

01 • CONSUMER BUSINESS STRATEGIE



## Geschäft und Umfeld



Beiersdorf.de

Beiersdorf ist mit über 150 Tochtergesellschaften und etwa 22.000 Mitarbeitern ein international führendes Markenartikelunternehmen. Seit mehr als 125 Jahren erfüllen wir die Wünsche der Verbraucher mit innovativen Produkten. Unser Unternehmen gliedert sich in zwei Bereiche. Den Schwerpunkt unseres Geschäfts bildet der Unternehmensbereich Consumer mit einem umfassenden Angebot an Haut- und Schönheitspflegeprodukten. Der Unternehmensbereich tesa ist einer der weltweit führenden Hersteller von selbstklebenden Produkt- und Systemlösungen für Industrie, Gewerbe und Endverbraucher.

### Unternehmensbereich Consumer

Im Unternehmensbereich Consumer konzentrieren wir uns auf die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung innovativer Haut- und Schönheitspflegeprodukte. Wir sind mit starken Marken hervorragend aufgestellt – allen voran NIVEA, der größten Haut- und Schönheitspflegemarke der Welt. Außerdem zählen Eucerin, eine der international führenden Marken im Bereich der Dermo-Kosmetik, und La Prairie, die hochwertige Kosmetikmarke im Luxussegment, zu unseren erfolgreichen Kernmarken. In vielen Ländern und Segmenten nehmen unsere Marken hervorragende Marktpositionen ein.

Unsere Ziele sind klar definiert: Die kontinuierliche Steigerung unserer Marktanteile in allen Bereichen durch qualitatives Wachstum sowie der daraus resultierende Ausbau unserer guten Ertragslage. Bis zum Jahr 2010 streben wir im Segment der Haut- und Schönheitspflege weltweit einen Marktanteil von 5,5% an. Diese Ziele möchten wir erreichen, indem wir unsere Consumer Business Strategie „Passion for Success“ weiter erfolgreich umsetzen. Getragen wird unsere Strategie von den folgenden vier Eckpfeilern:

  
siehe  
Grafik 01

- **Herausragende Marken:** Unser Innovationsprozess stellt sicher, dass wir fokussiert bedeutende Produktneuheiten schnell und erfolgreich auf den Markt bringen können. Wir stärken unsere Marken nachhaltig und grenzen sie durch eine ausgezeichnete Qualität, eine optimale Präsentation im Handel, den effektiven Einsatz unserer Marketing- sowie Vertriebsinvestitionen und durch qualitativ hochwertige Werbung deutlich vom Wettbewerb ab.
- **Herausragende Supply Chain:** Unsere globalen Aktivitäten steuern wir zentral in unserer global vernetzten Consumer Supply Chain, die auf unsere Struktur, Partner und Märkte zugeschnitten ist. Dadurch sind wir schnell, flexibel und kostengünstig. Mit unserer Consumer Supply Chain steigern wir unsere Produkt- und Servicequalität, bieten unseren Handelspartnern vor Ort maßgeschneiderte Lösungen und sind noch schneller bei den Verbrauchern.
- **Regionale Fokussierung:** Wir pflegen die Nähe zu unseren weltweiten Märkten und setzen klare Prioritäten. Auf dieser Basis wachsen wir global mit beachtlichen Zuwachsraten. Im Fokus unserer Aktivitäten liegen neben Westeuropa vor allem Regionen mit überdurchschnittlichem Wachstumspotenzial. Dazu zählen Asien, Osteuropa sowie Lateinamerika – insbesondere die Länder China, Indien, Russland und Brasilien.
- **Herausragende Führungskompetenz in effizienten Strukturen:** Auf allen Unternehmensebenen fördern und fordern wir Leistung, Innovation und Optimierung. Zu unseren Stärken zählen effizient ausgerichtete, zentrale Entscheidungs- und Führungsstrukturen.



### Consumer Supply Chain: Neuausrichtung in Europa weitgehend abgeschlossen

Ende 2008 konnte Beiersdorf das vor drei Jahren begonnene Projekt zur Neuorganisation unserer Consumer Supply Chain in Europa weitgehend abschließen. Damit haben wir die Grundlage für eine global gesteuerte Wertschöpfungskette mit perfekt aufeinander abgestimmten Prozessen geschaffen. Durch Effizienz- und Flexibilitätssteigerung erreichen wir erhebliche Einsparungen und eine Reduzierung des gebundenen Kapitals um 13 % innerhalb der letzten fünf Jahre.

Nach der Neugestaltung unseres Produktions- und Logistiknetzwerks verfügen wir heute über wenige große Werke mit effizienter Auslastung. Durch die Spezialisierung einzelner Standorte auf bestimmte Produkt- und Prozesstechnologien können wir Know-how optimal bündeln und unsere Innovationskraft steigern. Die klare Strukturierung unseres gesamten Sortiments und der vermehrte Einsatz mehrsprachiger Verpackungen ermöglichen uns darüber hinaus eine grenzüberschreitende Steuerung des Warenverkehrs. Während wir uns zunehmend auf unsere Kernkompetenzen konzentrieren können, ziehen wir einen Nutzen aus den modernsten technologischen Möglichkeiten unserer neuen externen Logistikpartner. Diese bündeln verstärkt Warenströme herstellerübergreifend und lasten Transporte optimal aus. Durch die bessere Auslastung von Transporten tragen wir zur Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen, Energieverbrauch und Kosten bei und haben damit unsere Wertschöpfungskette zukunftsorientiert aufgestellt.

### Unternehmensbereich tesa

Der Unternehmensbereich tesa ist seit 2001 ein eigenständiger Teilkonzern innerhalb von Beiersdorf. Mit mehr als 3.900 Mitarbeitern ist tesa in über 100 Ländern aktiv und die internationale Nr. 2 der weltweit führenden Hersteller von selbstklebenden System- und Produktlösungen für Industriekunden und Endverbraucher. Schwerpunkte sind die Elektro- und Elektronikindustrie sowie die Automobil-, Druck- und Papierindustrie. Mit zukunftsorientierten Sicherheitslösungen für den Fälschungs- und Manipulationsschutz sowie für die Produktrückverfolgung und mit Speziallösungen für die Gesundheitsindustrie erschließen wir zusätzlich neue Geschäftsfelder.

Im industriellen Handelsgeschäft bieten wir technischen Händlern innovative Produkte für gewerbliche Kunden. Endverbraucher finden unter der Dachmarke tesa in Bau- und Verbrauchermärkten sowie in Papier- und Schreibwarengeschäften über 300 professionelle Lösungen für mehr Lebensqualität in Haus, Garten und Büro.

Im Vordergrund unseres Handelns stehen unsere Kunden, für die wir effektive Problemlösungen erarbeiten. Wir verstehen die Bedürfnisse unserer Industriekunden, Handelspartner und Verbraucher und entwickeln auf dieser Basis überlegene, marktgerechte Produktsysteme. Durch die nachhaltige Qualifikation unserer Mitarbeiter und die kontinuierliche Verbesserung unserer Geschäftsprozesse setzen wir unsere Lösungen schnell und effizient um. Zuverlässige Qualität, hohe Innovationsleistung und die Nutzung überlegener Technologien sind Kernelemente unserer Markenphilosophie und unseres Erfolgs.



tesa.de



siehe  
Grafik 02

In der Steuerung unserer Geschäftsaktivitäten auf internationaler Ebene konzentrieren wir uns auf folgende Faktoren:

- Den Ausbau globaler Strukturen im Industriegeschäft mit dem Ziel, unseren Kunden weltweit homogene Lösungsansätze von gleichbleibend hoher Qualität anbieten zu können,
- den Ausbau internationaler Strukturen im Endverbrauchergeschäft mit besonderem Fokus auf Europa, speziell Osteuropa, um unseren Handelspartnern international effektive und marktgerechte Sortimentslösungen bieten zu können,
- die Absicherung weltweit einheitlicher Qualitätsstandards unter gleichzeitiger Berücksichtigung umweltfreundlicher Technologiebausteine.

### Leitung und Kontrolle

Der Vorstand leitet das Unternehmen und ist der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswerts verpflichtet. Die Verantwortungsbereiche der Vorstandsmitglieder – Brands, Finance, Human Resources und Supply Chain – folgen der funktionalen Gliederung des Unternehmens. Der Vorstandsvorsitzende ist übergreifend für die Unternehmensentwicklung und Unternehmenskommunikation verantwortlich. Zusätzlich tragen die Vorstandsmitglieder die Verantwortung für die Entwicklung ihrer Regionen. Dadurch sind sie eng mit dem operativen Geschäft der Beiersdorf Gesellschaften verbunden. Der Unternehmensbereich tesa wird als unabhängiger Teilkonzern geführt.

Über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Anreiz- und Bonussysteme berichten wir unter „Corporate Governance“ im Vergütungsbericht, der Bestandteil des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts ist. Weitere Informationen zur Leitung und Kontrolle, die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG und die allgemeine Führungsstruktur sind ebenfalls im Kapitel „Corporate Governance“ aufgeführt.

### Wertmanagement und Steuerungssystem

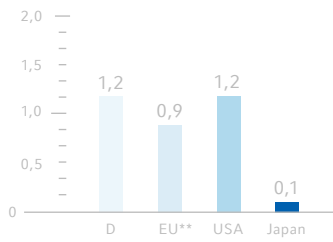
Ziel unseres unternehmerischen Handelns ist es, unsere Marktanteile im Sinne eines qualitativen Wachstums nachhaltig zu steigern und gleichzeitig unsere Ertragsbasis auszubauen. Daraus leiten sich unsere Hauptsteuerungsgrößen ab.

Wir wollen schneller wachsen als der Markt. Das messen wir über die Wachstumsraten in unseren Regionen. Dabei haben wir für die einzelnen Regionen unterschiedliche Wachstumsziele definiert. So soll insbesondere der Unternehmensbereich Consumer in den Zukunftsmärkten China, Russland, Brasilien und Indien, aber auch in Osteuropa überdurchschnittlich wachsen. Neben dem Umsatzwachstum wollen wir die Ertragskraft des Konzerns überproportional steigern. Als Messgröße dient uns dabei das betriebliche Ergebnis (EBIT) in Verbindung mit der EBIT-Umsatzrendite (EBIT/Umsatz). Durch aktives Kostenmanagement und hohe Effizienz beim Einsatz der Ressourcen wollen wir international wettbewerbsfähige Renditen erwirtschaften. Zusätzlich wollen wir durch die kontinuierliche Optimierung unseres operativen Netto-Vermögens die Kapitalrendite (EBIT/operatives Netto-Vermögen) steigern.

Um unsere strategischen Ziele zu erreichen, haben wir ein effizientes Steuerungssystem eingerichtet. Die Unternehmensführung leitet die Vorgaben für die Unternehmensplanung der einzelnen

03 • REALES BIP\* 2008

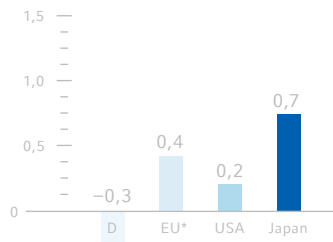
(Wachstum gegenüber Vorjahr, in %)



\* Bruttoinlandsprodukt.  
\*\* EU 12 „Euroland“.

04 • PRIVATER KONSUM

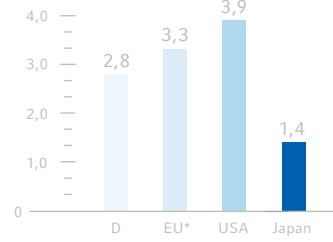
(Wachstum gegenüber Vorjahr, in %)



\* EU 12 „Euroland“.

05 • INFLATIONSRATE 2008

(gegenüber Vorjahr, in %)



\* EU 12 „Euroland“.

Einheiten im Konzern aus diesen strategischen Zielen für die geschäftliche Entwicklung des kommenden Jahres ab. Diese Planung umfasst sämtliche Bereiche und alle Tochtergesellschaften. Die Planung des Konzerns wird in der Regel im Herbst von Vorstand und Aufsichtsrat verabschiedet. Im laufenden Geschäftsjahr erfolgt ein monatlicher Abgleich der aktuellen Entwicklung der Hauptsteuerungsgrößen mit den erwarteten Werten und der aktuellen Prognose für das Gesamtjahr. Daraus abgeleitet erfolgt eine adäquate Steuerung des Geschäfts.

Der Unternehmensbereich tesa bildet im Konzern eine eigenständige, unabhängige Einheit. Er wird ebenfalls auf Basis der Kennzahlen Umsatzwachstum und EBIT bzw. EBIT-Umsatzrendite sowie der Kapitalrendite gesteuert.

## Wirtschaftliches Umfeld

### Allgemeine wirtschaftliche Lage

Die Weltwirtschaft zeigte sich im Jahr 2008 zunächst relativ widerstandsfähig gegenüber den anhaltenden Bonitätssorgen bei Finanzmarktprodukten und -institutionen in den USA und Europa. Allerdings verstärkten bereits steigende Rohstoffpreise und eine ausgeprägte Dollarschwäche die Wachstumsrisiken. Sorgen über die Preisstabilität veranlassten im Sommer zahlreiche Notenbanken, unter anderem die Europäische Zentralbank, zu Zinserhöhungen.

Im Spätsommer führten die zunehmenden Finanzmarktspannungen zu Spekulationen über Liquiditätsprobleme bei einigen Finanzmarktinstitutionen in den USA, aber auch in Europa. Die Insolvenz einer großen amerikanischen Investmentbank erschütterte schließlich die Stabilität des globalen Finanzsektors. Regierungen und Zentralbanken sprachen danach unmittelbar Garantien für Finanzinstitute sowie für Spareinlagen in Milliardenhöhe aus und versorgten die Geldmärkte mit Liquidität.

Dennoch wirkte sich die große Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Krise schnell negativ auf die Investitions- und teilweise auch Konsumaktivitäten in der Realwirtschaft aus. Dies wurde noch durch eine restriktive Kreditvergabe der Banken verstärkt. Die Wachstumsabschwächung mündete in fast allen entwickelten Volkswirtschaften in einer Rezession. Die Kombination von realwirtschaftlicher Rezession, sich verstärkender Finanzmarktkrise und aufkommenden Deflationssorgen veranlasste die Zentralbanken in den letzten Monaten von 2008 zu historischen Zinssenkungen.

Die Konjunktur der kontinentaleuropäischen Wirtschaften wurde durch diese Entwicklungen stark beeinträchtigt und führte 2008 zu deutlich geringeren Wachstumsraten. Zeitgleich erhöhte sich die Inflationsrate, insbesondere durch die zu Beginn des Jahres deutlich gestiegenen Öl- und Energiepreise. Ähnliches gilt für die USA, wo sich das Wirtschaftswachstum 2008 bei erheblich gesteigener Inflationsrate weiter verlangsamte. Auch das hohe Expansionstempo des chinesischen Marktes reduzierte sich deutlich von rund 12 % im Vorjahr auf knapp 10 % im Jahr 2008. Während

  
siehe  
Grafik 03  
Grafik 04  
Grafik 05