch die Nachfrage nach unseren Produkten und Dienstleistungen positiver entwickeln und die Prognosen übertreffen. Gleiches gilt für das Wachstum in den wichtigen Schwellenländern Asiens und Südamerikas. Sollte sich das Wachstum hier über die erwarteten Größen hinaus beschleunigen, sollten wir aufgrund unserer Marktpositionen überproportional davon profitieren können.

Neben der regionalen Ausprägung können Wachstumsimpulse auch aus einzelnen Branchen resultieren. Insbesondere eine positive Entwicklung des Automobilsektors, des Bausektors und eine Trendumkehr bei der Verwendung silberner und grauer Farbtöne im Konsumsektor können zusätzliche Potenziale eröffnen.

### Innovation

Die stetige Weiterentwicklung des Produkt- und Leistungsportfolios ist eine wichtige Voraussetzung, um langfristig unsere Strategie des profitablen Wachstums fortzusetzen. Sollte es ALTANA gelingen, die Innovationskraft schneller auszubauen und den Anteil an neuen Produkten mit einem hohen Nachfragepotenzial über das Zielniveau hinaus zu steigern, ergäben sich noch stärkere Wachstumsperspektiven. Das Gleiche gilt für den Eintritt in neue Märkte und das Eröffnen neuer Anwendungsfelder für unsere Produkte.

### Unternehmenszukäufe und Portfoliomaßnahmen

Akquisitionen spielen eine zentrale Rolle bei der langfristigen Wertschaffung für ALTANA. In den letzten Jahren haben wir den Konzern kontinuierlich über Zukäufe strategisch weiterentwickelt. Gleichzeitig haben wir das Portfolio auch um diejenigen Aktivitäten bereinigt, die nicht den strategischen Kriterien entsprachen und für die langfristig keine Wertschaffungsperspektive innerhalb des Konzerns existierte.



Auch in Zukunft werden wir durch den Zukauf von Unternehmen und Aktivitäten wachsen. Dies ist eine elementare Voraussetzung, um unsere strategischen Wachstumsziele zu erreichen. Sollten sich hierbei zukünftig über den Erwartungen liegende Möglichkeiten ergeben, können uns neue Aktivitäten dabei unterstützen, Marktpositionen zu stärken und neue Marktsegmente zu erschließen. Dies könnte sich positiv auf das Erreichen unserer strategischen Ziele auswirken.

### **Synergien**

ALTANA ist ein in hohem Maße dezentral geführter Konzern, in dem in einigen Bereichen der Wertschöpfungskette und in einzelnen Managementfunktionen zentrale Einheiten die Geschäftsbereiche koordinierend unterstützen. In dem Maße wie es uns gelingt, die Vernetzung innerhalb des Konzerns stärker als geplant voranzutreiben, können sich auch weitere Potenziale zur Effizienzsteigerung ergeben.

### **Gesamtaussage des Vorstands zur voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns inklusive Gesamtbild zur Risiko- und Chancenlage**

Für 2017 gehen wir von einem etwas stärkeren globalen Wirtschaftswachstum als im Vorjahr aus. In diesem Umfeld prognostizieren wir für ALTANA ein operatives Umsatzwachstum von 2 % bis 5 % bei leicht geringerer Ergebnisprofitabilität. Die vereinbarten Akquisitionen werden zu zusätzlichem Umsatzwachstum führen, die Kennzahlen des Wertmanagements aber vorübergehend abschwächen.

Das Risiko von Belastungen aus einer nur verhaltenen oder sogar rezessiven Entwicklung der Weltwirtschaft oder in wichtigen Kernregionen schätzen wir als weiterhin spürbar ein. Darüber hinaus resultieren wesentliche Risiken für die kurzfristige Umsatz- und Ergebnisentwicklung aus einer höheren Preisvolatilität auf den Rohstoffmärkten und aus kurzfristigen Schwankungen der Wechselkursrelationen.

Insgesamt haben wir keine Risiken festgestellt, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können. Den Risiken stehen zahlreiche Chancen gegenüber, die zu einer über den skizzierten Prognosen liegenden Umsatz- und Ergebnisentwicklung führen können.

Zusammenfassend erwarten wir, unsere Strategie des nachhaltig profitablen Wachstums auch in den kommenden Jahren erfolgreich umsetzen zu können.



## Nachhaltige Produktstrategie

ALTANA bietet Unternehmen weltweit Spezialchemielösungen, die Produkte des täglichen Lebens besser und nachhaltiger machen. Wir überzeugen unsere Kunden durch Mehrwert und verschaffen ihnen durch unsere Arbeit Wettbewerbsvorteile. Einige Lösungen verbessern beispielsweise die Funktionen der Endprodukte und verlängern deren Lebensdauer. Andere optimieren die Wertschöpfungskette der Kunden hinsichtlich Energie- und Ressourcenverbrauch. Und wiederum andere ermöglichen es, kritische Stoffe in den Endprodukten zu reduzieren oder durch weniger kritische zu ersetzen. Innovative, umweltfreundliche und sicher zu verarbeitende Produkte spielen dabei eine zentrale Rolle. Sie helfen den Kunden von ALTANA, ihre eigenen Nachhaltigkeitskonzepte zu realisieren. Basierend auf diesem Verständnis von Nachhaltigkeit erschließt die Gruppe kontinuierlich neue Geschäftsfelder und bereitet den Boden für weiteres profitables Wachstum.

Durch diese hohe Kundenorientierung haben viele ALTANA Gesellschaften ihre Innovationsstrategien so ausgerichtet, dass sie bereits in einem sehr frühen Stadium der Produktentwicklung systematisch einen Katalog von Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigen. Dazu zählt der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen (Wasser, Energie, Rohstoffe) ebenso wie das Ziel, Produkte zu entwickeln, deren Umweltauswirkungen so gering wie möglich ausfallen, ohne dabei die Funktion des Produktes zu schmälern. Dies zeigt sich in der stetig zunehmenden Zahl von Lacken, Additiven und Pigmentformulierungen, die für wasserbasierte Anwendungen konzipiert sind und damit ohne Lösemittel auskommen.

Darüber hinaus gehört es zur ALTANA Produktstrategie, kritische Komponenten nach Möglichkeit durch weniger kritische zu ersetzen. Für Produkte, die aufgrund von nationalen oder internationalen Gefahrstoffverordnungen

Klassifizierungen benötigen, halten die ALTANA Gesellschaften jeweils spezielle Datenblätter bereit, die den Kunden wichtige Informationen zur sicheren Lagerung und Weiterverarbeitung vermitteln. Für ausgewählte Produkte liegen außerdem zertifizierte Lebenszyklusanalysen vor.

2016 haben die ALTANA Gesellschaften weitere Fortschritte in ihren nachhaltigen Produktportfolios erzielt. Besonders herausragende Beispiele dafür finden sich im Folgenden.

## Erfolg mit Gütesiegeln

Das in den 1990er Jahren eingeführte Ecolabel der EU gibt Verbrauchern Auskunft über Umwelt- oder Gesundheitsgefährdungen von Produkten oder Dienstleistungen. Dazu müssen die Produkte im jeweiligen Mitgliedsstaat des Herstellers durch entsprechend beauftragte Institutionen zertifiziert werden. Die ALTANA Gruppe unterstützt die Bemühungen ihrer Kunden, indem sie ihnen Produkte zur Verfügung stellt, die den Vorgaben des Ecolabels entsprechen.

BYK hat 2016 mit seinem Ecolabel-Portfolio bestehend aus Entschäumern speziell für Farben und Lacke so überzeugende Erfolge erzielt, dass der Geschäftsbereich dieses Angebot um weitere Additive erweitert. Neu hinzugekommen sind beispielsweise wasserbasierte Wachsemulsionen. Sie verbessern die Oberflächeneigenschaften von Lacken, aber auch von Pflegemitteln und Polituren.

Oftmals tragen Produkte von ALTANA dazu bei, die Endprodukte der Kunden nachhaltiger zu machen. Dies gilt beispielsweise für das 2016 eingeführte BYK-SILCLEAN 3701. Das Additiv wurde speziell für Beschichtungen von Tanks und Containern entwickelt, kann aber auch in Tunnelröhren eingesetzt werden. Es dient dazu, die Oberflächen länger sauber zu halten beziehungsweise leichter reinigen zu können. Dank längerer Wartungszyklen reduziert sich somit

der Aufwand für die Betreiber und es werden weniger Ressourcen, beispielsweise Wasser und Reinigungsmittel, verbraucht.

## Reduzierung von Emissionen

Viele Kunden legen Wert darauf, sich mithilfe von umwelt- und klimafreundlichen Produkten Wettbewerbsvorteile in ihren Märkten zu verschaffen. Die ALTANA Gesellschaften unterstützen dies auf vielfältige Weise, zum Beispiel mit speziellen Additiven für den Leichtbau von Kraftfahrzeugen. Diese Additivfamilie ist 2016 um weitere Produkte gewachsen. Weitere Maßnahmen betreffen die Reduktion der gesundheitsbelastenden flüchtigen organischen Verbindungen (Volatile Organic Compounds, VOC). Hier hat ELANTAS 2016 wichtige Fortschritte erzielt.

Für Beschichtungen von Motoren, Generatoren und Transformatoren, die auf ungesättigten Polyesterharzen basieren, entwickelte die Gesellschaft am US-Standort St. Louis eine Technologie, die fast ohne Styrol und Vinyltoluol auskommt. Damit sinken die VOC-Emissionen der Produkte von derzeit mehr als 20 Prozent auf weniger als zwei Prozent. Im Gegensatz zu Beschichtungen, die Styrol enthalten, haben die neuen, wasserbasierten Produkte außerdem keinen Flammpunkt. Das macht ihre Verarbeitung deutlich sicherer.

Einen großen Fortschritt stellen auch die erfolgreich verlaufenden Arbeiten an den lösemittelfreien Pulverbeschichtungen für Drahtlacke dar, die ELANTAS als Modifikation zu den derzeit verwendeten Formvar-Beschichtungen entwickelt. Die Beschichtungen erzeugen fast keine Emissionen und enthalten darüber hinaus auch keine Phenole beziehungsweise Kresole. Dies macht die Verarbeitung der Lacke sicherer und reduziert überdies Gesundheitsgefahren für Verbraucher. Die Pulverbeschichtungen sollen zunächst

für Drähte mit mehr als 75 mm Durchmesser angeboten werden.

## Das Lieferantennetz

Die für die Herstellung unserer Produkte notwendigen Rohstoffe beziehen unsere Gesellschaften aus einem Kreis von insgesamt 4.200 Lieferanten, der sich im Vergleich zum Vorjahr nicht wesentlich verändert hat. 1.700 Unternehmen beliefern weltweit mehrere Standorte der Gruppe.

Von den 2.500 nur regional zuliefernden Unternehmen kommen 55 % aus Europa, 29 % aus Asien, 26 % aus Nordamerika und 3 % aus Südamerika. Mit diesem weitgespannten Netz stellen die einzelnen Gesellschaften in Zusammenarbeit mit dem Strategischen Einkauf bei ALTANA sicher, dass Abhängigkeiten oder Lieferengpässe weitestgehend vermieden werden. Alle Lieferanten sind gebeten, sich auf die Global Compact-Prinzipien der Vereinten Nationen im Einkäufernetzwerk der Gruppe auf der ALTANA Website zu verpflichten. Diesem Wunsch sind mittlerweile fast 500 Unternehmen nachgekommen.

## Richtlinien und ihre Auswirkungen auf ALTANA

Internationale Richtlinien und nationale Gesetze bestimmen den Rahmen für das unternehmerische Handeln der Gruppe. Sowohl auf Konzernebene als auch auf Ebene der einzelnen Gesellschaften setzt ALTANA die daraus entstehenden Änderungen für das Unternehmen zügig um. 2016 stand weiterhin die EU-Chemikalienverordnung REACH im Mittelpunkt. Alle ALTANA Gesellschaften haben die Vorbereitungen für die dritte Registrierungsphase im Jahr 2018 weiter vorangetrieben.

Es ist davon auszugehen, dass BYK dann rund 50 Additive im Rahmen von Einzelregistrierungen als Rohstoff registrieren lassen wird. ECKART und ELANTAS werden jeweils mit Partnern sogenannte gemeinsame Registrierungen beantragen. Davon betroffen sind 30 Pigmente beziehungsweise 20 Isolierstoffe.

schädliche Weichmacher auskommen und gleichzeitig die Flaschen hermetisch verschließen.

## Produkte für den Lebensmittelkontakt

Spezielle Richtlinien in den USA, der EU und der Schweiz legen fest, mit welchen Stoffen Lebensmittel in Kontakt kommen dürfen. Dies betrifft auch die Farben und Beschichtungen für Verpackungen. ECKART hat erstmals hochbrillante Silberpigmente für den Offsetdruck auf Basis von Aluminium entwickelt, die den Vorgaben der US-amerikanischen Behörde für Lebens- und Arzneimittel FDA, der EU Richtlinie 10/2011 sowie den Schweizer Vorgaben entsprechen. Die Herausforderung dabei war groß: Einerseits ging es darum, mit den extrem kleinen pulverartigen Partikeln, die für den Offsetdruck erforderlich sind, Glanz- und Glitzereffekte zu erzeugen. In der Regel führt die Pulverisierung zum gegenteiligen Effekt, einem eher grauen Farbton. Andererseits galt es, einen für den Lebensmittelkontakt geeigneten Stoff zu identifizieren, der den technischen Herausforderungen standhält, die diese Partikel mit sich bringen. Im Ergebnis ist es den ECKART Forschern gelungen, Pigmentformulierungen zu entwickeln, die je nach Partikelgröße (zwischen 5 µm und 10 µm) unterschiedliche optische Effekte erzeugen.

ACTEGA hat mit der weltweit größten Brauereigruppe, der Anheuser Busch InBev, eine Partnerschaft für China vereinbart, für die das Unternehmen eigens eine Produktionslinie im südchinesischen Foshan eingerichtet hat. Dort stellt ACTEGA PVC-freie Dichtungsmaterialien für Kronkorken her. Diese Dichtungsmaterialien haben weltweit Maßstäbe für die Lebensmittelverpackung gesetzt, da sie ohne gesundheits-



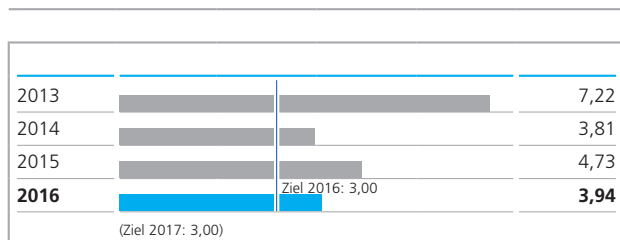


## Kontinuierliche Verbesserung der Arbeitssicherheit

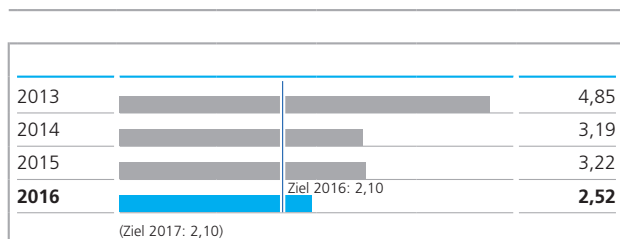
Als Arbeitgeber hat ALTANA die Pflicht, allen Mitarbeitern sichere Arbeitsplätze zu bieten und sie vor Gefährdungen zu schützen. Dazu dienen die unterschiedlichsten technischen und organisatorischen Maßnahmen, die wir jeweils auf die Produktionsbedingungen der Standorte sowie auf die dort geltenden Gesetze und Vorschriften abstimmen. Darüber hinaus setzt ALTANA mit Trainings und weiteren Maßnahmen auf eine einheitliche Sicherheitskultur.

Gruppenweit dient der Work Accident Indicator (WAI) seit 2007 als wichtigstes Mittel, um die Arbeitssicherheit an den Standorten zu beobachten und kontinuierlich zu verbessern. Er gibt Auskunft über die Zahl der Arbeitsunfälle beziehungsweise der Ausfalltage und setzt sie in Beziehung zu den insgesamt geleisteten Arbeitsstunden.

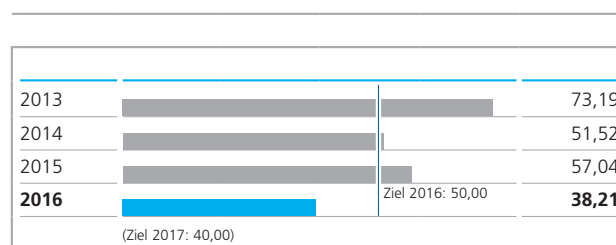
**WAI 1** (Arbeitsunfälle mit Ausfallzeiten von einem Tag oder mehr pro eine Million Arbeitsstunden)



**WAI 2** (Arbeitsunfälle mit Ausfallzeiten von mehr als drei Tagen pro eine Million Arbeitsstunden)



**WAI 3** (Zahl der Ausfalltage aufgrund von Arbeitsunfällen pro eine Million Arbeitsstunden)



Das oberste Ziel unserer Sicherheitskultur besteht darin, die Zahl der Arbeitsunfälle zu reduzieren. Deshalb legt bei ALTANA der Vorstand zusammen mit dem Fachbereich EH&S auf der Grundlage der WAI-Daten für jedes Jahr Obergrenzen fest, die für alle Gesellschaften gelten.

Im Berichtsjahr verzeichnete ALTANA weitere Fortschritte. Gegenüber dem Vorjahr sind die WAI-Indikatoren in allen drei Kategorien gesunken. Insgesamt registrierte ALTANA weniger unfallbedingte Ausfalltage. Dies zeigt, dass die technischen und organisatorischen Maßnahmen Früchte tragen und sich die Sicherheit in allen Gesellschaften und an allen Standorten weiter verbessert hat. Wie in den Jahren zuvor gab es 2016 keinen tödlichen Unfall.

Einige Standorte haben seit mehr als sechs Jahren keine unfallbedingten Ausfallzeiten zu verzeichnen. Dazu zählen BYK am Standort Tongling und ECKART am Standort Zhuhai (beide China) sowie ELANTAS am Standort Pimpri (Indien). Mehr als drei Jahre unfallfrei sind ECKART in Pori (Finnland), ACTEGA Rhenacoat (Frankreich) und ACTEGA Foshan (China).

Andererseits zeigt die Analyse des konkreten Unfallgeschehens, dass weitere Anstrengungen nötig sind. Sie müssen dazu beitragen, das Sicherheitsbewusstsein der Mitarbeiter weiter zu schärfen und ein situationsadäquates Verhalten zu trainieren. Die von ALTANA selbst gesetzten Obergrenzen konnten für zwei der drei Indikatoren nicht eingehalten werden. Dies gilt für WAI 1 (Arbeitsunfälle mit

Ausfallzeiten von einem Tag oder mehr pro eine Million Arbeitsstunden) und für WAI 2 (Arbeitsunfälle mit Ausfallzeiten von mehr als drei Tagen pro eine Million Arbeitsstunden). Der Indikator, der sich auf die Zahl der Ausfalltage aufgrund von Arbeitsunfällen pro eine Million Arbeitsstunden bezieht (WAI 3), liegt unter der Obergrenze (siehe Grafiken Seite 83).

## Weniger Schadensereignisse

Basierend auf der Definition des Verbands der Chemischen Industrie (VCI) haben sich im Berichtsjahr insgesamt 13 bedeutende Schadensereignisse ereignet (Vorjahr: 17). Mitarbeiter oder Anwohner kamen dadurch nicht zu Schaden. In zehn Fällen konnten die dabei freigesetzten Chemikalien unmittelbar in eigens dafür installierten Wannen oder Tanks aufgefangen werden. Nur in drei Fällen war dies nicht der Fall. Bei ECKART führte der Austritt von Testbenzin (insgesamt ca. 130 Liter) am US-Standort Louisville zweimal zu Bodenverunreinigungen, die fachgerecht behoben werden konnten. Im dritten Fall kam es dort zu einem Austritt ohne zweite Auffangwanne, der aber nicht zu einer Bodenverunreinigung führte.

## Sicherheitsmaßnahmen weltweit

Die Verbesserung der Sicherheit ist ein kontinuierlicher Prozess und betrifft Produktionsanlagen und Lager ebenso wie die Sicherheitsausstattung der Mitarbeiter. Darüber hinaus gehören Trainingsmaßnahmen dazu, die das Sicherheitsbewusstsein schärfen, sowie das kontinuierliche Monitoring des Sicherheitsniveaus. In allen Bereichen hat die Gruppe im Berichtsjahr wichtige Fortschritte erzielt.

Das Sicherheitsniveau der Standorte erfüllt die in der Region gültigen gesetzlichen Vorschriften und die Produk-

tionsanlagen entsprechen dem aktuellen Stand der Technik. Daneben berücksichtigen die Gesellschaften die spezifischen geografischen Bedingungen in der Region sowie internationale Sicherheitsklassifizierungen.

Darin liegt der Grund für mehrere Investitionen, die beispielsweise ELANTAS im Berichtsjahr vorgenommen hat. Zu ihnen zählen ein erdbebensicheres Lagergebäude für flüssige Rohstoffe am Standort Collecchio in Italien, die oberirdische Verlegung einer Löschwasserleitung am chinesischen Standort Zhuhai (sie verhindert das Versickern des Wassers durch Leitungsschäden in der von Landabsenkungen bedrohten Region) sowie ein Lagergebäude am italienischen Standort Ascoli, das speziell für Rohstoffe ausgestattet ist, die dem Global Harmonisierten System zur Einstufung und Kennzeichnung von Chemikalien (GHS) unterliegen.

Bei ALTANA setzen alle Gesellschaften den Arbeitsschutz auf Basis der jeweils in der Region geltenden Gesetze beziehungsweise der internationalen Richtlinie OHSAS 18001 um. Damit gewährleistet die Gruppe ein weltweit einheitliches Sicherheitsniveau. Je nach Standort ergänzen außerdem sensorgestützte Bewegungsmelder die Sicherheitsausstattung. Sie eignen sich insbesondere für Situationen, in denen ein einzelner Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum alleine arbeitet, um in Notfällen Alarm auszulösen. 2016 wurden diese Bewegungsmelder an allen drei italienischen ELANTAS Standorten eingeführt.

Neben der technischen Ausstattung kommt dem situationsangepassten, achtsamen Sicherheitsverhalten eine immer wichtigere Rolle im Arbeitsschutz zu. Mit speziellen Trainings, Kampagnen und anderen Maßnahmen entwickeln die Gesellschaften individuelle Modelle, um das Sicherheitsbewusstsein ihrer Mitarbeiter zu schärfen.

In den USA führen die EH&S Manager der drei ECKART America Standorte mit den Sicherheitsteams gemeinsame Audits durch, um so ein standortübergreifendes Sicherheitsverständnis zu etablieren. In Indien hat ELANTAS das

Trainingsprogramm geändert, sodass statt der Schichtführer jetzt speziell qualifizierte Mitarbeiter ihre Kollegen weiterbilden – und zwar jeweils in ihrer lokalen Sprache. Das neue Konzept wird dadurch ergänzt, dass einzelne Mitarbeiter in unregelmäßigen Abständen als sogenannte „Safety Hunters“ im Unternehmen unterwegs sind und Missstände gegebenenfalls sofort an die Geschäftsführung melden. In Brasilien berät und unterstützt ein Sicherheitsspezialist die drei ACTEGA Standorte bei Arbeits- und Umweltschutz.

## Gesundheitsmanagement weiter ausgebaut

Die Gesundheit der Mitarbeiter wird an immer mehr Standorten mit vorbeugenden Maßnahmen gefördert. Neu ist etwa das innerbetriebliche Fitnessangebot von ACTEGA und ELANTAS in Spanien und China.

Am Standort Wesel ist das vielseitige Kursprogramm zu Sport, Entspannung und Ernährung um umfassende Gesundheitschecks für Mitarbeiter über 40 ergänzt worden. Für diese betriebliche Gesundheitsförderung hat BYK im Berichtsjahr eine Auszeichnung der niederrheinischen Industrie- und Handelskammer (IHK), Duisburg, erhalten, die von der Gesundheitsministerin der nordrhein-westfälischen Landesregierung verliehen wurde.

An vielen Standorten in Deutschland sind jährliche Gesundheitstage selbstverständlich geworden. Die Veranstaltungen, die während der Arbeitszeit besucht werden können, bieten medizinische Untersuchungen sowie Informationen zu Sport und Ernährung.



## Fortschritte bei Umweltkennzahlen

ALTANA steuert die Leistungsfähigkeit der Gruppe in Bezug auf den Umweltschutz mit Hilfe von selbst definierten Kennzahlen, die den Energie- und Ressourcenverbrauch in Bezug zur Bruttowertschöpfung setzen und für jedes Kalenderjahr Obergrenzen für den Verbrauch festlegen. Die seit 2007 erhobenen Daten bezüglich CO<sub>2</sub>-Emissionen, Wasserverbrauch und Abfallmengen dokumentieren den kontinuierlichen Fortschritt der Gruppe.

Im Berichtsjahr haben die ALTANA Gesellschaften in fast allen Bereichen deutliche Verbesserungen bei den Umweltkennzahlen erzielt. Besonders bemerkenswert sind die Fortschritte, die 2016 hinsichtlich der CO<sub>2</sub>-Emissionen erzielt wurden.

Die CO<sub>2</sub>-Emissionen lagen im Berichtsjahr gruppenweit nur geringfügig über der selbst gesetzten Obergrenze, einem Wert, der den tatsächlichen Verbrauch in Bezug zur Bruttowertschöpfung setzt. Ursache dafür sind die Produktionsprozesse in den 2013 akquirierten Betrieben für Rheologieadditive. Aufgrund von Investitionen an den betroffenen Standorten und der Einführung zertifizierter Umweltmanagementsysteme auf Basis von ISO 14001 gehen wir davon aus, dass ALTANA künftig die selbst gesetzten Klimaziele gruppenweit erreichen wird.

Insgesamt ist der Energieverbrauch innerhalb der Gruppe im Berichtsjahr um 7 % auf rund 638.900 Megawattstunden gesunken. Damit hat sich auch der CO<sub>2</sub>-Ausstoß um 4 % von rund 210.900 auf 202.200 Tonnen reduziert. Die indirekten Emissionen der Gruppe, die aufgrund des Energieverbrauchs entstehen, der mit Produkttransporten, Dienstreisen und dem Bezug der Rohstoffe verbunden ist, wird ALTANA erst in den nächsten Jahren ermitteln. Weitere Angaben zu den CO<sub>2</sub>-Emissionen der Gruppe sind im Dokument „Nachhaltigkeitskennzahlen“ auf unserer Website dargestellt.

Die Abfallmengen der Gruppe lagen in Bezug auf die Bruttowertschöpfung 2016 unter den für das Berichtsjahr

vorgegebenen Obergrenzen. Die Mengen an gefährlichen und ungefährlichen Abfällen beliefen sich auf rund 19.400 Tonnen beziehungsweise 8.700 Tonnen.

Beim Wasserverbrauch konnten die Ziele 2016 nicht erreicht werden. Er lag zwar mit 1.274.300 Kubikmetern deutlich unter dem Wert von 2015 (1.472.900 Kubikmeter), überstieg aber dennoch die für das Jahr definierte Obergrenze.

Die detaillierten Umweltkennzahlen sind auf unserer Website dem Dokument „Nachhaltigkeitskennzahlen“ zu entnehmen. Sie vergleichen den Energieverbrauch (differenziert nach Strom, Erdgas und Kohle) mit dem Vorjahr und setzen die CO<sub>2</sub>-Emissionen in Bezug zum Jahr 2007. Die Kennzahlen für den Wasserverbrauch sowie für Abfälle (differenziert nach gefährlichen und ungefährlichen Abfällen) werden dagegen in Bezug zu den Daten des Jahres 2012 gesetzt.

2016 hat ALTANA insgesamt rund 516.100 Tonnen Fertigwaren produziert und dafür rund 576.700 Tonnen Rohstoffe benötigt. Mehr als 71 % (409.500 Tonnen) sind fossile Rohstoffe. Hinzu kamen 19.300 Tonnen erneuerbare Rohstoffe, rund 147.900 Tonnen nicht-fossile und nicht-erneuerbare Rohstoffe sowie 69.700 Tonnen Wasser, die als Rohstoff verarbeitet wurden.

2016 erfüllten 83 % der 46 Produktionsstandorte der Gruppe den ISO 14001 Standard. Zehn Standorte verfügen über eine Zertifizierung ihres Energiemanagements nach ISO 50001.

## Klimaschutz dank geringerer Emissionen

Die Optimierung von Produktionsanlagen liefert einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Umweltkennzahlen bei ALTANA, wie das Beispiel von BYK am US-Standort Louisville zeigt. Durch eine Änderung der Reinigungsvorgänge innerhalb des Produktionsverfahrens spart das Unter-

## Umweltdaten ALTANA

	2015	2016	Δ %
Produzierte Fertigware (t)	511.632	516.107	1
Energieverbrauch (MWh)			
Gesamt	685.746	638.897	-7
Erdgas	418.464	373.033	-11
Öl	10.741	12.375	15
Kohle	0	0	-
Stromverbrauch (eingekauft)	251.360	252.805	1
Sonstige Energieträger <sup>1</sup>	5.181	684	-87
Wasser (m <sup>3</sup> )			
Gesamt	2.487.022	2.218.211	-11
Trinkwasser	1.472.924	1.274.327	-13
Grund-/Oberflächenwasser	1.014.098	943.884	-7
CO <sub>2</sub> -Emissionen (t)			
Gesamt	210.858	202.234	-4
Intern (Scope 1) <sup>2</sup>	93.006	83.685	-10
Extern (Scope 2) <sup>3</sup>	117.852	118.550	1
Gefährlicher Abfall (t)			
Gesamt	18.571	19.453	5
Wiederverwertung	3.418	4.091	20
Thermische Verwertung	9.700	9.494	-2
Beseitigung	5.453	5.869	8
Ungefährlicher Abfall (t)			
Gesamt	10.418	8.751	-16
Wiederverwertung	4.324	3.807	-12
Thermische Verwertung	1.080	639	-41
Beseitigung	5.014	4.305	-14
Inerter Abfall (t)	6.559	6.064	-8

<sup>1</sup> Sonstige Energieträger (z. B. Energien zur Erzeugung von Druckluft oder sonstigen Gasen, welche extern bezogen werden)

<sup>2</sup> Emissionen durch eigene Energieerzeugung, z. B. für Wärme

<sup>3</sup> Emission bei Dritten aufgrund eingekaufter Energie, z. B. Strom

nehmen Wasser und Energie in beträchtlichem Umfang. Der Wasserverbrauch sinkt um mehr als 30.000 Kubikmeter im Jahr, der CO<sub>2</sub>-Ausstoß um 660 Tonnen.

Weitere Beiträge zum Klimaschutz leisten die deutschen Standorte Wesel und Hamburg sowie Foshan (China)

und Louisville (USA). An letzterem konnte ECKART den Gasverbrauch senken, nachdem das Unternehmen im Berichtsjahr drei seiner fünf Destilliergeräte für Testbenzin durch eine Zentrifuge ersetzt hatte. Der Standort Wesel konnte seine CO<sub>2</sub>-Emissionen um mehr als 900 Tonnen pro Jahr senken.



Unter anderem trug die Optimierung der thermischen Nachverbrennung dazu bei. Darüber hinaus hat das Unternehmen die Druckluft- und Stickstoffanlage so optimiert, dass keine Leckagen mehr entstehen können. Diese hatten die Auszubildenden im Rahmen eines sogenannten Energiescout-Projekts identifiziert.

In Hamburg kann ELANTAS seine CO<sub>2</sub>-Emissionen um 370 Tonnen jährlich reduzieren. Dies wird zum einen durch die energetische Verbesserung der Kühlsysteme erreicht. Zum anderen wurde die thermische Abluftreinigung optimiert. Sie nutzt die bei der Verbrennung der Abgase entstehende Abwärme zum Erhitzen der Produktionskessel und zur Gebäudeheizung. Gleichzeitig reduzieren sich die jährlichen Kosten für den Bezug von Erdgas. In Foshan hat ACTEGA mit einer neuen thermischen Abluftreinigung dafür gesorgt, seine VOC-Emissionen deutlich zu senken.

Die Einführung innovativer LED-Technologien zur Beleuchtung ist eine weitere Maßnahme, mit der mehrere Gesellschaften der Gruppe künftig ihren Stromverbrauch senken werden. 2016 haben die Standorte Bremen, Hamburg und Hartenstein in Deutschland sowie Chester, Gonzales, Louisville, Painesville und Schererville in den USA entsprechende Investitionen vorgenommen.

Ein weiterer Weg, den Klimaschutz voranzutreiben, besteht in der Auswahl des Stromlieferanten. Bei der Entscheidung für das Unternehmen, das die zehn Produktionsstandorte in Deutschland von 2017 bis 2019 mit Strom beliefern wird, ist es ALTANA gelungen, einen nachhaltig wirtschaftenden Anbieter zu identifizieren. Vorausgegangen war eine deutschlandweite Ausschreibung, an der sich elf Unternehmen beteiligt hatten. Bei den Auswahlkriterien hatten neben dem Service (20 %) die Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit der Anbieter einen gleich hohen Stellenwert (jeweils 40 %). Als Nachhaltigkeitskriterien dienten dabei der CO<sub>2</sub>-Wert des potenziellen Lieferanten, sein Anteil Erneuerbarer Energien am Strommix sowie seine Nachhaltigkeitsstrategie.

## Wasser sparen

Bei ALTANA spielt Wasser in vielen Produktionsvorgängen eine immer bedeutendere Rolle. Grundsätzlich bereiten die Gesellschaften der Gruppe die dabei entstehenden Abwässer so auf, dass sie anschließend in das Kanalnetz geleitet oder, wenn nicht anders möglich, als Sonderabfall entsorgt werden. ALTANA investiert wo immer möglich in Technologien, die einen schonenden Umgang mit der kostbaren Ressource Wasser erlauben. Auch hier haben 2016 die Gesellschaften Fortschritte mit Investitionen erzielt, die sich in den kommenden Jahren auszahlen werden.

Am Standort Schkopau hat BYK ein neues Kühlkreislaufsystem installiert, das die Nutzung des Flusswassers im kommenden Jahr um 90 % senken wird. Mit dem neuen System bleibt die Kühlleistung das ganze Jahr über konstant. Einschränkend ist zu erwähnen, dass der Stromverbrauch dadurch moderat steigen wird. An den Standorten Chester und Foshan haben BYK beziehungsweise ACTEGA im Berichtsjahr in spezielle Wiederaufbereitungstechnologien investiert. Sie erlauben es, bereits verwendetes Wasser zur Vorbereitung der Abfallentsorgung beziehungsweise zur Reinigung von Anlagen zu nutzen und damit den Wasserverbrauch insgesamt zu senken. Darüber hinaus sollen am Standort Chester Änderungen in der Produktionsorganisation den Wasserverbrauch für die Kesselreinigung senken.

## Abfallmengen reduzieren

Die Abfallmengen der Gruppe zu reduzieren, ist ein weiterer Eckpfeiler des Umweltmanagements bei ALTANA. Neue Technologien unterstützen dieses Ziel, wie das Beispiel von ACTEGA im US-Bundesstaat North Carolina zeigt. ACTEGA North America hat im Berichtsjahr ein neues Verfahren getestet, mit dem sich die Abfallmengen um 75 % senken las-

sen. Dabei bereitet die Gesellschaft das Abwasser, das bei der Produktion der Lacke entsteht, selbst soweit auf, dass sie es anschließend in das kommunale Kanalnetz leiten kann. Die Beauftragung eines externen Dienstleisters entfällt mit der Einführung des Verfahrens ab 2017.

In Hamburg hat ELANTAS die Fertigung von Silikonvergussmassen so geändert, dass eine lösemittelbasierte Reinigung nicht mehr erforderlich ist, und reduziert so die gefährlichen Abfälle der Gruppe um elf Tonnen pro Jahr.

Eine weitere Alternative besteht darin, die bisher als gefährlich eingestuft Abfälle nicht zu entsorgen, sondern sie Dritten zur weiteren Verwertung zur Verfügung zu stellen. Dafür eignen sich in erster Linie Lösemittel, die abhängig von ihrer Qualität von den Herstellern zu Verdünnern verarbeitet werden können. Die Kunststoffbranche kommt als Abnehmer von Nebenprodukten, wie zum Beispiel Toluoldiisocyanat, in Betracht. Sie kann solche Abfälle als Rohstoff nutzen. Allein an den Standorten Wesel, Kempen und Emmelsum konnte BYK in der ersten Jahreshälfte 2016 fast ein Drittel seiner gefährlichen Abfälle auf diesem Weg verwerten.



## Unsere Mitarbeiter: Das wichtigste Kapital

Unser wichtigstes Kapital als Spezialchemieunternehmen mit hoher Innovationskraft sind unsere Mitarbeiter. Die weltweit rund 6.000 Frauen und Männer in den ALTANA Gesellschaften sind überdurchschnittlich hoch qualifiziert und engagiert. Die Kultur unserer Gruppe, definiert im ALTANA Leitbild, ist geprägt durch unsere vier zentralen Werte Offenheit und Vertrauen, Wertschätzung und Handlungsspielraum.

ALTANA bietet den Mitarbeitern Weiterbildungsmöglichkeiten, fördert gezielt ihre berufliche Entwicklung und unterstützt mit speziellen Präventionsmaßnahmen ihre Gesundheit. Dies trägt auch dazu bei, unsere Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken.

## Neue Prozesse in der Personalentwicklung

Mit der Zukunftsagenda „Keep Changing“ hat ALTANA neben vielen anderen Aspekten neue Meilensteine für die Personalstrategie der Gruppe definiert. Dazu gehört unter anderem die Zielvorgabe, ab 2020 70 Prozent aller Führungspositionen weltweit intern zu besetzen.

Dies erfordert, die Personalentwicklung sowie die damit verbundenen Auswahlprozesse weltweit zu harmonisieren. Das zeigt sich unter anderem darin, dass die mehrmonatigen Entwicklungsprogramme (genannt Development Program, DP) für den Führungskräftenachwuchs künftig nur noch in englischer Sprache angeboten werden.

Die bisher üblichen landessprachlichen DPs speziell für chinesische oder deutsche Mitarbeiter gehen in den Programmen für Asien bzw. Europa auf. Damit bereiten sich ab 2017 alle Führungskräfte in den drei großen Regionen Europa, Asien sowie Nord- und Südamerika länderübergreifend gemeinsam vor.

Mit der ALTANA Management Challenge (AMC) hat die Gruppe 2016 ein weltweit einheitliches Assessment-

Instrument für die Auswahl des Führungskräftenachwuchses geschaffen. Die Grundlage für das eintägige Präsenzseminar mit Praxisbeispielen und Rollenspielen wurde in Deutschland entwickelt und anschließend von Fachleuten vor Ort für die jeweiligen regionalen Bedingungen adaptiert. ALTANA hat die Management Challenge erstmals im Herbst 2016 in Hongkong mit 26 Bewerbern für das 2017 beginnende DP Asia durchgeführt.

## Dialoge zur Leistungsbeurteilung

Um die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern, setzt ALTANA für alle Mitarbeiter regelmäßig speziell entwickelte Dialoge ein. Dazu gehört der Fortschrittsdialog, den die disziplinarischen Vorgesetzten jedes Jahr mindestens einmal mit jedem Mitarbeiter persönlich führen. Er dient dazu, die Entwicklung der Mitarbeiter zu beurteilen, und bildet die Grundlage für die Zielvereinbarung mit den Mitarbeitern.

Legt ein Arbeitsvertrag fest, dass sich die Zielvereinbarungen auf das Entgelt des betreffenden Mitarbeiters auswirken, kommt zum Zielvereinbarungsdialo außerdem ein Zielerreichungsdialo hinzu. Auch diesen führen die Vorgesetzten mindestens einmal jährlich mit den Mitarbeitern. Alle drei Gesprächselemente zusammen ergeben den ALTANA Compassdialo.

## Frauen in Führungspositionen

Mit der „Keep Changing Agenda“ setzt sich ALTANA auch das Ziel, die Zahl der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Bis 2025 soll ihr Anteil bei 30 Prozent liegen. 2016 betrug der Anteil der Frauen in Führungspositionen in Deutschland 21,5 Prozent. Aufgrund unterschiedlicher Hierarchie- und Vertragsstrukturen ermittelt ALTANA in den

Gesellschaften außerhalb Deutschlands bislang keine Frauenquote.

Bereits 2015 entstand bei ALTANA das Komitee „Leading Women@ALTANA“, das heute den Prozess zur Erhöhung des Frauenanteils im Management in Deutschland steuert. In diesem Gremium arbeiten Mitglieder des Vorstands mit Geschäftsführern, Vertretern der Personalabteilung und der Arbeitnehmer an einem Konzept für ein deutschlandweites Mentoringprogramm. Es soll die Förderung weiblicher Talente an allen deutschen Standorten ermöglichen. Die Grundlage dafür ist das Pilotprojekt zum Thema Mentoring, das sieben Frauen am Standort Wesel 2015 erfolgreich absolviert hatten. 2016 wurde es mit sieben weiteren Mentoren-Mentee-Tandems fortgesetzt.

## Unterstützung für junge Familien

Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern, bietet ECKART in Deutschland Alleinerziehenden und Paaren, bei denen beide berufstätig sind, einen monatlichen Zuschuss für die Nachmittagsbetreuung von Grundschulkindern in Höhe von monatlich 50 Euro. Dies gilt auch in der Probezeit, bei befristeten Arbeitsverhältnissen oder während der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. In 28 Fällen wurde dieses Angebot 2016 genutzt.

## Schulung zum Thema Arbeitsrecht

Führungskräfte mit disziplinarischer Verantwortung müssen über gutes arbeitsrechtliches Grundlagenwissen verfügen und dieses in Abständen aktualisieren. Dazu haben alle ALTANA Gesellschaften in Deutschland ihren rund 500 Führungskräften zu diesem Themenkomplex 2016 eine eintägige Schulung angeboten. Neben der Vermittlung von Fach-

wissen zu Arbeitsrecht und zum Betriebsverfassungsgesetz ging es auch um die Frage, in welchen Situationen das Management mit den gewählten Arbeitnehmervertretern im Betriebsrat zusammenarbeiten muss.

## Recruiting über Online-Kanäle

Die für das ALTANA Recruiting interessanten Zielgruppen kommunizieren vorwiegend über das Internet und mobile Endgeräte. 2016 hat ALTANA daher das Karriereportal auf der Website der Gruppe um neue Funktionen und Anwendungen erweitert. Die Seiten sind jetzt für mobile Geräte wie Tablets und Smartphones optimiert und die Navigation insgesamt verbessert. Dank der Schnittstellen zu Karrierenetzen wie LinkedIn oder XING können Bewerber ihre dort hinterlegten Profile unmittelbar in das ALTANA Bewerbungsformular laden.

Mit diesen Maßnahmen gestaltet ALTANA den Bewerbungsverfahren so einfach und effizient wie möglich und legt gleichzeitig die Grundlage für die integrierte Bearbeitung der Bewerbungen sowie die daraus entstehende Kommunikation.

Dies dürfte einer der Gründe gewesen sein, weshalb ALTANA 2016 zum fünften Mal in Folge im Arbeitgeber-Ranking „Career's Best Recruiters“ einen Spitzenplatz errang. Im Branchenranking „Chemie“ hat die Gruppe mit 82 von 100 Punkten den ersten Platz erreicht, im Gesamtranking aller Unternehmen Platz 20. In dieser unabhängigen wissenschaftlichen Studie wird jedes Jahr das Recruiting der 500 umsatz- und mitarbeiterstärksten Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz nach 133 Kriterien analysiert.

Auch beim Recruiting neuer Auszubildender setzt ALTANA verstärkt auf digitale Kanäle. Die im Herbst 2016 gestartete acht Wochen laufende Ausbildungskampagne,

an der sich fünf Gesellschaften in Deutschland beteiligten, setzte ausschließlich auf Online-Kanäle, darunter Facebook und Google. Im Mittelpunkt der Kampagne standen Informationen zur Ausbildung als Lacklaborant sowie für IT-Berufe, aber auch duale Ausbildungsgänge, die eine betriebliche Ausbildung mit einem Studium verbinden. Neben den Anzeigen, die sich an die Jugendlichen richten, werden Eltern und Lehrer über die vielfältigen Ausbildungsmöglichkeiten bei ALTANA informiert.

Auch die Kooperation mit Hochschulen gehört zum Recruiting von Nachwuchstalente bei ALTANA. Die Beteiligung an dem von der Bundesregierung initiierten Deutschlandstipendium ist Bestandteil dieses Engagements. Mit ihm fördert ALTANA jedes Jahr 20 Studierende aus naturwissenschaftlichen, betriebswirtschaftlichen sowie IT-Studiengängen. Neben finanzieller Unterstützung erhalten sie die Möglichkeit, Praktika bei ALTANA zu absolvieren oder ihre Abschlussarbeiten an einem Standort der Gruppe anzufertigen. Seminare und Workshops ergänzen das vielfältige Mentoringprogramm für die Stipendiaten. Bei dem jährlich im März stattfindenden Treffen in der Konzernzentrale haben sie Gelegenheit zum gegenseitigen Kennenlernen und können sich untereinander und mit den Mentoren über Projekte und Einsatzgebiete austauschen.

Ebenfalls bewährt hat sich die Zusammenarbeit mit den Hochschulen Niederrhein und Rhein-Waal, die in der Nähe der Konzernzentrale liegen. Mit beiden hat die Gruppe 2016 eine noch intensivere Zusammenarbeit im Bereich der IT-Studiengänge vereinbart.

### Kooperation unterstützt Integration schwerbehinderter Arbeitnehmer

Am Standort Vétroz in der Schweiz hat ECKART eine lokale Behindertenwerkstatt als Lieferanten gewonnen. Die Mitarbeiter dort stellen nach den Vorgaben des Pigmentherstel-

lers jährlich rund 4.000 Holzpaletten her, die ECKART benötigt, um seine Erzeugnisse sicher zu lagern und zu transportieren. Aufgrund spezieller Anforderungen ist die maschinelle Herstellung der Paletten zu komplex und aufwändig. Deshalb hat ECKART die Behindertenwerkstatt als Partner gewählt und trägt damit auch zur Integration von Menschen mit Behinderungen in den Arbeitsmarkt bei.

### Nachhaltigkeit im Alltag

Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz spielen nicht nur im Management der Unternehmen eine immer wichtigere Rolle. Auch die Mitarbeiter sind aufgerufen, sich dafür zu engagieren, beispielsweise im Kontext des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW). Im Rahmen der Aktion „Big ideas wanted for our small planet“ lieferten die Mitarbeiter weltweit rund 800 Verbesserungsvorschläge, von denen über 300 umgesetzt werden konnten. Die meisten betrafen Arbeitssicherheit und Arbeitsmethoden, aber auch das Thema Umweltschutz.

Darüber hinaus leisten sogenannte Nachhaltigkeitsbotschafter unter den Mitarbeitern in Deutschland, Italien und China mit ihrem Engagement einen wichtigen Beitrag dazu, das Bewusstsein für Umweltschutz weiter zu schärfen. So entstand am Standort Wesel beispielsweise eine Kampagne, die über umweltfreundliches und sicheres Drucken von Dokumenten informiert. Auf Anregung der Botschafter hat ALTANA außerdem Lieferanten von umweltfreundlichen Büromaterialien identifiziert, deren Produkte die Mitarbeiter in Deutschland nun bestellen können.





## Gesellschaftliches Engagement

Weltweit zählen Naturwissenschaften, Mathematik, Informatik und Technik zu den Treibern der wirtschaftlichen Entwicklung und des gesellschaftlichen Fortschritts. Vor diesem Hintergrund sieht sich ALTANA in der Verantwortung, junge Menschen frühzeitig an diese Disziplinen heranzuführen und sie dafür zu begeistern. In Zusammenarbeit mit erfahrenen Partnern aus dem Bildungsbereich unterstützt die ALTANA Gruppe konkrete Projekte, oft in unmittelbarer Nachbarschaft der Standorte. Die Förderung erstreckt sich im Interesse einer möglichst nachhaltigen Wirkung meist über einen Zeitraum von mehreren Jahren.

## Bildungscoaching für Grundschüler

ALTANA unterstützte 2016 im dritten Jahr das sogenannte Bildungscoaching für Schüler der Gemeinschaftsgrundschule GGS Innenstadt in Wesel. Initiiert von der Stadt Wesel, umgesetzt von der Akademie Klausenhof, dient das Coaching dazu, Grundschulkindern aus bildungsfernen Schichten individuell zu fördern, um ihre Entwicklungschancen und ihre schulische Karriere nachhaltig zu verbessern. Die individuelle Betreuung der Kinder übernehmen ehrenamtliche Mentoren in ihrer Freizeit.

ALTANA hat in den vergangenen drei Jahren die Personal- und Sachkosten für eine sozialpädagogische Fachkraft finanziert und wird dieses Engagement in den kommenden drei Jahren weiter fortsetzen. Die Sozialpädagogin vermittelt „persönliche Paten“ für jedes Kind, qualifiziert sie und begleitet koordinierend deren Tätigkeit. Neben den individuellen Aktivitäten der Paten und Kinder (zum Beispiel Bibliotheksbesuche oder Ausflüge) sind Gruppenveranstaltungen ebenfalls Teil des Bildungscoachings. Im Jahr 2015 gehörte auch ein Forschungsnachmittag bei ALTANA dazu, bei dem Kinder die Möglichkeit erhielten, mit Hilfe von Lebensmittelpro-

dukten eine eigene Versuchsreihe zum Thema Vulkane durchzuführen. Angeregt von ihren neu gewonnenen Erkenntnissen beschlossen die Kinder, diese Versuchsreihe in ihrer Schule zu wiederholen, und veranstalteten daher 2016 mit diesen Experimenten einen Forschertag in ihrer Schule.

## Kleine Forscher zu Gast bei ALTANA

Die naturwissenschaftliche Förderung von Kindern und Jugendlichen hat bei ALTANA Tradition. So engagieren sich Mitarbeiter von BYK-Chemie am Standort Wesel seit vielen Jahren als Schulbotschafter. Mit der Zeit sind vergleichbare Initiativen an den Standorten Widnes (Großbritannien) und Grevenbroich entstanden.

In Wesel arbeitet BYK mit zwei Grundschulen (GGS Feldmark, GGS Konrad Duden) sowie der DRK-Kindertagesstätte Abenteuerland im sogenannten „Haus der kleinen Forscher“ zusammen. Zum Konzept gehören spezielle Forschungstage mit den Schulbotschaftern. Einmal im Jahr kommen die 300 beteiligten Kinder gemeinsam mit ihren Eltern ins ALTANA Konferenzzentrum, um dort die Ergebnisse ihrer Arbeiten oder Experimente vorzustellen. 2016 standen dabei die Themenfelder Wasser und Kommunikation im Mittelpunkt.

Am Standort Widnes bestand die Zusammenarbeit mit den örtlichen Schulen 2016 aus mehreren Komponenten. Erstens unterstützte ein Mitarbeiter von BYK Additives als sogenannter Governor die Kinder der 6. Klasse dabei, Solarpaneele zu errichten. Zweitens besichtigten 90 Schüler im Rahmen ihres Wissenschaftsprogramms den Standort. Drittens stellten Mitarbeiter auf zwei landesweiten Veranstaltungen (Science at Work Week sowie Industry Day) den Schülern naturwissenschaftliche Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten vor.

Am Standort Grevenbroich boten Mitarbeiter von ACTEGA Rhenania 2015 erstmals Vorschulkindern eine Ver-

suchsreihe zum Thema Kleben und Farben an. 2016 veranstalteten sie drei Seminare für Schüler der 10. Klasse, in denen die Jugendlichen die Möglichkeit erhielten, eigene Verpackungslacke herzustellen.

## Wettbewerb für Jugendliche

Was die Förderung von Schülern der Sekundarstufe II betrifft, so setzte ALTANA 2016 auf bereits bewährte Kooperationen. Zum einen lobte das Unternehmen im vergangenen Jahr zum zweiten Mal beim Wettbewerb „Jugend gründet“ einen Sonderpreis Chemie aus, zum anderen beteiligte ALTANA sich erneut an der deutschlandweiten Schüleraktion „Chef für 1 Tag“.

Bei dem mehrstufigen, vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Wettbewerb „Jugend gründet“ gewann eine Gruppe des Berliner Romain-Rolland-Gymnasiums den Sonderpreis Chemie für ihren Businessplan „GreenSilicon“. Dabei handelt es sich um ein nachhaltiges Recyclingkonzept, mit dem es erstmals möglich wäre, Silikone wirtschaftlich zu recyceln. Mit der Auszeichnung ist eine fünftägige Reise an die Ostküste der USA verbunden, wo die Schüler im Herbst 2016 in Wallingford bei BYK USA einen der größten Forschungs- und Produktionsstandorte der ALTANA Gruppe besichtigen konnten.

Die Schüleraktion „Chef für 1 Tag“ hat sich zum Ziel gesetzt, Vorurteile und Distanz zwischen Schule und Wirtschaft abzubauen. Im ersten Schritt haben die ausgewählten Schulklassen Gelegenheit, die Vorstände der beteiligten Unternehmen in persönlichen Gesprächen kennenzulernen. Der Vorstandsvorsitzende der ALTANA AG, Martin Babilas, stellte sich in diesem Zusammenhang im Juni 2016 den Fragen der Schüler des Gymnasiums Gerresheim in Düsseldorf. Im zweiten Schritt absolvieren die Teilnehmer ein zweitägiges Casting in Form eines professionellen Management-Audits, um sich für den Chefposten zu qualifizieren. Für das Düssel-

dorfer Gymnasium überzeugte Shiva Mobini-Tehrani die Expertenjury und tauschte am 3. November 2016 einen Tag lang die Schulbank gegen den Chefsessel bei ALTANA.

## Fortbildung für Lehrer

2016 unterstützte ALTANA erstmals eine Fortbildung, die sich gezielt an Lehrer der Naturwissenschaften richtet. Ausgerichtet von der Initiative „Schule MIT Wissenschaft“ diente die dreitägige Konferenz in Hamburg unter dem Motto „Begeisterer begeistern“ dem Erfahrungsaustausch der Pädagogen sowie der Vermittlung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse. Ohne die Unterstützung von Sponsoren wie ALTANA wäre die hochkarätige Veranstaltung mit Nobelpreisträgern und weiteren Wissenschaftlern nicht realisierbar.

## Deutschkurse für Geflüchtete

ALTANA unterstützt die Integration von Geflüchteten in Deutschland mit der Förderung eines von den Maltesern entwickelten Konzepts für Deutschunterricht. Hierfür stellt das Unternehmen den Malteser Werken insgesamt 250.000 Euro über das Hilfsbündnis „Aktion Deutschland Hilft“ bereit (siehe Seite 40 ff.). Am Standort Wesel trägt ALTANA außerdem mit einer Spende wesentlich zu einem Alphabetisierungs-Deutschkurs für Geflüchtete bei, der von der örtlichen Flüchtlingshilfe in Zusammenarbeit mit der städtischen Volkshochschule und dem Katholischen Bildungsforum Wesel ins Leben gerufen wurde. Ziel des 500 Stunden umfassenden Lehrgangs ist es, im Rahmen der Sprachvermittlung außerdem die Lese- und Schreibfähigkeit der Teilnehmer zu fördern.

## Studentenförderung in Brasilien und Malawi

Die Zusammenarbeit mit dem gemeinnützigen Verein Passo Fundo e.V. hat sich über viele Jahre bewährt. Auch 2016 hat ALTANA wieder talentierte, aber mittellose Studenten mit einem Hochschulstipendium gefördert, drei in Brasilien und zwei in Malawi. Im Gegenzug verpflichten sich die jungen Menschen, sich in einem sozialen Projekt zu engagieren.

## Ehrenamtliches Engagement

ALTANA unterstützt Mitarbeiter, die sich persönlich ehrenamtlich engagieren möchten, wo dies sinnvoll und realisierbar ist. Am Standort St. Louis fördert das Management dieses Engagement auch im beruflichen Alltag. Mitarbeiter können sich dort beispielweise zugunsten der Hilfsorganisation United Way Worldwide jedes Jahr zu monatlichen Spenden verpflichten, die der Arbeitgeber von ihrem Entgelt einbehält und anschließend aufstockt. Weiter haben sie jeden Monat unterschiedliche Möglichkeiten, projektbezogene Geld- oder Sachspenden zu leisten. Pro Monat kommen auf diese Weise jeweils Beträge von rund 500 US-Dollar zusammen. Sie gingen beispielsweise an die lokale Sektion der American Lung Association oder des Amerikanischen Roten Kreuzes. Einige Mitarbeiter halfen auch wieder am jährlich stattfindenden St. Louis World Food Day beim Packen von Lebensmittelpaketen.

## Spende für Nepal

Nach dem verheerenden Erdbeben in Nepal im April 2015 spendeten die Mitarbeiter der ALTANA Gruppe insgesamt 25.000 Euro, die das Unternehmen mit einem eigenen Beitrag auf 50.000 Euro verdoppelte. Diese Summe stellte ALTANA der „Aktion Deutschland Hilft“ für die Arbeit der

Hilfsorganisation „arche noVa“ in einer aus neun Dörfern bestehenden Großgemeinde in den Bergen nördlich von Kathmandu zur Verfügung.

Die Hilfsorganisation nutzte die Mittel, um die beim Erdbeben völlig zerstörte Janaki Grundschule im Hauptort wieder aufzubauen. Angesichts der logistischen Herausforderung, die die steile, schwer zugängliche Region für den Transport von Baumaterial und schweren Maschinen darstellt, entschloss sich die Hilfsorganisation, das Gebäude mit Hilfe von Fertigbauelementen zu errichten, die im Industriebau weltweit verwendet werden. Die vergleichsweise kostengünstigen Sandwichpaneele bieten eine Reihe von Vorteilen: Sie lassen sich leicht tragen sowie montieren und bilden anschließend stabile, erdbebensichere Gebäude. In der wieder aufgebauten Schule mit insgesamt drei Klassenräumen lernen die Grundschüler heute wieder und nutzen zudem das aufgefangene Regenwasser zum Händewaschen und für die Spülung der ebenfalls komplett neu gebauten Toiletten.



## Erklärung und Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Der vorliegende Konzernabschluss wurde vom Vorstand der ALTANA AG aufgestellt, der für die Vollständigkeit und Richtigkeit der dort enthaltenen Informationen verantwortlich ist.

Die Aufstellung des Konzernabschlusses erfolgte unter Beachtung der International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a HGB zu berücksichtigenden handelsrechtlichen Vorschriften.

Die im Konzernabschluss und Konzernlagebericht enthaltenen Informationen basieren auf der konzernweit nach einheitlichen Richtlinien erfolgenden Berichterstattung der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen. Der Vorstand hat die Einrichtung wirksamer interner Kontrollsysteme bei diesen Unternehmen veranlasst, welche die Ordnungsmäßigkeit der Berichterstattung gewährleisten. Damit wird eine den tatsächlichen Verhältnissen entsprechende Abbildung des Geschäftsverlaufs sichergestellt und der Vorstand in die Lage versetzt, mögliche Vermögensrisiken und negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Dem Beschluss der letzten Hauptversammlung folgend, hat der Vorsitzende des Prüfungsausschusses des Aufsichtsrats die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als unabhängigen Abschlussprüfer mit der Prüfung des Konzernabschlusses beauftragt. Dazu erteilt die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft den folgenden Bestätigungsvermerk. Der Konzernabschluss, der Konzernlagebericht sowie der Prüfungsbericht des Abschlussprüfers liegen dem Aufsichtsrat zur eingehenden Erörterung vor. Darüber berichtet der Aufsichtsrat auf den Seiten 14 bis 17 des Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichts 2016.

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Wesel, 27. Februar 2017

ALTANA AG  
Der Vorstand



Martin Babilas



Stefan Genten



Dr. Christoph Schlünken

Zum vollständigen Konzernabschluss, der auch den in dieser Publikation nicht aufgenommenen Konzernanhang enthält, hat der Abschlussprüfer den folgenden uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilt:

## Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der ALTANA Aktiengesellschaft, Wesel, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Gesamterfolgsrechnung, 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 Abs. 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 Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Köln, 28. Februar 2017

PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Jörg Sechser  
Wirtschaftsprüfer

ppa. Claudia Uhlich  
Wirtschaftsprüferin



## Gewinn- und Verlustrechnung ALTANA Konzern

	Anhang	2015	2016
in Tsd. €			
<b>Umsatzerlöse</b>	4	<b>2.059.311</b>	<b>2.075.309</b>
Kosten der umgesetzten Leistungen	5	- 1.278.109	- 1.236.993
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		<b>781.202</b>	<b>838.316</b>
Vertriebskosten	6	- 274.038	- 271.341
Forschungs- und Entwicklungskosten		- 128.089	- 129.328
Allgemeine Verwaltungskosten		- 114.629	- 115.657
Sonstige betriebliche Erträge	7	16.066	14.062
Sonstige betriebliche Aufwendungen	8	- 29.214	- 7.359
<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>		<b>251.298</b>	<b>328.693</b>
Finanzerträge	9	4.648	7.741
Finanzaufwendungen	10	- 15.337	- 16.367
<b>Finanzergebnis</b>		<b>- 10.689</b>	<b>- 8.626</b>
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen		- 12.854	- 20.307
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT)</b>		<b>227.755</b>	<b>299.760</b>
Ertragsteuern	11	- 69.737	- 89.669
<b>Konzernjahresüberschuss (EAT)</b>		<b>158.018</b>	<b>210.091</b>
davon auf Anteile anderer Gesellschafter entfallend		1.383	1.800
davon auf Anteilseigner der ALTANA AG entfallend		156.635	208.291

## Gesamterfolgsrechnung ALTANA Konzern

	2015	2016
in Tsd. €		
<b>Konzernjahresüberschuss (EAT)</b>	<b>158.018</b>	<b>210.091</b>
Neubewertung der Nettopensionsverpflichtung	19.174	-30.369
Ertragsteuern	-5.672	8.850
<b>Posten, die nicht aufwands- oder ertragswirksam umgegliedert werden</b>	<b>13.502</b>	<b>-21.519</b>
Unterschiede aus der Währungsumrechnung	79.406	16.448
davon auf Anteile anderer Gesellschafter entfallend	352	104
Gewinne und Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten	6.317	4.865
Marktwertveränderungen von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten	17	88
Marktwertveränderungen von derivativen Finanzinstrumenten	-6.749	-2.740
Ertragsteuern	-236	-551
<b>Posten, die später aufwands- oder ertragswirksam umgegliedert werden können</b>	<b>78.755</b>	<b>18.110</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>	<b>92.257</b>	<b>-3.409</b>
<b>Gesamterfolg</b>	<b>250.275</b>	<b>206.682</b>
davon auf Anteile anderer Gesellschafter entfallend	1.731	1.902
davon auf Anteilseigner der ALTANA AG entfallend	248.544	204.780

## Bilanz ALTANA Konzern

<b>Aktiva</b>	Anhang	31.12.2015	<b>31.12.2016</b>
in Tsd. €			
Immaterielle Vermögenswerte	13	934.547	922.793
Sachanlagen	14	751.346	781.068
Finanzanlagen	15	5.223	9.564
Anteile an assoziierten Unternehmen	16	90.416	83.388
Ertragsteuererstattungsansprüche		382	0
Aktive latente Steuern	11	21.035	22.101
Sonstige langfristige Vermögenswerte	21	11.407	12.118
<b>Summe langfristige Vermögenswerte</b>		<b>1.814.356</b>	<b>1.831.032</b>
Vorräte	17	289.048	294.572
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	18	334.320	347.602
Ertragsteuererstattungsansprüche		9.847	11.768
Sonstige kurzfristige Forderungen und Vermögenswerte	21	85.291	83.546
Wertpapiere	19	9.509	15.987
Kurzfristige Finanzanlagen	20	0	92.890
Liquide Mittel		422.106	375.606
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte		0	853
<b>Summe kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>1.150.121</b>	<b>1.222.824</b>
<b>Summe Aktiva</b>		<b>2.964.477</b>	<b>3.053.856</b>

Passiva	Anhang	31.12.2015	31.12.2016
in Tsd. €			
Gezeichnetes Kapital <sup>1</sup>		136.098	136.098
Kapitalrücklage		151.276	151.276
Konzernbilanzgewinn und Gewinnrücklagen		1.498.417	1.625.205
Sonstige Eigenkapitalpositionen		142.605	160.597
<b>Auf Anteilseigner der ALTANA AG entfallendes Eigenkapital</b>		<b>1.928.396</b>	<b>2.073.176</b>
Anteile anderer Gesellschafter		7.233	9.005
<b>Eigenkapital</b>	22	<b>1.935.629</b>	<b>2.082.181</b>
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	24	286.015	192.765
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	25	193.799	229.930
Sonstige langfristige Rückstellungen	26	22.151	20.574
Passive latente Steuern	11	107.505	96.860
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	27	23.965	24.062
<b>Summe langfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>633.435</b>	<b>564.191</b>
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	24	65.986	36.136
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		148.760	171.813
Kurzfristige Steuerrückstellungen		31.536	38.977
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	26	90.891	111.866
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	27	58.240	48.691
<b>Summe kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>395.413</b>	<b>407.483</b>
<b>Summe Passiva</b>		<b>2.964.477</b>	<b>3.053.856</b>

<sup>1</sup> Das Gezeichnete Kapital besteht aus 136.097.896 nennwertlosen Stückaktien.

## Eigenkapitalveränderungsrechnung ALTANA Konzern

	Kapital			Konzernbilanzgewinn und Gewinnrücklagen	
	Anzahl der Aktien	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Jahresüberschuss und Gewinnrücklagen	Neubewertung der Nettopensionsverpflichtung
in Tsd. €					
<b>Saldo zum 1.1.2015</b>	<b>136.097.896</b>	<b>136.098</b>	<b>151.276</b>	<b>1.491.705</b>	<b>-103.431</b>
<b>Gesamterfolg</b>				<b>156.635</b>	<b>13.508</b>
Dividendenzahlung				-60.000	
<b>Saldo zum 31.12.2015</b>	<b>136.097.896</b>	<b>136.098</b>	<b>151.276</b>	<b>1.588.340</b>	<b>-89.923</b>
<b>Gesamterfolg</b>				<b>208.291</b>	<b>-21.503</b>
Dividendenzahlung				-60.000	
<b>Saldo zum 31.12.2016</b>	<b>136.097.896</b>	<b>136.098</b>	<b>151.276</b>	<b>1.736.631</b>	<b>-111.426</b>

	Sonstige Eigenkapitalpositionen			Auf Anteils- eigner der ALTANA AG entfallendes Eigenkapital	Anteile anderer Gesellschafter		
	Zur Veräuße- rung verfüg- bare finanzielle Vermögens- werte	Derivative Finanz- instrumente	Unterschiede aus Währungs- umrechnung		Eigenkapital	Unterschiede aus Währungs- umrechnung	Eigenkapital
	<b>108</b>	<b>-2.622</b>	<b>66.718</b>	<b>1.739.852</b>	<b>8.022</b>	<b>-2.395</b>	<b>1.745.479</b>
	<b>8</b>	<b>-302</b>	<b>78.695</b>	<b>248.544</b>	<b>1.377</b>	<b>354</b>	<b>250.275</b>
				-60.000	-125		-60.125
	<b>116</b>	<b>-2.924</b>	<b>145.413</b>	<b>1.928.396</b>	<b>9.274</b>	<b>-2.041</b>	<b>1.935.629</b>
	<b>41</b>	<b>1.487</b>	<b>16.464</b>	<b>204.780</b>	<b>1.784</b>	<b>118</b>	<b>206.682</b>
				-60.000	-130		-60.130
	<b>157</b>	<b>-1.437</b>	<b>161.877</b>	<b>2.073.176</b>	<b>10.928</b>	<b>-1.923</b>	<b>2.082.181</b>

## Kapitalflussrechnung ALTANA Konzern

	Anhang	2015	2016
in Tsd. €			
<b>Konzernjahresüberschuss (EAT)</b>		<b>158.018</b>	<b>210.091</b>
Abschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	13, 14	128.090	124.327
Wertminderungen auf Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	13, 14	11.545	0
Ergebnis aus dem Abgang von Immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	7, 8	892	818
Ergebnis aus dem Abgang von Produktgruppen und Tochtergesellschaften		0	-82
Veränderung der Vorräte	17	-72	-5.410
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	18	22.694	-13.359
Veränderung der Ertragsteuerpositionen	11	-11.276	-3.241
Veränderung der Rückstellungen	25, 26	15.251	24.385
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		20.916	19.925
Veränderung der Sonstigen Forderungen/Vermögenswerte und Sonstigen Verbindlichkeiten	21, 27	-12.341	-460
Übrige		12.377	19.668
<b>Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit</b>		<b>346.094</b>	<b>376.662</b>
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	13, 14	-85.561	-122.071
Einzahlungen aus dem Abgang von Immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	13, 14	2.349	1.052
Akquisitionen abzüglich erworbener Zahlungsmittel	3	-41	-14.647
Einzahlungen aus dem Abgang von Produktgruppen und Tochtergesellschaften		0	18.281
Erwerb von Finanzanlagen und Anteilen an assoziierten Unternehmen	15, 16	-53.346	-18.353
Einzahlungen aus dem Abgang von Finanzanlagen	15	73	82
Erwerb von Wertpapieren	19	-12.933	-19.859
Einzahlungen aus dem Abgang von Wertpapieren	9, 10	8.794	13.761
Veränderung der Kurzfristigen Finanzanlagen		0	-92.542
<b>Cash Flow aus der Investitionstätigkeit</b>		<b>-140.665</b>	<b>-234.296</b>



	Anhang	2015	2016
in Tsd. €			
Dividendenzahlung		-60.125	-60.130
Tilgung langfristiger Finanzverbindlichkeiten	24	-927	-61.247
Veränderung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	24	-2.031	-64.023
<b>Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit</b>		<b>-63.083</b>	<b>-185.400</b>
Wechselkurseffekte		2.632	-3.466
<b>Veränderung der Liquiden Mittel</b>		<b>144.978</b>	<b>-46.500</b>
Liquide Mittel zum 1.1.	2	277.128	422.106
<b>Liquide Mittel zum 31.12.</b>	2	<b>422.106</b>	<b>375.606</b>
<b>Ergänzende Informationen zu den im Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit enthaltenen Zahlungsströmen</b>			
gezahlte Ertragsteuern		-90.031	-103.373
gezahlte Zinsen		-5.555	-5.983
erhaltene Ertragsteuern		8.931	13.386
erhaltene Zinsen		2.641	5.263
erhaltene Dividenden		702	952

## Verweis auf den Konzernanhang

Der vollständige Konzernanhang des Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichts 2016 steht Ihnen unter [www.altana.de/konzernabschluss\\_2016](http://www.altana.de/konzernabschluss_2016) zur Verfügung.

### Konzernanhang

---

1. Allgemeine Grundsätze
  2. Wesentliche Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze
  3. Unternehmenserwerbe und -verkäufe
  4. Umsatzerlöse
  5. Kosten der umgesetzten Leistungen
  6. Vertriebskosten
  7. Sonstige betriebliche Erträge
  8. Sonstige betriebliche Aufwendungen
  9. Finanzerträge
  10. Finanzaufwendungen
  11. Ertragsteuern
  12. Sonstige Angaben zur Gewinn- und Verlustrechnung
  13. Immaterielle Vermögenswerte
  14. Sachanlagen
  15. Finanzanlagen
  16. Anteile an assoziierten Unternehmen
  17. Vorräte
  18. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
  19. Wertpapiere
  20. Kurzfristige Finanzanlagen
  21. Sonstige Vermögenswerte
  22. Eigenkapital
  23. Mitarbeiterbeteiligungsprogramme
  24. Finanzverbindlichkeiten
  25. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen
  26. Sonstige Rückstellungen
  27. Sonstige Verbindlichkeiten
  28. Zusätzliche Angaben zu Finanzinstrumenten
  29. Finanzielle Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten
  30. Beziehungen zu nahestehenden Gesellschaften und Personen
  31. Vergütung für Aufsichtsrat und Vorstand
  32. Honorar des Abschlussprüfers
  33. Ereignisse nach Abschluss des Geschäftsjahres
  34. Zusatzinformationen
- Aufsichtsrat der ALTANA AG  
Ausschüsse des Aufsichtsrats  
Vorstand der ALTANA AG



## Mehrfjahresübersicht

### Kennzahlen auf einen Blick

	2007	2008	2009	2010
in Mio. €				
Umsatz	1.380,4	1.341,7	1.181,7	1.535,4
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	248,5	242,9	208,4	314,1
<i>EBITDA-Marge</i>	18,0%	18,1%	17,6%	20,5%
Betriebsergebnis (EBIT)	166,6	170,3	53,5	230,2
<i>EBIT-Marge</i>	12,1%	12,7%	4,5%	15,0%
Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT)	214,3	158,7	39,0	218,2
<i>EBT-Marge</i>	15,5%	11,8%	3,3%	14,2%
Ergebnis nach Steuern (EAT)	138,4	103,4	11,0	152,3
<i>EAT-Marge</i>	10,0%	7,7%	0,9%	9,9%
Forschungs- und Entwicklungsaufwand	67,4	72,1	70,6	82,0
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	91,4	107,9	54,0	73,8
Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit	169,4	204,5	224,6	238,6
<i>Return on Capital Employed (ROCE)</i>	9,8%	9,4%	7,6%	12,2%
ALTANA Value Added (AVA)	24,5	20,2	-5,4	64,2
Bilanzsumme (31.12.)	1.724,8	1.749,6	1.707,8	1.943,6
Eigenkapital (31.12.)	1.139,4	1.178,4	1.177,6	1.364,2
Nettoverschuldung (-)/Vermögen (+) <sup>1</sup> (31.12.)	-108,5	-99,3	-55,0	79,7
Mitarbeiter (Anzahl) (31.12.)	4.646	4.791	4.789	4.937

<sup>1</sup> Dies entspricht dem Saldo aus den liquiden Mitteln, kurzfristigen Finanzanlagen, Wertpapieren, Finanzverbindlichkeiten und Pensionsrückstellungen.

### Umsatz nach Geschäftsbereichen

	2007	2008	2009	2010
in Mio. €				
BYK Additives & Instruments	445,1	450,5	419,9	541,2
ECKART Effect Pigments	362,9	350,7	282,3	356,6
ELANTAS Electrical Insulation	350,8	326,5	272,7	377,4
ACTEGA Coatings & Sealants	221,6	214,0	206,8	260,2

### Umsatz nach Regionen

	2007	2008	2009	2010
in Mio. €				
Europa	678,0	664,8	555,1	683,7
<i>davon Deutschland</i>	239,6	231,0	188,0	234,5
Amerika	330,6	305,9	267,7	361,5
<i>davon USA</i>	222,5	203,7	178,4	242,0
Asien	329,7	325,7	317,9	439,0
<i>davon China</i>	162,1	152,9	164,3	224,2
Übrige Regionen	42,1	45,3	41,0	51,2

Änderung der Länderzuordnung ab 2012

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	1.616,7	1.705,3	1.765,4	1.952,3	2.059,3	2.075,3
	308,0	323,2	335,7	397,4	390,9	453,0
	19,1%	19,0%	19,0%	20,4%	19,0%	21,8%
	217,0	226,9	229,1	267,7	251,3	328,7
	13,4%	13,3%	13,0%	13,7%	12,2%	15,8%
	207,7	217,2	212,6	251,8	227,8	299,8
	12,8%	12,7%	12,0%	12,9%	11,1%	14,4%
	147,5	154,7	151,6	179,2	158,0	210,1
	9,1%	9,1%	8,6%	9,2%	7,7%	10,1%
	87,7	102,3	109,4	113,9	128,1	129,3
	93,5	89,8	94,3	90,4	85,6	122,1
	170,0	274,5	258,8	298,2	346,1	376,7
	11,2%	10,8%	9,9%	10,3%	10,1%	11,6%
	53,2	50,0	38,7	51,9	49,2	83,3
	2.001,9	2.121,3	2.546,0	2.756,2	2.964,5	3.053,9
	1.417,1	1.498,2	1.565,6	1.745,5	1.935,6	2.082,2
	-26,8	68,2	-303,6	-280,1	-114,2	25,7
	5.313	5.363	5.741	6.064	6.096	5.967

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	581,9	618,4	691,5	856,7	870,0	909,1
	346,8	340,5	334,6	332,2	349,7	361,9
	390,9	412,5	414,6	431,2	463,2	452,1
	297,0	333,9	324,7	332,1	376,4	352,2

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	740,8	751,7	745,2	795,1	795,6	798,6
	258,5	266,1	262,4	276,7	269,8	263,2
	373,3	412,0	438,4	527,1	607,1	587,2
	243,2	268,4	289,5	365,0	416,1	398,8
	447,7	509,6	547,4	593,0	618,9	652,3
	228,5	252,5	287,8	309,8	315,6	336,0
	54,9	31,9	34,3	37,0	37,7	37,2

## Fortschrittsmitteilungen zu Global Compact

Mit der Teilnahme an der UN-Initiative Global Compact verpflichten wir uns u. a. zur Wahrung der Menschenrechte, zur Schaffung sozialverträglicher Arbeitsbedingungen, zur Förderung des Umweltschutzes und zur Bekämpfung der Korruption.

Prinzip	Seite	Maßnahme
<b>Menschenrechte</b>		
<b>Prinzip 1</b> Unterstützung und Achtung der internationalen Menschenrechte im eigenen Einflussbereich	10 – 11, 92 – 93	Compliance Management-System, Arbeitsicherheit, Frauen in Führungspositionen
<b>Prinzip 2</b> Sicherstellung, dass sich das eigene Unternehmen nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt	7, 11	Nachhaltigkeits-Assessments, Lieferantensuche, Lieferantenvereinbarungen
<b>Arbeitsnormen</b>		
<b>Prinzip 3</b> Wahrung der Vereinigungsfreiheit und wirksame Anerkennung des Rechts zu Kollektivverhandlungen	11, GRI-Index G4–11 (Online-Dokument)	Compliance Management-System
<b>Prinzip 4</b> Abschaffung jeder Art von Zwangsarbeit	7, 11	Compliance Management-System
<b>Prinzip 5</b> Abschaffung von Kinderarbeit	7, 11	Compliance Management-System, Unterstützung von Bildungsinitiativen
<b>Prinzip 6</b> Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung	7, 11	Compliance Management-System, Schulungen, Nachhaltigkeits-Assessments und -Audits, Befragungen
<b>Umweltschutz</b>		
<b>Prinzip 7</b> Unterstützung eines vorsorgenden Ansatzes im Umgang mit Umweltproblemen	79 – 80, 87 – 90	Nachhaltige Produktentwicklung Energie- und Umweltmanagementsysteme, Umweltkennzahlen-System mit Zielen
<b>Prinzip 8</b> Ergreifung von Schritten zur Förderung eines verantwortungsvolleren Umgangs mit der Umwelt	19 – 42, 87 – 90	Prozessoptimierungen, technische Modernisierung, Programme und Ziele
<b>Prinzip 9</b> Hinwirkung auf die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien	79 – 80	Alternativen zu kritischen Stoffen, Produktinnovationen
<b>Korruptionsbekämpfung</b>		
<b>Prinzip 10</b> Eintreten gegen alle Arten der Korruption, einschließlich Erpressung und Bestechung	8, 11	Compliance Management-System, Schulungen, Audits und Kennzahlen

## Ansprechpartner

Andrea Neumann  
Leiterin Unternehmenskommunikation  
Tel +49 281 670-10900  
Fax +49 281 670-10999  
press@altana.com

## Impressum

### Herausgeber

ALTANA AG  
Abelstr. 43, 46483 Wesel  
Tel +49 281 670-8  
Fax +49 281 670-10999  
info@altana.com  
www.altana.de

### Gestaltung

Heisters & Partner  
Büro für Kommunikationsdesign, Mainz

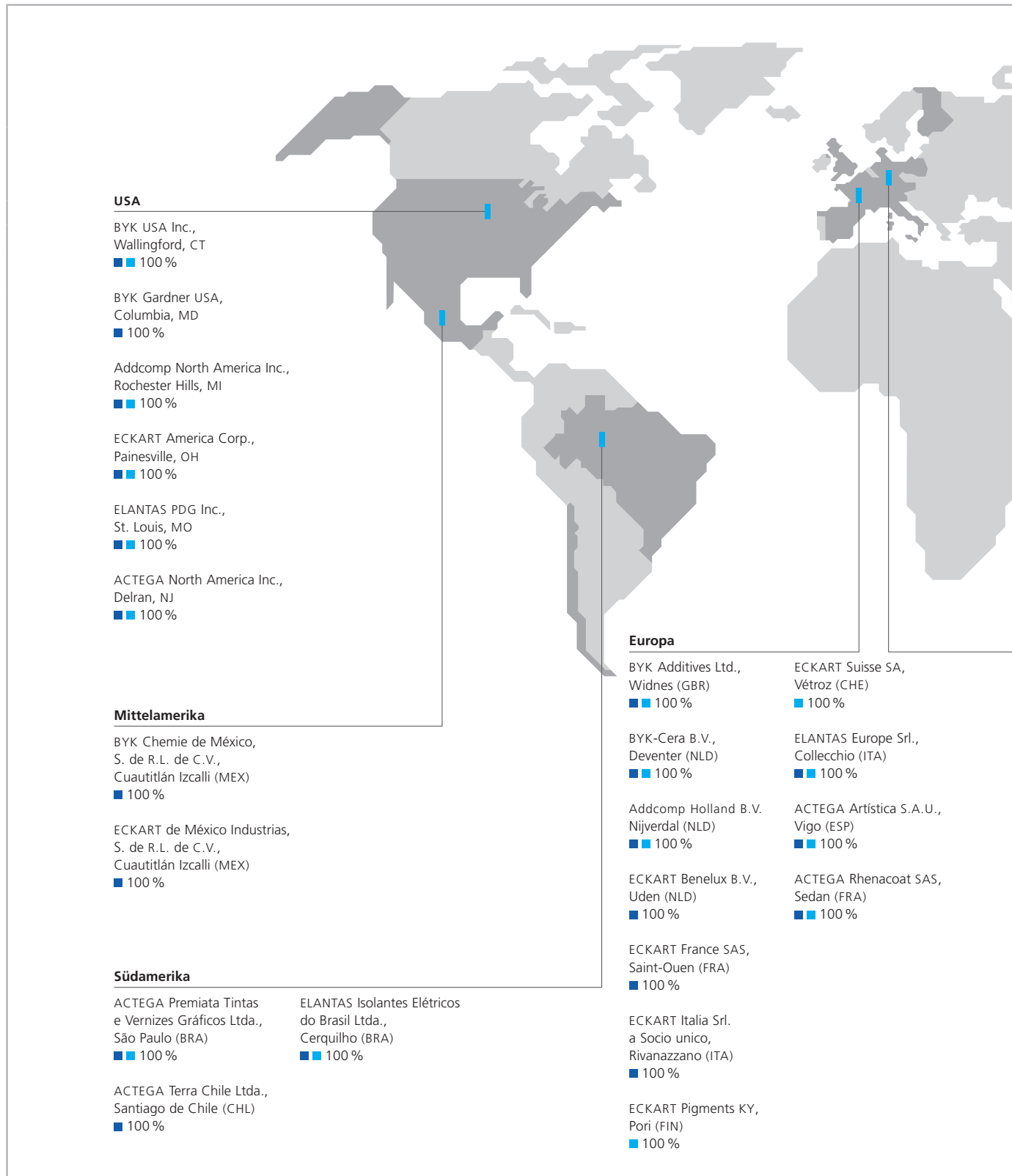
### Fotografie

Robert Brembeck, München  
Grischa Rueschendorf, Hongkong (S. 37–38)  
Martin Schmüdderich, Gelsenkirchen (S. 15)  
Jennifer Silverberg, St. Louis (S. 21–23)  
Getty Images (S. 37, 39)

### Druck

Kunst- und Werbedruck GmbH & Co KG,  
Bad Oeynhausen





**USA**

BYK USA Inc.,  
Wallingford, CT  
■ ■ 100 %

BYK Gardner USA,  
Columbia, MD  
■ ■ 100 %

Addcomp North America Inc.,  
Rochester Hills, MI  
■ ■ 100 %

ECKART America Corp.,  
Painesville, OH  
■ ■ 100 %

ELANTAS PDG Inc.,  
St. Louis, MO  
■ ■ 100 %

ACTEGA North America Inc.,  
Delran, NJ  
■ ■ 100 %

**Mittelamerika**

BYK Chemie de México,  
S. de R.L. de C.V.,  
Cuautitlán Izcalli (MEX)  
■ ■ 100 %

ECKART de México Industrias,  
S. de R.L. de C.V.,  
Cuautitlán Izcalli (MEX)  
■ ■ 100 %

**Südamerika**

ACTEGA Premiata Tintas  
e Vernizes Gráficos Ltda.,  
São Paulo (BRA)  
■ ■ 100 %

ELANTAS Isolantes Elétricos  
do Brasil Ltda.,  
Cerquilha (BRA)  
■ ■ 100 %

ACTEGA Terra Chile Ltda.,  
Santiago de Chile (CHL)  
■ ■ 100 %

**Europa**

BYK Additives Ltd.,  
Widnes (GBR)  
■ ■ 100 %

ECKART Suisse SA,  
Vétroz (CHE)  
■ ■ 100 %

BYK-Cera B.V.,  
Deventer (NLD)  
■ ■ 100 %

ELANTAS Europe Srl.,  
Collecchio (ITA)  
■ ■ 100 %

Addcomp Holland B.V.  
Nijverdal (NLD)  
■ ■ 100 %

ACTEGA Artística S.A.U.,  
Vigo (ESP)  
■ ■ 100 %

ECKART Benelux B.V.,  
Uden (NLD)  
■ ■ 100 %

ACTEGA Rhenacoat SAS,  
Sedan (FRA)  
■ ■ 100 %

ECKART France SAS,  
Saint-Ouen (FRA)  
■ ■ 100 %

ECKART Italia Srl.  
a Socio unico,  
Rivanazzano (ITA)  
■ ■ 100 %

ECKART Pigments KY,  
Pori (FIN)  
■ ■ 100 %



### Deutschland

ALTANA AG, Wesel	ELANTAS Europe GmbH, Hamburg
ALTANA Chemie GmbH, Wesel 100 %	■ ■ 100 %
BYK-Chemie GmbH, Wesel ■ ■ 100 %	ACTEGA DS GmbH, Bremen ■ ■ 100 %
ECKART GmbH, Hartenstein ■ ■ 100 %	ACTEGA Rhenania GmbH, Grevembroich ■ ■ 100 %
ELANTAS GmbH, Wesel 100 %	ACTEGA Terra GmbH, Lehrte ■ ■ 100 %
ACTEGA GmbH, Wesel 100 %	
BYK-Gardner GmbH, Geretsried ■ ■ 100 %	

### Asien

BYK Asia Pacific Pte Ltd., Singapur (SGP) ■ 100 %
BYK Japan KK, Tokio (JPN) ■ 100 %
BYK Additives (Shanghai) Co., Ltd., Schanghai (CHN) ■ 100 %
BYK (Tongling) Co., Ltd., Tongling (CHN) ■ ■ 100 %
BYK Korea LLC, Gyeonggi-do (KOR) ■ 100 %
ECKART Asia Ltd., Hongkong (CHN) ■ 100 %
ECKART Zhuhai Co., Ltd., Zhuhai (CHN) ■ ■ 100 %
ELANTAS Beck India Ltd., Pune (IND) ■ ■ 75 %
ELANTAS Malaysia Sdn Bhd, Kuala Lumpur (MYS) ■ ■ 100 %
ELANTAS (Tongling) Co., Ltd., Tongling (CHN) ■ ■ 100 %
ELANTAS (Zhuhai) Co., Ltd., Zhuhai (CHN) ■ ■ 100 %
ACTEGA Foshan Co., Ltd., Shunde (CHN) ■ ■ 100 %

ALTANA AG  
Abelstr. 43  
46483 Wesel  
Tel +49 281 670-10900  
Fax +49 281 670-10999

[www.altana.de](http://www.altana.de)

