

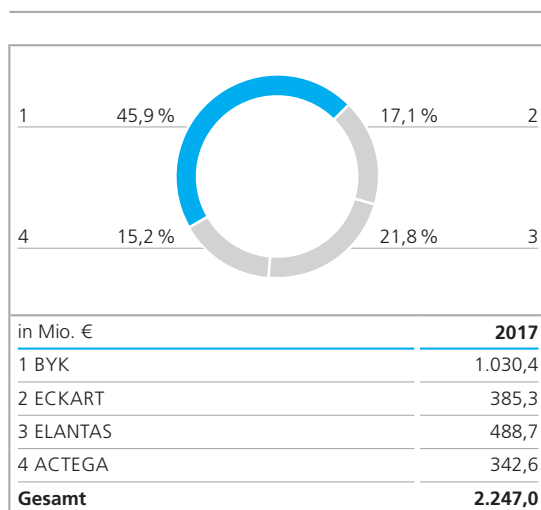


Konzernprofil 2017

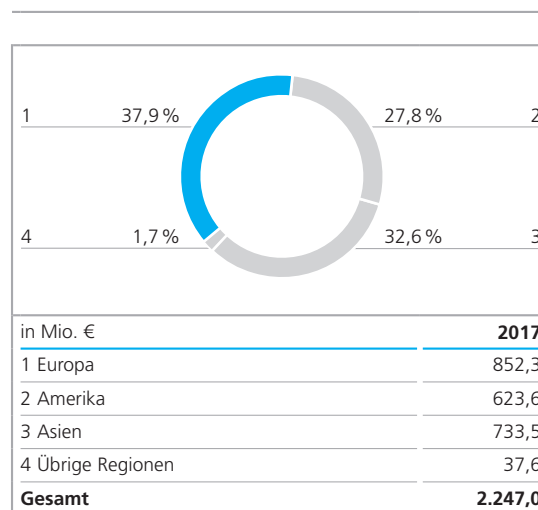
Die Geschäftsbereiche von ALTANA



Umsatz nach Geschäftsbereichen



Umsatz nach Regionen



Kennzahlen auf einen Blick

	2016	2017	Δ %
in Mio. €			
Umsatz	2.075,3	2.247,0	8
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	453,0	470,0	4
<i>EBITDA-Marge</i>	21,8%	20,9%	
Betriebsergebnis (EBIT)	328,7	335,9	2
<i>EBIT-Marge</i>	15,8%	14,9%	
Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT)	299,8	306,0	2
<i>EBT-Marge</i>	14,4%	13,6%	
Ergebnis nach Steuern (EAT)	210,1	234,6	12
<i>EAT-Marge</i>	10,1%	10,4%	
Forschungs- und Entwicklungsaufwand	129,3	142,5	10
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	122,1	188,0	54
Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit	376,7	302,3	-20
<i>Return on Capital Employed (ROCE)</i>	11,6%	11,3%	
ALTANA Value Added (AVA)	83,3	84,0	1

	31.12.2016	31.12.2017	Δ %
in Mio. €			
Bilanzsumme	3.053,9	3.147,7	3
Eigenkapital	2.082,2	2.214,2	6
Nettoverschuldung (-)/Nettofinanzvermögen (+) ¹	25,7	-78,0	-
Mitarbeiter (Anzahl) ²	5.967	6.186	4

¹ Dies entspricht dem Saldo aus den Liquididen Mitteln, Kurzfristigen Finanzanlagen, Wertpapieren, ausgegebenen Darlehen, Finanzverbindlichkeiten und Pensionsrückstellungen.

² Wenn im Folgenden von Mitarbeitern die Rede ist, sind grundsätzlich Angehörige aller Geschlechter gemeint.

	2016	2017	Δ %
WAI 1 (Arbeitsunfälle mit Ausfallzeiten von einem Tag oder mehr pro eine Million Arbeitsstunden)	3,94	4,01	2
WAI 2 (Arbeitsunfälle mit Ausfallzeiten von mehr als drei Tagen pro eine Million Arbeitsstunden)	2,52	3,06	21
WAI 3 (Zahl der Ausfalltage aufgrund von Arbeitsunfällen pro eine Million Arbeitsstunden)	38,21	54,58	43
CO ₂ gesamt (Scope 1 + Scope 2) ³ (t)	202.234	187.548	-7
CO ₂ spezifisch (Scope 1 + Scope 2) ³ (kg/€)	0,24	0,21	-13

³ Scope1: direkte Emissionen; Scope 2: indirekte Emissionen

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

Inhalt

Konzernlagebericht	44
Produkte	79
Sicherheit und Gesundheit	83
Umwelt	87
Personal	91
Gesellschaftliches Engagement	94
Konzernabschluss	98

1	Brief des Vorstands
6	Über diesen Bericht
7	Management von Nachhaltigkeit
9	Corporate Governance
12	Organe und Management der Gesellschaft
14	Bericht des Aufsichtsrats
19	Im Dialog mit unseren Stakeholdern
44	Konzernlagebericht
45	Grundlagen des Konzerns
52	Wirtschaftsbericht
64	Innovation und Mitarbeiter
69	Nachtragsbericht
69	Voraussichtliche Entwicklung
79	Produkte
83	Sicherheit und Gesundheit
87	Umwelt
91	Personal
94	Gesellschaftliches Engagement
98	Konzernabschluss (Kurzfassung)
99	Erklärung und Versicherung der gesetzlichen Vertreter
100	Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers
105	Gewinn- und Verlustrechnung ALTANA Konzern
106	Bilanz ALTANA Konzern
108	Kapitalflussrechnung ALTANA Konzern
110	Verweis auf den vollständigen Konzernabschluss
112	Mehrjahresübersicht
114	Fortschrittsmitteilungen zu Global Compact

Rechtlicher Hinweis

Dieser Unternehmensbericht 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,

2017 jährte sich zum 40. Mal die Entstehung des ALTANA Konzerns. Auch wenn unsere Unternehmensgruppe deutlich traditionsreicher ist – die Geschäftsbereiche BYK und ECKART wurden bereits im 19. Jahrhundert gegründet – markiert dieses Jubiläum einen Meilenstein in der Erfolgsgeschichte von ALTANA. Rückblickend können wir feststellen: Die Eigenschaften, die unser Unternehmen auszeichnen, sind 2017 passend zu diesem Anlass besonders deutlich geworden:

Unsere Innovationskraft haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr erneut nicht nur durch unsere eigene Forschung und Entwicklung unter Beweis gestellt, sondern auch durch Zukäufe gestärkt. Dabei haben wir auch Neuland betreten. So haben wir unsere Grundlagenforschung durch die Zusammenarbeit mit Universitäten im Rahmen des ALTANA Instituts deutlich ausgebaut. Und mit der Gründung von ACTEGA Metal Print ist das erste Start-up-Unternehmen innerhalb der ALTANA Gruppe entstanden.

Durch unsere Kundennähe und Service-Orientierung konnten wir 2017 die vielfältigsten Geschäftschancen in unseren Märkten nutzen. Mit einem Umsatzplus von operativ 7 Prozent und nominal 8 Prozent haben wir unsere Wachstumsziele sogar deutlich übertroffen. Dazu trugen auch die Akquisitionen bei BYK und ELANTAS bei.

Das Zugpferd unseres dynamischen profitablen Wachstums ist dabei unser größter Geschäftsbereich BYK, der Ende 2017 die Marke von einer Milliarde Euro Umsatz durchbrochen hat. Und der Ausbau des Geschäftsbereichs geht weiter, zum Beispiel im Rahmen von großen Expansionsprojekten in Schanghai und im US-amerikanischen Gonzales.

Auch die anderen Geschäftsbereiche haben zum Wachstum beigetragen bzw. die Weichen für zukünftiges Wachstum gestellt. So hat ECKART 2017 so kräftig zugelegt wie schon seit Langem nicht mehr. ELANTAS profitiert insbesondere von der Nachfrage in China und baut den Standort Tongling weiter aus. Und ACTEGA investiert in einem herausfordernden Geschäftsumfeld weiter in die Zukunft, zum Beispiel in die Modernisierung von Produktion und Forschung in Bremen.



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

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

Zu unserem Anspruch gehört aber auch, dass wir nicht nur unseren langfristigen wirtschaftlichen Erfolg sichern, sondern in jeder Hinsicht nachhaltig unterwegs sind. Dementsprechend unterstützt ALTANA als Mitglied von „UN Global Compact“ auch aktiv die Ziele dieser weltweit wichtigsten und größten Initiative für verantwortungsvolle Unternehmensführung.

Durch die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in unsere Geschäftsprozesse sind wir dabei im vergangenen Jahr einen großen Schritt vorangekommen. Und auch fast alle Umweltkennzahlen haben sich erfreulich entwickelt. So haben wir unser Ziel, die spezifischen CO₂-Emissionen im Zeitraum 2007 bis 2020 um 30 Prozent zu senken, bereits 2017 erreicht. Nachdem wir 2016 auch alle Unfallkennzahlen verbessern konnten, haben wir unsere selbst gesteckten Ziele hier im vergangenen Geschäftsjahr nicht erreicht. Umso stärker gilt unser Augenmerk aktuell den Maßnahmen, die eine weitere Optimierung auch in diesem wichtigen Bereich ermöglichen.

Unsere Veränderungsfähigkeit ist bei all dem der Motor unserer Weiterentwicklung. Im Rahmen unserer 2016 aufgestellten „Keep Changing Agenda“ haben wir 2017 deutliche Fortschritte gemacht: Wir haben die strategische Management-Funktion der ALTANA Holding gestärkt sowie Kompetenz- und Service-Einheiten gebündelt, die zu Jahresbeginn als ALTANA Management Services Gesellschaft ihre Arbeit aufgenommen hat. Und wir haben die digitale Transformation von ALTANA deutlich vorangetrieben, um nur einige Beispiele zu nennen.

Wie bei der Entwicklung der „Keep Changing Agenda“ setzen wir auch insgesamt auf die Einbindung unserer Mitarbeiter in unternehmerische Entscheidungsprozesse. Darüber hinaus stehen wir in Kontakt mit externen Interessensgruppen und Meinungsführern. Wir sind davon überzeugt: Nur im Dialog mit den Menschen, die direkt oder indirekt mit ALTANA in Verbindung stehen, können wir auch langfristig die richtigen Weichen für die Zukunft stellen und nicht nur für unsere Kunden, Mitarbeiter, unsere Eigentümerin, sondern auch für die Gesellschaft insgesamt Wert schaffen.

Deswegen haben wir 2017 den Dialog mit ausgewählten Vertretern dieser Stakeholder durch strukturierte Interviews intensiviert. Auszüge daraus können Sie im Magazinteil

dieses Berichts nachlesen. So unterhalten sich beispielsweise ein Bürgermeister und ein Geschäftsführer bei ACTEGA über das richtige Maß an Bürgerbeteiligung bei Expansionsprojekten mitten im Wohngebiet. Ein international erfahrener Energieexperte, der sonst Regierungen berät, tauscht sich mit der leitenden Ingenieurin unseres energieintensivsten Betriebs aus. Die Vorsitzende eines Kinderhilfswerks in Indien spricht mit unserem dortigen CSR-Verantwortlichen über die Sinnhaftigkeit von staatlich vorgeschriebenem sozialen Engagement. Der Geschäftsführer einer schwedischen Stiftung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen und eine Arbeitnehmervertreterin im ALTANA Aufsichtsrat diskutieren darüber, was deutsche Chemieunternehmen von schwedischen Firmen lernen können. Und der Einkaufsleiter eines unserer größten Kunden geht mit seinem Key Account Manager bei ALTANA der Frage nach, wie Innovation auch in Zukunft für beide Seiten gewinnbringend vorangetrieben werden kann und welche Rolle nachhaltige Produkte dabei spielen.

Unsere Antwort: Die Menschen bei ALTANA sind und bleiben unser Erfolgsrezept. Sie machen ALTANA zu dem, was es ist: ein innovationsstarkes, kunden- und serviceorientiertes Unternehmen mit dem Mut und dem Willen zur Veränderung, aber auch dem sprichwörtlich „langen Atem“ für nachhaltiges unternehmerisches Handeln.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren Beitrag zum Erfolg und zur Entwicklung von ALTANA im Geschäftsjahr 2017. 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

Unternehmensbericht 2017

Der Unternehmensbericht 2017 umfasst den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, der im letzten Jahr erstmalig zusammengeführt wurde. 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 Bericht 2017 die Inhalte, die zuletzt im Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2016 (veröffentlicht am 17. März 2017) 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 2017 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. Oktober 2016 und dem 30. September 2017 erhoben wurden (Vorjahr: 1. Juli 2015 bis 30. Juni 2016). 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 § 315 e 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_2017 verfügbar.

Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit den GRI-Standards: *Option Umfassend* erstellt. Er orientiert sich zudem am Rahmenkonzept des International Integrated Reporting Council (IIRC). Die nach den GRI-Standards der Global Reporting Initiative (GRI) ermittelten Kennzahlen hat ALTANA 2017 nicht von einer unabhängigen Prüfungsgesellschaft testen lassen. Sie sind im Detail unter www.altana.de/nachhaltigkeitskennzahlen_2017 abrufbar.

Einzelheiten zur Auswahl der nach GRI-Standards 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 Kriterien nach den GRI-Standards, zu denen ALTANA Auskunft gibt, ist online unter www.altana.de/gri_inhaltsindex_2017 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:

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 die Kunden, Mitarbeiter, Eigentümerin, Lieferanten und weitere Geschäftspartner, Behörden, Verbände, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und unsere Nachbarn an den verschiedenen Standorten.

Im Berichtsjahr haben wir unsere im Vorjahr durchgeführte Stakeholder-Analyse aktualisiert, um die zentralen Nachhaltigkeitsthemen für den vorliegenden Unternehmensbericht 2017 zu definieren. Die ALTANA Bereiche EH&S (Environment, Health & Safety) und Unternehmenskommunikation haben mit externer Unterstützung zunächst den Entwurf einer Wesentlichkeitsmatrix mit 13 Themen erstellt. Dabei sind alle Themen der GRI-Standards, existierende Stakeholder-Analysen, die ALTANA Zukunftsagenda „Keep Changing“ sowie ausgesuchte Best Practice in Form von Berichten und Studien berücksichtigt worden.

Im Rahmen von Interviews mit 15 nationalen und internationalen, externen und internen Experten wurde danach die Entwurfsmatrix diskutiert. Auch wurde besprochen, wo entlang der Wertschöpfungskette die Themen besonders bedeutsam sind. Zusätzlich wurden auch Erwartungen an das Nachhaltigkeitsmanagement und das Stakeholder-Engagement von ALTANA thematisiert.

Über den gesamten Prozess der Wesentlichkeitsanalyse sind die Themen nach der Relevanz für Stakeholder-Entscheidungen und die Konsequenzen für die ALTANA Gruppe priorisiert worden.

Im Rahmen eines Priorisierungs-Workshops wurden die Themen und Positionen zur finalen Wesentlichkeitsmatrix konsolidiert und diese auf ihre Vollständigkeit hin für die Berichtsperiode verabschiedet (siehe Grafik auf Folgeseite). Die wichtigsten Argumente, Positionen und Quellen wurden im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse dokumentiert.

Die aufgrund ihrer hohen Relevanz identifizierten und in die Wesentlichkeitsanalyse eingebundenen Stakeholder kamen aus den Bereichen Kunden, Lieferanten, NGOs, Stiftungen, Politik und Institutionen. Intern wurden die Abteilungen EH&S, Unternehmenskommunikation, Strategie, Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Finanzen und Controlling, Engineering sowie Vertrieb eingebunden.

Die Wesentlichkeitsanalyse im Berichtsjahr 2017 bestätigt im Kern die Themen der Wesentlichkeitsmatrix 2016.

ALTANA Wesentlichkeitsmatrix



Veränderungen und Ergänzungen begründen sich vor allem durch ein vertieftes Nachhaltigkeitsverständnis. ALTANA wird die Wesentlichkeitsanalyse weiterhin regelmäßig aktualisieren.

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.

2017 ließen sich zwei Gesellschaften, ECKART an den Standorten Günterstal und Wackersdorf sowie ACTEGA DS,

durch EcoVadis bewerten und erreichten dabei den Goldstatus. Damit führt ALTANA erfolgreich die Reihe der Assessments weiter fort. 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.

Das TfS-Audit legt einen weltweit einheitlichen Nachhaltigkeitsstandard zugrunde und gehört damit ebenfalls zu den wichtigsten Rankings in diesem Bereich. Als ein weiteres Unternehmen in der ALTANA Gruppe wurde BYK-Chemie in Wesel nach TfS auditiert. Die Gesellschaft erreichte dabei mit 196 von 200 möglichen Punkten ein ausgezeichnetes Ergebnis. Die wenigen im Auditbericht angeregten Verbesserungen hat das Unternehmen im Laufe des Jahres bereits umgesetzt.

Corporate Governance

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

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

ALTANA befolgt bzw. wird die überwiegende Mehrheit der anwendbaren Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der aktuellen Fassung vom 7. Februar 2017 befolgen. Dies gilt insbesondere für die Empfehlungen hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, die Zusammenarbeit des Aufsichtsratsvorsitzenden mit dem Gesamtgremium, den Umgang mit Interessenkonflikten 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 fünf Jahren bestellt wurden. Zu den Auswahlkriterien gehören Erfahrung, wirtschaftliche und fachliche Expertise, aber auch Sachverstand in Bezug auf Fragen der Ökologie und gesellschaftlicher Verantwortung. Auch Überlegungen hinsichtlich der Vielfalt (Diversity) fließen in die Auswahlüberlegungen mit ein. Die Vorstandsmitglieder leiten das Unternehmen eigenverantwortlich und sind allein dem Interesse der Gesellschaft verpflichtet. Der Vorstand bildet gemeinsam mit den Geschäftsbereichsleitern sowie ausgewählten Leitern zentraler Funktionsbereiche die Unternehmensleitung. Dieses Gre-

mium diskutiert und berät in regelmäßigen Sitzungen die Geschäftsentwicklung, wesentliche Geschäftsvorfälle, aber auch Pläne für die zukünftige Entwicklung der Gruppe ebenso wie Fragen 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 Gremiums werden durch die Hauptversammlung gewählt. Auch hier spielen Erfahrung und Expertise ebenso wie die Unabhängigkeit eine wichtige Rolle. Die Amtsperiode der Aufsichtsratsmitglieder beträgt in der Regel fünf Jahre. Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat regelmäßig zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen in Bezug auf die Geschäftsentwicklung, Risiken 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 Gremiums gehört die Billigung des Jahresabschlusses. Speziell definierte Geschäfte der Gesellschaft, wie beispielsweise wesentliche Akquisitionen und Desinvestitionen, bedürfen entsprechend eines Katalogs zustimmungsbedürftiger Geschäfte der Genehmigung durch das Gremium.

Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungsausschuss, einen Personalausschuss sowie den gemäß § 27 Absatz 3 Mitbestimmungsgesetz vorgeschriebenen Vermittlungsausschuss eingerichtet. Jeder der Ausschüsse besteht aus zwei Anteilseigner- 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 Aktiengesetz 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 zehn Prozent 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 Onlineversion des Konzernabschlusses auf den Seiten 69 f.

Compliance

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

Seit 2008 verfügt ALTANA über ein sogenanntes Compliance Management-System (CMS). Es soll helfen, die Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften und internen Unternehmensregeln, deren Nichtbeachtung erhebliche Risiken für das Unternehmen darstellen können, sicherzustellen. Ziel des CMS ist es daher, die wesentlichen Risiken, die durch Gesetzes- und Regelverstöße entstehen können, zu identifizieren, dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeiter über Inhalte und Bedeutung der für sie relevanten Gesetze und Regelungen geschult werden, und sicherzustellen, dass Maßnahmen getroffen werden, um Verstöße gegen Gesetze und interne Regelungen zu verhindern.

Darüber hinaus soll durch das CMS sichergestellt werden, dass die erforderlichen Kontrollmechanismen implementiert werden, damit Gesetzes- und Regelverstöße aufgedeckt

und abgestellt werden können. Das CMS umfasst insgesamt neun Compliance-Bereiche. Dazu gehören Korruption, Kartellrecht, Umwelt und Sicherheit, Personal, Zoll und Außenhandel, Datenschutz, Finanzberichterstattung, Steuern und Informationstechnologie.

Das ALTANA CMS folgt der ALTANA Struktur und ist dementsprechend dezentral aufgebaut. Die primäre Verantwortung für das regelkonforme Verhalten der einzelnen Tochtergesellschaften und ihrer Mitarbeiter tragen die lokalen Geschäftsführer und das lokale Management. Die ALTANA AG nimmt ihre Verantwortung zur Sicherstellung der Compliance wahr, indem sie einen Rahmen setzt, Kompetenzen zur Verfügung stellt, Plattformen und Foren für lokale Verantwortliche schafft, aber auch, indem sie konkrete Maßnahmen zur Sicherstellung der Compliance vom Management der Tochtergesellschaften einfordert oder hierfür Mindestanforderungen stellt, insbesondere durch konzernweit verbindliche Richtlinien.

Der ALTANA Verhaltenskodex, der unternehmensweit gilt, enthält für alle Mitarbeiter verbindliche Regelungen zum verantwortungsvollen, ethischen und gesetzmäßigen Verhalten. Das gilt insbesondere in Bezug auf Kartellrecht, Korruption, Interessenkonflikte, Umweltschutz und Diskriminierung. Zusammen mit dem Unternehmensleitbild stellt der Verhaltenskodex eine Leitlinie für verantwortliches unternehmerisches Handeln dar. Der Verhaltenskodex und das Unternehmensleitbild sind auf der Internetseite von ALTANA unter 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.

Darüber hinaus wurden für jeden Compliance-Bereich weitere spezifische Maßnahmen entwickelt und implementiert, um die Einhaltung von Gesetzen und internen Regelungen sicherzustellen.

Ein weiteres wichtiges Element zur Sicherstellung der Wirksamkeit des Compliance Management-Systems ist die Arbeit der Internen Revision. Seit 2016 werden regelmäßig spezifisch entwickelte Compliance-Prüfungen bei ALTANA und den Tochtergesellschaften durchgeführt.

Mit der ALTANA Compliance Hotline stellt ALTANA ein weiteres zentrales Mittel zur Sicherstellung der Compliance zur Verfügung. Sie gibt Mitarbeitern die Möglichkeit, gegebenenfalls anonym und unabhängig von Hierarchieebenen Hinweise über gesetzeswidriges Verhalten zu melden. Im Jahr 2018 ermöglichen wir auch Dritten, die ALTANA Compliance Hotline zur Meldung von schweren Gesetzesverstößen durch ALTANA oder deren Mitarbeiter zu nutzen.

Einmal jährlich erhält der Prüfungsausschuss einen schriftlichen Bericht über die Compliance, der in einer Sitzung des Gremiums ergänzend vorgestellt und diskutiert wird. Der Bericht gibt einen Überblick über die für jeden Compliance-Bereich identifizierten Risiken und die durchgeführten sowie die geplanten Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Systems. Auch über erfolgte Compliance-Verstöße wird dem Prüfungsausschuss in diesem Rahmen berichtet.

ALTANA ist der UN-Initiative „Global Compact“ beigetreten, deren Mitglieder sich 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
- Geschäftsbereich ACTEGA
- 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
- Geschäftsbereich ECKART
- 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

Dr. Stephan Glander

Geschäftsbereichsleiter BYK

Dr. Andreas Jerschensky

Leiter Unternehmensentwicklung/M & A

Dr. Roland Peter

Geschäftsbereichsleiter ACTEGA

Dr. Wolfgang Schütt

Geschäftsbereichsleiter ECKART

Der Aufsichtsrat

Dr. Klaus-Jürgen Schmieder
Vorsitzender

Ulrich Gajewiak¹
Stellvertretender Vorsitzender

Susanne Klatten
Stellvertretende Vorsitzende

Dr. Anette Brüne¹

Dr. Monika Engel-Bader

Armin Glashauser¹

Olaf Jung¹

Klaus Koch¹

Dr. Lothar Steinebach

Dr. Antonio Trius

Stefan Weis¹

Dr. Matthias L. Wolfgruber

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
Dr. Antonio Trius
Stefan Weis

Vermittlungsausschuss

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

¹ Arbeitnehmervertreter

Details zu den Unternehmensorganen finden Sie im online verfügbaren Konzernabschluss (www.altana.de/konzernabschluss_2017) auf Seite 72 f.

Bericht des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat der ALTANA AG hat im Geschäftsjahr 2017, in Wahrnehmung der ihm nach Gesetz und der Satzung übertragenen Aufgaben, die Arbeit des Vorstands intensiv begleitet. Dabei hat sich der Aufsichtsrat eingehend mit der Lage und der Entwicklung des Unternehmens sowie mit verschiedenen Sonderthemen befasst. Der Aufsichtsrat wurde durch den Vorstand im Rahmen der Sitzungen durch Präsentationen und mündliche Berichterstattung zu den einzelnen Tagesordnungspunkten informiert. Darüber hinaus erhielt der Aufsichtsrat regelmäßig weitere schriftliche Berichte. Der Vorstandsvorsitzende informierte 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 2017 wurden vier turnusgemäße und eine außerordentliche Aufsichtsratssitzung 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 beschäftigte sich der Aufsichtsrat wiederholt intensiv mit der Strategie von ALTANA und der einzelnen Geschäftsbereiche. In einer außerordentlichen Sitzung im Januar 2017 genehmigte der Aufsichtsrat die Akquisition des PolyAd-Geschäfts mit Mehrkomponenten-Additivsystemen sowie den Erwerb einer neuartigen Technologie zur Metallisierung von zweidimensionalen Substraten. Weitere Themen der Aufsichtsratsarbeit waren unter anderem die „Keep Changing Agenda“ von ALTANA, Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung, Nachhaltigkeit, Digitalisierung bei ALTANA sowie die Beteiligung an der Landa Corporation. Im Juni hat sich der Aufsichtsrat intensiv mit dem Geschäft der italienischen Tochtergesellschaften von ALTANA befasst. In seiner Septembersitzung hat der Aufsichtsrat die Verlängerung des Vorstandsvertrags von Herrn Stefan Genten um fünf Jahre bis zum 31. Juli 2023 beschlossen. In der Aufsichtsratssitzung im Dezember des Geschäftsjahres hat sich das Gremium turnusgemäß ausführlich mit der Unternehmensplanung für die nächsten Jahre und dem Budget für das Jahr 2018 befasst und dieses genehmigt.



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

Sitzungen der Ausschüsse

Der Personalausschuss ist im Berichtsjahr dreimal zusammengekommen. Dabei hat er sich insbesondere mit Vergütungsfragen und der Verlängerung der Vorstandsbestellung von Herrn Stefan Genten befasst. Der Prüfungsausschuss hat im Berichtsjahr 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 Unabhängigkeit 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 und dem Compliance Management-System von ALTANA beschäftigt. Der Vermittlungsausschuss nach § 27 Abs. 3 Mitbestimmungsgesetz ist im Geschäftsjahr 2017 nicht zusammengetreten.

Jahresabschluss

Der Jahresabschluss der ALTANA AG und der Konzernabschluss zum 31. Dezember 2017 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 GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, geprüft und jeweils mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen worden. Das Risikoprüferkennungssystem des ALTANA Konzerns nach § 91 Aktiengesetz wurde geprüft. Die Prüfung ergab, dass das System geeignet ist seine Aufgaben zu erfüllen.

Die Abschlussunterlagen, der Unternehmensbericht und die Berichte der PricewaterhouseCoopers GmbH 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 15. März 2018 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 2017 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

Am 16. März 2017 hat die Hauptversammlung Frau Dr. Monika Engel-Bader und Herrn Dr. Antonio Trius erneut für fünf Jahre und Herrn Dr. Lothar Steinebach erneut für ein Jahr zu Mitgliedern des Aufsichtsrats der ALTANA AG gewählt. In der Aufsichtsratssitzung am gleichen Tag wurde Herr Dr. Lothar Steinebach wieder zum Vorsitzenden und Herr Dr. Antonio Trius wieder zum Mitglied des Prüfungsausschusses gewählt. In der Aufsichtsratssitzung am 21. September 2017 wurde Herr Stefan Genten für die Dauer von fünf Jahren bis zum 31. Juli 2023 erneut zum Mitglied des Vorstands der ALTANA AG bestellt.

Der Aufsichtsrat dankt den Mitgliedern des Vorstands und der Geschäftsführungen sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Konzerns für die Leistungen und ihren Einsatz im abgelaufenen Geschäftsjahr.

Wesel, 15. März 2018

Für den Aufsichtsrat




Dr. Klaus-Jürgen Schmieder
Vorsitzender

Im Dialog mit unseren Stakeholdern

Nur im Dialog mit den Menschen, die direkt oder indirekt mit ALTANA in Verbindung stehen, können wir auch langfristig die richtigen Weichen für die Zukunft stellen und Wert für unsere Kunden, Mitarbeiter, unsere Eigentümerin und die Gesellschaft insgesamt schaffen. Deswegen haben wir 2017 den Dialog mit ausgewählten Vertretern dieser Stakeholder durch strukturierte Interviews intensiviert. Einige dieser Interviews stellen wir in gekürzter Form auf den folgenden Seiten dar.

- 20 Einkaufsleiter eines unserer größten Kunden im Gespräch mit Key Account Manager zu Innovationen und nachhaltigen Produkten
- 24 Geschäftsführer eines akquirierten Unternehmens im Austausch mit dem Leiter Finanzen und Controlling zu Finanzierung und Integration
- 28 Bürgermeister und Geschäftsführer im Gespräch zu Standortperspektiven
- 32 Internationaler Energieexperte im Austausch mit leitender Ingenieurin unseres energieintensivsten Betriebs
- 36 Diversity-Experte im Austausch mit Arbeitnehmervertreterin im Aufsichtsrat zur Förderung von Frauen in Führungspositionen
- 40 NGO und CSR-Verantwortlicher diskutieren über gesellschaftliches Engagement

The image is a vertical composition. On the left side, there is a black and white profile photograph of a man with glasses, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie. He is looking towards the right. On the right side, there is a vibrant, high-angle photograph of a cityscape. In the foreground, a multi-lane highway with several cars is visible. Above the highway is a large park with trees in various shades of green and yellow, suggesting autumn. In the background, a dense urban skyline with various buildings is visible under a clear blue sky with a few wispy clouds. A body of water, likely a river or lake, runs through the middle ground between the park and the city.

» FÜR DIE ZUKUNFT
STELLE ICH MIR EINE
NOCH STÄRKERE
F&E-ZUSAMMEN-
ARBEIT VOR. «

Detlev Lindner
Leiter Key Account Management ALTANA



» WIR PROFITIEREN
INSBESONDERE
VON DER INNOVA-
TIONSKRAFT VON
ALTANA.«

Suraj Krishnan
Global Procurement Director,
Direct Materials & Packaging, Axalta

Herr Krishnan, wie wichtig ist die Innovationskraft von ALTANA für Sie als Kunde?

Suraj Krishnan: Sie ist sehr wichtig. Gerade die Innovationskraft unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit ist für den langfristigen Erfolg unserer beiden Unternehmen von höchster Bedeutung. Qualitativ hochwertige Produkte und einwandfreier Service sind heute keine Alleinstellungsmerkmale mehr. Was uns aber von anderen unterscheidet, ist die Kombination aus Qualität, Technologie und Nachhaltigkeit unserer Produkte. ALTANA und Axalta sind hier eine vielversprechende Zusammenarbeit eingegangen, und wir bei Axalta profitieren dabei insbesondere von der Innovationskraft von ALTANA.

Wie schätzen Sie ganz allgemein den Innovationsdruck in der Branche ein? Haben Sie in den vergangenen zehn bis 15 Jahren eine Veränderung festgestellt?

Suraj Krishnan: Aus meiner Sicht ist der Innovationsdruck in den vergangenen fünf bis zehn Jahren gestiegen. Schauen Sie sich allein China oder Indien an. Früher mag es ausgereicht haben, Produkte, die ursprünglich für „den Westen“ entwickelt wurden, auch in Asien zu verkaufen. Damit geben sich Verbraucher und Kunden in den aufstrebenden Märkten heute nicht mehr zufrieden und fordern zunehmend auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene innovative Lösungen ein, die aber Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen. Innovation heißt dabei nicht, das neueste und teuerste Produkt am Markt zu haben, sondern das Produkt, das am besten die Anforderungen der Kunden erfüllt.

Detlev Lindner: Dem kann ich nur zustimmen. Der Markt hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Nachhaltigkeits-

Suraj Krishnan ist studierter Chemieingenieur und seit 2014 Global Procurement Director, Direct Materials & Packaging bei Axalta. In dieser Funktion ist er verantwortlich für die Beschaffung der Rohstoffe und aller Materialien, die für Lacke und deren Verpackung benötigt werden.

Detlev Lindner ist Leiter Key Account Management bei ALTANA, ein Bereich, den er 2009 selbst mitaufgebaut hat. Bei ALTANA ist er seit 2002. In den ersten acht Jahren leitete er die Business Line Coating Additives bei BYK.

und Preisaspekte spielen heute eine viel größere Rolle als früher. Die regulatorischen Vorgaben zum Schutz der Umwelt haben zugenommen. Unterm Strich helfen uns diese Vorgaben aber dabei, erfolgreich zu bleiben, weil sie uns zwingen, in diesem Bereich innovativer zu sein. Zum Beispiel, wenn die Behörden in China von heute auf morgen entscheiden, von lösungsmittelbasierten auf wasserbasierte Systeme umzusteigen. In solchen Situationen zahlt sich Innovationskraft besonders aus.

Sie sprachen das Thema Nachhaltigkeit bereits an. Welche Rolle spielen Umweltaspekte bei der Auswahl von Lieferanten? Gibt es dafür Kriterien oder einen standardisierten Prozess?

Suraj Krishnan: Wir bei Axalta möchten sicherstellen, dass über die gesamte Lieferkette hinweg Umwelt- und Nachhaltigkeitsstandards gewährleistet sind. Dazu fühlen wir uns verpflichtet und das erwarten wir auch von unseren Zulieferern. Unsere Anforderungen haben wir transparent in unserem Verhaltenskodex und in unseren Unternehmenswerten niedergeschrieben. Darüber hinaus haben wir einen eigenen Anforderungskatalog für bestehende und potenzielle Zulieferer entwickelt, den „Axalta Supplier Code“. Darin fragen wir neben Nachhaltigkeitsaspekten explizit auch die Einhaltung der Menschenrechte, Compliance-Regeln und Sicherheitsstandards ab. Nachhaltigkeit bedeutet für uns in diesem Zusammenhang mehr als Umweltverträglichkeit. Es geht uns dabei auch um soziale und Governance-Aspekte.

Wenn wir über Aspekte wie Nachhaltigkeit sprechen, dann gehen diese mit regulatorischen Vorgaben einher – ob selbst gesteckt oder von außen initiiert. Wie wirken sich diese Vorgaben ganz konkret auf die Entwicklung und Produktion aus? Haben Sie Beispiele?

Detlev Lindner: Nehmen Sie zum Beispiel Lacke für die Automobilindustrie. Ein Drittel der Energie, die während der Automobilproduktion am Band verbraucht wird, geht auf das Konto der Lackiererei. Nicht zuletzt auf Wunsch unserer Kunden arbeiten wir derzeit an Lösungen, die helfen, die benötigten Lackeschichten auf einem Auto zu reduzieren und die energieintensive Aushärtung überflüssig machen. Ein weiteres Beispiel ist die Verkürzung der Transportwege. Aus diesem Grund produzieren



ÜBERZEUGENDE ZUSAMMENARBEIT KEY ACCOUNT AXALTA

Axalta hat Unternehmen der ALTANA Gruppe 2016, im ersten Jahr der Preisvergabe, und 2017 als Lieferanten des Jahres ausgezeichnet. Die beiden Partner tauschen sich regelmäßig zu Innovationsthemen aus.

**2017 – AUSZEICHNUNG
„LIEFERANT DES JAHRES“**

Die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Axalta und ALTANA eröffnet neue Perspektiven. So denken die beiden Partner über eine noch engere Zusammenarbeit im Bereich Forschung und Entwicklung nach.

wir beispielsweise bei BYK in den wichtigsten Kernmärkten zunehmend lokal.

Blieben wir bei der Automobilindustrie: Wir haben über die Nachhaltigkeit bei der Produktion gesprochen. Doch wie stellen Sie sicher, dass Ihre Lacke auch langfristig zur Nachhaltigkeit des Autos beitragen?


Suraj Krishnan: Bei Lacken geht es vor allem um Nachhaltigkeit. Sie dienen zunächst dem Schutz der lackierten Fahrzeugteile, die so langlebiger und leistungsfähiger werden. Um diese vor Korrosion, Klimaeinflüssen und Straßenverhältnissen über viele Jahre zu schützen, müssen unsere Lacke selbst auch langlebig und nachhaltig sein. Einige unserer neuesten Lacke sind speziell für Fahrzeugteile im Leichtbau entwickelt und tragen so zur Kraftstoffeffizienz bei. Natürlich müssen unsere Lacke in den meisten Fällen auch gut aussehen. Für uns geht Nachhaltigkeit aber noch weiter. Dank unserer Technologien fallen bei der Fahrzeugreparatur weniger Abfälle an. Früher mussten Werkstätten zunächst verschiedene Lackproben zur Farbtonbestimmung anmischen und die Farbe dann mit dem Lack am Auto abgleichen. Denn die ursprüngliche Farbe kann mit der Zeit verblassen. Dadurch wurden viele Nachbesserungen und zusätzliche Farbe nötig. Mithilfe

eines Farbmessgeräts von BYK-Gardner, einem Spectrophotometer, können Werkstätten nun den genauen Farbton ohne mehrmaliges Ausprobieren bestimmen und so die Reparatur beschleunigen.

Axalta und ALTANA arbeiten bereits in vielen Bereichen sehr gut zusammen. Was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Suraj Krishnan: ALTANA, insbesondere BYK und ECKART, sind Teil unserer Initiative für eine bessere Zusammenarbeit mit Lieferanten. Wir treffen uns vierteljährlich und besprechen aktuelle Themen, seien es operative, technologische oder kommerzielle. Das Thema Nachhaltigkeit spielt dabei immer eine Rolle, auch wenn es nicht immer konkret angesprochen wird, so schwebt es doch über allem. Für die Zukunft würde ich mir wünschen, dass wir noch stärker voneinander lernen, wie wir unseren Kunden dabei helfen können, ihren ökologischen Fußabdruck zu verringern – und wir unseren eigenen ebenfalls optimieren.

Detlev Lindner: Ich sehe das ähnlich wie Suraj. Die Zusammenarbeit zwischen Axalta und ALTANA funktioniert aus meiner Sicht exzellent. Es gibt aber natürlich immer etwas zu verbessern. So stelle ich mir für die Zukunft eine stärkere Zusammenarbeit von Forschung und Entwicklung bei ALTANA und Axalta vor, um noch besser zu verstehen, was der Markt braucht.

A man in a dark suit and white shirt stands in profile, looking out over an industrial facility at sunset. The facility features large buildings, chimneys, and a parking lot with several cars. The sky is a warm orange color. In the foreground, there are several white banners with the company logo and name.

» DURCH AKQUISITIONEN BESCHLEUNIGEN WIR UNSER WACHSTUM.«

Oliver König
Leiter Finanzen und Controlling ALTANA AG



 ALTANA

»UNSER ZIEL WAR ES,
EINEN KÄUFER ZU
FINDEN, DER DAS
GESCHÄFT WEITER-
ENTWICKELT.«

Frank Wright
Berater, ehemaliger Geschäftsführer
„Clay Based Additives“ bei Rockwood

Herr Wright, 2013 erwarb ALTANA das Rheologie-Geschäft von der US-amerikanischen Rockwood Holdings Inc. Sie waren damals für diesen Bereich verantwortlich. Was waren die wichtigsten Gründe für den Verkauf?

Frank Wright: Aus Sicht von Rockwood war die Zeit reif, einen Käufer zu finden, der das attraktive Geschäft weiterentwickelt, wozu auch weitere Investitionen in Forschung und Produktion gehörten. Wichtig war auch, dass der Käufer den Mitarbeitern eine Zukunftsperspektive bieten kann, wie dies bei ALTANA der Fall ist. Ich denke, dass der Geschäftsbereich gut zu dem passte, was ALTANA damals anstrebte, nämlich eine Stärkung des internationalen Rheologie-Geschäfts. Außerdem waren Synergien und Cross-Selling-Potenziale vorhanden. Und nicht zuletzt verschaffte man sich Zugang zu neuen Geschäftsfeldern wie dem Öl- und Gasgeschäft.

Herr König, wie sah es aus Sicht von ALTANA aus?

Oliver König: Hinzu kam für uns neben der Stärkung des Rheologie-Geschäfts und der regionalen Expansion in die USA der Einstieg in andere Märkte, Rohstoffe, Produktionstechnologien und hier an erster Stelle das von Herrn Wright erwähnte Öl- und Gasgeschäft. Mit dem Rheologie-Geschäft von Rockwood konnten wir unsere Diversifikationsstrategie vorantreiben. Wieso? Während steigende Ölpreise und damit höhere Rohstoffkosten die Profitabilität unserer Kernaktivitäten belasten können, profitiert das Öl- und Gasgeschäft aufgrund dann anziehender Förderaktivitäten von dieser Entwicklung.

Frank Wright ist Biochemiker und begann seine Karriere als Techniker in der Lebensmittelindustrie. Danach arbeitete er beim britischen Chemieunternehmen Laporte Industries; Teile von Laporte wurden an Rockwood verkauft. Als BYK den Rockwood-Bereich Clay Based Additives (CBA) erwarb, wurde er Mitglied der Geschäftsführung von BYK. Seit 2017 ist er als Berater tätig.

Oliver König ist Leiter Finanzen und Controlling bei der ALTANA AG. Er begann seine Tätigkeit bei ALTANA als Leiter Investor Relations. Nach dem Rückzug von der Börse 2010 wurde er Mitglied des Corporate Controlling-Teams, das er bis 2016 leitete. Nach einer Zwischenstation als Leiter Group Treasury verantwortet er nun den Bereich Finanzen und Controlling bei der ALTANA Holding.

Wie verlief die Integrationsarbeit?

Oliver König: Sehr gut! Wissen Sie, das war die zweitgrößte Akquisition, die wir bei ALTANA bisher durchgeführt haben. Und wir haben bereits eine Menge Zukäufe getätigt. Trotzdem lief die Integration in den Geschäftsbereich BYK weitgehend reibungslos. Unser Erfolgsgeheimnis? Unsere Mitarbeiter! Ich erinnere mich vor allem an ein tolles Begrüßungsvideo, das aus persönlichen Botschaften von Mitarbeitern aus aller Welt bestand. Die in den Mitarbeiterversammlungen an den neuen Standorten angekündigte übergreifende Zusammenarbeit spiegelte sich in der Struktur des Integrationsprozesses wider. Die Teilprojekte, die von IT über Einkauf bis hin zu F&E reichten, wurden von je einer Führungskraft der BYK und der ehemaligen CBA gemeinsam geleitet.

Frank Wright: Es war schnell klar, dass wir bei Rockwood und ALTANA nicht miteinander konkurrierten. Die Mitarbeiter konnten so die Vorteile erkennen, künftig Teil einer starken Unternehmensgruppe ALTANA zu sein. Dazu hat das Top-Management frühzeitig und überzeugend auf den Mitarbeiterversammlungen an den vier Rockwood-Standorten mitgeteilt, dass ALTANA in das Unternehmen investieren wird, um das Geschäftswachstum zu stärken. Die Mitarbeiter erhielten so eine überzeugende Perspektive. Außerdem sind die ALTANA Werte diskutiert worden, was für die Mitarbeiter eine neue Erfahrung war und ihr Engagement gestärkt hat. Von da an lief bei der Integrationsarbeit nahezu alles rund.

Welche Rolle spielt das Innovationspotenzial bei einer Akquisition?

Oliver König: Innovation ist unser wichtigster Wachstumstreiber. Unsere eigene Forschung und Entwicklung spielt dabei eine entscheidende Rolle. Aber durch Akquisitionen anderer innovativer Unternehmen oder Unternehmensteile können wir dieses Wachstum beschleunigen.

Bevorzugt ALTANA bei Akquisitionen die Eigen- oder die Fremdfinanzierung?

Oliver König: Unsere eigene Finanzkraft ist für uns sehr wichtig. Deshalb beobachten und steuern wir sie fortlaufend mit unseren Controlling-Instrumenten: Liquiditäts-, Bilanz- sowie



AUSBAU DES RHEOLOGIE-GESCHÄFTS ZWEITGRÖSSTE ALTANA AKQUISITION

Mit dem Erwerb des Rheologie-Geschäfts von Rockwood Industries hat die ALTANA Gruppe ihre konsequente Ausrichtung auf wachsende Spezialitätenmärkte vorangetrieben, das Additiv-Portfolio gestärkt und sich neue Wachstumsfelder eröffnet.

635 MIO. US-\$ INVESTITION

Das akquirierte Rheologie-Geschäft wurde erfolgreich in den Geschäftsbereich BYK integriert. Damit zählt BYK zu den global führenden Anbietern von Rheologie-Additiven, mit deren Hilfe sich das Fließverhalten verschiedenster Materialien optimieren lässt.

Ergebnis-Planung. Wir können auf dieser Grundlage schnell einen Finanzierungsplan aufstellen.

Und wenn Sie sich für einen Zukauf entschieden haben...

Oliver König: ... dann nutzen wir in der Regel zunächst unsere interne Finanzierungskraft aus dem bestehenden operativen Cash Flow für eine Akquisition. Operative Cash Flows von 300 bis 400 Millionen Euro pro Jahr geben uns dafür genügend Spielraum. Allein 2017 haben wir fünf Geschäfte und Technologien übernommen und aus unserem Cash Flow finanziert. Im Fall größerer Zukäufe setzen wir auch mittelfristige Fremdfinanzierungsinstrumente wie Kreditfazilitäten und Schuldscheindarlehen ein.

Wie sieht es mit nicht-finanziellen Aspekten aus?


Oliver König: Das Wichtigste bei einer Akquisition sind die Mitarbeiter. Wir müssen sicherstellen, dass die Leistungsträger an Bord bleiben und bereit zur Integration sind. Denn ohne sie können wir nicht erfolgreich sein. Und das ist eine Frage der Unternehmenskultur. Im Due Diligence-Prozess, also wenn das Für und Wider einer Transaktion überprüft wird, sind auch nicht-

finanzielle Kenngrößen insbesondere in den Bereichen Umwelt, Sicherheit und Gesundheit wichtig. Wir schauen ganz genau, wie unsere nicht-finanziellen Ziele durch eine Akquisition beeinflusst werden.

Neben Mitarbeitern gibt es ja auch andere Stakeholder wie Lieferanten, Kunden oder Nachbarn...

Frank Wright: ... genau, ihre Bedürfnisse sollten Sie nicht unterschätzen. Manche Stakeholder wussten nicht, wer ALTANA ist. Also haben wir den Menschen vor Ort ALTANA näher vorgestellt, deren Tradition, die Werte, die Arbeitsbedingungen und die Zukunftspläne. Es ist nun mal außerordentlich wichtig, auch den lokalen Entscheidungsträgern darzulegen, was sich für sie verbessert.

Oliver König: Unter dem Strich kommt es darauf an, dass wir auf den relevanten Stakeholder-Ebenen Wert schaffen. Essenziell ist zu wissen, dass ALTANA langfristig orientiert ist. Wir wollen, dass das Geschäft auch in der Zukunft wächst und so Wert für die verschiedenen Anspruchsgruppen geschaffen wird. Wenn ALTANA als neuer Eigentümer an Bord kommt, soll das den wesentlichen Stakeholdern ein gutes Gefühl geben.

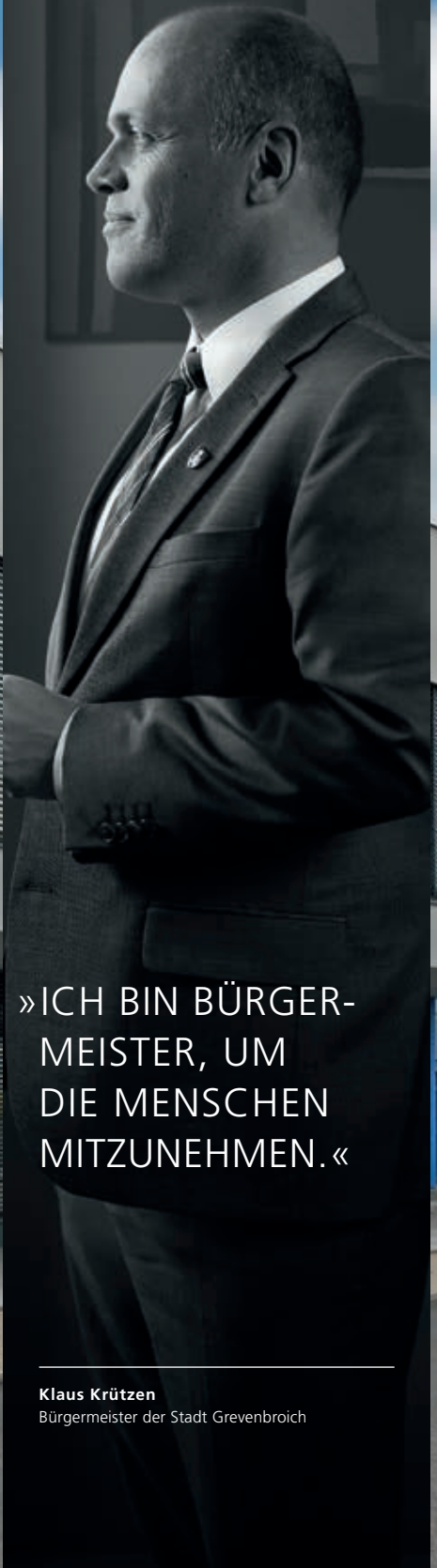
A man in a dark suit and light-colored shirt stands in profile, looking towards the right. He has his arms crossed. The background is a modern, multi-story building with white and blue accents and large glass windows. The sky is blue with scattered white clouds. The overall scene is bright and professional.

» WIR SIND FÜR
DIE ANLIEGEN
UNSERER NACH-
BARN IMMER
ANSPRECHBAR. «

Dr. Thomas Sawitowski
Geschäftsführer ACTEGA Rhenania



ACTEGA



»ICH BIN BÜRGER-
MEISTER, UM
DIE MENSCHEN
MITZUNEHMEN.«

Klaus Krützen
Bürgermeister der Stadt Grevenbroich

Herr Krützen, wie wichtig sind Ihrer Erfahrung nach für die Unternehmen lokale Standortfaktoren wie ausreichend viele lokale Mitarbeiter und Zulieferer?

Klaus Krützen: Ausgesprochen wichtig! In vielen Unternehmen bilden Menschen aus Grevenbroich und dem Rhein-Kreis Neuss den Hauptstamm der Mitarbeiter. Bei der Auftragsvergabe wird außerdem auf lokale Belange Rücksicht genommen, um die Region als Ganzes zu sehen und zu stärken. Wir in Grevenbroich können sagen, dass die Zusammenarbeit mit den Unternehmen sehr gut ist. Das können Sie auch daran sehen, dass sowohl die großen als auch die kleinen Unternehmen eine ansehnliche lokale Wertschöpfung generieren.

Welche Rolle spielt für Sie, Herr Dr. Sawitowski, die regionale Verankerung für den langfristigen Unternehmenserfolg?

Dr. Thomas Sawitowski: Wir sind als Unternehmen vor Ort erfolgreich. Das liegt auch daran, dass wir trotz der internationalen Ausrichtung unseres Geschäfts lokal sehr verwurzelt sind. Nehmen Sie als Beispiel unsere Mitarbeiter. Etwa 90 Prozent aller Beschäftigten bei uns leben in einem Umkreis von 20 Kilometern. Und manche unserer Mitarbeiter sind bereits in der dritten Generation für ACTEGA Rhenania tätig. Wir sind durchaus stolz auf diese sehr hohe Verbundenheit! Sie ist aber auch sehr wichtig für uns. Denn unser Unternehmenserfolg hängt entscheidend von unseren qualifizierten Mitarbeitern und deren Loyalität ab. Deshalb investieren wir auch kräftig in die Mitarbeiterweiterbildung und Ausbildung. So haben wir eine hohe Ausbildungsquote von circa sieben Prozent.

Ist es nicht schwierig, ausreichend viele junge Talente für eine Region zu interessieren, die mitten im Strukturumbruch ist...

Klaus Krützen ist seit November 2015 Bürgermeister der Stadt Grevenbroich. Zuvor war er hauptberuflich Lehrer bzw. Schulleiter.

Dr. Thomas Sawitowski ist seit Oktober 2013 Geschäftsführer der ACTEGA Rhenania GmbH. Davor war er für die BYK-Chemie GmbH tätig und damit für einen der vier Geschäftsbereiche der ALTANA Gruppe.

Klaus Krützen: ... vermutlich spielen Sie mit Ihrer Frage auf das Image an, dass Grevenbroich und Braunkohle eng verbunden sind?

Richtig.

Klaus Krützen: Aber das ist längst nicht mehr die Realität, die Sie hier vorfinden. Unser Wohn- und Freizeitwert kann sich durchaus mit dem anderer Städte und Regionen messen. Grevenbroich ist eine grüne Stadt. Man lebt dörflich und ländlich, ist aber dank einer guten Infrastruktur auch schnell in großen Städten. Deshalb ist es mir so wichtig, dass wir bei der Diskussion auch auf die Region hochzoomen. Dann erkennen Sie, dass wir auch gut an verschiedene Flughäfen angebunden sind und eben eine sehr gute Infrastruktur bieten können. Das sind Pfunde, mit denen man wuchern kann.

Wo sehen Sie noch Handlungspotenzial?

Dr. Thomas Sawitowski: Zunächst lassen Sie mich festhalten, dass wir seit über 100 Jahren an diesem Standort sind. Hier schaffen wir erfolgreich Wert für Kunden, Mitarbeiter, Eigentümerin und die gesamte Gesellschaft. Wir entwickeln und produzieren eine Vielzahl von Produkten, mit denen wir alltäglich in Berührung kommen. Nehmen Sie das Beispiel unserer Speziallacke für Kaffeekapseln. Übrigens bieten wir unseren Kunden jetzt auch mit unserem neuen Kundentechnikum die Möglichkeit, vor Ort neue Trends für Verpackungen zu testen.

Für wie viele Mitarbeiter bietet das neue Laborgebäude eigentlich Platz?

Dr. Thomas Sawitowski: Von den insgesamt 150 Beschäftigten am Standort werden dort im ersten Schritt etwa 50 Mitarbeiter ihrer Arbeit nachgehen. Durch die Ideen, die in unserem neuen Laborgebäude entstehen werden, können wir uns auch in Zukunft von Grevenbroich aus auf dem Weltmarkt behaupten. Das ist keineswegs selbstverständlich, und wir dürfen uns nicht auf dem Erreichten ausruhen. Die Stadt ist zum Beispiel immer näher an uns herangewachsen. Mittlerweile sind wir bei ACTEGA Rhenania sogar in ein Wohnumfeld eingebunden, was neue Herausforderungen wie die Lärmbelastung durch den Lastwagenverkehr mit sich bringt. Aber für solche Herausforderungen suchen und finden wir Lösungen, wie auch schon in



ACTEGA IN GREVENBROICH NEUES LABORGEBÄUDE

Mit einer Fläche von 5.700 qm ist das neue Laborgebäude doppelt so groß wie die beiden vorherigen zwei Labore am Standort. Hier sind nun Forschung und Entwicklung sowie Qualitätskontrolle und technischer Kundenservice unter einem Dach vereint.

+ 100 % LABORFLÄCHE

Im neuen Laborgebäude sind die Abläufe zusammengeführt und so optimiert worden. Die Kunden werden jetzt noch effizienter mit neuen Entwicklungen unterstützt. Rund 10 Millionen Euro sind in das Gebäude investiert worden.

der Vergangenheit. Wir glauben auch weiterhin an den Standort. Ich muss indes auch sagen, dass die Umsetzung von Maßnahmen zum Ausbau des Standorts immer schwieriger und aufwendiger zu realisieren sind. Denn es gibt immer mehr Hürden auf dem Weg hin zur Umsetzung.

Müssen Sie als Lokalpolitiker in erster Linie Moderationsaufgaben zwischen Unternehmen und Bürgern leisten?

Klaus Krützen: Ich bin Bürgermeister, um die Menschen mitzunehmen. Die Leute wollen eingebunden werden. Und das ist auch ihr Recht. Manchmal muss man aber vor dem Hintergrund der notwendigen Abwägung von Privat- und Gemeininteressen Dinge zur Kenntnis nehmen und anders entscheiden. Bitte verstehen Sie mich nicht falsch. Es soll und darf nicht über die Köpfe der Bürger hinweg entschieden werden. Aber leider bekommen Sie kaum alle Interessen unter einen Hut.

Brauchen wir neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Politik und Unternehmen, um lokale Bedürfnisse besser zu erklären?

Klaus Krützen: Entscheidend ist, sich rechtzeitig zusammenzusetzen und darüber zu sprechen.


Dr. Thomas Sawitowski: Die Zusammenarbeit zwischen Herrn Krützen, der Verwaltung insgesamt und uns funktioniert gut. Wir arbeiten im Einvernehmen mit den Behörden. Das ermöglicht uns, auch auf kurzem Dienstweg offen miteinander zu sprechen, wo es möglich und sinnvoll ist. Und wir laden auch die Nachbarn ein, um gemeinsam zu diskutieren.

Wie läuft dies konkret ab, zum Beispiel beim Laborneubau?

Dr. Thomas Sawitowski: Wir präsentieren ihnen dann bei dem Treffen unsere Vorhaben und stellen uns ihren Fragen. Darüber hinaus sind wir bei ACTEGA Rhenania immer für die Anliegen unserer Nachbarn ansprechbar, sei es direkt persönlich, per E-Mail oder auch Telefon.

Stichwort Privatinteressen versus Gemeininteressen: Herr Dr. Sawitowski, läuft das wirklich immer reibungslos ab?

Dr. Thomas Sawitowski: Nein, aber das ist auch nicht überraschend. Während der Bauphase gab es teilweise auch konfliktreiche Gesprächssituationen. Dem gegenüber stehen aber auch sehr freundliche Begegnungen. So kam nach der Fertigstellung des Gebäudes eine Nachbarin auf dem Parkplatz zu mir und sagte, was für ein schönes Gebäude es doch geworden sei!



»WIR MÜSSEN UNS
IN EINE WISSENS-
GESELLSCHAFT
VERWANDELN.«

Benoît Lebot

Executive Director der IPEEC (International
Partnership for Energy Efficiency Cooperation)



»BEST PRACTICE
UND PERSÖNLICHES
ENGAGEMENT
SIND DER SCHLÜS-
SEL ZUM ERFOLG.«

Tricia Schaffrik
Head of Global Engineering Services ECKART

Herr Lebot, Sie kommen gerade von der UN-Klimakonferenz COP23 zurück. Übernimmt die chemische Industrie die Verantwortung für das Erreichen der Klimaziele?

Benoît Lebot: Die chemische Industrie unterscheidet sich dabei nicht von anderen Branchen. Wir alle müssen der Tatsache ins Auge sehen, dass der Klimawandel schon längst Realität ist. Aber wir können die Folgen des Klimawandels begrenzen. Die bekannten Lösungen zur Begrenzung der Treibhausgasemissionen entsprechend den Pariser Vereinbarungen werden jedoch noch nicht ausreichend genutzt.

... weil sich die Industrie nicht genug engagiert?

Benoît Lebot: Ich bin sicher, dass Industrieunternehmen wie ALTANA bereits große Fortschritte gemacht haben. Steht aber das Erreichte auch schon im Einklang mit den langfristigen Zielen, die wir in Paris vereinbart haben? Um eine globale Erwärmung von mehr als 1,5 Grad Celsius zu verhindern, müssen wir die Art und Weise ändern, mit der wir die Wirtschaftsentwicklung derzeit steuern. Ich sehe durchaus ermutigende Schritte, aber nicht die notwendige vollständige Mobilisierung unserer Kräfte. Da sind insbesondere die Regierungen und Institutionen gefordert, die den Dialog auf allen Ebenen – Regierungen, Privatsektor und Gesellschaft insgesamt – und den Austausch von Best Practice vorantreiben müssen.

Tricia Schaffrik: Ich stimme Ihnen zu, möchte aber einen wichtigen Punkt ergänzen: Energie- und Nachhaltigkeitsmanagement ist auch eine Frage der Kultur. Wenn ein Unternehmen oder eine Nation nicht bereit ist, diese Überzeugung in ihrer Kultur

Benoît Lebot ist Executive Director der IPEEC (International Partnership for Energy Efficiency Cooperation) in Paris, zu deren Mitgliedern 17 der G20-Länder zählen. Lebot studierte Bauingenieurwesen. Bevor er 2014 zur IPEEC stieß, arbeitete er für das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP).

Tricia Schaffrik studierte Maschinenbau an der West Point Military Academy und absolvierte ihren Master in St. Louis (USA). Sie begann ihre Karriere bei ALTANA in einer Niederlassung des Geschäftsbereichs ELANTAS in den USA. Seit 2015 ist sie als Head of Global Engineering Services im Geschäftsbereich ECKART von Hartenstein bei Nürnberg aus tätig.

zu verankern, dann können Sie letztendlich nicht erfolgreich sein. Deshalb arbeiten wir bei ALTANA an der notwendigen Verknüpfung der Management-Programme mit unserer Unternehmenskultur.

Welche Überlegungen spielten bei der Entscheidung für ein Blockheizkraftwerk in Ihrem Werk in Hartenstein bei Nürnberg eine Rolle?

Tricia Schaffrik: Wir fällten die Entscheidung in einem Umfeld steigender Strompreise, der Unterstützung des Einsatzes kombinierter Wärme- und Stromerzeugung durch Fördermittel, und nicht zuletzt suchten wir seinerzeit Ideen, wie wir den CO₂-Ausstoß senken können. Der Bau ist für uns eine große Investition gewesen. Wir wollen unseren Beitrag leisten. Daran besteht kein Zweifel. Aber wir müssen als Unternehmen auch wirtschaftlich denken und handeln.

Welche Maßnahmen haben Sie zusätzlich ergriffen?

Tricia Schaffrik: Seit 2007 verfolgen wir mehrere Projekte, allen voran die Umstellung von Öl auf Erdgas, aber auch die Verringerung von Druckluftleckagen, die Wärmerückgewinnung von Kompressoren sowie den Einsatz von hoch effizienten Motoren und deren Steuerung über Frequenzumrichter. Die dabei erzielten Erfolge sind quasi die niedrig hängenden Früchte, die wir schnell ernten können. Wir sind jedoch an einem Punkt, wo die Identifizierung weiterer Einsparpotenziale immer schwieriger wird. Im Kern sind die Methoden zur erfolgreichen Herstellung unserer Produkte seit rund 100 Jahren unverändert. Jetzt aber müssen wir diese bewährten Prozesse ändern, um unsere Energieeffizienz weiter zu steigern.

Benoît Lebot: Das ist Musik in meinen Ohren! Dieser Wille, den nächsten Schritt zu machen, zunächst jede einzelne Anlage zu verbessern und dann wieder einen Schritt zurück zu tun, um den gesamten Prozess und seine Folgen für den Klimaschutz zu verstehen, um die richtigen Maßnahmen ergreifen zu können ... Wissen Sie, diese Haltung und die Vorgehensweise veranschaulichen, worum es geht. Wir müssen uns in eine wissensbasierte Wirtschaft verwandeln. Das wichtigste ungehobene Potenzial ist das, was in unseren Köpfen ist. Außerdem gibt es schon eine Reihe von Instrumenten wie die ISO 50001 ...



ENTLASTUNG FÜR DIE UMWELT BLOCKHEIZKRAFTWERK BEI ECKART

Das Ziel, die spezifischen CO₂-Emissionen im Zeitraum 2007 bis 2020 um 30 Prozent zu senken, hat ALTANA bereits 2017 erreicht. Dazu beigetragen hat insbesondere die Investition in ein Blockheizkraftwerk bei ECKART.

-30% CO₂-EMISSIONEN¹

Das neue Blockheizkraftwerk hilft ECKART dabei, die Energiekosten um bis zu 700.000 Euro jährlich zu reduzieren. Der CO₂-Ausstoß kann ebenfalls verringert werden.

... eine weltweit gültige Norm der International Organization for Standardization (ISO), die Organisationen und Unternehmen beim Aufbau eines systematischen Energiemanagements unterstützen soll ...

Benoît Lebot: ... genau diese. Es ist ein sehr gutes Verfahren, um das Energiemanagement in jedem System zu ermöglichen. Aber es wird viel zu selten benutzt.

Frau Schaffrik, wie steht ECKART zur ISO 50001?

Tricia Schaffrik: ECKART ist seit 2012 ISO 50001-zertifiziert. Dieses Instrument hat uns zu einem strukturierteren Ansatz beim Energie- und Nachhaltigkeitsmanagement verholfen. Es ist ein sehr guter Ansatz, um unsere Position bei der Energieeffizienz und künftigen Maßnahmen bestimmen zu können. Aber auch hier müssen wir effizient mit den dafür eingesetzten personellen Ressourcen umgehen.

Was könnte helfen? Vielleicht eine Software?

Tricia Schaffrik: Ich bin kein Verfechter eines globalen Ansatzes hinsichtlich Hardware, Software oder Plattformen. Warum? Weil ich als Amerikanerin in Deutschland weiß, dass man die nationalen kulturellen und methodischen Unterschiede nicht unter-

schätzen sollte. Ich bin aber wie Herr Lebot ein Verfechter des Wissensaustausches, von Best Practice und persönlichem Engagement. Das ist wichtig für den Erfolg. Das brauchen wir.

Wie kann Best Practice aussehen?

Tricia Schaffrik: Wir müssen die Prozesse vollständig messen und verstehen, also wissen, wo jede Minute des Tages wie viel und welche Art von Energie genutzt wird. Mit dem Verständnis und den Daten in Echtzeit können wir entscheiden, wo wir die erzeugte Wärme und den Strom am besten einsetzen. Diese Erfahrung können wir im Unternehmen – aber auch in regionalen Foren – teilen bzw. auf andere Anwendungen transferieren.

Benoît Lebot: Ihre Ausführungen, Frau Schaffrik, zeigen völlig zutreffend, dass wir das Energiesystem nur verändern können, wenn wir es verstehen. Genauso ist es bei den Klimaschutzzielen. Ein paar niedrig hängende Früchte haben wir bereits pflücken können. Aber wir müssen auch diejenigen finden, die höher hängen oder nur schwer erkennbar sind. Deshalb benötigen wir wissensbasierte Ansätze, den Zugang zu Daten. Nur wenn wir auch die anderen Früchte pflücken, können wir unsere globalen Klimaschutzziele erreichen.

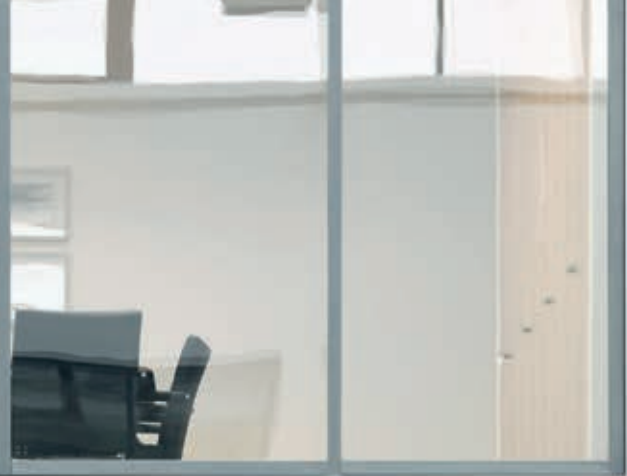
¹ Gesamtmenge bezogen auf die Bruttowertschöpfung



»UNTERNEHMEN MIT
GRÖSSERER DIVER-
SITÄT SIND OFT
INNOVATIVER UND
PROFITABLER.«

Christian Berg
Geschäftsführer der AllBright-Stiftung
in Deutschland





»WIR HABEN
GROSSES POTEN-
ZIAL. LASSEN
SIE UNS NOCH
MUTIGER SEIN!«

Dr. Anette Brüne
Leiterin Strategische Geschäftsentwicklung
BYK-Chemie GmbH

Herr Berg, durch Ihre Tätigkeit bei der Stiftung kennen Sie die Gegebenheiten sowohl in Deutschland als auch in Schweden sehr gut. Warum gibt es in deutschen Unternehmen weniger Frauen als in schwedischen?

Christian Berg: Die Gleichstellung hat in Schweden schon seit den 70er Jahren einen höheren Stellenwert als in Deutschland. Das hat viel mit dem engeren Arbeitsmarkt, aber auch mit gesetzlichen Gleichstellungsmaßnahmen zu tun. Die Folge? Die Geschlechterrollen, die wir hier in Deutschland kennen, sind in Schweden sehr schwach ausgeprägt. Außerdem gibt es in Schweden einen ökonomischen Veränderungsfaktor. Dort ist das Thema Diversität nicht auf die Frage Mann oder Frau verknüpft, sondern auch eine Frage der Wettbewerbsfähigkeit. Man möchte die besten Leute haben, und das heißt sowohl die besten Frauen als auch die besten Männer.

Frau Dr. Brüne, Sie sind eine der Frauen im Führungsteam von ALTANA. Wo muss noch nachgelegt werden?

Dr. Anette Brüne: Weltweit haben wir den Anteil von Frauen in Führungspositionen auf gut 21 Prozent erhöht. Vor allem auf der Top-Ebene müssen wir unsere Anstrengungen noch intensivieren.

Woran liegt das?

Dr. Anette Brüne: Als Chemieunternehmen sind wir eher männlich dominiert. Darüber hinaus liegt der Frauenanteil in der ALTANA Gruppe insgesamt auch nur bei 30 Prozent. Wir müssen mehr Frauen einstellen, entwickeln und fördern, damit sie Führungspositionen übernehmen können. Außerdem reichen die vorhandenen Rollenvorbilder im Top-Management noch nicht aus. Das war und ist eine sehr homogene Gruppe, noch immer männlich dominiert, mit einem sehr ähnlichen Manager-

Christian Berg ist Geschäftsführer der schwedischen AllBright-Stiftung in Deutschland, die sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft einsetzt. Zuvor war er etwa 20 Jahre Diplomat, davon fast zehn Jahre in der schwedischen Botschaft in Berlin.

Dr. Anette Brüne ist Leiterin Strategische Geschäftsentwicklung bei BYK und Mitglied des Aufsichtsrats der Konzernmutter ALTANA AG. Die promovierte Chemikerin ist seit 2003 bei ALTANA tätig.

Typus. Aber der Prozess des Kulturwandels ist angestoßen. Die Männer öffnen zunehmend ihre Kreise. Sie erkennen, dass es ein Gewinn ist, mit Frauen in gemischten Teams zu arbeiten. Viele von ihnen bringen sich auch als Mentoren aktiv in unser Mentoring-Programm für Frauen ein.

Liegt es wirklich nur an den Männern?

Dr. Anette Brüne: Keineswegs. Die Frauen müssen auch Verantwortung übernehmen wollen und sich etwas zutrauen. Dazu muss man sie auch ermuntern – push und pull ist optimal.

Was ist dabei vielversprechender? Top-Down oder Bottom-Up?

Dr. Anette Brüne: In vielen Unternehmen, auch in unserem, kann diese Veränderung nur Top-Down angestoßen werden. Das Top-Management muss eine Veränderung wollen.

ALTANA will bis 2025 den Frauenanteil in Führungspositionen auf 30 Prozent erhöhen. Braucht es die Quote?

Dr. Anette Brüne: Ich persönlich war zunächst skeptisch. Ich dachte, dass es genügend gut ausgebildete Frauen gibt, die ihren Weg machen, wenn sie nur wollen. Aber dann sah ich, dass es kaum Fortschritte gab. Insofern glaube ich, dass die Quote zum Start dieser Veränderung und für diese Diskussion sehr hilfreich ist.

Christian Berg: Das ist auch unsere Erfahrung. Es braucht einen gewissen Druck. Homogene Gruppen ändern sich nicht unbedingt freiwillig – selbst wenn es auch gute Denkweisen und auch männliche Personen gibt, die Vorreiter sind. Die Geschäftsführung muss involviert und engagiert sein. Frauen in Führungspositionen zu bringen muss Chefsache sein! Es braucht klar definierte Ziele, deren Erreichen auch kontrolliert werden muss.

Welche Vorteile haben Unternehmen, die ihre Strukturen ändern?

Christian Berg: Unternehmen mit einer größeren Diversität in Führungspositionen, also mit mehr Frauen, verschiedenen Nationalitäten etc., sind laut Studien oft deutlich innovativer und profitabler. Wissen Sie, das typische Denken in homogenen Gruppen ist ein großer Nachteil. Denn wenn alle ähnlich denken, dann hinterfragt keiner etwas. Gerade aber das Infragestellen



MEHR FRAUEN IN DER FÜHRUNG

LEADING WOMEN @ ALTANA

ALTANA strebt eine größere Vielfalt in Top-Führungspositionen an. Im Rahmen der Initiative „LEADING WOMEN @ ALTANA“ beispielsweise soll mit Programmen wie „Mentoring für Frauen“ der Anteil der Frauen im Top-Management verbessert werden.

30 % FRAUENANTEIL

In Schweden ist das Thema Diversität nicht auf die Frage Mann oder Frau verknüpft, sondern auch eine Frage der Wettbewerbsfähigkeit. Man möchte die besten Leute haben, und das heißt sowohl die besten Frauen als auch die besten Männer.

eröffnet Räume für neue Ideen und Ansätze und senkt gleichzeitig das Risiko von Fehlentscheidungen. Außerdem bieten Unternehmen so nicht nur Frauen, sondern überhaupt besonderen Talenten und auch Querdenkern ausreichend Raum für die Entwicklung. Diese zentralen Erfolgsfaktoren haben bereits viele große angelsächsische Investoren erkannt. Sind in der Führung keine gemischten Teams vorhanden, dann tätigen sie ungern Investitionen. Denn dann mögen heute Profitabilität und Innovationskraft hoch sein, aber die Zeichen stehen schlecht für die Zukunft.

Was sind die vielversprechendsten Maßnahmen für ein naturwissenschaftlich getriebenes Unternehmen wie ALTANA, um die Vielfalt zu fördern?

Christian Berg: Der Unternehmenskultur kommt eine zentrale Rolle zu. ALTANA arbeitet ja intensiv daran. Wichtig ist dabei auch, dass die Männer nicht vergessen werden. Sie sollten motiviert werden, zum Beispiel ebenfalls Elternzeit zu nehmen oder flexible Arbeitszeitmodelle zu nutzen. Denn so können sich Mitarbeiter mit und ohne Kinder, auch junge und ältere Menschen, in einem Unternehmen willkommen fühlen und sich weiterentwickeln.


Dr. Anette Brüne: Wir haben uns auf die veränderten Bedürfnisse der Mitarbeiter eingestellt. So haben wir die Vertrauensarbeitszeit eingeführt. An den größten Standorten von ALTANA in Deutschland gibt es mobiles Arbeiten, sprich Home-Office. Außerdem ermöglichen wir viele individuelle Teilzeitmodelle, zum Beispiel nach der Geburt eines Kindes.

Was sind die nächsten Maßnahmen?

Dr. Anette Brüne: Mobiles Arbeiten sollte auf die anderen Standorte ausgeweitet werden. Es gibt immer noch Bereiche, in denen stark auf die Präsenzzeit geschaut wird. Gleichzeitig arbeiten wir aber immer mehr in internationalen Projektteams, über Orte und Zeitzonen hinweg. Zukünftiger Erfolg bedeutet Veränderung im Denken und Handeln bei der Führung.

Wie sollte diese aussehen?

Dr. Anette Brüne: Die Führung bei ALTANA sollte ergebnis- und lösungsorientiert sein. Der Führungsstil sollte kooperativ und motivierend sein, das heißt mit Vertrauen in die Mitarbeiter und mit Freiraum zum selbstständigen Arbeiten. Wir sind schon auf einem wirklich guten Weg, aber wir haben noch großes Potenzial. Lassen Sie uns noch mutiger sein!



» MENSCHEN ZEIT
SCHENKEN IST
KEINE SACHE DES
GESETZES.«

Dr. Kalyani Mandke

Vorsitzende von Suhrud Mandal. Die NGO ist auf die Schulbildung für hörgeschädigte Kinder spezialisiert.



»SOZIALES ENGA-
GEMENT SETZT BEI
UNS ENERGIE UND
MOTIVATION FREI.«

Shirish Dabir

Leiter Recht und Company Secretary
bei ELANTAS Beck India

Frau Dr. Mandke, wie wichtig ist das soziale Engagement von Unternehmen in Indien?

Dr. Kalyani Mandke: Hier ist die Lücke zwischen Armen und Reichen sehr, sehr groß. Internationale Nichtregierungsorganisationen, also NGOs, wollen und können zum Beispiel in den beiden zentralen Bereichen Bildung oder Gesundheit helfen. Allerdings reicht ideelles Engagement allein nicht aus, sondern erfolgreiche Unterstützungsarbeit benötigt auch Know-how und finanzielle Mittel. Durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen können wir Dinge zum Besseren wenden. Lassen Sie mich aber noch Folgendes hinzufügen: Wir sehen häufig, dass das Engagement von Unternehmen erschlappt, wenn im Unternehmen selbst viel in Bewegung ist. Bei ELANTAS Beck India ist das nie der Fall gewesen!

Woran liegt dies Ihrer Ansicht nach?

Dr. Kalyani Mandke: Jeder Mensch arbeitet für sein individuelles Glück, für seine ganz persönlichen Ziele. Gleichzeitig ist es aber genauso wichtig, der Gesellschaft insgesamt etwas zurückzugeben. Denn sie hat es uns erst ermöglicht, unsere Ziele zu erreichen. Ich denke, beides geht Hand in Hand. Menschen etwas von seiner Zeit zu geben, das macht den Unterschied im Leben aus. Das gibt diesen helfenden Menschen eine neue Perspektive, ja, sogar ein Stück Lebensinhalt.

Herr Dabir, was sind Ihrer Ansicht nach die wichtigsten Gründe für das soziale Engagement?

Shirish Dabir: Dr. Mandke hat bereits vollkommen zu Recht festgestellt, dass für uns soziales Engagement sehr wichtig ist. Wir nutzen die Ressourcen der Gesellschaft. Deshalb ist es unsere

Dr. Kalyani Mandke ist Audiologin und hat seit 35 Jahren eine eigene Klinik im indischen Pune. Sie ist zudem Vorsitzende von „Suhrud Mandal“. Die NGO betreibt vier Schulen für hörgeschädigte Kinder und arbeitet mit einer Vielzahl von Maßnahmen daran, deren Zukunftschancen zu verbessern.

Shirish Dabir hat mehr als 30 Jahre Erfahrung in der Industrie. Der Diplom-Kaufmann und Jurist arbeitet seit über elf Jahren bei der ALTANA Tochter ELANTAS Beck India in den Bereichen Recht und Compliance und ist auch für das soziale Engagement des Unternehmens verantwortlich.

Verantwortung und Pflicht, im Gegenzug der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Wir bei ELANTAS Beck India sind seit zehn Jahren in bestimmten Bereichen gesellschaftlichen Engagements aktiv, verstärkt jedoch seit fast drei Jahren.

Worauf fokussieren Sie Ihre Unterstützung?

Shirish Dabir: In der indischen Gesellschaft ist insbesondere der Bedarf nach einer guten Schulbildung hoch. Viele Menschen sind in einem Teufelskreis gefangen. Die Familien mit sehr wenig Geld können ihren Kindern keine gute Ausbildung bieten. Schlecht ausgebildet verdienen sie später nicht genügend Geld für eine gute Ausbildung ihrer Kinder. Deshalb ist die Verbesserung der Ausbildungsstandards für uns das wichtigste Ziel. Dies ist auch im Zusammenhang mit dem Förderungsschwerpunkt „Bildung und Wissenschaft“ von ALTANA insgesamt zu verstehen.

Und wie wichtig ist die Gesundheit als soziales Ziel?

Shirish Dabir: Sehr wichtig! Der Premierminister Indiens hat eine landesweite „Clean India Mission“ ins Leben gerufen, um Gesundheit und Hygiene zu verbessern. Eine gute Initiative für die richtige Sache! Denn viele Menschen leben in Elendsvierteln unterhalb der Armutsgrenze, sodass Gesundheits- und Hygienestandards gefährlich niedrig sind. Die Verbesserung dieser Standards zu unterstützen, ist deshalb neben der Bildung ein weiterer, ebenso wichtiger Schwerpunkt unserer Tätigkeit.

Setzt ELANTAS Beck India die richtigen Prioritäten?

Dr. Kalyani Mandke: Ja! Und ich sage Ihnen auch warum. In Indien lebt annähernd 20 Prozent der Bevölkerung unter der Armutsgrenze. Die Analphabetenrate liegt bei etwa 66 Prozent. ELANTAS hat dies erkannt und konzentriert sich auf die Bereiche Bildung sowie Gesundheit und Hygiene. Fokussierung, das ist genau der richtige Weg. Denn die finanziellen Mittel und die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter zu helfen sind begrenzt.

Wie lange sollten Projekte begleitet werden?

Dr. Kalyani Mandke: Fest steht, dass man keine Resultate innerhalb eines Jahres erreicht. Drei bis fünf Jahre sind hingegen ein guter Zeitraum. Haben Sie keine Angst, dass die Aktivitäten nur ein Tropfen im Ozean sind!



Mehr als 400 Kinder besuchen Schulen der auf Bildung für Hörgeschädigte spezialisierten NGO. Diesen Kindern helfen beim Lernen die eigens von Suhrud Mandal entwickelten Schulmaterialien.

ELANTAS BECK INDIA BILDUNGSFÖRDERUNG IN INDIEN

ELANTAS Beck India und Suhrud Mandal arbeiten seit 2012 zusammen. Seither hat die ALTANA Tochter die NGO finanziell mit insgesamt fast 5,4 Millionen Indischen Rupien sowie Sachspenden wie zum Beispiel Computern unterstützt.

400 GEFÖRDERTE KINDER

Seit 2014 sind Unternehmen in Indien gesetzlich zu sozialem Engagement verpflichtet. Welche Rolle spielt das bei ELANTAS Beck India?

Shirish Dabir: Wir waren schon vor dem Inkrafttreten dieses Gesetzes sozial engagiert. So haben wir Suhrud Mandal erstmals 2012 mit Farbe für den Anstrich ihres Schulgebäudes unterstützt. Und ELANTAS Beck India hat immer geholfen, wenn das Land von Naturkatastrophen heimgesucht wurde. Unsere Mitarbeiter spenden in solchen Fällen sogar Geld aus ihrem eigenen Portemonnaie. Sie sehen also, dass wir schon immer unsere gesellschaftliche Verantwortung wahrgenommen haben. Der einzige Unterschied zu der Zeit vor dem Gesetz besteht darin, dass unsere Aktivitäten nun noch strukturierter und besser organisiert sind.

Wie gehen Sie dabei konkret vor?

Shirish Dabir: Zunächst haben wir das grundsätzliche Vorgehen und Schwerpunkte bei der Förderung definiert sowie einen Entscheidungsausschuss gebildet. Das CSR-Team holt dann Referenzen und weitere Informationen ein – auch vor Ort. Neue Projektvorschläge werden bewertet und dem Entscheidungsausschuss, bestehend aus zwei unabhängigen Direktoren sowie

dem Geschäftsführer von ELANTAS Beck India, zur finalen Entscheidung vorgelegt.

Was sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und NGOs?

Dr. Kalyani Mandke: Der wichtigste Erfolgsfaktor ist in der Tat die finanzielle Unterstützung. In den meisten Fällen geben uns die Unternehmen auch die Freiheit zu entscheiden, wie genau das Geld eingesetzt wird. Der Nachteil dabei ist, dass viele Firmen zwar die Ressourcen zur Verfügung stellen, dann aber das Interesse an unserer Arbeit verlieren. Dabei könnten auch die Unternehmen und ihre Mitarbeiter von einer engeren Zusammenarbeit profitieren. Wie gesagt, soziales Engagement verändert nicht nur die Welt der Bedürftigen zum Positiven, sondern eröffnet auch dem, der Hilfe spendet, neue Perspektiven. Darüber sollten sich noch mehr Unternehmen bewusst werden.

Shirish Dabir: Das sehe ich ganz genauso. Durch diese Art der noch engeren Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen erhalten wir einen tieferen Einblick in die Aufgaben und können viel Energie und Motivation freisetzen, um uns im Namen der Gesellschaft noch stärker sozial zu engagieren.

Konzernlagebericht

Das Geschäftsjahr 2017 verlief für ALTANA erfolgreich. In einem – vor allem durch steigende Rohstoffpreise – zunehmend herausfordernden Marktumfeld konnten wir unseren Umsatz deutlich und unser Ergebnis leicht steigern. Wir haben mit der Akquisition von Geschäftsaktivitäten sowie vielversprechenden Technologien und hohen Investitionen in unser Kerngeschäft die Weichen für weiteres nachhaltig profitables Wachstum gestellt. Unsere ausgezeichnete finanzielle Position erlaubt es uns, die Umsetzung unserer Wachstumsstrategie auch in den kommenden Jahren mit den erforderlichen Investitionen zu unterstützen.

45	Grundlagen des Konzerns
52	Wirtschaftsbericht
64	Innovation und Mitarbeiter
69	Nachtragsbericht
69	Voraussichtliche Entwicklung

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 2017 erzielten die 67 konsolidierten Tochter- und Beteiligungsgesellschaften einen Konzernumsatz von ca. 2,2 Mrd. €. ALTANA beschäftigt konzernweit rund 6.200 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 finanz-

starken und international agierenden Konzerns. Die Organisation ist darauf ausgelegt, sich flexibel an veränderte Marktbedingungen und ein volatiles Konjunkturmilieu 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

Der Geschäftsbereich BYK 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.

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

Geschäftsbereiche und Produktportfolio

Lackadditive	Lackanwendungen	Drahtlacke	Verschlüsse
Kunststoffadditive	Grafische Industrie	Elektrik	Flexible Verpackungen
Industrielle Anwendungen	Kosmetik und Personal Care	Elektronik	Etiketten
Fördertechnik Öl/Gas	Kunststoffindustrie	Technische Anwendungen	Papierbasierte Verpackungen
Mess- und Prüfinstrumente	Funktionale Anwendungen		Zeitschriften und Druckbeilagen
			Feste Verpackungen
			Spezielle Verbrauchsgüter

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 beispielsweise von Lacken und 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 zusätzlichen 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

Im Geschäftsbereich ECKART 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 Süddeutschland (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 unterschiedlich-

ten 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. Die internationalen Hersteller von Lacken, Druckfarben und Kunststoffen zählen zu den bedeutendsten Kunden von ECKART.

Hinzu kommen Produzenten in der Bauindustrie sowie der Kosmetikbranche. Nahezu die Hälfte des Umsatzes erwirtschaftet ECKART auf dem europäischen Kontinent. 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.

ELANTAS

Die Gesellschaften im Geschäftsbereich ELANTAS bieten ihren Kunden eine hohe Kompetenz im Bereich der Elektroisoliermaterialien. Als einer der weltweit führenden Anbieter 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, Malaysia, 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, Indien und Malaysia vertreten. Nach China sind Indien, die USA 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

Das Leistungsportfolio des Geschäftsbereichs ACTEGA 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 Markenartiklern werden neue, verbesserte optische und haptische Funktionalitäten entwickelt. Die Innovationstätigkeit zielt dabei vornehmlich auf die Optimierung der Sicherheit und Haltbarkeit von verpackten Lebensmitteln ab.

Im Geschäftsjahr 2017 ist der Geschäftsbereich ACTEGA mit der Übernahme innovativer Technologieprojekte wie insbesondere dem Erwerb der Metallografie-Technologie der israelischen Landa Labs sowie der Übernahme eines Technologieportfolios der US-Firma NuLabel Technologies in neue Geschäftsfelder eingetreten, die ein hohes Wachstumspotenzial versprechen.

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 nachhaltig 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 Wertschöpfungsstufen 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 ope-

orative 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 werden mögliche Maßnahmen für die Finanzierungsstrategie abgeleitet. 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 2017 dynamischer als in den vorangegangenen Jahren. Der Internationale Währungsfonds (IWF) schätzt, dass das globale Wirtschaftswachstum im abgeschlossenen Jahr 3,7 % betrug (Vorjahr: 3,2 %). Die aufstrebenden Schwellenländer sind auch im Jahr 2017 stärker gewachsen als die etablierten Wirtschaftsnationen, deren Wachstumstempo jedoch deutlicher zulegen konnte. Im Wesentlichen wurde die anziehende Dynamik der fortgeschrittenen Wirtschaftsnationen durch die USA und die Euro-Region getrieben. Im Einzelnen entwickelten sich die volkswirtschaftlichen Kennzahlen in den für das Geschäft von ALTANA wesentlichen Absatzregionen 2017 auf unterschiedlichen Niveaus.

Der Euro-Raum zeigt mit erwarteten 2,3 % ein höheres Wachstum als noch im vorangegangenen Jahr 2016 (1,5 %). Die wesentlichen Volkswirtschaften in Europa weisen eine dynamische Entwicklung der Konjunktur aus. Insbesondere Deutschland verzeichnete nach Einschätzung des Statistischen Bundesamtes eine im Vergleich zum Vorjahr erhöhte Zunahme der Wirtschaftsleistung um 2,2 % (Vorjahr: 1,9 %). Aber auch andere wesentliche Wirtschaftsnationen im Euro-Raum, wie Frankreich und Italien, haben die Wachstumsdynamik erhöht.

Die konjunkturelle Dynamik in den Ländern Amerikas verlief nach aktuellen Schätzungen des IWF 2017 generell positiv, nachdem sich diese in den Vorjahren sehr uneinheitlich entwickelte. Das Wachstum der Wirtschaftsleistung der USA sollte sich nach einem Zuwachs von 1,5 % im Vorjahr auf 2,3 % im Berichtszeitraum beschleunigt haben. Auf einem niedrigeren Niveau hat sich das Konjunkturwachstum in den wesentlichen lateinamerikanischen Volkswirtschaften entwickelt, allerdings haben sich die rezessiven Trends in einzelnen Volkswirtschaften umgekehrt. Insbesondere

die Wirtschaft in Brasilien hat 2017 ein leichtes Wachstum in Höhe von 1,1 % erreicht, nach Jahren der Rezession (Vorjahr: -3,5 %).

In Asien hat sich das Wachstum stabilisiert. Die Wachstumsraten der großen aufstrebenden Wirtschaftsnationen China und Indien lagen mit 6,8 % bzw. 6,7 % in etwa auf dem Niveau des Vorjahres (6,7 % bzw. 7,1 %) und waren die treibenden Kräfte für die sehr positive regionale Konjunktur im asiatischen Raum. Auch die Staaten des ASEAN-5 Wirtschaftsraums sollten den bereits im Vorjahr aufgezeigten positiven Trend (+4,9 %) mit einem Wachstum von 5,3 % fortgesetzt haben. Der IWF erwartet, dass sich die volkswirtschaftliche Situation in Japan 2017 mit einem Plus des Bruttoinlandsprodukts von 1,8 % gegenüber dem Vorjahr (+0,9 %) verbessert hat.

Branchenspezifische Rahmenbedingungen

Die Branchenvereinigung American Chemistry Council (ACC) schätzt das Wachstum der globalen Chemieproduktion im abgeschlossenen Geschäftsjahr auf 2,5 % ein und somit oberhalb des Wachstums 2016 (2,2 %).

Der in Europa größte Chemieproduzent Deutschland verzeichnete 2017 nach Einschätzung des Branchenverbands VCI ein Wachstum des Produktionsvolumens von 2,5 %, nach einem Stillstand im Vorjahr. Dabei profitierte die Chemie in Deutschland sowohl von einer positiven Nachfrageentwicklung in China als auch von einer erhöhten Dynamik der Industriekonjunktur in Europa. Die Branchenumsätze sind infolge eines parallel gestiegenen Preisniveaus sogar um 5,5 % gestiegen. Andere Länder Europas verzeichneten nach Einschätzung des ACC ebenso eine deutlich positive Entwicklung der Chemieproduktion, u. a. Frankreich (+4,7 %), Italien (+3,6 %) und die Schweiz (+1,9 %).

In den USA verharnte die Produktionsmenge nach Einschätzungen des American Chemistry Council 2017 aller-

dings auf dem Niveau des Vorjahres. In Lateinamerika entwickelte sich die Chemieproduktion trotz der wieder anziehenden gesamtwirtschaftlichen Konjunkturdaten mit -1,8 % anhaltend rückläufig.

Die Chemiebranche im Raum Asien-Pazifik war im abgeschlossenen Geschäftsjahr wieder der regionale Treiber für das globale Wachstum. Das ACC schätzt den Produktionszuwachs in dieser Region auf 4,6 % und damit deutlich über der Dynamik des Vorjahres (+3,6 %). Alle wesentlichen Wirtschaftsnationen in Asien verzeichneten eine dynamische Entwicklung. Die Chemieproduktion in China legte um 5,5 % zu, Japan steigerte die Herstellung von Chemieprodukten um 4,4 %. Indien konnte einen Zuwachs der produzierten Chemiegüter um sogar 7,7 % erreichen.

Der Preis für ein Barrel Rohöl ist im Laufe der ersten Jahreshälfte 2017 von knapp 55 US-Dollar auf unter 45 US-Dollar im Juni gesunken. In den folgenden Monaten stieg der Preis jedoch kontinuierlich an und erreichte zum Jahresende mit knapp 67 US-Dollar den Jahreshöchststand. Im Jahresdurchschnitt lag das Preisniveau 2017 somit deutlich höher als im Vorjahr.

Darstellung für die Geschäftsentwicklung wesentlicher Ereignisse

Nicht-operative Effekte haben 2017 sowohl die Ertrags- und Finanzlage als auch die Vermögenslage beeinflusst.

Im März baute ALTANA mit der Übernahme der US-amerikanischen und deutschen PolyAd-Gesellschaften das Geschäft mit Additivlösungen für den globalen Kunststoffmarkt weiter aus. Die Aktivitäten wurden in den Geschäftsbereich BYK integriert. Des Weiteren wurde mit der Integration des Isolierharz-Geschäfts von Solvay mit dem amerikanischen Standort in Olean im Juni der Geschäftsbereich ELANTAS gestärkt. Der Geschäftsbereich ELANTAS wurde im November zusätzlich durch die Übernahme von Drahtlackaktivitäten in China ausgebaut. Diese Verände-

rungen im Konsolidierungskreis des Konzerns haben sich auf steuerungsrelevante Kennzahlen ausgewirkt.

Auch der Erwerb neuartiger Technologien, die in den kommenden Jahren zur Marktreife geführt werden sollen, hat die Konzernkennzahlen maßgeblich beeinflusst. Zu nennen ist hierbei vor allem der Erwerb der Metallografie-Technologie von der israelischen Landa Labs.

Die Entwicklung der für ALTANA wesentlichen Wechselkursrelationen zur Konzernwährung Euro hatte 2017 einen Einfluss auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung. Der durchschnittliche Wechselkurs des Euro zum US-Dollar lag mit 1,13 US-Dollar/Euro leicht über dem Vorjahr (1,11 US-Dollar/Euro). Effekte aus veränderten Wechselkursrelationen resultierten zudem aus einem Anstieg des durchschnittlichen Wechselkurses von Euro zu chinesischen Renminbi von 7,35 Renminbi/Euro auf 7,63 Renminbi/Euro.

Während die Effekte aus veränderten Jahresdurchschnittskursen auf Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung 2017 begrenzt waren, resultierten aus Differenzen bei den Kursen zum Bilanzstichtag spürbare Effekte auf Bilanzpositionen im Vergleich zum Vorjahr. So lag der Stichtagskurs des US-Dollar zum Ende 2017 mit 1,20 US-Dollar/Euro deutlich über dem Kurs zum Ende 2016 (1,05 US-Dollar/Euro).

Geschäftsverlauf

Umsatzentwicklung Konzern

Der Konzernumsatz erreichte 2017 insgesamt 2.247,0 Mio. € und stieg damit um 8 % bzw. 171,6 Mio. € zum Vorjahr (2.075,3 Mio. €). Nicht-operative Effekte haben die Umsatzentwicklung insgesamt positiv beeinflusst. Aus den Akquisitionen der PolyAd-Gesellschaften (Geschäftsbereich BYK) und der Integration der in den USA und in China erworbenen neuen Aktivitäten im Geschäftsbereich ELANTAS resultierte ein Umsatzanstieg in Höhe von 2 % zum Vorjahr.

Wesentliche Kennzahlen

	2016	2017	Δ %	Δ % op. ¹
in Mio. €				
Umsatz	2.075,3	2.247,0	8	7
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	453,0	470,0	4	1
<i>EBITDA-Marge</i>	21,8 %	20,9 %		
Betriebsergebnis (EBIT)	328,7	335,9	2	1
<i>EBIT-Marge</i>	15,8 %	14,9 %		
Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT)	299,8	306,0	2	1
<i>EBT-Marge</i>	14,4 %	13,6 %		
Ergebnis nach Steuern (EAT)	210,1	234,6	12	
<i>EAT-Marge</i>	10,1 %	10,4 %		

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

Hierzu trug auch die bereits zur Jahresmitte 2016 erfolgte Integration der Addcomp-Gesellschaften in den Geschäftsbereich BYK in Teilen bei, die im abgeschlossenen Geschäftsjahr erstmalig für ein volles Jahr in den Konzernabschluss einbezogen waren. Gegenläufig reduzierte sich der Konzernumsatz leicht durch die bereits 2016 abgeschlossene Veräußerung der ACTEGA Colorchemie Gruppe. In Teilen wurden die positiven Akquisitionseffekte durch Belastungen aus Wechselkursveränderungen kompensiert. Vor allem aus den veränderten Relationen des Euro zum chinesischen Renminbi und zum US-Dollar resultierten leichte Umsatzrückgänge, die sich auf 1 % summierten. Somit betrug das um diese nicht-operativen Effekte bereinigte operative Umsatzwachstum zum Vorjahr 7 %. Damit lag das Umsatzwachstum oberhalb des von uns zum Jahresbeginn für 2017 prognostizierten operativen Wachstumskorridors zwischen 2 % und 5 %.

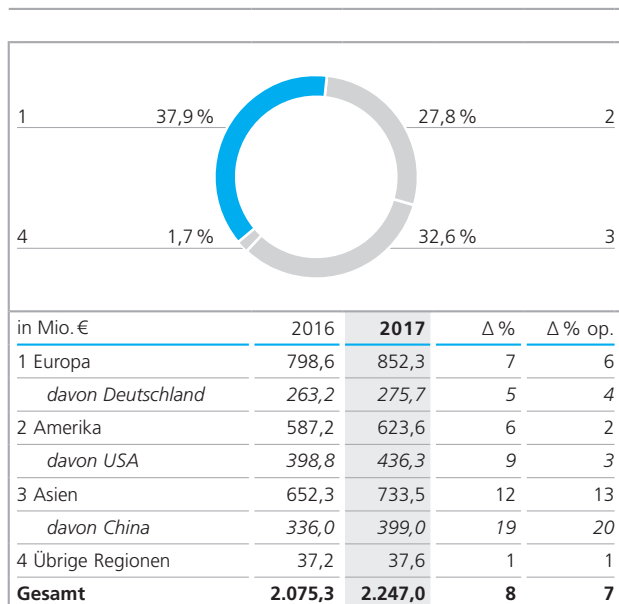
Umsatz nach Geschäftsbereichen

in Mio. €	2016	2017	Δ %	Δ % op.
1 BYK	909,1	1.030,4	13	9
2 ECKART	361,9	385,3	6	7
3 ELANTAS	452,1	488,7	8	7
4 ACTEGA	352,2	342,6	-3	0
Gesamt	2.075,3	2.247,0	8	7

Wesentlicher Treiber für das operative Wachstum war ein Anstieg der Absatzmengen. Die Effekte aus Preisveränderungen und Verschiebungen im Produktmix belasteten das Umsatzniveau im Vergleich zum Vorjahr nur unwesentlich. Insgesamt entwickelten sich diese Einflüsse 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: 38 %) am gesamten Konzernumsatz stellt die Region Europa weiterhin den bedeutendsten Absatzraum für ALTANA dar. Sowohl nominal als auch operativ lag der Umsatz in Europa deutlich über dem Vorjahreswert. In allen für ALTANA wichtigen Absatzmärkten in Europa hat sich der Umsatz sehr dynamisch entwickelt. Nur in Großbritannien und einigen osteuropäischen Ländern lag der Umsatz im abgeschlossenen Geschäftsjahr niedriger als in 2016.

Umsatz nach Regionen



Der Umsatz in der Region Amerika stieg 2017 um 6 %, nachdem das Geschäft im Vorjahr noch geschrumpft war. Bereinigt um positive Akquisitions- und leicht negative Wechselkurseffekte erreichte das operative Wachstum 2 %. Der Umsatz in den USA – mit einem Umsatzanteil von 19 % weiterhin der größte einzelne Absatzmarkt für ALTANA – stieg operativ um 3 %. Ein wesentlicher Grund für diesen Anstieg war eine ausgeprägte Erholung der Explorationsaktivitäten in der Öl- und Gasförderung. Infolge des gestiegenen Rohölpreinsniveaus wurden neue Förderquellen in den USA erschlossen, weshalb sich die Nachfrage nach entsprechenden Spezialprodukten des Geschäftsbereichs BYK im Vergleich zum Vorjahr erhöht hat. In Brasilien und anderen wesentlichen lateinamerikanischen Märkten erreichte der Umsatz hingegen nicht die Vorjahreswerte. Insgesamt entfiel auf Amerika 2017 unverändert ein Anteil von 28 % (Vorjahr: 28 %) am globalen Konzernumsatz.

Die Region Asien verbuchte im zurückliegenden Geschäftsjahr 33 % (Vorjahr: 31 %) der Konzernumsätze. Mit einem operativen Wachstum von 13 % war Asien im abgeschlossenen Geschäftsjahr – wie bereits im Vorjahr – der größte regionale Wachstumstreiber. Insbesondere die Umsätze in China entwickelten sich mit einem operativen Zuwachs von 20 % außerordentlich stark. China ist mit einem Umsatzanteil von inzwischen 18 % der zweitgrößte Absatzmarkt innerhalb des Konzerns. Auch in anderen Ländern Asiens konnten positive Wachstumsbeiträge erwirtschaftet werden. Zu nennen sind hier vor allem Südkorea, Japan und Thailand. Die Umsätze mit Kunden in Indien, nach China der zweitgrößte Absatzmarkt in Asien, erreichten knapp das Niveau des Vorjahres. Diese sehr dynamische Nachfrageentwicklung, insbesondere in China, war der wesentliche Grund, warum die Anfang 2017 formulierte Wachstumsprognose überschritten wurde.

Umsatzentwicklung BYK

Der Geschäftsbereich BYK erreichte im Jahr 2017 einen Umsatzzuwachs von 13 % bzw. 121,2 Mio. € auf 1.030,4 Mio. € (Vorjahr: 909,1 Mio. €) und damit die stärkste Dynamik innerhalb des ALTANA Konzerns. Getrieben wurde dieser Anstieg dabei unter anderem durch die Integration der 2017 erworbenen PolyAd-Gesellschaften sowie den jahresanteiligen Effekt aus der Übernahme der Addcomp-Aktivitäten in 2016. Bereinigt um diese Auswirkungen und leicht negative Belastungen aus Wechselkursveränderungen betrug der operative Umsatzanstieg 9 %.

BYK profitierte in allen Märkten und Regionen von einem Anstieg der Nachfrage. Die Absatzmenge zog im Vergleich zum Vorjahr spürbar an. Ein wesentlicher Anteil des Mengenwachstums entfiel auf die Wiederbelebung der Nachfrage im Bereich Öl und Gas. Sowohl das Geschäft mit Additiven für die Lack- und Kunststoffindustrie als auch der Vertrieb von Mess- und Prüfinstrumenten entwickelte sich stärker als die relevanten Märkte.

Regional wurde das Wachstum des Geschäftsbereichs sehr stark durch Asien – und hier insbesondere durch die steigende Nachfrage von Kunden in dem für BYK zweitgrößten Einzelmarkt China – getragen. Die Nachfrage nach speziellen Produkten, die zur Herstellung besonders umweltfreundlicher Lacke und Farben genutzt werden, hat das Umsatzwachstum in China getrieben. In weiteren wesentlichen Ländern Asiens konnten ebenfalls teilweise erhebliche Umsatzzuwächse generiert werden. Zu nennen sind dabei vor allem Südkorea, Japan, Thailand und Indien. In Europa stieg der Umsatz zwar nicht mit der Dynamik der asiatischen Absatzregion, aber das Wachstum erreichte auch in dieser für den Geschäftsbereich wichtigsten Kernregion ein sehr hohes Niveau. Nur in einigen kleineren Absatzmärkten Osteuropas erreichte der Umsatz nicht das Vorjahresniveau. Positiv verlief die Umsatzentwicklung in der Region Amerika. Insbesondere in dem größten Einzelmarkt USA stieg der Umsatz spürbar. Hier wirkte sich vornehmlich der Ausbau der Aktivitäten in der Öl- und Gasförderung positiv auf den Geschäftsverlauf aus. Die bereits im Vorjahr eingeleitete Trendwende in diesem Marktsegment hat sich infolge des ansteigenden Rohölpreises weiter fortgesetzt. Eine im Jahresverlauf zunehmende Knappheit von Rohstoffen begrenzte das Wachstum in einigen Produktgruppen.

Umsatzentwicklung ECKART

Die Umsatzerlöse im Geschäftsbereich ECKART sind um 6 % auf 385,3 Mio. € (Vorjahr: 361,9 Mio. €) gestiegen. Bereinigt um leicht negative Wechselkurseffekte erreichte der operative Umsatzanstieg 7 %. Die Absatzmenge an Effektpigmenten war im zurückliegenden Jahr der wesentliche Treiber für das Umsatzwachstum. Zusätzlich profitierte der Geschäftsbereich leicht von einer Verschiebung des Produktportfolios.

Der größte Anteil der Produkte wurde an Kunden der Lack-, Farben- und Kunststoffindustrie verkauft, wobei der Umsatz 2017 in diesem Segment deutlich über dem des Vor-

jahres lag. Die Aktivitäten in der Kosmetikbranche baute ECKART im abgeschlossenen Geschäftsjahr ebenfalls aus und hat damit die Dynamik von 2016 in diesem Segment erfolgreich fortgesetzt. Auch der Absatz von Produkten für funktionale Anwendungen stieg im Vergleich zu 2016 an. Nur die Umsätze mit Kunden der grafischen Industrie erreichten nicht ganz das Vorjahr.

Die Nachfrage verlief 2017 innerhalb des Geschäftsbereichs in allen Regionen positiv. Asien war der größte regionale Wachstumsmotor, gefolgt von der Region Amerika. Europa verzeichnete ebenfalls ein Umsatzplus.

Umsatzentwicklung ELANTAS

Im Geschäftsbereich ELANTAS erhöhte sich der Umsatz im Jahr 2017 um 8 % bzw. 36,6 Mio. € auf 488,7 Mio. € (Vorjahr: 452,1 Mio. €). Bereinigt um den Umsatzanstieg aus den beiden im Jahresverlauf abgeschlossenen Akquisitionen in den USA und China sowie um negative Währungseinflüsse erreichte der operative Umsatzanstieg 7 % zum Vorjahr. Die Nachfrage nach den Isoliermaterialien des Geschäftsbereichs entwickelte sich 2017 erfreulich positiv. Der damit einhergehende Anstieg der Absatzmenge wurde in Teilen durch ein anhaltend sinkendes Preisniveau kompensiert.

Die positive Umsatzentwicklung spiegelte sich in allen wesentlichen Geschäftsfeldern wider. Der größte Produktbereich der Drahtlacke erwirtschaftete den größten Anteil des Umsatzwachstums. Aber auch das Segment Elektrik verzeichnete eine dynamische Nachfrageentwicklung.

Regional betrachtet wies die Kernregion Asien die stärkste operative Entwicklung auf. Auf Asien entfiel im Jahr 2017 mehr als die Hälfte der gesamten Umsätze des Geschäftsbereichs. Die in China, dem wichtigsten Markt für ELANTAS, erlösten Umsätze haben sich dabei außerordentlich positiv entwickelt. Auch in anderen Wirtschaftsnationen Asiens konnten die Umsätze im Vergleich zum Vorjahr gesteigert werden. In Indien verzeichnete ELANTAS hingegen eine

leicht rückläufige Nachfrage. In Europa verlief die Geschäftsentwicklung sehr positiv. In vielen Absatzmärkten stiegen die Umsätze. In wichtigen Absatzmärkten in Amerika sanken die Umsätze 2017 hingegen, insbesondere in den USA und Brasilien. In Mexiko konnte ELANTAS die Umsatzerlöse allerdings ausbauen.

Umsatzentwicklung ACTEGA

Mit einem Umsatz von 342,6 Mio. € erreichte der Geschäftsbereich ACTEGA nicht das Vorjahresniveau (352,2 Mio. €). Der nominale Rückgang von 3 % bzw. 9,6 Mio. € basierte jedoch ausschließlich auf der Veräußerung der ACTEGA Colorchemie Gruppe, die im April 2016 erfolgte, und negativen Auswirkungen aus Wechselkursveränderungen. Bereinigt um diese nicht-operativen Effekte lag der Umsatz 2017 knapp über dem Vorjahresniveau. Dabei stand eine erhöhte Absatzmenge negativen Effekten aus einem veränderten Produktmix und einem niedrigeren Preisniveau gegenüber.

Die operative Stagnation des Umsatzes beruhte auf einer verhaltenen Nachfrageentwicklung in nahezu allen wesentlichen Absatzsegmenten.

Die regionale Absatzstruktur im Geschäftsbereich ACTEGA hat sich 2017 nicht wesentlich verändert, die Entwicklung in den Kernregionen verlief jedoch uneinheitlich. Die Umsätze in der größten Region Europa sind im abgeschlossenen Geschäftsjahr operativ angestiegen. In Europa kamen positive Impulse unter anderem aus den Absatzmärkten Deutschland, Italien, Spanien und vielen Ländern Osteuropas. In der Region Amerika erreichten die Umsatzerlöse operativ nicht das Vorjahr. In den beiden größten Einzelmärkten, USA und Brasilien, führte eine niedrigere Nachfrage zu Umsatzrückgängen. In Asien hingegen hat der Geschäftsbereich im Jahr 2017 das Umsatzniveau leicht erhöht, wobei einem Rückgang im größten Absatzmarkt der Region, in China, ein Umsatzanstieg in anderen Ländern gegenüberstand.

Ertragslage

Das operative Umsatzwachstum wurde durch eine positive Entwicklung der Ertragslage begleitet. Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) stieg um 4 % bzw. 17,0 Mio. € auf 470,0 Mio. € (Vorjahr: 453,0 Mio. €). Der um Akquisitions- und Wechselkurseffekte bereinigte operative Anstieg betrug 1 %. ALTANA erzielte im Geschäftsjahr 2017 eine EBITDA-Marge von 20,9 % (Vorjahr: 21,8 %).

Die im Vergleich zum Vorjahr leicht rückläufige Entwicklung der EBITDA-Marge entsprach unseren Erwartungen. Zum Jahresbeginn 2017 hatten wir eine EBITDA-Marge prognostiziert, die sich nach dem guten Jahr 2016 wieder näher an unserem strategischen Zielkorridor von 18 % bis 20 % orientiert.

Die für ALTANA wichtigste Kostengröße, die Rohstoff- und Verpackungskosten, hat sich im relativen Verhältnis negativ entwickelt. Die Materialeinsatzquote, das Verhältnis dieser Kosten zum Umsatz, erhöhte sich im Jahresverlauf 2017 auf 41,5 % (Vorjahr: 39,7 %). Dieser Trend belastete alle vier Geschäftsbereiche.

Andere für das Ergebnis bedeutende Kostengrößen haben sich in hohem Maße proportional zum Umsatz entwickelt. Die Personalaufwendungen sind um 6 % gestiegen. Die Quote der gesamten Personalkosten im Verhältnis zum Umsatz sank auf 21,3 % (Vorjahr: 21,8 %).

Generell hat sich die Struktur der Funktionskosten 2017 nur unwesentlich im Vergleich zu 2016 verändert. Die Quote der Produktionskosten im Verhältnis zum Umsatz sank knapp unter das Niveau des Vorjahres. Zwar sind die Instandhaltungskosten aufgrund der hohen Kapazitätsauslastung überproportional gestiegen, demgegenüber haben sich andere für die Entwicklung der gesamten Produktionskosten maßgebliche Kostenarten nur leicht erhöht. Zu nennen sind dabei vor allem die Abschreibungen sowie die Personalkosten.

Die Vertriebskosten stiegen 2017 im Vergleich zum Vorjahr an, das relative Verhältnis zum Umsatz hat sich jedoch rückläufig entwickelt. Bedingt durch eine Ausrichtung der Vertriebsaktivitäten auf das Direktgeschäft mit den Kunden in einzelnen Aktivitäten haben sich die Vertriebskommissionen im Vergleich zum Vorjahr trotz der dynamischen Absatzentwicklung nur leicht erhöht und auch die Personalkosten sind unterproportional zum Umsatzverlauf angestiegen. Die direkt umsatzabhängigen Frachtkosten haben sich aufgrund der erhöhten Absatzmenge hingegen entsprechend erhöht, und auch die Werbekosten sind gegenüber 2016 angestiegen.



Von allen Funktionskostenbereichen wiesen die Forschungs- und Entwicklungskosten 2017 das stärkste Wachstum auf. Bedingt durch den kontinuierlichen Ausbau der Entwicklungstätigkeiten in nahezu allen Geschäftsbereichen

sowie den Aufbau der Aktivitäten zur Weiterentwicklung der akquirierten Metallografie-Technologie hat sich auch die Quote der Forschungs- und Entwicklungskosten im Verhältnis zum Umsatz von 6,2 % auf 6,3 % leicht erhöht. Getrieben wurde dieser Trend zusätzlich durch Initiativen im Bereich der anwendungsorientierten Forschung und intensivierten Aktivitäten in der Entwicklung neuer Technologien mit dem Zweck der Markteinführung innovativer Produkte.


Die Verwaltungskosten zeichneten sich 2017 durch den geringsten Anstieg aller Funktionskostenbereiche aus, und die Verwaltungskostenquote im Verhältnis zum Umsatz ist weiter gesunken. Diese positive Entwicklung beruhte vor allem auf stabilen Personalkosten, der mit Abstand wichtigsten Kostenposition innerhalb der Verwaltungskosten.

Mehrperiodenübersicht zur Ertragslage

Umsatz (Angaben in Mio. €)

2013		1.765
2014		1.952
2015		2.059
2016		2.075
2017		2.247

EBITDA (Angaben in Mio. €)

2013		336
2014		397
2015		391
2016		453
2017		470

Der Saldo der Sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen hat sich deutlich verbessert. Diese Entwicklung basiert im Wesentlichen auf einmaligen Erträgen aus der Erstattung von Umlagen aus dem Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) sowie erhöhten Versicherungserstattungen.

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) erreichte 335,9 Mio. € und erhöhte sich damit im Vergleich zum Vorjahr (328,7 Mio. €).

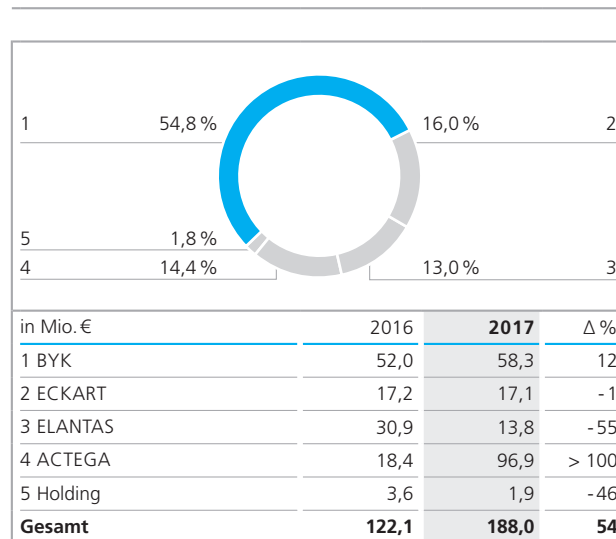
Das Finanzergebnis war mit -8,6 Mio. € unverändert zum Vorjahr. Demgegenüber verschlechterte sich das Ergebnis aus at equity bilanzierten Unternehmen von -20,3 Mio. € im Vorjahr auf -21,3 Mio. € im Geschäftsjahr 2017. Dieser Rückgang beruht auf der Tatsache, dass die israelische Landa Corp. einen erhöhten Jahresverlust ausgewiesen hat. Das Geschäftsjahr 2017 der Gesellschaft wurde durch gestiegene Aufwendungen im Zuge der Vorbereitung der breiten Markteinführung neuer Produkte belastet.

Das Ergebnis vor Steuern (EBT) stieg auf 306,0 Mio. € (Vorjahr: 299,8 Mio. €), das Ergebnis nach Steuern (EAT) auf 234,6 Mio. € (Vorjahr: 210,1 Mio. €). Die Ertragsteuern erreichten trotz des Ergebnisanstiegs nicht das Niveau des Vorjahres. Hier spiegeln sich positive Effekte aus der beschlossenen Steuerreform in den USA wider, vor allem aus der erforderlichen Neukalkulation passiver latenter Steuerpositionen.

Vermögens- und Finanzlage

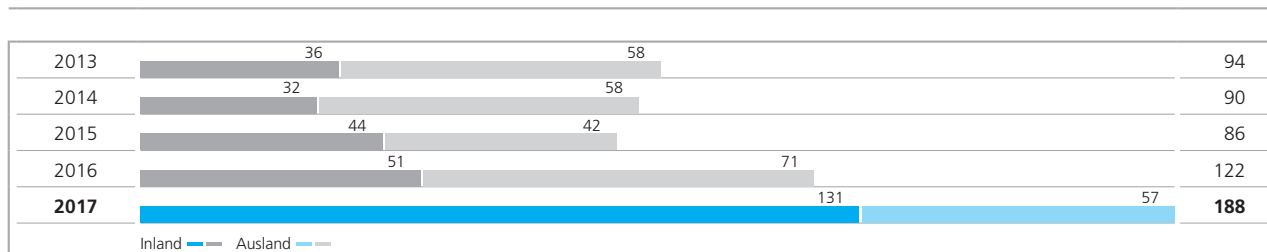
Investitionen

Investitionen nach Geschäftsbereichen



ALTANA investierte im zurückliegenden Geschäftsjahr insgesamt 188,0 Mio. € und damit 65,9 Mio. € bzw. 54 % mehr als im Vorjahr (122,1 Mio. €). Die Investitionsquote, also das

Investitionen ALTANA Konzern (Angaben in Mio. €)



Verhältnis der Investitionen zum Umsatz, lag mit 8,4 % oberhalb der von uns für 2017 prognostizierten Bandbreite von 5 % bis 6 %. Der Anstieg gegenüber dem Vorjahr und auch das Überschreiten des Zielkorridors beruhte vor allem auf dem Kauf der Metallografie-Technologie von der israelischen Landa Labs sowie dem Erwerb eines Technologieportfolios für Labels und Verpackungen in den USA.

Insgesamt entfielen 91,6 Mio. € (Vorjahr: 15,7 Mio. €) auf Immaterielle Vermögenswerte. Neben den beiden Technologie-Zukäufen führte insbesondere der Ausbau der ERP-Systeme an verschiedenen Standorten des Konzerns zu Zugängen an Immateriellen Vermögenswerten. Die Investitionen in Sachanlagen erreichten im abgeschlossenen Geschäftsjahr 96,4 Mio. € (Vorjahr: 106,4 Mio. €).

Im abgeschlossenen Geschäftsjahr hat sich die regionale Verteilung der Investitionen wieder auf Europa konzentriert, insbesondere auf die beiden größten deutschen Konzernstandorte in Wesel (BYK) und Günterstal (ECKART). Des Weiteren wurde die Metallografie-Technologie von einer deutschen Konzerngesellschaft erworben. Insgesamt entfielen 80 % (Vorjahr: 57 %) der gesamten Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte auf die Region Europa. Die Region Amerika verbuchte 14 % (Vorjahr: 18 %) der weltweiten Investitionen. Der Anteil Asiens sank im angeschlossenen Geschäftsjahr von 25 % auf 6 %.

Der Geschäftsbereich BYK investierte 2017 insgesamt 58,3 Mio. € (Vorjahr: 52,0 Mio. €), vornehmlich in den Ausbau der Produktions- und Laborkapazitäten an den größten Standorten des Geschäftsbereichs in Deutschland und den USA. Hinzu kam der Ausbau des neuen Standorts in Schanghai, um zukünftig die Vertriebs- und Forschungsaktivitäten in China an einem Standort zu bündeln. Eine weitere Großinvestition betraf eine Anlage zur Durchführung automatisierter Produktuntersuchungen für Additive am Standort Wesel.

Das Investitionsvolumen im Geschäftsbereich ECKART lag mit 17,1 Mio. € (Vorjahr: 17,2 Mio. €) auf dem Vorjahresniveau. Der mit Abstand wesentlichste Anteil entfiel auf

den größten Standort des Geschäftsbereichs in Günterstal, gefolgt von Standorten in den USA und in der Schweiz.

Der Geschäftsbereich ELANTAS investierte mit 13,8 Mio. € einen geringeren Betrag in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte als noch im Vorjahr (30,9 Mio. €). Die Investitionsaktivitäten 2016 wurden jedoch durch den Erwerb eines Produktionsstandorts im chinesischen Tongling wesentlich beeinflusst. Im abgeschlossenen Geschäftsjahr fokussierten die Investitionsaktivitäten auf die beiden Standorte des Geschäftsbereichs in Europa sowie in Indien und den USA.

Mit 96,8 Mio. € investierte der Geschäftsbereich ACTEGA den höchsten Anteil aller Geschäftsbereiche im Konzern und deutlich mehr als 2016 (18,4 Mio. €). Die Übernahmen der Metallografie-Aktivitäten sowie des Technologieportfolios für Labels und Verpackungen in den USA wurden in den Geschäftsbereich ACTEGA integriert und prägten wesentlich die Entwicklung der Gesamtinvestitionen. Die übrigen Zugänge verteilten sich relativ gleich auf die Standorte des Geschäftsbereichs und betrafen vor allem Investitionen in Forschungs- und Produktionsanlagen.

Bilanzstruktur

Wesentliche Kennzahlen

	2016	2017	Δ %
in Mio. €			
Bilanzsumme	3.053,9	3.147,7	3
Eigenkapital	2.082,2	2.214,2	6
Nettoverschuldung ¹	25,7	-78,0	-

¹ Dies entspricht dem Saldo aus den liquiden Mitteln, kurzfristigen Finanzanlagen, Wertpapieren, ausgegebenen Darlehen, Finanzverbindlichkeiten und Pensionsrückstellungen.

Im Verlauf des Geschäftsjahres 2017 stieg die Bilanzsumme des ALTANA Konzerns von 3.053,9 Mio. € auf 3.147,7 Mio. € an. Die Erhöhung um 93,9 Mio. € bzw. 3 % resultiert vornehmlich aus der erhöhten Investitionstätigkeit sowie den im

Jahresverlauf erfolgten Akquisitionen. In Teilen wurde dieser Anstieg durch die im Vergleich zum Bilanzstichtag 2016 veränderten Wechselkursrelationen kompensiert. Diese beruhten vor allem auf der Stärkung des Euro im Verhältnis zum US-Dollar.

Die Immateriellen Vermögenswerte stiegen auf 1.056,9 Mio. € (Vorjahr: 922,8 Mio. €). Die Erhöhung basierte vornehmlich auf der Übernahme der PolyAd-Geschäftstätigkeit, den Akquisitionen im Geschäftsbereich ELANTAS sowie den Technologie-Erwerben im Geschäftsbereich ACTEGA. Gegenläufige Effekte resultierten aus der Veränderung der Wechselkursrelationen zum Bilanzstichtag. Vor allem bedingt durch die Wechselkurseffekte sanken die Sachanlagen leicht auf 774,4 Mio. € (Vorjahr: 781,1 Mio. €).

Die gesamten Langfristigen Vermögenswerte erreichten zum Bilanzstichtag 2.021,6 Mio. € (Vorjahr: 1.831,0 Mio. €) und lagen damit 190,5 Mio. € über dem Vorjahr. Ihr Anteil an der Bilanzsumme betrug zum Bilanzstichtag 64 % (Vorjahr: 60 %).

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 durch die getätigten Unternehmens- und Technologie-Erwerbe auf 275,7 Mio. € (Vorjahr: 375,6 Mio. €). Auch die zum Jahresende 2016 noch als Termingelder mit einer Laufzeit von über drei Monaten gehaltenen kurzfristigen Finanzanlagen wurden 2017 zur Finanzierung genutzt.

Sowohl Vorräte als auch die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind im Zuge des Wachstums der Geschäftstätigkeit 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, war mit 101 Tagen auf dem Niveau des Jahresendes 2016 (Vorjahr: 102 Tage). Positiv wirkte sich die Erhöhung der Reichweite für die Verbindlichkeiten aus. Die gesamten kurzfristigen Vermögenswerte sanken um 96,7 Mio. € auf 1.126,1 Mio. € (Vorjahr: 1.222,8 Mio. €).

Auf der Passivseite ergaben sich Veränderungen vornehmlich durch den ergebnisbedingten Anstieg des

Struktur der Konzernbilanz

Aktiva	31.12.2016		31.12.2017	
	Mio. €	%	Mio. €	%
Langfristige Vermögenswerte	1.831,0	60	2.021,6	64
Vorräte, Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	737,5	24	828,8	27
Liquide Mittel, Kurzfristige Finanzanlagen und Wertpapiere	485,3	16	297,3	9
Aktiva	3.053,9	100	3.147,7	100

Passiva	31.12.2016		31.12.2017	
	Mio. €	%	Mio. €	%
Eigenkapital	2.082,2	68	2.214,2	70
Langfristige Verbindlichkeiten	564,2	19	486,6	15
Kurzfristige Verbindlichkeiten	407,5	13	446,9	14
Passiva	3.053,9	100	3.147,7	100

Eigenkapitals. Das Eigenkapital des Konzerns erhöhte sich um 132,0 Mio. € bzw. um 6 % auf 2.214,2 Mio. € (Vorjahr: 2.082,2 Mio. €). Zurückzuführen ist der Anstieg auf den Überschuss des Geschäftsjahres 2017, der in Teilen jedoch durch negative Effekte aus Wechselkursveränderungen kompensiert wurde. Die Eigenkapitalquote zum 31. Dezember 2017 stieg auf 70 % (Vorjahr: 68 %). Als wesentliche Bestandteile der Finanzverbindlichkeiten weist der Konzern zum Jahresende 2017 unverändert Verbindlichkeiten aus Schuldscheindarlehen aus. Diese sind im abgeschlossenen Geschäftsjahr durch die Rückführung einer planmäßig fälligen Tranche (32,0 Mio. €) weiter reduziert worden. Die gesamten Langfristigen Verbindlichkeiten sind auf 486,6 Mio. € (Vorjahr: 564,2 Mio. €) zurückgegangen. Neben dem reduzierten Ausweis der Finanzverbindlichkeiten lässt sich dies auch auf einen Rückgang der Passiven latenten Steuern zurückführen, die im Zuge der Reform der Unternehmenssteuern in den USA gesunken sind. Der Anteil der gesamten Langfristigen Verbindlichkeiten sank von 18 % auf 15 %. Erhöht hat sich die Summe der in der Bilanz ausgewiesenen Kurzfristigen Verbindlichkeiten von 407,5 Mio. € auf 446,9 Mio. € zum 31. Dezember 2017. Bedingt wurde diese Entwicklung durch den Ausbau der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aufgrund der Ausweitung der Geschäftstätigkeit und den Anstieg der Kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten im Zuge der Umgliederung der 2018 fälligen Schuldscheintranchen (64 Mio. €).

Die Nettofinanzverschuldung, also der Saldo aus liquiden Mitteln, Kurzfristigen Finanzanlagen, kurzfristig gehaltenen Wertpapieren, ausgegebenen Darlehen, Finanzverbindlichkeiten sowie Pensionsrückstellungen, erreichte zum Jahresende 2017 78,0 Mio. €, nachdem im Vorjahr ein Nettofinanzvermögen in Höhe von 25,7 Mio. € ausgewiesen wurde.

Grundsätze und Ziele der Finanzierungsstrategie

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

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 2017 Verbindlichkeiten über insgesamt 192 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 2022.

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

	2016	2017	Δ %
in Mio. €			
Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit	376,7	302,3	-20
Cash Flow aus der Investitionstätigkeit	-234,3	-325,1	-39
Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit	-185,4	-67,4	64

Im Laufe des Jahres 2017 sank der Bestand an liquiden Mitteln um 99,9 Mio. € auf 275,7 Mio. € (Vorjahr: 375,6 Mio. €). Der Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit erreichte mit 302,3 Mio. € nicht den Wert des Vorjahres (376,7 Mio. €). Der Rückgang des operativen Cash Flow im Vergleich zum Vorjahr resultierte zum einen aus dem Anstieg des Net Working Capital im Zuge des starken Ausbaus der Geschäftstätigkeit. Zum anderen war der erhöhte Konzernjahresüberschuss durch nicht-zahlungswirksame Ergebnisbestandteile (im Wesentlichen im Bereich der Ertragsteuerpositionen sowie der Rückstellungen) beeinflusst. Der im Vergleich zum Vorjahr gesunkene operative Cash Flow lag somit unter unseren Erwartungen, da wir zum Jahresanfang noch von einem Mittelzufluss in 2017 in Höhe des Vorjahres ausgegangen waren.

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr deutlich auf 325,1 Mio. € (Vorjahr: 234,3 Mio. €). Getrieben wurde dieser Anstieg insbesondere durch die 2017 realisierten Akquisitionen sowie Technologie-Erwerbe.

Aus der Finanzierungstätigkeit flossen im Geschäftsjahr 2017 Mittel in Höhe von 67,4 Mio. € (Vorjahr: 185,4 Mio. €) ab. Die Abflüsse bei den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten betrafen die planmäßige Tilgung einer Schuldscheintranche (32,0 Mio. €) und die Rückführung von Verbindlichkeiten

der übernommenen PolyAd-Aktivitäten. Im Geschäftsjahr 2017 hat die ALTANA AG keine Dividende ausgezahlt.

Wertmanagement

Kennzahlen Wertmanagement

	2016	2017
in Mio. €		
Operatives Kapital (Jahresdurchschnitt)	2.344,2	2.509,7
Operativer Ertrag	270,8	284,8
Return on Capital Employed (ROCE)	11,6 %	11,3 %
Kapitalkostensatz	8,0 %	8,0 %
ALTANA Value Added (AVA relativ)	3,6 %	3,3 %
ALTANA Value Added (AVA absolut)	83,3	84,0

Die Veränderung des Unternehmenswerts wird bei ALTANA über die Kennziffer ALTANA Value Added (AVA) bestimmt. Im Geschäftsjahr 2017 haben wir wieder einen deutlich positiven Beitrag zur Entwicklung des Unternehmenswerts geleistet.

Das durchschnittlich im Konzern gebundene Kapital stieg 2017 auf 2.509,7 Mio. € (Vorjahr: 2.344,2 Mio. €). Im Wesentlichen resultiert diese Erhöhung des Kapitals aus den Unternehmensübernahmen und den Technologie-Erwerben. Mit 284,8 Mio. € (Vorjahr: 270,8 Mio. €) stieg der operative Ertrag infolge der verbesserten Ergebnislage im Geschäftsjahr 2017 an. Um eine Vergleichbarkeit der Kennzahlen im Wertmanagement zu gewährleisten, wurden für 2017 die positiven Effekte aus der Steuerreform in den USA bereinigt.

Der Return on Capital Employed (ROCE) lag 2017 mit 11,3 % auf einem unverändert hohen Niveau, erreichte aber nicht ganz den sehr guten Vorjahreswert (11,6 %). Bei einem unveränderten Kapitalkostensatz von 8,0 % erreichte der relative AVA 3,3 % (Vorjahr: 3,6 %).

Innovation und Mitarbeiter

Die Kapitalkosten stiegen analog zum Ausbau des operativen Kapitals auf 200,8 Mio. € (Vorjahr: 187,5 Mio. €). Damit erreichte der absolute AVA im abgeschlossenen Geschäftsjahr 84,0 Mio. € (Vorjahr: 83,3 Mio. €).

Der für 2017 prognostizierte Rückgang von Wertkennzahlen infolge der Unternehmensübernahmen betraf damit nur das relative AVA. Der leichte Anstieg des absoluten AVA zum Vorjahr übertraf unsere Erwartungen und war auf die positive Geschäftsentwicklung zurückzuführen.

Gesamteinschätzung zum Geschäftsverlauf und zur wirtschaftlichen Lage

Im Jahresverlauf entwickelten sich die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen positiv.

In diesem Umfeld hat ALTANA die Geschäftsaktivitäten in den wesentlichen Zielmärkten erfolgreich ausgebaut und ein hohes operatives Wachstum erwirtschaftet. Infolge kontinuierlich gestiegener Rohstoffpreise sank die Profitabilität im Vergleich zum Vorjahr.

Die Bilanzstrukturen waren Ende 2017 weiterhin robust. Damit stehen ausreichende Finanzierungsspielräume für weiteres Wachstum zur Verfügung.

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 in der Regel schon frühzeitig in die Entwicklung neuer Produkte 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.

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

Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen (Angaben in Mio. €)

2013		109,4
2014		113,9
2015		128,1
2016		129,3
2017		142,5

und Forschungsinstituten auch Impulse von außen aufgenommen und auf deren mögliche Nutzung im Konzern geprüft. Im Geschäftsjahr 2017 haben wir diese Aktivitäten intensiviert. Ein besonderer Schwerpunkt lag hierbei auf dem Handlungsfeld „Digitalisierung“. Wir haben hierzu erste Projekte gestartet, die in die Digitalisierung von Prozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette sowie automatisierte anwendungstechnische Prüfungen, die die Forschung und Entwicklung ergänzen und unterstützen, investieren. Darüber hinaus haben wir uns gezielt durch neue Kompetenzen in den Bereichen Softwareentwicklung und Datenanalysen verstärkt, sowohl durch die Einstellung neuer Mitarbeiter als auch durch Akquisitionen.

In 2017 hat ALTANA durch den Erwerb innovativer Technologien in den Bereichen Druckerzeugnisse sowie Labels und Verpackungen den Einstieg in neue Absatzmärkte vorangetrieben, um zukünftige Wachstumspotenziale zu generieren und das Produktportfolio zu verbreitern. Diese Aktivitäten sollen innerhalb von ALTANA in den kommenden Jahren zur Marktreife entwickelt werden.

Beispiele für 2017 zentral über die ALTANA Holding vorangetriebene Projekte sind der Bereich der gedruckten Elektronik und die strategische Partnerschaft im Bereich Digitaldruck mit der israelischen Landa Corp. In enger Kooperation mit dem neuen Zentralbereich Corporate Venturing werden Technologie- und Marktpotenziale geprüft und der Einstieg in neue attraktive Absatzfelder entwickelt. Von diesem vielfältigen Entwicklungspotenzial sollen unsere Geschäftsbereiche in den nächsten Jahren in unterschiedlicher Ausprägung profitieren.

Grundlage unserer Innovationskraft ist ein weltweites Forschungs- und Entwicklungsnetzwerk mit aktuell 1.102 Mitarbeitern. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung beliefen sich im Berichtsjahr auf 142,5 Mio. € (Vorjahr: 129,3 Mio. €). Der anhaltend hohe Umsatzanteil der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen von 6,3 % (Vorjahr: 6,2 %) ist einmal mehr Ausdruck unseres Innovationsfokus.

Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung

BYK	481
ECKART	221
ELANTAS	176
ACTEGA	218
Holding	6
Gesamt	1.102

Mitarbeiter

Im Jahresverlauf 2017 stieg die Anzahl der innerhalb der ALTANA Gruppe beschäftigten Mitarbeiter um 219 bzw. 4 % auf 6.186 Personen (Vorjahr: 5.967). Der Anstieg ist im Wesentlichen auf die in 2017 getätigten Akquisitionen (+ 111 Mitarbeiter) und die Ausweitung der Geschäftsaktivitäten zurückzuführen.

Im Geschäftsbereich BYK erhöhte sich die Mitarbeiterzahl um 145 auf 2.200 Personen (Vorjahr: 2.055). Der signifikante Anteil der Erhöhung entfiel auf die Anfang des Jahres 2017 neu erworbenen PolyAd-Gesellschaften in Deutschland und in den USA. Des Weiteren stieg auch die Anzahl der Mitarbeiter vor dem Hintergrund der Ausweitung der Geschäftsaktivitäten im Additiv-Geschäft in Deutschland, USA und China.

Im Geschäftsbereich ECKART sank 2017 die Anzahl der Beschäftigten im Zuge der 2015 eingeleiteten Restrukturierung um 32 auf 1.716 Personen (Vorjahr: 1.748). Der Rückgang des Personals betraf insbesondere die deutschen Standorte Hartenstein und Wackersdorf. Die eigene Vertriebsorganisation in Mexiko wurde 2017 aufgelöst und in den Geschäftsbereich BYK integriert. Die Mitarbeiter sind größtenteils zu der entsprechenden BYK Gesellschaft gewechselt.

Die Mitarbeiterzahl im Geschäftsbereich ELANTAS hat sich im Jahresverlauf 2017 um 85 auf insgesamt 1.061 Perso-

nen (Vorjahr: 976) erhöht. Der wesentliche Anteil der Erhöhung entfiel auf die im Jahresverlauf getätigte Akquisition in den USA. Auch in Deutschland stieg die Anzahl der Beschäftigten aufgrund des Ausbaus der Geschäftsaktivitäten.

Im Geschäftsbereich ACTEGA stieg die Mitarbeiterzahl um 13 auf 1.094 Beschäftigte (Vorjahr: 1.081). Ursächlich hierfür sind im Wesentlichen die im Jahresverlauf getätigten Technologie-Erwerbe in Deutschland und in den USA. Indes hat ACTEGA insbesondere am Standort in Brasilien das Personal aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen reduziert.

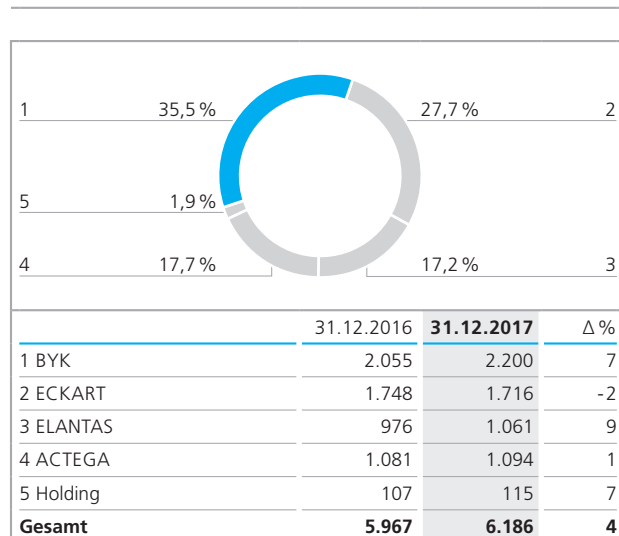
Die funktionale Struktur der Belegschaft hat sich im Geschäftsjahr 2017 nicht wesentlich verändert, in allen Funktionsbereichen hat sich die Anzahl der Mitarbeiter erhöht. Mit 52 % bzw. 3.198 Personen (Vorjahr: 3.114) arbeiteten die meisten Beschäftigten weiterhin in der Produktion. Die Anzahl der im Bereich Forschung und Entwicklung beschäftig-

ten Personen erhöhte sich 2017 um 81 auf 1.102 Mitarbeiter (Vorjahr: 1.021) und verzeichnete prozentual den höchsten Anstieg.

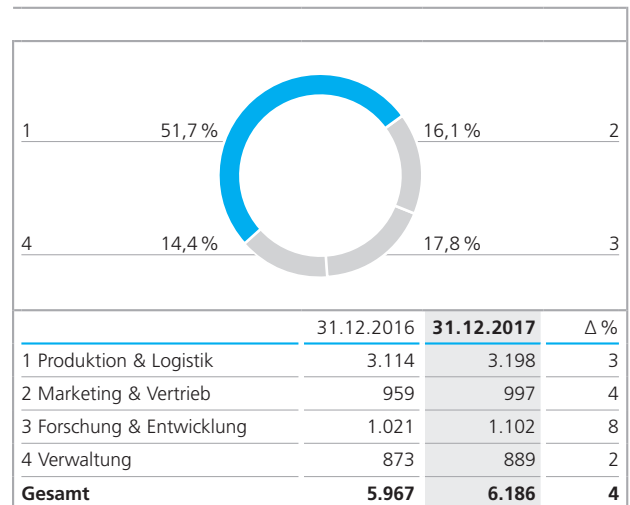
Auch in den Bereichen Marketing und Vertrieb sowie Verwaltung erhöhte sich die Anzahl der Mitarbeiter im Jahresverlauf 2017 um insgesamt 54 Personen. Der weiterhin kleinste Anteil der konzernweit tätigen Belegschaft entfiel auch 2017 mit 889 Beschäftigten (Vorjahr: 873) auf die Verwaltungsfunktionen.

In 2017 zeigen alle Regionen einen positiven Anstieg der Mitarbeiterzahlen. Bei der regionalen Struktur haben sich – auch durch die in 2017 erfolgten Akquisitionen – keine wesentlichen Verschiebungen ergeben. Mit 3.927 Personen (Vorjahr: 3.850) entfiel auf die europäischen Konzerngesellschaften unverändert der weitaus größte Personalanteil. 3.196 Mitarbeiter (Vorjahr: 3.126) waren zum Jahresende in Deutschland beschäftigt, mehrheitlich an den größten Produktions- und Entwicklungsstandorten der Geschäftsbereiche

Mitarbeiter nach Geschäftsbereichen



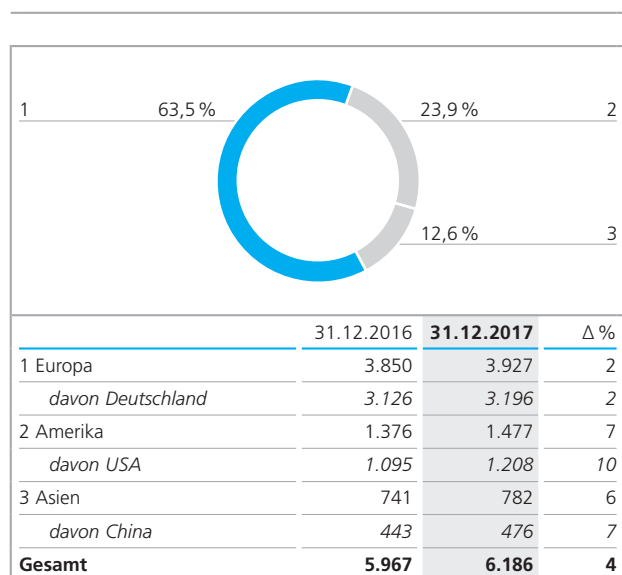
Mitarbeiter nach Funktionsbereichen



ECKART und BYK in Hartenstein bzw. Wesel. Die Anzahl der Mitarbeiter in Amerika ist insbesondere durch die in 2017 getätigten Akquisitionen in den USA am stärksten gestiegen. Sie erhöhte sich von 1.376 im Vorjahr auf 1.477 Personen zum Jahresende 2017. Auch die Mitarbeiterzahl der asiatischen Konzerngesellschaften wuchs von 741 Personen im Vorjahr auf 782 Mitarbeiter.

Zum Ende des Geschäftsjahres 2017 waren 1.627 Frauen und 4.559 Männer bei ALTANA beschäftigt. 89 % aller Mitarbeiter standen zum Bilanzstichtag in einem unbefristeten und 11 % in einem befristeten Arbeitsverhältnis, wobei diese Verteilung bei beiden Geschlechtern gleich war. Von den weiblichen Beschäftigten waren zum Ende 2017 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 2017 239 Leiharbeitskräfte im ALTANA Konzern beschäftigt.

Mitarbeiter nach Regionen



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 eintreten, die aufgrund der demografischen Entwicklung schon heute eine dezidierte Nachfolgeplanung unumgänglich macht. Um in diesem Umfeld zu bestehen, haben wir 2017 begonnen, die Personalaktivitäten der ALTANA im Projekt „HR Transformation“ strategisch neu aufzustellen. Hierbei stand zunächst die Evaluierung, wie ALTANA in Zukunft seine personalbezogenen Dienstleistungen und Prozesse auf globaler Ebene neu ausrichten und wie eine neue Organisation aussehen soll, im Fokus. Gestartet ist das Projekt in 2017 mit einer Analyse der Ist-Situation, um hieraus zukünftige Bedürfnisse der Organisation abzuleiten. Alle Maßnahmen zur Stärkung und Weiterentwicklung der Personalarbeit 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.

Die Personalentwicklung nimmt einen hohen Stellenwert auch in der Zukunftsagenda 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. Diese Anforderungen werden seit 2016 in der ALTANA Holding im Bereich Leadership & Talent Management verfolgt, sodass zukünftig die strukturierte Nachfolgeplanung noch effektiver umgesetzt wird.

Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289 f 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 Personal-

management 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 Jahren deutlich erhöht. Des Weiteren umfasst das Weiterbildungsprogramm auch spezielle Angebote für Frauen. Das bereits im Vorjahr als Pilotprojekt gestartete Mentoring-Programm wurde 2017 neu aufgelegt und auf weitere 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.

Entsprechend den Anforderungen des im April 2015 in Kraft getretenen Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst hatte der Aufsichtsrat der ALTANA AG im September 2015 gemäß § 111 Abs. 5 AktG bis zum Ablauf der ersten Zielerreichungsperiode am 30. Juni 2017 für den Frauenanteil im Aufsichtsrat eine Zielgröße von 25 % festgelegt. Für den Vorstand, der im Jahr 2015 im Rahmen des Generationswechsels erst neu organisiert wurde und dem keine Frau angehört, hatte der Aufsichtsrat im Rahmen der Festlegung von Zielgrößen für die erste Zielerreichungsperiode keine Veränderung vorgesehen. Dem Aufsichtsrat der ALTANA, der sich aus sechs Vertretern der Anteilseignerin und sechs Arbeitnehmervertretern zusammensetzt, gehörten zum Ende der Zielerreichungsperiode drei Frauen und neun Männer an. Im Vor-

stand haben sich zum Ende der Zielerreichungsperiode erwartungsgemäß keine Veränderungen ergeben. Damit wurden beide gesetzten Zielgrößen erreicht.

Der Vorstand war gemäß den gesetzlichen Vorgaben nach § 76 Abs. 4 AktG verpflichtet, Zielgrößen für den Frauenanteil auf den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands der ALTANA AG festzulegen. Bis zum Ende der ersten Zielerreichungsperiode am 30. Juni 2017 wurde eine Zielgröße von 10 % für die erste Führungsebene und eine Zielgröße von 30 % für die zweite Führungsebene beschlossen. Zum Ende der Zielerreichungsperiode am 30. Juni 2017 lag der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands der ALTANA AG bei 17 %. Auf der zweiten Führungsebene lag der Frauenanteil bei 57 %. Die gesetzten Zielgrößen wurden damit deutlich übertroffen.

Zum Ende der ersten Zielerreichungsperiode wurden durch den Aufsichtsrat und den Vorstand der ALTANA AG neue Zielgrößen festgelegt. Für den Aufsichtsrat wurde bis zum Abschluss der neuen Zielerreichungsperiode am 30. Juni 2020 eine Zielgröße von 25 % beschlossen. Für den Vorstand sind bis zum Ende der neuen Zielerreichungsperiode weder personelle Veränderungen noch eine Erweiterung des Organs geplant, sodass nach der Zielfestlegung dem Gremium zu diesem Zeitpunkt weiterhin keine Frau angehören würde. Für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands hat dieser bis zum Ende der neuen Zielerreichungsperiode am 30. Juni 2020 einen Frauenanteil von 20 % und für die zweite Führungsebene einen Frauenanteil von 30 % beschlossen. Auch für die deutschen Tochtergesellschaften, die der Mitbestimmung unterliegen, wurden Zielgrößen bestimmt.

Nachtragsbericht

Es sind keine berichtspflichtigen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag eingetreten.

Voraussichtliche Entwicklung

Künftige Ausrichtung des Konzerns

Für die kommenden zwei Jahre ist keine grundlegende Veränderung der Konzernstrategie oder der Organisationsstruktur vorgesehen. Der Fokus auf wachsende 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 sich 2018 weiterhin auf einem hohen Niveau entwickeln. Der Internationale Währungsfonds (IWF) prognostiziert einen Anstieg der weltweiten Wirtschaftsleistung um 3,9 %. Damit läge das Wachstum leicht über dem Niveau des Jahres 2017 (3,7 %).

Diese Entwicklung sollte im Wesentlichen durch eine anziehende Dynamik in den Schwellenländern getragen werden, insbesondere durch die Volkswirtschaften in Lateinamerika, im Mittleren Osten und in Afrika. Auch weiterhin sind die höchsten Wachstumsraten in den aufstrebenden asiatischen Volkswirtschaften zu erwarten. Der IWF schätzt, dass die Dynamik in China und Indien mit 6,6 % bzw. 7,4 % weiterhin sehr hoch bleibt und das globale Wachstum damit sehr positiv beeinflusst.

Für die Wirtschaft der USA wird ein zunehmendes Wachstumstempo von 2,7 % prognostiziert (2017: 2,3 %). Für

Brasilien erwartet der IWF nach dem Ende der Rezession für 2018 ein anhaltendes Anziehen des Aufschwungs (Zuwachs von 1,9 % nach 1,1 % in 2017). In Europa sollte sich die stabile Entwicklung der Wirtschaftsleistung 2018 mit 2,2 % grundsätzlich weiter fortsetzen, wenn auch auf einem leicht niedrigeren Niveau als noch im abgeschlossenen Geschäftsjahr (2,4 %).

Für den allgemeinen Chemiesektor erwarten wir vor dem Hintergrund der globalen Konjunkturaussichten für 2018 ein leicht höheres Wachstum als noch im Vorjahr. Die Branchenvereinigung American Chemistry Council (ACC) prognostiziert für 2018 einen Anstieg der weltweiten Chemieproduktion um 3,2 %, nach erwarteten 2,5 % 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 der in 2017 begonnene Anstieg des Preisniveaus in den kommenden Jahren weiter fortsetzen 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 2018 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. Aufgrund der teilweisen Weitergabe des erhöhten Rohstoffpreinsniveaus sollten aber auch positive Umsatzeffekte aus Preisveränderungen resultieren.

Der nominale Umsatzanstieg 2018 sollte durch die im abgeschlossenen Geschäftsjahr erfolgten Akquisitionen höher ausfallen als das operative Wachstum und kann aufgrund von Wechselkursveränderungen zusätzlich beeinflusst werden. Grundsätzlich sollten sich die Umsätze der Geschäftsbereiche operativ in dem gleichen Wachstumskorridor entwickeln wie der Konzernumsatz.

Wir gehen davon aus, dass sich bei den wesentlichen Funktionskostengrößen keine signifikanten Verschiebungen von Kostenquoten im Verhältnis zum Umsatz ergeben. Für die Materialkostenquote prognostizieren wir aufgrund der steigenden Rohstoffpreise einen weiteren 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 diesem Hintergrund gehen wir davon aus, dass sich die EBITDA-Marge 2018 weiter leicht rückläufig in Richtung unseres strategischen Zielkorridors von 18 % bis 20 % entwickeln wird.

Nach 2018 erwarten wir eine stabile Wachstumsdynamik bei grundsätzlich gleichbleibender oder geringfügig steigender Profitabilität.

Erwartete Vermögens- und Finanzlage

In der Bilanzstruktur dürften sich 2018 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 leichte Verbesserung der Reichweiten anstreben.

Auf Basis der erwarteten Geschäftsentwicklung werden wir aus der betrieblichen Tätigkeit steigende Liquiditätsüberschüsse erzielen. Diese werden vornehmlich zur Finanzierung von Investitionen und für arrondierende Akquisitionen genutzt. In den Jahren 2018 bis 2020 erfolgt zudem die planmäßige Tilgung der Schuldscheindarlehen.

Für die Kennzahlen des Wertmanagements planen wir 2018 aufgrund der 2017 durchgeführten Akquisitionen und Technologie-Erwerbe einen leichten Rückgang. Dieser resultiert aus dem ganzjährigen Effekt der Übernahmen auf das operative Kapital.

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 Ziele 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 werden die sogenannten bewerteten Risiken ermittelt. 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 Risikoausswirkungen 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 2017 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 beschränkt sind.

So vereint aktuell das bedeutendste 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 Produktions- und Organisationsstrukturen.

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 Bestandteil unseres jährlichen Strategieprozesses. Dabei prüfen wir auch die Veränderung der zukünftigen Wachstumspotenziale durch Nachfragetrends und Technologieentwicklungen und passen gegebenenfalls

die 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 2017 haben sich unsere Einschätzungen zur Eintrittswahrscheinlichkeit verringert. Das bewertete Risiko ist bei beiden Einzelrisiken gegenüber dem Vorjahr daher 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 nur geringfügige Veränderungen unserer Einschätzungen zu Eintrittswahrscheinlichkeiten oder Schadenshöhen ergeben.

Risiken aus Unternehmenszukaufen und Beteiligungen

Neben dem operativen Wachstum spielen die Übernahmen von Unternehmen, Geschäftsaktivitäten oder einzelnen Technologien für ALTANA eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der Strategie des profitablen Wachstums. Je nach Größenordnung der übernommenen Aktivitäten kann eine mangelhafte 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 Zukäufen 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, das wir als mittleres Risiko klassifizieren, eine leichte Erhöhung ergeben. Diese resultiert aus einer erhöhten Schadenhöhe – bedingt durch die hohe Anzahl an Akquisitionen im abgelaufenen Geschäftsjahr – bei rückläufiger Eintrittswahrscheinlichkeit.

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 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, nutzen 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 Fremdwährungspositionen 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 Finanzforderungen 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 zugrundeliegenden Geschäfts ausgehen. Dabei wird der erwartete Gesamtbetrag anteilig in verschiedenen Tranchen abgesichert, um kurzfristige Wechselkursschwankungen auszugleichen.

Weiterführende Informationen zur Bewertung und Bilanzierung von Sicherungsgeschäften finden sich im online verfügbaren Konzernabschluss auf Seite 55 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 insbesondere aufgrund der gestiegenen Volatilität der Währungsmärkte angestiegen. 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 Wettbewerber 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 2017 keine wesentliche Veränderung zum Vorjahr ergeben.

Sonstige Risiken

Produktionsrisiken betreffen technische Störungen oder menschliches Versagen im Produktionsbereich, 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 verarbeitet oder 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 Gesetz-

gebungsverfahren 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 relevante 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 Vorgehen 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 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 Prüfungen durch den zentralen Fachbereich Interne Revision.

Nach jedem Abschlussprozess werden die in den unterschiedlichen Ebenen erkannten Optimierungspotenziale analysiert 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 prognos-

tiziert, 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 Automobilssektors, 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 2018 gehen wir von einem anhaltend dynamischen globalen Wirtschaftswachstum aus. In diesem Umfeld prognostizieren wir für ALTANA ein operatives Umsatzwachstum von 2 % bis 5 % bei einer leicht rückläufigen Ergebnisprofitabilität. Die umgesetzten Akquisitionen werden 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 existent 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.

Produkte

Wir wollen führend sein in allem, was wir tun. Dies trifft insbesondere auf unsere innovativen Produkte zu, die einen Beitrag dazu leisten, Ressourcen zu schonen und das Klima zu schützen. Dabei helfen wir unseren Kunden, selbst emissionsarm oder energieeffizient zu produzieren sowie die Sicherheit ihrer Produkte zu erhöhen, zum Beispiel mit unseren komplett chromfreien Zinkflakes.

80	Nachhaltige Produktstrategie
81	Pigmente für den Lebensmittelkontakt
81	Produkte für mehr Klimaschutz
82	Nutzung von Biotechnologie
82	Ersatz kritischer Stoffe

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 sich 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.

Die im Jahr 2016 aufgestellte Zukunftsagenda „Keep Changing“ unterstützt unter anderem die ALTANA Gruppe bei ihrer Nachhaltigkeitsstrategie. Ein zentrales Handlungsfeld der Zukunftsagenda ist „Bei Nachhaltigkeit in Führung gehen“. Um dieses Ziel zu erreichen, sind im Berichtsjahr 2017 neue Kriterien in den Bereichen Einkauf, Forschung und Entwicklung, der Initiative zur Verbesserung von Unternehmensprozessen ALTANA Excellence, M&A sowie für Investitionen definiert worden, um neben den bereits vorhandenen ökonomischen Aspekten zusätzlich ökologische und gesellschaftliche Kriterien aufzunehmen. Geplante Produktinnovationen werden z. B. im Rahmen des Stage-Gate-Prozesses, einem Prozessmodell für die Innovations- und Produktentwicklung, frühzeitig im Hinblick auf ihre möglichen Umweltauswirkungen analysiert.

Zudem arbeitet ALTANA auch an der Etablierung eines kontinuierlichen Austausches zwischen den Forschungs- und Entwicklungsexperten innerhalb der Gruppe und dem Bereich EH&S (Environment, Health & Safety) über das Thema Nachhaltigkeit. Gemeinsame regionale beziehungsweise globale Workshops und spezielle Intranet-Plattformen bilden die Basis dieses Austausches.

Darüber hinaus sind die Gesellschaften in der ALTANA Gruppe eingeladen worden, Projekte mit hoher Umweltrelevanz vorzuschlagen. ALTANA wird aus den mehr als 25 Ideen die wichtigsten auswählen und diese als sogenannte „Nachhaltigkeits-Leuchtturmprojekte“ mit höherer Priorität führen.

Pigmente für den Lebensmittelkontakt

Immer mehr Lebensmittelverpackungen werden mit Farben bedruckt, die Metalleffektpigmente enthalten. Sie müssen den Vorgaben der Verpackungs- und Lebensmittelindustrie und der EU hinsichtlich Verbraucher- und Gesundheitsschutz genügen. ECKART hat deswegen am Standort Hartenstein eine spezielle Produktionsanlage errichtet, um Metalleffektpigmente auf Aluminiumbasis für Druckfarben zu produzieren. Bei diesem Verfahren setzt der Pigmentspezialist Alkohol ein, um die Migration gesundheitsgefährdender Stoffe aus den Verpackungen in die Lebensmittel zu verhindern. Die mit diesem Verfahren hergestellten Pigmentpasten (zum Beispiel die neue Serie Rotovario FPG „Food Packaging Grade“) werden nach internationalen Standards wie beispielsweise den Vorgaben der Good Manufacturing Practices (GMP) produziert. Die mit diesen Pigmenten gefertigten Formulierungen erfüllen ebenfalls die Vorgaben für indirekten Lebensmittelkontakt, die in der Schweizer Bedarfsgegenständerverordnung festgelegt werden.

Produkte für mehr Klimaschutz

Ein wichtiger Teil des ALTANA Nachhaltigkeitsverständnisses ist die Entwicklung von Produkten, mit denen die Kunden Energie einsparen und somit zum Klimaschutz beitragen können. Die Viscosity Control Technology (VCT) von BYK ist dafür ein sehr gutes Beispiel. Sie kombiniert verdickende und verdünnende Additive, um die Verarbeitung von Reaktionsharzen (Duromeren) energieeffizienter zu gestalten. Eine der wichtigsten Anwendungen ist die Herstellung von Windrädern. Die Additivkombination in Harzen zur Verklebung der Rotorblätter wirkt sich positiv über die gesamte Wertschöpfungskette aus – angefangen bei der schnelleren und

effektiveren Herstellung über einen platzsparenden Transport bis hin zu einem reduzierten Abfallaufkommen.

Wo immer möglich, wird in der ALTANA Gruppe auf Lösemittel in den Produkten beziehungsweise bei der Herstellung verzichtet. Damit lässt sich die Emission klimaschädlicher flüchtiger, organischer Bestandteile, den Volatile Organic Compounds (VOC), reduzieren. Im Berichtsjahr 2017 hat ALTANA dabei weitere Fortschritte erzielt. So hat beispielsweise mit ACTEGA Foshan erstmals eine chinesische Gesellschaft einen VOC-freien Lack eigens für den asiatischen Markt entwickelt. Eingesetzt wird der wasserbasierte Lack für die immer stärker nachgefragten Blisterverpackungen auf Basis von Papier, die unter anderem für Tabletten, Batterien oder Zahnbürsten verwendet werden.

Imprägniermittel, die zur elektrischen Isolierung von Motoren dienen, müssen starken mechanischen und thermischen Belastungen standhalten. Lösungsmittel galten lange als unverzichtbar für die Herstellung der dabei genutzten Harze. Mit der neuen ELAN-Guard-Familie bietet ELANTAS PDG erstmals eine Imprägnierharz-Produktlinie mit deutlich reduzierten Lösungsmittelanteilen bis hin zu komplett VOC-freien Zusammensetzungen für hermetische Motoren an. Speziell für die Spulen in Zugmaschinen hat ELANTAS Zhuhai ein VOC-freies Polymer entwickelt, das eine rissfreie Imprägnierung ermöglicht.

Auch der Spezialist für Additive und Instrumente BYK hat mit einigen Netz- und Dispergieradditiven und Entschäumern sein VOC-freies Additivportfolio erweitert. Mehrere Entschäumer eignen sich für Lacksysteme, die den Vorgaben des Ecolabels der EU entsprechen.

Nutzung von Biotechnologie

Nicht nur die Produkte selbst können zur Nachhaltigkeit beitragen, sondern auch die bei ihrer Herstellung verwendeten Verfahren. BYK setzt daher bei der Produktion von Additiven Biokatalysatoren ein, wenn sich daraus signifikante Vorteile für den Energieverbrauch ergeben. Ein Beispiel dafür ist die Herstellung eines Additivs mit verbesserten Oberflächeneigenschaften, das in der Autoindustrie genutzt wird. Der dabei eingesetzte Biokatalysator auf Basis erneuerbarer Rohstoffe ermöglicht eine deutlich niedrigere Produktionstemperatur. Die Synthese des Additivs kann bei 60 °C erfolgen statt wie bisher bei 110 °C.

Ersatz kritischer Stoffe

ALTANA ist es im Berichtsjahr gelungen, weitere kritische Stoffe zu ersetzen. Ein Beispiel dafür sind Chromverbindungen, die unter anderem als Korrosionsschutz auf galvanisierten bzw. feuerverzinkten Verbindungselementen wie Schrauben, Bolzen und anderen Befestigungsbauteilen beispielsweise in der Automobilindustrie verwendet werden. Da Chromverbindungen im Verdacht stehen, gesundheitsgefährdend zu sein, schränken Chemikalienverordnungen wie REACH die Nutzung der Chromverbindungen neuerdings stark ein. Der Spezialist für Effektpigmente ECKART bietet als Alternative zu den genannten Verfahren spezielle, komplett chromfreie Zinkflakes an. Sie sorgen in den entsprechenden Lack- und Beschichtungssystemen für einen dauerhaften Korrosionsschutz bei geringerem Materialverbrauch, da dünnere Schichtstärken benötigt werden. Die Zinkflakes werden ebenso auf Befestigungsbauteilen für Windkraftanlagen eingesetzt. Weitere Vorteile für die Anwender: Im Vergleich zu galvanisierten Beschichtungen benötigt die Verarbeitung von Grundierungslacken mit Zinkflakes weniger Energie. Außerdem fällt beim Beschichtungsprozess kein Abwasser an.

Sicherheit und Gesundheit

ALTANA setzt auf eine einheitliche Sicherheitskultur. Technische und organisatorische Maßnahmen sowie Schulungen tragen dazu bei, die Arbeitssicherheit zu erhöhen und das Thema fest im Bewusstsein der Belegschaft zu verankern. Vorrangiges Ziel ist es, die Unfallzahlen zu senken. Wir arbeiten stetig daran, Gefahren zu minimieren und den Gesundheitsschutz unserer Mitarbeiter zu verbessern.

84	Arbeitssicherheit im Fokus
85	Schadensereignisse im Detail
85	Sicherheitsmaßnahmen weltweit
85	Sicherheitskommunikation im Fokus
86	Gesundheitsschutz

Arbeitssicherheit im Fokus

Für ALTANA stehen Gesundheit und Sicherheit der Belegschaft an erster Stelle. Unterschiedlichste technische und organisatorische Maßnahmen, die jeweils auf die Produktionsbedingungen der Standorte sowie auf die dort geltenden Gesetze und Vorschriften abgestimmt sind, sollen die Mitarbeiter vor Gefährdungen schützen. Darüber hinaus setzt ALTANA für das Erreichen einer einheitlichen Sicherheitskultur Trainings und weitere Maßnahmen ein.

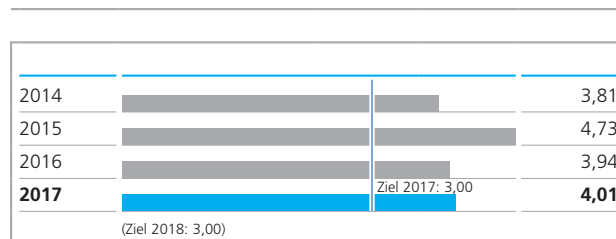
Seit 2007 nutzt ALTANA den Work Accident Indicator (WAI) als wichtigste Kennzahl, um die Entwicklung der Arbeitssicherheit an allen Standorten zu beobachten und kontinuierlich zu verbessern. Der Indikator zeigt die Zahl der Arbeitsunfälle beziehungsweise der Ausfalltage an und setzt sie in Beziehung zu den insgesamt geleisteten Arbeitsstunden. Auf der Grundlage dieser Daten legt der ALTANA Vorstand zusammen mit dem Fachbereich EH&S für jedes Jahr drei WAI-Werte als Ziele fest, die für alle Gesellschaften in der ALTANA Gruppe gelten.

Im Berichtsjahr 2017 gab es wie in den Jahren zuvor keinen tödlichen Unfall. Einzelne Standorte haben bemerkenswerte Ergebnisse in Bezug auf ihre Arbeitssicherheit erzielt. So haben beispielsweise BYK Tongling und ELANTAS Beck India an den Standorten Ankleshwar und Pimpri 2017 keine unfallbedingten Ausfallzeiten seit mehr als zehn Jahren zu verzeichnen. Seit mehr als vier Jahren unfallfrei sind die Standorte ECKART Zhuhai (sieben Jahre), ACTEGA Rhenacoat und ELANTAS Tongling (jeweils sechs Jahre), ACTEGA Foshan (fünf Jahre) sowie ELANTAS Europe in Ascoli Piceno (vier Jahre).

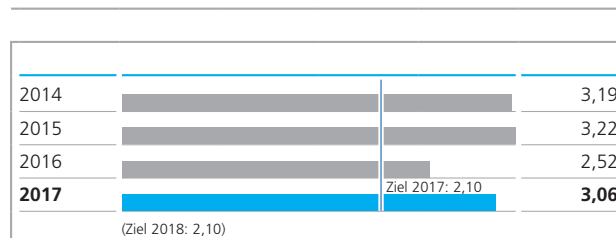
Insgesamt konnte ALTANA – trotz dieser erfreulichen Entwicklung – die selbst gesetzten Sicherheitsziele im Berichtsjahr nicht erreichen und die Position in der Unfallstatistik nicht verbessern. Die Analysen der Unfälle zeigen, dass diese nur vereinzelt auf technische und organisatorische sowie

überwiegend auf verhaltensbasierte Ursachen zurückzuführen sind.

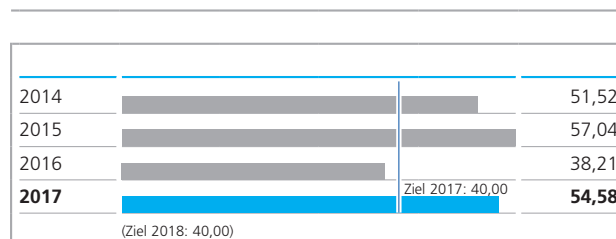
WAI 1 (Arbeitsunfälle mit Ausfallzeiten von einem Tag oder mehr pro eine Million Arbeitsstunden)



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)



Dieses Ergebnis nimmt ALTANA zum Anlass, in Zukunft noch stärker auf Weiterbildung zu setzen. Neben der Weiterentwicklung technischer und organisatorischer Maßnahmen sollen verhaltensbasierte Sicherheitstrainings dazu dienen, das Bewusstsein der Mitarbeiter für Sicherheitsthemen zu schärfen und situationsadäquates Verhalten zu trainieren. Weiterhin werden über das ALTANA Mitarbeitermagazin regelmäßig besondere Unfallereignisse dargestellt und Strategien zu ihrer Vermeidung kommuniziert. Alle Standorte haben außerdem effiziente Prozesse für die zeitnahe Unfallanalyse etabliert, an denen Mitarbeiter und Führungskräfte beteiligt sind.

Schadensereignisse im Detail

Basierend auf der Definition des Verbands der Chemischen Industrie (VCI) haben sich im Berichtsjahr insgesamt zwölf bedeutende Schadensereignisse ereignet (Vorjahr: 13). Dabei wurde ein Mitarbeiter verletzt; Dritte kamen nicht zu Schaden. Bei neun Ereignissen handelte es sich um Freisetzungen von Chemikalien, die drei anderen waren Brände. Bei acht der neun Freisetzungen konnten die Chemikalien unmittelbar in den dafür vorgesehenen Wannen oder Tanks aufgefangen werden. In einem Fall kam es zu einem Austritt ohne Auffangwanne, der aber nicht zu einer Umweltbelastung führte.

Sicherheitsmaßnahmen weltweit

Angesichts des hohen Niveaus der technisch-organisatorischen Sicherheitsmaßnahmen waren im Berichtsjahr nur punktuell weitere Vorkehrungen erforderlich, um die Sicherheitskultur und den Gesundheitsschutz bei ALTANA weiter zu verbessern. Zu diesen Fortschritten zählt beispielsweise eine Auto-

omatisierungsmaßnahme bei der Verarbeitung fester Rohstoffe am Standort Quattordio (ELANTAS Europe). Sie reduziert den Chemikalienkontakt der Produktionsmitarbeiter.

Weitere Investitionen in den Gesundheitsschutz betrafen die Verringerung von flüchtigen organischen Verbindungen (VOC) in der Raumluft der Produktionsgebäude. Hier erzielten ECKART an den Standorten Schererville, Vétroz sowie Zhuhai und ACTEGA am Standort Sedan im Berichtsjahr deutliche Fortschritte. Mithilfe von geschlossenen Systemen, optimierten Absaugeinrichtungen beziehungsweise Automatisierungsmaßnahmen konnten die entsprechenden Emissionen erheblich reduziert werden.

Am Standort Vigo optimierte ACTEGA den Lärmschutz der Absaugeinrichtungen und sorgte mit der Installation von Hebevorrichtungen für bessere ergonomische Bedingungen. Mit einer Investition in hydraulische Lifte konnte ELANTAS den Einsatz von Gabelstaplern am Standort Zhuhai verringern.

Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) spielt für die Verbesserung der Sicherheitskultur bei ALTANA weiterhin eine wichtige Rolle. Auch 2017 beteiligten sich Hunderte von Mitarbeiter weltweit. Ihre Vorschläge trugen zur Verbesserung der ergonomischen Bedingungen und der Arbeitssicherheit sowie zum nachhaltigen Ressourcenverbrauch bei. Darüber hinaus sorgten die Vorschläge für Kosteneinsparungen.

Sicherheitskommunikation im Fokus

Um weiterhin langfristig das Bewusstsein zum Thema Sicherheit zu schärfen, setzt die ALTANA Gruppe vor allem auf eine zielgerichtete Kommunikation. Einige Gesellschaften sammelten im Berichtsjahr erste Erfahrungen mit kommunikationsorientierten Sicherheitstrainings. Beispielfähig veranstaltete ELANTAS Europe an seinen italienischen Standorten jeweils einen sogenannten „Safety Walk“, bei dem die Füh-

rungskräfte und Mitarbeiter vor Ort in der Produktion mögliche Unfallrisiken identifizieren und gemeinsam sicheres Verhalten für diese Situationen schulen.

Das standortübergreifende zweitägige „Safety Coaching“ von ACTEGA North America richtete sich an Führungskräfte, Betriebsleiter sowie Vorarbeiter. Die Teilnehmer eigneten sich mit Unterstützung externer Partner zielgruppengerechte Gesprächs- und Kommunikationsstrategien an, mit denen sie das Thema Sicherheit im Team vor Ort ansprechen können. Angesichts der überaus positiven Resonanz werden wir diese oder vergleichbare Formen des Coachings auch an anderen Standorten durchführen, um das dortige Sicherheitsverhalten kontinuierlich zu verbessern.

Gesundheitsschutz

Der Gesundheitsschutz der Belegschaft ist für alle Gesellschaften der ALTANA Gruppe ein zentrales Thema. In Deutschland etwa haben sich an zahlreichen Standorten jährliche Gesundheitstage etabliert, an denen Mitarbeiter sich medizinisch untersuchen und über gesunde Ernährung informieren können. ACTEGA North America initiierte eine standortübergreifende Aktionswoche rund ums Thema Gesundheit und Sicherheit z. B. mit Kursen zu Erster Hilfe.

Weltweit können Mitarbeiter zudem aus einem vielseitigen Sport-, Ernährungs-, Fitness- und Entspannungsprogramm wählen, das an vielen Niederlassungen ganzjährig zur Verfügung steht.

Umwelt

Umweltverträgliches Wirtschaften ist zentraler Bestandteil der unternehmerischen Strategie von ALTANA. Unser Ziel ist es, den Energieverbrauch an allen Standorten und in allen Bereichen kontinuierlich zu senken. Auch in anderen umweltrelevanten Bereichen, beispielsweise beim Abfall und beim Verbrauch von Trinkwasser, setzen wir diesen Anspruch um.

88	Vorzeitig Klimaziel erreicht
88	Deutliche Fortschritte beim Klimaschutz
89	Noch schonenderer Umgang mit der Ressource Wasser
90	Weitere Verbesserung des Abfallmanagements

Vorzeitig Klimaziel erreicht

ALTANA steuert die Leistungsfähigkeit der Gruppe in Bezug auf den Umweltschutz mithilfe von selbst definierten Kennzahlen. Mit ihnen werden Energie- und Ressourcenverbrauch in Bezug zur Bruttowertschöpfung gesetzt. Für den Energie- und Ressourcenverbrauch setzt sich ALTANA für jedes Kalenderjahr Obergrenzen. Den kontinuierlichen Fortschritt der Gruppe dokumentieren die seit dem Jahr 2007 erhobenen Daten über die CO₂-Emissionen, den Wasserverbrauch und die Abfallmengen.

Der Energieverbrauch der ALTANA Gruppe betrug im Geschäftsjahr 2017 rund 697.200 Megawattstunden nach 638.900 Megawattstunden im Vorjahr. Dennoch hat ALTANA ein wesentliches Klimaziel drei Jahre früher als geplant erfüllt. Der Spezialchemiekonzern hat das langfristige Ziel, die spezifischen CO₂-Emissionen von 2007 bis 2020 um 30 % auf 0,21 kg/€ zu senken, somit vorzeitig erreicht. Gelingen ist dies der Gruppe durch die Auswahl neuer Stromlieferanten. Fast alle deutschen Standorte beziehen jetzt mit 310 g/KWh rund die Hälfte ihres Stroms aus erneuerbaren Energiequellen. Darüber hinaus werden an verschiedenen Standorten Projekte zur Verbesserung der Energieeffizienz umgesetzt (siehe Folgeseiten). Der absolute CO₂-Ausstoß konnte dadurch um 7 % auf 187.500 Tonnen reduziert werden.

Die ALTANA Gruppe konnte 2017 die Abfallmengenbilanz für gefährliche Abfälle in Bezug auf die Bruttowertschöpfung weiter verbessern. Mit 19.300 Tonnen lag die Menge an gefährlichen Abfällen nicht nur unter der gesetzten Obergrenze, sondern auch leicht unter dem Vorjahresniveau (rund 19.400 Tonnen). Die Menge an ungefährlichen Abfällen ist von 8.700 auf 11.700 Tonnen gestiegen und übertraf damit den Zielwert für 2017. Auslöser sind Prozessänderungen und Maßnahmen im Bereich der Lagerhaltung wie zum Beispiel die Entsorgung von Produkten und Rohstoffen mit überschrittenem Haltbarkeitsdatum.

Auch beim Wasserverbrauch weist ALTANA für 2017 eine positive Zielbilanz aus. Der Verbrauch an Trinkwasser lag nicht nur unterhalb der für das Jahr festgelegten Obergrenze, sondern reduzierte sich um 3 % auf 1.239.600 Kubikmeter.

Im Berichtszeitraum hat ALTANA die Produktion an Fertigwaren auf 534.800 Tonnen erhöht und dafür 601.800 Tonnen Rohstoffe benötigt. Davon waren 441.700 Tonnen fossile Rohstoffe, 23.500 Tonnen erneuerbare sowie 136.600 Tonnen nicht-fossile und nicht-erneuerbare Rohstoffe. Außerdem wurden 48.100 Tonnen Wasser als Rohstoff eingesetzt.

Detaillierte Angaben zum Ressourcen- und Energieverbrauch der Gruppe (differenziert nach Strom, Erdgas und Öl) sowie die Umweltkennzahlen von ALTANA finden sich im Dokument „Nachhaltigkeitskennzahlen und Managementansätze 2017“ auf unserer Website (www.altana.de/nachhaltigkeitskennzahlen_2017).

2017 erfüllten 81 % der 48 Produktionsstandorte der Gruppe den ISO 14001 Standard. Die neuen Standorte sind noch nicht ISO 14001 zertifiziert und haben dafür drei Jahre Zeit. Diese Standorte sind aber schon mit in der Gesamtzahl der 48 Produktionsstandorte enthalten.

Zehn Standorte verfügen darüber hinaus über eine Zertifizierung ihres Energiemanagements nach ISO 50001.

Deutliche Fortschritte beim Klimaschutz

Die Optimierung der Produktionsanlagen hat entscheidend zu der erfreulichen Entwicklung beim Klimaschutz in der ALTANA Gruppe beigetragen. Diese Fortschritte werden es ermöglichen, den Energieverbrauch – und damit die CO₂-Emissionen – auch in den kommenden Jahren weiter zu senken. Beispielsweise hat ACTEGA am Standort Bremen ein umfangreiches Maßnahmenpaket zur besseren Energienutzung geschnürt.

Umweltkennzahlen ALTANA

	2014	2015	2016	2017
CO ₂ (Scope 1 + Scope 2) ¹ (kg/€)	0,30	0,27	0,24	0,21
Trinkwasser (l/€)	1,85	1,87	1,52	1,36
Gefährlicher Abfall (g/€)	25,32	23,57	23,33	21,24
Gefährlicher Abfall zur Beseitigung (g/€)	5,95	6,92	7,04	4,20
Nicht gefährlicher Abfall (g/€)	12,59	13,22	10,49	12,89
Nicht gefährlicher Abfall zur Beseitigung (g/€)	6,12	6,36	5,16	5,62

Die Kennzahlen errechnen sich aus den Absolutwerten bezogen auf die Bruttowertschöpfung.

¹ Scope 1: direkte Emissionen; Scope 2: indirekte Emissionen

Im Mittelpunkt steht dabei die Steuerung des Kühlturms mit seinen acht Pumpen, der die verschiedenen Produktionslinien für thermoplastische Elastomere sowie das Labor mit Kühlwasser versorgt. Statt wie bisher alle Pumpen gleichzeitig in Betrieb nehmen zu müssen, wird es künftig möglich sein, bedarfsgerecht einzelne oder mehrere Pumpen gezielt anzusteuern. So lassen sich die Pumpen abschalten, die am Wochenende oder bei Spätschichten nicht benötigt werden. Der jährliche Stromverbrauch des Anbieters für Dichtungsmassen wird insgesamt ab 2018 um 550 Megawattstunden (entspricht 170 Tonnen CO₂) zurückgehen. Parallel dazu werden rund 50.000 Liter Wasser pro Jahr weniger verbraucht.

Einen Beitrag zum Umweltschutz leistet auch ECKART zum Beispiel beim Verbrauch von Stickstoff. Dieses Gas wird bei dem Spezialisten für Effektpigmente als Schutzgas genutzt und am Standort Wackersdorf zum Teil selbst hergestellt. Durch das Umrüsten eines Kompressors auf Drehzahlregelung in der Anlage zur Stickstoffherzeugung konnte der Stromverbrauch deutlich reduziert werden. Der CO₂-Ausstoß ging dadurch um fast 100 Tonnen zurück.

Am Standort Grevenbroich investiert ACTEGA in die Optimierung der Produktionsanlagen, um die Energieeffizienz zu verbessern. Dazu rüstet das Unternehmen die Perlmühlen

für die Pigmentvermahlung sowie die Rührwerke um, in denen die Komponenten für die Verpackungslacke gemischt werden.

BYK hat am Standort Gonzales auf der Grundlage einer umfangreichen Energieeffizienz-Analyse die Abluftreinigung mithilfe der thermischen Nachverbrennung verbessert. Die Anlage dient dazu, die ethanolhaltigen Prozessgase zu verbrennen, die beim Trocknen der Additivpulver entstehen. Damit macht sie die Kohlenwasserstoffe, die als flüchtige organische Verbindungen (VOC) gelten, unschädlich. Der Spezialist für Additive und Instrumente kann dank der geänderten Leitungsführung eine von vier Abluftreinigungsanlagen stilllegen und darüber hinaus die entstehende Abwärme für die Dampferzeugung nutzen. Insgesamt kann BYK mit diesen Maßnahmen 4.800 Megawattstunden Wärme (entspricht 1.027 Tonnen CO₂) einsparen.

Noch schonenderer Umgang mit der Ressource Wasser

Wasser spielt in vielen Produktionsvorgängen in der ALTANA Gruppe eine wichtige Rolle. Im Interesse der Umwelt wird darauf geachtet, möglichst wenig Wasser zu verbrauchen.

Dabei hat der Spezialchemiekonzern im Berichtsjahr 2017 dank entsprechender Investitionen weitere Fortschritte erzielt. Ein Beispiel dafür ist das Kühlsystem am BYK Standort Earth City. Das Kühlsystem wurde bereits bei der Planung und Durchführung so optimiert, dass ca. 20.000 m³/Jahr Wasser vermieden werden. Möglich wird dies, weil die neue Kühlung auf einem geschlossenen System beruht und damit eine regelmäßige Frischwasserzufuhr überflüssig wird.

Am Standort Louisville hat BYK mithilfe von Prozessoptimierungen den Verbrauch an Trinkwasser um rund ein Drittel verringert (von 271.600 auf 185.200 Kubikmeter). Dank eines neuen Kühlkreislaufsystems hat der Standort Schkopau seinen Verbrauch an Oberflächenwasser von 65.000 Kubikmeter auf 7.000 Kubikmeter reduziert.

ACTEGA trägt mit unterschiedlichen Maßnahmen ebenfalls dazu bei, den Umgang mit der Ressource Wasser zu verbessern. Am Standort São Paulo wird das Abwasser aus dem Labor so aufbereitet, dass es intern weiter genutzt werden kann. Auch am Standort Lincoln hat der Anbieter für Speziallacke, Druckfarben und Klebstoffe die Abwasserbehandlung optimiert. Statt das Wasser, das zur Reinigung von Tanks, Maschinen und Produktionsräumen genutzt wurde, von externen Dienstleistern behandeln zu lassen, führt ACTEGA das mit einem neuen Verfahren in Eigenregie durch. Die Flüssigkeiten werden von Farbstoffen und Feststoffen gereinigt, bevor sie in das kommunale Kanalnetz geleitet werden.

Weitere Verbesserung des Abfallmanagements

Die Optimierung des Abfallmanagements ist ebenfalls ein zentrales Nachhaltigkeitsziel der ALTANA Gruppe. Deshalb sind im Geschäftsjahr 2017 eine Reihe von Wiederverwertungsmaßnahmen realisiert worden.

ECKART verwertet beispielsweise am Standort Güntersthal Zink-Eisen-Schlämme vom Standort Vetróz als Zink-

quelle für die eigene Produktion. In Deutschland ist es dem Spezialisten für Effektpigmente darüber hinaus mit Effizienzmaßnahmen in der Produktion gelungen, den sogenannten Goldbronzekehricht um 10 % zu reduzieren. Der verbliebene Kehricht wird zur Verhüttung an Dritte weiterverkauft.

Der Spezialist für Isolierstoffe für die Elektroindustrie ELANTAS hat durch mehrere Maßnahmen das Abfallmanagement weiter verbessert. Am Standort Anklshwar wurde eine Destillieranlage so optimiert, dass ein Stoff isoliert und dann wieder als Zwischenprodukt eingesetzt werden kann. ELANTAS konnte auf diesem Wege die Menge an zu entsorgenden organischen Abfällen um 5 % verringern.

Bei ELANTAS in Tongling ist ein Verfahren zum Recyclen und Wiedereinsetzen von Lösemitteln aus Reinigungsmitteln entwickelt worden, die zur Reinigung der Transportcontainer von Rohstoffen benutzt werden. Die Abfallmenge für Reinigungslösemittel konnte dadurch um 80 % reduziert werden. Der Isolierstoff-Spezialist bezieht nicht zuletzt am Standort Zhuhai Rohstoffe in größeren Gebinden, die anschließend intern weiterverwendet werden. Damit werden pro Jahr rund 600 kleine, jeweils nur einmal nutzbare Fässer überflüssig.

Personal

Unsere Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource. Deshalb fördert ALTANA ihre berufliche Entwicklung, bereitet sie auf Führungspositionen vor und beteiligt die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg, um sie langfristig ans Unternehmen zu binden. Ein besonderes Augenmerk legen wir auf die Rekrutierung von Nachwuchs-, Fach- und Führungskräften.

92	Unsere Mitarbeiter: Unser wichtigstes Kapital
92	Personalentwicklung und Talentmanagement
93	Frauen in Führungspositionen
93	Recruiting

Unsere Mitarbeiter: Unser wichtigstes Kapital

ALTANA ist eines der weltweit führenden Spezialchemieunternehmen mit hoher Innovationskraft. Entscheidend für diesen Unternehmenserfolg sind unsere Mitarbeiter. Die global rund 6.200 Frauen und Männer in der ALTANA Gruppe sind überdurchschnittlich hoch qualifiziert und engagiert. Die Unternehmenskultur, 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. Den Erfolg der Vielzahl unserer Maßnahmen belegt auch unsere aktuelle Mitarbeiterumfrage 2017, an der vier von fünf Mitarbeitern teilnahmen.

Die Intranet-basierte Umfrage zeigt die Gründe für die hohe Mitarbeiterzufriedenheit bei ALTANA auf. Dazu zählen das Arbeitsumfeld, die Qualität der Aufgaben sowie die Identifikation mit dem Unternehmen und seinem Leitbild. Alles in allem ist die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter hoch. Mit einem Wert von 5,89 auf einer Skala von 1 bis 7 liegt das Ergebnis über der Industrie-Benchmark von 5,51. Auch die Werte für „Engagement“ lagen mit 5,82 im oberen Bereich.

Personalentwicklung und Talentmanagement

Die ALTANA Gruppe hatte im Jahr 2016 die „Keep Changing Agenda“ aufgestellt. Sie sieht unter anderem vor, ab 2020 rund 70 Prozent aller Führungspositionen intern zu besetzen. Dies schließt eine stärkere Internationalisierung des Managements ein. Der Erfolg dieses Ansatzes zeigt sich bereits im Geschäftsjahr 2017. ALTANA hat bereits mehrere vakante Top-Führungspositionen in der Gruppe intern

besetzt. Außerdem hat sie einen Teil ihrer globalen Funktionen aus Deutschland in andere Regionen übertragen.

Im Berichtsjahr 2017 hat ALTANA die Personalentwicklungsprogramme weltweit weiter harmonisiert. Das ursprünglich für Deutschland entwickelte Programm „Fokus führen“ wurde 2017 auch in Großbritannien, Italien, den Niederlanden und in den USA eingesetzt. Es vermittelt den Teilnehmern die ALTANA Führungsinstrumente und Leitlinien und versetzt sie in die Lage, die jährlichen Mitarbeitergespräche „Compassdialog“ (siehe Folgeseite) durchzuführen. Als nächstes wird das Programm in China, Indien und Südostasien sowie in den französischsprachigen Ländern und Lateinamerika ausgerollt.

Ergänzt wird dieses Programm für Führungskräfte um ein neues Format „Leadership PitStop“. Das Format fördert den internationalen Austausch ausgewählter Führungskräfte und bietet ihnen die Möglichkeit, über persönliche Herausforderungen zu diskutieren und neue Herangehensweisen zum Thema Führung zu entwickeln.

Mit der Einführung einer gruppenweiten Talentmanagement-Funktion hat ALTANA eine entscheidende Voraussetzung dafür geschaffen, das in den Gesellschaften vorhandene Führungskräftepotenzial über Regionen hinweg zu identifizieren. Derzeit prüft ALTANA ein Gesamtkonzept für das weltweite Talentmanagement. Mit ihm sollen alle Instrumente – vom Recruiting über Mitarbeiterentwicklungsprogramme und Assessment Center bis zum nächsten Karriereschritt – miteinander verbunden werden. Der ALTANA Personalbereich hat unter anderem den Talententwicklungsprozess (TEP) sowie das Online Assessment für die Rekrutierung evaluiert. Beide Instrumente werden bislang nur in Deutschland eingesetzt.

Im Rahmen von zwei Pilot-Talentkonferenzen in Deutschland und in den USA sind 2017 gruppenweit potenzielle Talente evaluiert sowie individuelle Maßnahmen für die weitere Entwicklung dieser Mitarbeiter entwickelt worden. Die ALTANA Management Challenge (AMC), ein Assessment

Center mit 65 Teilnehmern aus aller Welt, trug zusätzlich zur besseren Identifikation von Nachwuchsführungskräften bei. Während der Challenge sind teilweise bereits individuelle Entwicklungsmaßnahmen beziehungsweise konkrete Karriereschritte festgelegt worden. Auch die Teilnehmer des nächsten Management Development Programs (MDP) und der regionalen Development Programs (DP) konnten auf diesem Weg identifiziert werden. Die mehrmonatigen Programme haben sich als wertvolle Netzwerke innerhalb der ALTANA Gruppe zur Förderung des Austausches zwischen Regionen und Tochtergesellschaften erwiesen.

ALTANA setzt für alle Mitarbeiter regelmäßig speziell entwickelte Dialoge ein, um die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern. 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.

Sieht ein Arbeitsvertrag vor, dass sich die Zielvereinbarungen auf das Entgelt des betreffenden Mitarbeiters auswirken, kommt zum Zielvereinbarungsdialo­g außerdem ein Zielerreichungsdialo­g hinzu. Auch diesen führen die Vorgesetzten mindestens einmal jährlich mit den Mitarbeitern. Alle drei Gesprächselemente zusammen ergeben den ALTANA Compassdialog.

Frauen in Führungspositionen

In der „Keep Changing Agenda“ ist auch festgelegt worden, dass der Anteil der Frauen in Führungspositionen deutlich erhöht werden soll. Ende 2017 waren rund 30 Prozent der ALTANA Beschäftigten in Deutschland weiblich, aber nur 23 Prozent der Führungskräfte. Um dieses Verhältnis zu verbessern, hat ALTANA bereits im Jahr 2015 ein Projekt aufgelegt, bei dem erfahrene Führungskräfte potenziellem

weiblichem Führungsnachwuchs als persönliche Mentoren über mehrere Monate zur Seite stehen.

Angesichts des Erfolgs hat ALTANA das Mentoring-Projekt im Berichtsjahr 2017 mit 29 neuen Tandems standortübergreifend in Deutschland fortgesetzt und prüft, ob sich das Projekt europaweit ausrollen lässt.

Recruiting

Das Online-Recruiting von ALTANA ist im Geschäftsjahr 2017 zum dritten Mal als „Top 30 Germany“ ausgezeichnet worden. Auch 2017 hat die Potentialpark Group für diese Auszeichnung 140 Unternehmen im Rahmen ihrer Online Talent Communication Studie (OTaC) untersucht. ALTANA verbesserte sich 2017 erneut und errang im Gesamtranking Platz 16 (Vorjahr Platz 17).

Die ALTANA Gruppe setzt für das Recruiting von Hochschulabsolventen unterschiedliche bewährte Instrumente ein. Neben dem Deutschlandstipendium gehört die Kooperation mit den Hochschulen Rhein-Waal sowie Niederrhein dazu. Hier fördert ALTANA vorwiegend IT-Studiengänge, um diese Berufsgruppe für das Unternehmen zu begeistern. Die Studierenden haben unter anderem die Möglichkeit, ein Praktikum in der ALTANA Gruppe zu absolvieren.

Bereits seit acht Jahren beteiligt sich ALTANA am Deutschlandstipendium. Die 28 Stipendiaten, die im Berichtsjahr in den unterschiedlichsten Studienfächern eingeschrieben waren, erhielten nicht nur finanzielle Unterstützung. Bei einem zweitägigen Treffen am Hauptsitz in Wesel lernten sie darüber hinaus die Unternehmenskultur von ALTANA näher kennen und hatten Gelegenheit, sich über Praktika, Abschlussarbeiten, Trainee-Programme und Mentoring-Angebote zu informieren.

Gesellschaftliches Engagement

ALTANA unterstützt und fördert als „Good Corporate Citizen“ gesellschaftliche Projekte mit dem Schwerpunkt Bildung, Wissenschaft und Forschung. Dabei berücksichtigen wir zur Stärkung unseres lokalen Umfelds und im Sinne guter Nachbarschaft besonders Initiativen in der Nähe unserer in- und ausländischen Standorte.

95	Gesellschaftliches Engagement
95	Bildungskoaching für Grundschüler
95	Nachwuchsforscher zu Gast bei ALTANA
96	Wettbewerb „Jugend gründet“
96	Deutschkurse für Flüchtlinge
96	Soziales Engagement und Spenden

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

Bereits das vierte Mal in Folge leistete ALTANA im Berichtsjahr 2017 Unterstützung beim Projekt Bildungscoaching für Schüler der Gemeinschaftsgrundschule GGS Innenstadt in Wesel. Initiiert von der Stadt Wesel und umgesetzt von der Akademie Klausenhof dient das Coaching dazu, Grundschulkindern aus bildungsfernen Schichten individuell zu fördern. So sollen ihre Entwicklungschancen und ihre schulische Karriere nachhaltig verbessert werden. Die individuelle Betreuung der Kinder übernehmen ehrenamtliche Mentoren in ihrer Freizeit. Der Partnervertrag wurde im Januar 2017 um weitere drei Jahre verlängert.

Wie in den Jahren zuvor finanziert ALTANA die sozialpädagogische Fachkraft der Akademie Klausenhof. Die Sozialpädagogin vermittelt „persönliche Paten“ für jedes Kind, qualifiziert sie und begleitet koordinierend deren Tätigkeit. Das Bildungscoaching ist zu einem festen Bestandteil im Alltag der Grundschule geworden. Immer mehr Kinder möchten daran teilnehmen. Die Förderung konzentriert sich auf außerschulische Aktivitäten wie zum Beispiel Bibliotheks-

besuche, Sport oder Musik. 2017 übernahmen 21 ehrenamtliche Mentoren je eine Patenschaft für ein Kind.

Nachwuchsforscher 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.

Als Netzwerkpartner der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ begleitet ALTANA seit vielen Jahren zwei Grundschulen und eine Kindertagesstätte in Wesel. Ziel der von der Bundesregierung geförderten Initiative ist es, das Interesse der Kinder für naturwissenschaftliche Zusammenhänge zu wecken. Zum Konzept gehören spezielle Forschertage, die in Kooperation mit den Schulbotschaftern in der Schule beziehungsweise in der Kindertagesstätte stattfinden. Im Berichtsjahr 2017 standen die Themen Luft, Wasser und Bewegung im Mittelpunkt. Ihre Ergebnisse präsentierten die 250 kleinen Forscher bei der traditionellen Abschlussveranstaltung im ALTANA Konferenzzentrum, zu der auch Eltern und Mitarbeiter eingeladen waren.

Am Standort Grevenbroich bot ACTEGA Rhenania auch 2017 wieder ein spezielles Kursangebot zum Thema „Coloristik von Verpackungen – Wunschfarben im Supermarkt“ für Jugendliche an. Schüler der 10. bis 13. Klasse bzw. Jahrgangsstufe hatten an vier Nachmittagen die Möglichkeit, farbige Verpackungslacke nach eigenen Vorstellungen herzustellen. Ziel war es, den Teilnehmern unterschiedliche Methoden der Lackherstellung und -verarbeitung zu vermitteln und einen Einblick in die Berufswelt zu geben.

Wettbewerb „Jugend gründet“

Bereits seit mehreren Jahren beteiligt sich ALTANA am mehrstufigen, von der Bundesregierung geförderten Wettbewerb „Jugend gründet“. 2017 lobte der Spezialchemiekonzern zum zweiten Mal den Sonderpreis Chemie aus. Lilith Diringer, Gymnasiastin aus dem baden-württembergischen Karlsbad, erhielt den Preis für ihr nachhaltiges Energiekonzept „Sweet Power“. Dabei sollen aus Zuckerrübenabfällen sphärische Kohlenstoffpartikel hergestellt werden, die als Energieträger in Lithium-Ionen-Batterien dienen sollen. Mit der Auszeichnung verbunden war eine mehrtägige Reise nach Japan, wo die Preisträgerin den BYK Standort Amagasaki besuchte. Dort forscht ALTANA unter anderem an Additiven für Lithium-Ionen Batterien.

Deutschkurse für Flüchtlinge

Die Deutschkurse für Flüchtlinge, die von der ALTANA Gruppe unterstützt werden, sind ein voller Erfolg. Die das Projekt begleitenden Wissenschaftler kommen in einem Projektbericht, der im April 2017 vorgelegt wurde, zum Ergebnis, dass sich durch den Sprachunterricht die Kommunikations- und Integrationsfähigkeit der Flüchtlinge verbessert habe. Sie hätten begonnen, ein Verständnis für die ihnen fremde Gesellschaft zu entwickeln. Eine Befragung ausgewählter Teilnehmer ergab, dass sie den Kurs insgesamt als ersten Schritt in eine neue Zukunft betrachten. Die wissenschaftliche Evaluation des Projekts, finanziert von ALTANA, erfolgte durch die Fachhochschule Dortmund.

Im Herbst 2015 hatte ALTANA über die Aktion „Deutschland hilft e.V.“ dem Malteser Hilfswerk 250.000 Euro zur Unterstützung von Geflüchteten zur Verfügung gestellt. Die finanzielle Unterstützung ermöglichte die Bezahlung der Honorare der Dozenten, die Ausstattung der Räume und die

Erstellung der Unterrichtsmaterialien. Das Hilfswerk konnte an sechs Standorten in Nordrhein-Westfalen Deutschkurse anbieten. Diese richteten sich an Flüchtlinge in den zentralen Unterbringungseinrichtungen. Sie sind dort zwar bereits registriert, haben aber noch keinen Asylbescheid und damit auch noch keinen Anspruch auf einen staatlich finanzierten Integrationskurs.

Seit Herbst 2015 haben insgesamt 100.000 Erwachsene freiwillig an den Deutschkursen teilgenommen, für die die Malteser ein alltagsnahes, auf die Lebenssituation der Geflüchteten abgestimmtes Konzept entwickelt hatten.

Soziales Engagement und Spenden

In Indien sind Unternehmen ab einer bestimmten Größe dazu verpflichtet, jedes Jahr zwei Prozent ihres durchschnittlichen Nettogewinns der zurückliegenden drei Jahre in soziale Projekte zu investieren. ELANTAS Beck India hat dafür eine Reihe von Partnerschaften etabliert. Sie dienen dazu, über einen längeren Zeitraum Projekte im Bereich Bildung, Gesundheit und Hygiene zu fördern. Im indischen Bezirk Pune unterstützt ELANTAS Beck India seit mehreren Jahren vier Schulen für hörgeschädigte Kinder der Wohltätigkeitsorganisation Surhud Mandal (siehe auch Seite 40 ff). Im Berichtsjahr 2017 hatte die Nichtregierungsorganisation (NGO) den Druck von Unterrichtsmaterialien finanziert, die die Kinder auf den Alltag nach der Schule vorbereiten.

Ebenfalls im Bezirk Pune hatte die ALTANA Gesellschaft dazu beigetragen, die Häuser von zwei Slum-Vierteln sowie zwei Dörfern mit Toiletten auszustatten. In einem der Dörfer konnte mit Mitteln von ELANTAS Beck India außerdem die Grundschule saniert werden.

In den USA leistet ELANTAS PDG bei sozialen Projekten am Standort St. Louis Hilfestellung und fördert gleichzeitig das persönliche Engagement der Mitarbeiter. Beispielsweise

stockt das Unternehmen monatliche Spenden der Beschäftigten zugunsten der Hilfsorganisation United Way Worldwide auf. ELANTAS PDG beteiligt sich außerdem jedes Jahr im Herbst am traditionellen World Food Day, an dem Mitarbeiter Nahrungspakete für Bedürftige packen. Zur Weihnachtszeit nimmt das Unternehmen an einer Weihnachtsaktion für bedürftige Familien in St. Louis teil. Die Mitarbeiter bringen den Familien vom Unternehmen finanzierte Geschenke persönlich nach Hause.

Für die Mitarbeiter von ECKART am Standort Wackersdorf gehört es ebenfalls seit mehreren Jahren zur Tradition, Einnahmen aus Weihnachtsfeiern, Gesundheitstagen sowie private Spenden zu sammeln, damit alle zwei Jahre ein größerer Betrag zur Verfügung steht. 2017 stockte ECKART die Spendensumme an den Verein zur Förderung krebskranker und körperbehinderter Kinder Ostbayern (VKKK) auf insgesamt 15.000 Euro auf.

Konzernabschluss (Kurzfassung)

99	Erklärung und Versicherung der gesetzlichen Vertreter
100	Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers
105	Gewinn- und Verlustrechnung ALTANA Konzern
106	Bilanz ALTANA Konzern
108	Kapitalflussrechnung ALTANA Konzern
110	Verweis auf den vollständigen Konzernanhang

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 § 315e 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 GmbH 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 Unternehmensberichts 2017.

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, 26. Februar 2018

ALTANA AG
Der Vorstand



Martin Babilas



Stefan Genten



Dr. Christoph Schlünken

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

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die ALTANA Aktiengesellschaft, Wesel

Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der ALTANA Aktiengesellschaft, Wesel, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2017, der Gewinn- und Verlustrechnung und Gesamterfolgsrechnung, der Eigenkapitalveränderungsrechnung und der Kapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der ALTANA Aktiengesellschaft für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 geprüft. Die im Abschnitt »Sonstige Informationen« unseres Bestätigungsvermerks genannten Bestandteile des Konzernlageberichts haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

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

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

Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt »Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts« unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Wir sind der Auffassung, dass

die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

Sonstige Informationen

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die folgenden nicht inhaltlich geprüften Bestandteile des Konzernlageberichts:

- die in Abschnitt »Innovation und Mitarbeiter« des Konzernlageberichts enthaltene Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289 f Abs. 4 HGB
- den Corporate Governance-Bericht

Die sonstigen Informationen umfassen zudem die übrigen Teile des Unternehmensberichts – ohne weitergehende Querverweise auf externe Informationen –, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses, des geprüften Konzernlageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

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

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

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

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

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

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

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

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

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

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

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

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

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten

Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.

- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutende Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315 e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

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

Köln, den 28. Februar 2018

PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Jörg Sechser
Wirtschaftsprüfer



ppa. Carsten Manthei
Wirtschaftsprüfer

Gewinn- und Verlustrechnung ALTANA Konzern

	Anhang	2016	2017
in Tsd. €			
Umsatzerlöse	4	2.075.309	2.246.956
Kosten der umgesetzten Leistungen	5	-1.236.993	-1.371.573
Bruttoergebnis vom Umsatz		838.316	875.383
Vertriebskosten	6	-271.341	-288.653
Forschungs- und Entwicklungskosten		-129.328	-142.484
Allgemeine Verwaltungskosten		-115.657	-118.466
Sonstige betriebliche Erträge	7	14.062	23.498
Sonstige betriebliche Aufwendungen	8	-7.359	-13.359
Betriebsergebnis (EBIT)		328.693	335.919
Finanzerträge	9	7.741	7.092
Finanzaufwendungen	10	-16.367	-15.684
Finanzergebnis		-8.626	-8.592
Ergebnis aus at equity bilanzierten Unternehmen		-20.307	-21.301
Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT)		299.760	306.026
Ertragsteuern	11	-89.669	-71.382
Konzernjahresüberschuss (EAT)		210.091	234.644
davon auf Anteile anderer Gesellschafter entfallend		1.800	1.829
davon auf Anteilseigner der ALTANA AG entfallend		208.291	232.815

Bilanz ALTANA Konzern

Aktiva	Anhang	31.12.2016	31.12.2017
in Tsd. €			
Immaterielle Vermögenswerte	13	922.793	1.056.943
Sachanlagen	14	781.068	774.405
Finanzanlagen	15	9.564	63.227
Anteile an at equity bilanzierten Unternehmen	16	83.388	96.705
Ertragsteuererstattungsansprüche		0	169
Aktive latente Steuern	11	22.101	18.645
Sonstige langfristige Vermögenswerte	21	12.118	11.479
Summe langfristige Vermögenswerte		1.831.032	2.021.573
Vorräte	17	294.572	330.170
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	18	347.602	371.911
Ertragsteuererstattungsansprüche		11.768	8.671
Sonstige kurzfristige Forderungen und Vermögenswerte	21	83.546	118.113
Wertpapiere	19	15.987	18.730
Kurzfristige Finanzanlagen	20	92.890	2.074
Liquide Mittel		375.606	275.671
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte		853	797
Summe kurzfristige Vermögenswerte		1.222.824	1.126.137
Summe Aktiva		3.053.856	3.147.710

Passiva	Anhang	31.12.2016	31.12.2017
in Tsd. €			
Gezeichnetes Kapital ¹		136.098	136.098
Kapitalrücklage		151.276	151.276
Konzernbilanzgewinn und Gewinnrücklagen		1.625.205	1.864.798
Sonstige Eigenkapitalpositionen		160.597	51.963
Auf Anteilseigner der ALTANA AG entfallendes Eigenkapital		2.073.176	2.204.135
Anteile anderer Gesellschafter		9.005	10.065
Eigenkapital	22	2.082.181	2.214.200
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	24	192.765	134.973
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	25	229.930	224.230
Sonstige langfristige Rückstellungen	26	20.574	18.366
Passive latente Steuern	11	96.860	84.252
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	27	24.062	24.787
Summe langfristige Verbindlichkeiten		564.191	486.608
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	24	36.136	69.269
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		171.813	192.016
Kurzfristige Steuerrückstellungen		38.977	33.915
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	26	111.866	104.237
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	27	48.691	47.465
Summe kurzfristige Verbindlichkeiten		407.483	446.902
Summe Passiva		3.053.856	3.147.710

¹ Das Gezeichnete Kapital besteht aus 136.097.896 nennwertlosen Stückaktien.

Kapitalflussrechnung ALTANA Konzern

	Anhang	2016	2017
in Tsd. €			
Konzernjahresüberschuss (EAT)		210.091	234.644
Abschreibungen auf Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	13, 14	124.327	133.637
Wertminderungen auf Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	13, 14	0	451
Ergebnis aus dem Abgang von Immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	7, 8	818	316
Ergebnis aus dem Abgang von Tochtergesellschaften		-82	0
Ergebnis aus dem Abgang von Finanzanlagen und Wertpapieren	9	0	-17
Veränderung der Vorräte	17	-5.410	-40.673
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	18	-13.359	-32.521
Veränderung der Ertragsteuerpositionen	11	-3.241	-29.746
Veränderung der Rückstellungen	25, 26	24.385	-528
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		19.925	24.702
Veränderung der Sonstigen Forderungen/Vermögenswerte und Sonstigen Verbindlichkeiten	21, 27	-460	-8.951
Übrige		19.668	20.951
Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit		376.662	302.265
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	13, 14	-122.071	-187.964
Einzahlungen aus dem Abgang von Immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	13, 14	1.052	1.085
Akquisitionen abzüglich erworbener Zahlungsmittel	3	-14.647	-140.695
Einzahlungen aus dem Abgang von Tochtergesellschaften abzüglich liquider Mittel		18.281	0
Erwerb von Finanzanlagen und Anteilen an at equity bilanzierten Unternehmen	15, 16	-18.353	-30.454
Einzahlungen aus dem Abgang von Finanzanlagen	15	82	43
Auszahlungen von ausgegebenen langfristigen Darlehen		0	-54.000
Einzahlungen von ausgegebenen langfristigen Darlehen			98
Erwerb von Wertpapieren	19	-19.859	-32.456
Einzahlungen aus dem Abgang von Wertpapieren	9, 10	13.761	28.575
Veränderung der Kurzfristigen Finanzanlagen		-92.542	90.652
Cash Flow aus der Investitionstätigkeit		-234.296	-325.116

	Anhang	2016	2017
in Tsd. €			
Dividendenzahlung		-60.130	-121
Tilgung langfristiger Finanzverbindlichkeiten	24	-61.247	-1.892
Veränderung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	24	-64.023	-65.422
Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit		-185.400	-67.435
Wechselkurseffekte		-3.466	-9.649
Veränderung der Liquiden Mittel		-46.500	-99.935
Liquide Mittel zum 1.1.	2	422.106	375.606
Liquide Mittel zum 31.12.	2	375.606	275.671
Ergänzende Informationen zu den im Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit enthaltenen Zahlungsströmen			
gezahlte Ertragsteuern		-103.373	-114.219
gezahlte Zinsen		-5.983	-8.260
erhaltene Ertragsteuern		13.386	4.500
erhaltene Zinsen		5.263	4.754
erhaltene Dividenden		952	1.061

Verweis auf den vollständigen Konzernabschluss

Der vollständige Konzernabschluss des Unternehmensberichts 2017 steht Ihnen unter www.altana.de/konzernabschluss_2017 zur Verfügung.

Konzernabschluss

Erklärung und Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

Gewinn- und Verlustrechnung ALTANA Konzern

Gesamterfolgsrechnung ALTANA Konzern

Bilanz ALTANA Konzern

Eigenkapitalveränderungsrechnung ALTANA Konzern

Kapitalflussrechnung ALTANA Konzern

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 at equity bilanzierten 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 den 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

Mehrjahresübersicht

Kennzahlen auf einen Blick

	2008	2009	2010	2011
in Mio. €				
Umsatz	1.341,7	1.181,7	1.535,4	1.616,7
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	242,9	208,4	314,1	308,0
<i>EBITDA-Marge</i>	18,1 %	17,6 %	20,5 %	19,1 %
Betriebsergebnis (EBIT)	170,3	53,5	230,2	217,0
<i>EBIT-Marge</i>	12,7 %	4,5 %	15,0 %	13,4 %
Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT)	158,7	39,0	218,2	207,7
<i>EBT-Marge</i>	11,8 %	3,3 %	14,2 %	12,8 %
Ergebnis nach Steuern (EAT)	103,4	11,0	152,3	147,5
<i>EAT-Marge</i>	7,7 %	0,9 %	9,9 %	9,1 %
Forschungs- und Entwicklungsaufwand	72,1	70,6	82,0	87,7
Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	107,9	54,0	73,8	93,5
Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit	204,5	224,6	238,6	170,0
<i>Return on Capital Employed (ROCE)</i>	9,4 %	7,6 %	12,2 %	11,2 %
ALTANA Value Added (AVA)	20,2	-5,4	64,2	53,2
Bilanzsumme (31.12.)	1.749,6	1.707,8	1.943,6	2.001,9
Eigenkapital (31.12.)	1.178,4	1.177,6	1.364,2	1.417,1
Nettoverschuldung (-)/Vermögen (+) ¹ (31.12.)	-99,3	-55,0	79,7	-26,8
Mitarbeiter (Anzahl) (31.12.)	4.791	4.789	4.937	5.313

¹ Dies entspricht dem Saldo aus den liquiden Mitteln, kurzfristigen Finanzanlagen, Wertpapieren, ausgegebenen Darlehen, Finanzverbindlichkeiten und Pensionsrückstellungen.

Umsatz nach Geschäftsbereichen

	2008	2009	2010	2011
in Mio. €				
BYK	450,5	419,9	541,2	581,9
ECKART	350,7	282,3	356,6	346,8
ELANTAS	326,5	272,7	377,4	390,9
ACTEGA	214,0	206,8	260,2	297,0

Umsatz nach Regionen

	2008	2009	2010	2011
in Mio. €				
Europa	664,8	555,1	683,7	740,8
<i>davon Deutschland</i>	231,0	188,0	234,5	258,5
Amerika	305,9	267,7	361,5	373,3
<i>davon USA</i>	203,7	178,4	242,0	243,2
Asien	325,7	317,9	439,0	447,7
<i>davon China</i>	152,9	164,3	224,2	228,5
Übrige Regionen	45,3	41,0	51,2	54,9

Änderung der Länderzuordnung ab 2012

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	1.705,3	1.765,4	1.952,3	2.059,3	2.075,3	2.247,0
	323,2	335,7	397,4	390,9	453,0	470,0
	19,0%	19,0%	20,4%	19,0%	21,8%	20,9%
	226,9	229,1	267,7	251,3	328,7	335,9
	13,3%	13,0%	13,7%	12,2%	15,8%	14,9%
	217,2	212,6	251,8	227,8	299,8	306,0
	12,7%	12,0%	12,9%	11,1%	14,4%	13,6%
	154,7	151,6	179,2	158,0	210,1	234,6
	9,1%	8,6%	9,2%	7,7%	10,1%	10,4%
	102,3	109,4	113,9	128,1	129,3	142,5
	89,8	94,3	90,4	85,6	122,1	188,0
	274,5	258,8	298,2	346,1	376,7	302,3
	10,8%	9,9%	10,3%	10,1%	11,6%	11,3%
	50,0	38,7	51,9	49,2	83,3	84,0
	2.121,3	2.546,0	2.756,2	2.964,5	3.053,9	3.147,7
	1.498,2	1.565,6	1.745,5	1.935,6	2.082,2	2.214,2
	68,2	-303,6	-280,1	-114,2	25,7	-78,0
	5.363	5.741	6.064	6.096	5.967	6.186

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	618,4	691,5	856,7	870,0	909,1	1.030,4
	340,5	334,6	332,2	349,7	361,9	385,3
	412,5	414,6	431,2	463,2	452,1	488,7
	333,9	324,7	332,1	376,4	352,2	342,6

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	751,7	745,2	795,1	795,6	798,6	852,3
	266,1	262,4	276,7	269,8	263,2	275,7
	412,0	438,4	527,1	607,1	587,2	623,6
	268,4	289,5	365,0	416,1	398,8	436,3
	509,6	547,4	593,0	618,9	652,3	733,5
	252,5	287,8	309,8	315,6	336,0	399,0
	31,9	34,3	37,0	37,7	37,2	37,6

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
Menschenrechte		
Prinzip 1 Unterstützung und Achtung der internationalen Menschenrechte im eigenen Einflussbereich	10 – 11, 93 NK + MA ¹ , S. 11, 30 – 34	ALTANA Leitbild und Führungsleitlinien, Compliance Management-System, Frauen in Führungspositionen
Prinzip 2 Sicherstellung, dass sich das eigene Unternehmen nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt	8, 10 – 11 NK + MA ¹ , S. 26 – 27, 30 – 34	Verhaltenskodex, Nachhaltigkeits-Assessments, Lieferantenvereinbarungen
Arbeitsnormen		
Prinzip 3 Wahrung der Vereinigungsfreiheit und wirksame Anerkennung des Rechts zu Kollektivverhandlungen	10 – 11 NK + MA ¹ , S. 33 – 34	Compliance Management-System, Corporate Guideline HR
Prinzip 4 Abschaffung jeder Art von Zwangsarbeit	10 – 11	Compliance Management-System
Prinzip 5 Abschaffung von Kinderarbeit	8, 10 – 11, 95 – 97 NK + MA ¹ , S. 26 – 27	Nachhaltigkeits-Assessments, Compliance Management-System, Unterstützung von Bildungsinitiativen
Prinzip 6 Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung	8, 10 – 11 NK + MA ¹ , S. 30 – 33	Compliance Management-System, Schulungen, Nachhaltigkeits-Assessments und Befragungen
Umweltschutz		
Prinzip 7 Unterstützung eines vorsorgenden Ansatzes im Umgang mit Umweltproblemen	80 – 82, 88 – 90 NK + MA ¹ , S. 4 – 9, 15 – 17	Nachhaltige Produktentwicklung, Energie- und Umweltmanagementsysteme, Umweltkennzahlen-System mit Zielen, Energie-Effizienz-Analysen
Prinzip 8 Ergreifung von Schritten zur Förderung eines verantwortungsvolleren Umgangs mit der Umwelt	88 – 90, NK + MA ¹ , S. 4 – 9, 20 – 26	Prozessoptimierungen, Investitionen, Umweltkennzahlen-System mit Zielen
Prinzip 9 Hinwirkung auf die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien	80 – 82, NK + MA ¹ , S. 35 – 36	Produkt- und Technologieinnovationen, Alternativen zu kritischen Stoffen
Korruptionsbekämpfung		
Prinzip 10 Eintreten gegen alle Arten der Korruption, einschließlich Erpressung und Bestechung	8, 10 – 11 NK + MA ¹ , S. 33 – 34	Verhaltenskodex, Compliance Management-System, Schulungen und Audits

¹ Nachhaltigkeitskennzahlen und Managementansätze 2017 (Online-Dokument)

Ansprechpartner

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

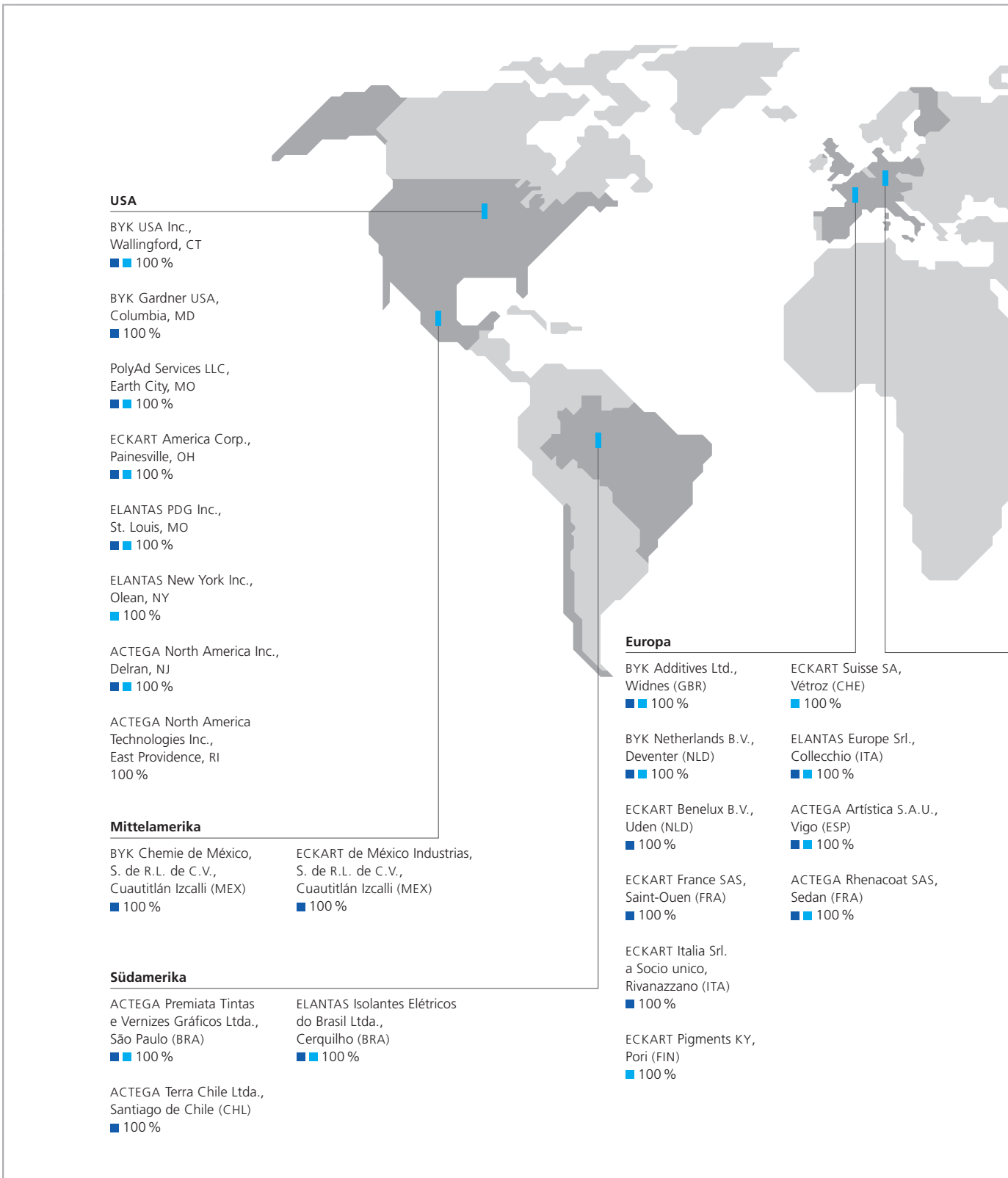
Heisters & Partner
Büro für Kommunikationsdesign, Mainz

Druck

Eberl Print GmbH, Immenstadt

Fotografie

AdobeStock (S. 20/21)
Oscar Van De Beek, Baarn, NLD (S. 40/41)
Robert Brembeck, München (S. 2, 20, 23, 24,
25, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 39)
Hajo Dietz, Nürnberg (S. 32/33, 35)
iStock (S. 28/29)
Colin Lenton, Philadelphia, USA (S. 21, 23)
Martin Schmüdderich, Gelsenkirchen (S. 15)
Nishant Shukla, London, GBR (S. 40, 41, 43)
Shutterstock (S. 20/21)
Matt Thomas, Liverpool, GBR (S. 25, 27)



USA

BYK USA Inc.,
Wallingford, CT
■ 100 %

BYK Gardner USA,
Columbia, MD
■ 100 %

PolyAd Services LLC,
Earth City, MO
■ 100 %

ECKART America Corp.,
Painesville, OH
■ 100 %

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

ELANTAS New York Inc.,
Olean, NY
■ 100 %

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

ACTEGA North America
Technologies Inc.,
East Providence, RI
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 Netherlands B.V.,
Deventer (NLD)
■ 100 %

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

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

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

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

ACTEGA Rhenacoat SAS,
Sedan (FRA)
■ 100 %

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

ECKART Pigments KY,
Pori (FIN)
■ 100 %



Deutschland

ALTANA AG, Wesel	PolyAd Services GmbH, Bensheim ■ 100 %
ALTANA Management Services GmbH, Wesel 100 %	ELANTAS Europe GmbH, Hamburg ■ ■ 100 %
BYK-Chemie GmbH, Wesel ■ ■ 100 %	ACTEGA DS GmbH, Bremen ■ ■ 100 %
ECKART GmbH, Hartenstein ■ ■ 100 %	ACTEGA Metal Print GmbH, Lehrte 100 %
ELANTAS GmbH, Wesel 100 %	ACTEGA Rhenania GmbH, Grevembroich ■ ■ 100 %
ACTEGA GmbH, Wesel 100 %	ACTEGA Terra GmbH, Lehrte ■ ■ 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

