

Ständigen Wandel beschleunigen. Für Clariant heisst das, Konzentration auf das Wesentliche. Ein **Integrierter Bericht für 2016** hebt Transparenz auf die nächste Stufe. Das Geschäftsmodell zeigt, wie die sechs Kapitalien in den drei Dimensionen Performance, People, Planet eingesetzt werden, um langfristig Mehrwert zu schaffen. Der ganze Bericht folgt diesem umfassenden und schlüssigen Ansatz.

Accelerate Change

DISCOVER VALUE

Chemie ist die Wissenschaft des Wandels: Das zuvor Unbekannte wird zum Unverzichtbaren, das Unsichtbare sichtbar und das für unmöglich gehaltene Bestandteil des täglichen Lebens. In den vergangenen Jahren hat Clariant Veränderungsprozesse erfolgreich umgesetzt. Nach umfassender Restrukturierung und Neuorganisation gehört Clariant mittlerweile zu den Marktführern in der Spezialchemie-Branche. Um ihre Ziele zu erreichen, verändert sich Clariant nicht nur fortlaufend selbst, sondern bleibt darüber hinaus immer neugierig und sucht nach neuen Impulsen, Ideen und Perspektiven. Indem sich Clariant nicht auf das Oberflächliche beschränkt, sondern immer die Frage stellt, was hinter den Dingen steht, schafft das Unternehmen nachhaltige Werte für alle Stakeholder.

Auf dieser Herangehensweise beruht auch Clariants erster Schritt zur Einführung einer neuen, stärker auf Integration ausgerichteten Unternehmensberichterstattung. Der Clariant Geschäftsbericht wird zum ersten Mal als Integrierter Bericht veröffentlicht. Clariant wird in den kommenden Jahren dieses Konzept weiterverfolgen und zur kontinuierlichen Verbesserung nutzen. Integrierte Berichterstattung ermöglicht Clariant, den ganzheitlichen Ansatz des Unternehmens zur Schaffung von Mehrwert für Kunden, Mitarbeitende, Aktionäre und Umwelt umfassender und präziser abzubilden. Durch die Fokussierung auf ein Geschäftsmodell mit drei Wertschöpfungsphasen wird Clariants starke Basis fortlaufend zur Generierung nachhaltigen Wachstums genutzt.

Kennzahlen

Performance

5 847 

Konzernumsatz in Mio. CHF

6 500 

Patente zum Jahresende

320 

Aktive Innovationsprojekte

Kennzahlen

People

17 442 

Gesamtbelegschaft

2 693 

Teilnehmer der Kundenzufriedenheitsbefragung

Kennzahlen

Planet

2,82 

Rohstoffeinkauf in Mio. t

2 950 

Energieverbrauch in Mio. kWh

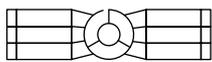
Glossar

AUF EINEN BLICK



INTEGRIERTE BERICHTERSTATTUNG

Eine Form der Berichterstattung, welche die gängigen Offenlegungsformate erweitert. Dabei wird die gesamte Bandbreite der Faktoren aufgezeigt, welche die Fähigkeit eines Unternehmens durch sein Geschäftsmodell Wert zu schaffen wesentlich beeinflussen. Ein integrierter Bericht gibt Einblick, welche Ressourcen – hier als Kapitalien bezeichnet – eingesetzt wurden und wie sie in Beziehung zueinander stehen. Die integrierte Berichterstattung reflektiert und unterstützt integriertes Denken und Handeln, das auf die kurz-, mittel- und langfristige Wertschöpfung ausgerichtet ist.



GESCHÄFTSMODELL

Das Geschäftsmodell zeigt auf, wie ein Unternehmen verschiedene Kapitalien nutzt (Input) und durch seine Geschäftstätigkeit in neue/andere Kapitalien umwandelt (Output). Diese Tätigkeit hat Auswirkungen auf das Unternehmen selbst und seine Anspruchsgruppen, was als Outcome bezeichnet wird.



IDEA-TO-MARKET

Die Kerngeschäftstätigkeiten von Clariant sind in drei Wertschöpfungsphasen gegliedert. Idea-to-Market umfasst die Erkundung globaler Trends und Ideen, die Ermittlung der Kundenbedürfnisse, die Produktentwicklung, die Erarbeitung des Markteinführungsansatzes sowie die Kontrolle des Markterfolges.



Finanzkapital

Finanzmittel, die dem Unternehmen zur Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Dies schließt neben den Erlösen aus Verkauf und Finanzanlagen auch Kredite und Obligationen, Aktienkapital und weitere Finanzierungen ein.



Intellektuelles Kapital

Wissensbasierte immaterielle Werte, die vom Unternehmen genutzt oder geschaffen werden – oft in Zusammenarbeit mit Partnern. Dies kann geistiges Eigentum wie Patente, Urheberrechte, Software, Rechte und Lizenzen sowie »organisatorisches Wissen« wie etwa Systeme, Verfahren und Protokolle umfassen.



Humankapital

Das Personal des Unternehmens und dessen Zusammensetzung, Kompetenzen, Fähigkeiten, Erfahrung und Innovationskraft. Humankapital umfasst auch die Fähigkeit der Mitarbeitenden, die Unternehmensstrategie zu verstehen und umzusetzen sowie ihre Identifikation mit den Unternehmenswerten.



Beziehungskapital

Beziehung zu bedeutenden Stakeholdern und anderen Netzwerken. Dazu gehören ein gemeinsames Werteverständnis, das erarbeitete Vertrauen und die Dialogbereitschaft. Auch die Reputation, der Markenwert und damit verbundene immaterielle Werte zählen zum Beziehungskapital.



Produziertes Kapital

Hergestellte physische Objekte wie Produkte, Anlagen und Gebäude. Dies umfasst sowohl Objekte, die dem Unternehmen zur Herstellung von Waren oder zur Erbringung von Dienstleistungen zur Verfügung stehen als auch Objekte die das Unternehmen zum Verkauf an Kunden oder zur eigenen Verwendung herstellt.



Natürliches Kapital

Erneuerbare und nicht erneuerbare natürliche Ressourcen und Prozesse, die den bisherigen, aktuellen oder künftigen Erfolg des Unternehmens beeinflussen oder die von der Geschäftstätigkeit beeinflusst werden. Dazu gehören Boden-, Luft-, und Wasserressourcen sowie ihre Beeinträchtigung zum Beispiel durch Emissionen.



PERFORMANCE, PEOPLE, PLANET

Den drei Markenwerten von Clariant wurden die Kapitalien der integrierten Berichterstattung zugewiesen. Finanzkapital und intellektuelles Kapital wurden dem Markenwert Performance zugeordnet, Humankapital und Beziehungskapital dem Markenwert People und produziertes sowie natürliches Kapital dem Markenwert Planet.

Kennzahlenübersicht

PERFORMANCE, PEOPLE, PLANET

Performance

FINANZKAPITAL in Mio. CHF

	2016	2015
Umsatz	5847	5807
EBITDA vor Einmaleffekten	887	853
EBITDA-Marge vor Einmaleffekten (%)	15,2	14,7
EBIT vor Einmaleffekten ¹	622	596
Konzernergebnis	263	227
Ergebnis je Aktie ¹ (in CHF)	0,78	0,67
Bereinigtes Ergebnis je Aktie ¹ (in CHF)	1,12	1,01
Operativer Cashflow	646	502
Investitionen in Sachanlagen	297	374
Ausgaben für Forschung & Entwicklung	206	206 ²
Personalaufwand ³	1435	1391
Ausgaben für Rohstoffe	2221	2 252
Bilanzsumme	8365	7461
Eigenkapital	2546	2494
Eigenkapitalquote (%)	30,4	33,4
Nettofinanzschulden	1540	1312
Verschuldungsgrad (%)	60	53

¹ Fortgeführte Aktivitäten ² Umgegliedert ³ Eigene und externe Mitarbeitende

People

HUMANKAPITAL in FTE (Full Time Equivalents)

	2016	2015
Mitarbeitende	17 442	17 213
Angestellte	9 881	9 803
Davon Männer	6 734 (68%)	6 651 (68%)
Davon Frauen	3 147 (32%)	3 152 (32%)
Arbeiter	7 560	7 410
Davon Männer	6 995 (93%)	6 806 (92%)
Davon Frauen	565 (7%)	604 (8%)
Weiterbildungsstunden	201 884	182 398 ¹
Weiterbildungsstunden (Ø je Trainingsteilnehmer)	19	20
Mitarbeitende in Forschung & Entwicklung	- 1 100	- 1 100
Betriebsunfälle mit mindestens einem Tag Ausfallzeit pro 200 000 Arbeitsstunden (LTAR)	0,19	0,17

¹ Berichtigt nach Einführung des globalen Learning Management Systems (LMS)

Planet

PRODUZIERTES KAPITAL

	2016	2015
Forschungs- & Entwicklungs-Zentren	8	8
Technik-Zentren	> 50	> 50
Länder mit Produktionsstandorten	40	42
Rohstoffeinkauf (in Mio. t)	2,82	2,75
Produktionsmenge (in Mio. t)	4,09	3,66

Die in diesem Integrierten Bericht 2016 enthaltenen Informationen über Umwelt, Gesundheit und Sicherheit sind vorläufig. Die Daten sind noch nicht extern validiert und können deshalb Änderungen bis zur Fertigstellung des Online Nachhaltigkeitsberichts 2016 von Clariant unterliegen.

INTELLEKTUELLES KAPITAL

	2016	2015
Patente (zum Jahresende)	6 500	7 100
Innovationsprojekte	320	300
Davon Class 1-Projekte mit Umsatzpotenzial in zweistelliger Millionenhöhe oder mit strategischer Relevanz	60	60
Wissenschaftliche Kooperationsprojekte	125	130

UMSATZ NACH GESCHÄFTSBEREICHEN in Mio. CHF

	2016	2015
Care Chemicals	1 465	1 445
Catalysis	673	704
Natural Resources	1 184	1 217
Plastics & Coatings	2 525	2 441

BEZIEHUNGSKAPITAL

	2016	2015
Mitarbeitende, die am »360-Grad-Feedback« teilnahmen	975	1 050
Rohstofflieferanten	5 250	5 431
Anteil Rohstofflieferanten, die nach Nachhaltigkeitskriterien gepüft wurden (gemessen an Einkaufssumme, in %)	> 60	> 50
Anzahl Kunden, die an Kundenbefragung teilnahmen	2 693	1 430
Kunden, die weiterhin mit Clariant zusammenarbeiten wollen (%)	91	79

NATÜRLICHES KAPITAL

	2016	2015
Energieverbrauch (in Mio. kWh)	2 950	2 866
Energieverbrauch (in kWh/t produzierter Güter)	719	782
Wasserverbrauch (in Mio. m ³)	48	49
Abwasservolumen (in Mio. m ³)	13	13
Treibhausgas-Emissionen (Scope 1 & 2 CO ₂ Äquivalente in Mio. t)	0,89	0,85
Treibhausgasausstoss (Scope 1 & 2 CO ₂ Äquivalente) (in kg/t produzierter Güter)	218	232
Abfallaufkommen (in Tausend t)	147	151

Inhaltsverzeichnis

INTEGRIERTER BERICHT 2016

002	»Wir schaffen Wert in mehr als einer Dimension«
002	Interview mit Rudolf Wehrli und Hariolf Kottmann
007	Das Fundament unseres Erfolgs
008	Vision, Mission und Werte
010	Zielsetzung und Strategie
015	Mitarbeitende und Führungskultur
018	Ein starker Motor für Wertschöpfung
019	Geschäftsmodell
024	Idea-to-Market
030	Market-to-Customer
036	Customer-to-Cash
042	Wertschöpfung in den vier Geschäftsbereichen
044	Care Chemicals
050	Catalysis
056	Natural Resources
062	Plastics & Coatings
068	Regionalperspektive: Blickpunkt Europa
069	Interview mit Oliver Kinkel, Leiter Region Europa
071	One Clariant: Lorenzos Erde
104	Finanzüberblick
118	Corporate Governance
138	Vergütungsbericht
154	Finanzbericht
244	Finanzkalender 2017

»Wir schaffen Wert IN MEHR ALS EINER DIMENSION«

Clariant wuchs sowohl beim Umsatz als auch in der Profitabilität und konnte ihren Cashflow deutlich steigern trotz schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen. Rudolf Wehrli und Hariolf Kottmann sprechen darüber, wie dies mit einem integrierten Ansatz gelingen konnte, der in vielfältigen, sich gegenseitig verstärkenden Dimensionen Wert schafft.

Wie beurteilen Sie die Leistung von Clariant im Jahr 2016?

HARIOLF KOTTMANN Clariant ist 2016 bei Umsatz und Profitabilität weiter gewachsen. Mit einem Umsatzplus in Lokalwährungen von 2 % und einem Anstieg der EBITDA-Marge vor Einmaleffekten auf 15.2 % haben wir unsere Ziele erreicht. Die Fortschritte spiegeln die exzellente Umsetzung unserer Strategie wider, die auf Steigerung des Wachstums und Verbesserung der Rendite in allen Geschäftsbereichen zielt. Sie resultieren aus unserer Fokussierung auf Innovation durch Schaffung von Mehrwert für unsere Kunden sowie aus höheren Volumen und konsequenter Kostendisziplin. Zudem konnten wir den Cashflow um 144 Millionen CHF auf 646 Millionen CHF steigern. Daher können wir unsere Aktionäre angemessen am Unternehmenserfolg beteiligen und sind sogar noch besser aufgestellt, um organisch und durch Akquisitionen zu wachsen.

Unsere globale Strategie sieht vor, Wachstumschancen in Schlüsselmärkten mit herausragenden Zukunftsperspektiven durch Innovationen und ergänzende Akquisitionen zu nutzen. 2016 haben wir z. B. durch die Übernahmen von Kel-Tech Inc. und X-Chem LLC unsere Position in einem der weltweit grössten Spezialchemie-Märkte gefestigt und von den grossen, innovationsgetriebenen Wachstumschancen der nordamerikanischen Ölindustrie profitiert. Wir haben unser Produktportfo-

lio und unsere Technologien ergänzt, um Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen, indem wir ihre Öl- und Gasproduktion optimieren. Zudem haben wir Zugang zu bedeutenden Erdöllagerstätten erhalten, wo wir zuvor eine geringere Marktpräsenz hatten. Es war genau der richtige Zeitpunkt um antizyklisch zu investieren und die aktuelle Krise der Branche zu nutzen. Die Perspektiven sind vielversprechend.

RUDOLF WEHRLI Dank ihres starken und vielfältigen Portfolios konnte Clariant trotz der anspruchsvollen Wirtschaftslage Wachstum erzielen und auf regionaler Ebene Chancen nutzen. Das ist keine Selbstverständlichkeit, sondern das Ergebnis gezielter Anstrengungen. So haben wir z. B. im asiatisch-pazifischen Raum den Umsatz um 4 % in Lokalwährungen gesteigert, was vorrangig auf die Ergebnisse in Indien, China und Indonesien zurückzuführen ist. In China ist uns mit einem Umsatzwachstum von 7 % die »Trendwende« gelungen. In Lateinamerika haben wir die Umsätze um 1 % in Lokalwährungen gesteigert und besser abgeschnitten als der Wettbewerb. Wenngleich die Nachfrage in Nordamerika geringer war – insbesondere in den Bereichen Care Chemicals und Natural Resources – bleibt Nordamerika ein strategisch bedeutender Markt. Und schliesslich zeigte Europa vor allem aufgrund höherer Volumen ein solides Wachstum.

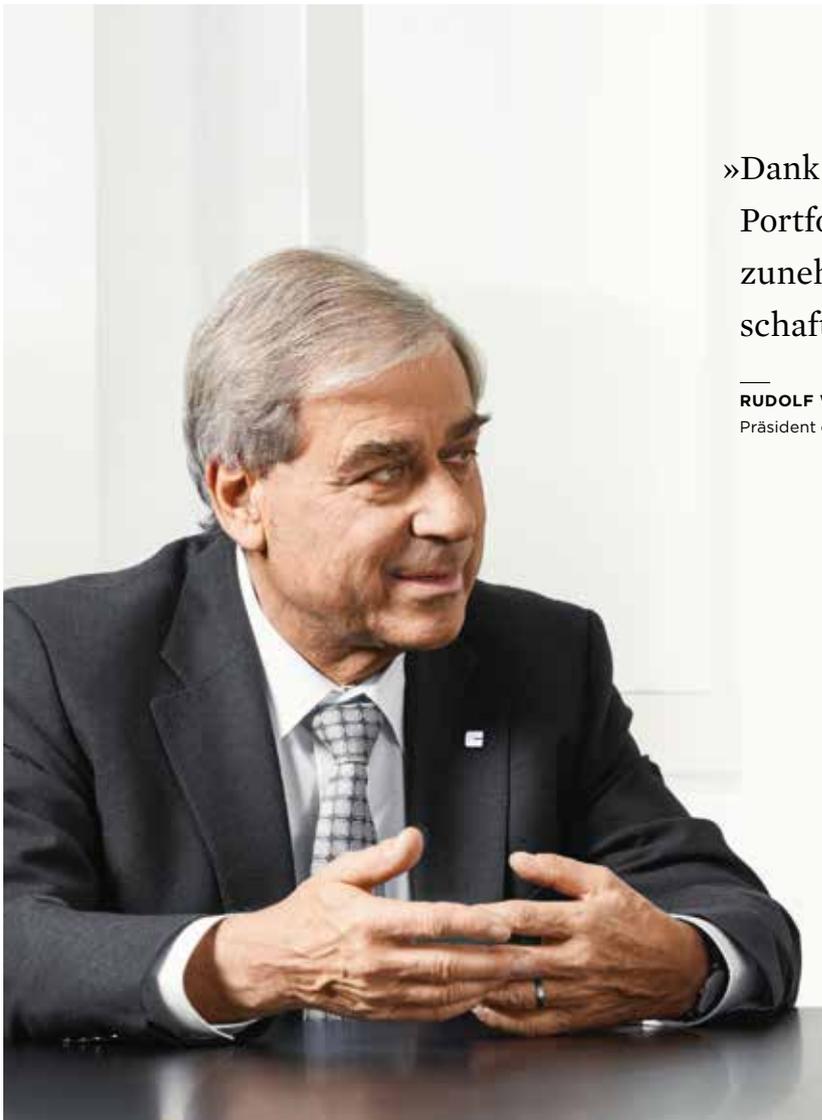
Im Gegensatz zu den vergangenen Jahren befasst sich Ihr Geschäftsbericht dieses Mal mit Europa. Verliert der europäische Markt nicht an Bedeutung?

HARIOLF KOTTMANN Die Wachstumschancen liegen eindeutig in Asien sowie Nord-, Mittel- und Südamerika. Europa bleibt für uns aber sehr wichtig. Bei Kosmetikprodukten ist Europa ein massgeblicher globaler Bezugspunkt und dank der Erholung der hiesigen Automobilindustrie zeichnet sich eine wachsende Nachfrage an



RUDOLF WEHRLI
Präsident des Verwaltungsrats

HARIOLF KOTTMANN
Chief Executive Officer



»Dank ihres resilienten und vielfältigen Portfolios konnte Clariant trotz der zunehmend herausfordernden Wirtschaftslage Wachstum verzeichnen.«

RUDOLF WEHRLI
Präsident des Verwaltungsrats

Giessereiprodukten unserer Geschäftseinheit Functional Minerals ab. Mit einem Umsatz von 2 Milliarden CHF erzielen wir hier noch immer unseren grössten Ergebnisanteil, 44 % unserer Beschäftigten arbeiten hier. Zudem ist uns die Nähe zu unseren europäischen Kunden wichtig. Europa ist eine stabile Region und das Geschäft hier ist Clariants Rückgrat.

RUDOLF WEHRLI Mit Blick auf Nachhaltigkeit und Innovation ist Europa ein Spitzenreiter. Wir finden hier hochqualifizierte Mitarbeitende, eine exzellente Infrastruktur und wertvolle Partnerschaften. Unsere aktuellen Innovationstätigkeiten in Europa sind vielversprechend, vor allem bei Rohstoffen auf biologischer Basis. So sehen wir eine steigende Nachfrage nach EcoTain®-Produkten, die besonders nachhaltig sind und zudem hohe Margen aufweisen. Daneben leistet Europa Pionierarbeit, wenn es darum geht, Produkte auslaufen zu lassen, die nicht nachhaltig sind. Immer strengere Regularien eröffnen Geschäftschancen und wir sind gut aufgestellt, sie zu nutzen – zumal Nachhaltigkeit bei Clariant ein absolutes

Schwerpunktthema ist: Sie ist eine der fünf Säulen unserer übergeordneten Unternehmensstrategie und wir wurden 2016 zum vierten Mal in Folge im renommierten Dow Jones Sustainability Index (DJSI) als eines der nachhaltigsten Chemieunternehmen geführt.

Vor kurzem wurde Hariolf Kottmann zum Präsident der Cefic ernannt, dem Verband der europäischen chemischen Industrie. Herr Wehrli, was bedeutet das für Clariant?

RUDOLF WEHRLI Als Sprachrohr der chemischen Industrie setzt sich Cefic für die Interessen der Branche auf europäischer Ebene ein. Insgesamt vertritt der Verband Unternehmen mit europaweit 1,2 Millionen Arbeitsplätzen. Von einem günstigen Geschäftsumfeld profitiert natürlich auch Clariant. Der Verband ist Partner politischer Entscheidungsträger in der EU und leistet dadurch einen Beitrag zum bereits fortschrittlichen und vorbildlichen regulatorischen Umfeld in Bezug auf Arbeitssicherheit und Umweltschutz. Cefic setzt sich jedoch



»Die Chemiebranche spielt bei der Lösung globaler Probleme wie Klimawandel und Ressourcenknappheit eine Schlüsselrolle.«

HARIOLF KOTTMANN
Chief Executive Officer

auch vehement für Produktverantwortung und unternehmerische Nachhaltigkeit ein, was im vollen Einklang mit unserer Unternehmensstrategie steht. Und natürlich sind wir stolz, dass unser CEO als Präsident der Cefic fungiert, obgleich die Schweiz, wo Clariant ihren Hauptsitz hat, gar nicht zur EU gehört.

Nachhaltigkeit gehört zur Unternehmensstrategie von Clariant. Wie macht sich das bezahlt?

HARIOLF KOTTMANN Nachhaltigkeit ist nicht nur eine der fünf Säulen, sie ist fest verankert in unseren Markennwerten »Performance«, »People« und »Planet«. Die Chemiebranche spielt bei der Lösung globaler Probleme wie Klimawandel und Ressourcenknappheit eine Schlüsselrolle. Wenn wir an der Spitze dieses Veränderungsprozesses stehen, erzielen wir Wettbewerbsvorteile. Nachhaltigkeit ist Voraussetzung für unternehmerisches Denken: Indem wir die Bedürfnisse unserer Stakeholder berücksichtigen, entstehen aus gesellschaftlichen und umweltspezifischen Herausforderungen

Chancen für innovative Lösungen, die Mehrwert generieren. So integrieren wir Nachhaltigkeit z. B. durch unsere EcoTain®-Kennzeichnung und unser Portfolio Value Program systematisch in unser Produktangebot. Bislang bieten wir über 140 Produkte mit EcoTain®-Kennzeichnung an, die nicht nur häufig profitabler sind als herkömmliche Produkte, sondern auch nachhaltiger und besser.

Dieses Jahr veröffentlicht Clariant ihren Geschäftsbericht erstmals in Form eines Integrierten Berichts, der zeigt, wie das Unternehmen Mehrwert in den drei Dimensionen »Performance«, »People« und »Planet« schafft. Was hat zu dieser Entscheidung geführt?

RUDOLF WEHRLI Ein Geschäftsbericht dient niemals einem Selbstzweck. Er sollte klar aufzeigen, wie ein Unternehmen geführt wird und langfristig Wert schafft. Bei Clariant generieren wir Wert in vielen Dimensionen. Der Integrierte Bericht zeigt, wie wir mit finanziellen,

intellektuellen, personellen, beziehungsorientierten, produktionsrelevanten und natürlichen Ressourcen arbeiten. Mit diesem Ansatz fördern wir unseren langfristigen Erfolg und heben uns vom Wettbewerb ab. Dies vermittelt unseren Aktionären und anderen Anspruchsgruppen ein umfassenderes Bild, um Entscheidungen hinsichtlich ihrer Beziehung zu Clariant treffen zu können.

HARIOLF KOTTMANN Unser Managementansatz ist langfristig und ganzheitlich. Wir widmen den finanziellen Aspekten grosse Aufmerksamkeit, berücksichtigen aber auch andere Faktoren. Der Integrierte Bericht erläutert erstmals unser Geschäftsmodell, das sich auf drei zentrale Phasen der Wertschöpfung konzentriert: »Idea-to-Market«, »Market-to-Customer« und »Customer-to-Cash«. Entsprechend legen wir dar, wie verschiedene Kapitalien verarbeitet werden und dadurch Mehrwert für unsere Kunden, Mitarbeitenden, Aktionäre und die Umwelt entsteht.

Welchen Nutzen hat Ihrer Meinung nach integrierte Berichterstattung?

RUDOLF WEHRLI Ganz einfach: mehr Transparenz. In den letzten Jahren wurde die Forderung der Finanzwelt nach transparenter Information immer lauter. Da der Trend immer mehr in Richtung nachhaltiger Investitionen geht, müssen wir zeigen, wie wir langfristig Wert schaffen. Letztlich können wir durch sorgfältige Beachtung von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen langfristig auch höhere Ergebnisse realisieren. Wir sind der festen Überzeugung, dass langfristige Investoren unseren zukunftsorientierten Ansatz schätzen, da dieser einen ganzheitlichen Blick auf unser Unternehmen erlaubt.

Was können wir von Clariant in diesem Jahr erwarten?

RUDOLF WEHRLI Verschiedene Gründe sprechen dafür, dass 2017 noch anspruchsvoller werden wird als 2016. Um unsere Ziele zu erreichen, müssen wir den Markt übertreffen und dort präsent sein, wo Wachstum stattfindet. Wenngleich unsere ausgereiften Märkte weiterhin eine bedeutende Rolle spielen, verlagern wir den geschäftlichen Fokus stärker auf China sowie Nord-, Mittel- und Südamerika.

HARIOLF KOTTMANN Um ein Chemieunternehmen erfolgreich zu führen, benötigt es diszipliniertes Kosten- und Wachstumsmanagement. 2017 werden wir uns noch mehr auf Vertrieb und Marketing konzentrieren. Unsere Verkaufsteams werden kontinuierlich nach neuen Chancen Ausschau halten, um bei Kunden ein Bewusstsein für Innovationen zu schaffen, die für sie Wert generieren. Und wir werden weiterhin in die Mitarbeiterentwicklung investieren, da unsere Verkaufsteams bei der Steigerung nachhaltigen Wachstums eine Schlüsselrolle spielen.

HARIOLF KOTTMANN

Geboren 1955
Chief Executive Officer (CEO) seit 1. Oktober 2008
Mitglied des Verwaltungsrats seit 10. April 2008

RUDOLF WEHRLI

Geboren 1949
Präsident des Verwaltungsrats seit 27. März 2012
2008–2012 Vizepräsident
2007–2012 Mitglied des Verwaltungsrats

Das Fundament **UNSERES ERFOLGS**



10,2 %

ROIC

Die Rentabilität des eingesetzten Kapitals stieg von 9,7% in 2015 auf 10,2%.

Vision, Mission und Werte

Um für unsere Kunden, Mitarbeitenden, Aktionäre und die Umwelt Mehrwert zu schaffen, baut Clariant auf ein starkes Fundament: Eine Vision, die uns Orientierung gibt, eine klar definierte Mission und ein Wertesystem, das jeden Einzelnen bei Clariant dabei unterstützt, neue Möglichkeiten zu entdecken, wie wir für alle Stakeholder Wert schaffen können.

Eine dynamische Vision und Mission

Die Vision von Clariant ist es, das weltweit führende Spezialchemieunternehmen zu werden und sich durch eine überdurchschnittliche Wertschöpfung für alle seine Stakeholder auszuzeichnen. Um diese Vision in die Realität umzusetzen, ist Clariant entschlossen, in ihren Geschäftsfeldern eine führende Position einzunehmen, zu behaupten und funktionale Exzellenz zu einem integralen Teil ihrer Unternehmenskultur zu machen. Clariants Mission besteht darin, Wert zu schaffen, indem wir Bedürfnisse erkennen und wertschätzen:

- unserer Kunden – indem wir ihnen wettbewerbsfähige und innovative Lösungen anbieten
- unserer Mitarbeiter – indem wir unsere Unternehmenswerte leben
- unserer Aktionäre – indem wir überdurchschnittliche Erträge erwirtschaften
- unserer Umwelt – indem wir nachhaltig agieren

Wertschätzung als treibende Kraft im Tagesgeschäft

Clariant ist davon überzeugt, dass Wertschätzung die Basis dafür bildet, unsere Kunden erfolgreich dabei unterstützen zu können, in ihren jeweiligen Märkten führend zu bleiben. Wertschätzung bildet den Kern von

allem, was Clariant tut – in jedem Bereich, in dem der Konzern aktiv ist, und in jedem Bereich, auf den er Einfluss nehmen kann: Performance, People, Planet. Das Unternehmen drückt seine Wertschätzung in unterschiedlichster Weise aus: durch ein unerschütterliches Bekenntnis zu Transparenz und Integrität; durch eine Atmosphäre, die von Dialog und respektvollem Umgang miteinander geprägt ist; und durch den Einsatz nachhaltiger, modernster Technologie. Ein permanenter Dialog erlaubt dem Unternehmen, die Bedürfnisse aller seiner Stakeholder zu verstehen und entsprechende Lösungen zu entwickeln, die dem Unternehmen helfen, auch die strengsten Standards zu erfüllen und neue Benchmarks in der Branche zu setzen. Clariant strebt nach aussergewöhnlichen Leistungen bei allen ihren Aktivitäten und arbeitet konsequent daran, ihren Kunden innovative, passgenaue und hochqualitative Lösungen anzubieten.

KLAR ABGELEITETE STRATEGIE



»Unsere Vision ist es, das weltweit führende Spezialchemieunternehmen zu werden.«

HARIOLF KOTTMANN
Chief Executive Officer

Ein positiver Geschäftsverlauf durch Kultur und einen guten Namen

Nachhaltiger Unternehmenserfolg und nachhaltige Wertschöpfung können nur in einer Unternehmenskultur erreicht werden, die Geschäftsverlauf, soziale Interessen und Umweltziele in eine stimmige Balance bringt und die die Werte aller Stakeholder widerspiegelt.

Clariants Unternehmenswerte sind fundamental wichtig, um Wert zu schaffen und Wertschätzung in die Unternehmenskultur einzubetten. Sechs zentrale Werte fördern Verhaltensweisen, die alle Clariant Mitarbeitenden teilen, und tragen dazu bei, dass Clariant als Marke sogar noch stärker wird.

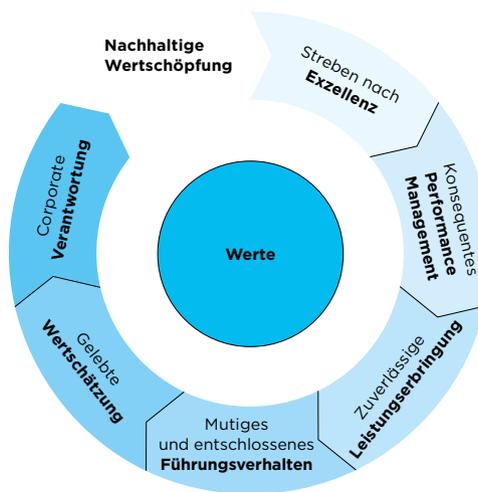
50

Basispunkte Anstieg der Marge auf 15,2%

MARKENWERTE MIT EINEM FOKUS AUF PERFORMANCE, PEOPLE UND PLANET



UNTERNEHMENSWERTE FÜR NACHHALTIGE WERTSCHÖPFUNG



29%

Anstieg des Cashflow
auf 646 Mio. CHF

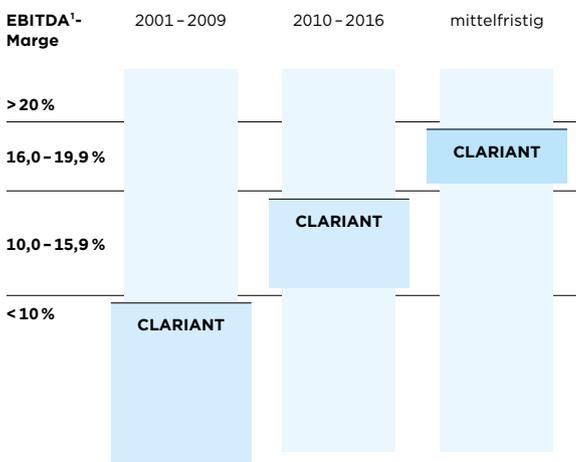
Zielsetzung und Strategie

Um Clariant als Ganzes und ihre einzelnen Geschäftsbereiche auf Wertschöpfung auszurichten, werden die Gesamtziele und Finanzziele durch relevante Nachhaltigkeitsthemen ergänzt, von einer Unternehmensstrategie mit fünf Säulen unterstützt und bis zur Ebene der Geschäftseinheiten aufgeschlüsselt.

Gesamtziele und Finanzziele zur Erreichung der Vision von Clariant

Clariant hat Gesamtziele und Finanzziele festgelegt, die die Vision des Unternehmens zum Ausdruck bringen, das global führende Spezialchemieunternehmen zu werden und eine überdurchschnittliche Wertschöpfung für alle Stakeholder zu erzielen. Diese Gesamtziele und Finanzziele definieren präzise folgende Aspekte: Innovation, Wachstum, Rendite, Cashflow, Positionierung in der Branche, Investoren, Mitarbeitende, Wahrnehmung durch die Kunden und Nachhaltigkeit.

VOM MITTELFELD AN DIE SPITZE - AUF DEM WEG IN DEN SPITZENBEREICH DER SPEZIALCHEMIE



¹ vor Einmaleffekten

Ein finanzspezifisches Schlüsselziel besteht darin, mittelfristig eine EBITDA-Marge vor Einmaleffekten von 16 bis 19 % zu erzielen. Clariant hat diesbezüglich in den letzten Jahren signifikante Fortschritte erzielt und vor dem Hintergrund der anspruchsvollen Wirtschaftslage ist die Erhöhung der EBITDA-Marge vor Einmaleffekten von 14,7 % im Jahr 2015 auf 15,2 % im Jahr 2016 ein Erfolg.

Sämtliche unternehmensübergreifenden Gesamtziele und Finanzziele sind in der folgenden Tabelle zusammenfassend dargestellt. In der Tabelle sind die Ziele hinsichtlich des Markenwerts – Performance, People und Planet – gruppiert, den sie am meisten unterstützen – und entsprechend der Stakeholder-Gruppe oder des Themas mit dem stärksten Bezug.

GESAMTZIELE UND FINANZZIELE

Performance

- Finanzen:
- Organisches Wachstum (über dem BIP-Wachstum)
 - Profitabilität (EBITDA-Marge 16 - 19%)
 - Rentabilität des eingesetzten Kapitals (ROIC) über dem Durchschnitt der Peer Group
 - Starke Cashflow-Generierung
 - Vorstoss in die Spitzenklasse der Spezialchemie

Innovation:

- Ruf als echtes »Powerhouse« bei Forschung und Entwicklung sowie Innovation

People

Kunden:

- Anbieter in Wachstumsmärkten mit Zukunft und starken Wachstumsraten
- Fokussierung auf Geschäfte mit starker Wettbewerbsposition und Preissetzungsmacht

Mitarbeitende:

- Entwicklung zu einem bevorzugten Arbeitgeber

Aktionäre:

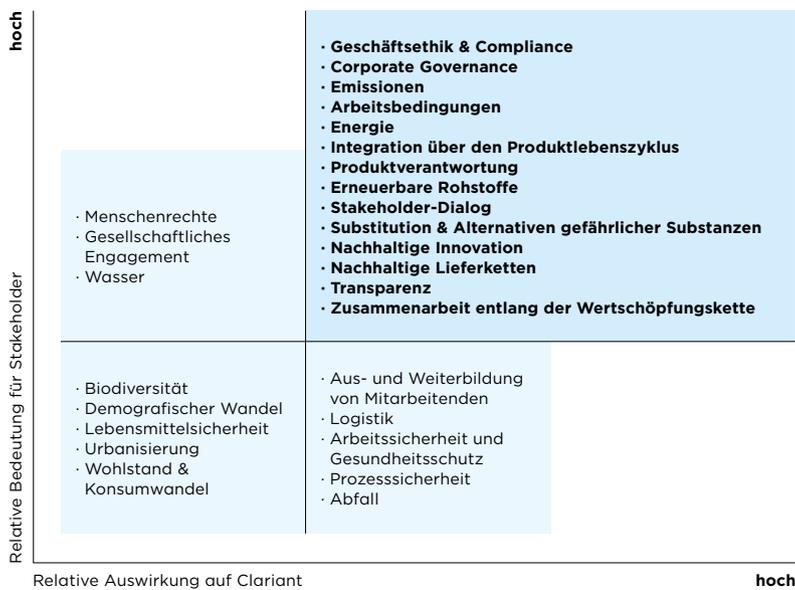
- Börsennotiertes Unternehmen mit breiter Aktionärsbasis und zuverlässigen, langfristigen Ankeraktionären
- Ausgezeichneter Ruf und Reputation für Profitabilität, Wachstum und Gesamttrendite für Aktionäre (TRS), die über dem Branchendurchschnitt liegen

Planet

Lösungen:

- Wertsteigerung durch angewandte Nachhaltigkeit

MATERIALITÄTSMATRIX VON CLARIANT



Wesentliche Nachhaltigkeitsthemen

Zur Ergänzung der Gesamt- und Finanzziele berücksichtigt Clariant bei strategischen Entscheidungen ebenfalls relevante Nachhaltigkeitsthemen. Zur Festlegung der wesentlichsten Themen und einiger geringfügig weniger wesentlicher, aber dennoch signifikanter Themen wurde 2013 eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt, die 2015 aktualisiert wurde. Dabei wurde das Ausmass der Auswirkungen potenzieller Nachhaltigkeitsthemen für das Unternehmen und seine Anspruchsgruppen ermittelt.

Die Materialitätsbewertung zeigte ebenfalls die Bedeutung externer gesellschaftlicher Trends, die Clariant nur in sehr begrenztem Mass selbst beeinflussen kann, die jedoch wichtige Markttreiber für langfristige strategische Überlegungen darstellen. Mit dem Wachstum des weltweiten Wohlstands verändern sich die Kon-

summuster. Dieser Wandel führt zu einer wachsenden Nachfrage nach Lösungen in den Bereichen Schönheit, Gesundheit und Lebensstil. Darüber hinaus steigt durch den demografischen Wandel und die wachsende und älter werdende Weltbevölkerung auch die Nachfrage nach Nahrungsmittelsicherheit, Mobilität sowie Sicherheit allgemein. Schliesslich erfordert auch die zunehmende Urbanisierung innovative Lösungen im Bauwesen, bei Energieerzeugung und -verbrauch sowie beim Umweltschutz. Die Produkte und Dienstleistungen von Clariant bieten ein breites Spektrum an Lösungen für diese globalen Trends.

Ein Schlüsselement, um die Signifikanz der Themen einzuschätzen, war der erste Clariant Sustainability Dialog 2015 in Frankfurt, an dem über 150 Vertreter aus Industrie, Medien, Kapitalmarkt und Public Policy/Politik teilnahmen. Beim Clariant Sustainability Dialog



reports.clariant.com/2016/sustainability-report

»Der Chemiemarkt in China ist schon heute der mit Abstand grösste weltweit. Zusätzlich werden in den nächsten fünf Jahren mehr als zwei Drittel des weltweiten Wachstums der Chemieindustrie auf diesen Markt entfallen.«

CHRISTIAN KOHLPAINTNER

Mitglied des Executive Committee

Interview

Strategischer Fokus auf China

Im April 2016 nahm Christian Kohlpaintner seine Tätigkeit in Schanghai auf. Damit ist das Executive Committee in der Region vertreten und kann die Umsetzung strategischer Ziele forcieren sowie Wachstum beschleunigen. Christian Kohlpaintner beschreibt die immer wichtigere strategische Rolle Chinas für Clariant.

Herr Kohlpaintner, Sie leben und arbeiten in Schanghai. Wie bewerten Sie aus dieser Perspektive den Stellenwert Chinas für Clariants zukünftigen Erfolg?

CHRISTIAN KOHLPAINTNER In China zu leben, ist hochinteressant und eine sehr bereichernde Erfahrung. China ist extrem dynamisch, hat eine junge Bevölkerung und nimmt neue Technologien schnell an, was man überall im Land auch sieht.

Selbst mit der aktuellen Wachstumsdelle, die als »Neue Normalität« bezeichnet wird, erwartet man weiterhin ein jährliches Wachstum zwischen 5,5 und 6,5%. Der chinesische Chemiemarkt ist schon heute der mit Abstand grösste weltweit. Zusätzlich werden in den nächsten fünf Jahren mehr als zwei Drittel des weltweiten Wachstums der Chemieindustrie auf diesen Markt entfallen. Eine starke Präsenz in China ist von entscheidender Bedeutung für Clariants Wachstumsstrategie.

Wie positioniert sich Clariant, um in der Region Wachstum zu realisieren?

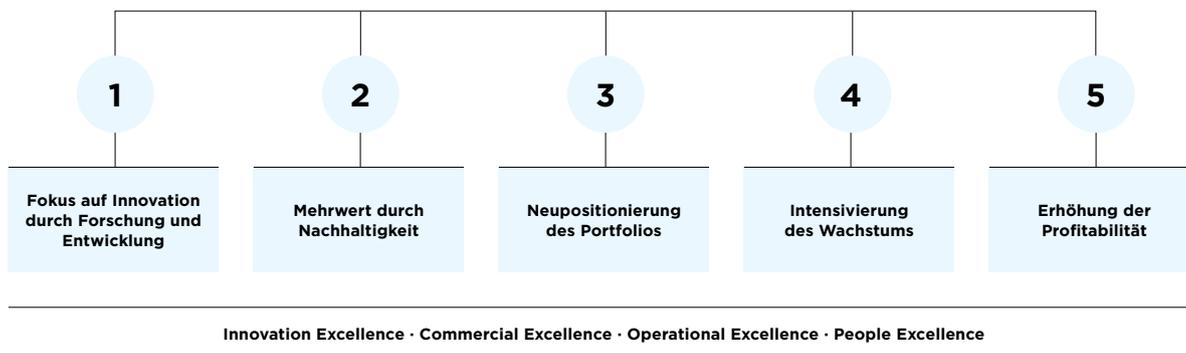
2016 waren wir schwerpunktmässig damit beschäftigt, China ganz oben auf die Agenda zu setzen. Wir haben solide Strategien entwickelt, um China ins Zentrum unserer unternehmerischen Ambition zu rücken, und wir sind definitiv gewillt, mutige Schritte zu gehen.



Der Shanghai One Clariant Campus (OCC) wird ab Anfang 2019 als Innovationszentrum zur Verfügung stehen und Clariant ermöglichen, Produkte aus China und für China, aber auch für den Rest der Welt zu entwickeln. Eine solche Institution ist ein Muss, wenn Clariant in China dauerhaft wettbewerbsfähig bleiben will.

Wir haben darüber hinaus für 2017 zum ersten Mal für alle Geschäftseinheiten speziell auf China bezogene Ziele definiert und Personen benannt, die für die Umsetzung der Pläne verantwortlich sind. In gewisser Weise werden wir China wie eine zusätzliche Clariant-Geschäftseinheit mit definierten Zielen für Profitabilität, Wachstum usw. behandeln. Die Ziele sind ehrgeizig, aber ich bin davon überzeugt, dass wir sie erreichen werden, denn Performance Management, Rollen und Verantwortlichkeiten sind exakt definiert und genau darauf ausgerichtet. Und das Wachstum von 7% im Jahr 2016 ist schon einmal ein sehr guter Anfang.

FÜNF-SÄULEN-STRATEGIE ZUR LEISTUNGSSTEIGERUNG



2016, der im November in Shanghai stattfand, wurden diese Themen vor etwa 200 Teilnehmern erneut aufgegriffen. Clariant plant auch 2017 wieder die Zusammenarbeit mit ihren Anspruchsgruppen beim nächsten Durchlauf der Materialitätsbewertung.

Fünf-Säulen-Strategie

Die fünf Säulen der Unternehmensstrategie fassen zusammen, wie Clariant ihre Gesamt- und Finanzziele erreichen will. Als Leitlinie dienen sie der Orientierung und der zielgerichteten Implementierung.

Erstmals im Jahr 2010 formuliert, wurden diese strategischen Säulen 2016 überarbeitet und weiterentwickelt. Ausgehend von Innovation folgt Nachhaltigkeit als Wegweiser für zukunftsorientierte Wertschöpfung. Die Neupositionierung des Portfolios, Intensivierung des Wachstums und Steigerung der Profitabilität sind auch weiterhin unverzichtbar für eine noch stärkere Ausrichtung auf Wertschöpfung für Aktionäre und andere Anspruchsgruppen.

In den einzelnen Geschäftseinheiten werden diese fünf Säulen in Hinblick auf die jeweilige Strategie in konkrete Massnahmen umgesetzt, sodass klare Vorgaben sicherstellen, wie die jeweilige Geschäftseinheit ihre Finanzziele erreicht.

Clariant Excellence unterstützt die Umsetzung der Strategie

Clariant Excellence (CLNX) hat sich zum Business Excellence-Programm entwickelt, bestehend aus Innovation Excellence, Commercial Excellence und Operational Excellence, um die Geschäftseinheiten bei der Umsetzung ihrer jeweiligen Strategie zu unterstützen.

CLNX fördert die systematische Wertschöpfung entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von der Produktidee über Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle, der Festlegung einer kommerziellen Strategie bis hin zur Gewährleistung der effektiven und effizienten Produktion und Lieferung der Endprodukte an die Kunden. Insgesamt wurde 2016 an über 1 000 CLNX-Projekten gearbeitet, was zu einem zusätzlichen Nettotonutzen von mehr als 132 Mio. CHF führte. In den letzten fünf Jahren sind allein die aus Kosteneinsparungen und zusätz-



»Die Fünf-Säulen-Strategie von Clariant unterstützt die Gesamt- und Finanzziele mit einem Rahmen, welcher der Organisation eine Richtung und einen Fokus vorgibt.«

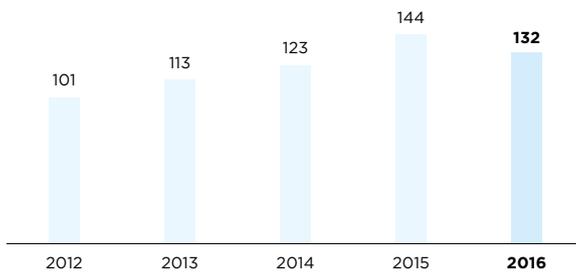
BERND HÖGEMANN
Leiter Corporate Planning & Strategy

4 150

Schulung für Spitzenleistungen

Zum systematischen Ausbau von Kompetenzen wurden bis Ende 2016 mehr als 4 150 Mitarbeitende bzw. etwa 24 % der gesamten Belegschaft im Rahmen von Clariant Excellence Programmen geschult.

NETTONUTZEN DURCH CLARIANT EXCELLENCE in Mio. CHF



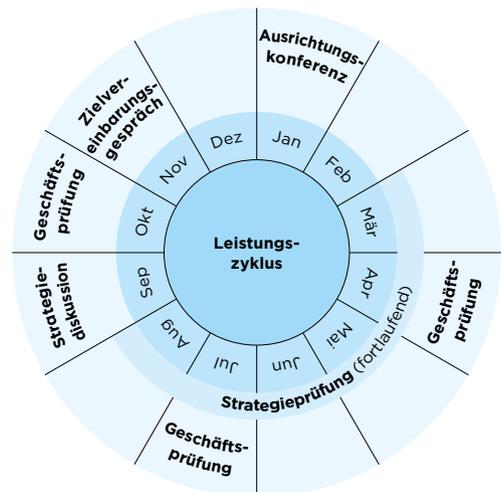
lichen Margenverbesserungen resultierenden Effekte erheblich angewachsen – auf etwa 613 Mio. CHF, davon 340 Mio. CHF Direktkostenvorteile.

People Excellence bezieht die Mitarbeitenden unter anderem in die Führungskräfteentwicklung und den Ausbau der Leistungsfähigkeit ein (siehe Seite 15 – 17). Mehr als 4 150 Mitarbeitende von Clariant oder circa 24 % der Gesamtbelegschaft wurden im Rahmen des Clariant Excellence-Programms bis Ende 2016 geschult. Der systematische Ausbau von Kompetenzen – ein Eckpfeiler des Tools und seiner zugrundeliegenden Denkweise – gewährleistet die Nachhaltigkeit des Clariant Excellence Programms.

Umsetzung in den Geschäftseinheiten

Um die Umsetzung der Strategie und das Erreichen der Gesamt- und Finanzziele von Clariant zu kontrollieren und sicherzustellen, nutzt das Clariant Executive Committee einen jährlichen Performance-Zyklus. Im Rahmen einer formellen Strategieprüfung im September jedes Jahres wird die Validität der Annahmen überprüft, welche dem dreijährigen Strategiezyklus der Geschäftseinheiten zugrundeliegen. Diese Prüfung geht den jährlichen Zielsetzungsgesprächen für das jeweils folgende Jahr voraus. In den jährlichen Zielsetzungsgesprächen werden die Finanzziele sowie die Umsetzung der zugrundeliegenden strategischen und taktischen Ziele für jedes Jahr festgelegt. Geschäftsprüfungen finden quartalsweise statt, um sicherzustellen, dass die Leistung der Leistungserwartung entspricht und um gegebenenfalls unterstützende Massnahmen zu erörtern und zu beschliessen.

JÄHRLICHER LEISTUNGSZYKLUS



Mitarbeitende und Führungskultur

Um im Markt erfolgreich zu sein, ist es wesentlich, Mitarbeitende auf allen Ebenen so zu befähigen, dass sie Wert für das Unternehmen und seine Anspruchsgruppen schaffen können. Die Praktiken von Clariant im Personalwesen, wie Personalbeschaffung, Weiterbildungen oder Performance Management, sind alle darauf ausgelegt, die Implementierung der Geschäftsstrategie zu unterstützen.

Spitzenleistung ermöglichen

Clariant strebt danach, ihren Ruf als bevorzugte Arbeitgeberin auszubauen, um auf dem Weg zum Spitzenleistungsunternehmen die richtigen Menschen anzusprechen, zu gewinnen und zu binden. 2016 stellte Clariant 1 675 neue Mitarbeitende fest ein (581 Frauen und 1 094 Männer). Im gleichen Zeitraum verliessen 629 Frauen und 1 269 Männer die Organisation. 38 % der Neueinstellungen wurden in den wachstumsstarken Märkten getätigt (Asien/Pazifik und Nordamerika). Um diese Wachstumsrate erreichen und globale Top-Talente erfolgreich anziehen zu können, hat Clariant die Personalbeschaffung umgestellt. Das neue System gibt dezidiere, gezieltere und kosteneffizientere Möglichkeiten an die Hand, hochkarätige Talente in den Regionen für den Konzern zu gewinnen und sich gleichzeitig besser als Arbeitgeber zu positionieren.

Clariant hat den Schwerpunkt ihrer Aktivitäten 2016 auf die Förderung von Spitzenleistungen durch die Cloud-basierte Plattform »MySuccess – Solutions for People« gelegt, welche alle mitarbeiterbezogenen Prozesse integriert. Sie ermöglicht es Führungskräften und Mitarbeitenden, erfolgreich zur Unternehmensleistung beizutragen und ihre Fähigkeiten und ihr Fachwissen noch weiter auszubauen. Unterstützt wird dies durch einen besonders einfachen Zugang zu Personaldaten

WICHTIGE LEISTUNGSINDIKATOREN ZUM PERSONALBESTAND VON CLARIANT

in Vollzeitstellen (Full Time Equivalents, FTE) oder Personenzahl (Mitarbeitende)

	2016	2015
Gesamtbelegschaft in FTE	17 442	17 213
Global Management ¹ (FTE)	814	817
Frauen im Global Management ¹ (FTE)	114 (14%)	104 (13%)
Männer im Global Management ¹ (FTE)	700 (86%)	713 (87%)
Belegschaft ² (FTE)	16 628	16 396
Anteil Frauen ² (FTE)	3 599 (22%)	3 652 (22%)
Anteil Männer ² (FTE)	13 029 (78%)	12 744 (78%)
Fluktuationsrate ³	10,7%	10,4%
Teilnehmer (Mitarbeitende) am an 360-Grad-Feedback (ML 1-5 +)	975	1 050
Teilnehmer (Mitarbeitende) am Leistungsdialog	9 000	7 880
Gesamtstunden Weiterbildung	201 884	182 398 ⁴
Weiterbildungsstunden (Ø je Trainingsteilnehmer)	19	20
Personalaufwand in Mio. CHF⁵	1 383	1 345

¹ Management Level 1-5

² Ausgenommen Global Management

³ Mitarbeitende, die das Unternehmen verlassen, geteilt durch den Personalbestand zum Jahresende, ohne zahlenmässige Erfassung der Veränderungen an der Grenze des Unternehmens.

⁴ Berichtigt nach Einführung des Learning Management Systems (LMS)

⁵ Gehälter, Sozialabgaben und ausserordentliche Personalkosten für eigene Mitarbeitende. Weitere 52 Mio. CHF wurden für externe Mitarbeitende aufgewendet.

und -prozessen und durch Interaktionsmöglichkeiten, einschliesslich einer neuen internen Stellenbörse, die den Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt, spannende Job-Angebote einzusehen, sich selbst zu bewerben oder Freunde für die betreffende Position vorzuschlagen. Als nächste Stufe wird derzeit ein neues, digitales und zentrales System für Personallösungen namens »EmployeeCentral@Clariant« entwickelt, das künftig

18%

Global Management
18% des Managements
Level 1-5 sind aus
Schwellenländern.



»Die Erwartung von Spitzenleistungen, ein einzigartiger Excellence-Ansatz sowie die Möglichkeit, den Wandel voranzutreiben und Wert zu generieren in einer respektvollen, aufgeschlossenen Umgebung, sind Schlüsselfaktoren, um Clariant als bevorzugten Arbeitgeber zu positionieren.«

MICHAEL RIEDEL
Leiter Group Human Resources

90

Diversität
Menschen aus über 90 Nationen bilden eine vielfältige Belegschaft.

die einzige globale Quelle für Personal- und Belegschaftsdaten sein wird. Es erlaubt dem Unternehmen, seine Effizienz im Personalwesen zu steigern, indem alle Personalprozesse durch eine einheitliche Anwendungslandschaft schlanker und unkomplizierter werden.

Bindung, Leistungsmanagement und Vielfalt

Weil das Gewinnen und Halten von engagierten und motivierten Mitarbeitenden für Clariant entscheidend ist, um ihren Führungsanspruch zu erfüllen und nachhaltig profitables Wachstum zu erreichen, hat das Unternehmen im November 2016 seine zweite Mitarbeiterbefragung durchgeführt. 15 803 Mitarbeitende, fast 90 % der Belegschaft, in 26 Ländern waren in 18 Sprachen zu der Umfrage eingeladen. Fast 11 000 Mitarbeitende beteiligten sich an dieser gross angelegten Befragung; das entspricht einem Anteil von 69 % aller zur Teilnahme eingeladenen Mitarbeitenden. Erste Ergebnisse zeigen, dass Clariant ihren »Engagement Score«, der die Verbundenheit zum Unternehmen zeigt, deutlich steigern konnte und zum weltweiten Vergleichsindex der Chemie-Industrie weiter aufschliesst. In Lateinamerika und in einigen Ländern der Region Südostasien/Pazifik liegt der »Engagement Score« bereits über dem Referenzwert des Landes. Als nächstes werden die Ergebnisse weiter analysiert, Prioritäten abgeleitet und ein Aktionsplan mit Fortschrittskontrolle aufgestellt.

Ein verbessertes Instrumentarium zum Leistungsmanagement als zentralem Teil des Mitarbeiterengagements und eine erhöhte Aufmerksamkeit für eine vielfältige Belegschaft runden die fortlaufenden Anpassungen zur Schaffung einer Hochleistungsorganisation ab. Die Mitarbeitenden von Clariant repräsentieren 90 verschiedene Nationalitäten. 44 % der Belegschaften arbeiten in Schwellenmärkten. Das Thema Diversität wird überall

MITARBEITENDE NACH REGIONEN

Gesamtbelegschaft 17 442



in der Organisation gelebt, um eine stark am Kunden orientierte Haltung sicherzustellen und organisatorisches Wachstum weltweit anzuregen. Der Gedanke der Vielfalt, die durch die Unterschiede in der Belegschaft entsteht, fördert Kreativität und Innovation. Für Clariant ist die Förderung von Vielfalt mehr als eine Richtlinie, sondern eng verbunden mit der Unternehmensstrategie.

Schulung und Personalentwicklung

People Excellence steht für Clariants Führungsphilosophie und übersetzt Geschäftsstrategien in Initiativen für die Entwicklung der Mitarbeitenden. Die People Excellence definiert das Leistungsvermögen, die Fähigkeiten und die Haltung, die nötig sind, um eine Strategie in der gesamten Organisation erfolgreich auszuführen.

People Excellence umfasst die Elemente »Führungskräfte-Entwicklung«, »Kultur und Engagement«, »Talent Management« sowie »Lernen und Ausbau der Fertigkeiten«. Zudem gewährleistet People Excellence, dass die Personalbeschaffung, das Leistungs- und Talentmanagement eng an den aktuellen und künftigen organisatorischen Anforderungen ausgerichtet sind.



»Die People-Excellence-Programme und -Initiativen von Clariant stärken ein konsistentes Führungsverhalten und einheitliche Managementpraktiken überall in der Organisation.«

—
KLEMENTINA PEJIC

Leiterin Senior Management Development

Weiterentwicklung der Führungskräfte

People Excellence zeigt sich zuerst an den Führungskräften in der Organisation, wie sie sich verhalten, wie sie führen und ihre Teams motivieren. In den letzten Jahre haben wir Kompetenzprofile für sämtliche Schlüsselpositionen definiert, damit Strategien erfolgreich umgesetzt werden können. Führungskräfte in Schlüsselpositionen werden im Rahmen eines strukturierten Prozesses evaluiert, erhalten ein sachliches Feedback und profitieren von individuellen Lernmassnahmen, um ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Kultur und Engagement für gute Ergebnisse

Eine Unternehmenskultur muss durch schlanke und abgestimmte Führungspraktiken proaktiv geformt werden. Fortwährendes Lernen und fortwährende Entwicklung sind die Basis für die Mitarbeitenden, um mit den sich wandelnden Anforderungen und dem steigenden Tempo im Markt Schritt halten zu können. Das Ziel von Clariant ist es, eine Kultur der Spitzenleistung zu etablieren, in der Führungsverantwortliche ihre Teams und die gesamte Organisation mit ihrer Leidenschaft für Erneuerung inspirieren und mobilisieren und so ihre Überzeugung und ihr Engagement für maximale Leistung im Unternehmen vorleben. Wir bieten vielfältige Programme an, um die individuelle Leistung, die Teamleistung und die Unternehmensleistung zu maximieren.

Talentmanagement für die Zukunft

Die wirtschaftlichen Bedingungen heute sind hochdynamisch – berufliche Anforderungen verändern sich permanent. Um erfolgreich zu bleiben, muss der Einzelne fortlaufend neue Fertigkeiten entwickeln, um dem Markt gerecht zu werden. Am besten geschieht das im Kontext konkreter Aufgaben, die für das Unternehmen relevant sind. Oft ist es nachhaltiger, Talente intern zu entwickeln als sie von aussen zu rekrutieren.

Der strukturierte Talentmanagement-Ansatz bei Clariant verbindet die Aspekte Geschäftsstrategie, Stellenprofil, Personalbeschaffung, Entwicklung und Leistungsmanagement miteinander. Dadurch können wir zielgerichtet hochqualifizierte interne Kandidaten für Führungspositionen interessieren, identifizieren und entwickeln. Aktuell haben befinden sich mehr als 1000 Talente in den lokalen, regionalen und globalen Talent-Pools, die systematisch für verantwortungsvollere Positionen aufgebaut werden. Clariant konnte seit 2012 mehr als 85% ihrer Positionen im Senior Management intern besetzen.

Die erste Säule im Talentmanagement ist das Verständnis für die richtigen Kriterien bei der Kandidatenauswahl und eine zutreffende Einschätzung des künftigen Entwicklungspotenzials des Mitarbeitenden. Die Implementierung eines Systems, mit dem Talente entwickelt werden können und mit dem gemessen werden kann, wie sich die Arbeit von Führungskräften auf die Organisation auswirkt, bilden die zweite Säule im Talentmanagement. Sicherzustellen, dass Talente effektiv eingesetzt werden, bildet die dritte Säule. Dadurch können Talente motiviert und an die Organisation gebunden werden.

Ausbau der Fähigkeiten durch Lernen

Ein wichtiger Bestandteil der People-Excellence-Strategie ist es, massgeschneiderte Lernprogramme anzubieten, welche die Fähigkeiten des Einzelnen verbessern und seine Leistung steigern. Clariant ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich ständig durch ein breites Angebot an Lernmöglichkeiten weiterzuentwickeln. Das Clariant Learning & Academy-Team nutzt die jährliche Lernbedarfsanalyse, um individuelle und organisatorische Lernbedürfnisse zu identifizieren und das Trainingsangebot entsprechend anzupassen.

Ein starker Motor für
WERTSCHÖPFUNG



»Clariant schafft nachhaltige Werte durch die Berücksichtigung nicht-finanzieller wie finanzieller Indikatoren und ihrer Interaktion. Wir sind davon überzeugt, dass langfristige Investoren den Wert dieser zukunftsorientierten integrierten Berichterstattung erkennen.«

RUDOLF WEHRLI

Präsident des Verwaltungsrats

Clariant steht in fortlaufendem Kontakt mit ihren Anspruchsgruppen, um deren Bedürfnissen gerecht zu werden und Rückmeldungen zu optimalen Möglichkeiten der Wertschöpfung zu erhalten. Im Rahmen dieser Interaktion fanden im Jahr 2016 Kundenbefragungen mit 2 693 Teilnehmern (Seite 31), Informationsveranstaltungen und Präsentationen bei Analysten- und Investorenkonferenzen, eine globale Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit mit 11 000 Teilnehmern (Seite 16) sowie der zweite Clariant Sustainability Dialog in Schanghai mit mehr als 200 Gästen statt (Seite 11).

Clariants Geschäftsmodell kommt den Anspruchsgruppen in Form von Komplettlösungen auf der Grundlage leistungsstarker Forschungs- und Entwicklungsarbeit, zuverlässiger und termingerechter Lieferung der Produkte sowie überdurchschnittlicher Profitabilität, Wachstumsraten und Erträge zugute. Clariant ist als attraktiver Arbeitgeber in der Lage, engagierte und motivierte Mitarbeitende langfristig zu binden und mit nachhaltigen Methoden Werte zu schaffen. Dieser Nutzen für die Anspruchsgruppen ist in die Gesamtzielsetzung des Unternehmens (Seite 10) sowie in die Unternehmensstrategie integriert (Seite 13).

In drei Wertschöpfungsphasen werden Herausforderungen zu Chancen

Das Geschäftsmodell des Unternehmens basiert auf drei Phasen der Wertschöpfung: »Idea-to-Market«, »Market-to-Customer« und »Customer-to-Cash«. Eine gut gefüllte Innovationspipeline, kundenorientierte Vertriebs- und Marketingprozesse sowie effiziente operative Abläufe sind Schlüsselfaktoren für profitables Wachstum. Gesellschaftliche Trends, spezifische Markttreiber und wirtschaftliche Entwicklungen formen das externe Umfeld, in welchem das Unternehmen mit seinem Geschäftsmodell Wert schafft.

Die Konzernperspektive auf diese externen Treiber wird im Interview mit Verwaltungsratspräsident Rudolf Wehrli und CEO Hariolf Kottmann (Seite 2) und im Kapitel Zielsetzung und Strategie (Seite 11) näher beleuchtet, während die Geschäftsbereichsperspektive in den Kapiteln zu den einzelnen Geschäftsbereichen (Seiten 44, 50, 56 und 62) thematisiert wird.

Clariant trägt zur Lösung gesellschaftlicher und ökologischer Herausforderungen bei, indem das Unternehmen die Aussenperspektive einnimmt und die Anforderungen seiner Anspruchsgruppen sowie globale Herausforderungen als Chance zu neuen Geschäftsgelegenheiten versteht. Im gesamten Bericht wird deutlich: Eine klare Strategie mit ehrgeiziger Zielsetzung, eine starke Führungskultur mit Schwerpunkt auf unternehmerischem Denken und eine Führungsrolle in vier Schlüsselbereichen stellen sicher, dass aus einer soliden Basis kontinuierliches Wachstum hervorgeht.

Input (Verwendete Ressourcen)

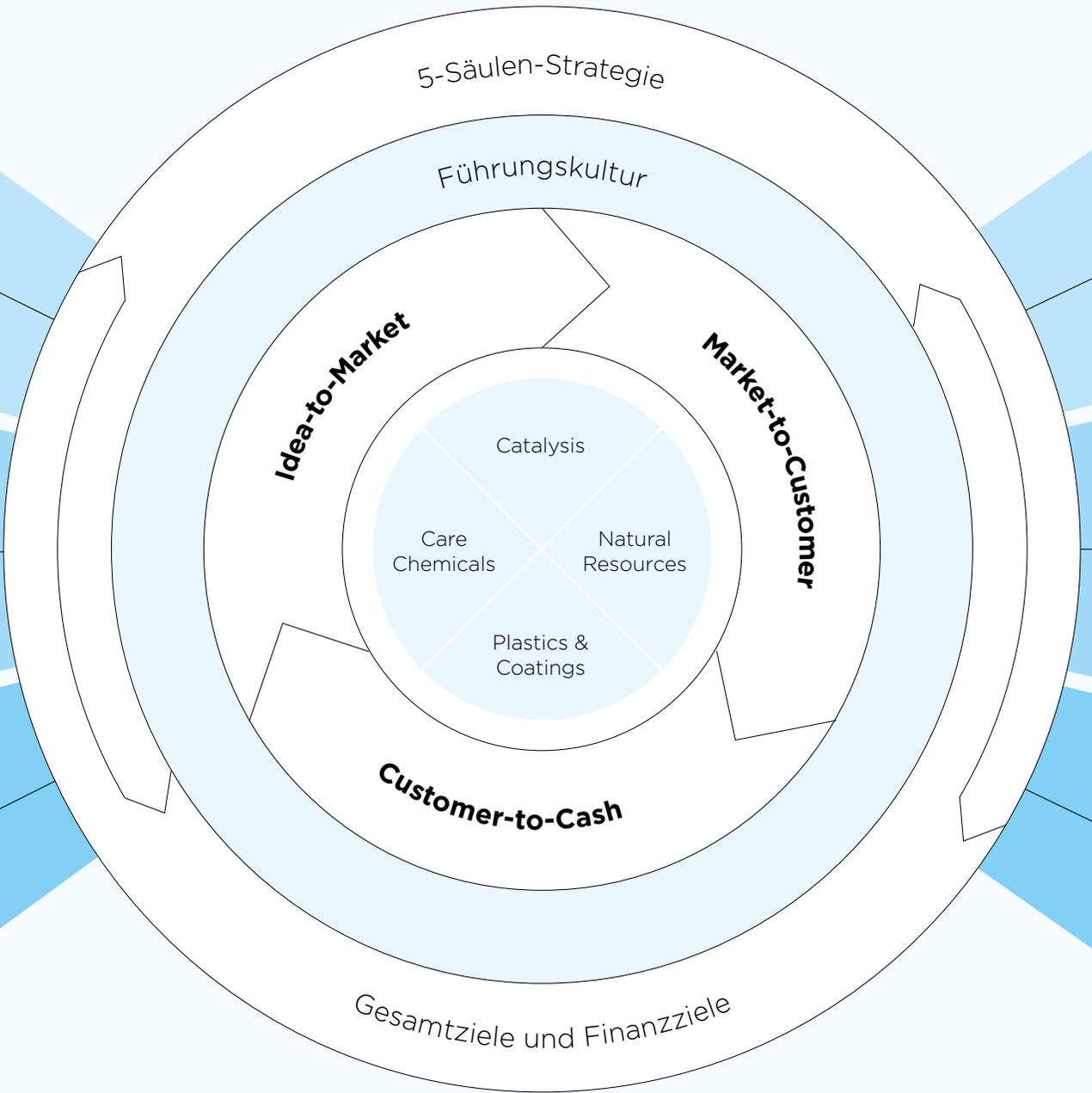
Performance	 Finanzkapital	206 F&E-Aufwendungen in Mio. CHF (3,5% des Konzernumsatzes)	297 Investitionen in Sachanlagen in Mio. CHF	1435 Personalaufwand in Mio. CHF (inkl. externe Mitarbeitende)	2221 Ausgaben für Rohstoffe in Mio. CHF
	 Intellektuelles Kapital	125 Wissenschaftliche Kooperationsprojekte	320 Aktive Innovationsprojekte		
People	 Humankapital	1675 Einstellungen neuer Mitarbeitenden	201884 Weiterbildungsstunden	~1100 Mitarbeitende in F&E	
	 Beziehungs- kapital	975 Teilnahme von Management-Mitarbeitenden am 360-Grad-Feedback	> 60% Anteil Rohstofflieferanten, die nach Nachhaltigkeitskriterien geprüft wurden (gemessen an Einkaufssumme)	> 500 Kundeninterviews	2693 Teilnehmer an Kundenbefragungen
Planet	 Produziertes Kapital	8 Globale F&E-Zentren	> 50 Technik-Zentren	76 Produktionsstandorte	2,82 Rohstoffeinkauf in Mio. t
	 Natürliches Kapital	2950 Energieverbrauch in Mio. kWh	48 Wasserverbrauch in Mio. m ³		

Umfeld

Anforderungen von Anspruchsgruppen
Gesellschaftliche Trends und Markttreiber



Clariant - Vision, Mission und Unternehmenswerte



FEEDBACK VON ANSPRUCHSGRUPPEN



Output (Ergebnisse)

5 847

Umsatz
in Mio. CHF

15,2%

EBITDA-Marge
vor Einmaleffekten

646

Operativer Cashflow
in Mio. CHF

6 500

Patente zum Jahresende

17 442

Mitarbeitende in FTE

114

Frauen im Global Management

3 599

Frauen allgemeine Belegschaft

0,19

Betriebsunfälle mit mindestens
einem Tag Ausfallzeit pro 200 000
Arbeitsstunden (LTAR)

91%

Kunden, die eine weitere
Zusammenarbeit wünschen

81%

Kunden, die eine intensivere
Geschäftsbeziehung wünschen

4,09

Produktionsvolumen
in Mio. t

13

Abwasser
in Mio. m³

0,89

Treibhausgasemissionen
(Scope 1 und 2) in Mio. t

147

Abfallmenge in Tausend t

Ergebnis erzielt für:

Umwelt

Mitarbeitende

Aktionäre

Kunden

Geschäftsmodell

Bei Clariant steht die Generierung von Werten im Mittelpunkt. Das Geschäftsmodell basiert auf drei Stufen der Wertschöpfung. Wissen wird kontinuierlich in nachhaltige und innovative Lösungen umgewandelt und schafft damit Mehrwert für alle Anspruchsgruppen. Dieser ganzheitliche Ansatz bei der Wertschöpfung spiegelt sich in den Markennwerten Performance (Leistung), People (Menschen) und Planet (Umwelt) wider und wird durch die neue integrierte Berichterstattung von Clariant transparent kommuniziert.

Integrierte Berichterstattung

Auf den komplexen Märkten von heute schaffen Unternehmen Werte, indem sie ein breites Spektrum an Ressourcen und Aspekten – materiellen wie immateriellen, finanziellen wie nicht-finanziellen – in ihre Strategien einbeziehen. Integrierte Berichterstattung sorgt für ein genaueres und umfassenderes Bild dieses Gesamtprozesses.

Der Ansatz von Clariant basiert auf Schlüsselementen des »International Integrated Reporting Framework«, einem Leitfaden, der vom International Integrated Reporting Council (IIRC) entwickelt und herausgegeben wurde. Der IIRC und andere Institutionen beschäftigen sich auf weltweiter Ebene mit der Bedeutung einer integrierten Unternehmensberichterstattung und betonen insbesondere das Potenzial des Rahmenwerks, wichtige Veränderungen anzustossen.

Die integrierte Berichterstattung ermöglicht es Unternehmen, aufzuzeigen, wie sie durch den Einsatz und die Transformation verschiedener Kapitalformen mithilfe ihrer Strategien, Prozesse, Leistungen, Planungen und Governance-Konzepte Werte generieren. Aktionäre und andere Anspruchsgruppen können auf dieser Grundlage informiertere Entscheidungen im Hinblick auf ihre Beziehungen mit einem Unternehmen treffen.

Von einem internen Standpunkt aus betrachtet, basiert die integrierte Berichterstattung auf integriertem Denken und fördert es andererseits. Dies gewährleistet die effektive Berücksichtigung der Beziehungen zwischen verschiedenen operativen und funktionalen Unternehmensbereichen und den Kapitalien, die das Unternehmen einsetzt oder die es beeinflusst. Integrierte Berichterstattung unterstützt somit die integrierte Entscheidungsfindung für die kurz-, mittel- und langfristige Generierung von Werten.

Wertschöpfung für alle Anspruchsgruppen

Zur Generierung von Mehrwert für ihre Anspruchsgruppen setzt Clariant sechs unterschiedliche Ressourcen ein: finanzielle, intellektuelle, menschliche, aus Beziehungen hervorgehende, die Produktfertigung betreffende und natürliche. Diese sechs Kategorien sind den Markennwerten Performance (Finanzkapital und Intellektuelles Kapital), People (Humankapital und Beziehungskapital) sowie Planet (Produziertes Kapital und Natürliches Kapital) zugeordnet. Mithilfe ihres einzigartigen Geschäftsmodells schafft Clariant daraus Werte und Leistungen für Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und die Umwelt.



**ENTDECKEN SIE DAS GESCHÄFTS-
MODELL VON CLARIANT.**
Klappe bitte öffnen.



Idea-to-Market

Clariant setzt mit führenden Technologien und der Entwicklung innovativer und nachhaltiger Lösungen Maßstäbe in der Spezialchemie. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf Prozessen und Instrumenten, die im Rahmen von Innovation Excellence bereitgestellt werden, die systematisch Kundenbedürfnisse ermitteln und die Kunden in die Lage versetzen, ihren Herausforderungen angemessen und wirksam zu begegnen.

Globale Trends als Innovationstreiber

Globale Megatrends wie die wachsende und alternde Weltbevölkerung, Urbanisierung, Digitalisierung und sich verändernde Konsumgewohnheiten aufgrund wachsender gesellschaftlicher Mittelschichten sind Treiber für die Produkt- und Serviceinnovationen von Clariant. Es wird davon ausgegangen, dass sich durch diese Trends der Bedarf an chemischen Produkten bis 2030 verdoppeln wird. Um mit diesem Tempo der Marktentwicklung Schritt zu halten, sind erhöhte Produktionskapazitäten und Effizienzsteigerungen unverzichtbar.

Darüber hinaus ist zu erwarten, dass sich die Beschaffungsquellen für Spezialchemikalien in Zukunft ändern werden. Der asiatische Markt spielt weltweit eine immer wichtigere Rolle. Entsprechend konzentriert sich Clariant in verstärktem Mass auf regionale Inno-

vationen und spezifische Lösungen für lokale Marktbedürfnisse. Das regionale Innovationszentrum in Indien setzt bereits in enger Zusammenarbeit mit den Geschäftseinheiten verschiedene Projekte um. Ein weiteres regionales Innovationszentrum wird derzeit in China gebaut und voraussichtlich 2019 eröffnet.

Weiterhin ist in Märkten für Körper- und Haushaltspflegemittel bereits ein deutlicher Trend zu biologischen Produkten erkennbar. Clariant schätzt, dass im Jahr 2030 20 % des Umsatzes mit Chemikalien auf biobasierte Chemikalien entfallen werden – hauptsächlich deshalb, weil für die Verbraucher der Nachhaltigkeitsaspekt immer wichtiger wird. Clariant ist davon überzeugt, dass durch die Kombination von Biotechnologie und klassischer Chemie die besten Ersatzstoffe für petrochemische Produkte gefunden werden können.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die fortschreitende Digitalisierung der chemischen Industrie, die neue Geschäftsmodelle mit einem besseren Angebot ermöglicht. Darüber hinaus eröffnen regulatorische Veränderungen wie das Verbot von Chrom(VI) in Europa, der Bedarf an halogenfreien Flammschutzmitteln und die vorgeschriebene Reduzierung von Luftschadstoffen neue Chancen für die Entwicklung von Produkten und Services, die Clariant ermöglichen, mit bestimmungskonformen und zeitgemässen Produkten Wettbewerbsvorteile zu erlangen.



OPEN INNOVATION INITIATIVE



Finanzierung

Wir helfen Start-ups und jungen Unternehmen, finanzielle Hürden zu meistern.



Marktzugang

Unser globales Netzwerk unterstützt Innovatoren dabei, neue Innovationen in die Welt zu bringen.



Ausstattung/Infrastruktur

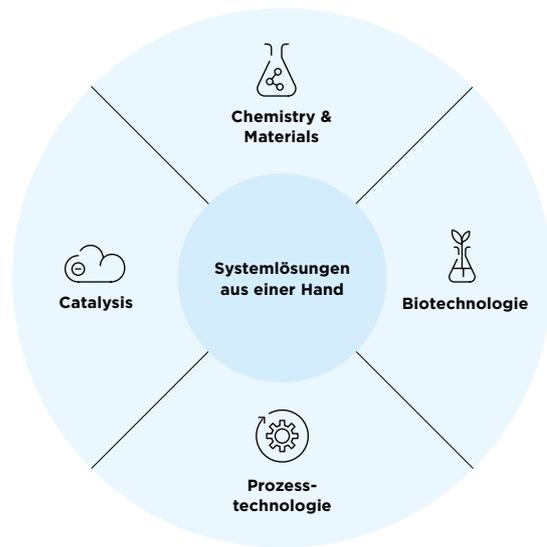
Geeignete Versuchs- oder Produktionsanlagen zu finden, stellt für viele Innovatoren eine grosse Herausforderung dar. Wir öffnen die Türen unserer Labore und Anlagen, um Innovation zu fördern.



Fachwissen/Expertise

Unsere Experten setzen ihr Fachwissen und ihre Expertise entlang der gesamten Innovationskette ein.

TECHNOLOGIEPLATTFORMEN



Clariant kann gesamtes Potenzial ausschöpfen

In der Innovationspipeline befinden sich 320 aktive Projekte von allen Geschäftseinheiten sowie von Group Technology & Innovation. Clariant verfügt also über beste Voraussetzungen, um zukünftiges Wachstum zu realisieren. Derzeit umfasst das Innovationsportfolio etwa 60 »Klasse-1-Projekte« mit einem Umsatzpotenzial im zweistelligen Millionenbereich oder mit strategischer Bedeutung. Insgesamt mehr als 6 500 Patente unterstreichen die hohe Technologie-Kompetenz. In den Jahren 2015 und 2016 hat Clariant seine Strategie im Umgang mit geistigem Eigentum überarbeitet und Patente abgegeben, die keine strategische Relevanz mehr besaßen. Seit 2012 hat Clariant etwa 1 Mrd. CHF in die Forschung und Entwicklung investiert, allein 206 Mio. CHF im Jahr 2016.

Um Synergien innerhalb des Unternehmens ideal nutzen zu können, stützt sich der Bereich Forschung & Entwicklung auf vier Technologieplattformen: Chemistry & Materials, Biotechnologie, Prozesstechnologie und Catalysis. 1 100 Mitarbeitende in acht Forschungs- & Entwicklungs-Zentren sowie 50 Technik-Zentren

arbeiten täglich an der Erreichung exakt definierter Ziele. Clariant beteiligt sich an mehr als 125 wissenschaftlichen Kooperationsprojekten mit Universitäten, Forschungsinstituten und externen Partnern entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Bereits 2012 ging Clariant mit Emerald Technology Ventures eine Partnerschaft ein und investierte in den Emerald Cleantech Fund III. Durch Emerald erhält Clariant Zugang zu mehr als 1 000 zusätzlichen Unternehmen pro Jahr. Um von externem Wissen zu profitieren und Innovation zu beschleunigen, betreibt Clariant zudem ein Open Innovation-Portal, das in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen (Schweiz) und der Stanford University (USA) entwickelt wurde. Der erste Schwerpunktbereich des Portals lag auf Smart Packaging; kürzlich kam das Thema Personal Care hinzu. Damit dient das Portal als Sammelbecken für Ideen zur Lösung von Verpackungsproblemen oder für neue und nachhaltige Produkte im Bereich Personal Care.

IDEA-TO-MARKET PROZESSSCHRITTE



Erfassung - Megatrends und Ideen

Gute Ideen entstehen aus einem umfassenden Verständnis von aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen der Kunden. Um das Fundament für Innovation zu schaffen, analysiert Clariant Megatrends, Marktentwicklung und Verbraucherbedürfnisse. Bei Ideenentwicklungs-Workshops mit wichtigen Kunden werden Trends und Bedürfnisse zu konkreten Plänen für Produkte und Services.



Designfestlegung - Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zur Produktgestaltung

Die Bedürfnisse der Kunden werden bei der Ausarbeitung eines Produktangebots systematisch einbezogen. Durch fortlaufende intensive Kommunikation mit unseren Kunden stellen wir fest, welche Probleme sie zu lösen haben. Ihre Bedürfnisse bilden die Basis für die Design-Kriterien aller Innovationen, wie sie auch in der Design-Scorecard definiert werden.



Umsetzung - Konzept & Entwicklung

Clariant strebt eine möglichst zügige Markteinführung an und führt folgende Schritte aus, um dieses Ziel zu erreichen: effiziente Umsetzung von Kundenanforderungen in Produktmerkmalen und -funktionen, Entwicklung innovativer Konzepte auf wissenschaftlicher Grundlage, Sicherstellung der Versorgung mit Rohstoffen, Definition von Supply Chain- und Produktionsprozessen und Einrichtung der Pilot-Fertigungsanlage. Die Rückmeldungen von Kunden werden bei der Erstellung von Werbe- und Informationsmaterialien, der Feinabstimmung des Produkts, seiner Positionierung am Markt und der Entwicklung der Produkteinführungsstrategie berücksichtigt. Im Anschluss werden die Vertriebsmaterialien erstellt und die Vertriebsmitarbeiter geschult.



Vermarktung - Monitoring und Analyse

Nach der Markteinführung wird die Performance des Produkts am Markt analysiert, um Erkenntnisse für die weitere Entwicklung zu gewinnen.

Effiziente und nachhaltige Steuerung von Innovationsprojekten

Das Innovationsmanagement bei Clariant erfolgt gemäss dem »Clariant Innovation Excellence«-Ansatz, einer wichtigen Initiative des Unternehmens. Innovation Excellence entwickelt Konzepte und Instrumente, baut Innovationskapazitäten auf und fördert eine Kultur, die Wissen und Ideen in bedarfs- und anforderungsge-rechte neue Produkte, Services, Geschäftsmodelle und Prozesse übersetzt. Die Projektmanager der »Klasse-1-Projekte« sind sogenannte »Black Belts« im Bereich Innovation, die Leiter der »Klasse-2-Projekte« sind »Green Belts«. Alle Black und Green Belts werden von spezialisierten »Innovation Master Black Belts« betreut, um lückenloses Know-how bei Prozessen und Tools zu gewährleisten. Im Jahr 2016 wurden etwa 50 neue Green Belts und 14 Black Belts geschult, womit Clariant zum Jahresende über insgesamt etwa 250 Innovation Green Belts und 26 aktive Innovation Black Belts verfügte. Alle Innovationsprojekte durchlaufen den Stage-Gate-Prozess, bei dem in jeder Projektstufe die Erreichung der jeweiligen Vorgaben von einem abteilungsübergreifenden Team geprüft wird. Die nächste Projektstufe wird ausschliesslich bei erfolgreicher Prüfung freigegeben. So werden die Projekte auf Grundlage des Clariant Nachhaltigkeitsindex für Forschungs- & Entwicklungsprojekte (CSIR&D) auf ihre relative Nachhaltigkeit hin bewertet. Das Portfolio Committee überprüft das Innovationsprojekt-Portfolio, legt Projektprioritäten fest und weist in Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie Ressourcen zu.

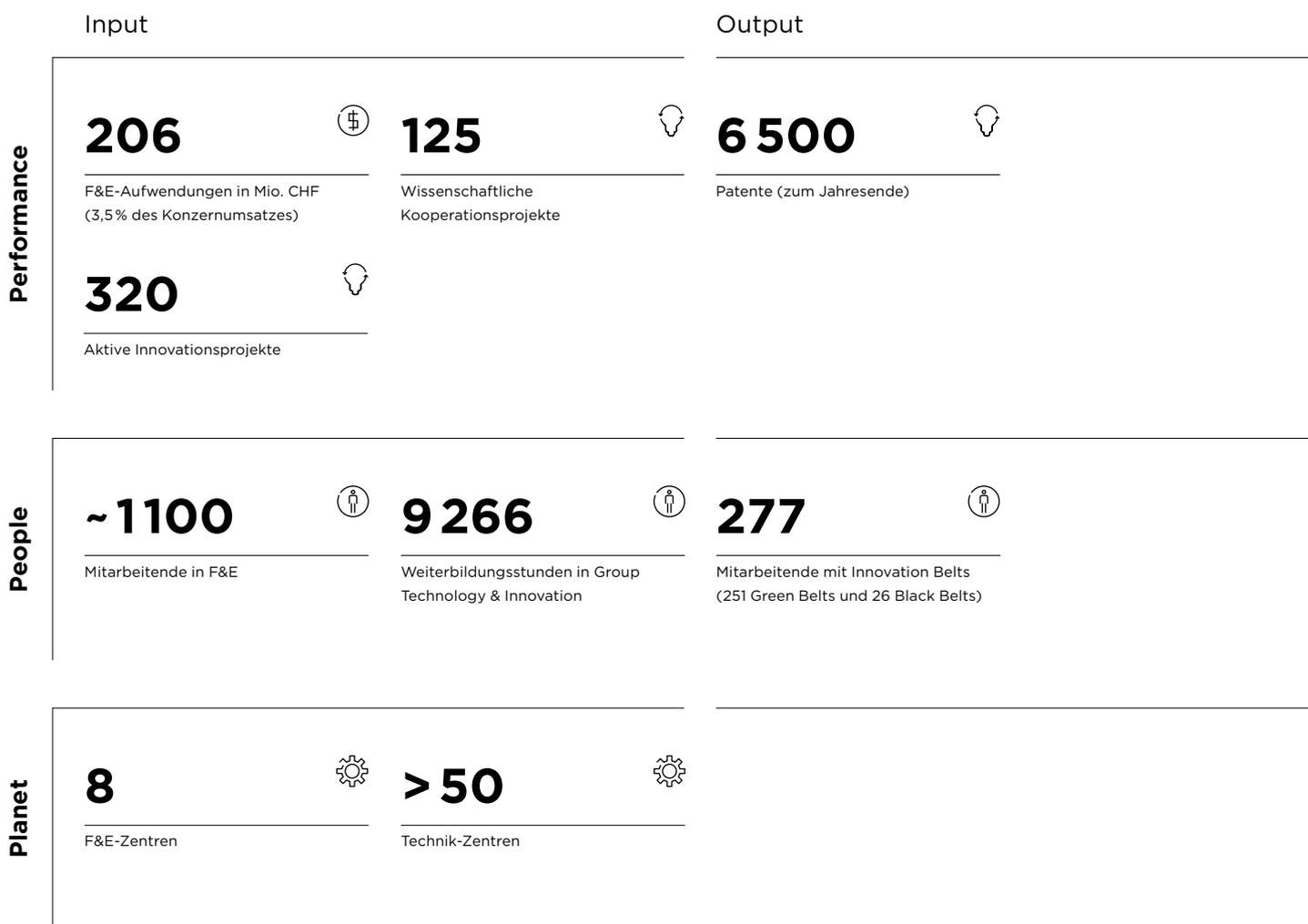


Geschäftsmodell
In der Idea-to-Market-Phase werden Ideen in marktreife Produkte umgewandelt.

»Die Partnerschaft mit der südkoreanischen BioSpectrum unterstützt unser Angebot an natürlichen, nachhaltigen und wirksamen Formulierungen für die Körperpflege-mittelindustrie.«

CHRISTIAN VANG

Leiter der Geschäftseinheit Industrial & Consumer Specialties



-  Finanzkapital
-  Humankapital
-  Produziertes Kapital
-  Intellektuelles Kapital
-  Beziehungskapital
-  Natürliches Kapital

DIGITALISIERUNG ERMÖGLICHT INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE



reports.clariant.com/v01
VERITRAX™-Video
ansehen



Beispiel Digitalisierung VERITRAX™

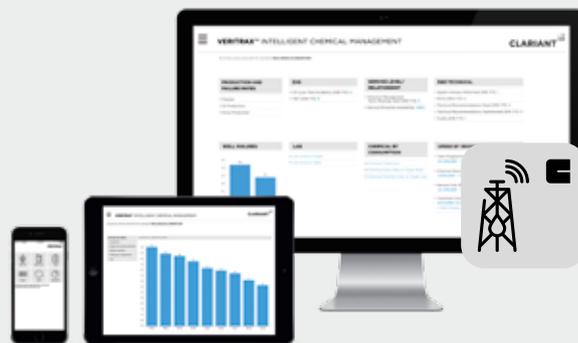
Aufgrund der Volatilität der Ölpreise müssen Ölproduzenten ihre Produktionsprozesse aktualisieren und Automatisierung fördern, um Kosten zu reduzieren. Mit dem intelligenten Chemikalienmanagementsystem VERITRAX™ bietet Clariant jetzt die Effizienzvorteile der digitalisierten Welt für chemische Verfahren von Öl- und Gasunternehmen.

VERITRAX™ liefert Öl- und Gasunternehmen regelmäßig exaktere Informationen zur Anwendung von Chemikalien, Produktverbrauch und Tankfüllständen. Die Support-Plattform nutzt branchenweit führende Automatisierungs- und Cloud-basierte Technologien um Lieferketten von Chemikalien zu optimieren, maximale Produktionsbetriebszeiten zu gewährleisten und den Herstellerunternehmen bisher beispiellose Kenntnis und Kontrolle ihrer Ausgaben für Chemikalien zu bieten. Im Hintergrund vergleicht und analysiert VERITRAX™ Analytics wichtige Prozessparameter sowie Daten aus der Praxis und aus Laboren, um dann nahezu in Echtzeit Informationen direkt auf Computer oder Smartphones zu liefern. Das System ermöglicht

die Datenanalyse und präzise Kontrolle der Chemikalienpumpe und sorgt dafür, dass die richtige Chemikalie mit optimierter Füllstands- und Dosiergenauigkeit in ppm (parts per million) an die Bohrstelle geliefert wird und die gewünschten Ergebnisse mit dem erwarteten Kostenniveau erzielt werden.

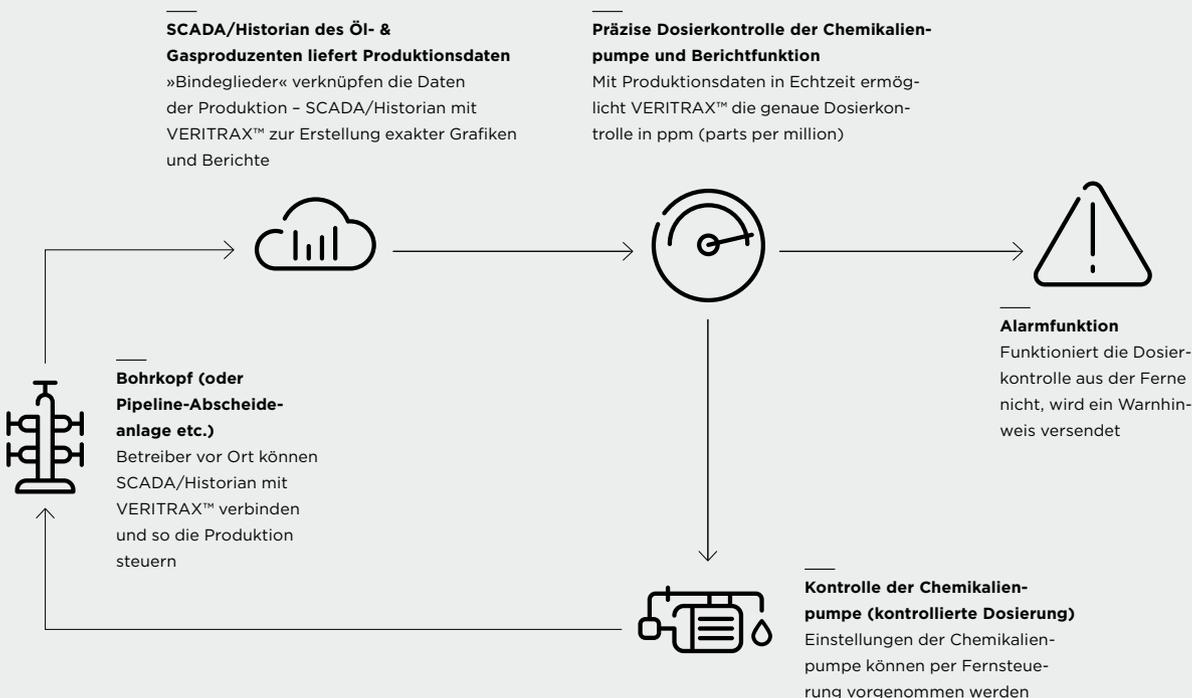
VERITRAX™ sorgt für eine signifikante Reduktion der Gesamtbetriebskosten durch

- Risikominderung von Produktionsunterbrechungen
- Steigerung der Produktionseffizienz
- Optimierung des Bestandsmanagements
- Verbesserung der Abläufe zur Kostenplanung



DER WEG ZU EINER BESSEREN ARBEITSWEISE

Die Prozessgrafik zeigt Clariants Performance Management. Das Clariant Production System (CPS) gibt vor, wie Clariant ihre Produktionseinheiten steuert und schafft die Rahmenbedingungen für eine konstante Prozessoptimierung. Durch die Fernsteuerung der Pumpe und hochpräzise Echtzeitberichte, kann die Wahrscheinlichkeit von Pipelineverstopfungen und Kontaminationen der Bohrstelle signifikant verringert werden.



»In der heutigen Geschäftswelt ist die zunehmende Digitalisierung der Schlüssel zu einer effizienten und sauberen Produktion. VERITRAX™, das intelligente Chemikalienmanagementsystem für Öl- und Gasproduzenten, reduziert Risiken und optimiert die betrieblichen Abläufe durch Echtzeitmanagement aller chemikalienbezogenen Aktivitäten, wie die zeitliche Planung der Chemikalienlieferungen durch vor Ort installierte Sensoren, das Management analytischer Daten sowie die Automatisierung von Bestellung und Rechnungsstellung. Das ist in der Tat »Chemie-management als Dienstleistung.«

BRITTA FUENFSTUECK

Mitglied des Executive Committee



Interview

Digitalisierung bei Clariant

Frau Fuenfstueck, gibt es typische Aspekte der Digitalisierung in der Chemiebranche?

BRITTA FUENFSTUECK Im Vergleich zu Branchen wie Medien, Einzelhandel und Telekommunikation hinkt die Chemiebranche hinterher. Zwar haben bestimmte digitale Prozesse, wie Kontrollsysteme für den Anlagenbetrieb, schon länger in der chemischen Industrie Fuss gefasst, doch öffnet sich die Branche dem digitalen Wandel erst in den letzten Jahren stärker. Der zentrale Fokus liegt auf betrieblichen Abläufen, vom fortschrittlichen Betriebsmanagement bis hin zur vorausschauenden Wartung.

Was sind die Vorteile der Digitalisierung?

Der Schwerpunkt in der Chemiebranche sind Kosteneinsparungen, wenngleich einige Unternehmen auch digitale Marktplätze sondieren. Der Service-Aspekt der Digitalisierung ist weniger weit entwickelt. Bei Clariant liegt der Fokus auf der Identifizierung eines neuen, differenzierenden Produktangebots. Selbstverständlich ist es ebenso wichtig, unseren Ansatz der Operational Excellence um digitale Tools zu erweitern.

Bedeutet Digitalisierung die Automatisierung bestehender Prozesse oder müssen gar Geschäftsmodelle neu definiert werden?

Idealerweise ermöglichen digitale Ansätze, die Dinge anders anzugehen. Denken Sie an die vorausschauenden

den Wartung. Anstatt abzuwarten, bis ein Teil verschleisst, oder Prüfungen in bestimmten Abständen durchzuführen, werden bei digital überwachten Prozessen zum richtigen Zeitpunkt Wartungsaktivitäten initiiert, um die betrieblichen Abläufe nicht zu stören. Auf Kundenseite ist die Bandbreite der Möglichkeiten durch Digitalisierung sogar noch grösser, aber es ist auch schwieriger, diese Möglichkeiten zu erkennen.

Ist die Digitalisierung auf steigende Kundenerwartungen zurückzuführen oder geht sie von Anbietern wie Clariant aus?

Momentan artikulieren nur unsere Kunden in der Ölproduktion die Forderung nach digitalen Lösungen, z.B. bei Ausschreibungen. Aber Innovation hat nicht nur damit zu tun, gut vorgebrachte Bedürfnisse zu erfüllen, sondern auch damit, ein profundes Verständnis der Kundenbedürfnisse zu erlangen und sich proaktiv damit zu befassen. Wir wollen nachhaltige digitale Lösungen erarbeiten, die auf echte Marktprobleme abzielen, anstatt Angebote bereitzustellen in der Hoffnung, dass beim Kunden Interesse besteht.

Welche künftige Entwicklung sehen Sie im Bereich Digitalisierung?

Für 2030 gehen wir von einer viel breiteren Anwendung der Digitalisierung bei persönlichen und geschäftlichen Prozessen aus. Dies wird sich sicherlich auf alle Geschäftsbereiche auswirken, wobei der Schwerpunkt klar darauf liegt, aus dem aktuellen Digitalisierungstrend auch konkrete Erträge zu generieren.

> 80 %

Portfolio-Value-Programm (PVP)
> 80 % des Produktportfolios wurden auf seine Nachhaltigkeitsperformance überprüft.

> 140

EcoTain*
> 140 Produkte wurden für ihr herausragendes Nachhaltigkeitsprofil mit dem EcoTain*-Label gekennzeichnet.



Market-to-Customer

Produkte und Services anzubieten, die möglichst grossen Mehrwert für Kunden bringen, ist absolut entscheidend für den Geschäftserfolg. Deshalb strebt Clariant danach, die Bedürfnisse der Kunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette bestmöglich zu erfassen und zu verstehen, Lösungen zu entwickeln, die diese Bedürfnisse erfüllen, und den geschaffenen Mehrwert in profitables Wachstum umzusetzen.

Stärkerer Wettbewerb und grössere Wachstumschancen prägen Marktentwicklung

Aufgrund von Überkapazitäten, zunehmender Kommodifizierung auf dem Petrochemie- und Chemiemarkt sowie aktuellen makroökonomischen Trends ist der Preisdruck in der Chemieindustrie hoch – dies gilt insbesondere für Asien. Dies führt dazu, dass sich Unternehmen mit Schwerpunkt auf der Spezialchemie stärker von den Anbietern chemischer Rohstoffe diversifizieren. Um im Spezialchemikaliengeschäft so erfolgreich wie möglich zu sein, muss Clariant ihr Augenmerk ebenso stark auf die Wettbewerbsfähigkeit in den Bereichen Kosten und Lieferketten legen wie auf profitables Wachstum. Darüber hinaus hat der Faktor Nachhaltigkeit immer grösseren Einfluss auf Geschäfts-

bzw. Kaufentscheidungen und ist daher integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie von Clariant. Das Portfolio-Value-Programm (PVP) untersucht anhand von 36 Kriterien, welche den gesamten Lebenszyklus eines Produktes berücksichtigen, das Portfolio auf seine Nachhaltigkeitsleistung. Produkte mit einem auf dem PVP basierenden herausragenden Nachhaltigkeitsprofil werden mit dem Clariant EcoTain® Label ausgezeichnet.

Auch die Digitalisierung wird Vermarktungsprozesse weiterhin entscheidend beeinflussen. Multi-Channel-Vertriebsstrategien, erweiterte Methoden zur Vertriebsanalyse und neue Servicemodelle sind Beispiele für Möglichkeiten zur Generierung zusätzlicher Umsätze. Im November 2016 hat Clariant die Initiative Digital4Clariant ins Leben gerufen, um diese neuen Wachstumschancen optimal zu nutzen. In einem ersten Schritt wurde ein Team aus Mitarbeitern aller Geschäftseinheiten gebildet, das nun eine digitale Roadmap erarbeitet und eine Projektpipeline erstellt.

Bedürfnisse verstehen durch kontinuierlichen Dialog

In den vergangenen Jahren hat sich der Fokus von Clariant von der Produktorientierung zur Kundenorientierung verschoben. Um diese Kundenorientierung zu stärken, hat Clariant im Jahr 2011 die Clariant Commercial Excellence-Initiative gestartet. Sie konzentriert sich auf Mitarbeiter, den Ausbau von Qualifikationen und die Unternehmenskultur und unterstützt die Geschäftseinheiten bei der Entwicklung von konkreten Massnahmen zur Gewinnung zusätzlicher Marktanteile. Darüber hinaus sorgt die Initiative durch intensiven



»Der stringente und nachhaltige Ausbau unserer kommerziellen Kompetenz ist unverzichtbar, um die Kundenorientierung zu optimieren und unsere unternehmerische Identität weiterzuentwickeln. Die enge Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen ist dafür ein entscheidender Faktor.«

HARALD DIALER
Leiter Clariant Excellence

Dialog mit Bestandskunden, potenziellen Neukunden und anderen Partnern entlang der Wertschöpfungskette für fortlaufende Verbesserung in den Bereichen Vermarktungsstrategie, Kundenbindung und Vertriebsmethoden. In diesem Zusammenhang hat Clariant im Jahr 2016 etwa 500 Einzelinterviews mit Kunden geführt.

Ein fundiertes Verständnis der Bedürfnisse der Kunden ist Voraussetzung für die Entwicklung überzeugender Leistungsversprechen. Clariant stellt die Aufgaben und Herausforderungen, mit denen der Kunde zu tun hat, in den Mittelpunkt, und kann auf dieser Grundlage Lösungen anbieten, die Abläufe optimieren, Zeit sparen und Kosten reduzieren. Ein Beispiel: Abnehmer von Flammenschutzmitteln äusserten speziellen Bedarf an bestimmten Produkteigenschaften wie geringe Viskosität und einheitliche Qualität. Clariant erfüllte nicht nur diese konkreten Anforderungen, sondern erkannte auch einen Bedarf im Hintergrund, nämlich den nach synchronisierten Lieferketten und reduzierten Anwendungskosten. Kontinuierlicher intensiver Dialog mit den Kunden war entscheidend für diesen Erfolg.

Kundenzufriedenheit als Massstab für kontinuierliche Verbesserung

Im Rahmen der Commercial Excellence Initiative führt Clariant zweimal jährlich Befragungen zur Kundenzufriedenheit durch. Die Umfragen zeigen, dass Clariant ihren hervorragenden Ruf als Anbieter innovativer Lösungen in den vergangenen Jahren stetig ausbauen

konnte. 2016 erhielt Clariant Rückmeldung aus 2 693 Kundenbefragungen (verglichen zur vorherigen Umfrage mit 1 430 Rückmeldungen). Die Umfrage ergab eine wesentlich positivere Wahrnehmung der Innovationskraft von Clariant – sowohl in Bezug auf die Kundenzufriedenheit als auch auf die Wettbewerbsfähigkeit. Von allen Umfrageteilnehmern sahen 65 % Clariant als Anbieter innovativer Lösungen, 91 % gaben an, auch in Zukunft mit Clariant zusammenarbeiten zu wollen (vorherige Umfrage: 79 %), und 81 % beabsichtigten eine Intensivierung der Geschäftsbeziehungen. Der Net Promoter Score (aktive Promoter) stieg im Jahr 2016 von 29 % auf 37 %. Alle diese Indikatoren liegen über den Vergleichswerten der Branche.

Das über die Umfragen eingehende Feedback bietet wertvolle »Outside-in«-Informationen, die zur Steigerung der Unternehmensleistungen in den Bereichen operative Abläufe, Vermarktungsstrategie und Innovation genutzt werden können. Ein Beispiel: Aufgrund entsprechenden Kundenfeedbacks machte das Executive Committee die Erfüllung von VRL-Lieferanforderungen von Kunden zum Kriterium bei Feedbackgesprächen für alle relevanten Mitarbeiter einschliesslich der Leiter der Geschäftseinheiten.

Entwicklung überzeugender Leistungsversprechen

Nachdem die Kundenanforderungen ausreichend erfasst und analysiert sind, werden die diesbezüglichen Informationen entweder innerhalb der Idea-to-Market-Phase verarbeitet, falls Clariant noch kein anforderungskompatibles Angebot bereithält, oder an die Mit-

37 %

Net Promoter Score (NPS)

37 % in 2016, verglichen mit 29 % in 2015. Der NPS misst die Loyalität der Kunden eines Unternehmens, auf einer Skala von -100 (keine Loyalität) bis +100 (hohe Loyalität). Ein NPS > 50 % wird als exzellent betrachtet.

MARKET-TO-CUSTOMER PROZESSCHRITTE



Chancen erkennen – Identifikation und Fokussierung

Die Analyse der Wertschöpfungskette, das Durchführen von Kundeninterviews und die Arbeit mit Marktmodellen, um klare Marktkenntnis zu erhalten. Die Struktur und das Potenzial von Märkten wird analysiert, um die Wachstumsbereiche zu identifizieren, in denen das Produkt erfolgreich platziert werden kann.



Konzepte für den Erfolg – Leistungsversprechen und Strategie

Ermittelte Kundenbedürfnisse, Eigenschaften von Produkten und Dienstleistungen sowie das Angebot von Mitbewerbern werden bei der Definition der Leistungsversprechen berücksichtigt. Wachstumspläne schaffen einen gemeinsamen Kontext und definieren Verantwortlichkeiten für die Umsetzung profitablen Wachstums.



Erfolg sichern und ausbauen – Kundenbeziehung und Vertrieb

Vertriebsexperten verdeutlichen den Kunden den Mehrwert der Produkte und ermöglichen profitables Wachstum für Clariant. Während des gesamten Vertriebsprozesses generiert konsequente Kundenfokussierung zusätzlichen Mehrwert. Clariant gestaltet jeden einzelnen Vertriebsvorgang entsprechend dem spezifischen Mehrwertpotenzial und optimiert fortlaufend die Preisgestaltung.

arbeiter von Marketing Excellence weitergeleitet, damit diese den Mehrwert vorhandener Produkte/Services gegenüber bestehenden und potenziellen Kunden kommunizieren können. Das »Clariant Value Calculator«-Tool zur Mehrwertberechnung hilft somit dabei, die finanziellen Vorteile von Clariant Lösungen gegenüber den besten in Frage kommenden Mitbewerberangeboten zu verdeutlichen. Darüber hinaus ist die Evaluierung von Nachhaltigkeitsaspekten und daraus sich ergebenden Vorteilen für Kunden ein wichtiger Bestandteil der Clariant Methodik zur wertbasierten Preisfestsetzung. Seit 2012 wurden etwa 2 000 Mitarbeiter mit Kundenkontakt in wertbasierter Preisfestsetzung geschult. Durch Verdeutlichung der Einsparungen oder zusätzlichen Umsätze im Verhältnis zu den Gesamtkosten sowie die Festsetzung eines für beide Seiten vorteilhaften Preises kann Clariant Mehrwert für den Kunden generieren und gleichzeitig selbst für profitables Wachstum sorgen.

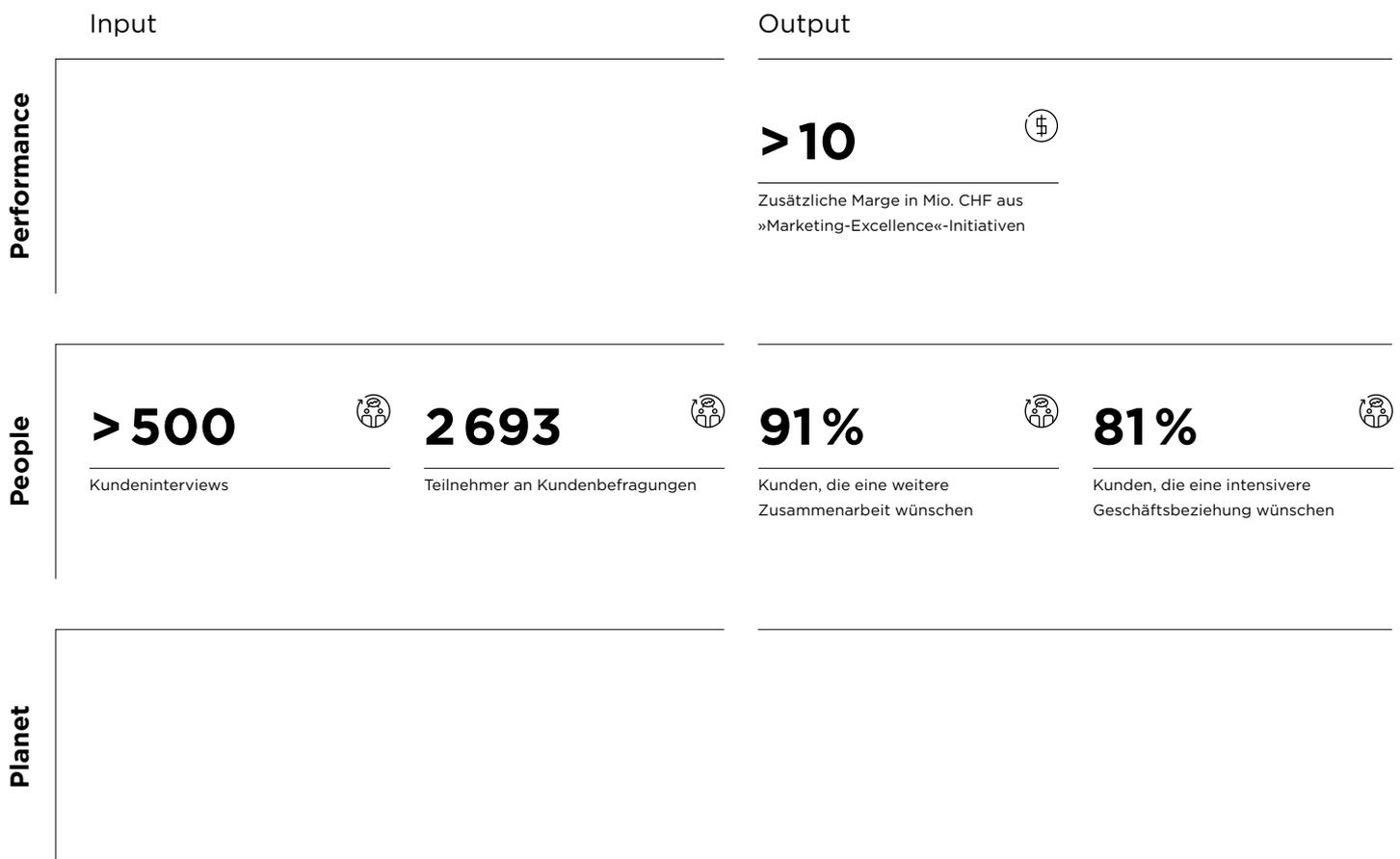
2016 führte Clariant 22 »Marketing Excellence«-Projekte in allen Geschäftseinheiten durch. Alle Projekte zielten auf die Ausweitung von Kapazitäten ab, um die Effizienz des Unternehmens zu steigern und die Strategien der Geschäftseinheiten umzusetzen. In der Geschäftseinheit Masterbatches in Belgien und den Niederlanden wurden in attraktiven Marktsegmenten im Bereich Lebensmittel- und Getränkeverpackungen Wachstumsmöglichkeiten identifiziert. Daraufhin erstellte man einen Aktionsplan, mit dem ein Umsatzwachstum von 31 % gegenüber dem Vorjahr erreicht wurde. Insgesamt betrug die dadurch erzielte zusätzliche Marge im Jahr 2016 mehr als 10 Mio. CHF. Für 2017 plant Clariant mehr als 30 »Marketing Excellence«-Projekte in allen Geschäftseinheiten, um das Unternehmen noch leistungsfähiger zu machen und Wachstumstreiber gezielt zu entwickeln.



Geschäftsmodell
In der Market-to-Customer-Phase, werden Kundenbedürfnisse in zusätzliches Verkaufspotential umgewandelt.

»Nachdem wir die Kundenbedürfnisse zum Ausgangspunkt statt Ergebnis unseres Handels gemacht hatten, konnten wir echten Wert und wahre Kundenloyalität kreieren.«

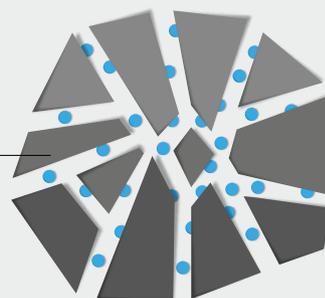
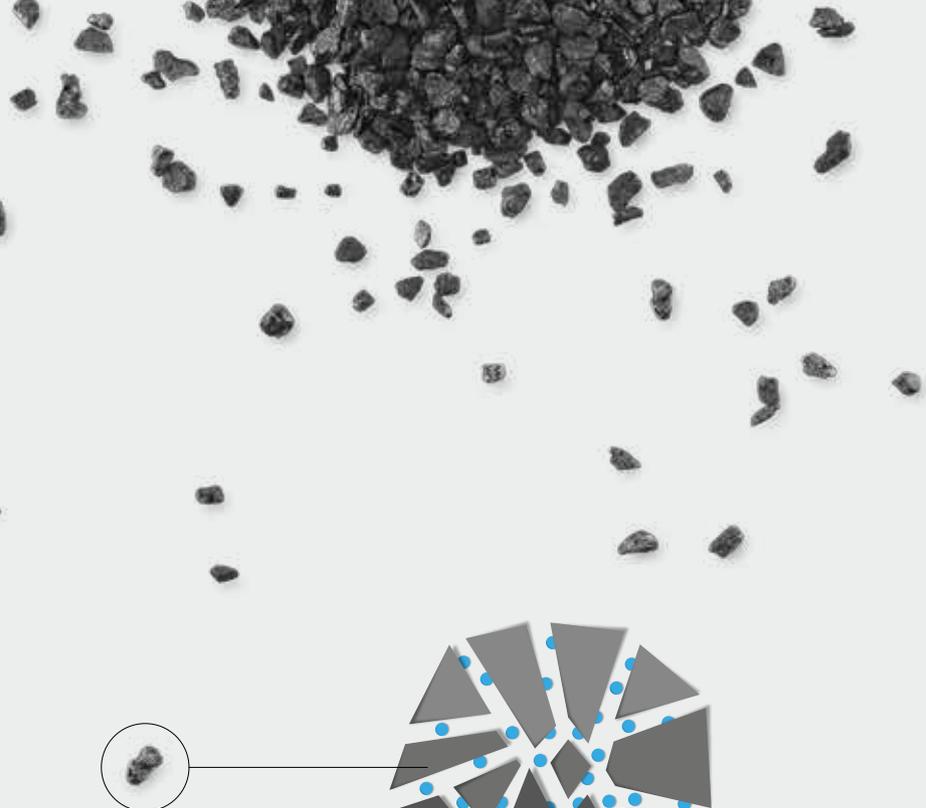
STEPHAN LYNEN
Leiter der Geschäftseinheit Additives



-  Finanzkapital
-  Humankapital
-  Produziertes Kapital
-  Intellektuelles Kapital
-  Beziehungskapital
-  Natürliches Kapital

Wertschöpfung in der Praxis

WERTBERECHNUNG FÜR DEN KUNDEN



Praxisbeispiel Wertschöpfung

Energie und Kosteneinsparung dank AmoMax®

Die Lösungen von Clariant sollen Mehrwert schaffen – für die Kunden und für Clariant. Dies zeigt sich auch am Beispiel von AmoMax® 10, einem hocheffizienten Katalysator, der hilft, im Vergleich zu herkömmlichen Lösungen, Düngemittel mit weniger Energie zu produzieren.

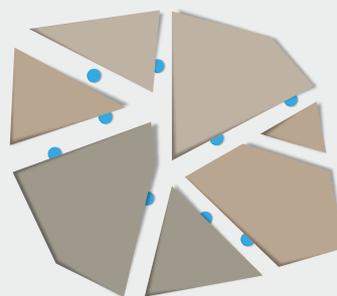
Ein geringerer Energieverbrauch kommt nicht nur der Umwelt zugute, er spart auch Kosten. Clariant kann diesen Nutzen und andere Vorteile den Kunden gegenüber quantifizieren und begünstigt so beidseitig vorteilhafte Vereinbarungen zu einem Preis, der es sowohl dem Kunden als auch Clariant ermöglicht, aus der Zusammenarbeit signifikanten Wert zu schöpfen.

Mithilfe von Katalysatoren werden Reaktionen beschleunigt und benötigen weniger Aktivierungsenergie, als dies ohne Katalysatoren der Fall wäre. Die Verbesserungen von Katalysatoren sind von überragender Bedeutung für die energieintensive Ammoniakindustrie. Clariant bietet den überlegenen Katalysator AmoMax® 10 für die Ammoniaksynthese an:

- AmoMax® 10 basiert auf einer Kombination aus dem Eisenoxid Wüstit und speziellen Aktivatoren, die die Wirksamkeit der Katalysatoren erhöhen.
- AmoMax® 10 weist im Vergleich zu einem herkömmlichen Magnetit-basierten Katalysator eine signifikant höhere Wirksamkeit auf.
- AmoMax® 10 wurde bereits in mehr als 100 Ammoniak-Referenzanlagen eingeführt.

AMOMAX® 10

AmoMax® 10 besteht überwiegend aus dem eisenoxidhaltigen Mineral Wüstit und weist dadurch, im Vergleich zu herkömmlichen Lösungen, eine grössere Gesamtoberfläche auf. Zudem verfügt AmoMax® 10 über Promotoren in intergranularen Räumen und innerhalb der Kristalle. Dies führt zu einer deutlichen Verbesserung der Ammoniaksynthese.



Herkömmliche Katalysatoren

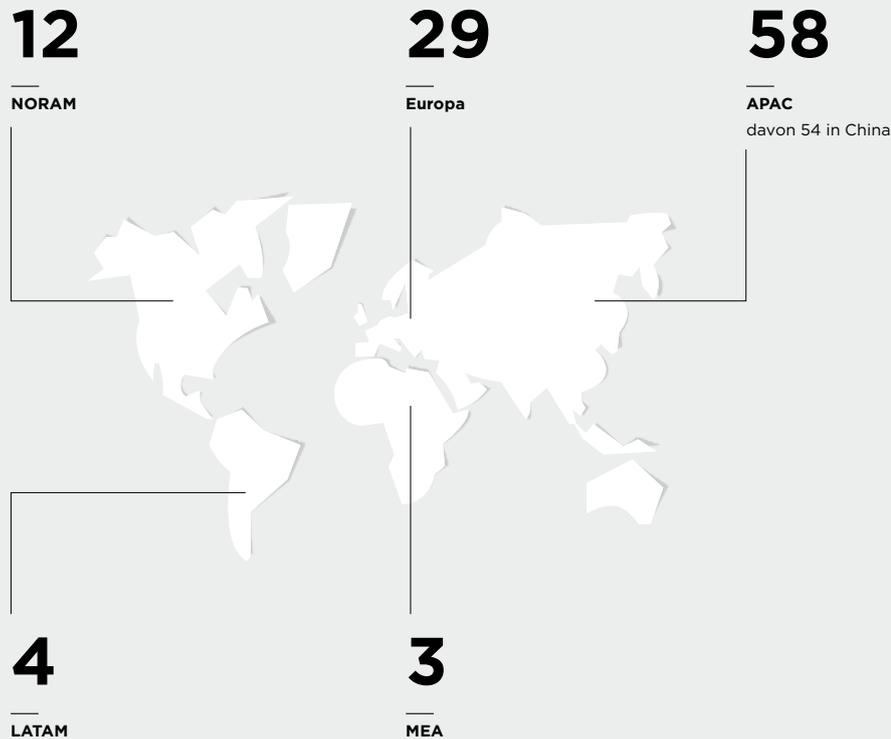
Seit ihrer ersten kommerziellen Herstellung in den frühen 1910er Jahren bestehen herkömmliche Katalysatoren, die zur Ammoniaksynthese genutzt werden, aus Magnetit (Fe_3O_4).



reports.clariant.com/v02
AmoMax®-Video ansehen



MEHR ALS 100 REFERENZEN SEIT DER MARKTEINFÜHRUNG IM JAHR 2003 SPRECHEN FÜR AMOMAX® 10



Quantifizierbarer Nutzen
Clariant Value Calculator

Der Clariant Value Calculator ist ein analytisches Tool, basierend auf den Methoden von Clariant Commercial Excellence. Genau auf die spezifischen Umstände der vorgesehenen Nutzung abgestimmt, quantifiziert der Value Calculator die monetären Vorteile, von denen der Kunde bei der Anwendung von Produktlösungen, wie dem Katalysator Amomax® 10, profitiert.

NUTZENRECHNUNGEN UND WERTSCHÖPFUNG FÜR EINE TYPISCHE AMMONIAKANLAGE (1 600 METRISCHE TONNEN PRO TAG) in TUSD

2 499	Gesamtwertschöpfung
1 292	Geringerer Energieverbrauch (geringerer Druck im Kreislauf/reduzierte Recycle-Rate)
619	Verkürzte Reduktionszeit
588	Niedrigere Anspringtemperatur führt zu kürzeren Wiederanlaufzeiten

Nutzenrechnungen und Wertschöpfung für eine typische Ammoniakanlage (1600 metrische Tonnen pro Tag)

- Typische Energieeinsparung mit Amomax® 10 von ca. 20 000 kcal/metrische Tonne
- Finanzielle Einsparungen durch geringeren Energieverbrauch:
 - Ca. 170 000 USD jährliche Einsparung (auf Basis der Energiepreise von ca. 0,015 USD pro tausend kcal und 350 Tagen Produktion pro Jahr)
 - Ca. 1,29 Mio. USD Nettobarwert an Einsparungen im Verlauf des Lebenszyklus des Katalysators (geschätzt als kumulierte Einsparungen über 15 Jahre, mit einem Abzinsungsfaktor von 10%)
- Zusätzliche finanzielle Einsparungen sind die Folge kürzerer Reduktionszeiten der Katalysatoren und kürzerer Wiederanlaufzeiten nach Anlagenabschaltungen

Die Gesamtwertschöpfung summiert sich auf ca. 2,49 Mio. USD während des Lebenszyklus des Katalysators.



Beidseitige Vorteile für den Kunden und Clariant
Die Gesamtwertschöpfung im Lebenszyklus des Katalysators übersteigt den Kaufpreis von Amomax® 10.

18,6 %

Nettoumlaufvermögen

Das prozentuale Verhältnis des Nettoumlaufvermögens zum Umsatz betrug 18,6% und lag damit deutlich unter dem Konzernziel von 20%.



Customer-to-Cash

Um die wachsenden Herausforderungen in der chemischen Industrie zu bewältigen, arbeitet Clariant mit einem gezielten ganzheitlichen »Operational Excellence«-Konzept zur Optimierung von Beschaffung, Produktion und Auslieferung. Davon profitieren nicht nur die Kunden in Form von Vorteilen wie vollständiger und rechtzeitiger Lieferung, sondern auch Clariant selbst durch reduzierte Kosten und höhere Erträge.

Wachsende Herausforderungen für die Branche

Das geschäftliche Umfeld, in dem Clariant agiert, ist von Volatilität, Ungewissheit und Komplexität geprägt. Nachfrageschwankungen kommen heute plötzlicher und fallen stärker aus als früher. Der Wettbewerbsdruck macht höhere Qualität im Kundenservice erforderlich. In der Vergangenheit waren beispielsweise lange Lieferzeiten für chemische Produkte üblich. Heute verlangen die Kunden ihre Lieferungen häufig innerhalb weniger Tage.

Diese Anforderungen bestehen grundsätzlich weltweit, jedoch mit regionalspezifischen Besonderheiten. In China beispielsweise herrscht ein besonders harter Wettbewerb. Hier sind kurze Lieferzeiten absolute Voraussetzung, um überhaupt Aufträge zu erhalten. In Regionen mit stark ölabhängiger Wirtschaft, wie z.B. USA, Brasilien oder Mittlerer Osten, sind günstige Preise der entscheidende Faktor. Um auf einem bestimmten Markt erfolgreich zu sein, ist also jeweils eine spezielle Anpassung der Lieferkette erforderlich.

Herausforderungen bewältigen mit einem ganzheitlichen Ansatz

Clariant setzt auf ihre bereits bestehenden »Operational Excellence«-Initiativen, um die Customer-to-Cash-Phase mit einem ganzheitlichen Konzept zu bestreiten. Anstatt Planung, Beschaffung, Produktion und Logistik separat zu gestalten, führen abteilungsübergreifende Teams diese Elemente zusammen und arbeiten an der Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette. Dieser Prozess beinhaltet schlanke Implementierungsmodelle, die einen reibungslosen Fluss von Materialien und Informationen in den Produktionsanlagen gewährleisten. Verbesserungen des gesamten Fertigungsprozesses werden visualisiert und als Kaizen-Aktivitäten definiert, um kontinuierliche Optimierung zu erreichen.

Im Jahr 2016 wurde in drei der sieben Geschäftseinheiten ein integrierter Planungsrahmen eingeführt. Er umfasst organisatorische Verbesserungen, Best-Practice-Planungsprozesse, eine umfassende Lieferkettenplanung und ein Optimierungstool. In Verbindung mit den Bestellmanagement- und Fertigungssystemen sowie kontinuierlicher Optimierung konnten innerhalb des Gesamtkonzerns im Jahr 2016 neben einer Ausweitung des Serviceumfangs Kosteneinsparungen von mehr als 1 Mio. CHF sowie eine Reduzierung des Nettoumlaufvermögens um mehr als 27 Mio. CHF realisiert werden.

Enge Zusammenarbeit zur Optimierung einer komplexen Lieferkette

Clariant bezieht Rohstoffe, Anlagegüter, Dienstleistungen und andere Produkte/Services von Lieferanten aus aller Welt. Im Jahr 2016 kaufte Clariant Rohstoffe im Wert von etwa 2,2 Mrd. CHF von ca. 5 250 Lieferanten

»Eine optimierte Wertschöpfungskette ist der Schlüssel zum Geschäftserfolg. Clariants neue Produktionsanlage zur Pigmentaufbereitung in Santa Clara/Mexiko liegt näher bei unseren Kunden in Nord- und Südamerika und erleichtert so die vollständige und rechtzeitige Lieferung.«

MICHAEL GROSSKOPF

Leiter der Geschäftseinheit Pigments

sowie andere Produkte und Services (z.B. technische Ausstattung oder Energie) im Wert von etwa 1,3 Mrd. CHF von ca. 26 250 Lieferanten. Um die Beschaffungskosten in einer grossen Lieferkette zu reduzieren, hilft Clariant Procurement Excellence (CPX) bei der Spezifizierung oder Harmonisierung der von Lieferanten bezogenen Rohstoffe. Mit den Lieferanten durchgeführte Workshops widmen sich der Exploration von Win-win-Situationen bei Innovationen und der Entwicklung neuer Geschäftsfelder.

Clariant wählt ihre Lieferanten, Outsourcing-Partner und Dienstleister anhand umfassend definierter Kriterien aus, die sich nicht nur auf wirtschaftliche und produktspezifische Performance, sondern auch auf Nachhaltigkeitsfaktoren beziehen. 2014 trat Clariant »Together for Sustainability« bei, einer Initiative der Chemieindustrie für nachhaltiges Lieferantenmanagement. Dabei führen unabhängige Experten Lieferantenevaluierungen und -audits durch, auf deren Resultate die teilnehmenden Unternehmen Zugriff haben. Auf diesem Weg konnte Clariant im Jahr 2016 für mehr als 60 % ihrer Rohstoff-Lieferantenbasis (nach Aufwendungen) Nachhaltigkeitsevaluierungen durchführen.

Sichere und effiziente Produktion sowie Auslieferung gewährleisten

Clariant arbeitet im Rahmen des Customer-to-Cash-Prozesses durchgängig mit Lean-Management-Methoden, um Sicherheit, Nachhaltigkeit und Profitabilität zu gewährleisten. Durch die Verknüpfung unterschiedlicher Initiativen schafft das Unternehmen starke Synergien, von denen die einzelnen Geschäftseinheiten profitieren. 2016 wurde beispielsweise eine Wertschöpfungsket-

ten-Diagnosemethodik für die Geschäftseinheit Functional Minerals eingeführt. Sie integriert die Methoden des Clariant Supply Chain System (CSS) und Clariant Production System (CPS), um Ansatzpunkte zur Steigerung der Produktivität und Reduzierung von Konversionskosten sowie zur Verbesserung von Nachfrageplanung und Bestandsmanagement in der Region Südostasien/Pazifik zu ermitteln. Investitionen wie etwa in die neue Pigmentaufbereitungsanlage in Santa Clara, Mexiko verkürzen die Distanz zwischen Produktionsort und Abnehmern und erleichtern damit die vollständige und rechtzeitige Lieferung (VRL).

Wenn man schlanke Prozesse als »Motor« kontinuierlicher Optimierung betrachten will, ist das Management von Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltaspekten sozusagen das »Schmiermittel«, das für die störungsfreie Funktion dieses Motors sorgt. Durch die Vermeidung von Unfällen schützt Clariant ihre Mitarbeiter und sorgt gleichzeitig für die Minimierung von Produktionsausfällen. Durch Weiterbildungsmaßnahmen und Investitionen in die Anlagensicherheit konnte beispielsweise die Lost Time Accident Rate (LTAR), welche die Zahl der Betriebsunfälle mit mindestens einem Tag Ausfallzeit in Relation zu 200 000 Arbeitsstunden widerspiegelt, substanziell verbessert werden. Die LTAR fiel von 0,92 im Jahr 2007 auf 0,19 im Jahr 2016 (Wert für 2015: 0,17).

Optimierung von Beständen und Gewährleistung eines hohen Serviceniveaus

Clariants Inventory Health Check Program zur Anpassung von Lagerbeständen ist ein Schlüsselement zur Optimierung des Cashflow in der Customer-to-Cash-Phase. Bei der Prüfung werden zunächst bestandsbezogene Performance-Indikatoren analysiert, um den aktu-

TfS

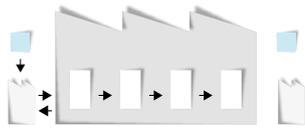
Clariant beteiligt sich an »Together for Sustainability«. Diese Initiative der Chemieindustrie bietet Zugang zu Nachhaltigkeitsdaten von Lieferanten, deren Ermittlung im Rahmen von Prüfungen durch unabhängige Experten erfolgt.

CUSTOMER-TO-CASH PROZESSSCHRITTE



PLANUNG – Abstimmung von Angebot und Nachfrage

Präzise Nachfrageplanung ermöglicht gut harmonisierende Vertriebs- und Produktionsprozesse. Durch die Anpassung von Serviceumfang, Kosten und Nettoumlaufvermögen entstehen integrierte Lieferketten.



Beschaffung – optimierte Ausgabeneffektivität

Procurement Excellence strebt an, die Effektivität der Ausgaben durch die Optimierung der Hebel Vermarktung, Technik, Nachfrage und Prozess zu erhöhen.



Realisierung – kontinuierliche Überwachung für maximale Effizienz

Um kontinuierliche operative Verbesserungen umzusetzen, nutzt Clariant Value Stream Mapping (Wertstromanalyse) und andere Diagnosetools. Sie ermöglichen die fortlaufende Erfassung der Ist-Situation, deren Abgleich mit Best Practices und die Nutzung von Assets mit grösstmöglicher Effizienz.



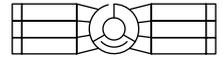
Lieferung – Abstimmung von Vertriebsaktivitäten und operativen Abläufen zur Gewährleistung von VRL

Die bestmögliche Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Operations ermöglicht Clariant die vollständige und rechtzeitige Lieferung der Waren (VRL) gemäss Kundenanforderung.

ellen Status der Lagerbestände einer Geschäftseinheit zu ermitteln. Mit Unterstützung von Experten der Geschäftseinheit werden Ineffizienzen aufgezeigt und geeignete Massnahmen zur Verbesserung der Bestandszusammensetzung und -planung identifiziert. Gleichzeitig wird optimaler Kundenservice gewährleistet und eine Roadmap zur Verbesserung der Konversion von EBITDA in Cashflow definiert.

Von Clariant Operational Excellence und der Geschäftseinheit Oil & Mining Services gemeinsam umgesetzte Pilotprojekte zum Inventory Health Check führten zu einer Optimierung von Lagerbeständen. Beispiel: Nach einem Inventory Health Check bei Oil & Mining Services in Lateinamerika wurden die Lagerbestände erheblich reduziert, ohne dass dies Auswirkungen auf die vollständige und rechtzeitige Lieferung hatte. Die IFR (Inventory Fill Rate) – d. h. der Anteil der Kundennachfrage, der durch sofort verfügbare Bestände gedeckt wird – ist seit Einführung des Inventory Health Check stetig gestiegen.

Auf der Grundlage der erfolgreichen Pilotprojekte wurden weitere Projekte in mehreren Geschäftseinheiten in Europa, Nord- und Südamerika sowie in Asien durchgeführt – ebenfalls mit Erfolg. In Nordamerika beispielsweise konnte dabei innerhalb von 12 Monaten eine Lagerbestandsreduzierung von 50 % realisiert werden.

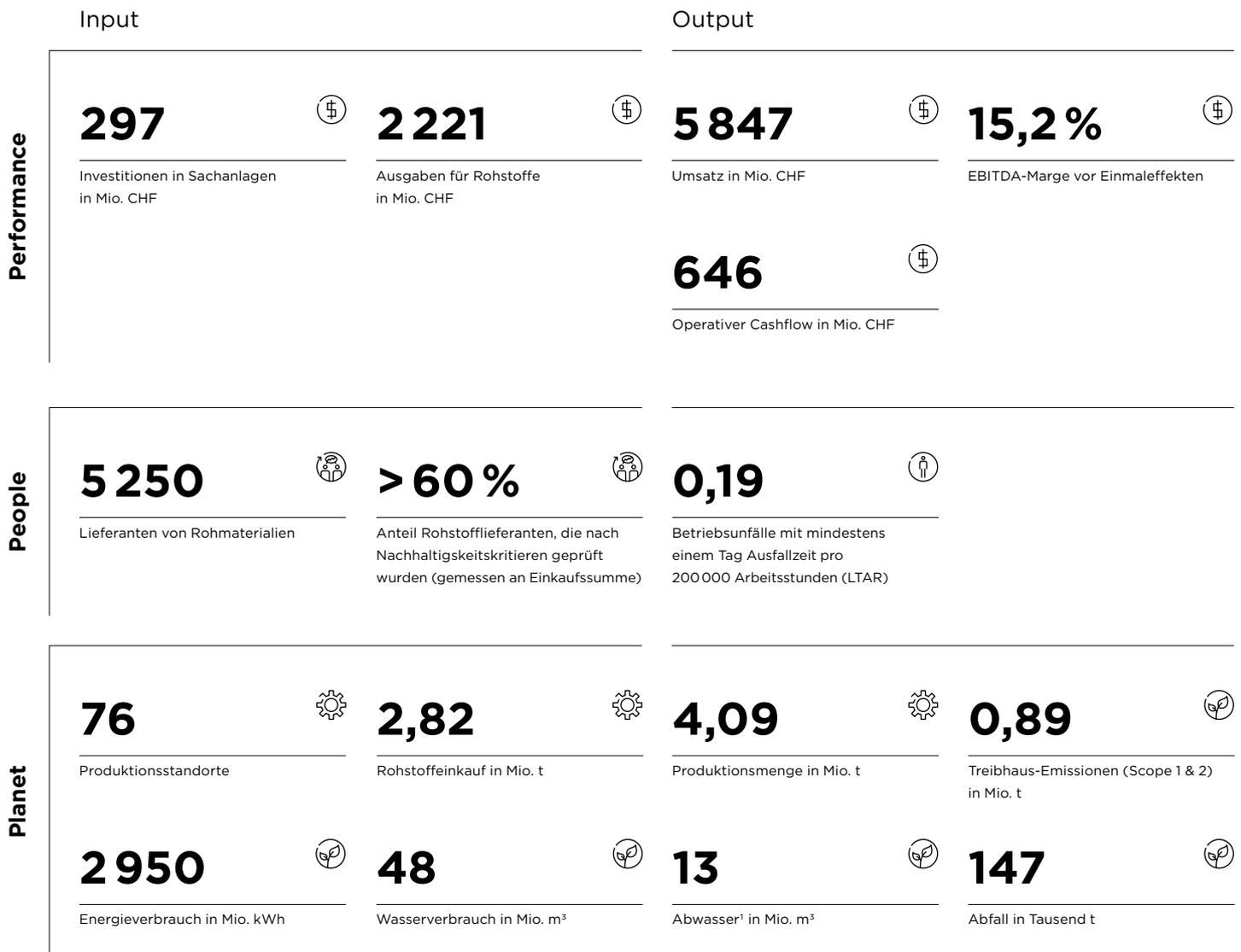


Geschäftsmodell
In der Customer-to-Cash-Phase schaffen Prozessoptimierungen Mehrwert.

»Der Inventory-Health-Check hat unser Lagerbestandsvolumen optimiert und die Zusammenarbeit mit dem Clariant Supply Chain System-Team funktioniert hervorragend.«

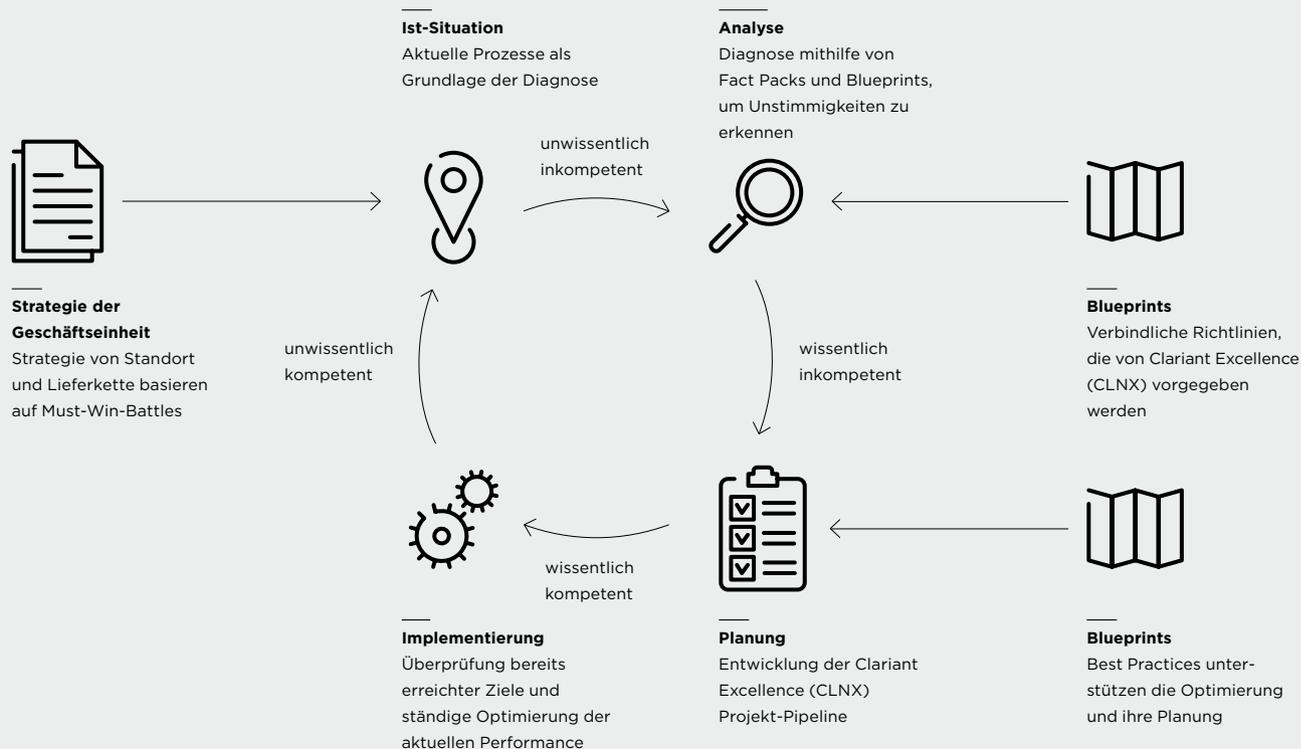
JOHN DUNNE

Leiter der Geschäftseinheit Oil & Mining Services



- Finanzkapital
- Humankapital
- Produziertes Kapital
- Intellektuelles Kapital
- Beziehungskapital
- Natürliches Kapital

KOSTEN UND UMWELTAUSWIRKUNGEN REDUZIEREN



Praxisbeispiel Produktionseffizienz Verbesserungspotenziale mit YEE realisieren

Eines der strategischen Ziele von Clariant besteht darin, den chemischen Ertrag schrittweise zu erhöhen und gleichzeitig den Energie- und Wasserverbrauch sowie andere Umweltauswirkungen zu senken (Yield, Energy Environmental Impacts, YEE). Aus diesem Grund hat Clariant 2012 ein eigenes YEE-Team ins Leben gerufen, das vor diesem Hintergrund Produktionsanlagen analysieren soll. Die Analyse folgt einem zweistufigen Ansatz, bei dem die YEE-Spezialisten, Chemieingenieure und das Operations-Team eine intensive Diagnostik poten-

zieller Verbesserungsbereiche durchführen. In den letzten vier Jahren wurde mit dem Programm ein hohes Nutzenpotenzial in etwa 25 Anlagen an 15 verschiedenen Produktionsstandorten festgestellt, das zu über 600 Verbesserungsmaßnahmen geführt hat. Die meisten davon wurden bereits umgesetzt. Da etwa 80% der Ausgaben in den Geschäftseinheiten von Clariant auf Rohstoffe, Energie und Umwelttechnologie entfallen, gibt es in diesem Bereich ein gewaltiges Einsparpotenzial.

Seit der Gründung von YEE im Jahr 2012 wurden durch das Programm Einsparungen von über 50 Mio. CHF erzielt.

EINSPARUNGSPOTENTIAL MIT DEM CLARIANT YEE-PROGRAMM (BASIEREND AUF ZAHLEN AUF DEM JAHR 2012)

	Ausgaben in Mio. CHF		Potentieller Nutzenfaktor		Geschätzte Gesamteinsparung in Mio. CHF
Rohstoffe	2161	×	2,0 %¹	=	43
Energie	157	×	8,5 %²	=	13,3
Umwelt	32	×	8,5 %²	=	2,7

¹ Einsparungen bei Rohstoffkosten durch Ertrags- und Kostenverbesserungen

² Basierend auf früheren Erfahrungen mit Energieeffizienzprogrammen



»Clariant hat für 2025 sechs ambitionierte Umweltziele formuliert. Da bereits Fortschritte bei allen Zielen gemacht wurden, werden die Massstäbe für weitere Verbesserungen noch höher angesetzt. Um Investitionen weiterhin voranzubringen und sie zielgerichtet einzusetzen, arbeitet unser unternehmensübergreifendes ›2025-Target-Team‹ eng zusammen.«

JOACHIM KRÜGER

Leiter Corporate Sustainability & Regulatory Affairs

Fortschritte machen Umweltziele 2025

Massnahmen, wie das eWatch-Programm zur Optimierung von Produktionsstätten und Schulungen von Mitarbeitenden in Bezug auf Energieeffizienz sowie das Inspire Water-Programm zur Abwasserreduktion, das aktuell in einem Pilotversuch in Spanien getestet wird, leisten einen Beitrag zur Erreichung der Umweltziele von Clariant. Ein geringerer Rohstoff- und Energieverbrauch, weniger Emissionen und Abfallaufkommen sind unverzichtbare Voraussetzungen, damit Clariant seine ambitionierten Umweltziele erfüllen kann. Bis zum Jahr 2025 möchte das Unternehmen gegenüber dem Basisjahr 2013 signifikante Verbesserungen für sechs wesentliche Parameter erreichen. In Bezug auf das Produktvolumen und im Vergleich zum Ausgangsjahr 2013 sollen der Energieverbrauch und der CO₂-Ausstoss um jeweils 30 % verringert werden. Die Emission von Treibhausgasen insgesamt soll um 35 % gesenkt werden, im gleichen Umfang wie die Menge genutzten Wassers und das Abfallvolumen. Das Abwasseraufkommen soll innerhalb von zwölf Jahren sogar um 40 % verringert werden.

UMWELTZIELE FÜR 2025 (pro t produzierter Güter)

- 30 % - 30 %

Verringerung des
Energieverbrauchs

Verringerung der direkten
CO₂-Emissionen

- 35 % - 35 %

Verringerung der Emission
von Treibhausgasen

Verringerung des
Wasserverbrauchs

- 40 % - 35 %

Verringerung des
Abwasservolumens

Verringerung des
Abfallaufkommens

Wertschöpfung IN DEN VIER GESCHÄFTSBEREICHEN



EBITDA-Margen¹

18,8%

Care Chemicals

23,8%

Catalysis

16,9%

Natural Resources

14,6%

Plastics & Coatings

¹ vor Einmaleffekten

Die Welt verändert sich und der wirtschaftliche, gesellschaftliche und umwelt-spezifische Wandel macht sich in allen Bereichen des Lebens bemerkbar. Clariant's Geschäftsbereiche schaffen kontinuierlich Wert, indem sie Bedürfnisse von Kunden und Verbrauchern in innovative Lösungen übersetzen, die auf die dringenden Fragen von morgen abzielen.

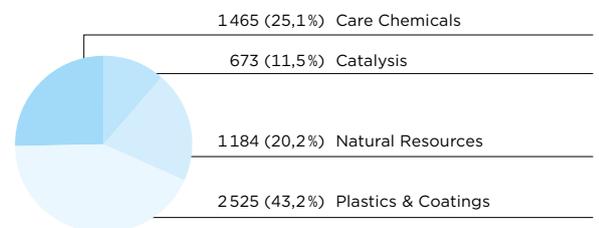
Vier Geschäftsbereiche liefern Lösungen für globale Trends

Die vier Geschäftsbereiche von Clariant gliedern sich intern in sieben Geschäftseinheiten. Der Geschäftsbereich **Care Chemicals** unterstützt Kunden dabei, Eigenschaften von Körperpflegeprodukten oder Pflanzenschutzmitteln zu verbessern. 90 % aller chemischen Prozesse erfordern Katalysatoren und der Geschäftsbereich **Catalysis** bietet ein breites Portfolio an Katalysatoren, die die Produktionseffizienz steigern und den Einsatz von Biomasse und weiteren alternativen Rohstoffen ermöglichen. Der Geschäftsbereich **Natural Resources** unterstützt Öl- und Bergbauunternehmen bei richtungsweisenden Innovationen und bietet Produkte und Lösungen für industrielle Herstellungs- und Reinigungsprozesse. Der Geschäftsbereich **Plastics & Coatings** entwickelt unter anderem Produkte für Kunden in den Bereichen Verpackung, Elektronik sowie Farben und Beschichtungen.

Die vier Geschäftsbereiche zielen auf wichtige globale Trends, wie den Erhalt und Schutz von Ressourcen, Mobilität, Energieeffizienz und zunehmende Urbanisierung – und leisten einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele.

UMSATZ NACH GESCHÄFTSBEREICHEN in Mio. CHF

Konzernumsatz: 5 847



»Immer mehr Menschen fragen sich, wie wir das Leben nachhaltiger gestalten können.«

BINTAN TITISARI
Textildesignerin
Bandung, Indonesien

Der Geschäftsbereich Care Chemicals beschäftigt sich nicht nur mit Industrielösungen, seine Produkte sind auch explizit auf die Bedürfnisse der Verbraucher ausgerichtet. Egal ob Körperpflegeprodukte, Reinigungsmittel oder Lebensmittel, immer mehr Verbraucher legen großen Wert auf einen nachhaltigen Lebensstil. Und das ist eine weltweite Entwicklung. Um das an einem Beispiel zu verdeutlichen, werfen wir in der Discover Value Story einen Blick auf Indonesien, eines der Länder mit der höchsten Bevölkerungsdichte weltweit. Indonesien ist nicht nur Textilexporteur, die Indonesier sind auch selbst anspruchsvolle, modebewusste Verbraucher, die sich Gedanken über Nachhaltigkeit machen. Wie werden Textilien produziert? Welche Rohstoffe werden eingesetzt? Wie kann ich beim Waschen Energie und Wasser sparen? Die Zeiten, in denen Verbraucher keinen Gedanken an die Folgen ihres Verbrauchs verschwendet haben, sind vorbei. Diese Marktverschiebung zwingt die entsprechenden Industriezweige dazu, schnelle und zufriedenstellende Antworten zu finden.



reports.clariant.com/v03
TexCare®-Video ansehen





GABI OHLENDORF
 Technical Application Manager
 Geschäftseinheit Industrial & Consumer Specialties

Interview

Waschmittel, die Textilien schonen

Immer mehr Verbraucher wünschen sich schonendere Waschmittel. Schonend nicht nur zur Kleidung, sondern auch zur Umwelt. Ein multifunktionales Waschmittel-Additiv wie TexCare® schafft es, diese Bedürfnisse zu erfüllen. Gabi Ohlendorf, Technical Application Manager beim Clariant Innovation Center in Frankfurt, erklärt, wie TexCare® funktioniert.

Wussten Sie schon ...

Was muss ein T-Shirt aushalten?

Häufiges Waschen setzt Kleidungsstücken mit der Zeit zu. Alles beginnt mit den Flecken. Sie setzen sich aus Fett, Protein, Stärke und Farbstoffen zusammen. Meist dringen diese Bestandteile tief in das Gewebe ein und lassen sich nur schwer wieder entfernen. Dann schwim-

Wie waschen Menschen in Europa?

GABI OHLENDORF Europäische Kinder lieben Schokolade und Spaghetti mit Tomatensauce. Im Mittelmeerraum sind Paprika und Olivenöl sehr beliebte Zutaten – und schwer zu entfernen. Hartnäckige Flecken, die in allen Ländern vorkommen, stammen von Talg und Schweiß. In Deutschland nutzen die meisten Verbraucher Frontlader, und es wird meist bei 40° C gewaschen. Doch es werden zunehmend auch niedrigere Temperaturen empfohlen, um Energie und Geld zu sparen. Gewaschen wird sowohl mit Flüssig- als auch mit Pulverwaschmitteln. In manchen Teilen des Mittleren Ostens und Afrikas wird zudem noch viel per Hand gewaschen. Hierbei werden üblicherweise Seifenstücke verwendet.

Was bedeutet das für Ihre tägliche Arbeit?

In unserem Waschlabor passen wir die Tests an die unterschiedlichen regionalen Bedürfnisse der Kunden an. Wir verändern den Härtegrad des Wassers und führen Tests auf unterschiedlichen Geweben durch, die mit typischen Flecken verschmutzt werden. Um die Ergebnisse aus Kundensicht so relevant wie möglich zu machen, simulieren wir offizielle Testreihen.

Können Sie nachweisen, dass ein Produkt tatsächlich funktioniert?

Schmutzlösepolymerer bilden einen Schutzfilm, der sich um die Fasern legt. Das lässt sich durch mikroskopische Techniken nachweisen. Die Waschwirkung wird mit optischen und photometrischen Prüfungen der Flecken gemessen, wobei die physikalische Methode präziser ist. Letztlich soll der Effekt aber mit bloßem Auge erkennbar sein. Deswegen ist es wichtig, beide Ansätze zu kombinieren. Die Schmutzlösewirkung bei Motoröl ist besonders beeindruckend und man muss kein Experte sein, um die Vorteile von TexCare® sofort zu erkennen.

Was sind die Vorteile für den Verbraucher?

Schmutzlösepolymerer schützen die Fasern vor dem Ergrauen, dadurch bleibt Kleidung länger tragbar. Der integrierte Fleckenschutz und die Schmutzlösekraft verbessern das Waschergebnis. Das sieht man sofort – und man kann sich über die noch sauberere Wäsche freuen.



Weniger Energie

Dank des kraftvolleren Schmutzlöseeffekts kann man mit TexCare® Wäsche auch schon bei niedrigeren Temperaturen waschen. Das spart Energie und schont die Umwelt.



Weniger Verschleiss

Durch den Schutzfilm, den TexCare® bildet, werden die Textilien geschont und halten länger.



Leistungsgarantie

TexCare® ermöglicht einen nachhaltigeren Lebensstil ohne Kompromisse in Sachen Leistungsfähigkeit.

Wertschöpfung durch Care Chemicals

Durch die Entwicklung umweltverträglicher Produkte, die Lifestyle-Trends aufgreifen, konnte Care Chemicals die Marktposition und das Image von Clariant deutlich stärken. Care Chemicals fokussiert sich mit den Geschäftseinheiten Industrial & Consumer Specialties, New Business Development und dem industriellen Biotechnologie-Geschäft auf besonders attraktive, margenstarke und konjunkturstable Segmente.

Die Gegenwart und die Zukunft mitgestalten

Care Chemicals zeichnet sich durch ein genaues Marktverständnis, modernste Technologie und einen zukunftsorientierten Geschäftsansatz aus. Die Geschäftseinheit Industrial & Consumer Specialties ist einer der grössten Anbieter von Spezialchemikalien und Anwendungslösungen für den Konsumgütermarkt und für Industriekunden.

New Business Development erforscht zukunftssträchtige Geschäftsmöglichkeiten, die über die bestehenden Aktivitäten hinausreichen. Neue Anwendungsbereiche sind etwa leitfähige Tinten, Elektronikmaterialien oder Zusatzstoffe für die Molkerei-, Back- und Fleischindustrie. Group Biotechnology konzentriert sich auf biobasierte Prozesse und Produkte aus nachwachsenden Rohstoffen. Das **sunliquid®** Verfahren zur nachhaltigen und ökonomischen Umwandlung von Lignozellulose in Zellulose-Ethanol oder biobasierte Chemikalien ist voll ausgereift und bereit, in Industrieanlagen mit einer jährlichen Kapazität von 50 000 bis 150 000 Tonnen Zellulose-Ethanol in Produktion zu gehen. Eine vorkommerzielle Demonstrationsanlage im bayerischen Straubing bestätigt die Vorteile der Technologie.

Steigende Einkommen und nachhaltiges Kaufverhalten als Wachstumstreiber

Die zunehmende Urbanisierung, die Verknappung landwirtschaftlicher Nutzflächen und die Notwendigkeit von Produktivitätssteigerungen in der Landwirtschaft, das Wachstum in Schwellenländern und ein Anstieg der Einkommen sind die Wachstumstreiber für Care Chemicals. Der Geschäftsbereich soll analog zu den relevanten Märkten jährlich um 4 bis 5 % wachsen. Der steigende Lebensstandard in den Schwellenländern bietet umfangreiche Wachstumsmöglichkeiten. Die rasche Urbanisierung schafft eine Nachfrage nach Lösungen, die zu geringeren Preisen eine bessere Leistung ver-

sprechen. Im chinesischen Haushaltspflege-Markt steigen die Verbraucher beispielsweise gerade von Pulver auf Flüssigwaschmittel um.

Der niedrige Ölpreis brachte 2016 auch Ölderivate wie Tenside unter Druck, was neue Marktchancen für zuckerbasierte erneuerbare Chemikalien wie Glucamide eröffnete. Der Einsatz von erneuerbaren Ressourcen, nachhaltigen Produktionsverfahren und biotechnologischen Innovationen wird angesichts einer steigenden Sensibilisierung der Verbraucher immer wichtiger. Bereits heute ist in Körper- und Haushaltspflege-Märkten die Verschiebung hin zu biobasierten Lösungen besonders ausgeprägt. Clariant erwartet deshalb, dass biobasierte Chemikalien bis 2030 fast 20 % aller Chemie-Umsätze ausmachen werden.

Durch die Akquisition von Vivimed und strategische Investitionen in Beraca und BioSpectrum hat Care Chemicals seine Möglichkeiten, natürliche und erneuerbare Inhaltsstoffe für Körperpflegeprodukte anzubieten, 2016 wesentlich erweitert. So werden den Kunden jetzt Komplettlösungen mit Zugang zum asiatischen und brasilianischen Kosmetik-Know-how angeboten.

Auch der Haushaltspflege-Markt verändert sich durch den wachsenden Verbraucherfokus auf persönliches Wohlbefinden und ein nachhaltigeres Konsumverhalten. Nachhaltige Baumaterialien wie Farben auf Wasserbasis, die frei von Luftschadstoffen, gesundheitsschädlichen Stoffen und Allergenen sind, werden immer stärker nachgefragt. Für den Verbraucher ist es schwierig zu erkennen, welche Stoffe ein Gesundheitsrisiko darstellen. Clariant hat für Produkte, die während ihres gesamten Lebenszyklus hervorragende Nachhaltigkeitsprofile aufweisen, das Label EcoTain® entwickelt. Das überdurchschnittliche Wachstum der mit dem EcoTain®-Label ausgezeichneten Produkte belegt das zusätzliche Potenzial nachhaltiger Unternehmenspolitik.



sunliquid®
ausgezeichnet mit dem
EcoTain® Label



reports.clariant.com/v04
sunliquid®-Video
ansetzen



ANWENDUNGEN

Industrial & Consumer Specialties

- Baustoffe
- Farben und Lacke
- Gasbehandlung
- Haushaltspflege
- Industrie-Schmiermittel
- Kfz-Betriebsstoffe
- Körperpflege
- Luftfahrtindustrie
- Pflanzenschutz
- Speziallösungsmittel
- Wärmeträgerflüssigkeit

New Business Development

- Elektronikmaterialien
- Leitfähige Tinten
- Zusatzstoffe für die Molkerei-, Back- und Fleischindustrie

Biotechnology

- Bioethanol und alternative Kraftstoffe
- Biobasierte Chemikalien



reports.clariant.com/v05
PRELECT® TPS-Video
ansehen



Glucopure® SUN

Das auf Sonnenblumenöl basierende Tensid eignet sich ideal zur Herstellung milder Handgeschirrspülmittel. Der Hauptinhaltsstoff des Produkts hat einen Renewable Carbon Index (RCI) von 96 %.

VITIPURE®SR

Mit VITIPURE®SR-Lösungen können Kunden gesündere Produkte formulieren, indem sie das Nährwertprofil verbessern, ohne Einbusen bei den sensorischen Eigenschaften zu riskieren.



Idea-to-Market

Konzentration auf nachhaltige Lösungen

Um Wachstums- und Profitabilitätsziele zu erreichen, sind eine enge Kooperation mit den Kunden, eine hohe Innovationskraft und ein detaillierter Nachweis grösstmöglicher Nachhaltigkeit unverzichtbar. Da die Nachfrage nach umweltverträglichen Anwendungen weiter wächst, bildet der Einsatz von erneuerbaren Materialien im Bereich Biotechnologie einen wichtigen Forschungsschwerpunkt. Darüber hinaus fokussiert sich New Business Development bei der Suche nach Geschäftspotenzialen seit 2016 gezielt auf das Thema Nachhaltigkeit. Beim Nachhaltigkeits-Trend-Meeting, das zwei bis drei Mal im Jahr stattfindet, identifiziert Clariant Herausforderungen, die aus Nachhaltigkeit erwachsen und zu Innovationsschwerpunkten werden können. 2016 hat New Business Development beispielsweise mit **PRELECT® TPS** Nano Silver leitfähige Tinten für druckbare Elektronik eingeführt, und damit durch die Möglichkeit eines direkten Drucks von hochleitfähigen elektronischen Bahnen wichtige Nachhaltigkeits- und Leistungsvorteile eröffnet. Diese Nano-Silber-Formulierungen sind kosteneffiziente, leistungsstarke Lösungen für den wachsenden Markt druckbarer Elektronik, wie etwa Displays, Photovoltaik und Touchscreens.

Die Entwicklung nachhaltiger Lösungen aus erneuerbaren Ressourcen, die gleiche oder sogar bessere Leistungen erzielen, war 2016 ein zentrales Innovationsziel. Beispiele hierfür sind u. a. **Glucopure® SUN** und **TexCare® SRN 260**. **Glucopure® SUN** ist eine Erweiterung der Linie erneuerbarer Glucamid-Tenside, die hervorragende Reinigungseigenschaften bei Geschirrspülmitteln bieten. Das multifunktionale Polymer **TexCare® SRN 260** ermög-

licht Waschmittel, die selbst bei ungünstigen Waschverhältnissen erstklassige Reinigungsergebnisse liefern.

Kunden-Workshops helfen Clariant dabei, die Basis für passgenaue regionale und globale Innovationsprojekte zu schaffen. Die Geschäftseinheit Industrial & Consumer Specialties verlagert die globale Produktentwicklung zum Teil in Regionen wie Lateinamerika und Asien/Pazifik, in denen Haar- und Hautpflege-Branchen weltweite Trends setzen. Mit wichtigen globalen Kunden hat Clariant eine völlig neue Form der Zusammenarbeit entwickelt, bei der gemischt besetzte Projektteams gemeinsam in Laboren oder Büros beim Kunden oder bei Clariant arbeiten (Co-Location). So kann Clariant die Denkweise, interne Abläufe und die Herangehensweise des Kunden besser verstehen.



Market-to-Customer

Auf kreative Art zu effektiver Wertschöpfung

Um Produkte mit optimaler Wertschöpfung anbieten zu können, vereint Care Chemicals ein fundiertes Wissen zur Marktentwicklung und zu den Bedürfnissen von Kunden und Verbrauchern mit leistungsfähigen Inhaltsstoffen und Formulierungsexpertise. Umfangreiche Analysen der Kundenbedürfnisse werden durch die Zusammenarbeit mit führenden Marktforschern und Erkenntnissen aus Experteninterviews ergänzt. Leistungsversprechen werden sowohl technisch als auch im Bereich Marketing definiert. Sie schliessen messbare Vorteile ein, die den Mehrwert der Clariant Produkte belegen. Care Chemicals geht dabei einen ganzheitlichen Weg, bei dem auch sensorische Aspekte einbezogen werden. Mit der **VITIPURE®** Serie hat Clariant eine Lösung für die Lebensmittel- und Getränkeindustrie

»Mit unserem Ansatz, für die noch ungelösten Leistungsanforderungen unserer Kunden nachhaltige Lösungen zu finden, überwinden wir den viel beschworenen Gegensatz zwischen »grünen« und leistungsstarken Produkten.«

RALF ZERRER

Leiter Strategic Marketing

Geschäftseinheit Industrial & Consumer Specialties

entwickelt, mit der eine Vielfalt von Herausforderungen wie Zuckerreduzierung, Färbung, Saftigkeit und Textur, aber auch längere Haltbarkeit oder Protein- und Ballaststoffanreicherung gemeistert werden können.

Im Segment Personal Care konzentriert sich Care Chemicals auf marktspezifische Konzepte. Bei Kunden besonders beliebt ist beispielsweise die **BeautyForward**® Plattform, die neue Verbrauchertrends schon im Frühstadium erkennt und sie mit Produkten und Formulierungen abgleicht, die Kunden nutzen und passgenau zusammenstellen können. Obwohl Home Care ein reifer Markt ist, wurde die Wertschöpfung 2016 durch eine gezielte Preisgestaltung bei Innovationen weiter erhöht. So wurde in Lateinamerika dank des NanoCon®-Verfahrens eine flüssige Emulsion aus Carnuba-Wachs – wie es für Möbelpolituren verwendet wird – entwickelt, das dem Kunden nun statt des herkömmlichen Batch-to-Batch-Verfahrens einen kontinuierlich durchlaufenden Herstellungsprozess ermöglicht. Durch den Einsatz des Clariant Produkts Hostapur® CP kann die Herstellungszeit reduziert, Energie gespart und zudem eine konsistentere Qualität erzielt werden. Diese Vorteile werden bei der Preisgestaltung entsprechend berücksichtigt.



Customer-to-Cash

Zuverlässige Lieferketten für eine hohe Wettbewerbsfähigkeit

Die rechtzeitige Verfügbarkeit eines Produkts, am richtigen Ort und in der benötigten Qualität, ist für den Geschäftserfolg massgeblich. Daher arbeitet Care Chemicals mit seinen Kunden und Lieferanten eng zusammen, denn vertrauensvolle Beziehungen sorgen für zuverlässigere Lieferketten und schaffen Mehrwert entlang der Wertschöpfungsketten. Speziell in Bezug

auf Nachhaltigkeit ist Transparenz in den Lieferketten ein wichtiger Differenzierungsfaktor. Der Bezug nachhaltiger produzierten Palmöls ist für Care Chemicals besonders wichtig, da es zu den gängigsten erneuerbaren Rohstoffen zählt. 2016 erhielt Clariant für alle Produktionsanlagen das »Mass Balance«-Zertifikat des Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO). Über einen neu implementierten strengen Prozess wird die Versorgung mit einzelnen Rohstoffen überwacht, um so operative Risiken und Geschäftsrisiken zu minimieren. Diese Initiative wird 2017 zu einem eigenständigen Prozess zur Lieferantenentwicklung ausgeweitet. Ziel ist es, das Know-how über Bezugsquellen und operative Abläufe zu kombinieren, um neue Lieferanten schneller zu qualifizieren, den Wettbewerb anzukurbeln und Mehrkosten zu vermeiden.

Clariant ist bestrebt, ihre Kostenführerschaft langfristig zu sichern. Hierfür werden auch dienstleistungsorientierte Rückwärtsintegrationsmodelle für Rohstoffe, Lebenszyklus-Innovationsprojekte für das bestehende Produktportfolio und »Fill-the-mill«-Arbeitsgruppen genutzt, die Lösungen für eine bessere Auslastung erarbeiten. Zudem wurde die globale Arbeitsgruppe »Lagerbestände« gegründet, um die Bestände mit Blick auf Cashflow, globalen Asset-Fussabdruck, Lieferzeiten und Kundenanforderungen zu optimieren.

2015 und 2016 wurden Investitionen in wichtigen Wachstumsregionen in Asien und Nordamerika abgeschlossen. Neben neuen Kapazitäten in China und Indonesien gingen in Nordamerika zwei Produktionslinien für **Ethoxylate** in Betrieb. Care Chemicals legt an allen Produktionsstandorten grossen Wert auf eine gute Herstellungspraxis (good manufacturing practices, GMP). Zur kontinuierlichen Verbesserung der Sicherheit wurden Workshops durchgeführt, die auf der Analyse gemeldeter Unfälle und Störungen basieren.



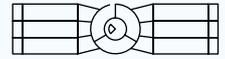
BeautyForward®

Der neue inspirative

Leitfaden erläutert aktuelle Trends im Personal Care-Bereich und unterstützt die Umsetzung von Innovationen.

Ethoxylate

Ethoxylierte Produkte wie Polyethylenglykole sind ein Eckpfeiler der Wachstumsstrategie von Clariant in Nord- und Südamerika.



Geschäftsmodell
Care Chemicals wandelt Kapitalien in Mehrwert um.

Ziele

4 - 5%

Wachstumsziel pro Jahr

18 - 19%

EBITDA-Margenpotenzial

Performance

Input

3%

des Umsatzes wurden für F&E aufgewendet



771

Ausgaben für Rohstoffe in Mio. CHF



80

Aktive Innovationsprojekte



Output

1465

Umsatz in Mio. CHF



5%

Wachstum in Lokalwährungen



18,8%

EBITDA-Marge vor Einmaleffekten



People

30326

Weiterbildungsstunden



1217

Rohstofflieferanten



2574

Vollzeitstellen (FTE) zum Jahresende (2015: 2321)



91%

Kunden, die eine weitere Zusammenarbeit wünschen



84%

Kunden, die eine intensivere Geschäftsbeziehung wünschen



Planet

12

Produktionsstandorte (in der aktuellen Berichterstattung berücksichtigt)



3317

Anzahl beschaffter Rohstoffe



745

Energieverbrauch in Mio. kWh



0,95

Produktionsmenge in Mio. t



209

Treibhausgasemissionen in kg/t Produktion



26,8

Abfallmenge in Tausend t



Finanzkapital



Humankapital



Produziertes Kapital



Intellektuelles Kapital



Beziehungskapital



Natürliches Kapital

»Ohne wirkliche Innovationen werden Energieverbrauch und Emissionen infolge der gesellschaftlichen Bedürfnisse weiter steigen.«

ED RIGHTHOR
Chemiker, Dow Chemicals
Saginaw, Michigan, USA

Die Produkte und Lösungen des Geschäftsbereichs Catalysis garantieren den effizienten Einsatz von Rohstoffen und Energie bei der Produktion von Industriechemikalien, Kunststoffen und Kraftstoffen. Für fast 80 % der chemischen Reaktionen in dieser Lieferkette werden Katalysatoren benötigt. Die kleinen Helfer sind also Teil der Antwort auf eine wichtige Frage: Wo nehmen wir in Zukunft die Energie her, um die Technologien zu speisen, die viele Aspekte unseres Lebens immer stärker miteinander vernetzen? Diese Frage erfordert kreative Problemlösungen auf vielen verschiedenen Ebenen. Wir brauchen nicht nur neue Energiequellen, sondern auch brillante Ideen, wie wir unsere aktuellen Ressourcen sparsamer verwalten können. Jede individuelle Gewohnheit, jeder industrielle Prozess müssen hinterfragt werden. Denn schon eine winzige Veränderung kann der Ausschlag für eine erheblich bessere Energieeffizienz sein.



WOLF SPAETHER
Leiter Marktsegment Styrene/MTP
Geschäftseinheit Catalysts

Interview

Energieeffizienz katalysieren

Damit eine chemische Reaktion wunschgemäss abläuft, muss oft Energie zugeführt werden. Das ist vor allem in der petrochemischen Industrie der Fall. Ob Reifen, CD-Hüllen oder Elektronikgehäuse – sie alle benötigen den Stoff Styrol. Für seine Herstellung wird die thermische Energie von 800° C heissem Dampf benötigt. Wolf Spaether, Leiter des Marktsegments Styrene/MTP der Geschäftseinheit Catalysts, spricht über die Entwicklung von StyroMax® UL3, einem innovativen Styrol-Katalysator.

Wussten Sie schon ...

Was genau sind »ultra-niedrige S/O«-Bedingungen?

Bei der Dehydrierung von Ethylbenzol zu Styrolmonomer wird eine grosse Menge an Energie verbraucht. Diese wird hauptsächlich über 800° C heissen Pro-

Welchen Herausforderungen stehen die Industrien gegenüber, für die StyroMax® entwickelt wurde?

WOLF SPAETHER Unsere Kunden produzieren Styrolmonomer (SM). Dieser Stoff ist einer der vier wichtigsten Kunststoff-Grundbausteine in der Petrochemie. In der Industrie herrschen schwankende Verkaufspreise und ein hoher Margendruck. Der Katalysator ist für die Optimierung der Kosten von grosser Bedeutung. Er entscheidet über die SM-Ausbeute und den Energieverbrauch.

Frühere Katalysator-Generationen zeigten entweder gute Aktivität oder gute Selektivität, aber nicht beide Merkmale auf einmal. Warum war das bisher nicht möglich?

Mit einer höheren Aktivität können Kunden grössere Produktmengen bei gleicher Betriebstemperatur produzieren. Höhere Selektivität bedeutet, es wird mehr von dem gewünschten Produkt (Styrolmonomer) erzeugt, während weniger unerwünschte Nebenprodukte wie Benzol oder Toluol anfallen. Wird die Rezeptur zugunsten einer höheren Aktivität angepasst, führt das meist zu Selektivitätsverlusten. Deshalb hat unser F&E-Team in Toyama, Japan, unterstützt von unserem Labor in Palo Alto, USA, eine Vielzahl von Varianten getestet und die beste Rezeptur auf unsere Katalysatorenanlagen übertragen. Das Ergebnis ist unser StyroMax® UL3 Katalysator, der eine einzigartige Kombination aus hoher Aktivität und hoher Selektivität bei ultra-niedrigen S/O-Betriebsbedingungen bietet (S/O = Steam-to-Oil Ratio, Dampf-zu-Öl-Verhältnis).

Was können Sie über die Zusammenarbeit mit Grand Pacific Petrochemical Corporation (GPPC) sagen?

GPPC Taiwan ist ein Styrol-Hersteller mit zwei Styrolmonomer-Anlagen. Clariant arbeitet seit Mitte der 1980er-Jahre eng mit GPPC zusammen. Im Zuge dessen hat GPPC verschiedene Generationen unserer Styrol-Katalysatoren erfolgreich implementiert. Das war ausschlaggebend für die erste kommerzielle Nutzung von StyroMax® UL3. Die Anlage erreichte sehr schnell die volle Leistung, die Reaktortemperatur konnte reduziert und die Selektivität gesteigert werden. So benötigt man weniger Rohstoffe und Energie.

zessdampf zugeführt. Das Verhältnis von Prozessdampf zu den Ethylbenzol-Ausgangsstoffen wird als S/O-Verhältnis (Steam-to-Oil-Ratio) bezeichnet. Ein ultra-niedriges S/O-Verhältnis von 1,0 bedeutet: Das Styrolmonomer wird auf eine äusserst energieeffiziente Weise produziert – bei geringerem Brennstoffverbrauch.



Weniger Energie

Beim Produktionsprozess von Styrol unter ultra-niedrigen S/O-Bedingungen muss erheblich weniger Dampf generiert werden. Dadurch lässt sich eine Menge Energie sparen.



Spitzenleistungen

StyroMax® UL3 unterstützt dank seiner hohen Aktivität und Selektivität unter ultra-niedrigen S/O-Bedingungen die Produktion von Styrolmonomer effizienter als andere Katalysatoren.



Geringere Kosten

StyroMax® UL3 reduziert dank höherer Aktivität und Selektivität und einem günstigeren S/O-Verhältnis die Betriebskosten erheblich.

Wertschöpfung durch Catalysis

Als Markt- und Technologieführer liefert der Geschäftsbereich Catalysis Lösungen, die für Kunden aus der Petrochemie sowie der Kunststoff- und Raffinerieindustrie Mehrwert schaffen. Gemessen am Umsatz ist Catalysis zwar der kleinste Geschäftsbereich, aber gleichzeitig einer der profitabelsten mit hohen Wachstumsraten.

Ein globaler Ansatz mit lokalem Fokus

Der Geschäftsbereich Catalysis, der aus der Geschäftseinheit Catalysts besteht, ist ein weltweit führender Anbieter von Katalysatoren mit langer Innovationstradition und umfassender Kompetenz. »Creating Performance Technology®« – das ist unter Berücksichtigung der Markenwerte Performance, People und Planet ist die Hauptmission des Geschäftsbereichs. Innovative Katalysatoren und Adsorbentien liefern den Kunden nachhaltigen Mehrwert, indem sie einen höheren Produktionsdurchsatz ermöglichen, während gleichzeitig der Energieverbrauch gesenkt und der Ausstoß von gefährlichen Emissionen aus industriellen Prozessen und Verbrennungsmotoren reduziert wird. Zudem ermöglichen die Katalysatoren und Technologien von Clariant den Einsatz alternativer Ausgangsstoffe wie Erdgas, Kohle und Biomasse als Rohstoffe für die chemische Produktion und die Kraftstoffproduktion.

Catalysis agiert global, behält dabei aber einen lokalen Fokus bei, indem Lösungen angeboten werden, die von regionalen Trends, Anforderungen und Bedürfnissen getrieben werden. Der Geschäftsbereich betreibt ein globales Netzwerk von zwölf Produktionsstandorten mit ca. 1.548 Mitarbeitenden, die Kunden in allen regionalen Märkten betreuen.

Um überdurchschnittliches Wachstum sicherzustellen, konzentriert sich die Strategie von Catalysis auf Innovationsführerschaft, enge Partnerschaften mit Lizenzgebern für Prozesstechnologien, massgeschneiderte Strategien und fortwährende Effizienzsteigerung. Zudem ist Catalysis führend bei neuen Markt- und Technologietrends wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

Catalysis stand schwierigen Marktbedingungen gegenüber. Gründe dafür sind die Verlangsamung der chinesischen Wirtschaft, niedrige Rohstoffpreise, Verschiebung neuer petrochemischer und chemischer Projekte aufgrund des niedrigen Ölpreises. Dies wirkt sich sowohl auf das Geschäft mit Ersatzlieferungen als auch auf das Erstgeschäft aus, was in der Branche insgesamt zu niedrigeren Verkaufsvolumen führte.



AmoMax® 10 spart bei verschiedenen Anwendungen, etwa Ammoniaksynthese und Düngemittelproduktion, Energie und Zeit.

Weitere Informationen:
Kapitel »Ein starker Motor für Wertschöpfung«
Seite 34

Globale Herausforderungen als Treiber für nachhaltiges Wachstum

Wichtige globale Trends wie das Bevölkerungswachstum, die steigende Kaufkraft und der zunehmende Wohlstand in den Schwellenländern kurbeln die Nachfrage nach Ressourcen wie Energie, Ernährung und Land an. Gleichzeitig werden Umweltprobleme wie der Klimawandel, der Rückgang an Biodiversität, Herausforderungen bei der Wasserversorgung und das Müllaufkommen immer offensichtlicher. Diese globalen Herausforderungen lassen sich nur mit Unterstützung und durch Fortschritte in der chemischen Industrie meistern, insbesondere durch das Katalysatorengeschäft. Indem die Effizienz chemischer Prozesse verbessert, der Einsatz von alternativen Rohstoffen ermöglicht wird und umweltfreundliche Katalysatoren-Lösungen entwickelt werden, adressiert der Geschäftsbereich Catalysis unmittelbar die globalen Herausforderungen der Rohstoffknappheit, Energieeffizienz und Umweltzerstörung. Die Lösungen des Geschäftsbereichs helfen den Kunden, den Energieverbrauch und den Ausstoß von Treibhausgasen zu reduzieren – sogar bei steigender chemischer Produktion.

Von Seiten der Kunden, Partner und von Regierungen nimmt die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und Lösungen permanent zu. Wichtigste Treiber sind Auflagen zur Emissionsreduzierung, steigende Abfallmengen und Entsorgungskosten sowie veränderte Einstufungen von Abfallstoffen. Ein gutes Beispiel für Innovation und Nachhaltigkeit ist der Katalysator **AmoMax® 10**. Er reduziert den Energieverbrauch bei der Produktion von stickstoffbasierten Düngemitteln. Düngemittel sind unverzichtbar, um landwirtschaftliche Nutzflächen produktiver zu machen, ihre Herstellung erfordert jedoch viel Energie und erzeugt erhebliche CO₂-Emissionen. AmoMax® 10 ist ein hochaktiver Katalysator, der bis heute Kunden geholfen hat 500 000 Tonnen CO₂-Emissionen einzusparen. Zudem wurden jährlich etwa 1 000 Gigawattstunden Energie weniger verbraucht – das entspricht dem Energiebedarf einer Stadt mit 80 000 Einwohnern.



ANWENDUNGEN

· Abgasbehandlung für chemische Anlagen und Stationärmotoren	· Fischer-Tropsch	· Massgeschneiderte Katalysatoren
· Ammoniak	· Gasaufbereitung	· Reinigung von Raffinerieabgasen
· Brennstoffzellen	· Hydrierung	· Wasserstofferzeugung
· Dampfpaltung/Olefinreinigung	· Kraftstoffaufbereitung	· Sauer gas-Katalysatoren
· Entschwefelung von Benzin	· Methanol	· Styrole und BTX, MTP
· Ethylen und -derivate	· Polypropylene und On-Purpose-Technologien zur Propylen-Gewinnung	· Synthetisches Erdgas
	· Oxidation	· Zeolithpulver

Marktführer bei Technologien zur Vermeidung von N₂O-Emissionen

Der kürzlich vorgestellte Katalysator EnviCat® N₂O-S reduziert nicht nur N₂O-Emissionen, sondern ermöglicht darüber hinaus auch die Gewinnung grösserer Mengen Salpetersäure.



Carbon2Chem

Clariant stellt Methanolkatalysatoren und Anwendungs-Know-how für das branchenübergreifende und vom deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstützte Projekt unterbreitet.

Weitere Informationen: Nachhaltigkeitsbericht Seite 31



Idea-to-Market

Starkes Engagement bei F&E

Der Geschäftsbereich Catalysis nimmt bei der Entwicklung und Produktion von Katalysatoren und Adsorbentien für Industrieprozesse eine weltweit führende Position ein. Catalysis folgt dabei einem dreistufigen Ansatz: Fokus – Schlüsselanwendungen definieren, überprüfen und priorisieren; Geschwindigkeit – Entwicklungszeit verkürzen; Kompetenz – Expertenteams aufstellen, Prozesstechnologie-Einheit implementieren und geistiges Eigentum schützen. Sein starkes Bekenntnis zu Innovation zeigt sich in entsprechend hohen F&E-Investitionen. Weltweit arbeiten mehr als 300 F&E-Experten von Catalysis in elf F&E- und Technik-Zentren. Um seine Vorreiterstellung bei Innovationen weiter auszubauen, widmet sich der Geschäftsbereich engagiert der Entwicklung modernster Lösungen, die Kunden eine maximale Wertschöpfung bieten. Catalysis beobachtet, bewertet und implementiert systematisch bahnbrechende technische Innovationen, die neue Märkte und Anwendungsgebiete erschliessen. Der Geschäftsbereich arbeitet aber auch ständig an der Verbesserung vorhandener Produkte und Prozesse, um seine Marktführerschaft verteidigen zu können. Mit mehr als 100 laufenden Projekten für etwa 40 Anwendungen stellt der Geschäftsbereich sicher, dass Zeit und Geld effizient eingesetzt werden und in die attraktivsten Felder fließen.

Um sicherzustellen, dass die F&E-Aktivitäten den Kunden den bestmöglichen Service bieten und die Nachfrage des Marktes konsequent bedienen, steht am Beginn jeder Innovation die Frage danach, was die Kunden wirklich brauchen. Der Geschäftsbereich kooperiert weltweit mit ca. 20 akademischen Einrichtungen, die im

Bereich Katalyse modernste Forschung betreiben. 2016 wurden die F&E-Aktivitäten in China intensiviert, um für chinesische Kunden passgenaue Produkte und Lösungen entwickeln zu können.

Um die führende Marktposition aufrechtzuerhalten, ist zudem eine beschleunigte Markteinführung ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Eigene Anlagen im Pilotmassstab ermöglichen es, in der Konzeptionsphase Ergebnisse vor der Übertragung auf den vollständigen Produktionsmassstab in einer Anlage zu verifizieren. Der Geschäftsbereich betreibt ein Labor in Palo Alto, USA, das sich ausschliesslich der Forschung mit hoher Durchsatzleistung (»High-Throughput Research«) widmet und das vollständig in den Idea-to-Market-Prozess integriert ist. Das Labor bietet der Katalysatoren-Forschung von Clariant einen wichtigen Vorsprung, indem die Entwicklungsphase um drei bis fünf Jahre verkürzt und die Markteinführung dadurch beschleunigt wird.



Market-to-Customer

Technischer Service durch führende Experten

Der Geschäftsbereich Catalysis legt grossen Wert auf Serviceorientierung. Um einen sicheren, zuverlässigen und kosteneffizienten Anlagenbetrieb sicherzustellen, stehen Kunden und Endnutzern bei einer Reihe von Prozesskatalysatorenbetrieben erfahrene Ingenieure für den technischen Service zur Verfügung. Dieser Service reicht von der routinemässigen Evaluierung und Überwachung der Katalysatorenleistung bis zum Troubleshooting mit Vorort-Service, Software-Beschaffung sowie Schulungen und Wissensaustausch.

»Ich bin zuversichtlich, dass wir mit unserem innovativen Portfolio und den Talenten, über die wir weltweit verfügen, einen positiven Einfluss auf unsere globale Umwelt nehmen und signifikant zu Clariants künftigem Erfolg beitragen können.«

STEFAN HEUSER

Leiter der Geschäftseinheit Catalysts



Louisville

Der Bau einer Anlage zur Herstellung von Polypropylenkatalysatoren hat Louisville als wichtigsten nordamerikanischen Standort der Geschäftseinheit Catalysts weiter gestärkt.

Um auch weiterhin Markt- und Technologieführer zu bleiben, unterhält der Geschäftsbereich Partnerschaften mit führenden Technologie-Lizenzgebern. Starke und erfolgreiche Partnerschaften beispielsweise mit Engineering-Unternehmen ermöglichen dem Geschäftsbereich vorhandene technische und katalytische Lösungen weiterzuentwickeln und die Teilnahme an neuen Grossprojekten auszuweiten. Solche Partnerschaften tragen wesentlich zur Entwicklung neuer Produkte und Lösungen bei, die passgenau auf die Bedürfnisse spezifischer Märkte oder Grosskunden zugeschnitten sind. In diesem Sinne wird Catalysis seine Kooperation mit chinesischen Engineering-Unternehmen, Konstruktionsfirmen und Universitäten ausbauen, um aus den Geschäftsgelegenheiten, die sich in der Region China ergeben, zu profitieren.

Clariant Catalysts ist von einer globalen Aufstellung mit lokaler Ausrichtung überzeugt. Während Funktionen wie F&E oder Engineering Services global strukturiert sind, hat der Geschäftsbereich gleichzeitig eine starke regionale Präsenz, um die Bedürfnisse seiner Kunden vor Ort zu befriedigen, da diese von Land zu Land unterschiedlich sein können. Der Geschäftsbereich verfügt über ein ausgedehntes Netzwerk an Repräsentanten in allen Märkten.

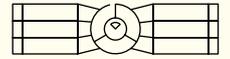


Customer-to-Cash

Hochmoderne Produktionsstandorte und Beschaffung

2016 nahm der Geschäftsbereich Catalysis in **Louisville, USA**, eine neue Anlage für Polypropylenkatalysatoren in Betrieb. Das neue Werk, in Zusammenarbeit mit dem langjährigen Partner CB&I entwickelt und realisiert, stärkt Louisville als grössten Standort für die Geschäftseinheit Catalysts in Nordamerika. Die innovativen Katalysatoren aus Louisville sorgen für den effizienten Einsatz von Rohstoffen und Energie in der Polypropylenproduktion weltweit.

Im Jahr 2016 wurde das Procurement Excellence Program (CPX) für den Geschäftsbereich eingeführt, um die Beschaffungsmärkte für Metalle und Katalysatorträger zu analysieren. Im Rahmen dieses Programmes wurden Methoden entwickelt, um die kommerzielle Position beim Rohstoffeinkauf und bei der Einsparung von Betriebskosten zu verbessern. Group Procurement Services und der Geschäftsbereich Catalysis haben gemeinsam einen 24-monatigen Umsetzungsplan erarbeitet. Ende 2016 griffen bereits die ersten kommerziellen Verbesserungen.



Geschäftsmodell
Catalysis wandelt Kapitalien in Mehrwert um.

Ziele

6-7%

Wachstumsziel pro Jahr

24-26%

EBITDA-Margenpotenzial

Performance

Input

>6,5% 

des Umsatzes wurden für F&E aufgewendet

218 

Ausgaben für Rohstoffe in Mio. CHF

90 

Aktive Innovationsprojekte

Output

673 

Umsatz in Mio. CHF

-8% 

Wachstum in Lokalwährungen

23,8% 

EBITDA-Marge vor Einmaleffekten

People

29520 

Weiterbildungsstunden

433 

Rohstofflieferanten

1548 

Vollzeitstellen (FTE) zum Jahresende (2015: 1748)

90% 

Kunden, die eine weitere Zusammenarbeit wünschen

78% 

Kunden, die eine intensivere Geschäftsbeziehung wünschen

Planet

12 

Produktionsstandorte (Beteiligungen mit 50:50 oder weniger nicht berücksichtigt)

1070 

Anzahl beschaffter Rohstoffe

389 

Energieverbrauch in Mio. kWh

0,04 

Produktionsmenge in Mio. t

2819 

Treibhausgasemissionen in kg/t Produktion

7,8 

Abfallmenge in Tausend t

 Finanzkapital

 Humankapital

 Produziertes Kapital

 Intellektuelles Kapital

 Beziehungskapital

 Natürliches Kapital

»Wie können wir die Erde am besten erhalten und schützen, ohne uns der Modernisierung in den Weg zu stellen?«

FATMA YILDIZ
Kunsthistorikerin
Istanbul, Türkei

Die Produkte und Lösungen des Geschäftsbereichs Natural Resources zielen auf den effizienten und umsichtigen Einsatz von Rohstoffen, was ganz besonders bei einer hohen Bevölkerungsdichte wichtig wird. Die Discover Value Story spielt in Istanbul, wo gegensätzliche Welten aufeinander treffen: die europäische und die asiatische, aber auch die Antike und die Moderne. Über diesem Schmelztiegel der Jahrhunderte und Kulturen hängt eine Herausforderung: Wie kann Modernisierung in Istanbul aussehen, damit die Stadt auch für weitere 1 000 Jahre ein blühendes Zentrum ist? Heute passieren täglich 150 Schiffe den Bosphorus. Diese Zahl wird künftig noch weiter wachsen, genauso wie die Grösse der Schiffe. Bauprojekte im Hafen und entlang der Wasserstrassen sind also unvermeidbar. Deswegen müssen neue Technologien entwickelt werden, um Istanbuls Bevölkerung, sein Erbe und seine Umwelt zu schützen.



reports.clariant.com/v06
INVOQUE™-Video ansehen





HANS HARTAN
Experte für Hydrochemie

Interview

Experimente mit Schlamm

Industrielle Tätigkeiten führen zu gewaltigen Schlammablagerungen in Flüssen, Wasserwegen und Häfen. Für viele hundert Millionen Tonnen Sedimente weltweit wird eine effektive Entwässerung benötigt. Für ein umfassendes, wirtschaftliches und umweltverträgliches Recycling des Sediments ist eine aufwendige Behandlung notwendig. Hydrochemie-Experte Hans Hartan stellt INVOQUE™ vor, eine umweltfreundliche Entwässerungsmöglichkeit.

Wussten Sie schon ...

Wie viel Sediment muss entwässert werden?

Die Globalisierung hat die Gesamtmenge an Sedimenten weltweit massiv ansteigen lassen, etwa bei Baggerarbeiten in Fluss- und Küstenregionen, beim Berg-

Wie sind Sie auf die Idee gekommen, Schlamm zu reinigen?

HANS HARTAN Mein Fachgebiet ist die Hydrochemie. Ich wollte unbedingt eine Methode finden, mit der man Klärschlamm und Faulschlamm reinigen und aufbereiten kann – und zwar ohne anschließende Wasserverschmutzung. Schwerpunkt meiner Arbeit waren schon immer umweltverträgliche Prozesse. Eines Tages ging ich also in mein Hobby-Labor und machte mich an die Arbeit.

Die Idee ist Ihnen wirklich zu Hause gekommen?

Ja, ich bin seit ein paar Jahren im Ruhestand. Aber in meinem Hobby-Labor habe ich alle wichtigen Geräte. So konnte ich verschiedene Experimente durchführen, um die Entwässerungsgeschwindigkeit zu messen oder die Wasserreinheit zu regulieren. Es ist für mich entspannend, in meinem Labor zu Hause zu arbeiten.

Wie haben Sie den Durchbruch geschafft?

Omya, ein internationaler Hersteller von Industriematerialien, entwickelte ein mineralisches Dispergiertmittel mit besonders grosser Oberfläche für die Papierindustrie, das aber nicht eingesetzt wurde. Als ich davon hörte, dachte ich sofort, dass es für die Entwässerung von Schlamm hilfreich sein könnte. Ich stellte synthetisches Abwasser her und fügte das Mineral hinzu. Es funktionierte! Nach kurzer Zeit war das Wasser kristallklar. Ich wusste sofort, dass ich eine grossartige Entdeckung gemacht hatte, und präsentierte die Technik verschiedenen Interessenten. Clariant erkannte das Potenzial meiner Entdeckung und entwickelte dann gemeinsam mit Omya INVOQUE™.

Die Wirksamkeit von INVOQUE™ ist nicht nur eine Frage der richtigen Chemie, oder? Welche Faktoren sind noch entscheidend?

Ein gutes Entwässerungssystem hängt von zahlreichen Parametern ab: Von der Art des Sediments, seinen organischen Komponenten, der richtigen Mischgeschwindigkeit, der Dosierungsgenauigkeit und der gewünschten Filtrationsgeschwindigkeit. Deshalb waren nicht nur Chemiker an der Entwicklung von INVOQUE™ beteiligt, sondern auch Prozesstechniker, Ingenieure und Physiker.

und Tunnelbau. Da der Schlamm oft mit Schwermetallen oder anderweitig kontaminiert ist, wird eine Entwässerung und Wiederverwendung des Sediments notwendig. Das ist ein herausfordernder und kostenintensiver Prozess, insbesondere, wenn dies zusätzlich so umweltschonend wie möglich geschehen soll.



Weniger regulatorischer Druck

Dank des verbesserten Umweltprofils von INVOQUE™ konnten eventuelle regulatorische Hindernisse bei der Wiederverwendung des Wassers und des Sediments verringert werden.



Umweltschutz

INVOQUE™ bietet leistungsstarke Entwässerung, die potenziell gefährliche Chemikalien ohne zusätzliche Umweltbelastung eliminiert.

Wertschöpfung durch Natural Resources

Natural Resources umfasst Aktivitäten, die auf dem Einsatz von Mineralien basieren und eine effiziente Mineralien-, Öl- und Gasgewinnung unterstützen. Der Geschäftsbereich zeichnet sich durch ein hohes Wachstum, eine geringe Konjunkturabhängigkeit und einen Fokus auf vielversprechende Branchentrends aus. Zu seinen wichtigsten Treibern gehört die Entwicklung der Öl-, Gas- und Mineralerzpreise.

Ein Geschäft auf der Basis von Mineralien, Öl und Gas

Natural Resources vereint mit Functional Minerals und Oil & Mining Services zwei unterschiedliche Geschäftseinheiten unter einem Dach. Functional Minerals beliefert Kunden mit Spezialprodukten auf Bentonitbasis, einem Rohstoff aus der Familie der Tonmineralien. Sie verfügen über eine hohe Adsorptionskapazität, wodurch Schwermetalle und Giftstoffe sehr gut gebunden werden. Die strategische Stärke der Geschäftseinheit basiert auf einer vollintegrierten Wertschöpfungskette, von der Exploration und dem Betrieb von Bentonitminen bis zur Verarbeitung des Materials für industrielle Lösungen für eine grosse Bandbreite von Industrien.

Oil & Mining Services bietet innovative Chemie-, Technologie- und Service-Lösungen, die Kundenbedürfnisse abdecken und im Einklang mit Umweltvorschriften stehen. Oil Services ist weltweit führend bei der Entwicklung, Herstellung, Anwendung und Lieferung von Spezialchemikalien und Dienstleistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Ölproduktion. Refinery Services ist ein führender Anbieter von Additiven für Kaltflussanwendungen für Mitteldestillate wie Diesel, Heizöl und Biokraftstoffe. Mining Services ist führend bei Flotations-, Granulierungs- und Antiback-/Antistaub-Chemikalien sowie Sprengstoffemulgatoren für den Bergbau.

Wachstum trotz unregelmässiger wirtschaftlicher Entwicklung

Da Functional Minerals ein breites Kundenspektrum von der Lebensmittelindustrie bis zur Giessereibranche bedient, ist die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung der wichtigste Treiber des Geschäfts. Während die Lage in Europa stabil mit geringem Wachstum ist, zeigen andere Regionen mehr Dynamik. Südostasien und Latein- und Nordamerika wachsen aktuell dynamisch, im Gegensatz zu den gemässigeren Prognosen in Nordostasien. In Europa ergeben sich wegen der sich

Reinigungsprodukte

Aufgrund einer hohen Nachfrage für Bleicherde erweitert Clariant ihre Kapazitäten.

2017 wird ein neues Werk in Surabaya, Indonesien, eröffnet und die Produktionskapazität in der Türkei dank einer neuen Mühle erweitert.



Anti-Scalingmittel

Die auf umweltverträglichen Polyaspartaten basierenden Ablagerungshemmstoffe wurden jetzt mit dem EcoTain® Label gekennzeichnet.



ANWENDUNGEN

Functional Minerals

- Additive für Papier und Reinigungsmittel
- Additive für Tiernahrung
- Metallguss
- Sediment Management
- Speiseölraffination
- Spezialtiefbau und Tunnelbau
- Stabilisatoren für die Kunststoffindustrie

Oil & Mining Services

- Additiv-Anwendungen für Raffinerien
- Prozesschemikalien für die Bergbauindustrie
- Spezialchemikalien und Services, einschliesslich intelligentem chemischen Management für die Öl- und Gasindustrie

teilweise erholenden Automobilindustrie, der wachsenden Nachfrage nach Reinigungsprodukten und dem Bedarf an innovativen Lösungen im Segment Waschmittel neue Geschäftschancen. Zudem dürften die Sedimentverarbeitung und Futtermittelzusatzstoffe das Wachstum von Functional Minerals weiter fördern. In den Schwellenmärkten erfahren die Bereiche Metallguss und Speiseölraffination zusätzliche positive Impulse.

Niedrige, sich erholende Öl- und Erzpreise und Chancen durch strengere Auflagen

Für Oil & Mining Services sind die Schwankungen bei Öl- und Mineralerzpreisen von zentraler Bedeutung. Infolge des anhaltend niedrigen Ölpreises ist die Anzahl von Bohranlagen zurückgegangen, besonders in Nordamerika. Weniger Bohranlagen führen zu einer abnehmenden Nachfrage nach Technologien und Chemikalien für Bohrungen. Der gesunkene Ölpreis beeinträchtigt auch das Geschäft mit Raffineriekunden, die niedrigen Mineralienpreise stellen die Mining Solutions vor Herausforderungen. Trotz Anzeichen für eine Entspannung der Situation, bleiben die Märkte auch 2017 schwierig. Erst im zweiten Halbjahr dürfte eine deutliche Verbesserung eintreten. Daher werden Kostenkontrolle und Effizienzsteigerung, verbunden mit Innovationen im Fokus stehen.

Verschärfte Auflagen können auch Chancen bieten. Die Umweltvorschriften für den Offshore-Einsatz chemischer Additive erfordern strenge Kontrolle. Oil Services hat hierfür chemische Verfahren entwickelt, die diese Auflagen erfüllen. Beispielsweise wurde für die Nordsee-region eine umweltverträgliche Produktplattform auf Basis von Polyaspartat entwickelt, die als Ablagerungshemmstoffe (**Anti-Scalingmittel**) dienen. Sie basieren auf erneuerbaren Rohstoffen und sind rasch biologisch abbaubar. Dank der herausragenden Vorteile im Bereich Nachhaltigkeit wurden diese Produkte jetzt mit dem EcoTain®-Label ausgezeichnet.

Hochaktive Bleicherden
 Durch Säureaktivierung von Bentonit entsteht eine vergrösserte Oberfläche, die unerwünschte Substanzen und Verunreinigungen von Öl bindet.



Laundroclin™
 Reinigungsmitteladditive sind freifliessende, nicht-haftende und nicht-ionische Tenside in Granulatform, die die Risiken von Gelbildung und Reaktionen mit anderen Inhaltsstoffen minimieren und darüber hinaus Investitionen in Sprühanlagen überflüssig machen.



Idea-to-Market
Information führt zu Innovation

Durch regelmässige, direkte Geschäftskontakte und sorgfältig konzipierte Befragungen, die für spezifische Marktsegmente massgeschneidert werden, ist Clariant in der Lage, ihre Innovationskraft auf die Entwicklung von Lösungen für die dringendsten Kundenanforderungen zu konzentrieren. Dieses Engagement umfasst Entwicklungen in den Bereichen Digitalisierung und Automation, die darauf ausgerichtet sind, den Kundenservice durch Effizienzsteigerung und Kostensenkung zu verbessern (Seite 28).

Functional Minerals hat zudem 2016 erhebliche Innovationstätigkeiten durchgeführt, darunter die fortgesetzte Markteinführung von INVOQUE™-Produkten und -lösungen für das Sediment Management und die Ecosil® LE (Low Emission) Technologie. Damit lassen sich im Formsand-System Giessereiabgase reduzieren. Weitere Bereiche des F&E-Fokus umfassen **hochleistungsfähige Bleicherden**, mithilfe derer Öle mit hohem Chlorophyll- und Karotingehalt für die nachhaltige Lebensmittelproduktion behandelt werden und die zur Aufbereitung von Altöl für die Herstellung von grünem Diesel eingesetzt werden.



Market-to-Customer
Innovation führt zu Kundenzufriedenheit

Clariant pflegt im gesamten Geschäftsbereich Natural Resources einen regelmässigen Dialog mit den Kunden, um deren aktuelle und künftige Bedürfnisse zu erfassen, und übersetzt dieses Wissen in spezifische Kundenprojekte. In der Geschäftseinheit Functional Minerals beispielsweise bestätigten Umfragen zur Kundenzufriedenheit die Wertschätzung der Kunden. Zugleich wurden aber auch Verbesserungsmöglichkeiten deutlich, etwa die Reaktionszeiten betreffend. In der Geschäftseinheit Oil & Mining Services wurde ein globales Team zur Betreuung von Grosskunden aufgestellt, das durch regionale Verkaufs- und Geschäftsentwicklungsteams ergänzt wurde. In diesem Zusammenhang wird auch weiterhin in Prozesse zur Verbesserung des Kunden-Engagements investiert. Ergebnis war die erfolgreiche Entwicklung einer Master-Service-Vereinbarung mit führenden Öl- und Gasförderern und -Serviceunternehmen.

Clariant ist bestrebt, die Vorteile für Kunden auszubauen und setzt gleichzeitig auf eine wertbasierte Preisgestaltung. In der Geschäftseinheit Functional Minerals beispielsweise verschlanken vereinfachte Formulierungen für Pulverwaschmittel, bei denen **Laundroclin™** eingesetzt wird – ein als Feststoff reformulierter Flüssigwaschmittelinhaltsstoff – den Produktionsprozess von Waschmittelherstellern, indem mindestens ein Prozessschritt entfällt. Das Ecosil® LE-System für hocheffiziente und umweltfreundliche Formsandbindemittel

»Kreativität ist eine Sache der Kultur und Übung: man muss offen sein für nicht offensichtliche Lösungen und sich trauen, anders zu denken. Es gilt, aufgeschlossen zu sein, bis man die bestmögliche Idee entwickelt hat, und diese dann strukturiert und konsequent zur Marktreife zu bringen.«

SVEN SCHULTHEIS

Leiter der Geschäftseinheit Functional Minerals



CPX für Basischemikalien

Procurement Excellence (CPX) für Basischemikalien in der Geschäftseinheit Oil & Mining Services erhöht die Effektivität der Beschaffung, reduziert beschaffungsbezogene Aufwendungen und schafft Mehrwert durch die Zusammenarbeit mit Lieferanten in den Bereichen Innovation, Wachstum und Nachhaltigkeit.

reduziert nicht nur deutlich die Emission von aromatischen Kohlenwasserstoffen, sondern verbessert in vielen Fällen auch den Ertrag für den Kunden. In der Geschäftseinheit Oil & Mining Services führte der Clariant Commercial Excellence Ansatz (CCE), der die Marktsegmente mit den grössten Chancen für ein profitables Wachstum und einen gesteigerten Marktanteil definiert, zu der Akquisition von Kel-Tech und X-Chem. Dabei handelt es sich um in den USA ansässige Lieferanten von Spezialchemikalien für Ölgesellschaften, die sowohl an Land als auch Offshore tätig sind. Durch die Akquisitionen können Kunden im nordamerikanischen Öl- und Gasmarkt noch besser bedient werden.



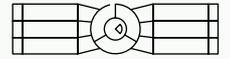
Customer-to-Cash

Kundenzufriedenheit führt zu Einnahmen

In den heutigen Märkten sind eine effektive Lieferkette und ein hochqualitativer Prozess für die Kundeninteraktion absolut unverzichtbar. 2016 umfassten die Verbesserungen in der Wertschöpfungskette bei Functional Minerals die Optimierung der Bewegungen des Zugwaggonparks von Mexiko in die Vereinigten Staaten und nach Kanada, um teure Notfallsendungen per LKW zu vermeiden; eine Veränderung des Prozessleitsystems, das automatisch die Produktion von aktivierter

Bleicherde kontrolliert, in Moosburg, Deutschland; und die Umstellung des Kundenservice von lokalen Teams zu Global Business Services (GBS). Das Integrated Planning Landscape Projekt in Europa wird künftig verringerte Lagerbestände ermöglichen, ohne Einschnitte bei der termingerechten und umfassenden Erfüllung der Kundenbedürfnisse zu machen.

Ganz ähnlich nutzte auch Oil & Mining Services die Clariant Supply Chain Excellence um die Geschäfte und Kunden gleichermaßen durch Kostenreduzierungen und Effizienzsteigerungen zu unterstützen. Auch dort wurden 2016 substanzielle Vorteile erreicht. Zum Beispiel wurden ein durchgängiges Sales & Operational Planning und das Demand & Inventory Planning eingesetzt, um die Nachfrage besser prognostizieren und eventuelle Kapazitätsengpässe vermeiden zu können. Zudem hat sich die termingerechte Lieferung an Kunden deutlich verbessert. Über 95 % der Lieferungen kamen termingerecht an.



Geschäftsmodell
Natural Resources wandelt Kapitalien in Mehrwert um.

Ziele

6-7%

Wachstumsziel pro Jahr

15-17%

EBITDA-Margenpotenzial

Performance

Input

> 2%

des Umsatzes wurden für F&E aufgewendet

347

Ausgaben für Rohstoffe in Mio. CHF

80

Aktive Innovationsprojekte

Output

1184

Umsatz in Mio. CHF

2%

Wachstum in Lokalwährungen

16,9%

EBITDA-Marge vor Einmaleffekten

People

30284

Weiterbildungsstunden

1145

Rohstofflieferanten

3235

Vollzeitstellen (FTE) zum Jahresende (2015: 2931)

90%

Kunden, die eine weitere Zusammenarbeit wünschen

81%

Kunden, die eine intensivere Geschäftsbeziehung wünschen

Planet

31

Produktionsstandorte (in der aktuellen Berichterstattung berücksichtigt)

875

Anzahl beschaffter Rohstoffe

853

Energieverbrauch in Mio. kWh

2,77

Produktionsmenge in Mio. t

102

Treibhausgasemissionen in kg/t Produktion

68

Abfallmenge in Tausend t

Finanzkapital

Humankapital

Produziertes Kapital

Intellektuelles Kapital

Beziehungskapital

Natürliches Kapital

»Wenn es um den Schutz der Umwelt geht, zählt jedes Detail.«

NICOLAUS ROGGE
Schreiner
Schönhorst, Deutschland



reports.clariant.com/v07
Video Sustainable
Additives ansehen



Der Geschäftsbereich Plastics & Coatings bietet nicht nur Innovationen für industrielle Anwendungen, er liefert auch Lösungen für zu Hause. Deswegen kommt Gesundheits- und Sicherheitsaspekten höchste Bedeutung zu. Die Discover Value Story beschreibt, wie viele bautechnische Details darüber entscheiden, ob sich die Bewohner eines Hauses sicher fühlen. Es gehört zu den grundlegendsten Bedürfnissen des Menschen, für sich selbst und seine Familie ein sicheres Heim zu schaffen. Das Gefühl von Sicherheit und Behaglichkeit lässt ein Haus erst zu einem Zuhause werden. Mit wachsender Weltbevölkerung führt dieses zutiefst menschliche Bedürfnis auch zu einer steigenden Nachfrage nach innovativen und nachhaltigen Materialien, die zu dem Wunsch nach mehr Sicherheit passen. Das Haus mag seine Bewohner schützen, doch was schützt das Haus?



WOLFGANG DIEGRITZ
Leiter Marketing & Business Development
Nilit Plastics Europe

Interview

Winzige Helfer, die Leben retten können

Überall dort, wo durch einen Brand erheblicher Schaden entstehen könnte, kann man Flamm- schutzmittel finden – vom Sicherungskasten im Keller über die Polstermöbel im Wohnzimmer bis hin zur Dachisolierung. Wolfgang Diegritz, Leiter Marketing & Business Development bei Nilit Plastics Europe, erklärt, wie Flamm- schutzmittel funktionieren, und ob nicht-halogenierte Produkte ihre Funktion adäquat erfüllen.

Wussten Sie schon ...

Wie hat es die Menschheit von der Höhle zum Smart Home geschafft?

Das Haus hat im Laufe der Jahrhunderte viele Formen angenommen – die alle zu Funktionalität, Komfort und Ästhetik beigetragen haben. Die ersten Häuser waren Grubenhäuser, für deren Bau Mammutknochen und Tierhäute verwendet wurden. Vor 3 000 Jahren fing der

Was sind die häufigsten Brandursachen?

WOLFGANG DIEGRITZ Meiner Erfahrung nach sind die Hauptursachen für die Entstehung von Bränden Kurzschlüsse und andere Defekte in elektrischen und elektronischen Geräten, Fehlfunktionen von Maschinen sowie menschliches Versagen und Nachlässigkeit, wie etwa vergessene brennende Kerzen.

Wie reduzieren Flamm- schutzmittel die Folgen von Bränden für Menschen, Eigentum und Umwelt?

Am Anfang des Zündprozesses können Flamm- schutzmittel erheblich dazu beitragen, einen Schwelbrand zu verhindern. Bei einem weiter fortgeschrittenen Brand oder einem Brand, bei dem sich das Feuer zu stark oder zu schnell ausbreitet, können Flamm- schutzmittel den Funkenschlag nicht mehr verhindern. Sie können jedoch Folgen und Schäden begrenzen, zum Beispiel fangen Vorhänge mit Flamm- schutzmitteln nicht so schnell Feuer. Ausserdem können sie dazu beitragen, Menschen- leben zu retten, indem sie das Zeitfenster verlängern, in dem eine Flucht vor dem Feuer möglich ist.

Was sind die Vorteile halogenfreier Flamm- schutzmittel im Vergleich zu halogenhaltigen Alternativen?

Konventionelle halogenhaltige Flamm- schutzmittel funktionieren zwar einwandfrei, sie werden jedoch für ihre Toxizität und ihre Nebenwirkungen kritisiert. Einige dieser Additive werden gemäss EU- Chemikalienver- ordnung REACH daher als Substanzen mit besonderem Risikopotenzial eingestuft. Durch Feuer können toxi- sche Substanzen in halogenhaltigen Flamm- schutzmit- teln freigesetzt werden, etwa bromiertes Dioxin und Furan. Halogenfreie Flamm- schutzmittel reduzieren die Toxizität von Rauch und die Migration der Additive. Die Schwerentflammbarkeit wird dabei nicht beein- trächtigt. Dies hat zur Entwicklung einer Vielfalt halogenfreier Flamm- schutzmittel geführt, von denen die meisten speziell für individuelle Polymere und Anwen- dungen entwickelt wurden.

Mensch an, Holz als Baumaterial zu nutzen. Noch heute sind etwa in den USA die so genannten »Balloon-Frame«- Häuser mit ihren einfachen Holzgerüsten überaus beliebt. Immer mehr Häuser sind vollverkabelt und elektri- fiziert. Haushaltselektronik wie Lichtschalter, elektro- nische Vorrichtungen und Haushaltsgeräte werden über ein zentrales Netz miteinander verbunden und bilden eine unabhängige Benutzeroberfläche und -logik.



Kein Gesundheitsrisiko
Clariant ist Pionierin im Bereich nicht halogenierter Technologien. Dank dieses exklusiven Know-hows weisen Flamm- schutzmittel eine signifikant geringere Rauchtoxizität auf.



Brandschutz
Langfristig stabile, zuver- lässige Produkte erfüllen höchste Standards in puncto Brandsicherheit und minimieren sekundäre Brandschäden. Sie sind für vielfältige Einsatzbe- reiche von dick- bis dünn- wandigen Anwendungen verfügbar.



Umweltschutz
Das Produktportfolio um- fasst hocheffiziente, nicht halogenierte Flamm- schutzmittel, die hervor- ragende Umweltprofile aufweisen können.

Wertschöpfung durch Plastics & Coatings

Plastics & Coatings besteht aus branchenführenden Geschäften, die unterschiedliche Märkte wie Verpackung, Verbrauchsgüter, Medizin, Textilien, Transport und Landwirtschaft bedienen. Der Geschäftsbereich hat sowohl multinationale als auch lokale Kunden. Daher ist das Wachstumspotenzial von Plastics & Coatings eng mit dem durchschnittlichen Weltwirtschaftswachstum verbunden.

Differenziertes Management als Schlüssel zur Wertschöpfung

Plastics & Coatings, grösster Geschäftsbereich von Clariant, agiert vorrangig in saturierten Märkten. Um die Kundenbedürfnisse zu erfüllen, muss daher ein anderer Managementansatz verfolgt werden als in den anderen Teilen der Gruppe. So liegt der Fokus nicht auf der Marge, sondern auf der absoluten Profitabilität und Cashflow-Generierung. Durch die am 1. Januar 2016 erfolgte Separierung von Plastics & Coatings in getrennte Tochtergesellschaften, in denen die vorhandenen Strukturen der Geschäftseinheiten Additives, Masterbatches und Pigments beibehalten wurden, wurde ein **differenzierter Steuerungsansatz** etabliert. Bereits 2016 führte dies zu substanziellem Wachstum.

Additives bietet Lösungen mit funktionalen Effekten etwa für Kunststoffe, Lacke und Druckfarben, Klebstoffe, Textilien und Fasern. Die Produkte von Additives umfassen eine Vielzahl an Wachsen und Polymeradditiven, die beispielsweise die Hitze-, Licht- und Witterungsbeständigkeit verbessern. Die Geschäftseinheit bietet zudem innovative Produkte wie umweltverträglichere, nicht halogenierte Flammenschutzmittel, unter anderem für Elektrogeräte und Elektronik. Masterbatches bietet Farben und Additivkonzentrate sowie Farb-Compounder in Kleinserienfertigung für technische Harze und Hochtemperaturkunststoffe. Ebenfalls zur Geschäftseinheit Masterbatches zählt die Geschäftslinie Health-care Packaging. Sie bietet Lösungen zum Schutz vor Feuchtigkeit und Sauerstoff für die Pharmabranche. Pigments liefert organische Pigmente, Pigmentaufbereitungen und Farbstoffe, die die hohen Anforderungen für Farben und Lacke in Industrie-, Automobil- und Bauanwendungen erfüllen. Zudem bietet die Geschäftseinheit Lösungen für die Kunststoffindustrie, für spezielle Anwendungen im Aluminium-, Agro- und Konsumgüterbereich sowie für traditionelle Druckverfahren, Tintenstrahldruck und Toner-Anwendungen.



Differenzierte Steuerungsstrategie

Seit 2016 arbeitet Plastics & Coatings erfolgreich daran, eine höhere absolute Profitabilität und eine bessere Cashflow-Generierung zu erreichen.



ANWENDUNGEN

Additives

· Flexible Verpackungsfolien, die Abfall reduzieren und die Recyclingfähigkeit verbessern	· Licht- und Wärmebeständigkeit, Verbesserung von Fliesseigenschaften	· Licht- und wärmergulierende Folien in der Landwirtschaft zur Erzielung eines höheren Ernteertrags	· Wachse, Flammenschutzmittel und Polymeradditive mit funktionalen Effekten für Kunststoffe, Lacke und Druckfarben, Klebstoffe, Textilien und Fasern sowie für weitere Anwendungen
---	---	---	--

Masterbatches

· Arzneimittelverpackungen mit Schutz vor Feuchtigkeit und Sauerstoff	· Farb-Compounder in Kleinserienfertigung für den Einsatz in der Automobil-, Elektro- und Elektronikbranche	· Farben und Additivkonzentrat-Lösungen für die Kunststoffverarbeitung	· Konzentrate für funktionale Verpackungen, medizinische Geräte und Pharmaverpackungen
---	---	--	--

Pigments

· Anwendungen für konventionelle Druckfarben, Tintenstrahl- und elektrografische Toner	· Beschichtungen in den Bereichen Dekoration, Industrie und Automobilausstattung	· Färbung von Kunststoffanwendungen	· Spezialanwendungen
--	--	-------------------------------------	----------------------

Steigende Nachfrage und neue Herausforderungen eröffnen Möglichkeiten

Anhand globaler Trends und den daraus resultierenden Herausforderungen zeigte Clariant seinen Kunden auf der Fachmesse K 2016 auf, wie das Unternehmen einen Mehrwert für sie erzielen kann. Beispielsweise führen im Landwirtschaftssektor Nahrungsmittelengpässe infolge von Bevölkerungswachstum und Urbanisierung zu einer vermehrten Nachfrage nach Verpackungslösungen, während Lifestyle- und Mobilitätstrends den Bedarf nach minimalistischen und leichtgewichtigen Lösungen im Bereich Transporttechnologie, bei Umwelthanwendungen und bei Energieanwendungen ankurbeln. Diese müssen auf eine ökologisch verträgliche Weise den immer strengeren Emissionsverordnungen und dem grösseren Nachhaltigkeitsbewusstsein der Kunden gerecht werden. Diese beiden Herausforderungen bergen enormes Wachstumspotenzial.

2016 war das wirtschaftliche Umfeld herausfordernd, aber stabil. Jede Geschäftseinheit beurteilt wirtschaftliche Chancen mit Blick auf das eigene spezifische Marktumfeld. Additives sieht in Asien, insbesondere in China, sowie in den USA Wachstumchancen. Auch Masterbatches erwartet substanzielles Wachstum in Asien, insbesondere in China und Indien, wo in neue Anlagen investiert wurde, um neue Geschäftschancen zu nutzen. Pigments dagegen ist mit einem zunehmenden Preiswettbewerb im chinesischen und indischen Markt konfrontiert. Die Ölländer im Mittleren Osten konzentrieren ihre Wirtschaft wieder stärker auf die Industrie und den Bau, weshalb hier für 2017 mit positiven Impulsen gerechnet wird.



Idea-to-Market

Ein systematischer und überlegter Innovationsansatz

Clariant nutzt intensiv Marktforschung, Workshops, Entwicklungskooperationen und die Zusammenarbeit mit Kunden, um die globale Innovationspipeline permanent gut gefüllt zu halten. Ein Beispiel für dieses Engagement ist die Vermarktung des Additives **Hostavin® NOW** – einem Lichtschutz- und nicht halogeniertem Flammenschutzmittel, das für sein hervorragendes Nachhaltigkeitsprofil mit dem EcoTain®-Label ausgezeichnet wurde. Mit seinen optimalen Schutzeigenschaften, seiner chemischen Widerstandsfähigkeit und seinem Flamm-schutzeffekt sorgt Hostavin® NOW dafür, dass Agrarfolien über einzigartige Produkteigenschaften verfügen.

Neben ihren regionalen Innovationstätigkeiten forscht Clariant auch in ihrem Projekthaus an grösseren Projekten. Die Einrichtung ist die erste F&E-Einrichtung ihrer Art in der gesamten Masterbatches-Branche. Um die Phase der Markteinführung zu steuern und zu beschleunigen, kommen die Clariant »Innovation Excellence«-Methoden konsequent zum Einsatz. Geleitet werden die Prozesse von Innovation-Black-Belts. Zu den in 2016 angestregten Initiativen gehörte auch die Implementierung einer neuen Innovationsstrategie bei Pigments. Dabei hatten die Themen Kostenführerschaft, Game-Changer und Wachstumsprojekte Priorität, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf Bedürfnisse der Kunden in Indien und China gelegt wurde. Einzelne Innovationsprojekte betrafen die Sanolin® Lave Flüssigfarbstoffpalette für leuchtende Farbtöne in flüssigen Substanzen und Reinigungsprodukten für den Haushalt. Diese Farbstoffe können leicht ausgewaschen werden und eignen sich auch für Farben für Kinder.



Market-to-Customer

Kundenorientierung und Vorteile durch differenzierte Steuerung

Plastics & Coatings pflegt eine intensive Kundeninteraktion, Kooperationsprojekte und eine enge Zusammenarbeit als wesentliche Aspekte der Wertschöpfung. Um den Kundenfokus zu stärken, hat Additives sein Vertriebs- und Marketingnetz insbesondere in Asien und in den USA ausgebaut. Die Geschäftseinheit Masterbatches konzentrierte ihre Anstrengungen auf Wachstum in allen Regionen, wobei vor allem strategische Marktsegmente und Produktlinien in den Mittelpunkt rückten, während die Initiativen der Geschäftseinheit Pigments auf eine signifikante Marktexpansion in Indien und China sowie den Ausbau der Produktion in Mexiko zielten.

Die differenzierte Steuerung der Aktivitäten ermöglichte es Masterbatches, vormals verlorenes Geschäft zurückzuerobern. So konnte die Einheit zu einem soliden Wachstumskurs zurückkehren und auch den Auslastungsgrad seiner Anlagen steigern, was wiederum zu besseren Ergebnissen beitrug. Auf ähnliche Weise war auch Pigments in der Lage, seine Position in einem hochkompetitiven Marktumfeld zu festigen. Ermöglicht wurde dies durch die Fokussierung auf absolute Erträge statt allein auf die relative Marge, sowie durch eine sorgfältigere Abstimmung der Preisgestaltung mit den Kundenanforderungen. Darüber hinaus konzentrierte man sich stärker auf wachstumsstarke Produktgruppen wie Pigmentaufbereitungen.

Beispiele für den stärkeren Kundenfokus umfassen das Marketing Excellence Projekt von Additives zu **Exolit® OP**, einem patentierten und halogenfreien Flamm-



ECOTAIN®

HOSTAVIN® NOW

Das Lichtschutz- und Flammenschutzmittel ist ein einfach handhabbares Granulat mit verbesserten Verarbeitungs- und Faserspinneigenschaften, ohne die Fasern zu verfärben.



ECOTAIN®

Exolit® OP 1400

Mit Exolit® OP versehener Kunststoff setzt beim Brennen Gase frei, die den brennenden Kunststoff aufschäumen, sodass sich schnell eine Schutzschicht aus nicht brennbarem verkohltem Ascheschaum bildet.

»Ein speziell formuliertes Masterbatch für in Photovoltaikmodulen eingesetzte Trägerfolien macht saubere Solarenergie bezahlbarer.«

MARCO CENISIO

Leiter der Geschäftseinheit Masterbatches



Plastiward®

Kunststoffprodukte werden mit einem Markierungsstoff ausgerüstet. Dieser ist über eine technologische Plattform identifizierbar, die von Clariant gemeinsam mit SICPA, einem Anbieter von Sicherheitslösungen für die Herstellung von Banknoten und Ausweisdokumenten, entwickelt wurde.

schutzmittel für technische Kunststoffe. Für das Projekt wurden weltweit über 50 Kunden-Interviews durchgeführt. Dank dieser Interviews ist Clariant in der Lage, die Bedürfnisse der Kunden besser abzubilden. Masterbatches entwickelte in Kooperation mit dem branchenführenden Maschinenbauer Brückner eine spezielle Trägerfolienanwendung für Solarzellen, die die Probleme herkömmlicher Trägerfolienverfahren überwindet und die Nutzbarkeit sauberer Energie für den Bedarf einer wachsenden Weltbevölkerung unterstützt. Masterbatches ging zudem eine Partnerschaft mit dem Tintenlösungsanbieter SICPA ein, um **Plastiward®**, eine Lösung für kunststoffintegrierten Fälschungsschutz für pharmazeutische Verpackungen und Verpackung von medizinischen Geräten anbieten zu können. Pigments kooperierte mit globalen und regionalen Landwirtschaftsunternehmen, um die wachsende Nachfrage nach attraktiven und zulassungsfähigen Saatgutfärbemitteln zu unterstützen. Die Färbemittel sind in vielen Ländern aus Sicherheitsgründen Pflicht und unterstützen die Saatgutindustrie bei ihrer Markengestaltung und beim Marketing. Clariants spezielles Angebot von **Agrocer™**-Produkten, das 2016 in den USA eingeführt wurde, erfüllt die Standardanforderungen internationaler Saatgut-Testverfahren und erweitert die für den Kunden verfügbare Farbauswahl.



Customer-to-Cash

Verschlinkung der Wertschöpfungskette und Behebung von Engpässen

Ein Schlüsselement für eine entlang der gesamten Wertschöpfungskette optimierte Lieferzuverlässigkeit ist die Integrated Planning Landscape (IPL). IPL ist ein multidimensionales Projekt, das die Planungsprozesse

verschlinkt und harmonisiert, Komplexität reduziert und die Kapazitäten durch ein neues Steuermodell für Lieferkettenmanagement ausweitet. IPL wurde 2016 in den Geschäftseinheiten Additives und Pigments eingeführt.

Da die Rohstoffbeschaffung einen zentralen Teil der Kosten ausmacht, arbeitete Masterbatches mit der Clariant Procurement Excellence Initiative (CPX), um die Beschaffung zu harmonisieren und zu optimieren. Auch Additives nutzte CPX um den Einkauf zu optimieren. Hebel waren hier reduzierte Seefracht-Logistikkosten, ein schlankeres Prozessdesign und die Teilnahme an dem Together for Sustainability Programm (TfS) für Lieferanten-Audits.

Um in den nachfragestarken Märkten eine zuverlässige Versorgung sicherzustellen, investierte Additives in die Beseitigung von Kapazitätsengpässen und rechnet hier für 2017 mit weiteren Investitionen in Asien. Die verbesserten Sicherheitsvorkehrungen führten zudem in den Anlagen der Geschäftseinheit Additives zu einem Rekord von null Betriebsunfällen mit mindestens einem Tag Ausfallzeit (bezogen auf 200 000 Arbeitsstunden). Nachdem China heute der grösste Markt für Kunststoffe ist, hat Masterbatches in den dortigen Ausbau der Kapazitäten investiert. Entsprechende Investitionen flossen in den Bereich Konzentrate und in Kapazitäten für Farbstoffgemische in Kleinserienfertigung für technische Harze und Hochtemperaturkunststoffe. Zudem wurden in Nordamerika und im Mittleren Osten Kapazitäten erweitert. Pigments hat die Pigmentaufbereitungsanlage in Santa Clara, Mexiko, ausgebaut, um die Kundennachfrage flexibler abzubilden.



Geschäftsmodell
Plastics & Coatings wandelt Kapitalien in Mehrwert um.

Ziele

≙ globales BIP

ausgerichtet auf absolute EBITDA- und Cashflow-Generierung

Wachstumspotenzial pro Jahr

Performance

Input

~1,5% 

des Umsatzes wurden für F&E aufgewendet

875 

Ausgaben für Rohstoffe in Mio. CHF

70 

Aktive Innovationsprojekte

Output

2 525 

Umsatz in Mio. CHF

4% 

Wachstum in Lokalwährungen

14,6% 

EBITDA-Marge vor Einmaleffekten

People

52153 

Weiterbildungsstunden

3 410 

Rohstofflieferanten

6 737 

Vollzeitstellen (FTE) zum Jahresende (2015: 6 878)

92% 

Kunden, die eine weitere Zusammenarbeit wünschen

81% 

Kunden, die eine intensivere Geschäftsbeziehung wünschen

Planet

21 

Produktionsstandorte (in der aktuellen Berichterstattung berücksichtigt)

9 729 

Anzahl beschaffter Rohstoffe

879 

Energieverbrauch in Mio. kWh

0,33 

Produktionsmenge in Mio. t

764 

Treibhausgasemissionen in kg/t Produktion

42 

Abfallmenge in Tausend t

 Finanzkapital

 Humankapital

 Produziertes Kapital

 Intellektuelles Kapital

 Beziehungskapital

 Natürliches Kapital

Regionalperspektive **BLICKPUNKT EUROPA**



Eckdaten Europa

2004

Umsatz in Mio. CHF

34 %

vom Gesamtumsatz

2 %

Umsatzwachstum in LW¹

38

Produktionsstandorte

7645

Mitarbeitende

¹ LW = Lokalwährungen

Um Clariants weltweite Aktivitäten aufzuzeigen, rückt der Geschäftsbericht jedes Jahr eine andere Geschäftsregion in den Fokus. Diesmal ist es Europa. Oliver Kinkel, Leiter der Region Europa, erläutert in einem Interview die Bedeutung der Region für das Unternehmen. Der Foto-Essay One Clariant stellt einen Mitarbeitenden vor und zeigt, wie dieser Veränderungen vorantreibt und Wert schafft.

Interview

»Clariant ist in Europa sehr gut aufgestellt«

Trotz der eher moderaten Wachstumserwartungen in der Region ist Europa das Rückgrat von Clariant: Hier werden 34 % des weltweiten Umsatzes erwirtschaftet, 44 % aller Mitarbeitenden arbeiten in Europa und die Region liefert einen entscheidenden Beitrag zur weltweiten Forschung und Entwicklung. Oliver Kinkel erläutert die Bedeutung Europas für Clariant, heute und zukünftig.

Herr Kinkel, wie schätzen Sie das europäische Wirtschaftsumfeld derzeit und für die Zukunft ein? Was bedeutet dies für Clariant?

OLIVER KINKEL Clariant hat 2016 in Europa Rekordumsätze in Höhe von 2 Mrd. CHF erwirtschaftet und ein Plus von 2 % in Lokalwährungen. Mit diesem Wachstum haben wir den Markt übertroffen. Vor dem Hintergrund eines grundsätzlich stabilen wirtschaftlichen Umfelds sind wir für 2017 vorsichtig optimistisch. Allerdings zeigt sich kein Rückenwind, der ein starkes Wachstum der Chemiebranche in dieser Region befördern würde. Darüber hinaus wird 2017 in verschiedenen europäischen Ländern gewählt, was sich auf das ge-

samtwirtschaftliche Umfeld auswirken könnte. Andererseits lassen sich die Auswirkungen von Grossbritanniens Entscheidung, die Europäische Union zu verlassen, zu diesem Zeitpunkt noch überhaupt nicht abschätzen. Dennoch ist Clariant in Europa gut aufgestellt, um die regionalen Branchen und Märkte erfolgreich zu bedienen. Zudem bauen wir unser Exportgeschäft weiter aus. Europa ist die Region mit den meisten Produktionsstätten. Clariant betreibt hier 38 Anlagen und 44 % aller Mitarbeitenden sind hier ansässig. Nicht weniger wichtig: Das Center für F&E und Innovation befindet sich hier. Mehr als 80 % von Clariants F&E-Ausgaben werden in Europa getätigt.

Gilt das für alle Bereiche und Produktgruppen in ähnlicher Weise oder gibt es hier Unterschiede?

Wenn wir unsere Landes- und BU-Leiter nach den Trends fragen, die künftig die Chemiebranche in Europa bestimmen werden, bekommen wir von allen Seiten eine klare Antwort: Nachhaltigkeit! Die europäischen Verbraucher und der Gesetzgeber setzen alles daran, höhere ökologische Standards durchzusetzen, mit dem Ziel, den Schutz der Umwelt insgesamt zu verbessern und die Gesundheit ihrer Familien im Alltag zu schützen. Die Menschen schätzen die Qualität ihrer persönli-



»Durch ständige Produktivitätsverbesserungen und Innovationen mit dem klaren Fokus auf nachhaltigen Produkten und Lösungen werden wir in der Region weiter wachsen. Unsere Mitarbeitenden in Europa sind dafür gut gerüstet und das wichtigste Kapital, um unsere ehrgeizigen Ziele zu erreichen.«

OLIVER KINKEL
Leiter Region Europa

chen Umwelt, könnte man es auf den Punkt bringen. Gesundheitlich unbedenkliche Home-Care-Produkte und Personal-Care-Produkte, die komfortabel in der Anwendung sind und dabei eine neue sensorische Erfahrung mitbringen, sind gefragt wie nie. Mit Produkten wie GlucoTain® und weiteren profitieren wir von dieser neuen Einstellung. Das Gleiche gilt auch für unsere Industrielösungen im Bereich Reinigung für die Automobilindustrie oder für unsere neue nachhaltige Entwässerungstechnologie INVOQUE™ im Bereich Sedimentmanagement. Das bekannteste Beispiel ist unser sunliquid®-Verfahren, mit dem aus Agrarreststoffen Zellulose-Ethanol produziert wird. Eine Demonstrationsanlage in Straubing, Bayern, zeigt klar die Vorteile dieses Verfahrens. Es ermöglicht eine 95-prozentige Reduzierung des CO₂-Ausstosses im Vergleich zu Benzin, einen energieautarken Prozess und, der wichtigste Punkt, die Lebensmittel-versus-Kraftstoff-Debatte ist damit vom Tisch. Wo immer wir zeigen können, dass die Produkte von Clariant Teil der Lösung sind und zu einer nachhaltigen Zukunft beitragen, wird sich auch der wirtschaftliche Erfolg einstellen.

Europa hat einige der strengsten Verordnungen für Umweltschutz und Soziales, die es auf der Welt gibt. Wie wirkt sich das auf Clariant aus?

Die europäischen Gesetzgeber sehen sich selbst als Vorreiter bei den Themen Umweltschutz und Nachhaltigkeit. Für unsere Branche ist das eine grosse Herausforderung, denn im Vergleich zu anderen Regionen müssen wir mit einer ungünstigen Kostenposition rechnen. Das Gleiche gilt für sozialrechtliche Verordnungen. Aber beide Bereiche haben auch eine positive Seite. Die Standards, die hier gesetzt werden, zwingen uns dazu, Technologien zu entwickeln, die weltweit führend sind. Das verschafft uns einen Wettbewerbsvorteil, wenn diese Standards später in anderen Regionen übernommen werden. Für unser Catalysts-Geschäft mag Europa nicht länger der grösste Markt sein, doch es ist immer noch die Region, in der wir Technologien für anspruchsvolle Verbraucher und Partner entwickeln und dabei Standards erfüllen, die uns in den Schwellenmärkten einen Vorsprung verschaffen.

Die Sozialgesetzgebung und starke soziale Partnerschaften generieren Kosten und haben komplizierte Folgen. Sie haben jedoch über Jahrzehnte für soziale Stabilität und Vorhersagbarkeit gesorgt. In die chemische Herstellung zu investieren, erfordert einen langfristigen, stabilen Rahmen. Europas stabiles soziales und politisches System ist daher einer der stärksten Magnete für unsere Branche.

Das führt mich zu dem einzigen Wermutstropfen, was unsere Gesetzgebung angeht. Kurzfristige politische Entscheidungen, etwa die Gesetzgebung im Bereich Energie, haben eine Situation geschaffen, wo es beispielsweise in Deutschland für uns unmöglich geworden ist, diesen wichtigen Kostenfaktor weiter als zwei oder drei Jahre in die Zukunft zu projektieren.



One **CLARIANT**

Lorenzos Erde. Die Schätze europäischer Erde haben für Lorenzo Sechi eine ganz besondere Bedeutung. Dem Pass nach Franzose und von sardischer Abstammung, weiss er hin und wieder ein gutes Glas Wein zu geniessen. Im Arbeitsleben widmet er seine ganze Energie einer alkalischen Tonerde, die in Giesereien und anderen Branchen verwendet wird. Dafür ist er ständig auf dem alten Kontinent unterwegs und permanent im Gespräch, um für das Unternehmen Wert zu generieren – und um an seinem Lieblingsort sein zu dürfen: allerorts.

Konzept and Fotografie Jo Röttger
Text Bertram Job

Lorenzo Sechi kommt nicht mehr mit der Fähre an, wenn ihn das Leben mal wieder nach Sardinien führt. Er landet mit dem Flieger in Alghero, im Nordwesten. Von dort ist es eine kurze Taxifahrt zum Hotel am Meer, wo der nächste Termin ansteht. Zum Sonnenuntergang will er mit mehreren Kollegen eine kleine Delegation aus Nordeuropa auf der Terrasse begrüßen; darauf folgt ein gemeinsames Dinner. Allerlei Meerestiere, kalt gepresste Öle und Weine werden eine Rolle spielen – aber auch eine mögliche Zusammenarbeit.

Der sardische Boden lässt tatsächlich nicht nur großartige Reben und Oliven gedeihen. In seinen tieferen Erdschichten steckt hier und da auch hochwertiger Bentonit – eine Tonmischung aus verschiedenen Mineralien und Vulkanasche. Ihre absorbierenden Talente lassen sich mannigfaltig nutzen. In der Pharmazie etwa, bei der Purifizierung von Lebensmitteln – oder auch bei der Palettierung von Eisenerz, wie sie der Arbeitgeber der Gäste aus Nordeuropa betreibt.

Ein Big Player, der auf der Suche nach neuen Lieferanten ist: Für Sechi und seine Arbeitgeber könnte das eventuell ein Business Case werden. Der so genannte Ca-Bentonit wird auf der Insel fast ausschliesslich in den Gruben der Clariant AG abgebaut. Ausserdem ist das sowieso seine, Lorenzos Erde, denn für den grau-blonden Mann, Jahrgang 1967, schliesst sich hier ein persönlicher Kreis.

Wie mühsam war das früher, wenn Vater Vincenzo die ganze Familie von Lothringen hinüber schleppte, mit allen Koffern und Taschen: Per Bus und Bahn zum Hafen von Toulon, dann aufs Schiff, nach Porto Torres, und von dort die Küste runter, nach Bosa. Seinen drei Kindern machte das jedoch wenig aus: Sie freuten sich auf die Sommerferien im Herkunftsort der Sechis. Auf den Strand von Bosa Marina, Tanten, Nichten sowie Onkel Pietros Weingut in den Bergen.

»Mein Vater und ich, wir ritten auf Eseln hinauf«, erinnert sich Sechi, »und schliefen in einer Scheune, auf frischem Heu. Es war grossartig.«

Inzwischen muss es deutlich schneller gehen. Der quirlige Junge, der sich in jede Welle warf, ist heute ein wichtiger Akteur. Er leitet die Business Group Foundry Additives, der mit seinen Zusatzprodukten für Giessereien erheblich zum florierenden Umsatz der BU Functional Minerals beiträgt. Und bringt seine Expertise und den jugendhaften Charme überall ein, wo es um Wertschöpfung mit Tonerden geht. So wie jetzt, für zwei Tage voller Gespräche und Besichtigungen.

Ein halber Sarde mit französischem Pass, einer Mutter mit deutschen Genen, und mit einer portugiesischen Lebensgefährtin: Das ergibt im wahrsten Sinne des Wortes einen Europäer, der für seine Aufgabe unablässig durch den Kontinent eilt.

Ein Vormittag in der Beauce, der Weizenkammer südwestlich von Paris. Hier hat sich eine mittelständische Giesserei zwischen Feldern und Dörfern versteckt. Das wird ein Kundenbesuch ohne starre Etikette, die meisten Beteiligten kennen sich seit etlichen Jahren. Dem Geschäftsführer habe er sogar mal einen Job vermittelt, erzählt Sechi. Am Empfang wird er sofort erkannt; von jetzt an ist er einfach Lorenzo.

Eventuell hätten sie das Wenige, was zu bereden ist, am Telefon abklären können. In dieser Branche ist es im Zweifel jedoch besser, sich persönlich blicken zu lassen, ist der Besucher überzeugt. Und letzten Endes braucht er das vielleicht auch für sich selbst. Die Tour durch halbdunkle Hallen, die vom gleissenden Licht flüssigen Stahls erhellt werden. Der Blickwechsel mit Beschäftigten, die durch Schutzmasken zwinkern. Industrie 1.0 – nur mit zeitgemässer Technik und Sicherheit.

»Diese Leute haben keine Zeit, stundenlang zu debattieren«, hat er vorab gesagt. »Sie kommen gleich auf den Punkt, und sie wollen das Leuchten in deinen Augen sehen, wenn du hier stehst. Wenn du das nicht hast – vergiss es!«

Sechi hatte es schon mit 16, als seine Schulklasse in Lothringen eine Giesserei besuchte. Danach war klar, wohin der Weg ging: Auf die Giesserei-Fachschule in Nancy. Es waren die Fussstapfen des Vaters, nur dass er ein mutiges Stück weiter ging: Nicht Schichtarbeiter, sondern Ingenieur, dann Manager. So habe er mehr gelernt als er je erwartet habe, sagt er – und weit mehr erreicht, als manche ihm zutrauten.

Den Respekt vor der Knochenarbeit hat er sich bewahrt, und offenbar auch das Leuchten. Es steht ihm mitten im Gesicht, während die Dinge gerade Form annehmen. Bremscheiben für Lastwagen und Busse, gefertigt auch mit »seinen« Bentonit-Zusätzen. Von Männern, die was gebacken kriegen und ihre Pausen für die nächste Zigarette nutzen, so oft es geht.

Das Giessen und das Quarzen, erklärt Sechi amüsiert, das gehöre hier einfach zusammen. Also raucht er munter mit, mehr als gewöhnlich, und geniesst die Auszeit von komplizierteren Welten. Die Beziehungen, die hier aufgebaut wurden, sind inzwischen so belastbar wie das Eisen selbst.

»Diese Leute würden nie ein Gramm Bentonit von jemand anders nehmen. Nicht, solange wir diese Qualität halten und zuverlässig liefern.«

Ein ganzer Tag und ein halber in Moosburg, in der oberbayerischen Provinz. Unübersehbar der Zeitgeist, der in den älteren Teilen der hiesigen Produktions- und Forschungsanlagen von Clariant steckt – etwa in der alten Villa von August Ostenrieder, dem »Vater der Bleicherde«, der 1906 die Tonwerke Moosburg begründete. Heute beherbergt die Villa einen Besprechungsraum, den Sechi selten nutzt – die Handvoll Mitarbeiter seiner Business Group, die hier beschäftigt sind, kann er direkter erreichen.

Produzieren und verarbeiten, testen und optimieren: Das hat an diesem geschichtsträchtigen Standort, 20 Kilometer von einer Bentonit-Grube entfernt, eine mehr als 100-jährige Kontinuität. Sie sorgt dafür, dass Sechi im Schnitt jede zweite Woche in Moosburg aufschlägt. Ein Stammkunde in dem Hotel beim Bahnhof sowie im italienischen Restaurant im Ortskern. Da koche ein Sarde, betont er so nachdrücklich, als sei das ein Landsmann von ihm.

»Sie kommen gleich auf den Punkt, und sie wollen das Leuchten in deinen Augen sehen, wenn du hier stehst. Wenn du das nicht hast – vergiss es!«

Es geht um Koordination: Allein in Europa wird Bentonit an einem Dutzend Standorten produziert. Aber auch um Service, Forschung und Innovation. Mit den beiden wichtigsten Additiven der Produktgruppe lässt sich der Ausstoss toxischer Verbindungen wie Benzol in den Giessereien bereits um über 50 % reduzieren. Diese Niedrig-Emissions-Linie soll mit weiteren Zusatzprodukten konsequent ausgebaut werden. Das unterstützt eine nachhaltigere Fertigung – und damit auch den künftigen Markterfolg.

Also schwirrt der oberste Verantwortliche zwischen gestern und morgen, Ingenieuren und Sales Managern beständig hin und her. Seine Ansprache ist unaufgeregt, sein Auftritt frei von demonstrativer Wichtigkeit. Ein Leader, der sich als Teamworker versteht: »Du musst den Leuten Respekt entgegenbringen, wenn du willst, dass sie dich respektieren. Also versuche ich, zu erklären statt Druck aufzubauen...«

Es muss viel geschehen, bis bei so einem die rote Linie überschritten ist. Dann erst zeigt sich eine nachgesagt sardische, weil sture Eigenart. So wie in seiner Zeit als Site-Manager in Bangkok, wo er einmal die komplette Belegschaft ausgewechselt hatte. Das leitete den Turnaround ein, »aber es gab ein Wochenende, da sass ich bis auf die Sekretärin allein in der Firma«.

Lorenzo Sechi möchte sich schon vertragen, aber nicht um den Preis der eigenen Mission. »Ich versuche, immer Zen zu bleiben«, formuliert er, »nur gelingt das nicht immer.«

Ein Zwischenstopp in Choisy-le-Roi, einem jener amorphen Vororte südlich von Paris. In der französischen Zentrale des Unternehmens hat Sechi im zweiten Stock ein Büro ohne jegliche Familien- oder Urlaubsfotos – »das hier ist Business!« – Von hier aus kann er seine Aktivitäten und die der Business Group planen bzw. synchronisieren. Wirklich heimisch fühlt sich das kaum an: Im Durchschnitt ist er gerade zwei, drei Tage pro Monat vor Ort.

»Wenn ich jeden Tag im gleichen Büro sein müsste, würde ich sterben. Ich hasse es, mehr als zwei Tage hintereinander das Gleiche zu tun.«

Eine Homebase also, die keine ist, und ein Team, das eher virtuell aufgestellt ist. Da ist ein Zimmer für Bruno, den Produktmanager, den Sechi aus einer Giesserei abwerben konnte, sowie eines für Michel, der sich ums Qualitäts-Management kümmert. Ausserdem ist da Fabienne. Keiner im Unternehmen, ja auf diesem Planeten, kennt seine Stärken und Schwächen so genau wie die dreisprachige Assistentin. Sie taktet seine Termine seit über 25 Jahren und darf nach seiner Ansicht auf keinen Fall vor ihm in den Ruhestand gehen.

Ebenso gehören aber noch ein Dutzend Sales Manager aus anderen Ecken der EMEA-Region dazu, von Schweden über Spanien und Portugal bis zur Türkei und Südafrika. Das ist ein weit gespanntes Netz aus Mitarbeitern aller Richtungen, denen Sechi aus guter Erfahrung vertraut. »Mein Erfolg ist der Erfolg meines Teams«, sagt er, »so einfach ist das.«

Am Abend bleibt noch Zeit, mit Tochter Manon essen zu gehen; sie hat in Paris gerade den ersten Job im Modebusiness gefunden und so viel zu erzählen. Mit Sohn Vincent, der in Reims studiert, will er in den nächsten Tagen telefonieren. Es wird eine zähe Fahrt ins Pariser Zentrum, das vor Autos und schwer bewaffneten Polizisten zu bersten scheint. Hier haben beide ihren festen Treffpunkt auf den Champs Elysées und genießen die kostbare Zeit. Dann wieder raus, in die Peripherie, wo Fabienne für ihn ein Hotelzimmer nahe dem Flughafen Orly gebucht hat. Irgend so ein Kasten für die Internationale der Rollkofferträger.

Man solle sich an so einem wunderbaren Abend nur keine Gedanken machen, was mitten in Paris schon passiert ist und noch passieren könnte, sagt er noch. »Wir müssen leben, sonst haben wir schon verloren.«

Und dann nach Nord-Portugal, wo ein internationales Zentrum für Giesserei-Technik eingeweiht wird, mit ihm als Repräsentanten und Redner in einem alten Palatio. Und nach München, zum fünftägigen Seminar

der Clariant Excellence Academy – auch und gerade Führungskräfte sollen in diesem Unternehmen regelmässig neue Impulse, methodische Weiterbildung erfahren. Und nach Tirol, zum Jahresmeeting der BU: Entspannte Mienen zu einer rekordverdächtigen Jahresbilanz. Und so weiter und weiter.

Das ständige Hin und Her ist längst zur eigentlichen Konstante geworden in dieser postmodernen Vita, und die Schlagzahl ist weiter hoch: rund 200 Flüge im Jahr, dazu mehr als 50 000 Fahrkilometer auf der Strasse. Darüber zu klagen, liegt Sechi jedoch fern: »Wenn ich jeden Tag im gleichen Büro sein müsste, würde ich sterben. Ich hasse es, mehr als zwei Tage hintereinander das Gleiche zu tun.«

So könnte ein Selbstdarsteller klingen, der sich im kritischen Moment entzieht. Aber Sechi darf von sich sagen, dass er immer geliefert hat, getreu seinem Lieblingsmotto: »Es gibt keine Probleme. Nur Lösungen.«

Er ist 31, als er mit seiner jungen Familie nach Bangkok geht, um einen neuen Standort aufzubauen. Am Anfang sind da zwei Mitarbeiter, die er kaum versteht, doch kein eigenes Büro. Acht Jahre später ist daraus ein profitabler Standort geworden – und er schon ein halber Thai, wie Kunden und Kollegen finden. Bei seinem Abschied steht die Belegschaft heulend Spalier, »sogar die Sales Manager haben geweint«.

Kurz darauf war in der VR China bald noch ein weiterer Standort zu betreuen, wenige Kilometer von der Grenze zur Mongolei entfernt. Es war mühsam, aber auch reizvoll, ihn auf europäische Standards zu bringen. Zurück in Frankreich folgen ähnliche Missionen, die er von Reims aus angeht.

Polen und Schweden, Mexiko und Brasilien, Mailand und Sardinien: Wo immer der verbindliche Mann anpackt, gibt es irgendwann mehr Lösungen als Probleme. Auf Sardinien etwa war Sechi für zweieinhalb Jahre als Managing Director tätig. Die Belegschaft hörte auf ihn – nicht nur wegen des sardischen Bluts.

Irgendwas an der Art, mit Menschen umzugehen, könnte also richtig sein. »Zumindest bringe ich Leute dazu, mir zu folgen«, sagt er. »Warum, weiss ich nicht. Mein Vorteil ist vielleicht, dass ich ziemlich natürlich bin. Man merkt mir schnell an, ob ich zufrieden bin.«

Sprachen und Kulturen zu überwinden, um miteinander ins Spiel zu kommen: Lorenzo Sechi hat das schon als Kind gelernt. Auf der Strasse in Custines, 15 Minuten von Nancy entfernt, tummelten sich die Kinder von Zuwanderern, von Portugal bis zum Maghreb. »Eine fantastische Mischung«, wie er sagt. Sobald die Väter auf ihren Mopeds in die nahen Giessereien knatterten, war die Straße frei für gemeinsame Abenteuer. Diese Strasse ist immer noch ein Anlaufpunkt, Germaine Sechi wohnt bis heute im gleichen Haus, hauptsächlich betreut von ihrer Tochter Sabrina. Doch ihr Ältester hält sich inzwischen lieber drinnen auf: Draussen ist alles leer, keiner zu sehen. Er sei früher ja nur in Bewegung gewesen, so die Mutter, und habe pausenlos geredet. Ein gerahmtes Foto im Wohnzimmer zeigt ihn als fidelen Jungen mit drahtigem Haar. Ein anderes zeigt den verstorbenen Gatten, dem sich der Erstgeborene anzunähern scheint.

Vincenzo Sechi ist für seinen Sohn »ein Star« gewesen, wenn er von der Giesserei erzählte. Diese Welt ist aus Lothringen verschwunden, aber er, Lorenzo, hat vielleicht ein paar Werte hinüberretten können. Über 27 Jahre im gleichen Unternehmen; Konstanz, Respekt, Zuverlässigkeit.

Die Kommunikation ist inzwischen erheblich schneller geworden, man kann umgehend auf Situationen reagieren. Dafür wird Sechi zufolge ein gewisser Preis gezahlt. Jeder produziere Berge von E-Mails anstatt selbstständig zu entscheiden, alle glichen sich weiter an, ohne eigene Wege zu gehen: »Die Leute verbringen Stunden vor ihrem Laptop und denken, die anderen würden sie verstehen. Dabei tauscht man sich immer noch am besten aus, indem man sich trifft und Gefühle auch durch Körpersprache zeigt.«

»Ich fühle mich zu Hause, wenn ich mit Leuten zusammen bin, die ihre Zeit mit mir geniessen. Beziehungen sind wichtiger als greifbare Orte.«

Wo aber könnte so etwas wie Heimat sein, wenn einer ständig zwischen zwei Terminen und Orten, »in transit« ist? Zusammen mit Maria, seiner neuen Partnerin, hat Sechi vor einiger Zeit ein Haus in Bourgoin-Jallieu bezogen, einer aufgeräumten Kleinstadt zwischen Lyon und Chambery. Dort haben sie erst wenig Wurzeln schlagen können, doch das kümmert ihn nicht sonderlich. »Ich fühle mich zu Hause, wenn ich mit Leuten zusammen bin, die ihre Zeit mit mir geniessen. Beziehungen sind wichtiger als greifbare Orte.«

Greifbare Resultate gibt es auch am dritten Tag nicht, den Sechi auf Sardinien mit der nordeuropäischen Delegation verbringt. Aber es sind erste Signale zu empfangen. Die Gäste haben sich die Grube oberhalb von Alghero und die Fabrikation bei Oristano zeigen lassen; sie sind von der Sorgfalt und Nachhaltigkeit der Operationen angetan. Nun geht es um nächste Schritte. Im besten Fall könnte daraus ein Megadeal werden, weiss Sechi, und bleibt doch unaufgeregt – verheissungsvoll sieht schnell mal was aus. Die Tour war auch ein Wiedersehen mit etlichen Mitarbeitern, die er in seiner Zeit als Managing Director erlebt hat. So wie Franco, seinen gefühlten »Bruder«, der auf seinen alten Posten gefolgt ist, und andere. Männer und Frauen, die Lorenzo Sechi zur Begrüssung in die Arme nehmen. Für diese Leute würde es ihn besonders freuen, wenn der Deal zustande käme. »Ich tue das an erster Stelle für sie und ihre Familien. Ihre Jobs wären auf Jahre hinaus gesichert. Es gibt ja nicht sehr viele Arbeitsplätze hier ...«

Am nächsten Morgen geht es wieder zum Flughafen Alghero, retour. Er wird eine halbe Stunde im Haus sein, bei Maria, und danach zwei Kunden besuchen. Eines Tages aber will er noch mal die Fähre nehmen, um nach Sardinien zu kommen. Am besten fahre man nach Genua, denkt er laut, um abends abzulegen. Eine ganze Nacht im Bauch des Schiffes, umspült vom Mittelmeer: So träumt ein Mann, dem es sonst nie schnell genug geht.



—
ITALIEN
Sardinien, Capo Caccia





ITALIEN
Sardinien, S'Aliderru



ITALIEN
Sardinien, Bosa

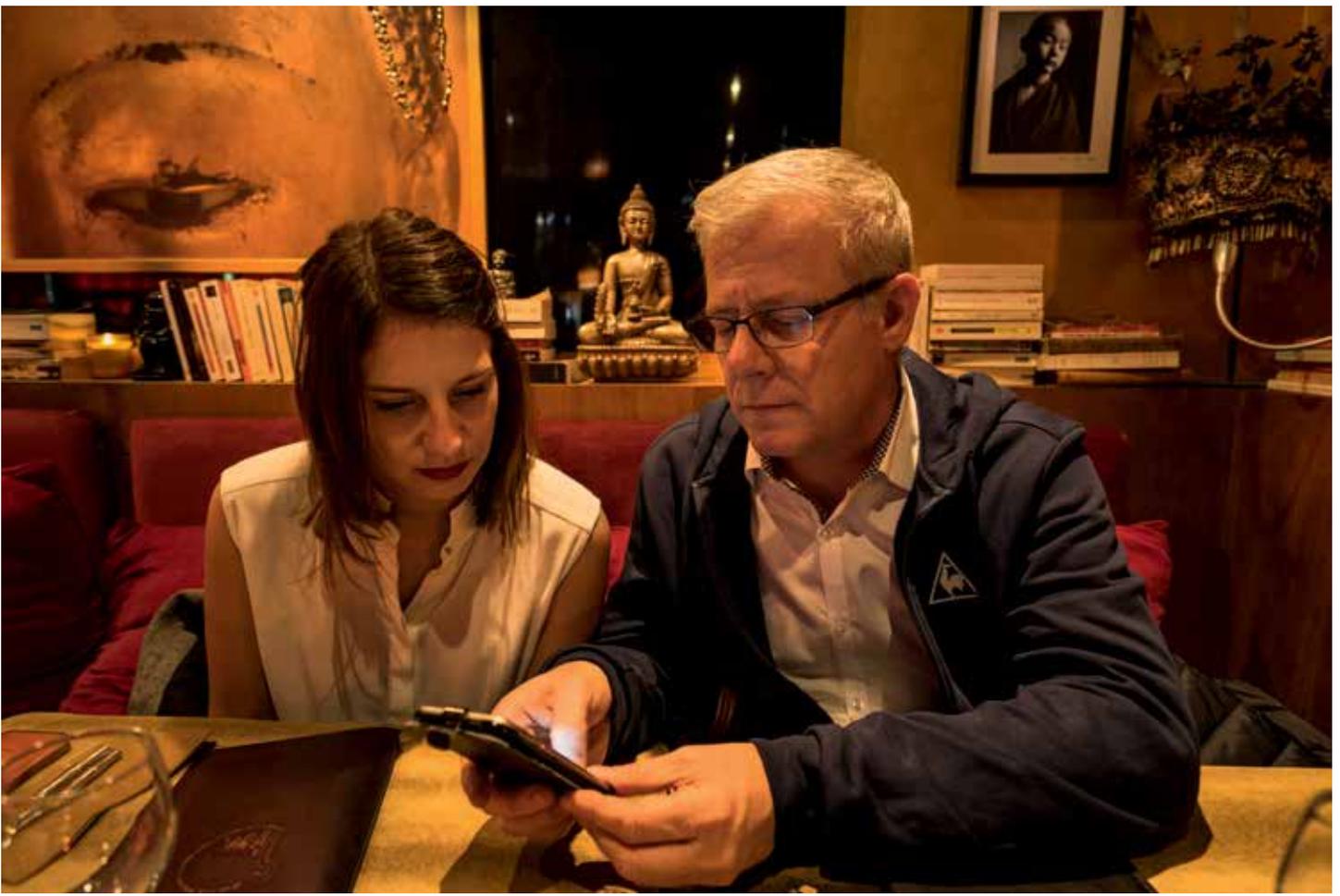


ITALIEN
Sardinien, Bosa Marina





DEUTSCHLAND
München, Clariant Academy



FRANKREICH
Paris, Quartier Latin



FRANKREICH
Paris, Metro





—
DEUTSCHLAND
München, Clariant Academy









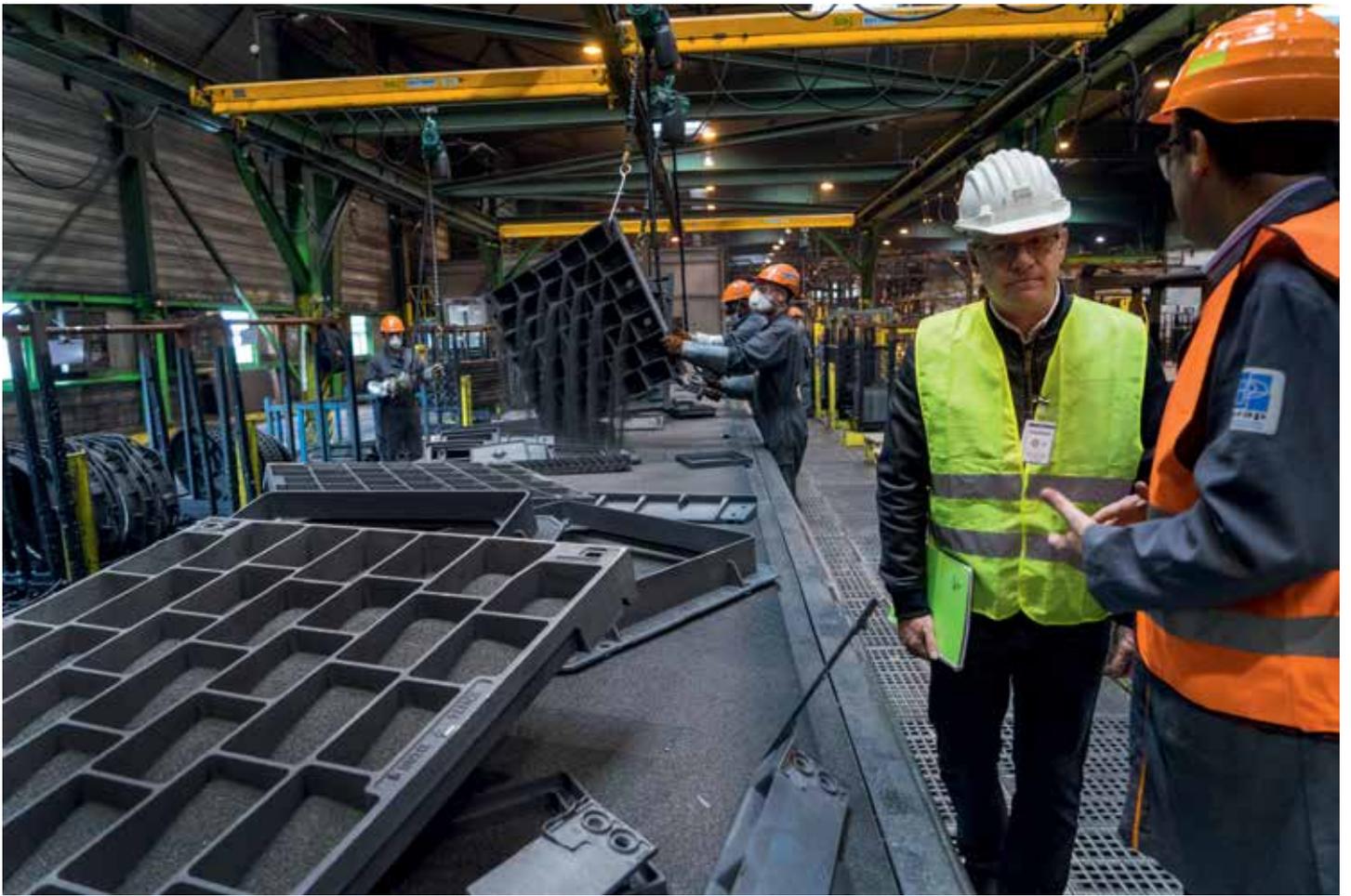
FRANKREICH
Lorraine, Custines

FRANKREICH
Lorraine, Nancy









FRANKREICH

Hauts-de-France, Méru, EJ Picardie



FRANKREICH

Auvergne-Rhône-Alpes, Portes-lès-Valence



—
FRANKREICH
Gasville-Oisème, Samrev Giesserei







FRANKREICH

Gasville-Oisème, Samrev Giesserei





DEUTSCHLAND
München, Oktoberfest



DEUTSCHLAND
Bayern, Clariant, Werk Moosburg



PORTUGAL

Porto, Maia, Sakthi Giesserei





—
PORTUGAL
Aveiro, Águeda, CITNM



»Fotografie bildet das Besondere in jedem Moment ab. Etwas Authentisches, das sich nicht vorher planen lässt.«

—
Jo Röttger

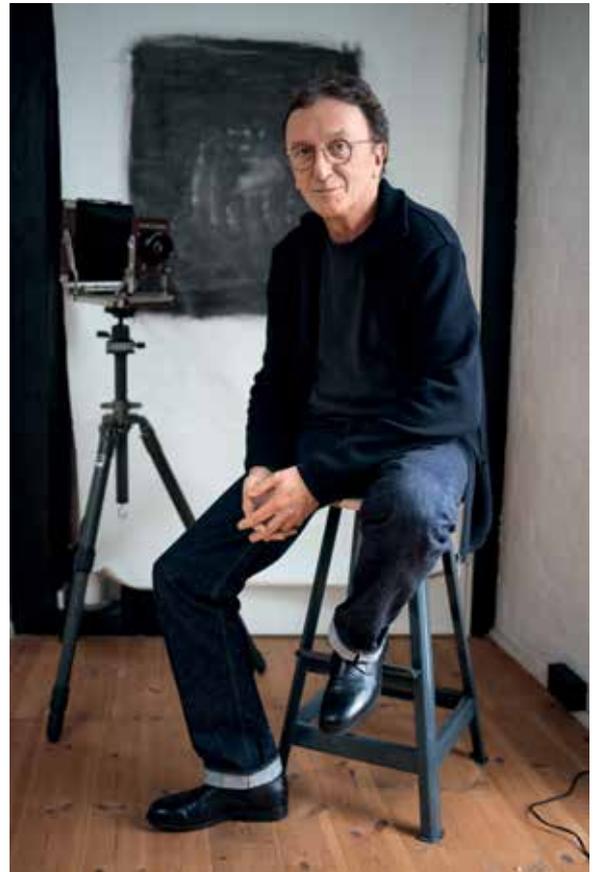
Fotoreportage

Fünf Menschen in fünf Ländern, unendliche Perspektiven

Für Jo Röttger gibt es eine einfache Grundregel: »Du darfst das Vertrauen der Menschen, die du fotografierst, nicht enttäuschen.« 2012 hat er nach dieser Prämisse die Fotoreportage »One Clariant« entwickelt.

Jo Röttger, Jahrgang 1954, studierte Fotografie in Dortmund, seine Fotostrecken wurden in verschiedenen internationalen Magazinen veröffentlicht. Ausserdem arbeitet er aktuell für verschiedene Kunden im Bereich Corporate Communications und konzipiert seit vielen Jahren eigene freie Fotoprojekte. Ein eigenes Projekt führte so auch zur Zusammenarbeit mit Clariant. Im Frühjahr 2012 stellte Röttger die Arbeit »Quer zum Strom«, worin das Leben an und auf der Elbe im Mittelpunkt stand, in Hamburg aus. Unter den Besuchern war auch Hariolf Kottmann, der sofort angetan von Röttgers Bildern war. Der CEO und der Fotograf beschlossen eine gemeinsame Zusammenarbeit für die Clariant.

Schnell war klar, welchem Thema sich Röttger widmen sollte: Was verbindet eigentlich die Mitarbeitenden der Clariant? Eine einfache Frage, die aber angesichts der wechselhaften Geschichte auch eine grosse Herausforderung in sich barg. Denn was hält ein junges Unternehmen zusammen, das auf so vielen verschiedenen Traditionen basiert? Um dem nachzugehen, reiste Jo Röttger in fünf verschiedene Regionen und traf Mitarbeitende, die die kulturelle Vielfalt und globale Ausrichtung der Clariant widerspiegeln. Von Beginn an als Serie geplant, sollte One Clariant echte Geschichten von echten Menschen in ihrem echten Umfeld erzählen. Nach fünf Jahren schliesst sich nun der Kreis – mit der Geschichte »Lorenzos Erde«.



Röttger ist immer auf der Suche nach archaischen Momenten. So zeigt das Einstiegsfoto von allen One Clariant Strecken immer den Menschen in seiner ursprünglichen Landschaft. In der Landschaft der Kindheit und der Vertrautheit. Der Blick der Protagonisten richtet sich auf diesen Bildern aus dem Bild heraus nach links, zurück in die eigene Geschichte. Wo kommen die Menschen her? Wie sind sie geworden, was sie sind? Und was ist ihnen für die Zukunft wichtig? Die Antworten der Portraitierten sind sicherlich verschieden, aber dennoch lässt sich rückblickend ein gemeinsames Bild zeichnen: Sie haben alle nicht nur eine innige Verbundenheit zu ihren Familien und eine tiefe Identifikation mit ihrer Heimat gemeinsam, sondern auch den Wunsch, dass die eigenen Kinder und die folgenden Generationen generell, ein erfülltes Leben führen können. Dass sie einen Planeten und eine Gesellschaft vorfinden, die auch sie wieder für ihre Kinder erhalten wollen. Dafür steht die Landschaft ihrer eigenen Kindheit.

Für diese Vision gehen Qinglin Zheng, Marcia Rios, Mini Nair, James Begeal und Lorenzo Sechi tagtäglich zur Arbeit. Jeder Einzelne weiss, dass eine Füh-

rungsposition in einem globalen Unternehmen auch globale Verantwortung bedeutet. Alle stehen für gelebte Globalisierung, für den Anspruch, sowohl ihrem Umfeld als auch ihren Kollegen ein ähnliches Bewusstsein für nachhaltiges Wertschöpfen zu vermitteln. So setzen sie ihre Positionen im Unternehmen und ihre internationalen Kontakte ein. Und alle fünf erfüllen die Grundvoraussetzungen für ihre Visionen: Eine Offenheit gegenüber Neuem und die Wertschätzung des Bestehenden.

One Clariant als Ganzes als preisgekrönte Erfolgsgeschichte kommt jetzt für Röttger auch nach Hause – nach Europa. Von der Elbe ist er losgezogen, hierhin kehrt er immer wieder zurück, in sein Studio in Hamburg Ottensen. Hier wurden die Bilder auf dem Holzfussboden ausgelegt, diskutiert und zu einer Geschichte. Zu fünf Geschichten – und zu One Clariant. Seit der Einführung der neuen Marke 2012 ist die Fotostrecke ein fester Bestandteil im Geschäftsbericht. Seitdem sind die Geschäftsberichte auch kontinuierlich in der öffentlichen Wahrnehmung gestiegen. Nach drei Jahren mit Top-Platzierungen ist der Bericht von 2015 zum zweiten Mal nach 2013 zum besten Schweizer Geschäftsbericht gekürt worden.

Sicherlich auch dank der eingängigen Fotostrecken von Röttger, der in jeder Geschichte besondere Momente festhalten konnte. Momente, die man nicht planen oder vorbereiten kann, die einfach passiert sind. Als z.B. Qinglin Zheng mit seiner grossen Familie am Essenstisch sitzt und sein Bruder spontan einen Toast auf die Mutter ausspricht. Oder in São Paulo, als Marcia Rios auf eine Kirche aus Kolonialzeiten weist, die genau mit dem Fassadenpilz überzogen ist, gegen den ihre Abteilung Fungizide entwickelt. Als Mini Nair mit ihren Kindern auf einem Schiff ins Abendlicht vor Bombay fährt oder James Begeal mit seiner Familie das Tischgebet spricht. Schliesslich Lorenzo Sechi, der in seinem Geburtshaus stolz darauf verweist, dass er aus einer Arbeiterfamilie stammt. Alle liessen Jo Röttger diese intimen Momente ablichten. Tiefe vielschichtige Einblicke in das Leben in und um Clariant.



— **LORENZO SECHI**
2016



— **JAMES BEGEAL**
2015



— **MINI NAIR**
2014



— **MARCIA REGINA DA SILVA RIOS**
2013



— **QINGLIN ZHENG**
2012



Clariant konnte im vergangenen Geschäftsjahr ihre EBITDA-Marge vor Einmaleffekten und ihren Cashflow deutlich steigern. Damit erreicht der Konzern eines der besten Ergebnisse der letzten Jahre. Chief Financial Officer Patrick Jany erläutert, wie dies gelang, wie die »neue Clariant« aufgestellt ist und warum sie ein interessantes Investment bleibt.

Zusammenfassung des Geschäftsverlaufs 2016

Clariant erwirtschaftete 2016 einen Konzernumsatz aus fortgeführten Aktivitäten in Höhe von 5 847 Mio. CHF. Das entspricht einem Wachstum in Lokalwährungen in Höhe von 2 % (1 % in Schweizer Franken). Grösster Wachstumstreiber waren Volumenanstiege, die den negativen Währungseffekt ausgleichen konnten. Alle Regionen erzielten 2016 Wachstum. Die stärkste Nachfrage kam aus Asien, hauptsächlich getrieben durch China und Indien. Ein solides Wachstum zeigte sich in Europa und Nordamerika. In Lateinamerika legte das Wachstum zwar weiterhin zu, entwickelte sich aber im Vergleich zum Vorjahr weniger stark.

Clariant konnte die EBITDA-Marge vor Einmaleffekten, die von 14,7 % im Vorjahr auf 15,2 % anstieg, das siebte Jahr in Folge verbessern. Das EBITDA vor Einmaleffekten erreichte 887 Mio. CHF, was im Vergleich zum Vorjahr einen Anstieg um 4 % in Schweizer Franken darstellt.

Der operative Cashflow verbesserte sich infolge eines höheren Gewinns, geringerer Mittelabflüsse für Einmaleffekte und niedrigerer Ertragssteuerzahlungen abermals deutlich um 29 % auf 646 Mio. CHF.

Interview

Eine deutliche Steigerung der Profitabilität

Trotz der herausfordernden wirtschaftlichen Situation konnte Clariant Marge und Cashflow deutlich steigern. Chief Financial Officer Patrick Jany spricht über die Resultate des Jahres 2016 und zukünftige Zielsetzungen – sowie über Clariants Verhältnis zu asiatischen und globalen Finanzmarktteilnehmern.

Herr Jany, sind Sie als CFO zufrieden mit der Performance von Clariant im Jahr 2016?

PATRICK JANY Absolut! Wir haben 2016 unsere EBITDA-Marge um 50 Basispunkte auf 15,2 % gesteigert und vor allem unseren operativen Cashflow um 29 % auf 646 Mio. CHF erhöht. Es war die höchste operative Marge seit dem Jahr 2000 und der höchste operative Cashflow seit 2009. Dies verdeutlicht eindrucksvoll den Fortschritt, der in den letzten Jahren erzielt wurde. Wir haben unser Portfolio neu positioniert, unsere Prozesse optimiert und die Kosten reduziert und fokussieren uns jetzt auf nachhaltiges Unternehmenswachstum durch Innovationen.

Trotzdem bewegt sich Clariant nach wie vor in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld: Mit welchen Herausforderungen ist das Unternehmen in diesem Umfeld konfrontiert?

Generell verzeichnen wir in unseren Märkten weiterhin ein eher schwaches Wachstum, wobei die Abschwächung in Lateinamerika der Erholung in Asien entgegenwirkt. Vor allem zwei unserer bedeutenden Wachstumsmärkte – Oil Services und Catalysts – befinden sich noch immer in einer Übergangsphase. Dadurch hat sich

das Wachstum 2016 verlangsamt. Wenngleich wir davon ausgehen, dass diese Situation im überwiegenden Teil des Jahres 2017 noch andauern wird, sind die mittelfristigen Aussichten positiv und wir investieren aktiv, um am konjunkturellen Aufschwung in diesen Branchen teilzuhaben. Diese Schwankungen sind Teil der normalen Geschäftstätigkeit und beeinträchtigen das Wachstum im Geschäftszyklus nicht. Das hauptsächliche Risiko besteht aktuell vielmehr in der politischen Unsicherheit.

Im vergangenen Jahr hat Clariant verschiedene Finanzinstrumente eingesetzt, wie Anleihen und Konsortialkredite. Warum war das notwendig?

Im Jahr 2016 haben wir die Refinanzierung des Unternehmens abgeschlossen und verfügen jetzt über ein ausgewogenes, langfristiges Fälligkeitsprofil mit attraktiven Konditionen. Daher konnten wir auch unsere grösste auf Euro lautende Anleihe von über 500 Mio. EUR zurückzahlen und zukünftig von den niedrigeren Zinsaufwendungen profitieren.

Wie nimmt der Aktienmarkt die Performance von Clariant wahr? Haben sich die Aktien von Clariant 2016 im Vergleich zum Vorjahr leicht negativ entwickelt?

Der Aktienmarkt in der Schweiz war 2016 insgesamt rückläufig im Vergleich zum sehr guten Verlauf im Jahr 2015 – und Clariant war hier keine Ausnahme. Die Wahrnehmung von Clariant hat sich mit den Jahren erheblich verbessert. Aber die ungünstigen Konjunkturaussichten drückten den Aktienkurs, da Clariants Geschäftsverlauf bisweilen mit einer höheren Zyklizität assoziiert wird, als dies tatsächlich der Fall ist. Wir müssen deshalb auch in Zukunft deutlich vermitteln, dass wir durch die Qualität unseres Portfolios und die Operational Excellence des Unternehmens Quartal für

»Durch die Qualität unseres Portfolios und die operative Exzellenz des Unternehmens konnten bei den Margen und der Cashflow-Generierung Fortschritte erzielt werden – trotz einer eher schwierigen Wirtschaftslage.«

PATRICK JANY
Chief Financial Officer

Quartal Fortschritte bei den Margen und der Cashflow-Generierung erzielen können, trotz einer eher schwierigen Wirtschaftslage.

Wie wollen Sie die Finanzmärkte überzeugen, dass Clariant auch weiterhin eine gute Investition ist?

Wir sind auf einem guten Weg, unser Ziel einer EBITDA-Marge von 16 bis 19 % und ein jährliches Wachstum von 4 bis 5 % in Lokalwährungen zu erreichen. Unser Geschäftsbereich Care Chemicals ist sehr gut aufgestellt. Die Entscheidung, Plastics & Coatings auf die Cashflow-Generierung auszurichten, war richtig und bringt sehr gute Ergebnisse. Für 2017 sehen wir sogar noch mehr Potenzial in diesen Bereichen und Catalysis und Oil & Mining Services werden mittelfristig wichtige Wachstumsmotoren sein.

Diese Fähigkeit zu Wachstum und Cashflow-Generierung ist zweifellos attraktiv und spiegelt unsere Fokussierung auf langfristige, nachhaltige Wertschöpfung wider. Wir nehmen die sozialen und umweltspezifischen Aspekte der Nachhaltigkeit ernst und rücken sie ins Zentrum unserer Anstrengungen. Somit bieten wir eine einzigartige Investitionsplattform, in der ein stark nachhaltigkeitsorientierter Ansatz mit einem fokussierten Portfolio an Spezialprodukten, mit Operational Excellence und Innovation Hand in Hand geht. Der neue integrierte Geschäftsbericht ist zweifellos Ausdruck dieses mehrdimensionalen Vorgehens.

Clariant investiert verstärkt in China. Wie sieht es umgekehrt mit chinesischen Investoren aus? Investieren diese in Clariant?

In den letzten Jahren haben asiatische Investoren an Bedeutung gewonnen und platzieren ihr Kapital in aller Welt. Um die Beziehungen zu intensivieren, folgen wir



in Asien einem strukturierten Ansatz und haben 2016 zum ersten Mal Roadshows in Shanghai, Hongkong und Peking durchgeführt. Durch unsere aktuelle Präsenz in und die intensive Fokussierung auf Asien – und insbesondere auf China – gewinnen wir für asiatische Investoren sicherlich an Attraktivität. Generell müssen wir unsere Investorenbasis unbedingt auf Schwellenländer ausweiten – z. B. auch auf Lateinamerika –, da dies unsere tatsächliche geographische Präsenz besser verdeutlicht, vor allem angesichts der Tatsache, dass wir 50 % unserer Einnahmen in Schwellenländern erzielen.

Welche Ziele verfolgt Clariant im Jahr 2017?

Der Ausblick bleibt auch für 2017 unverändert. Unser Ziel bleibt das Umsatzwachstum – EBITDA, EBITDA-Marge und operativer Cashflow sollen weiter gesteigert werden.

Ertrags- und Finanzlage

KENNZAHLEN AUS FORTGEFÜHRTEN AKTIVITÄTEN in Mio. CHF

	2016	2015	Veränderung in %
Umsatz	5 847	5 807	1
Bruttoergebnis vom Umsatz	1 770	1 785	-1
EBITDA ¹	887	853	4
Marge ¹ (%)	15,2	14,7	-
EBIT ¹	622	596	4
Marge ¹ (%)	10,6	10,3	-
EBIT	512	496	3
Ergebnis vor Steuern	338	300	13
Nettoergebnis	263	227	16
Ergebnis je Aktie	0,78	0,67	16
Bereinigtes Ergebnis je Aktie	1,12	1,01	11

¹ vor Einmaleffekten

Anhaltendes Umsatzwachstum in Lokalwährung durch gestiegene Volumina unterstützt

Der Konzernumsatz stieg im Vergleich zum Vorjahr um 2% in Lokalwährungen auf 5 847 Mio. CHF (2015: 5 807 Mio. CHF), wobei in allen Quartalen 2016 ein Volumenanstieg verzeichnet werden konnte. Ein negativer Wechselkurseffekt von 1% wirkte sich spürbar auf den Konzern aus, was wiederum in einer Wachstumsrate von 1% in Schweizer Franken resultierte. Das stärkste Umsatzwachstum wurde im ersten Quartal verzeichnet, dies hauptsächlich aufgrund von Volumenanstiegen und Produktneueinführungen.

UMSATZ NACH REGION - FORTGEFÜHRTE AKTIVITÄTEN in Mio. CHF

Konzernumsatz: 5 847



UMSATZSTRUKTUR NACH WÄHRUNGEN 2016 in %



¹ LW = Lokalwährung

KOSTENSTRUKTUR NACH WÄHRUNGEN 2016 in %

¹ LW = Lokalwährung

UMSATZ NACH GESCHÄFTSBEREICH in Mio. CHF

	2016	2015	Veränderung in %	Veränderung in LW¹ in %
Care Chemicals	1465	1445	1	5
Catalysis	673	704	-4	-8
Natural Resources	1184	1217	-3	2
Plastics & Coatings	2525	2441	3	4
Total	5847	5807	1	2

¹ LW = Lokalwährung

Breit gefächertes Unternehmensportfolio sorgt für Umsatzsteigerung

Die Umsatzentwicklung im Jahr 2016 wurde in allen Bereichen des Portfolios durch die unterschiedlichen wirtschaftlichen Märkte und Geschäftsumfelder beeinflusst. Trotz volatiler Märkte legte der Konzernumsatz für das Gesamtjahr in Lokalwährungen und in Schweizer Franken weiter zu. Der Umsatz von Care Chemicals stieg um 5 % in Lokalwährungen (1 % in CHF). Grund hierfür war ein weiterhin starker Umsatzanstieg im Bereich Consumer Care, der in erster Linie durch Personal Care getrieben wurde. Infolge einer schwächeren Nachfrage in Nordamerika und Asien ging der Umsatz

von Catalysis um 8 % in Lokalwährungen (- 4 % in CHF) zurück. Natural Resources steigerte den Umsatz in Lokalwährungen um 2 % (- 3 % in CHF). Functional Minerals verzeichnete 2016 einen deutlichen Umsatzzuwachs, während der Bereich Oil & Mining Services im Jahresverlauf eine negative Umsatzentwicklung zeigte, die jedoch weniger ausgeprägt war als der allgemeine Branchentrend. Die in Nordamerika getätigten Akquisitionen im Bereich Oil & Mining Services, die im letzten Quartal des Jahres konsolidiert wurden, zeigten einen positiven Effekt auf den Umsatz des Geschäftsbereichs von 4 %. Der Umsatz im Bereich Plastics & Coatings profitierte insbesondere von der differenzierteren Steuerung, die Anfang 2016 eingeführt wurde, und stieg um 4 % in Lokalwährungen (3 % in CHF).

Weitere Margenverbesserung im Jahr 2016

Die Bruttomarge sank infolge einer Neuordnung der Berichterstattung von 30,7 % in 2015 auf 30,2 % im Jahr 2016. Ohne Berücksichtigung dieses Effekts liegt die Marge 2016 auf einem mit dem Vorjahr vergleichbaren Niveau.

Clariants EBITDA vor Einmaleffekten stieg um 4 % in Schweizer Franken (5 % in Lokalwährungen) auf 887 Mio. CHF (2015: 853 Mio. CHF). Die EBITDA-Marge vor Einmaleffekten wurde erneut verbessert und stieg um 50 Basispunkte von 14,7 % im Vorjahr auf 15,2 % für das Gesamtjahr 2016.

Zur Verbesserung des EBITDA vor Einmaleffekten trugen die Geschäftsbereiche Plastics & Coatings (+ 17 % in Lokalwährungen; + 18 % in CHF) und Care Chemicals (+ 2 % in Lokalwährungen; + 1 % in CHF) bei. Natural Resources wuchs trotz des schwierigen Branchen Umfelds um 2 % in Lokalwährungen (- 3 % in CHF), während Catalysis hinter dem Vorjahr zurückblieb (- 12 % in Lokalwährungen; - 10 % in CHF).

»Wir haben die Profitabilität gesteigert und den operativen Cashflow erheblich verbessert.«

HÄRIOLF KOTTMANN
Chief Executive Officer

EBITDA¹ NACH GESCHÄFTSBEREICH in Mio. CHF

	2016	2015	Veränderung in %	Veränderung in LW ² in %
Care Chemicals	276	272	1	2
Catalysis ³	160	177	-10	-12
Natural Resources	200	206	-3	2
Plastics & Coatings	368	313	18	17
Total⁴	887	853	4	5

¹ vor Einmaleffekten

² LW = Lokalwährung

³ »Catalysis & Energy« wurde nach der Veräusserung des Bereichs Energy Storage in »Catalysis« umbenannt. Die Transaktion wurde am 28. Februar 2015 abgeschlossen.

⁴ einschliesslich Konzernkosten von 115 Mio. CHF (2015) und 114 Mio. CHF (2014)

Den grössten Beitrag zum anhaltenden Fortschritt bei der EBITDA-Marge vor Einmaleffekten lieferte der Geschäftsbereich Plastics & Coatings. Hierin spiegeln sich der bessere Produktmix, die höhere Kapazitätsauslastung und die Auswirkungen des Modells der differenzierten Geschäftssteuerung, die Anfang 2016 eingeführt wurde, wider. Care Chemicals und Natural Resources erreichten beide 2016 eine gegenüber dem Vorjahr stabile EBITDA-Marge vor Einmaleffekten. Bei Catalysis sank die EBITDA-Marge vor Einmaleffekten im Vergleich zum Vorjahr aufgrund der geringeren Nachfrage in Asien und Nordamerika.

Clariant hat in den letzten Jahren zahlreiche Massnahmen ergriffen, um die Entwicklung des Konzerns in Bezug auf Profitabilität und Cashflow-Generierung auch weiterhin voranzutreiben.

EBITDA¹-MARGE NACH GESCHÄFTSBEREICH in %

	2016	2015
Care Chemicals	18,8	18,8
Catalysis ²	23,8	25,1
Natural Resources	16,9	16,9
Plastics & Coatings	14,6	12,8
Total	15,2	14,7

¹ vor Einmaleffekten

² »Catalysis & Energy« wurde nach der Veräusserung des Bereichs Energy Storage in »Catalysis« umbenannt. Die Transaktion wurde am 28. Februar 2015 abgeschlossen.

Die Straffung von Geschäftsprozessen und -strukturen führte 2016 zu Aufwendungen in Höhe von 107 Mio. CHF (2015: 115 Mio. CHF). Der für 2016 verzeichnete Wertminderungsaufwand in Höhe von 8 Mio. CHF war niedriger als im Jahr 2015 (14 Mio. CHF).

Das operative Ergebnis (EBIT) stieg 2016 aufgrund eines besseren Geschäftsverlaufs und einer verbesserten Kosteneffizienz auf 512 Mio. CHF (2015: 496 Mio. CHF).

Das negative Finanzergebnis reduzierte sich von 196 Mio. CHF auf 174 Mio. CHF im Jahr 2016, hauptsächlich aufgrund von positiven Währungseinflüssen. Das Nettoergebnis nach Steuern stieg infolge des weiteren Ausbaus des absoluten EBITDAs, geringerer Finanzkosten und einer Verbesserung der Steuerrate um 16 % auf 263 Mio. CHF im Vergleich zu 227 Mio. CHF in 2015.

Basierend auf der soliden Geschäftsentwicklung im Jahr 2016 hat der Verwaltungsrat von Clariant beschlossen, der Generalversammlung für 2016 eine erhöhte Ausschüttung von 0,45 CHF pro Aktie vorzuschlagen. Der entsprechende Antrag wird der 22. ordentlichen Generalversammlung am 20. März 2017 zur Abstimmung vorgelegt.

Weiterhin solide Bilanz

Zum 31. Dezember 2016 stieg die Bilanzsumme von 7 461 Mio. CHF im Vorjahr auf 8 365 Mio. CHF, hauptsächlich infolge der Akquisition des nordamerikanischen Ölfeldförderungschemikaliengeschäfts von Kel-Tech und X-Chem sowie eines Anstiegs der Barmittel und liquiditätsnahen Vermögenswerte. Die Liquiditätsposition des Konzerns erhöhte sich von 941 Mio. CHF auf 1 320 Mio. CHF, um die 500 Mio. EUR Anleihe im Januar 2017 zurückzahlen zu können.

Aufgrund von Eigenkapitalrückzahlungen und der von Stahl erhaltenen Dividenden sanken die Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures im Jahresvergleich von 586 Mio. CHF auf 516 Mio. CHF.

Clariants Eigenkapital stieg in der Berichtsperiode von 2 494 Mio. CHF auf 2 546 Mio. CHF, was vornehmlich auf den Nettogewinn für die Berichtsperiode in Höhe von 263 Mio. CHF zurückzuführen ist. Weitere Gründe für den Anstieg sind Gewinne aus Transaktionen mit eigenen Aktien im Wert von 24 Mio. CHF und Transaktionen mit Minderheitenanteilen in Höhe von 29 Mio. CHF.

Die Nettoverschuldung stieg infolge von Akquisitionen von 1 312 Mio. CHF auf 1 540 Mio. CHF. Diese Zahl beinhaltet kurz- und langfristige Verbindlichkeiten sowie flüssige Mittel, liquiditätsnahe Vermögenswerte und Finanzinstrumente mit positivem Marktwert. Entsprechend stieg der Verschuldungsgrad (Verhältnis von Nettoverschuldung zu Eigenkapital) von 53 % auf 60 %.

Langfristig strukturiertes Fälligkeitsprofil gewährleistet solide Liquiditätsausstattung

Im Geschäftsjahr 2016 war Clariants Finanzierungsstruktur weiterhin sehr solide. Das Unternehmen verfügt über eine breit diversifizierte und langfristig bis 2026 angelegte Fälligkeitsstruktur seiner Finanzverbindlichkeiten. Dies konnte durch günstige Finanzierungsbedingungen sichergestellt werden.

Am 26. April 2016 platzierte Clariant vier Schuldscheindarlehen mit einem Gesamtvolumen von 300 Mio. EUR. Die Laufzeiten betragen 4 Jahre (212 Mio. EUR), 7 Jahre (73 Mio. EUR) und 10 Jahre (15 Mio. EUR).

Am 5. August 2016 platzierte Clariant fünf Schuldscheindarlehen mit einem Gesamtvolumen von 277 Mio. US-Dollar bzw. 95 Mio. EUR. Die Laufzeiten betragen 5 Jahre (55 Mio. EUR und 277 Mio. USD) und 7 Jahre (40 Mio. EUR).

Am 16. Dezember 2016 unterzeichnete Clariant eine neue revolvingende Kreditfazilität mit fünfjähriger Laufzeit in Höhe von 500 Mio. CHF, die in verschiedenen Währungen in Anspruch genommen werden kann und zwei Verlängerungsoptionen über ein Jahr einschliesst. Die Kreditfazilität ist als »Absicherungs«-Fazilität für Bonitätsprüfungen strukturiert, um Clariants Liquiditätsspielraum aufrechtzuerhalten.

Weiterhin Generierung eines substanziellen operativen Cashflows

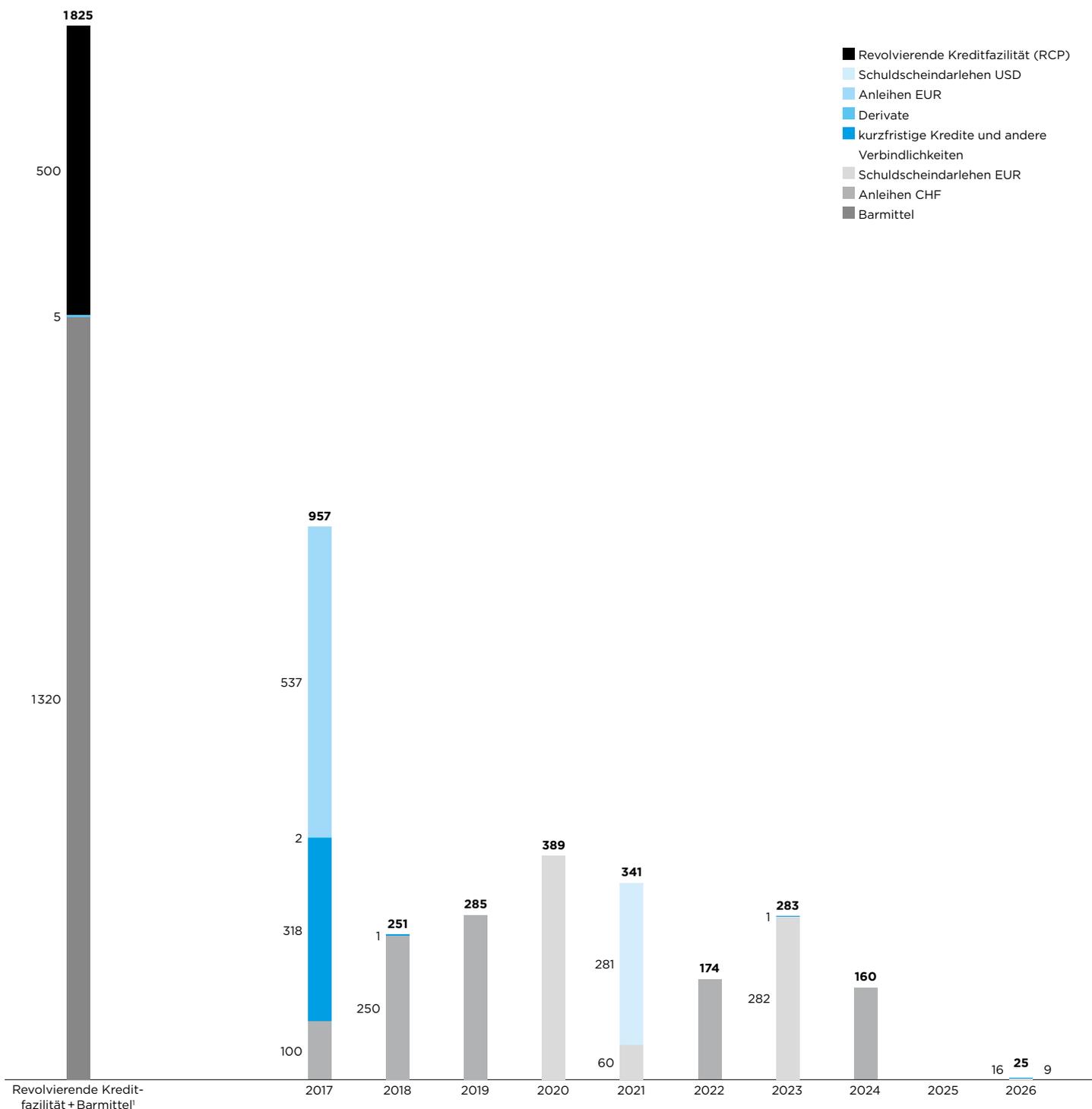
Der Cashflow vor Veränderungen des Nettoumlaufvermögens erhöhte sich von 570 Mio. CHF im Vorjahr auf 664 Mio. CHF.

Das Konzernergebnis stieg von 227 Mio. CHF im Vorjahr auf 263 Mio. CHF. Der Anstieg geht auf den weiteren Ausbau des absoluten EBITDA, niedrigere Finanzierungskosten und auf eine Verbesserung der Steuerrate zurück.

FÄLLIGKEITSPROFIL PER 31. DEZEMBER 2016 in Mio. CHF

Liquiditätsspielraum

Fälligkeitstermine von Finanzverbindlichkeiten



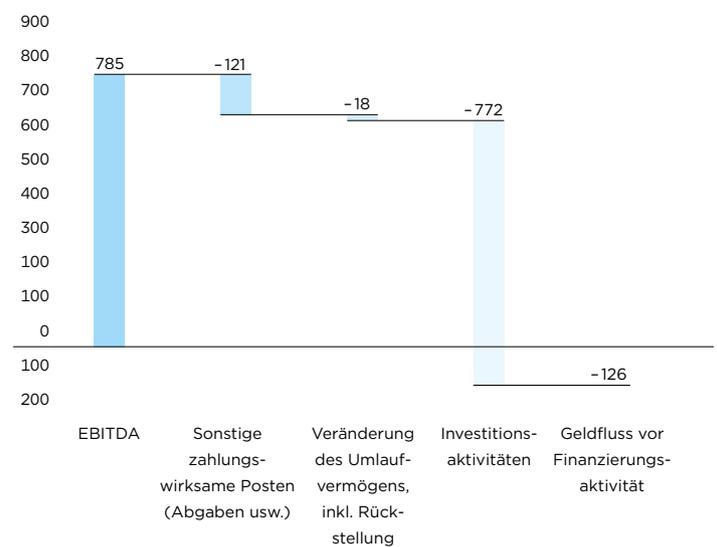
¹ inkl. liquiditätsnaher Vermögenswerte und Finanzinstrumente zu positiven Marktwerten

Veränderungen des Nettoumlaufvermögens einschliesslich der Rückstellungen in Höhe von – 18 Mio. CHF im Jahr 2016 (2015: 68 Mio. CHF). Das prozentuale Verhältnis des Nettoumlaufvermögens zum Umsatz stieg entsprechend von 17,7 % auf 18,6 %.

Der operative Cashflow erhöhte sich weiter auf 646 Mio. CHF gegenüber 502 Mio. CHF im Jahr 2015, was auf einen höheren Gewinn, geringere Mittelabflüsse für Einmaleffekte sowie auf niedrigere Ertragsteuerzahlungen zurückzuführen ist.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit sank auf – 772 Mio. CHF (2015: – 335 Mio. CHF). Diese Zahl ist in erster Linie auf Investitionsausgaben in Höhe von 297 Mio. CHF (2015: 374 Mio. CHF) und die im Berichtsjahr getätigten Akquisitionen (2016: 421 Mio. CHF; 2015: 22 Mio. CHF) zurückzuführen. Der Free Cashflow, der dem operativen Cashflow abzüglich Investitionsausgaben und Ausgaben für immaterielle Vermögenswerte entspricht, stieg auf 310 Mio. CHF (2015: 101 Mio. CHF).

CASHFLOW 2016 in Mio. CHF



AUSZUG AUS DER GELDFLUSSRECHNUNG in Mio. CHF

	31.12.2016	31.12.2015
Nettoergebnis	263	239
Auflösungen nicht geldwirksamer Veränderungen	419	448
Cashflow vor Veränderung des Nettoumlaufvermögens und Rückstellungen	664	570
Operativer Cashflow	646	502
Cashflow aus Investitionsaktivitäten	-772	-335
Cashflow aus Finanzierungsaktivitäten	411	-84
Nettoveränderung der liquiden Mittel	254	41
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zu Beginn des Berichtszeitraums	789	748
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am Ende der Berichtsperiode	1 043	789

Business Areas

Care Chemicals

KENNZAHLEN CARE CHEMICALS in Mio. CHF

	2016	2015
Umsatz	1465	1445
EBITDA vor Einmaleffekten	276	272
Marge (%)	18,8	18,8
EBIT vor Einmaleffekten	221	226
Marge (%)	15,1	15,6
Mitarbeitende	2574	2321

- Weiterhin starkes Wachstum im Bereich Consumer Care, vor allem getrieben durch Personal Care, Home Care und Crop Solutions
- EBITDA-Marge vor Einmaleffekten stabil am oberen Ende der Margenvorgabe

Der Umsatz des Geschäftsbereichs Care Chemicals stieg 2016 im Vergleich zum Vorjahr um 5 % in Lokalwährungen und um 1 % in Schweizer Franken. Alle Regionen verzeichneten eine gute Umsatzentwicklung, allen voran Asien und der Mittlere Osten & Afrika, die zweistellige Wachstumsraten erreichten. Europa und Nordamerika zeigten ebenfalls ein gutes Wachstum, das sich im mittleren einstelligen Bereich bewegte. Der Umsatz in Lateinamerika wuchs zwar, schwächte sich allerdings im Verlauf des Jahres erheblich ab.

Der Umsatz bei Consumer Care wuchs im oberen einstelligen Bereich, unterstützt durch die gute Entwicklung bei Personal Care, Home Care und Crop Solutions. Das Industrial Applications Geschäft lieferte ebenfalls einen positiven Umsatzbeitrag.

Die EBITDA-Marge vor Einmaleffekten blieb für das Gesamtjahr stabil bei 18,8 % und damit am obersten Ende der Margenvorgabe für den Geschäftsbereich.

Für 2017 erwartet Care Chemicals ein weiter solides Umsatzwachstum sowohl bei Consumer Care als auch bei Industrial Applications. Die Nachfrage des Marktes nach innovativen und nachhaltigen Lösungen, die keine Leistungseinbußen nach sich ziehen, ist nach wie vor ungebrochen. Clariants natürliche Extrakte und zertifizierte Bio-Inhaltsstoffe aus Brasiliens Biodiversität bieten in diesem Zusammenhang nicht nur neue und nachhaltige Aktivsubstanzen, sondern unterstützen zugleich die örtlichen Gemeinden im Regenwald.

Catalysis

KENNZAHLEN CATALYSIS in Mio. CHF

	2016	2015
Umsatz	673	704
EBITDA vor Einmaleffekten	160	177
Marge (%)	23,8	25,1
EBIT vor Einmaleffekten	113	127
Marge (%)	16,8	18,0
Mitarbeitende	1548	1748

- Umsatzrückgang aufgrund der geringeren Nachfrage in Nordamerika und Asien
- Sinkende EBITDA-Marge vor Einmaleffekten aufgrund von Portfolio-Mix-Effekten und Projektverzögerungen auf Kundenseite

Der Umsatz im Geschäftsbereich Catalysis nahm 2016 um 8 % in Lokalwährungen und um 4 % in Schweizer Franken ab. Grund für den Umsatzrückgang war die weiterhin verhaltene Nachfrage in Asien infolge von Projektverzögerungen und eine im Vergleich zu den hohen Vorjahreszahlen deutlich geringere Nachfrage in Nordamerika. Die geringere Nachfrage konnte durch die gute Umsatzentwicklung in anderen Regionen nicht ausgeglichen werden.

Die EBITDA-Marge vor Einmaleffekten bei Catalysis fiel auf 23,8 % im Gesamtjahr 2016 und liegt damit knapp unter unserer Margenvorgabe. Verantwortlich für diesen Rückgang war eine abgeschwächte Nachfrage und ein geringerer Beitrag von Specialty Catalysts.

Auch wenn der Geschäftsbereich Catalysis 2016 infolge der schwierigen Wirtschaftslage einen Rückgang verzeichnete, bleiben die Grundlagen dank der Stärke von Clariants Portfolio, ihrer Innovationskraft, ihrer globalen Präsenz und wachsenden Partnerschaften mittel- bis langfristig weiterhin solide. Zu den Partnerschaften zählt CB&I's Lummus Novolen Technology für Polypropylen-Katalysatoren. Die Anlage wurde im vierten Quartal 2016 fertiggestellt und wird voraussichtlich im ersten Quartal 2017 erste Umsätze generieren.

Natural Resources

KENNZAHLEN NATURAL RESOURCES in Mio. CHF

	2016	2015
Umsatz	1 184	1 217
EBITDA vor Einmaleffekten	200	206
Marge (%)	16,9	16,9
EBIT vor Einmaleffekten	159	171
Marge (%)	13,4	14,1
Mitarbeitende	3 235	2 931

- Umsatzsteigerung hauptsächlich unterstützt durch Functional Minerals und die Akquisitionen bei Oil & Mining Services
- EBITDA-Marge vor Einmaleffekten stabil am oberen Ende der Margenvorgabe

Der Umsatz im Geschäftsbereich Natural Resources stieg im Vergleich zum Vorjahr in Lokalwährungen um 2 % und nahm um 3 % in Schweizer Franken ab.

Der Bereich Oil & Mining Services zeigte – ohne Berücksichtigung der Akquisitionen – im Jahresverlauf eine im einstelligen Bereich negative Umsatzentwicklung, die jedoch weniger ausgeprägt war als der allgemeine Branchentrend.

Das Segment Functional Minerals verzeichnete ein gutes Umsatzwachstum in Lokalwährungen. Haupttreiber für das Umsatzwachstum waren vorrangig die Schwellenmärkte. Auch in Europa und Nordamerika konnten die Ergebnisse gegenüber dem Vorjahr verbessert werden. Das Wachstum war grossteils durch die Expansion des Speiseölaufbereitungsgeschäfts in den Schwellenländern getrieben.

Die EBITDA-Marge vor Einmaleffekten blieb im Vergleich zum Vorjahr stabil bei 16,9 % und lag damit am oberen Ende der Margenvorgabe. Erreicht wurde dies durch eine strenge Kostenkontrolle in sämtlichen Geschäftseinheiten.

Während Functional Minerals 2017 voraussichtlich vor allem in den Schwellenmärkten immer noch wachsen wird, könnte der Verfall des Ölpreises die kurzfristige Dynamik bei Oil & Mining Services auch künftig beeinträchtigen. Auch 2017 wird Oil & Mining Services den Schwerpunkt auf Technologien legen, die Effizienz, Nachhaltigkeit und Sicherheit verbessern, und erwartet, aus den getätigten Akquisitionen Synergieeffekte zu erzielen. Der Anstieg des Ölpreises deutet darauf hin, dass für 2017 eine Stabilisierung und allmähliche Erhöhung der Aktivitäten im Bereich Öl und Gas erwartet werden kann.

Plastics & Coatings

KENNZAHLEN PLASTICS & COATINGS in Mio. CHF

	2016	2015
Umsatz	2525	2441
EBITDA vor Einmaleffekten	368	313
Marge (%)	14,6	12,8
EBIT vor Einmaleffekten	289	234
Marge (%)	11,4	9,6
Mitarbeitende	6737	6879

- Starke Umsatzentwicklung in allen Geschäftseinheiten
- Plastics & Coatings zeigt signifikante Steigerung des absoluten EBITDA dank eines besseren Produktmix, einer höheren Kapazitätsauslastung und einer wirksamen differenzierten Geschäftssteuerung

Der Umsatz im Geschäftsbereich Plastics & Coatings nahm 2016 gegenüber dem Vorjahr in Lokalwährungen um 4 % und in Schweizer Franken um 3 % zu. Bei Masterbatches stiegen die Umsätze in allen Regionen. Den grössten Wachstumsbeitrag leisteten Europa, Nordamerika, Lateinamerika, Asien und Indien. Die Bereiche Packaging, Fibers, Engineered Polymers, Additives und Medical Specialties zeigten im Vergleich eine besonders starke Leistung.

Pigments wies in allen Regionen eine gute Umsatzentwicklung auf. Besonders stark waren Lateinamerika und Asien, Letzteres hauptsächlich getrieben durch Indien und China. Darüber hinaus trug auch das Wachstum bei Plastic Applications und Special Applications zur guten Entwicklung im Jahresvergleich bei. Additives erzielte in allen Regionen steigende Umsätze, hauptsächlich getrieben durch eine starke Nachfrage in Europa und Asien. Die positive Umsatzentwicklung wurde von allen Geschäftslinien unterstützt.

Das EBITDA vor Einmaleffekten wuchs im Jahresvergleich signifikant um 17 % in Lokalwährungen auf 368 Mio. CHF. Dieser Anstieg spiegelt einen besseren Produktmix, eine höhere Kapazitätsauslastung und das Greifen einer differenzierten Geschäftssteuerung wider, die Anfang 2016 implementiert wurde.

Plastics & Coatings wird weiterhin Lösungen und Produkte entwickeln, die den Bedürfnissen seiner Endmärkte entsprechen. In Kombination mit der Fokussierung auf eine differenzierte Geschäftssteuerung werden diese Faktoren erwartungsgemäss die Wachstumschancen weiterhin fördern und auch künftig zur Gesamtleistung des Geschäfts beitragen.

Ausblick 2017: Verbesserung der EBITDA-Marge vor Einmaleffekten und des operativen Cashflows erwartet

Trotz einer schwierigen und volatilen Geschäfts- und Wirtschaftslage war Clariant in der Lage, ihre Ziele für 2016 umzusetzen, indem die Anforderungen der Kunden in den Mittelpunkt gerückt und ihnen erweiterte und nachhaltige Lösungen zur Mehrwertgenerierung angeboten wurden.

Clariant erwartet ein weiterhin schwieriges Geschäftsumfeld, das im Zeichen erhöhter Rohstoffpreis- und Währungsschwankungen sowie politischer Unsicherheiten stehen wird. Die Wirtschaftslage in den Schwellenländern wird nach Ansicht von Clariant weiterhin herausfordernd und mit erhöhter Volatilität verbunden sein. Der Konzern erwartet ein moderates Wachstum in den USA, während das Wachstum in Europa voraussichtlich stabil bleiben wird.

Trotz der auch weiterhin herausfordernden Wirtschaftslage ist Clariant zuversichtlich, auch im Jahr 2017 Wachstum in Lokalwährungen sowie eine Verbesserung des operativen Cashflows, des absoluten EBITDA und der EBITDA-Marge vor Einmaleffekten zu erzielen.

Clariant bestätigt ihr mittelfristiges Ziel, eine Position in der Spitzengruppe der Spezialchemie-Branche zu erreichen. Dies entspricht einer EBITDA-Marge vor Einmaleffekten zwischen 16 und 19 % und einer Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROIC) über dem Durchschnitt der Peer-Gruppe.

Clariant Aktie

Aktienmarkt 2016

2016 war durch eine Reihe politischer Ereignisse geprägt, die die Aktienmärkte und somit auch den Aktienkurs von Clariant erheblich unter Druck gesetzt haben. Anfang 2016 zeichnete sich die allgemeine Marktentwicklung, die von Bedenken hinsichtlich der Weltwirtschaftslage bestimmt war, auch in Clariants Aktienkurs ab. Am 17. Februar 2016 (dem Tag, an dem die Gesamtjahresergebnisse für 2015 berichtet wurden) lagen die Clariant Aktien hinter dem SMI und der Kurs fiel von 16,24 CHF auf 15,79 CHF. Grund waren anfängliche Bedenken zum Ausblick auf 2016. Vom Schlusskurs des 17. Februar bis zum 4. März 2016 stieg die Clariant-Aktie dann auf 17,22 CHF und übertraf damit den Schlusskurs des SMI um fast 7 %. Im April fiel der Aktienkurs dann erneut ab, nachdem auf den Finanzmärkten die Sorge aufkam, dass steigende Rohstoffpreise die Margen drücken könnten. Mit der Veröffentlichung der Zahlen für das erste Quartal am 28. April 2016 stieg die Aktie dank des soliden Quartalsergebnisses wieder um mehr als 8 % an. Im Mai und im Juni verstärkte sich die Abwärtsbewegung an den Aktienmärkten aufgrund der Bedenken hinsichtlich des Brexit-Referendums, was auch den Kurs der Clariant Aktien drückte. Insgesamt hat die schwierige Marktsituation in den Bereichen Oil & Mining sowie Catalysis und deren Auswirkungen auf das Geschäft von Clariant die gute Leistung bei Plastics & Coatings im Jahr 2017 überschattet,

was die verhaltene Aktienkursentwicklung erklärt. Der Aktienkurs zeigte für einige Wochen eine Seitwärtsbewegung, bevor die Unsicherheiten bezüglich des Wahlausgang in den USA die Aktienmärkte stark belastete, so auch den Aktienkurs von Clariant. Nach den Wahlen erholte sich der Clariant Aktienkurs wieder und schloss am 31. Dezember 2016 bei 17,57 CHF.

GRÜNDE FÜR EINE INVESTITION IN CLARIANT

1. Wir sind ein weltweit führendes Spezialchemie-Unternehmen.
 2. Wir bedienen Wachstumsmärkte mit Zukunft und überdurchschnittlichen Wachstumsraten
 - indem wir Lösungen für globale Herausforderungen anbieten.
 - indem wir unsere Kunden darin unterstützen, eine grössere Wertschöpfung zu erzielen.
 - indem wir die Bedürfnisse unserer Kunden aus den verschiedenen Regionen in den Mittelpunkt stellen und unsere Innovations- und F&E-Strategie sowie unser Nachhaltigkeitsversprechen ausbauen.
 3. Wir streben nach Financial Excellence.
 4. Wir haben langjährige und umfangreiche Erfahrung.
-

Dividendenzahlung

Clariants Ziel ist es, Dividenden zu erhöhen oder zumindest in der Höhe aufrechtzuerhalten. Seit 2011 hat Clariant die Dividende pro Jahr um durchschnittlich 5 % erhöht. Trotz der schwierigeren Wirtschaftslage erlauben die kontinuierlichen Leistungsverbesserungen dem Verwaltungsrat der Clariant AG, der Jahreshauptversammlung am 20. März 2017 für das Geschäftsjahr 2016 die Ausschüttung einer Dividende in Höhe von 0,45 CHF je Aktie vorzuschlagen. Dieser Vorschlag bedeutet eine Steigerung von 12,5 % im Vergleich zum Vorjahr. Die Ausschüttung soll aus den Kapitaleinlage-Reserven erfolgen, die nicht der schweizerischen Quellensteuer unterliegen.



Clariant ist den internationalen Compliance-Standards verpflichtet und stellt so die gegenseitige Kontrolle zwischen Unternehmensleitung und Management sowie ein nachhaltiges Vorgehen zur Wertschöpfung sicher.

Grundsätze der Corporate Governance

Die Corporate-Governance-Grundsätze legen die Führungsstruktur, die Organisation und die Prozesse des Clariant Konzerns fest, um Stakeholder Value und Transparenz sowie nachhaltigen und langfristigen Erfolg zu gewährleisten. Der Konzern ist schweizerischen wie internationalen Corporate-Governance-Standards verpflichtet und befolgt die entsprechenden gesetzlichen Vorschriften, die Richtlinien der SIX Swiss Exchange sowie die im Jahr 2014 überarbeiteten Grundsätze der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Die Prinzipien und Regeln zur Corporate Governance sind im Schweizerischen Obligationenrecht, der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Swiss Exchange, der Verordnung gegen übermässige Vergütung bei börsenkotierten Aktiengesellschaften, in den Statuten der Clariant AG sowie in den Organisationsreglementen und -vorschriften und im Verhaltenskodex («Code of Conduct») von Clariant festgelegt. Die internen Dokumente werden regelmässig vom Verwaltungsrat überarbeitet. Die Statuten, das Organisationsreglement des Verwaltungsrats und der Verhaltenskodex von Clariant können im Internet unter www.clariant.com/corporate-governance eingesehen werden.

Konzernstruktur und Aktionäre

Konzernstruktur

Der Firmensitz der Clariant AG befindet sich an der Rothausstrasse 61, 4132 Muttenz, Schweiz. Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens wird von den Clariant Konzerngesellschaften ausgeübt.

Die Clariant AG, eine Holdinggesellschaft nach schweizerischem Recht, ist direkte oder indirekte Eigentümerin sämtlicher Clariant Konzerngesellschaften weltweit. Mit Ausnahme von Clariant Chemicals (India) Ltd werden die Aktien der Konzerngesellschaften nicht öffentlich gehandelt. Clariant hält 51 % an der öffentlich gehandelten Clariant Chemicals (India) Ltd mit Sitz in Airoli, Navi Mumbai, Indien, die an der Bombay Stock Exchange und an der National Stock Exchange of India Limited unter der Stock-ID CLNINDIA und der ISIN-Nr. INE492A01020 eingetragen ist.

Die wichtigen Tochtergesellschaften der Clariant AG sind in Erläuterung 36 des »Anhangs zur Konzernrechnung des Clariant Konzerns« aufgeführt (Seiten 220 bis 222).

Der Konzern führt seine Geschäfte über sieben Geschäftseinheiten (Additives, Catalysts, Functional Minerals, Industrial & Consumer Specialties, Masterbatches, Oil & Mining Services und Pigments) und erstellt in den folgenden vier Geschäftsbereichen Berichte: Care Chemicals, Catalysis, Natural Resources, Plastics & Coatings.

Wesentliche Beteiligungen von 3% oder mehr am Gesamtkapital

Basierend auf den Mitteilungen, die bei Clariant eingegangen und durch die SIX Exchange Regulation veröffentlicht wurden, hielten zum 31. Dezember 2016 die folgenden Aktionäre 3% oder mehr der Stimmrechte der Clariant AG:

Aktionäre	Stimmrechte
Ehemalige Aktionäre der Süd-Chemie AG ¹	13,89%
Davon (als separate Untergruppe): Blue Beteiligungsgesellschaft mbH, Am Holzmaierfeld, 82064 Grossdingharting (Deutschland), und Maple Beteiligungsgesellschaft mbH, Am Holzmaierfeld, 82064 Grossdingharting (Deutschland) ²	3,73%
APG Asset Management N.V., Amsterdam, Niederlande	5,01%
BlackRock Inc., New York	3,08%
Cymbria, Kanada EdgePoint Global Portfolio, Kanada EdgePoint Canadian Growth and Income Portfolio, Kanada EdgePoint Canadian Portfolio, Kanada EdgePoint Global Growth and Income Portfolio, Kanada St. James Place Global Equity Unit Trust, Vereinigtes Königreich	3,06%
Citadel Multi-Strategy Equities Sàrl Citadel Global Equities Fund Sàrl Citadel Securities (Europa) Limited	3,02%
Norges Bank (die Zentralbank Norwegens)	3,003%
UBS Funds Management (Schweiz) AG	3,001%

¹ Die folgenden ehemaligen Aktionäre der Süd-Chemie AG bilden eine Gruppe:
 Wilhelm, Dr. Winterstein, Deutschland
 Dolf, Dr. Stockhausen, Schweiz
 Axel, Dr. Schweighart, Deutschland
 Rosemarie Schweighart, Deutschland
 Dominique Kraus, Deutschland
 Karl, Dr. Wamsler, Deutschland
 Irene W. Banning, USA
 Susanne Wamsler-Singer, Österreich
 Caroline A., Dr. Wamsler, USA
 Amelie Ratjen, Deutschland
 Christof Ratjen, Deutschland
 Christopher Weithauer, Deutschland
 Johanna Bechtle, Deutschland
 Kaspar Bechtle, Deutschland
 Luisa Redetzki, Deutschland
 Karl T. Banning, USA
 Schuyler H. Joerger, USA
 Konstantin Alfred Winterstein, Deutschland
 Max-Theodor, Dr. Schweighart, Deutschland
 Peter, Dr. Schweighart, Deutschland
 Moritz Ostenrieder, Deutschland
 Christian Ratjen, Deutschland
 Bettina Wamsler, Deutschland
 Pauline Joerger, USA
 Marianne Kunisch, Deutschland
 Maximilian Ratjen, Deutschland
 Julius Ratjen, Deutschland
 Elisabeth Prinzessin zu Sayn-Wittgenstein, Deutschland
 Georg A. Weithauer, Deutschland
 Charlotte Bechtle, Deutschland
 Clara Redetzki, Deutschland
 Marie Redetzki, Deutschland
 Sophia P. Joerger, USA

² Gemäss einer Offenlegungsmeldung vom 18. Januar 2013 hält eine Gruppe bestehend aus Konstantin Winterstein, 80333 München, Deutschland, und Elisabeth Prinzessin zu Sayn-Wittgenstein, 80333 München, Deutschland, eine Beteiligung von 3,73% teilweise über die Blue Beteiligungsgesellschaft mbH, Grossdingharting (Deutschland), und teilweise über die Maple Beteiligungsgesellschaft mbH, Grossdingharting (Deutschland). Die 3,73%, die von dieser Gruppe gehalten werden, sind in den unter Fussnote 1 aufgeführten 13,89% enthalten, bilden jedoch eine separate Untergruppe.

Die im Geschäftsjahr 2016 gemäss Art. 120 des Finanzmarktinfrastukturgesetzes (FinfraG) an die Offenlegungsstelle der Börse übermittelten Offenlegungsmeldungen sowie weitere Informationen zu Offenlegungsmeldungen sind auf der Meldeplattform der SIX Swiss Exchange einsehbar: www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html

Zum 31. Dezember 2016 hielten die früheren Aktionäre der Süd-Chemie AG, die ihre Aktien im April 2011 gegen Clariant Aktien eingetauscht hatten, insgesamt 13,89% des Aktienkapitals der Clariant AG. Diese Aktionäre sind einander familiär oder auf andere Weise verbunden (insbesondere die Familien Wamsler, Winterstein, Schweighart und Stockhausen).

Zum 31. Dezember 2016 hielt die Clariant AG 7887728 eigene Aktien, was 2,38% des Aktienkapitals entspricht.

Kreuzbeteiligung

Es bestehen keine Kreuzbeteiligungen.

Kapitalstruktur

Kapital

Zum 31. Dezember 2016 belief sich das voll eingezahlte nominale Aktienkapital der Clariant AG auf 1 228 175 036,30 CHF, unterteilt in 331 939 199 Namenaktien mit einem Nominalwert von jeweils 3,70 CHF. Die Aktien der Clariant AG sind seit 1995 an der SIX Swiss Exchange kotiert (Symbol: CLN, ISIN CH0012142631). Clariant AG gibt keine Genussscheine oder Partizipationsscheine aus. Basierend auf dem Schlusskurs der Clariant Aktie von 17,57 CHF am 31. Dezember 2016 beläuft sich die Marktkapitalisierung des Unternehmens am Jahresende auf 5,8 Mrd. CHF.

Bedingtes Kapital

Das Aktienkapital der Gesellschaft kann durch die Ausgabe der verbliebenen 3 811 886 Namenaktien mit einem Nennwert von jeweils 3,70 CHF um höchstens 14 103 978,20 CHF erhöht werden.

Details hierzu sind im Artikel 5 der Statuten zu finden.

Die Statuten finden Sie auf unserer Website unter www.clariant.com/de/Company/Corporate-Governance/Articles-of-Association

Ausschüttung von Kapitalreserven

Im Kalenderjahr 2016 wurde von der Generalversammlung eine Ausschüttung von 0,40 CHF je Aktie aus den Kapitalreserven beschlossen. Der Gesamtbetrag von 129 499 863,20 CHF wurde am 28. April 2016 ausbezahlt. Eine Tabelle mit zusätzlichen Informationen zur Ausschüttung von Kapitalreserven findet sich auf Seite 188 (Erläuterung 16) dieses Integrierten Berichts.

Übertragbarkeit von Aktien

Die Übertragung der Namenaktien bedarf der Genehmigung des Verwaltungsrats, die dieser delegieren darf. Die Genehmigung wird erteilt, wenn der Käufer/die Käuferin seine/ihre Identität offenlegt und bestätigt, dass die Aktien im eigenen Namen und auf eigene Rechnung gekauft werden.

Nominee-Eintragungen und Stimmrechte

Jede Namenaktie gewährt dem Inhaber an der Generalversammlung eine Stimme. Für Nominees, welche die Identität der von ihnen vertretenen Personen nicht offenlegen und deren Beteiligung über 2% liegt, gelten gemäss Art. 6 der Statuten spezielle Regelungen.

Optionen

Das Clariant Optionsprogramm für Mitarbeiter wurde 2013 eingestellt. Einzelheiten zum Optionsprogramm finden Sie auf Seite 215 (Erläuterung 31, »Mitarbeitendenbeteiligung«).

Weitere Informationen zur Aktie von Clariant befinden sich auf Seite 117 dieses Integrierten Berichts.

Der Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat der Clariant AG besteht entsprechend den Statuten der Clariant AG aus mindestens sechs und höchstens zwölf Mitgliedern.

Alle Mitglieder des Verwaltungsrats (mit Ausnahme von CEO Hariolf Kottmann) können in Übereinstimmung mit den internationalen Best-Practice-Standards als unabhängig gelten und keines der Verwaltungsratsmitglieder hält mehr als die in Artikel 38 der Statuten erlaubte Höchstzahl von Mandaten.

Mitglieder des Verwaltungsrats

Rudolf Wehrli, Schweizer Staatsangehöriger

Funktion bei Clariant: Präsident, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats

Geboren: 1949

Erstmalige Wahl: 2007

Beruflicher Werdegang: Nach seinem Studium an den Universitäten Zürich und Basel promovierte Rudolf Wehrli in Theologie sowie in Philosophie und Germanistik. 1979 begann er seine Tätigkeit bei McKinsey & Co. 1984 trat er als Direktionsmitglied in die Schweizerische Kreditanstalt (heute Credit Suisse) ein. 1986 wurde er zum Marketingleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Silent Gliss Gruppe ernannt. Fünf Jahre später übernahm Rudolf Wehrli die Position des Geschäftsführers der deutschen Tochtergesellschaft von Silent Gliss. 1995 stiess er als Mitglied der Konzernleitung zur Gurit-Heberlein-Gruppe, wo er 1998 zum Chief Operating Officer und 2000 zum Chief Executive Officer berufen wurde. Diese Position behielt er bis zur Aufspaltung des Unternehmens im Jahr 2006. Seit 2007 ist er Mitglied des Verwaltungsrats der Clariant AG und seit 2012 dessen Präsident.

Weitere Tätigkeiten: Verwaltungsrat-/Aufsichtsrat-Mandate wie in Artikel 38, Paragraph 1 der Statuten:

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. a) Berner Kantonalbank (bis Mai 2016)

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. b) fünf: Kambly AG, Schweiz; Rheinische Kunststoff-Werke SE, Deutschland; Präsident des Verwaltungsrats der Sefar Holding AG, Schweiz; Wipf AG, Schweiz; HK Gerodur AG, Schweiz

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. c) sieben (darunter Mitglied des Stiftungsrates der Avenir Suisse und Mitglied des Vorstands der Clariant Foundation).

Günter von Au, deutscher Staatsangehöriger

Funktion bei Clariant: Vizepräsident, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats

Geboren: 1951

Erstmalige Wahl: 2011

Beruflicher Werdegang: Nach einem Textil- und Polymerchemiestudium an der Fachhochschule Reutlingen und dem Chemiestudium an der Universität Tübingen mit anschliessender Promotion startete Günter von Au 1980 seine Karriere bei der Wacker-Chemie AG in Burghausen. Für den Konzern war er bis 2001 in verschiedenen leitenden Funktionen in Deutschland, Brasilien und den USA tätig – zuletzt als Leiter des Wacker Geschäftsbereichs Polymere/Spezialchemie/Basischemie in München. Gleichzeitig war er CEO der Wacker Polymer Systems GmbH & Co. KG in Burghausen, Deutschland. Der Wechsel zur Süd-Chemie erfolgte im Jahr 2001, wo er als Präsident und CEO die Süd-Chemie Inc. führte. 2004 übernahm er den Vorstandsvorsitz der Süd-Chemie AG in München und blieb bis zum 31. März 2012 in dieser Funktion. Am 1. April 2012 nahm Herr von Au Einsitz in den Verwaltungsrat der Clariant AG und fungiert seitdem als Vizepräsident des Verwaltungsrates.

Weitere Tätigkeiten: Verwaltungsrat-/Aufsichtsrat-Mandate wie in Artikel 38, Absatz 1 der Statuten:

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. a) keine.

Mandate entsprechend Artikel 38 Absatz 1 lit. b) vier: Mitglied des Aufsichtsrats der Bayernwerk AG, Regensburg; Mitglied des Beirats der Gebr. Röchling KG, Mannheim; Mitglied des Advisory Boards von Tyczka GmbH; Präsident des Verwaltungsrats der CeramTec GmbH, Plochingen

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. c) zwei: Präsident des Verwaltungsrats des Vereins der Bayerischen Chemischen Industrie e.V., München; Vizepräsident des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln.

Peter Chen, US-amerikanischer und Schweizer Staatsangehöriger

Funktion bei Clariant: Nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats

Geboren: 1960

Erstmalige Wahl: 2006

Beruflicher Werdegang: Peter Chen studierte Chemie an der Universität von Chicago und erlangte 1987 seinen Dokortitel an der Yale University in New Haven, Connecticut. Anschliessend war er an der Harvard University in Cambridge, Massachusetts, als Assistenzprofessor (1988 bis 1991) und als ausserordentlicher Professor (1991 bis 1994) tätig. Seit September 1994 ist Peter Chen ordentlicher Professor für Physikalisch-Organische Chemie an der ETH Zürich. Von 2007 bis 2009 war er Vizepräsident für Forschung und Wirtschaftsbeziehungen an der ETH Zürich.

Weitere Tätigkeiten: Verwaltungsrat-/Aufsichtsrat-Mandate wie in Artikel 38, Absatz 1 der Statuten:

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. a) keine

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. b) keine

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. c) zwei: Berater bei Givaudan, Schweiz; Gesellschaft zur Förderung von Forschung und Ausbildung im Bereich der Chemie (Zürich).

¹ Die Wahl setzte die Beendigung von Günter von Aus Funktion als CEO der Geschäftsführung der Süd-Chemie AG voraus. Dieser Schritt erfolgte am 31. März 2012.

Peter R. Isler, Schweizer Staatsangehöriger

Funktion bei Clariant: Nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats

Geboren: 1946

Erstmalige Wahl: 2004

Vorstandsmitglied bis zur 21. Generalversammlung (21. April 2016)

Beruflicher Werdegang: Peter R. Isler studierte Recht an der Universität Zürich, wo er auch promovierte. Danach absolvierte er ein Masterstudium an der Harvard Law School. Ab 1974 war er für zwei Schweizer Kanzleien tätig und wurde 1981 Partner in der Kanzlei Niederer Kraft & Frey AG in Zürich. Seit 1978 ist er zudem Lehrbeauftragter für Handels- und Wirtschaftsrecht an der Universität Zürich und seit 1984 Mitglied der Anwaltsprüfungskommission des Kantons Zürich.

Weitere Tätigkeiten: Verwaltungsrat-/Aufsichtsrat-Mandate wie in Artikel 38, Absatz 1 der Statuten:

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. a) keine

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. b) Schulthess Group AG, Schweiz

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. c) neun (darunter Mitglied im Stiftungsrat der UZH Foundation [Stiftung der Universität Zürich]).

Hariolf Kottmann, deutscher Staatsangehöriger

Funktion bei Clariant: Chief Executive Officer (CEO) und exekutives Mitglied des Verwaltungsrats

Geboren: 1955

Erstmalige Wahl: 2008

Beruflicher Werdegang: Hariolf Kottmann erlangte 1984 den Dokortitel in organischer Chemie an der Universität Stuttgart. 1985 begann er seine berufliche Laufbahn bei der ehemaligen Hoechst AG in Frankfurt, wo er verschiedene Positionen im Topmanagement innerhalb der chemischen Geschäftsbereiche und Funktionen des Unternehmens innehatte. 1996 wurde er zum stell-

vertretenden Leiter des Geschäftsbereichs Chemikalien der Hoechst AG und zum Leiter der Geschäftseinheit Anorganische Chemikalien ernannt. 1998 wechselte er als Mitglied des Executive Committee der Celanese Ltd nach New Jersey, USA, wo er die Geschäftseinheit Organische Chemikalien führte. Im April 2001 wurde er in den Vorstand der SGL Carbon AG berufen. Bis zum 30. September 2008 war er für die Bereiche Graphite Specialties, Corrosion Protection und Advanced Materials sowie die Regionen Osteuropa und Asien zuständig. Zudem zeichnete er dort für die Konzernfunktionen SGL Excellence und Technology & Innovation verantwortlich. Hariolf Kottmann ist seit April 2008 Mitglied des Verwaltungsrats der Clariant AG und seit dem 1. Oktober 2008 CEO von Clariant.

Weitere Tätigkeiten: Verwaltungsrat-/Aufsichtsrat-Mandate wie in Artikel 38, Absatz 1 der Statuten:

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. a) keine

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. b) Plansee Holding AG, Österreich

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. c) sieben: Mitglied im Stiftungsrat der ETH Foundation Zürich; Mitglied im Kuratorium der Aventis Foundation, Frankfurt; Mitglied des Executive Committee von Science Industries, Zürich; Präsident des Board des CEFIC (Verband der Europäischen Chemischen Industrie) und seines Executive Committee; Mitglied im Direktorium des ICCA (International Council of Chemical Associations, Welt-Chemieverband); Präsident des Vorstands der Clariant Foundation; Mitglied des Deloitte Advisory Board, Zürich.

Eveline Saupper, Schweizer Staatsangehörige

Funktion bei Clariant: Nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats

Geboren: 1958

Erstmalige Wahl: 2016

Beruflicher Werdegang: Eveline Saupper studierte Jura an der Universität St. Gallen, Schweiz (HSG). Sie ist als Of Counsel bei der Anwaltskanzlei Homburger AG in Zürich, Schweiz, tätig, wo sie bis zum Jahr 2014 Partner war. Bevor sie 1985 zu Homburger wechselte, war sie als Steuerexpertin bei Peat Marwick Mitchell (heute KPMG) in Zürich beschäftigt. Sie promovierte an der Universität St. Gallen zum Dr. iur. und erwarb das Zürcher Anwaltspatent. Eveline Saupper ist ausserdem diplomierte Steuerexpertin.

Weitere Tätigkeiten: Verwaltungsrat-/Aufsichtsrat-Mandate wie in Artikel 38, Absatz 1 der Statuten:

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. a) drei: Syngenta AG, Schweiz; Flughafen Zürich AG, Schweiz; Georg Fischer AG, Schweiz

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. b) drei: Stäubli Holding AG, Schweiz; Hoval Aktiengesellschaft, Liechtenstein; Interhoval AG, Schweiz

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. c) eines: hkp group AG, Schweiz.

Carlo G. Soave, britischer Staatsangehöriger

Funktion bei Clariant: Nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats

Geboren: 1960

Erstmalige Wahl: 2008

Beruflicher Werdegang: Carlo G. Soave studierte an der Heriot-Watt University in Edinburgh, Schottland, Sprach- und Wirtschaftswissenschaften. Er begann seine berufliche Laufbahn 1982 bei Oerlikon-Bührle in der Schweiz und wechselte 1984 zu Procter & Gamble. Dort hatte er verschiedene Führungspositionen inne, darunter die des Vice President of Global Purchasing des Geschäftsbereichs Fabric and Home Care. Im Jahr 2004 gründete er das Beratungsunternehmen Soave & Associates mit Sitz in Brüssel, Belgien. Carlo G. Soave ist zudem Mitglied des Advisory Boards von MonoSol LLC, einem zu der Kuraray-Gruppe (Japan) gehörenden Unternehmen mit Hauptsitz in Indiana, USA.

Weitere Tätigkeiten: Verwaltungsrat-/Aufsichtsrat-Mandate wie in Artikel 38, Absatz 1 der Statuten:

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. a) keine

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. b) eines: Advisory Board MonoSol LLC, USA

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. c) zwei: Melior Innovations, Inc., USA; Geschäftsführer von Soave & Associates, Belgien.

Peter Steiner, deutscher Staatsangehöriger

Funktion bei Clariant: Nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats

Geboren: 1959

Erstmalige Wahl: 2016

Beruflicher Werdegang: Er absolvierte ein Studium der Betriebswirtschaft in Mannheim und Köln und schloss dieses erfolgreich mit einem Mastertitel ab. Er ist in Deutschland amtlich zugelassener Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Unternehmensberater mit Fokus auf Fusionen und Übernahmen, Finanz- und Investitionsverwaltung. Zuvor war Peter Steiner als Partner bei der Investmentgesellschaft One Equity Partners LLC tätig und arbeitete ausserdem als Chief Financial Officer bei MG Technologies AG. Bei der Dyckerhoff AG war er nacheinander CFO, COO und schliesslich CEO. Im Anschluss an seine langjährige Tätigkeit als Revisor bei Arthur Andersen & Co. arbeitete er als CFO bei Süba Bau AG.

Weitere Tätigkeiten: Verwaltungsrat-/Aufsichtsrat-Mandate wie in Artikel 38, Absatz 1 der Statuten:

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. a) eines: Zeal Network SE, Grossbritannien

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. b) zwei: Xella International S.A., Deutschland; Fixit Trockenmörtel Holding AG, Schweiz

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. c) keine.

Claudia Suessmuth Dyckerhoff, deutsche Staatsangehörige

Funktion bei Clariant: Nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats

Geboren: 1967

Erstmalige Wahl: 2016

Beruflicher Werdegang: Ihren Dokortitel in Betriebswirtschaft erlangte sie an der Universität St. Gallen/der University of Michigan Ann Arbor, USA – ihren Schwerpunkt legte sie auf Strategie, Organisation und Operational Excellence. Claudia Suessmuth Dyckerhoff besitzt ausserdem einen MBA von der CEMS/ESADE. 1995 trat sie eine Position bei McKinsey in der Schweiz an und fokussierte sich seitdem hauptsächlich auf die Beratung von Gesundheitsunternehmen in Europa, den USA, Grosschina und in ganz Asien. Bis März 2016 war sie Senior Partner bei McKinsey & Company und leitete innerhalb von McKinsey den Bereich Gesundheitsservices und Gesundheitssysteme Asien. Danach wurde sie Senior External Advisor für McKinsey.

Weitere Tätigkeiten: Verwaltungsrat-/Aufsichtsrat-Mandate wie in Artikel 38, Absatz 1 der Statuten:

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. a) eines:
Roche Holding AG, Schweiz

Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. b) keine
Mandate entsprechend Artikel 38, Absatz 1 lit. c) keine.

Susanne Wamsler, US-amerikanische Staatsangehörige

Funktion bei Clariant: Nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats

Geboren: 1961

Erstmalige Wahl: 2015

Beruflicher Werdegang: Susanne Wamsler studierte an der Princeton University in Princeton, New Jersey, USA, wo sie ihren Abschluss in Political Economy machte. Zwischen 1984 und 1988 war sie in unterschiedlichen Positionen bei der Deutschen Bank AG in München und New York tätig. 1989 erwarb sie einen MBA des INSEAD in Fontainebleau, Frankreich. Seither ist Susanne Wamsler als erfolg-

reiche Unternehmerin in unterschiedlichen Gebieten tätig, unter anderem im Einzel- und Immobilienhandel, in der Telekommunikation und der Vermögensverwaltung. Zusätzlich absolvierte sie zwischen 2012 und 2014 verschiedenste Weiterbildungskurse und erhielt Zertifizierungen im Bereich der Vorstandsarbeit von der Universität St. Gallen, dem Centrum für Strategie und Höhere Führung in Köln, Deutschland, und dem INSEAD in Fontainebleau, Frankreich.

Bis zum 30. Juni 2015 war Susanne Wamsler Mitglied im Aufsichtsrat der Stiftung Haus der Kunst gem. GmbH, München, Deutschland.

Weitere Tätigkeiten: Verwaltungsrat-/Aufsichtsrat-Mandate wie in Artikel 38, Absatz 1 der Statuten: keine.

Konstantin Winterstein, deutscher Staatsangehöriger

Funktion bei Clariant: Nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats

Geboren: 1969

Erstmalige Wahl: 2011

Beruflicher Werdegang: Konstantin Winterstein studierte an der Technischen Universität Darmstadt und an der TU Berlin, wo er seinen Abschluss in Production Engineering machte. 2004 erhielt er einen MBA der INSEAD in Fontainebleau und Singapur. Zwischen 1997 und 2014 hatte er verschiedene Positionen bei der BMW Group inne. Seit 2014 ist er Geschäftsführer der Ringmetall AG in München. Von 2006 bis 2011 gehörte Konstantin Winterstein dem Aufsichtsrat der Süd-Chemie AG an.

Weitere Tätigkeiten: Verwaltungsrat-/Aufsichtsrat-Mandate wie in Artikel 38, Absatz 1 der Statuten: keine.

Kreuzverflechtungen

Es bestehen keine Kreuzverflechtungen.

Wahlen

Der Verwaltungsrat stellt sich für eine Amtszeit von einem Jahr zur Wiederwahl. Der Präsident des Verwaltungsrats der Clariant AG sowie die Mitglieder des Vergütungsausschusses werden einzeln von der Generalversammlung für eine Amtszeit von einem Jahr gewählt. Gewählt werden können nur Mitglieder des Verwaltungsrats.

Interne Organisation

Der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse

Der Verwaltungsrat besteht aus dem Präsidenten, einem oder mehreren Vizepräsidenten und den übrigen Mitgliedern. Mit Ausnahme von Herrn Günter von Au, der bis zum 31. März 2012 Präsident des Verwaltungsrates der Süd-Chemie AG war, hat kein nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats in den Jahren 2011 bis 2016 der Geschäftsführung der Clariant AG oder einer Konzerngesellschaft des Clariant Konzerns angehört und steht auch in keiner bedeutenden

Geschäftsbeziehung zur Clariant AG oder zu anderen Konzerngesellschaften des Clariant Konzerns. Der Verwaltungsrat bildet aus seinen Mitgliedern folgende Ausschüsse:

- Präsidium
- Vergütungsausschuss
- Auditausschuss
- Technologie- und Innovationsausschuss

Der **Verwaltungsrat** ernennt die Mitglieder der Ausschüsse mit Ausnahme der Mitglieder des Kompensationsausschusses, die von der Generalversammlung gewählt werden. Der Verwaltungsrat tritt mindestens einmal im Quartal zusammen. Auf Einladung des Präsidenten werden der CEO, der CFO und andere Mitglieder des Executive Committee und/oder weitere Mitarbeitende oder Dritte als Berichts- oder Auskunftspersonen zu den Sitzungen des Verwaltungsrats hinzugezogen. Jeder Ausschuss hat seine Pflichten und Verantwortlichkeiten in einer eigenen Charta schriftlich festgelegt. Die Chartas der Ausschüsse sind auf der Website von

DER VERWALTUNGSRAT - VERANTWORTLICHKEITEN DER AUSSCHÜSSE UND SITZUNGEN

Mitglied des Verwaltungsrats	Präsidium	Auditausschuss	Vergütungsausschuss	Technologie- und Innovationsausschuss
Anzahl Sitzungen im Jahr 2016	3	¹ 7	¹ 3	¹ 4
Rudolf Wehrli	■ seit 2012	3	■ seit 2008	3
Günter von Au	■ seit 2012	3	■ seit 2015	■ seit 2012
Peter Chen				■ seit 2006
Peter Isler		■ seit 2012 bis 21. April 2016	3	■ seit 2015 bis 21. April 2016
Hariolf Kottmann				
Eveline Saupper		■ seit 2016	4	■ seit 2016
Carlo G. Soave	■ seit 2012	3	■ seit 2012 ■ seit 2015	3
Peter Steiner	■ seit 2016	2	■ seit 2016	■ seit 2008
Claudia Suessmuth Dyckerhoff				
Susanne Wamsler				■ seit 2015
Konstantin Winterstein		■ seit 2012 bis 21. April 2016	3	

■ Präsident

■ Mitglied

² = Anzahl der wahrgenommenen Meetings 2016

Clariant (www.clariant.com/committees) veröffentlicht. Die Ausschüsse berichten dem Verwaltungsrat über Tätigkeiten und Ergebnisse. Sie bereiten die Geschäfte des Verwaltungsrats in den ihnen zugewiesenen Arbeitsbereichen vor.

Das **Präsidium** besteht aus dem Präsidenten, dem Vizepräsidenten und zwei weiteren Mitgliedern des Verwaltungsrats. Das Präsidium bereitet die Verwaltungsratssitzungen vor. Das Präsidium trifft sich nach Bedarf. Es trifft finanzielle und andere vom Verwaltungsrat übertragene Entscheidungen gemäss dem Organisationsreglement des Verwaltungsrats. Zusätzlich entscheidet das Präsidium über Angelegenheiten, für die eigentlich der Verwaltungsrat zuständig ist, die aber nicht aufgeschoben werden können. Das Präsidium erarbeitet die Grundsätze für die Auswahl von Kandidaten zur Neu- und Wiederwahl in den Verwaltungsrat sowie für das Amt des CEO und bereitet entsprechende Empfehlungen vor. Ausserdem begutachtet das Präsidium die Kandidatenvorschläge des CEO für das Executive Committee und legt diese dem Verwaltungsrat vor. www.clariant.com/committees

Der **Vergütungsausschuss** setzt sich aus drei Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen und wird von der Generalversammlung gewählt. Die Mehrheit der Mitglieder müssen nicht exekutive Verwaltungsratsmitglieder sein. Der Vergütungsausschuss tagt gewöhnlich mindestens zweimal pro Jahr. Er prüft und schlägt dem Verwaltungsrat die Vergütungs- und Leistungsrichtlinien und -programme vor, prüft die Leistungskriterien für die Vergütung und legt die einzelnen Vergütungen und Leistungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und des Executive Committees fest, die dann im Rahmen der Gesamtvergütung durch die Generalversammlung genehmigt werden. Darüber hinaus kontrolliert der Kompensationsausschuss Regelungen für Zusatzleistungen und Kündigungsregelungen mit dem CEO, den Mitgliedern des EC, Leitern der Globalen Funktionen und Globalen Geschäftseinheiten sowie den Leitern der Regionen. Dies erfolgt stets in Einklang mit den Statuten und Ausübung der Verordnung gegen exzessive Vergütung in börsenkotierten Aktiengesellschaften. www.clariant.com/committees

Der **Auditausschuss** (AUDA) setzt sich aus drei Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen. Der Vorsitzende muss ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats sein. Die Mehrheit der Mitglieder des AUDA muss über Erfahrung im Finanz- und Rechnungswesen verfügen.

Der AUDA überprüft die Aktivitäten der externen Revisionsstelle, ihre Zusammenarbeit mit der internen Revisionsstelle und ihre angemessene Organisation. Dabei überprüft er auch Leistung, Vergütung und Unabhängigkeit der externen Revisionsstelle sowie die Leistung der internen Revisionsstelle und berichtet dem Verwaltungsrat entsprechend. Des Weiteren überprüft der AUDA die Systeme für die interne Kontrolle und das interne Risikomanagement des Unternehmens sowie die Einhaltung von Gesetzen und internen Vorschriften, insbesondere des Verhaltenskodex. In Zusammenarbeit mit der externen und internen Revisionsstelle sowie der Finanz- und Rechnungslegungsabteilung des Konzerns überprüft der AUDA die Angemessenheit und Effektivität der Rechnungslegungsrichtlinien und finanziellen Kontrollinstrumente sowie deren Übereinstimmung mit den geltenden Rechnungslegungsstandards. Der AUDA tagt mindestens sechsmal im Jahr. Der AUDA überprüft die Rechnungsabschlüsse der ersten drei Quartale eines jeden Jahres sowie die Jahresergebnisse und empfiehlt diese dem Verwaltungsrat zur Bestätigung. www.clariant.com/committees

Der **Technologie- und Innovationsausschuss** (TIA) setzt sich aus vier Mitgliedern des Verwaltungsrats mit Erfahrung in Forschung, Innovationsmanagement und Technologie zusammen. Der TIA tagt gewöhnlich mindestens zweimal pro Jahr. Zu den Aufgaben des TIA gehört die Beurteilung der Innovationstätigkeit des Konzerns im Auftrag des Verwaltungsrats. Ausserdem überprüft der TIA Massnahmen zur Förderung von Forschung und Entwicklung und zur Optimierung des Innovationspotenzials und gibt entsprechende Empfehlungen an den Verwaltungsrat ab. www.clariant.com/committees

Definition der Bereiche der Verantwortlichkeiten bei Arbeitspflichten

Laut Gesetz und Statuten hat der Verwaltungsrat die oberste Entscheidungskompetenz der Clariant AG in allen Angelegenheiten mit Ausnahme von Entscheidungen, die laut Gesetz oder Statuten den Aktionären vorbehalten sind. In Ausübung und Ergänzung von Artikel 716a des Schweizerischen Obligationenrechts (undelegierbare und unentziehbare Kompetenzen des Verwaltungsrats) und Artikel 22 der Statuten (www.clariant.com/corporate-governance) fallen insbesondere die folgenden Aufgaben in die ausschliessliche Kompetenz des Verwaltungsrats:

- Vorgabe der strategischen Richtung des Konzerns
- Genehmigung der Grundzüge der Konzernorganisation und ihrer Corporate Governance
- Überwachung sämtlicher Geschäftstätigkeiten
- Bewertung der Leistung des CEO und der Mitglieder des Executive Committee
- Ernennung und Abberufung des CEO und der Mitglieder des Executive Committee, des Leiters der internen Revisionsstelle und anderer wichtiger Führungspositionen
- Genehmigung des Rechnungslegungssystems in seinen Grundzügen sowie der Finanzplanung und -kontrolle des Konzerns
- Genehmigung des Konzernjahresbudgets
- Überprüfung und Genehmigung der vierteljährlichen Konzernrechnung und Veröffentlichung der Ergebnisse der Clariant AG und des Konzerns
- Verabschiedung der Konzernrechnung am Ende eines Geschäftsjahres zu Händen der Generalversammlung
- Genehmigung bedeutender M&A-Transaktionen sowie umfangreicher oder mit besonderen Risiken behafteter Finanzgeschäfte. Dies gilt insbesondere für Kapitalmarkttransaktionen und andere Finanztransaktionen (zum Beispiel Grosskredite) sowie für die Änderung der Bedingungen solcher Transaktionen
- Sicherstellung einer den Unternehmenszielen entsprechenden Führungs- und Unternehmenskultur
- Sicherstellung eines internen Kontrollsystems sowie eines hinreichenden Risiko- und Compliance-Managements,

- insbesondere für die Bereiche Finanzen, Corporate Governance und gesellschaftliches Engagement, Personal und Umweltschutz
- Sicherstellung der Nachfolgeplanung und der Managemententwicklung
- Einberufung der Generalversammlung der Aktionäre, Festlegung der Traktanden und der an die Generalversammlung zu stellenden Anträge

Arbeitsweise

2016 trat der Verwaltungsrat sechs Mal persönlich zusammen (eine der Versammlungen dauerte zwei Tage). Die Treffen fanden in der Konzernzentrale in Pratteln oder an anderen Orten, vornehmlich in der Schweiz, statt; zudem wurden fünf Telefonkonferenzen durchgeführt. An allen elf Verwaltungsratssitzungen nahmen zehn Verwaltungsratsmitglieder teil (ausser bei den Treffen am 27. Januar und 21. Juni, an denen nur neun Mitglieder teilnahmen). Einmal jährlich findet eine zweitägige Sitzung zur Überarbeitung und Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie statt. Mitglieder des Executive Committee werden zur Teilnahme an Verwaltungsratssitzungen eingeladen. Zur September- bzw. Oktobersitzung traf sich der Verwaltungsrat in München, Deutschland, bzw. in Louisville, USA. Bei besonders umfangreichen Projekten werden, wenn nötig, externe und interne Berater hinzugezogen.

VERWALTUNGSRATSSITZUNGEN

Anzahl Sitzungen im Jahr 2016	
11	
Verwaltungsrat	
11	Rudolf Wehrli
11	Günter von Au
11	Peter Chen
2	Peter R. Isler
11	Hariolf Kottmann
8	Eveline Saupper
11	Carlo G. Soave
8	Peter Steiner
8	Claudia Suessmuth Dyckerhoff
10	Susanne Wamsler
11	Konstantin Winterstein

Leitung des Konzerns

Der Verwaltungsrat hat den CEO und die anderen Mitglieder des Executive Committee mit der Führung des Clariant Konzerns beauftragt. Das Executive Committee ist vor allem für die Umsetzung und Überwachung der Konzernstrategie, die finanzielle und operative Führung des Unternehmens sowie die Effizienz der Struktur und Organisation des Konzerns verantwortlich. Die Mitglieder des Executive Committee werden vom Verwaltungsrat auf Empfehlung des Präsidiums ernannt. Unter Vorbehalt der Zuständigkeit des Verwaltungsrats und der Generalversammlung sind der CEO und – unter dessen Aufsicht – das Executive Committee für die folgenden Aufgaben verantwortlich:

- Erstellung strategischer Pläne und Richtlinien zur Genehmigung durch den Verwaltungsrat
- Umsetzung der Konzernstrategie und der Konzernrichtlinien sowie der Strategien und Aktionsprogramme der einzelnen Geschäftseinheiten und Tochtergesellschaften
- Führung der Geschäftseinheiten und Funktionen zur Gewährleistung effizienter Betriebsabläufe einschliesslich regelmässiger Beurteilung der Erreichung von Zielen
- Regelmässiger Bericht an den Verwaltungsrat und seine Ausschüsse über alle Angelegenheiten, die für den Konzern und seine Geschäftseinheiten von grundlegender Bedeutung sind
- Einhaltung rechtlicher und interner Vorschriften
- Gestaltung einer dem Unternehmensziel dienenden Führungs- und Unternehmenskultur
- Förderung einer aktiven internen und externen Kommunikationspolitik
- Ernennung und Abberufung des oberen Managements sowie eine entsprechende Nachfolgeplanung

Unterstützt wird das Executive Committee vom Corporate Center, das die Regelungen und Richtlinien für den gesamten Konzern festlegt. Während Berichte in den vier Geschäftsbereichen Care Chemicals (Geschäftseinheit ICS), Catalysis (Geschäftseinheit Catalysts), Natural Resources (Geschäftseinheiten Oil & Mining Services und Functional Minerals) und Plastics & Coatings (Geschäftseinheiten Additives, Masterbatches und Pigments) erstellt

werden, stellen die sieben Geschäftseinheiten die obersten operativen Einheiten des Konzerns dar. Sie tragen für ihren jeweiligen Bereich die globale Verantwortung, insbesondere für Verkauf, Marketing, Produktmanagement und Produktion. Die Geschäftseinheiten tragen ausserdem die globale Verantwortung für die kurz- und langfristigen Umsätze und Erträge der ihnen zugeordneten Geschäftstätigkeiten und Vermögenswerte. Dazu gehören unter anderem die volle Nutzung des bestehenden Geschäftspotenzials, die Ermittlung neuer Geschäftsmöglichkeiten und das aktive Management ihrer Produkt- und Dienstleistungsportfolios. Die Geschäftseinheiten werden in ihrer Tätigkeit durch die globalen Konzernfunktionen (zum Beispiel Procurement, Finance, Information Technology, Legal, Human Resources und Group Technology & Innovation), die als Service Center organisiert sind, ergänzt und unterstützt.

Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber dem Executive Committee

Der Verwaltungsrat stellt sicher, dass er vom Executive Committee alle Informationen erhält, die er zur Wahrnehmung seiner Aufsichtspflichten und Ausübung seiner Entscheidungsgewalt benötigt. Der Verwaltungsrat erhält die zur Erfüllung seiner Pflichten notwendigen Informationen auf unterschiedliche Weise:

- Der CEO und der CFO informieren alle Mitglieder des Verwaltungsrats regelmässig über aktuelle Entwicklungen. Dies geschieht unter anderem durch regelmässige schriftliche Berichte, etwa über wichtige Leistungsindikatoren für die einzelnen Geschäftsbereiche.
- Die Protokolle der Sitzungen des Executive Committee werden den Mitgliedern des Verwaltungsrats vorgelegt.
- Der CEO und die Mitglieder des Präsidiums halten nach Bedarf informelle Sitzungen und Telekonferenzen ab.
- Die Mitglieder des Executive Committee werden zu Verwaltungsratssitzungen eingeladen, um über ihre jeweiligen Geschäftseinheiten zu berichten.
- Die Mitglieder des Verwaltungsrats sind berechtigt, von den Mitgliedern des Executive Committee und allen anderen Senior Managern der Clariant Informationen anzufordern.

Ausschüsse des Verwaltungsrats

Das Präsidium des Verwaltungsrats kommt regelmässig mit Mitgliedern des Executive Committee und anderen Mitgliedern des Senior Management zusammen, um den Geschäftsgang zu überprüfen, ein besseres Verständnis der konzernrelevanten Gesetze und politischen Vorgaben zu erlangen sowie das Executive Committee bei der Erfüllung der Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder zu unterstützen. Der Technologie- und Innovationsausschuss lädt bei Bedarf Mitglieder des Executive Committee sowie Mitglieder des Senior Management ein, um ausgesuchte Aspekte der Innovationstätigkeit zu besprechen. Der CFO und Vertreter der externen Revisionsstelle werden zu den Sitzungen des Auditausschusses eingeladen. Darüber hinaus erstatten die Leiter der Revisionsstelle und des Risikomanagements, der Group Compliance

Officer sowie der General Counsel von Clariant dem Auditausschuss regelmässig Bericht. Im Auftrag des Verwaltungsrats überprüft der Auditausschuss die Prozesse der Finanzberichterstattung. Ein internes Team überprüft die Richtigkeit und Vollständigkeit aller vierteljährlichen und jährlichen Finanzinformationen und berichtet vor deren Veröffentlichung an den Auditausschuss. Der Vergütungsausschuss trifft sich mindestens zweimal pro Jahr, um – falls notwendig – die Entwicklung der Kompensationsstrukturen an sich verändernde Rahmenbedingungen anzugleichen. In diesem Zusammenhang werden auch die Long-Term-Incentive-Programme für das Executive Committee und das Senior-Management-Team mit den aktuellen Markt- und Unternehmensentwicklungen abgeglichen und gegebenenfalls entsprechende Anpassungen vorgeschlagen.

DER VERWALTUNGSRAT UND DIE AUSSCHÜSSE DES VERWALTUNGSRATS

	Anzahl Sitzungen	Dauer/Std.	Eingeladen CEO/CFO	Sonstige Teilnehmer
Verwaltungsrat	11	6 – 8 ¹	Ja	Executive Committee
Präsidium	3	2 – 3	Ja	
Auditausschuss	7	3 – 4	CFO	Revisoren; Risk Management; Corporate Auditing; General Counsel und Group Compliance Officer bei den meisten Sitzungen
Vergütungsausschuss	3	2	Ja	CEO; Leiter Group Human Resources
Technologie- und Innovationsausschuss	4	3 – 4	CEO	Leiter Group Technology & Innovation; Executive Committee

² Pro Sitzungstag

Interne Revisionsstelle (Corporate Auditing)

Die Revisionsstelle führt Betriebs- und Systemprüfungen gemäss dem vom Auditausschuss verabschiedeten Revisionsplan durch. Mit ihrem unabhängigen Ansatz zur Bewertung, Verbesserung und Effektivität ihres internen Kontrollrahmens unterstützt sie die Organisationseinheiten bei der Erreichung ihrer Ziele. Die Qualität der internen Revisionsstelle wird regelmässig gemäss der Anforderungen des Institute of Internal Auditors (IIA) überprüft. Die Revisionsstelle erstellt zudem Berichte über bereits durchgeführte Revisionen und informiert den Auditausschuss und den Präsidenten des Verwaltungsrats über festgestellte oder vermutete Unregelmässigkeiten.

Der Auditausschuss überprüft regelmässig den Umfang sowie die Pläne und Ergebnisse der Revision. Der Prüfungsansatz des Konzerns ist risikoorientiert, eine Abstimmung der internen Revisions-tätigkeit mit der Prüfungstätigkeit der externen Revisoren erfolgt regelmässig. Einzelheiten zum Risikomanagementsystem von Clariant sind den Seiten 136 und 137 dieses Berichts zu entnehmen.

Das Executive Committee und die entsprechenden Verantwortlichkeiten bis 31. Dezember 2016

HARJOLF KOTTMANN, CEO

Verantwortlichkeiten: Corporate Planning & Strategy, Corporate Sustainability & Regulatory Affairs, Group Communications, Group Human Resources, Investor Relations, Group Legal sowie Clariant Excellence mit Fokus auf People Excellence



BRITTA FUENFSTUECK

Verantwortlichkeiten: Geschäftseinheiten Industrial & Consumer Specialties und Oil & Mining Services, Group IT, Group Procurement, Commercial Excellence sowie die Regionen Lateinamerika und Nordamerika



PATRICK JANY, CFO

Verantwortlichkeiten: Geschäftseinheiten Masterbatches und Functional Minerals, Corporate Accounting, Corporate Auditing, Corporate Controlling, Corporate Tax, Corporate Treasury, Mergers & Acquisitions, Group Compliance, Global Business Services, Operational Excellence, Supply Chain Excellence sowie die Regionen Europa und Mittlerer Osten & Afrika



CHRISTIAN KOHLPAINNER

Verantwortlichkeiten: Geschäftseinheiten Additives, Catalysts und Pigments, Group Technology & Innovation, Innovation Excellence sowie die Regionen Grosschina, Indien, Japan und Südostasien & Pazifik



Konzernleitung

Das Executive Committee

Das Executive Committee setzt sich aus dem CEO, dem CFO und zwei weiteren Mitgliedern zusammen. Das Executive Committee trifft sich regelmässig zu Sitzungen im Corporate Center in Pratteln oder an anderen Standorten von Clariant auf der ganzen Welt. Das Executive Committee nutzt auswärtige Sitzungen, um sich mit dem Management der lokalen Gesellschaften persönlich über den Geschäftsverlauf auszutauschen.

Mitglieder des Executive Committee

Ende 2016 bestand das Executive Committee aus folgenden Mitgliedern:

Hariolf Kottmann, deutscher Staatsangehöriger

Chief Executive Officer (CEO)

Beruflicher Werdegang: Hariolf Kottmann erlangte 1984 den Dokortitel in organischer Chemie an der Universität Stuttgart. 1985 begann er seine berufliche Laufbahn bei der ehemaligen Hoechst AG in Frankfurt, wo er verschiedene Positionen im Topmanagement innerhalb der chemischen Geschäftsbereiche und Funktionen des Unternehmens innehatte. 1996 wurde er zum stellvertretenden Leiter des Geschäftsbereichs Chemikalien der Hoechst AG und zum Leiter der Geschäftseinheit Anorganische Chemikalien ernannt. 1998 wechselte er als Mitglied des Executive Committee der Celanese Ltd nach New Jersey, USA, wo er die Geschäftseinheit Organische Chemikalien führte. Im April 2001 wurde er in den Vorstand der SGL Carbon AG berufen. Bis zum 30. September 2008 war er für die Bereiche Graphite Specialties, Corrosion Protection und Advanced Materials sowie die Regionen Osteuropa und Asien zuständig. Zudem zeichnete er dort für die Konzernfunktionen SGL Excellence und Technology & Innovation verantwortlich. Am 1. Oktober 2008 wurde er CEO von Clariant.

Britta Fuenfstueck, österreichische Staatsangehörige

Britta Fuenfstueck studierte nach dem Abschluss einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung technische Physik an der Johannes-Kepler-Universität in Linz, Österreich, wo sie auch 1998 ihren MSc-Abschluss machte. Noch im gleichen Jahr begann sie ihre Karriere als Beraterin bei der Boston Consulting Group in Wien, Österreich. Zwischen 2000 und 2009 hatte sie in der Healthcare-Sparte der Siemens AG in Deutschland und in den USA verschiedene Positionen im Bereich Marketing und Sales inne sowie leitende Funktionen in den Bereichen Strategie, Planung sowie Fusionen & Akquisitionen. Im Jahr 2009 übernahm sie die Position des CEO der Business Unit Molecular Imaging bei Siemens in Chicago, USA. 2013 wurde sie zum CEO der Sparte Clinical Products bei Siemens in Erlangen, Deutschland, ernannt und Mitglied des Executive Committee der Siemens Healthcare-Sparte. Seit 1. April 2016 ist sie Mitglied des Executive Committee von Clariant.

Patrick Jany, deutscher Staatsangehöriger

Chief Financial Officer (CFO)

Patrick Jany studierte Wirtschaftswissenschaften an der École Supérieure de Commerce de Paris. Er ist seit dem 1. Januar 2006 Chief Financial Officer von Clariant. 1990 trat er bei Sandoz ein, einer der Vorgängerfirmen von Clariant. Bei Sandoz und Clariant übte er verschiedene Funktionen in den Bereichen Finanzen und Controlling aus, unter anderem als Chief Financial Officer für die ASEAN-Region und als Leiter Controlling der Division Pigments & Additives. Von 2003 bis 2004 war er für Clariant in Mexiko Leiter der Landesgesellschaft. Vor seiner Ernennung zum CFO war er bei Clariant als Leiter Corporate Development für die Konzernstrategie und den Bereich M&A zuständig.

Christian Kohlpaintner, deutscher Staatsangehöriger

Christian Kohlpaintner studierte an der Technischen Universität München Chemie, wo er 1992 auch den Dokortitel erwarb. Zwischen 1993 und 1997 war er für verschiedene Forschungsabteilungen der Hoechst AG in Deutschland und den USA tätig. 1997 wechselte er zur Celanese Ltd und übernahm dort verschiedene Führungspositionen bei der Celanese Chemicals Corporation. Im Jahr 2002 wurde er zum Vice President Innovation der Celanese Ltd und zum Executive Director der Celanese Ventures Corporation ernannt. Ab 2003 fungierte er als Mitglied des Executive Committee der Chemischen Fabrik Budenheim. 2005 wurde er zum CEO berufen. Am 1. Oktober 2009 wurde er Mitglied des Executive Committee von Clariant.

Weitere Tätigkeiten und Funktionen

Die Mitglieder des Executive Committee üben keine weiteren Tätigkeiten, Beraterfunktionen oder Ämter aus, mit Ausnahme von Hariolf Kottmann, der Mitglied des Verwaltungsrats der Clariant AG ist. Seine weiteren Tätigkeiten sind auf Seite 117 aufgeführt. Eine weitere Ausnahme bildet Christian Kohlpaintner, der Präsident der Universitätsstiftung der Technischen Universität München (TUM) in München, Deutschland, und Mitglied des Senior Advisory Boards von Equity Capital Management GmbH (ECM) in Frankfurt, Deutschland, sowie Mitglied des Beirats der Fachzeitschrift »Angewandte Chemie« in Weinheim, Deutschland, ist.

Managementverträge mit Dritten

Es bestehen keine Managementverträge mit Dritten.

Vertragliche Vereinbarungen für Mitglieder des Executive Committee

Sämtliche Mitglieder des Executive Committee haben Arbeitsverträge mit der Clariant International AG, der Managementgesellschaft des Clariant Konzerns. Die vertraglichen Vereinbarungen unterliegen ausschliesslich schweizerischem Recht. Die Verträge der Mitglieder des Executive Committee unterliegen einer einheitlichen Kündigungsfrist von zwölf Monaten.

Vergütung, Beteiligungen und Darlehen

Entsprechende Angaben finden sich im Vergütungsbericht ab Seite 138 und in der Erläuterung 14 (Seite 236 und 237) des Rechnungsabschlusses der Clariant AG.

Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

Sämtliche Informationen zu den Entschädigungen des Verwaltungsrats und des Executive Committee der Clariant AG finden Sie im Vergütungsbericht ab Seite 138.

Mitwirkungsrecht der Aktionäre

Vorbehaltlich Art. 6, Absatz 2, der Statuten, der für die Stimmrechte von Nominees bestimmte Einschränkungen vorgibt, gewährt jede Namenaktie dem Inhaber an der Generalversammlung eine Stimme. Aktionäre haben Anspruch auf die Auszahlung von Dividenden und verfügen über weitere Rechte nach Schweizerischem Obligationenrecht. Nur die im Aktienbuch von Clariant eingetragenen Aktionäre verfügen über ein Stimmrecht.

Stimmrechtsbeschränkung und -vertretung

Ein eingetragener Aktionär kann auf der Generalversammlung durch einen anderen Aktionär mit Stimmrecht, einen gesetzlichen Vertreter oder einen unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertreten werden. Die gehaltenen Aktien eines Aktionärs können nur durch einen Vertreter vertreten werden. Es gibt keine speziellen Regeln für die Aufhebung statutarischer Stimmrechtsbeschränkungen. Zudem gibt es keine statutarischen Regeln zur Teilnahme an der Generalversammlung, die vom Gesetz abweichen.

Statutarische Quoren

Die statutarischen Quoren entsprechen jenen des Artikels 704 des Schweizerischen Obligationenrechts.

Einberufung der Generalversammlung

Es gibt keine statutarischen Regeln, die vom Gesetz abweichen.

Bestimmungen der Traktanden für die Generalversammlung 2018

Es gibt keine statutarischen Regeln, die vom Gesetz abweichen.

Aktionäre, die Aktien mit einem Nennwert von 1 Mio. CHF vertreten, können bis spätestens 45 Tage vor der Generalversammlung schriftlich die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstands für die 23. Generalversammlung am 19. März 2018 beantragen. Zu traktandierende Verhandlungsgegenstände mit Bezug auf das Geschäftsjahr 2017 müssen bis zum 31. Januar 2018 eingereicht werden. Dabei sind die zu traktandierenden Verhandlungsgegenstände ebenso aufzuführen wie der vom Aktionär eingereichte Antrag, über den abgestimmt werden soll.

Eintragungen im Aktienregister

Es gibt keine statutarischen Regeln bezüglich eines Stichtags der Eintragung ins Aktienregister. Aus praktischen Gründen bleibt das Aktienregister jedoch jeweils einige Tage vor einer Generalversammlung für Eintragungen geschlossen. Für das Geschäftsjahr 2017 gilt dies ab Mittwoch, 14. März 2018. Aktionäre, die bis Dienstag, 13. März 2018, im Aktienregister eingetragen sind, können ihr Stimmrecht an der Generalversammlung vom 19. März 2018 wahrnehmen. Neben den oben aufgeführten gibt es keine weiteren Stimmrechtsbeschränkungen.

Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

Der Grenzwert für die Pflicht zur Unterbreitung eines Angebots ist identisch mit dem gesetzlichen Minimum von 33 1/3 %. Es gibt keine Kontrollwechselklauseln in Vereinbarungen mit Mitgliedern des Verwaltungsrats und des Executive Committee sowie weiteren Geschäftsleitungsmitgliedern, ausser jene

a) in Bezug auf Performance Share Units (PSU): Die Unverfallbarkeit für PSU, die zum Zeitpunkt des Kontrollwechsels gesperrt sind, erfolgt anteilig. Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, nach eigenem Ermessen zu bestimmen, ob die Leistungsziele erreicht wurden, und entscheidet, ob die Auszahlung in Aktien oder in bar erfolgt.

b) in Bezug auf den Matching Share Plan (MSP): Die Sperrfrist für Investment Shares des MSP endet mit dem Datum des Kontrollwechsels und berechtigt den Teilnehmenden zum anteiligen Bezug von Matching Shares.

c) in Absatz 4.8 des Clariant Stock Option Plan dargelegten (siehe dazu die Ausführungen im Anhang zur Konzernrechnung, Erläuterung 31 »Mitarbeitendenbeteiligung«, Seite 215 des Geschäftsberichts). Diese ermächtigt den Verwaltungsrat, im Falle eines Kontrollwechsels nach seinem Ermessen den teilnehmenden Mitarbeitenden die bereits zugeteilten Optionen vorzeitig zu übertragen (»accelerated vesting«) oder zusätzlich eine vorzeitige Ausübung der Optionen (»accelerated exercise«) zu ermöglichen.

Informationspolitik

Bekanntmachungen erfolgen gemäss Artikel 42 der Statuten im Schweizerischen Handelsamtsblatt und in weiteren, vom Verwaltungsrat bestimmten Tageszeitungen (aktuell Basler Zeitung, Neue Zürcher Zeitung). Clariant informiert über das Jahresergebnis in Form eines gedruckten und elektronischen Integrierten Berichts (bisher Geschäftsbericht). Zudem werden jeweils im April, Juli, Oktober und Februar des Folgejahres die detaillierten Geschäftszahlen zum ersten Quartal, dem Halbjahr, den ersten neun Monaten und dem Gesamtjahr in elektronischer Form veröffentlicht. Die aktuellen Publikationsdaten sind im Internet (www.clariant.com/UpcomingEvents) in Englisch ersichtlich. Sämtliche Informationen zu Updates für Investoren sowie Präsentationen an Analysten- und Investorenkonferenzen sind im Internet (www.clariant.com) abrufbar oder können über folgende Kontaktadresse bezogen werden:

Clariant International AG, Investor Relations, Hardstrasse 61,
4133 Pratteln, investor-relations@clariant.com,
Tel.: + 41 61 469 63 73, Fax: + 41 61 469 67 67.

Die Ergebnisse für das Geschäftsjahr 2017 werden wie folgt
veröffentlicht:

- Zwischenbericht zum ersten Quartal: 27. April 2017
- Zwischenbericht zum ersten Halbjahr: 27. Juli 2017
- Zwischenbericht über neun Monate: 31. Oktober 2017
- Ganzjahresergebnis: 14. Februar 2018

**Die Generalversammlung für das Geschäftsjahr 2017
findet an folgendem Datum statt:**

19. März 2018

Weblinks:

Clariant Website:
www.clariant.com

E-Mail-Verteiler (Push-System):
www.clariant.com/SubscriptionForm

Ad-hoc-Mitteilungen (Pull-System):
www.clariant.com/AdHocNews

Finanzberichte:
www.clariant.com/Publications

Unternehmenskalender:
www.clariant.com/UpcomingEvents

Revisionsstelle

Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors

Die Revisionsstelle PricewaterhouseCoopers (PwC) übt das Mandat seit der Gründung der Clariant AG im Jahr 1995 aus. Für den leitenden Revisor, Rolf Johner, der im April 2016 ernannt wurde, gilt das Rotationsprinzip. Der Auditausschuss stellt sicher, dass der leitende Revisor mindestens alle sieben Jahre wechselt.

Revisionshonorare

PricewaterhouseCoopers erhielt für die Revision der Jahresabschlüsse 2016 ein Honorar von 5,8 Mio. CHF (2015: 4,9 Mio. CHF).

Honorare für Zusatzleistungen

PricewaterhouseCoopers erhielt für zusätzliche Leistungen ein Honorar von insgesamt 1,8 Mio. CHF (2015: 2,0 Mio. CHF). Diese Leistungen umfassen prüfungsbezogene Dienstleistungen in Höhe von 0,2 Mio. CHF, Beratungsleistungen von 0,1 Mio. CHF und Steuerdienstleistungen von 1,5 Mio. CHF.

Aufsichts- und Kontrollinstrumente gegenüber der Revisionsstelle

Der Auditausschuss des Verwaltungsrats überwacht und beurteilt die Leistung der externen Revisionsstelle im Auftrag des Verwaltungsrats und empfiehlt diesem, ob PwC an der Generalversammlung zur Wiederwahl vorgeschlagen werden soll. Die Kriterien, die zur Beurteilung der Leistung von PwC herangezogen werden, umfassen technische und operative Kompetenz, unabhängige und objektive Sicht, Einsatz ausreichender Ressourcen, Fokus auf Bereiche mit bedeutenden Risiken für Clariant, Präsentation wirksamer und praktischer Empfehlungen sowie offene und wirksame Kommunikation und Koordination mit dem Auditausschuss, Corporate Auditing und dem Management. Im Berichtsjahr 2016 fanden zu diesem Zweck sieben Sitzungen mit den Vertretern der externen

Revisionsstelle statt. An diesen Sitzungen nahmen die Mitglieder des Auditausschusses, der Partner und der Senior Manager der Revisionsgesellschaft, der CFO, der Group Accountant, der Leiter der Revisionsstelle, der General Counsel und zum Teil der Group Compliance Officer von Clariant teil. Je nach anstehenden Themen nahm auch der Group Risk Manager an den Sitzungen teil. Gemäss Artikel 728b des Schweizerischen Obligationenrechts kommuniziert die Revisionsstelle Revisionspläne und Prüfungsergebnisse an den Auditausschuss und erstellt Berichte für den Verwaltungsrat. Für sämtliche Dienstleistungen von PwC in Höhe von über 0,2 Mio. CHF ist die Genehmigung des Auditausschusses notwendig. Diese Dienstleistungen können Prüfungs- oder prüfungsbezogene Dienstleistungen sowie Steuer- und andere Dienstleistungen umfassen. PwC und das Executive Committee erstatten dem Auditausschuss über den Umfang der im Rahmen dieser Genehmigung erbrachten Dienstleistungen regelmässig Bericht.

Enterprise risk management (ERM)

Gemäss den Bestimmungen des Enterprise Risk Managements, basierend auf den Standards des Institute of Risk Managers, wird ein Instrumentarium verwendet, mit dem Clariant jährlich Risikobewertungen für jede Geschäftseinheit, Serviceeinheit und Region durchführt und die damit verbundenen Gefahren und Chancen auf die Zielsetzungen im gesamten Konzern überprüft. Diese Ziele gehen aus der vom Verwaltungsrat festgelegten Gesamtstrategie des Unternehmens hervor, die vom Executive Committee umgesetzt wird.

Das Executive Committee ist verantwortlich für die Überwachung des Risikomanagements hinsichtlich Relevanz und Konsistenz.

Die Festlegung der Geschäftsziele wird im letzten Quartal des Jahres abgeschlossen. Das Executive Committee überprüft diese Zielsetzungen zusammen mit den Gefahren und Chancen anlässlich der Sitzungen mit den einzelnen Geschäftseinheiten. Dabei werden auch die vorgeschlagenen Massnahmen zur Chancenoptimierung und zur Reduktion oder Begrenzung von Gefahren geprüft und besprochen. In diesem Zusammenhang werden auch Gegenmassnahmen definiert und Verantwortlichkeiten festgelegt.

Der Konzern, die Serviceeinheiten und die Regionen müssen anhand dieser Kriterien ebenfalls Risikobewertungen vornehmen. Alle Stakeholder sind verpflichtet, wesentliche Veränderungen der bestehenden Risiken sowie neue Gefahren und Chancen zu melden, sobald sie eintreten.

Risikoregister werden anhand der Bewertung möglicher Auswirkungen für die Finanzlage, den Geschäftsbetrieb und die Reputation sowie deren Eintrittswahrscheinlichkeit geführt. Diese Bewertung umfasst auch die Massnahmen zum Management der identifizierten Risiken, sowie deren zeitlichen Bezug. Auch die Wirksamkeit der Massnahmen wird beurteilt.

Sobald Gefahren identifiziert und bewertet wurden, werden einer qualifizierten Person die Verantwortlichkeiten für effektives Risikomanagement übertragen. Je nach Art des identifizierten Risikos sind dafür bisweilen spezielle Fähigkeiten notwendig. Die Bewertungen werden unter den Stakeholdern regelmässig ausgetauscht.

Die konsolidierte Risikobewertung wird dem Executive Committee, dem Auditausschuss und dem Verwaltungsrat vorgelegt. Treten neue oder veränderte Risiken auf, wird die Berichterstattung beschleunigt.

Zusammenfassungen der Risikobewertungen der Geschäftseinheiten, Regionen und Serviceeinheiten werden den Senior Managern von Clariant vorgelegt.

Gewisse Funktionen haben Zugang zu den Risikobewertungen, um sie in ihrer Arbeit zu unterstützen. Beispiele dafür sind Environmental Safety & Health Affairs (ESHA) zur Identifizierung von wichtigen Standorten für ihre Überwachungsprogramme sowie Internal Audit und Group Procurement.

Beispiele für identifizierte Risiken im Risikoregister:

Regulation & Compliance: Clariant muss zahlreiche Verordnungen und Richtlinien sowie Compliance-Standards beachten. Diese umfassen Vorschriften für die chemische Industrie, Länder-, Regierungs- und Kundenvorschriften, sowie Vorschriften der Europäischen Union (EU) bezüglich der Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung von Chemikalien (Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals, REACH). Zuständig hierfür ist die Abteilung Corporate Product Stewardship. Spezifische Sachverhalte werden an die Rechtsabteilung, ESHA und die Logistik delegiert.

Werke und Standorte: Dies umfasst Produktionsstätten und Ausrüstungen, die für die Herstellung und den Verkauf der angebotenen Produkte von Clariant von wesentlicher Bedeutung sind. Ein weiterer Punkt sind länder- und kulturspezifische Aspekte, aus denen sich Gefahren und Chancen für die Geschäftsziele ergeben könnten. Es wird angestrebt, qualitativ hochwertige Produktionsanlagen aufrechtzuerhalten. Das Risikomanagement dafür ist an ESHA und die regionalen Servicefunktionen delegiert.

Wirtschaftliche Entwicklung: Das Erreichen der Unternehmensziele hängt von der wirtschaftlichen Entwicklung ab. Deshalb wird die wirtschaftliche Entwicklung in allen Märkten genau beobachtet. Sollte sich ein Markt nicht erwartungsgemäß entwickeln, wird die Organisation entsprechend angepasst.



Clariants Vergütungsphilosophie zielt darauf, die Qualität der Leistung und das Engagement der Mitarbeitenden zu fördern und zu sichern.

Vergütungssystem

Dieser Vergütungsbericht soll einen umfassenden Überblick über das Vergütungskonzept und die Vergütungsprogramme von Clariant geben. Zusätzlich enthält er Angaben zur Vergütung des Verwaltungsrats und des Executive Committee, sodass sich einige Informationen aus der Erläuterung 14, Seite 236 bis 237, des Rechnungsabschlusses der Clariant AG hierin wiederholen.

1. Mitglieder und Verantwortlichkeiten des Kompensationsausschusses des Verwaltungsrats

Der Kompensationsausschuss setzte sich im Berichtsjahr 2016 aus drei nicht exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen: Carlo G. Soave (Präsident), Rudolf Wehrli und Peter Isler (bis zum 21. April 2016). Am 21. April 2016 wurde Eveline Saupper als neues Mitglied des Kompensationsausschusses nominiert. Sekretär des Kompensationsausschusses ist der Leiter der Corporate Human Resources. Der Präsident des Kompensationsausschusses kann den CEO zu Diskussionen über einzelne Tagesordnungspunkte einladen, unter Berücksichtigung potenzieller Interessenkonflikte, die ihn zur Enthaltung verpflichten würden.

Der Kompensationsausschuss stellt die Grundsätze für die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder auf und lässt diese vom Verwaltungsrat genehmigen. Der Ausschuss genehmigt die Arbeitsverträge des CEO und der Mitglieder des Executive Committee (EC), vorbehaltlich der Genehmigung der Gesamtvergütung durch die ordentliche Generalversammlung. Der Ausschuss nimmt zudem die Arbeitsverträge für die Leiter der Globalen Funktionen und der

Globalen Geschäftseinheiten sowie für die Leiter der Regionen und deren jeweilige Vergütung zur Kenntnis. Alle Ernennungen und Abberufungen, die in die Kompetenz des Verwaltungsrats fallen, sind im Vorfeld dem Kompensationsausschuss vorzulegen, der hinsichtlich der Vergütungen eine Empfehlung an den Verwaltungsrat abgibt.

Der Kompensationsausschuss überprüft ausserdem Bonus-, Options- und Aktienpläne und gibt Empfehlungen an den Verwaltungsrat ab. Darüber hinaus kontrolliert er Regelungen für Zusatzleistungen sowie Kündigungs- und vertragliche Abgangsregelungen mit dem CEO, den Mitgliedern des Executive Committee, den Leitern der Globalen Funktionen und der Globalen Geschäftseinheiten sowie den Leitern der Regionen (stets in Abstimmung mit der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsennotierten Aktiengesellschaften, der »VegüV«).

In der Regel hält der Kompensationsausschuss mindestens drei Sitzungen pro Jahr ab:

- a) Winter:** Beratung über die Mittelzuweisung an den Executive Bonus Plan, Festlegung der Bonuszahlungen für die Mitglieder des EC
- b) Sommer:** Besprechung grundlegender Fragen im Zusammenhang mit den HR-Prioritäten des Konzerns
- c) Herbst:** Ausarbeitung des Vergütungsberichts und Planung von Änderungen in der Vergütung im kommenden Jahr

Der Kompensationsausschuss tagt auch nach Bedarf. Im Jahr 2016 trat er dreimal zusammen und hielt mehrere bilaterale Gespräche und Telefonkonferenzen ab.

2. Vergütungskonzept

Clariant möchte als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden, der weltweit qualifizierte Mitarbeiter und Spezialisten gewinnen und halten kann. Die Vergütungspolitik des Unternehmens für Führungskräfte beruht auf folgenden Grundsätzen:

a) Die Höhe der Gesamtvergütung sollte wettbewerbsfähig und marktgerecht sein und es Clariant ermöglichen, erfahrene Führungskräfte und Spezialisten aus dem In- und Ausland anzuwerben und deren dauerhaftes Engagement zugunsten des Konzerns zu sichern. Unser Verständnis von Wettbewerbsfähigkeit ist in der Erklärung zu unserer Positionierung definiert. Wir streben bei der Gesamtvergütung in den jeweiligen lokalen Märkten eine Position zwischen dem mittleren und oberen Quartil an. Mit Hilfe dieses laufenden Benchmarkings können wir lokale Vergütungsstrukturen festlegen (z. B. jährliche Gehaltsbandbreiten), die als wichtiger Faktor in alle Gehaltsentscheidungen einfließen. Für die Aktualisierung und Genauigkeit der Marktbedingungen nehmen wir an lokalen Vergütungsbenchmarkings in allen wichtigen Ländern teil und harmonisieren alle Aktivitäten durch globale Verträge mit den weltweit agierenden Vergütungsberatern von der Hay Group und Mercer. Mercer übernimmt auch andere Aufgaben für Clariant, z. B. im Bereich Zusatzleistungen. Darüber hinaus fördern wir die Beteiligung der lokalen HR-Manager an lokalen Vergütungsnetzwerken und brancheninternen Benchmarks in der chemischen Industrie, um den Zugang zu relevanten Marktinformationen zu gewährleisten.

POSITIONIERUNGS-ERKLÄRUNG

Zusatzleistungen	Zusatzleistungen entsprechen den lokalen Marktpraktiken und Clariants globalen Richtlinien.
Langfristige Anreize (Long-Term Incentives, LTI) (nur ML ¹ 1-4)	Investitionen spiegeln das langfristige Engagement wider und unterstützen unser starkes Engagement für nachhaltige Leistungsorientierung .
Kurzfristige Anreize (Short-Term Incentives, STI)	Das Ziel für den jährlichen Barbonus soll aggressiver sein als die Marktnorm.
Grundvergütung (GV)	Wir wollen im Allgemeinen das mittlere Niveau in unseren Märkten halten und verwenden verschiedene Quellen für Vergütungsumfragen (für die einzelnen Länder, durchgeführt von externen Beratern, einschliesslich relevanter Peer-Unternehmen in der chemischen Industrie).

¹ ML: Management Level

b) Die Struktur der Gesamtvergütung soll hochgradig leistungs- und erfolgsorientiert sein, um sicherzustellen, dass sich die Interessen der Aktionäre und des Managements decken. Clariant definiert im globalen Vergütungsmix auch, dass mit zunehmender Verantwortung kurzfristige und langfristige Anreize erhöht werden sollen. Erfolg, in Bezug auf die Bonuszahlungen, wird in der Regel nur in finanziellen Leistungskennzahlen des Konzerns gemessen. Nur wenn Clariant erfolgreich ist, können Gewinne mit unseren Mitarbeitern geteilt werden. Einzelheiten werden in Kapitel 3, beginnend auf Seite 141, erklärt. Die individuelle Leistung – gemessen anhand eines konsistenten, globalen Performance-Management-Systems – wird bei den jährlichen Gesprächen über die berufliche Entwicklung und das Gehalt angesprochen. So wird die Leistung jedes Managers oder Mitarbeiters jährlich diskutiert. In Verbindung mit anderen Faktoren, wie internen und externen Marktbedingungen, führt dies zu Transparenz und konsistenten Gehaltsentscheidungen. Im Allgemeinen gelten dabei das Vier-Augen-Prinzip (z. B. Mitwirkung der Linienführungskräfte und des Vorgesetzten der nächsten Ebene) und die Leitlinien globaler oder lokaler HR-Prozesse.

GLOBALER VERGÜTUNGSMIX (RELATIVE STRUKTUR) in % der Gesamtvergütung

CEO	29	40	31
EC	36	33	31
ML 1	42	33	25
ML 2	47	30	23
ML 3	53	26	21
ML 4	65	26	9

■ Grundvergütung ■ Kurzfristige Anreize (STI) ■ Langfristige Anreize (LTI)

c) Die Vergütungskomponenten sollten für alle Beteiligten (Aktionäre, Verwaltungsratsmitglieder, CEO, Mitglieder des Executive Committee und alle globalen Management Level) klar, transparent und zielgerichtet sein, um ein Höchstmass an Klarheit und Zielorientierung zu gewährleisten.

Im Sinne dieser Grundsätze analysiert und diskutiert der Kommissionsausschuss regelmässig die Marktentwicklung und erörtert deren Auswirkungen auf Clariant. Die Statuten (Art. 26 ff), die in der ordentlichen Generalversammlung 2014 bestätigt wurden, reflektieren daher Clariants Bekenntnis zur Marktpraxis.

3. Übersicht über die bestehenden Bonuspläne

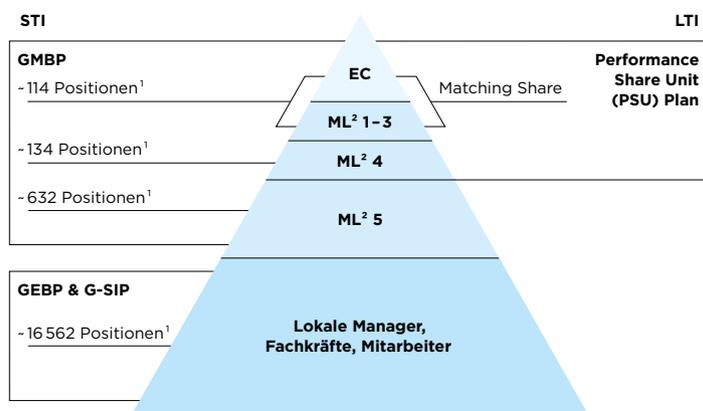
In den letzten Jahren wurden alle relevanten Bonuspläne für kurzfristige Anreize (Short-Term Incentives, STI) und langfristige Anreize (Long-Term Incentives, LTI) überprüft und neu gestaltet, um den Wandel von Clariant und eine einheitliche Ausrichtung am Geschäftsmodell sicherzustellen. Die wesentlichen Grundsätze waren dabei die Reduzierung der Komplexität, die Verbesserung der Transparenz und die Gewährleistung eines einheitlichen »One Clariant«-Ansatzes in allen Ländern und Mitarbeitenden-Gruppierungen.

Derzeit gibt es bei Clariant folgende variablen Programme:

3.1. STI: Kurzfristige Anreizpläne (Short-Term Incentive Plans) (Barbonus)

- a) Group Management Bonus Plan (GMBP) – seit 2010
- b) Group Employee Bonus Plan (GEBP) – seit 2010/2011
- c) Global Sales Incentive Plan (G-SIP) – seit 2011

BONUS-LANDSCHAFT VON CLARIANT



¹ Anzahl Positionen mit Stand 31. Dezember 2016

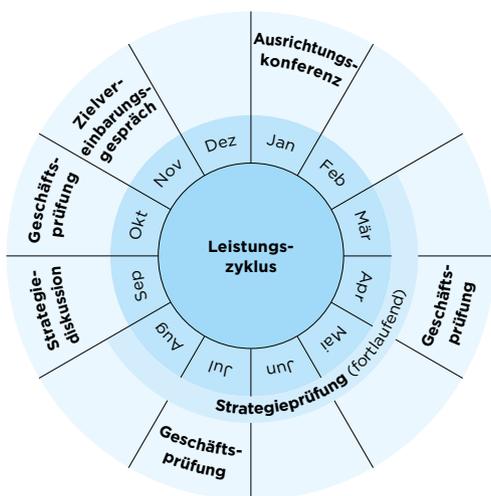
² ML: Management Level

3.2. LTI: Langfristige Anreizpläne (Long-Term Incentive Plans) (aktiengebundener Bonus)

- a) Performance Share Unit (PSU) Plan – seit 2013
- b) Group Senior Management – Long-Term Incentive Plan (GSM-LTIP oder Matching Share Plan) – seit 2010
- c) Restricted Shares (Aktien mit Sperrfrist) für den Verwaltungsrat – seit 2012

Der **Leistungszyklus von Clariant** basiert auf einem wiederkehrenden, zwölfmonatigen zyklischen Prozess, der im November jedes Jahres mit Zielvereinbarungsgesprächen für das nächste Geschäftsjahr beginnt. Dabei werden die Leistungskennzahlen des Konzerns (Group Performance Indicators – GPI), die Top-Prioritäten und damit verbundene Projekte besprochen. Im Januar finden Ausrichtungskonferenzen mit den wichtigsten Führungskräften des Unternehmens statt, um eine Staffelung der GPI-Ziele und Prioritäten für das neue Jahr zu erstellen.

JÄHRLICHER LEISTUNGSZYKLUS



3.1. Kurzfristige Anreizpläne (Short-Term Incentive Plans) (Barbonus)

a) Der **Group Management Bonus Plan (GMBP)** ist in den Gesamtleistungszyklus von Clariant eingebettet. Dieser Zyklus stellt durch intensive Diskussionen und systematische Ausrichtungskonferenzen eine geschäftsspezifische und anspruchsvolle Zielvereinbarung für alle Geschäfts- (BU) und Serviceeinheiten (SU) sicher.

Der Einzelbetrag der in einem Jahr generierten Bonuszahlungen ist abhängig vom Ergebnis des Clariant Konzerns gemessen an den klar definierten Zielsetzungen. Die erzielte Leistung wird anhand von drei Elementen gemessen: Dem Finanzergebnis des Konzerns, den Finanzergebnissen der Geschäfts- und Serviceeinheiten und den festgelegten Top-Prioritäten (Leistungskennzahlen des Konzerns und strategische Projekte).

Da die auf dem Leistungszyklus beruhenden Vereinbarungen von Clariant mit den einzelnen BU zu anspruchsvollen geschäftsspezifischen Zielvorgaben führen und dadurch »Zufallsgewinne« oder »versteckte Puffer« ausgeschlossen werden sollen, ist die maximale Bonuszahlung ausdrücklich auf 100 % begrenzt (= Zielvorgabe). Diese Zielvorgaben wurden im vierten Quartal 2015 festgesetzt. Wie in unserem Vergütungskonzept dargelegt, streben wir eine aggressivere Vergütungsmischung als die Norm auf den internationalen Märkten an; dieser 100-Prozent-Ansatz stellt eine wettbewerbsfähige Ausrichtung sicher.

GROUP MANAGEMENT BONUS PLAN (GMBP) 2016 - DREI SÄULEN EINES AUSGEWOGENEN BONUSPLANS

Leistungskennzahlen des Konzerns

Konzernleistung	Business/Service Leistung			TOP Prioritäten
Wie erfolgreich sind wir als Unternehmen in Bezug auf unsere Ziele?	Was sind die unternehmerischen Ergebnisse/ Beiträge meiner Geschäftseinheit?			Haben wir entsprechend den Prioritäten unserer Geschäftseinheit agiert?
Alle BUs und SUs	CC/Cat./NR	P&C	SUs	Alle BUs und SUs
ROIC (a.e.i.)	EBITDA (b.e.i.) ROS %	EBITDA (b.e.i.) in CHF	Kosten	1) Verbessern der Bruttomarge IAS, des RoS für CC/Cat./NR/alle SUs, in CHF für P&C 2) Nachhaltiges Lagerbestandsmanagement 3) CLN-X Vorteile
Operativer Cashflow (a.e.i.)	BU-Cashflow (a.e.i.)	BU-Cashflow (a.e.i.)		
	LW-Wachstum %			
			4) Produktivität 5) Umsatz durch Topline-Innovationen 6) LTAR	

Zielsetzung (Gewichtung)

Konzernleistung	Business/Service Leistung			TOP Prioritäten
Wie erfolgreich sind wir als Unternehmen in Bezug auf unsere Ziele?	Was sind die unternehmerischen Ergebnisse/ Beiträge meiner Geschäftseinheit?			Haben wir entsprechend den Prioritäten unserer Geschäftseinheit agiert?
Alle BUs und SUs	CC/Cat./NR	P&C	SUs	Alle BUs und SUs

EC:

ROIC (a.e.i.): 30 %				
Operativer Cashflow (a.e.i.): 30 %				40 %

BU:

ROIC (a.e.i.): 5 %	EBITDA (b.e.i.) ROS %: 15 %	EBITDA (b.e.i.) in CHF: 15 %		
Operativer Cashflow (a.e.i.): 5 %	BU-Cashflow (a.e.i.): 30 %	BU-Cashflow (a.e.i.): 45 %		30 %
	LW-Wachstum: 15 %			

SUs:

ROIC (a.e.i.): 5 %				
Operativer Cashflow (a.e.i.): 5 %		SU-Kosten: 60 %		30 %

Legende:

- a.e.i. = nach Einmaleffekten
- b.e.i. = vor Einmaleffekten
- BU = Business Unit
- Cat. = Catalysis
- CC = Care Chemicals
- CLN-X = Clariant Excellence
- EBITDA = Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Wertberichtigungen
- LW = Landeswährungen
- LTAR = Lost Time Accident Rate
- NR = Natural Resources
- NWC = Nettoumlaufvermögen
- P&C = Plastics & Coatings
- ROIC = Rendite auf das eingesetzte Kapital
- ROS % = EBIT-Marge in %
- SU = Service Unit

Zielerreichungen & Bonuszahlungen

Konzernleistung	Business/Service Leistung			TOP Prioritäten
Wie erfolgreich sind wir als Unternehmen in Bezug auf unsere Ziele?	Was sind die unternehmerischen Ergebnisse/ Beiträge meiner Einheit?			Haben wir entsprechend den Prioritäten unserer Geschäftseinheit agiert?
Alle BUs und SUs	CC/Cat./NR	P&C	SUs	Alle BUs und SUs
100 %	69 – 100 %			60 – 100 %

Die entsprechenden Bonuszahlungen variieren zwischen **51 – 100 % (EC = 92 %)**

Individuelle Bonuszahlungen können grundsätzlich nur auf Basis von kollektiv oder im Management-Team erreichten Ziele berechnet werden. Die individuelle Leistung der Mitarbeiter wird im Rahmen der jährlichen Überprüfung der Gesamtvergütung und ihrer beruflichen Entwicklung honoriert. Die Voraussetzung hierfür ist ein integriertes Management der Mitarbeiterleistungen, das wiederum eine wichtige Rolle beim Aufbau einer leistungsstarken Belegschaft und Unternehmenskultur gemäss unserer People-Excellence-Strategie spielt. 2012 wurde ein angepasster People Performance Cycle neu lanciert, der für alle ML 1 – 5 ein 360-Grad-Feedback vorsieht.

Der Kompensationsausschuss nimmt im Februar die jährliche Beurteilung der Zielerreichung und die Zuweisung der Mittel für den GMBP für das vorausgegangene Geschäftsjahr vor, die dann abschliessend vom Verwaltungsrat genehmigt werden. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass die Bonuszahlungen an die Mitarbeiter unmittelbar auf das Gesamtergebnis des Konzerns abgestimmt sind.

b) Der Barbonus für Mitarbeiter unterhalb der Management-Ebene: Der **Group Employee Bonus Plan (GEBP)** gewährleistet eine weitere Standardisierung und Abstimmung mit allen lokalen Bonusplänen der jeweiligen Unternehmen weltweit. Generell wird der Bonuszahlung in allen juristischen Einheiten (soweit dies rechtlich möglich ist und den Vorschriften entspricht) der globale Konzern-erfolg oder eine Kombination aus dem Konzern-erfolg und lokalen Top-Prioritäten zugrunde gelegt. In ausgewählten Blue-Collar-Bereichen (vornehmlich in Asien) führen wir erste Pilotprojekte durch, um zu evaluieren, wie sich kleine, lokal angelegte Programme zur Produktivitätssteigerung für ein effektiveres Management der Standort-/Anlagenleistung einsetzen lassen.

c) Für Vertriebsmitarbeitende: Der **Global Sales Incentive Plan (G-SIP)** hat zum Ziel, spezielle, global abgestimmte lokale Sales Incentive Pläne (SIPs) für alle Vertriebsmitarbeiter, Sales Manager und Key Account Manager mit klar zugeordneten jährlichen Verkaufsbudgets und kaufmännischen Zuständigkeiten einzurichten (ausgenommen ML 1 – 4). Der Fokus des G-SIP liegt auf der individuellen Verkaufsleistung und den wichtigsten Leistungskennzahlen wie Umsatz, Marge und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Ein Vertriebsmitarbeiter erhält z. B. auf ihn persönlich zugeschnittene Ziele für die ihm zugeteilten Kunden, d. h. ein konkretes Umsatzziel in lokalen Währungen, ein »Commercial Margin«-Ziel, als wichtige Kennzahl für die Messung der Marge sowie Vorgaben für Forderungen und überfällige Aussenstände als Kennzahl für die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Jedes Ziel wird gewichtet und kann in den vorhandenen Berichtssystemen überwacht werden. So können die direkten Auswirkungen des persönlichen Erfolgs auf die Vergütung leicht berechnet werden. Die globale Einführung dieses Konzepts begann 2011. Im Jahre 2016 nahmen bereits rund 1100 Mitarbeiter aus allen Regionen daran teil. Mitarbeiter können nur an einem globalen Bonusplan (G-SIP oder GMBP/GEBP) partizipieren.

3.2. Langfristige Anreizpläne (Long-Term Incentive Plans) (aktiengebundener Bonus)

Clariant verwendet für etwa 250 der Senior Manager in aller Welt (EC und ML 1 – 4) eine aktienbasierte Vergütungskomponente.

a) Der **Performance Share Unit (PSU)** Plan wurde 2013 für alle Senior Manager neu eingeführt. Das angestrebte Hauptziel ist ein starkes Engagement für eine höhere Rentabilität von Clariant und damit die Erreichung unserer strategischen Ziele für 2016.

Der Performance Share Unit Plan von Clariant unterliegt einer dreijährigen Sperrfrist. Die Bezugsberechtigung hängt von der Erreichung eines Leistungsziels ab (Prüfung nach drei Jahren). Der rele-

vante zugrundeliegende KPI ist das EBITDA (vor Einmaleffekten) in % des Umsatzes; zudem muss das Leistungsziel gleichauf mit oder über dem Median einer definierten Vergleichsgruppe liegen. Wenn die Sperrfrist abgelaufen ist und die Leistungsziele erreicht wurden, wird ein PSU in eine Clariant Aktie umgewandelt. Die ersten PSUs wurden 2013 vergeben. Die entsprechenden Leistungskriterien wurden erstmalig im Sommer 2016 überprüft. Der Vergleich mit der Peer Group zeigte, dass Clariant die relevante Performance-Hürde (Median der Gruppe) verfehlt hat. In der Folge verfielen die PSU für alle Teilnehmer (der Verfall wurde im September 2016 wirksam).

Die Teilnahme ist dem Executive Committee und ausgewählten hochrangigen Senior Managern aus ML 1–4 (rund 1,4 % der Mitarbeiter) vorbehalten. Basierend auf einem zugrunde liegenden Aktienkurs, der über einen Handelszeitraum von zehn Tagen definiert wurde, erhalten berechnete Teilnehmer eine feste Anzahl von PSUs. Die Teilnahmeberechtigung und Höhe des Anspruchs werden während der Laufzeit des Bonusplans jährlich überprüft. Für 2016 hatte der Verwaltungsrat die Vergabe von PSUs für 2016 wieder für September beschlossen. Der zugrunde liegende Aktienkurs lag bei 16,84 CHF. Die Vergabe wurde am 14. September 2016 bestätigt.

Verlässt ein Mitarbeitender vor Ablauf der Sperrfrist (von drei Jahren) aus freien Stücken das Unternehmen, verfallen sämtliche Ansprüche auf Aktien, die bis dahin noch nicht übertragen wurden. Im Fall der Pensionierung, Berufsunfähigkeit oder im Todesfall erfolgt eine sofortige anteilige Übertragung an die Mitarbeiter (bzw. im Todesfall an die Erbmasse und/oder die Erben) nach Massgabe der publizierten Bestimmungen. Die übertragenen PSUs stehen weiterhin unter Leistungsvorbehalt und werden erst am Ende der Sperrfrist auszahlungsfähig.

LISTE DER RELEVANTEN PEERS 2016

Akzo	EMS	Mitsui
Albemarle	Evonik	Omnova
Altana	Ferro	Polyone
Ashland	H & R	PPG
Axiall	HB Fuller	RPM International
BASF	Honeywell	Schulman
Borealis	Huntsman	Sherwin Williams
Braskem	ICL	Shinetsu
Cabot	Jiangsu Yoke	Solvay
Celanese	Johnson Matthey	Symrise
Chemtura	Kemira	Teijin
Croda	Kraton	Toray Industries
DIC	Lanxess	Umicore
Dow	LG Chemicals	Valspar
DSM	Lonza	Wacker
DuPont	Lyondell Basell	West Lake Chem
Eastman	Mitsubishi	WR Grace

b) Group Senior Management – Long-Term Incentive Plan (GSM-LTIP) = Matching Share Plan

Der Matching Share Plan erfordert eine persönliche Anlageentscheidung und fördert das Engagement der wichtigsten Manager (rund 114 Positionen; EC und ML 1–3) für den langfristigen Erfolg von Clariant. Im Rahmen dieses Plans müssen die betreffenden Manager Vergütungsbeträge in Aktien von Clariant anlegen. Somit unterstützt dieser Plan die Senior Manager bei der Erfüllung ihrer Pflicht, je nach Management Level dauerhaft mindestens 20 000 bis zu 100 000 Aktien zu halten. Neue Teilnehmer haben nun sechs Jahre, um die Schwellenwerte für die erforderlichen Investitionen aufzuholen.

Die teilnahmeberechtigten Senior Manager sind im Rahmen des Plans berechtigt, einen bestimmten festen Anteil (Anlagequote 20%) ihres jährlichen Barbonus für das jeweilige Bonusjahr in Form von Aktien (»Investment Shares«) zu beziehen. Das Eigentum an den Aktien wird bei der Zuteilung (Vergabe im April 2016) der Aktien übertragen. Diese Investment Shares werden dann gesperrt und für drei Jahre in einem Aktiendepot gehalten. Am Ende der Sperrfrist ist der Teilnehmer berechtigt, für jede Investment Share kostenfrei eine zusätzliche Aktie (Matching Share) zu beziehen. Voraussetzung für diesen Anspruch ist die Weiterbeschäftigung bei Clariant während der gesamten Sperrfrist. Wird das Beschäftigungsverhältnis vor dem Ende der Sperrfrist beendet, verfällt der Anspruch auf Matching Shares, und an deren Stelle wird ein zeitanteiliger Barbetrag gezahlt (entsprechend der Beschäftigungsdauer während der Sperrfrist).

Senior Manager, die nicht an diesem Plan teilnehmen oder nicht gemäss den Planbestimmungen investieren, verlieren 50% ihres jährlichen Barbonus (bei einem Mindestniveau von 40% des angestrebten Barbonus) und ihre Teilnahmeberechtigung an allen LTI-Programmen (darunter auch der PSU Plan).

Die Entscheidung zur Einrichtung dieses Plans wurde getroffen, um eine starke und nachhaltige Verbindung zwischen dem Geschäftszyklus von Clariant und der Wertentwicklung des Unternehmens zu schaffen. Die Senior Manager stärken daher den Unternehmergeist und den Wertschöpfungsgedanken des Clariant Konzerns.

c) Restricted Shares für den Verwaltungsrat

Im Rahmen dieses 2012 eingeführten Aktienplans werden den Mitgliedern des Verwaltungsrats Aktien der Clariant AG zugeteilt. Die Verwaltungsräte erhalten damit einen fixen Anteil ihrer jährlichen Vergütung in Form von Aktien, die mit einer Sperrfrist belegt sind (»Restricted Shares«). Die Sperrfrist beträgt drei Jahre und beginnt mit dem Datum der Aktienübertragung zu laufen. Am ersten Werktag nach Ablauf dieser Sperrfrist können die Mitglieder des Verwaltungsrats frei über diese Aktien verfügen und diese ohne weitere

Beschränkungen veräussern (gesetzliche Beschränkungen sind selbstverständlich weiterhin gültig). Die Zuteilung wird einmal jährlich am Ende des Mandatsjahrs, und zwar vier Wochen vor der jährlichen ordentlichen Generalversammlung (AGM), vorgenommen.

Der Wert einer Vergabe richtet sich nach der Funktion und Verantwortung:

Präsident des Verwaltungsrats	200 000 CHF
Vizepräsident	150 000 CHF
Verwaltungsratsmitglied	100 000 CHF

4. Zusammensetzung der Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder

Die Vergütungsstruktur für Mitglieder des Verwaltungsrats orientiert sich am erläuterten Vergütungskonzept für das Leistungsjahr 2016.

Gemäss den erläuterten Richtlinien setzt sich die Vergütung für Verwaltungsratsmitglieder wie folgt zusammen:

- a) Jährliche Grundvergütung**
- b) Entschädigung für die Mitgliedschaft in einem Ausschuss**
- c) Aktienbasierte Vergütung**

Seit dem Leistungsjahr 2012 hat der Verwaltungsrat entschieden, seinen Mitgliedern keine optionsbasierte Vergütung mehr anzubieten. Stattdessen werden gesperrte Aktien zugeteilt, durch die der Verwaltungsrat an der langfristigen Wertschöpfung des Unternehmens teilhaben kann. Darüber hinaus wurde ab dem 1. April 2012 eine neue Vergütungspolitik umgesetzt, die den Fokus stärker auf eine vermehrte Anerkennung der Aufgaben und Aktivitäten innerhalb der Ausschüsse legt. Diese Gestaltungsprinzipien und die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats wurden seit dem Leistungsjahr 2012 unverändert beibehalten.

Die folgende Abbildung illustriert die relative Struktur dieser drei Komponenten für 2016:

RELATIVE STRUKTUR DER GESAMTVERGÜTUNG (VERWALTUNGSRAT) in % der Gesamtvergütung

Präsident des Verwaltungsrats	46	23	31
Vizepräsident des Verwaltungsrats	45	20	35
Mitglied des Verwaltungsrats ¹	43	14	43

■ Honorar ■ Ausschussvergütung¹ ■ Aktien (Wert bei Vergabe) ¹Tätigkeitsbezogener Anteil (Annahme für Mitglieder ist mindestens = 30 000 CHF)

JÄHRLICHE VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER (REIN STRUKTURELLE ÜBERSICHT) in CHF

	Präsident des Verwaltungsrats	Vizepräsident des Verwaltungsrats	Mitglied des Verwaltungsrats	Total 2016	Total 2015
Barvergütung					
Honorar ¹	300 000	200 000	100 000	1 200 000	1 100 000
Ausschussvergütung ¹	Je nach individueller Betätigung (siehe Tabelle unten)			730 000	730 000
Sozialbeiträge					
Relevanter Betrag	Je nach individueller Situation ²				
Aktien					
Wert (bei Vergabe) ³	200 000	150 000	100 000	1 050 000	950 000

¹ Die Vergütung wird in bar ausgezahlt, zu gleichen Teilen im März und September

² Einzelheiten für das Geschäftsjahr 2016 siehe Tabelle Seite 148

³ Aktien werden am Ende des Mandatsjahres zugeteilt

AUSSCHUSSVERGÜTUNG

	Vorsitz	Mitglied
Präsidium	120 000	60 000
Auditausschuss	80 000	40 000
Kompensationsausschuss	60 000	30 000
Technologie- und Innovationsausschuss	60 000	30 000

Um die Anforderungen der Verordnung gegen übermässige Vergütungen (VegüV) zu erfüllen, werden die Zahlen zum fairen Marktwert (FMV) wie erworben durch die Verwaltungsräte für das Kalenderjahr in der folgenden geprüften Tabelle veröffentlicht.

2016 JÄHRLICHE VERGÜTUNG - VERGÜTUNGEN AN VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER (FAIRER MARKTWERT = FMV) in CHF

	Rudolf Wehrli	Günter von Au	Peter Chen	Hariolf Kottmann ¹	Eveline Saupper	Carlo G. Soave	Peter Steiner	Claudia Suessmuth Dyckerhoff	Susanne Wamsler	Konstantin Winterstein	Ehemalige VR-Mitglieder ³	Total 2016
Barvergütung												
Honorar	300 000	200 000	100 000	0	75 000	100 000	75 000	75 000	100 000	100 000	25 000	1 150 000
Ausschussvergütung	150 000	130 000	60 000	0	52 500	150 000	105 000	0	30 000	10 000	42 500	730 000
Sozialbeiträge												
Relevanter Betrag ⁴	39 164	31 773	18 004	0	15 422	48 396 ²	19 306	11 425	15 899	0	5 508	204 896
Aktien												
Fairer Marktwert (FMV)	200 005	150 008	100 011	0	75 008	100 011	75 008	75 008	100 011	100 011	25 003	1 000 084
Total 2016 (Fairer Marktwert 2016)	689 169	511 781	278 015	0	217 930	398 407	274 314	161 433	245 910	210 011	98 011	3 084 980

2015 JÄHRLICHE VERGÜTUNG - VERGÜTUNGEN AN VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER (FAIRER MARKTWERT = FMV) in CHF

	Rudolf Wehrli	Günter von Au	Peter Chen	Hariolf Kottmann ¹	Eveline Saupper	Carlo G. Soave	Peter Steiner	Claudia Suessmuth Dyckerhoff	Susanne Wamsler	Konstantin Winterstein	Ehemalige VR-Mitglieder ³	Total 2015
Barvergütung												
Honorar	300 000	200 000	100 000	0	0	100 000	0	0	75 000	100 000	216 668	1 091 668
Ausschussvergütung	150 000	100 000	60 000	0	0	127 500	0	0	22 500	40 000	213 334	713 334
Sozialbeiträge												
Relevanter Betrag	44 465	30 723	17 927	0	0	41 581 ²	0	0	10 302	0	38 592	183 590
Aktien												
Fairer Marktwert (FMV) ⁵	200 006	150 008	100 011	0	0	100 011	0	0	75 008	100 011	150 017	875 072
Total 2015 (Fairer Marktwert 2015) ⁵	694 471	480 731	277 938	0	0	369 092	0	0	182 810	240 011	618 611	2 863 664

¹ Nach dem Amtsantritt als CEO werden keine weiteren Vergütungen für Tätigkeiten als Verwaltungsratsmitglied entrichtet. Für weitere Informationen, siehe Tabelle Executive Committee.

² Einschliesslich zusätzlicher Vergütung für Projektarbeit

³ Einschliesslich der relevanten Daten der ehemaligen VR-Mitglieder Dolf Stockhausen (nur 2015), Dominik Koechlin und Peter Isler.

⁴ Enthält Schätzungen für zukünftige, das Jahr 2016 betreffende Sozialbeiträge

⁵ Korrektur benötigt aufgrund Berichtigung des Aktienendkurses bei Vergabe

In beiden Jahren wurden weder Zahlungen an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats vorgenommen, noch waren Darlehen oder Kredite offen oder wurden gewährt.

Auf der nächsten Seite finden Sie die Informationen über die Aktien und Optionen im Eigentum des Verwaltungsrats.

VON MITGLIEDERN DES VERWALTUNGSRATS GEHALTENE AKTIEN

	Anzahl zugeteilter Aktien für 2016 ¹	Anzahl zugeteilter Aktien für 2015 ²	Anzahl Aktien in Privatbesitz für 2016	Anzahl Aktien in Privatbesitz für 2015
Rudolf Wehrli	11 765	11 541 (Korrektur von 11 765)	66 438	54 897
Günter von Au	8 824	8 656 (Korrektur von 8 824)	44 212	35 556
Peter Chen	5 883	5 771 (Korrektur von 5 883)	24 475	18 704
Hariolf Kottmann	– ³	– ³	– ³	– ³
Eveline Saupper	5 883	–	6 000	na
Carlo G. Soave	5 883	5 771 (Korrektur von 5 883)	39 575	33 804
Peter Steiner	5 883	–	0	na
Claudia Suessmuth Dyckerhoff	5 883	–	0	na
Susanne Wamsler	5 883	5 771 (Korrektur von 5 883)	964 182 ⁴	955 171 ⁴
Konstantin Winterstein	5 883	5 771 (Korrektur von 5 883)	6 014 515	6 008 744
Ehemalige VR Mitglieder ⁵	0	5 771 (Korrektur von 5 883)	na	116 204
Total	61 770	49 052 (Korrektur von 50 004)	7 159 397	7 223 080

¹ Die Anzahl Aktien wird im Februar 2017 festgelegt. Zugrunde liegende Annahme hier ist der Aktienkurs von 17,00 CHF.

² Korrektur benötigt aufgrund des Aktienkurses bei Vergabe: Zugrundeliegende Annahme war 17,00 CHF. Finale Zuteilung der Aktien bei 17,33 CHF, daher ist die Anzahl der Aktien unterschiedlich.

³ Überblick für das Executive Committee auf Seite 152

⁴ Davon werden 240 271 durch den »The Honoré T. Wamsler Trust« gehalten

⁵ Einschliesslich der relevanten Daten der ehemaligen VR-Mitglieder Dolf Stockhausen (nur 2015), Dominik Koechlin und Peter Isler

Die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder unterliegt den Schweizer Steuer- und Sozialversicherungsgesetzen, wobei Clariant die obligatorischen Arbeitgeberanteile zahlt. Die Verwaltungsratsmitglieder erhalten über die tatsächlichen Aufwendungen für Geschäftsreisen hinaus keine pauschale Erstattung von Bewirtungskosten. Weitere Einzelheiten zum Verwaltungsrat sind der Erläuterung 14 des Rechnungsabschlusses der Clariant AG auf den Seiten 236 bis 237 zu entnehmen.

Im Jahr 2016 wurden keine weiteren Optionen von Verwaltungsratsmitgliedern gehalten, daher erfolgt diesbezüglich keine gesonderte Darstellung. Am 31. Dezember 2015 hielten Carlo G. Soave und Dominik Koechlin jeweils 24 096 Optionen.

5. Vergütung der Mitglieder des Executive Committee

Der Vergütungsausschuss überprüft regelmässig die Höhe und Struktur der Vergütungen für die Mitglieder des EC. In 2015/2016 stellte Clariant für das Executive Committee und den Verwaltungsrat in ausgewählten Märkten Vergleiche zu gleichrangigen Managern aus der chemischen Industrie an und behielt zudem die entsprechenden Vergleichsstudien für alle globalen Positionen weltweit bei. In der Analyse für die Chemiebranche lag der Schwerpunkt auf Unternehmen, die in Clariants relevanter Vergleichsgruppe des eingeführten Performance Share Unit (PSU) Plans definiert sind (siehe Seite 145).

Im Mittelpunkt des Interesses stehen:

- a) Vergleich der Managervergütung in europäischen Chemieunternehmen mit globaler Reichweite
- b) Vergleich der Managervergütung bei in der Schweiz ansässigen multinationalen Konzernen

Die Bonusanteile an der Gesamtvergütung werden im Verhältnis zu den Ergebnissen ausbezahlt, die im jeweiligen Geschäftsjahr erzielt worden sind. Die eigentliche Höhe der Bonuszahlung variiert zwischen 0 (null) und den Zielwerten (= 100%) im betreffenden Geschäftsjahr.

Grundvergütung und variable Vergütung

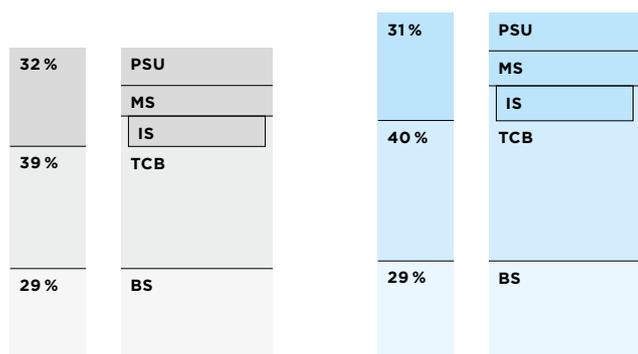
Es sei darauf hingewiesen, dass das Executive Committee an den gleichen Bonusprogrammen teilnimmt wie die Senior Manager des Unternehmens.

Somit nehmen EC-Mitglieder am GMBP, am Performance Share Unit Plan und am GSM-LTIP teil.

Infolge der Benchmark-Analyse wurde die Zusammensetzung der Vergütung des EC 2016 (nach Fixierung der Bedingungen in 2014 und 2015) an die allgemeine Struktur für 2016 angepasst (siehe folgende Darstellung).

VERGÜTUNGSSTRUKTUR DES CLARIANT EXECUTIVE COMMITTEE

CEO Vergütung¹



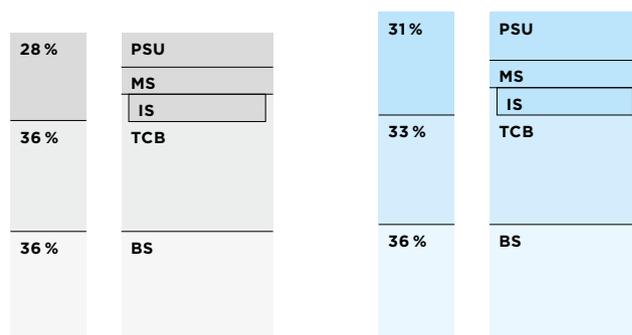
2015 Gesamtziel 4,1 Mio. CHF

PSU	500 000 CHF
MS	400 000 CHF
TCB, davon	2 000 000 CHF
IS (20% Invest)	(400 000 CHF)
BS	1 200 000 CHF

2016 Gesamtziel 4,56 Mio. CHF

PSU	500 000 CHF
MS	460 000 CHF
TCB, davon	2 300 000 CHF
IS (20% Invest)	(460 000 CHF)
BS	1 300 000 CHF

EC Vergütung¹



2015 Gesamtziel 2,25 Mio. CHF

PSU	250 000 CHF
MS	200 000 CHF
TCB, davon	1 000 000 CHF
IS (20% Invest)	(200 000 CHF)
BS	800 000 CHF

2016 Gesamtziel 2,4 Mio. CHF

PSU	350 000 CHF
MS	200 000 CHF
TCB, davon	1 000 000 CHF
IS (20% Invest)	(200 000 CHF)
BS	850 000 CHF

Legende:

BS = Base Salary (Grundvergütung)
 TCB = Target Cash Bonus (angestrebter Barbonus)
 IS = Investment Share
 Investition (mindestens 20%) aus tatsächlichem Barbonus in für 3 Jahre blockierte Aktien (Wert bei Vergabe)

MS = Matching Shares
 1:1 Übereinstimmung der Investment Shares nach 3 Jahren Sperrfrist (Wert bei Vergabe)
 PSU = Performance Share Unit
 3 Jahre Sperrfrist mit definierter Leistungshürde (Wert bei Vergabe)

¹ Ohne sonstige Zusatzleistungen

Sonstige Leistungen

Die Mitglieder des Executive Committee nehmen an den Pensionsplänen des Clariant Konzerns teil. Konkret sind dies die Pensionskasse des Konzerns, in der Einkommen bis 200 000 CHF pro Jahr versichert sind, und der Management-Pensionsplan, in dem Einkommen bis zu weiteren 646 000 CHF pro Jahr versichert sind. Das im Rahmen der

Pensionspläne versicherte Einkommen beträgt daher maximal 846 000 CHF pro Jahr. Der CEO nimmt an Clariants Pensions- und Versicherungsplänen teil. Darüber hinausgehende Pensionsrückstellungen werden im Laufe der Zeit gebildet, um vertraglich festgelegte Pensionszusagen zu erfüllen.

Clariants Pensionspläne entsprechen den gesetzlichen Bestimmungen über die betriebliche Altersversorgung (BVG). Künftig erfolgt die dynamische Anpassung des Höchstbeitrags gemäss Artikel 79c BVG. Als versichertes Einkommen gilt für die Mitglieder des Executive Committee und alle anderen Mitarbeitenden von Clariant die Grundvergütung zuzüglich 50 % des angestrebten Barbonus. Der aktiengebundene Anteil der Vergütung ist nicht anrechenbar. Die Pensionspläne von Clariant umfassen ferner die gängigen Todesfall- und Berufsunfähigkeitsversicherungen. Im Fall der Clariant Pensionskasse beträgt der Arbeitgeberanteil rund 11 % des versicherten Einkommens, im Fall des Clariant Management-Pensionsplans etwa 22 % des versicherten Einkommens. Dieser Anteil umfasst sowohl die Beiträge zur Bildung von Rentenskapital als auch die Beiträge zur Deckung der Risikokomponenten. Unter IFRS ist die Clariant Pensionskasse ein leistungsorientierter Pensions-

plan. Im Rahmen des Management-Pensionsplans erhalten die Mitglieder bei Eintritt in den Ruhestand ein Rentenskapital, Pensionszahlungen werden nur in Ausnahmefällen akzeptiert.

Im Executive Committee gab es folgende personelle Veränderungen: Mathias Lütgendorf schied Ende 2015 aus dem Executive Committee aus; Britta Fuenfstueck trat im April 2016 in das Executive Committee ein. Ausserdem zog Christian Kohlpaintner im Rahmen seines Auslandseinsatzes nach China.

Um die Berichtserstattungsanforderungen der Verordnung gegen übermässige Vergütungen (VegüV) zu erfüllen, werden die Zahlen zum fairen Marktwert (FMV) für das Kalenderjahr in der folgenden geprüften Tabelle veröffentlicht.

2016 JÄHRLICHE VERGÜTUNG AN MITGLIEDER DES EXECUTIVE COMMITTEE (FAIRER MARKTWERT, FMV) in CHF

	Hariolf Kottmann	Sonstige EC-Mitglieder	Total 2016
Grundvergütung	1 300 000	2 337 500	3 637 500
Barbonus ¹	1 692 800	2 024 000	3 716 800
Aktienbasierter Bonus (FMV)	1 297 996	1 982 376	3 280 372
Sonstige Zusatzleistungen ²	1 561 507	1 207 007	2 768 514
Zwischensumme	5 852 303	7 550 883	13 403 186
Vertraglich vereinbarte Zahlungen an ehemalige EC-Mitglieder		2 340 579	2 340 579
Total	5 852 303	9 891 462	15 743 765

2015 JÄHRLICHE VERGÜTUNG AN MITGLIEDER DES EXECUTIVE COMMITTEE (FAIRER MARKTWERT, FMV) in CHF

	Hariolf Kottmann	Sonstige EC-Mitglieder	Total 2015
Grundvergütung	1 200 000	2 400 000	3 600 000
Barbonus ¹	1 585 600	2 576 600	4 162 200
Aktienbasierter Bonus (FMV)	1 209 158	1 358 480	2 567 638
Sonstige Zusatzleistungen ²	1 674 403	1 588 909	3 263 312
Total	5 669 161	7 923 989	13 593 150

¹ 20% des Barbonus sind verpflichtend in Aktien zu investieren. Der Barbonus ist bereits ohne die Pflichtinvestitionen dargestellt, welche im aktienbasierten Bonus enthalten sind. Annahmen: Aktienkurs bei Vergabe = 17,00 CHF (noch nicht bestimmt; der Aktienkurs wird im April 2017 festgelegt, daher kann sich die Aktienanzahl ändern); Barbonusauszahlung = 92,0%.

² Weitere Zusatzleistungen beinhalten Beiträge zu Altersvorsorgekassen und Pensionsrückstellungen nach IAS 19 (67%) und Sozialversicherung (33%). Enthalten sind ausserdem mit dem Auslandseinsatz von Christian Kohlpaintner verbundene Kosten.

2016 erfolgten nur die vertraglich vereinbarte Zahlungen an ausgeschiedene Mitglieder des Executive Committeees (2015 gab es keine solchen Zahlungen). In beiden Jahren waren keine Darlehen oder Kredite ausstehend oder wurden gewährt.

Die Vergütung von Britta Fuenfstueck eingeschlossen, beträgt die Gesamtvergütung des Executive Committee 15 743 765 CHF. Der Betrag, welcher die Grenze von 15,0 Mio. CHF überschreitet (743 765 CHF), fällt unter das – in Artikel 28 der Statuten beschriebene – maximal zusätzliche Budget für neue Mitglieder des Executive Committee.

Exklusive der Vergütung für Britta Fuenfstueck und inklusive der für Mathias Lütgendorf, betrug die Gesamtvergütung des Executive Committee im Jahr 2016 13 766 159 CHF und lag somit unter dem genehmigten Budget von 15,0 Mio. CHF (92%). Die Budgetgenehmigung für das Jahr 2016 wurde im Jahr 2015 von der ordentlichen Generalversammlung verabschiedet.

Auf der nächsten Seite finden Sie die Informationen über die Aktien der Mitglieder des Executive Committee. Optionen wurden keine mehr in 2015/2016 gehalten.

ERLÄUTERUNG DER ANZAHL ZUGETEILTER AKTIEN

	Hariolf Kottmann	Britta Fuenfstueck	Patrick Jany	Christian Kohlpaintner	Total
Anzahl Investment Shares ¹	24 895	8 118	10 824	10 824	54 661
Anzahl Matching Shares ¹	24 895	8 118	10 824	10 824	54 661
Anzahl Performance Share Units	29 692	20 784	20 784	20 784	92 044
Gesamtanzahl Aktien	79 482	37 020	42 432	42 432	201 366

VON MITGLIEDERN DES EXECUTIVE COMMITTEE GEHALTENE AKTIEN

	Anzahl zugeteilter Aktien für 2016 ¹	Anzahl zugeteilter Aktien für 2015 ²	Anzahl Aktien innerhalb Sperrfrist für 2016	Anzahl Aktien innerhalb Sperrfrist für 2015	Anzahl Aktien in Privatbesitz am 31. Dez. 2016	Anzahl Aktien in Privatbesitz am 31. Dez. 2015
Hariolf Kottmann	79 482	72 871 (Korrektur von 72 815)	152 325	202 731	449 135	473 893
Britta Fuenfstueck	37 020	-	20 784	0	0	na
Patrick Jany	42 432	36 436 (Korrektur von 36 408)	84 237	107 526	354 196	304 973
Christian Kohlpaintner	42 432	36 436 (Korrektur von 36 408)	84 237	107 526	280 335	231 112
Ehemalige EC-Mitglieder	0	13 090	0	107 526	na	61 830
Total	201 366	158 833 (Korrektur von 158 721)	341 583	525 309	1 083 666	1 071 808

² Anzahl der Aktien nur geschätzt (es werden ein Aktienkurs von 17,00 CHF pro Aktie und eine Bonuszahlung von 92,0% zugrunde gelegt); im nächsten Geschäftsbericht wird eine Korrektur erfolgen müssen.

³ Erforderliche Korrektur aufgrund von Anpassungen des endgültigen Aktienkurses bei Vergabe: Zugrundeliegende Annahme war 17,00 CHF pro Aktie. Finale Zuteilung der Aktien bei 16,98 CHF.

Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung zum Vergütungsbericht 2016

Wir haben den Vergütungsbericht der Clariant AG für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14 bis 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in den mit »geprüft« gekennzeichneten Tabellen auf den Seiten 148 und 151 des Vergütungsberichts.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

Verantwortung des Prüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigelegten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14 bis 16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshand-

lungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entsprechen die Seiten 148 und 151 des Vergütungsberichts der Clariant AG für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG



Rolf Johner
Revisionsexperte
Leitender Revisor



Ruth Sigel
Revisionsexperte

Basel, 14. Februar 2017

PricewaterhouseCoopers AG
St. Jakobs-Strasse 25, Postfach, CH-4002 Basel, Schweiz
Telefon: +4158 792 51 00, Fax: +4158 792 51 10, www.pwc.ch

PricewaterhouseCoopers AG ist Mitglied eines globalen Netzwerks von rechtlich selbstständigen und voneinander unabhängigen Gesellschaften.



**156 Konsolidierter Rechnungsabschluss
des Clariant Konzerns**

- 156 Konzern-Bilanzen
- 157 Konzern-Erfolgsrechnungen
- 158 Konsolidiertes Gesamtergebnis
- 159 Aufstellung über die Veränderung des
konsolidierten Eigenkapitals
- 160 Konzern-Geldflussrechnung
- 161 Anhang zur Konzernrechnung
- 223 Bericht der Revisionsstelle

227 Trenduntersuchung

- 227 Fünfjahresübersicht 2012-2016

228 Rechnungsabschlüsse der Clariant AG, Muttenz

- 228 Bilanzen der Clariant AG
- 229 Erfolgsrechnungen der Clariant AG
- 230 Anhang zur Jahresrechnung der Clariant AG
- 239 Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns
- 240 Bericht der Revisionsstelle
- 243 Vorausschauende Aussagen

KONZERN-BILANZEN

per 31. Dezember 2016 und 2015

	Erläuterungen ¹	31.12.2016 in Mio. CHF	in %	31.12.2015 in Mio. CHF	in %
Aktiven					
Anlagevermögen					
Sachanlagen	5	2 205		2 083	
Immaterielle Anlagen	6	1 700		1 350	
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	7	516		586	
Finanzanlagen	8	71		77	
Vorauszahlungen für Personalvorsorge	19	36		47	
Latente Steuerguthaben	9	298		256	
Total Anlagevermögen		4 826	57.7	4 399	59.0
Umlaufvermögen					
Vorräte	10	816		811	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	11	1 011		934	
Übrige kurzfristige Vermögenswerte	12	344		328	
Steuerguthaben		41		46	
Kurzfristige Festgelder	13	277		152	
Flüssige Mittel	14	1 043		789	
Total Umlaufvermögen		3 532	42.2	3 060	41.0
Zum Verkauf stehende Vermögenswerte	25	7	0.1	2	—
Total Aktiven		8 365	100.0	7 461	100.0
Passiven					
Eigenkapital					
Aktienkapital	16	1 228		1 228	
Eigene Aktien (Nennwert)	16	-29		-34	
Andere Reserven		229		382	
Zurückbehaltene Gewinne		1 033		841	
Total den Aktionären zurechenbares Kapital und Reserven		2 461		2 417	
Anteil Minderheitsaktionäre		85		77	
Total Eigenkapital		2 546	30.4	2 494	33.4
Fremdkapital					
Langfristige Verbindlichkeiten					
Finanzielle Verbindlichkeiten	17	1 908		1 859	
Latente Steuerverbindlichkeiten	9	33		71	
Verpflichtungen für Personalvorsorge	19	918		829	
Rückstellungen für langfristige Verbindlichkeiten	20	157		157	
Total langfristige Verbindlichkeiten		3 016	36.1	2 916	39.1
Kurzfristige Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	21	1 228		1 093	
Finanzielle Verbindlichkeiten	22	957		394	
Steuerverbindlichkeiten		305		276	
Rückstellungen für kurzfristige Verbindlichkeiten	20	313		288	
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		2 803	33.5	2 051	27.5
Total Fremdkapital		5 819	69.6	4 967	66.6
Total Passiven		8 365	100.0	7 461	100.0

¹ Die Erläuterungen im Anhang sind integraler Bestandteil der Konzernrechnung.

KONZERN-ERFOLGSRECHNUNGEN

für die Jahre 2016 und 2015

	Erläuterungen ¹	2016 in Mio. CHF	in %	2015 ² in Mio. CHF	in %
Umsatz	23	5 847	100.0	5 807	100.0
Herstellkosten der verkauften Waren		-4 077		-4 022	
Bruttoergebnis		1 770	30.2	1 785	30.7
Vertrieb, Administration und Gemeinkosten		-1 138		-1 159	
Forschung und Entwicklung		-206		-206	
Erträge von assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	7	86		76	
Operatives Ergebnis		512	8.8	496	8.5
Finanzertrag	28	12		14	
Finanzaufwand	28	-186		-210	
Ergebnis vor Steuern		338	5.8	300	5.2
Steuern	9	-75		-73	
Konzernergebnis aus fortgeführten Geschäftsaktivitäten		263	4.5	227	3.9
zurechenbar zu:					
Aktionären der Clariant AG		253		217	
Minderheitsaktionären		10		10	
Ergebnis aus nicht fortgeführten Geschäftsaktivitäten	24	–		12	
zurechenbar zu:					
Aktionären der Clariant AG		–		12	
Minderheitsaktionären		–		–	
Konzernergebnis		263		239	
zurechenbar zu:					
Aktionären der Clariant AG		253		229	
Minderheitsaktionären		10		10	
Ergebnis je Aktie, den Aktionären der Clariant AG zurechenbar (CHF/Aktie)					
fortgeführte Geschäftsaktivitäten	29	0.78		0.67	
nicht fortgeführte Geschäftsaktivitäten	29	–		0.04	
Total		0.78		0.71	
Verwässertes Ergebnis je Aktie, den Aktionären der Clariant AG zurechenbar (CHF/Aktie)					
fortgeführte Geschäftsaktivitäten	29	0.78		0.67	
nicht fortgeführte Geschäftsaktivitäten	29	–		0.04	
Total		0.78		0.71	

¹ Die Erläuterungen im Anhang sind integraler Bestandteil der Konzernrechnung.

² Umgegliedert. »Ertrag aus Veräusserungen, welche nicht als nicht fortgeführte Aktivitäten ausgewiesen werden« und »Restrukturierung, Wertminderung und Transaktionskosten« werden unter den Funktionen ausgewiesen. Für Informationen zu »Ertrag aus Veräusserungen, welche nicht als nicht fortgeführte Aktivitäten ausgewiesen werden« siehe Erläuterung 25. Für Informationen zu »Restrukturierung, Wertminderung und Transaktionskosten«, siehe Erläuterung 27.

KONSOLIDIERTES GESAMTERGEBNIS

für die Jahre 2016 und 2015

	Erläuterungen ¹	2016 in Mio. CHF	2015 in Mio. CHF
Konzernergebnis		263	239
Sonstiges Ergebnis			
Neubewertungen:			
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste auf Pensionsrückstellungen	19	-261	39
Ertrag auf den Vermögenswerten der Vorsorgepläne, abzüglich des Teils welcher in den Zinsaufwendungen eingeschlossen ist	19	146	-32
Total Posten, welche nicht erfolgswirksam umgegliedert werden, vor Steuern		-115	7
Auswirkung der latenten Steuern	9	26	-6
Total Posten, welche nicht erfolgswirksam umgegliedert werden, nach Steuern		-89	1
Hedges von Nettoinvestitionen	30	-6	66
Cashflow Hedge		5	—
Wechselkursdifferenzen		-24	-404
Anteiliges sonstiges Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	7	-4	1
Auswirkung von Umbuchungen von Währungsdifferenzen auf Investitionen von früher gehaltenen ausländischen Tochtergesellschaften		3	-2
Total Posten, welche später erfolgswirksam umklassifiziert werden können, vor Steuern		-26	-339
Auswirkung der latenten Steuern		—	—
Total Posten, welche später erfolgswirksam umklassifiziert werden können, nach Steuern		-26	-339
Sonstiges Ergebnis der Periode nach Steuern		-115	-338
Konsolidiertes Gesamtergebnis		148	-99
zurechenbar zu:			
Aktionären der Clariant AG		136	-110
Minderheitsaktionären		12	11
Konsolidiertes Gesamtergebnis		148	-99

¹ Die Erläuterungen im Anhang sind integraler Bestandteil der Konzernrechnung.

AUFSTELLUNG ÜBER DIE VERÄNDERUNG DES KONSOLIDIERTEN EIGENKAPITALS in Mio. CHF

per 31. Dezember 2016 und 2015

			Andere Reserven				Zurück-behaltene Gewinne	Total den Aktionären zurechen-bares Eigenkapital	Minder-heiten-anteile	Total Eigenkapital
	Total Aktienkapital	Eigene Aktien (Nennwert)	Agio	Hedging-reserve	Kumulierte Umrech-nungs-reserve	Total andere Reserven				
Stand 31. Dezember 2014	1 228	-45	1 577	—	-725	852	574	2 609	124	2 733
Konzernergebnis						—	229	229	10	239
Hedges von Nettoinvestitionen					66	66		66		66
Neubewertungen:										
Versicherungsmathematische Gewinne/ Verluste von Pensionsrückstellungen (siehe Erläuterung 19)						—	39	39		39
Ertrag auf den Vermögenswerten der Vorsorgepläne, abzüglich des Teils, welcher in den Zinsaufwendungen einge- schlossen ist (siehe Erläuterung 19)						—	-32	-32		-32
Latente Steuern auf Neubewertungen (siehe Erläuterung 9)						—	-6	-6		-6
Wechselkursdifferenzen					-405	-405		-405	1	-404
Anteiliges sonstiges Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures (siehe Erläuterung 7)						—	1	1		1
Auswirkung von Umbuchungen von Währungsdifferenzen auf Netto- investitionen von früher gehaltenen ausländischen Tochtergesellschaften					-2	-2		-2		-2
Total Gesamtergebnis	—	—	—	—	-341	-341	231	-110	11	-99
Ausschüttungen			-129			-129		-129		-129
Dividenden an Minderheitsaktionäre						—		—	-37	-37
Aktienrückkauf von Minderheitsanteilen an Clariant Chemicals (India) Ltd (siehe Erläuterung 16)						—		—	-21	-21
Aktien- und Optionsplan für Mitarbeiter:										
Effekt der Arbeitsleistung						—	13	13		13
Transaktionen mit eigenen Aktien		11				—	23	34		34
Stand 31. Dezember 2015	1 228	-34	1 448	—	-1 066	382	841	2 417	77	2 494
Konzernergebnis						—	253	253	10	263
Cashflow Hedge				5		5		5		5
Hedges von Nettoinvestitionen					-6	-6		-6		-6
Neubewertungen:										
Versicherungsmathematische Gewinne/ Verluste von Pensionsrückstellungen (siehe Erläuterung 19)						—	-261	-261		-261
Ertrag auf den Vermögenswerten der Vorsorgepläne, abzüglich des Teils, welcher in den Zinsaufwendungen einge- schlossen ist (siehe Erläuterung 19)						—	146	146		146
Latente Steuern auf Neubewertungen (siehe Erläuterung 9)						—	26	26		26
Wechselkursdifferenzen					-26	-26		-26	2	-24
Anteiliges sonstiges Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures (siehe Erläuterung 7)						—	-4	-4		-4
Auswirkung von Umbuchungen von Währungsdifferenzen auf Netto- investitionen von früher gehaltenen ausländischen Tochtergesellschaften					3	3		3		3
Total Gesamtergebnis	—	—	—	5	-29	-24	160	136	12	148
Ausschüttungen			-129			-129		-129		-129
Dividenden an Minderheitsaktionäre						—		—	-17	-17
Transaktionen mit Minderheitsanteilen (siehe Erläuterung 16)						—	16	16	13	29
Aktien- und Optionsplan für Mitarbeiter:										
Effekt der Arbeitsleistung						—	-3	-3		-3
Transaktionen mit eigenen Aktien		5				—	19	24		24
Stand 31. Dezember 2016	1 228	-29	1 319	5	-1 095	229	1 033	2 461	85	2 546

Die Erläuterungen im Anhang sind integraler Bestandteil der Konzernrechnung.

KONZERN GELDFLUSSRECHNUNGEN

für die Jahre 2016 und 2015

	Erläuterungen ¹	2016 in Mio. CHF	2015 in Mio. CHF
Geldfluss aus betrieblichen Aktivitäten	15	646	502
Investitionen in Sachanlagen	5	-297	-374
Investitionen in Finanzanlagen, assoziierte Gesellschaften und Joint Ventures		-8	–
Investitionen in immaterielle Anlagen	6	-39	-27
Veränderung kurzfristige Finanzanlagen und kurzfristige Festgelder		-116	7
Veräusserungen von Sach- und immateriellen Anlagen		43	7
Akquisitionen von Geschäftsaktivitäten	26	-421	-22
Einnahmen aus der Eigenkapitalrückzahlung von assoziierten Gesellschaften und Finanzanlagen		69	–
Einnahmen/Zahlungen aus Veräusserungen, welche nicht als nicht fortgeführte Aktivitäten ausgewiesen werden	25	-3	74
Geldfluss aus Investitionsaktivitäten		-772	-335
Kauf von eigenen Aktien		-15	-21
Veräusserung von eigenen Aktien		22	55
Ausschüttung aus den Reserven an die Aktionäre der Clariant AG	16	-129	-129
Dividenden an Minderheitsaktionäre		-17	-37
Einnahmen/Zahlungen aus Transaktionen mit Minderheitsanteilen	16	29	-21
Aufnahmen von Finanzschulden		794	497
Rückzahlung von Finanzschulden		-188	-350
Bezahlte Zinsen		-97	-90
Erhaltene Zinsen		12	12
Geldfluss aus Finanzierungsaktivitäten		411	-84
Währungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln		-31	-42
Nettoveränderung der flüssigen Mittel		254	41
Flüssige Mittel am Anfang der Periode	14	789	748
Flüssige Mittel am Ende der Periode	14	1 043	789

¹ Die Erläuterungen im Anhang sind integraler Bestandteil der Konzernrechnung.

Anhang zur Konzernrechnung

1. Grundsätze für die Konzernrechnungslegung

1.01 – Allgemeine Informationen

Die Clariant AG (die »Gesellschaft«) einschliesslich ihrer konsolidierten Tochtergesellschaften (zusammen der »Konzern«) ist ein weltweit führendes Unternehmen im Bereich der Spezialitätenchemie. Der Konzern entwickelt, produziert und verkauft ein breites Spektrum an Spezialchemikalien. Diese spielen jeweils eine wichtige Rolle in den Herstellungs- und Verarbeitungsprozessen der Kunden oder veredeln deren Endprodukte. Der Konzern verfügt weltweit über Produktionsstätten und vertreibt seine Produkte vorwiegend in Europa, Amerika und Asien.

Die Clariant AG ist eine in der Schweiz eingetragene und ansässige Aktiengesellschaft. Der Firmensitz befindet sich an der Rothausstrasse 61, CH-4132 Muttenz, Schweiz. Die Gesellschaft ist an der SIX Swiss Exchange kotiert.

Der Konzernabschluss wurde am 14. Februar 2017 vom Verwaltungsrat zur Veröffentlichung freigegeben. Seine Genehmigung durch die auf den 20. März 2017 terminierte Generalversammlung steht noch aus.

1.02 – Grundlagen des Konzernabschlusses

Der Konzernabschluss des Clariant Konzerns wurde gemäss den Vorschriften der International Financial Reporting Standards (IFRS) und den IFRIC-Interpretationen erstellt und entspricht den nachfolgend dargestellten wesentlichen Grundsätzen für die Konzernrechnungslegung.

Der Konzernabschluss wurde auf Basis historischer Werte und unter Berücksichtigung etwaiger Wertänderungen von Finanzanlagen und -verbindlichkeiten – einschliesslich erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteter derivativer Instrumente (»derivative instruments at fair value through profit or loss«) – erstellt.

Die Erstellung des Konzernabschlusses nach den Vorschriften von IFRS verlangt, dass zu einem gewissen Grad Schätzungen vorgenommen und Annahmen getroffen werden. Sie verlangt vom Management auch Augenmass hinsichtlich der Anwendung der Rechnungslegungsgrundsätze des Konzerns.

Diese Schätzungen und Annahmen haben Einfluss auf die bilanzierten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die Angabe von Eventualforderungen und Eventualverbindlichkeiten am Bilanzstichtag sowie den Ausweis von Erlösen und Aufwendungen während der Berichtsperiode. Obwohl diese auf den jüngsten Erkenntnissen des Managements über aktuelle Entwicklungen und Ereignisse basieren, können die tatsächlichen Ergebnisse von diesen Schätzungen abweichen.

Bereiche mit besonderer Komplexität oder solche, in denen umfangreichere Schätzungen notwendig sind oder deren getroffene Annahmen und Schätzungen wesentliche Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben, sind in der Erläuterung 4 dargestellt.

1.03 – Standards, Interpretationen und Anpassungen, welche 2016 in Kraft traten

2016 traten Anpassungen der folgenden Accounting Standards in Kraft:

- IFRS 10, Konzernabschlüsse
- IFRS 11, Gemeinsame Vereinbarungen
- IFRS 12, Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen
- IFRS 14, Regulatorische Abgrenzungsposten
- IAS 16 und 38, Klärung der zulässigen Methoden der Abschreibung und Amortisation
- IAS 28, Anteile an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures
- Jährliche IFRS-Anpassungen, Zyklus 2012 bis 2014, verschiedene Standards

Keine dieser Anpassungen hatte eine Auswirkung auf den Konzernabschluss von Clariant.

1.04 – Noch nicht in Kraft getretene Standards, Interpretationen und Anpassungen

Die Auswirkungen der Standards, Interpretationen und Anpassungen, die schon veröffentlicht wurden, aber noch nicht in Kraft getreten sind, werden übernommen, sobald sie in Kraft gesetzt werden.

IFRS 9, Finanzinstrumente, befasst sich mit der Klassifizierung, Bewertung und Verbuchung von finanziellen Guthaben und Verpflichtungen. Der vollständige Standard IFRS 9 wurde im Juli 2014 veröffentlicht und ersetzt denjenigen Teil von IAS 39, welcher sich mit der Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten befasst.

Der Standard tritt für Rechnungslegungsperioden in Kraft, welche am 1. Januar 2018 oder später beginnen. Der Konzern ist zurzeit damit befasst, die vollen Auswirkungen von IFRS 9 auf den Konzern abzuklären. Zur Zeit ist die Einschätzung, dass sich die Auswirkung des neuen Standards auf die Bewertung von gewissen Finanzanlagen konzentrieren wird.

IFRS 15, Erlöse aus Verträgen mit Kunden, befasst sich mit der Umsatzerfassung und setzt Regeln für die Offenlegung von wichtigen Informationen zu Erlösen und Geldflüssen aus solchen Verträgen. Der neue Standard ersetzt IAS 18, Erträge und IAS 11, Fertigungsaufträge, sowie die entsprechenden Interpretationen. Er tritt für Rechnungsperioden in Kraft, welche am 1. Januar 2018 oder später beginnen. Der Konzern klärt gegenwärtig die Auswirkungen von IFRS 15 auf den Konzernabschluss ab. Zurzeit ist die Einschätzung, dass die Anwendung der Erfassungs- und Bewertungsregeln des neuen Standards keine wesentlichen Auswirkungen auf die Rechnungslegung des Konzerns haben werden.

Das IASB veröffentlichte im Januar 2016 den neuen Standard zu Leasingverträgen. IFRS 16, Leases, verlangt, dass der Leasingnehmer die geleasten Objekte, die Rechte auf Gebrauchsüberlassung sowie die Leasingverbindlichkeiten in der Bilanz aufführt. Der Standard macht auch Aussagen über die Verbuchung von Sale-and-Lease-Back-Transaktionen. Dieser neue Standard wird IAS 17, Leasing, ersetzen und per 1. Januar 2019 in Kraft treten. Es wird erwartet, dass aufgrund der neuen Bilanzierungsregeln des Standards das Total der Aktiven und dasjenige der Verpflichtungen substantiell ansteigen. Es wird ebenfalls erwartet, dass aufgrund der neuen Bilanzierungsregel das operative Resultat ansteigt und sich das Finanzergebnis entsprechend verringert.

Es gibt keine weiteren noch nicht in Kraft getretenen Standards, Interpretationen oder Anpassungen, von welchen eine wesentliche Auswirkung auf die Rechnungslegung des Konzerns erwartet wird.

1.05 – Konsolidierungskreis

· **Tochtergesellschaften:** Als Tochtergesellschaften gelten all diejenigen Gesellschaften, über welche der Konzern die Kontrolle ausübt. Dies ist der Fall, wenn er die Anrechte auf oder das Risiko von variablen Erträgen aus der Beteiligung an dieser Gesellschaft hat und dabei die Macht besitzt, diese Erträge zu beeinflussen. Diese Gesellschaften werden von dem Zeitpunkt an vollkonsolidiert, an welchem die Kontrolle an den Konzern übergeht und werden dekonsolidiert, sobald die Kontrolle nicht mehr besteht.

· **Assoziierte Gesellschaften:** Als assoziierte Gesellschaften gelten diejenigen Gesellschaften, in welchen der Konzern wesentlichen Einfluss, aber nicht die Kontrolle ausübt. Generell sind dies Beteiligungen, an welchen der Konzern zwischen 20 und 50% der Stimmrechte hält. Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften werden nach der Equity-Methode bilanziert.

· **Joint Arrangements:** Gemäss IFRS 11 werden Beteiligungen an Joint Arrangements in Joint Operations und Joint Ventures unterteilt, je nachdem wie die vertraglichen Rechte und Pflichten der Investoren ausgestaltet sind. Clariant unterzog die Struktur ihrer Joint Arrangements einer Prüfung, wonach sie als Joint Ventures eingestuft wurden. Diese werden nach der Equity-Methode bewertet.

Alle assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures verwenden dieselben Rechnungslegungsprinzipien wie der Konzern.

1.06 – Konsolidierungsgrundsätze

Bilanzstichtag aller Einzelabschlüsse ist jeweils der 31. Dezember. Die Abschlüsse werden nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften erstellt.

Die Ergebnisse von Minderheitsbeteiligungen werden in der Erfolgsrechnung und in der Bilanz gesondert ausgewiesen.

1.07 – Erfassung von Erlösen

Umsatzerlöse für Waren und Erzeugnisse, Zinserträge und Dividenden werden in Übereinstimmung mit IAS 18, Erträge, erfasst.

1.08 – Wechselkursdifferenzen

Wechselkursdifferenzen werden in Übereinstimmung mit IAS 21, Auswirkungen von Wechselkursdifferenzen, erfasst. Der Konzernabschluss wird in Schweizer Franken erstellt, der Funktional- und Berichtswährung der Muttergesellschaft.

Die Erfolgs- und Geldflussrechnungen von ausländischen Gesellschaften werden mit umsatzgewichteten Jahresdurchschnittskursen und ihre Bilanzen mit den Stichtagskursen zum 31. Dezember umgerechnet.

1.09 – Sachanlagen

Sachanlagen, sofern sie nicht den Abbauaktivitäten zugeordnet sind, werden zu historischen Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten bewertet und auf Basis der Konzernrichtlinien über folgende geschätzte Nutzungsdauern linear zulasten der Erfolgsrechnung abgeschrieben:

- Gebäude 15 bis 40 Jahre
- Betriebseinrichtungen, Maschinen 10 bis 16 Jahre
- Mobiliar, Fahrzeuge, IT-Anlagen 3 bis 10 Jahre
- Auf Grundstücken erfolgt keine Abschreibung

Sachanlagen, welche den Abbauprodukten zugeordnet sind, werden zu historischen Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten bewertet und über ihre Nutzungsdauer nach der Methode der produzierten Einheiten abgeschrieben.

Wenn eine Gesellschaft eine gesetzliche oder faktische Verpflichtung hat, bestimmte Sachanlagen rückzubauen oder einen Produktionsstandort wieder instand zu setzen, so beinhalten die jeweiligen Anschaffungskosten auch die geschätzten Kosten des Rückbaus oder der Instandstellung. Eine Rückstellung in der Höhe dieses Betrags wird ebenfalls erfasst. Finanzierungskosten im Zusammenhang mit Erwerb, Bau oder Herstellung von qualifizierenden Vermögenswerten werden als Teil der Kosten dieses Vermögensgegenstands aktiviert, wenn sie diesem direkt zuordenbar sind.

1.10 – Immaterielle Anlagen

Der Goodwill wird gemäss den Erfordernissen von IFRS 3, Unternehmenszusammenschlüsse, IAS 38, Immaterielle Vermögenswerte, und IAS 28, Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures, erfasst. Der Goodwill wird nicht abgeschrieben, sondern jährlich auf seine Werthaltigkeit gemäss IAS 36, Wertminderung von Vermögenswerten, geprüft.

Marken und Lizenzen werden zu historischen Werten aktiviert und über die voraussichtliche Nutzungsdauer, längstens aber über zehn Jahre, erfolgswirksam linear abgeschrieben.

Erworbene Softwarelizenzen werden auf Basis der Anschaffungs- und Inbetriebnahmekosten der jeweiligen Software aktiviert und über die Nutzungsdauer der Software (drei bis fünf Jahre) erfolgswirksam linear abgeschrieben.

Kosten, die im direkten Zusammenhang mit der Erstellung separater identifizierbarer einzelner Softwareprodukte entstehen, die vom Konzern kontrolliert werden und voraussichtlich für länger als ein Jahr einen Nutzen erwirtschaften, werden als immaterielle Anlagen erfasst und über die Nutzungsdauer von drei Jahren abgeschrieben. Die direkten Kosten beinhalten die Kosten für die Softwareentwicklung, die Personalkosten, die direkt zuordenbaren Beratungskosten sowie einen angemessenen Anteil der relevanten Gemeinkosten. Kosten im Zusammenhang mit der Entwicklung und Wartung von übriger Software werden in der Periode, in der sie anfallen, als Aufwand verbucht.

Immaterielle Anlagen, welche im Zusammenhang mit einem Unternehmenszusammenschluss erworben wurden, mit Ausnahme von Abbaurechten, werden wie folgt über die Restnutzungsdauer abgeschrieben:

· Technologien	3 bis 15 Jahre
· Kundenbeziehungen	6 bis 20 Jahre
· Markennamen	10 Jahre
· Auftragsbestand	2 Jahre

Abbaurechte werden nach der Methode der produzierten Einheiten über die Nutzungsdauer abgeschrieben.

Am 1. Juni 2007 trat ein Gesetz der Europäischen Gemeinschaft über Chemikalien und deren sichere Verwendung in Kraft. Es behandelt die Neuregelung, Registrierung, Zulassung und Beschränkung von chemischen Substanzen (REACH). REACH gelangt für alle diejenigen Substanzen zur Anwendung, die in der Europäischen Gemeinschaft hergestellt, gehandelt und verwendet werden, sei es in reiner Form, als Mischung, oder als Bestandteil von Produkten. REACH verlangt die Registrierung von gewissen Substanzen mit einem Volumen von mehr als 1 000 Tonnen pro Jahr bis Ende 2010 und von verschiedenen weiteren Substanzen, abhängig von deren Klassifizierung, bis 2018.

Da Clariant in der chemischen Industrie tätig ist, entstehen dem Konzern Kosten im Zusammenhang mit REACH. Diese Kosten werden im Kontext von IAS 38, Immaterielle Vermögenswerte, betrachtet. Die in Frage kommenden Werte werden aktiviert und als immaterielle Anlagen ausgewiesen. Die ersten beiden Phasen wurden per 2010 bzw. 2013 abgeschlossen. Die in diesen Phasen erfassten immateriellen Vermögenswerte werden seit 2011 (erste Phase) bzw. seit 2014 (zweite Phase) über ihre geschätzte Nutzungsdauer von zwölf Jahren linear über die Erfolgsrechnung abgeschrieben.

1.11 – Wertminderung von Vermögensgegenständen

Wertminderungen von Vermögenswerten werden gemäss IAS 36, Wertminderung von Vermögenswerten, erfasst und ausgewiesen.

1.12 – Zum Verkauf gehaltene Vermögenswerte und aufzugebene Geschäftsbereiche

Vermögenswerte werden zu »zum Verkauf gehalten« umklassiert, wenn ihr Buchwert durch einen Verkauf realisiert werden soll und dieser sehr wahrscheinlich ist. Sie werden zum tieferen ihres Buchwerts oder ihres Marktwerts abzüglich der Kosten der Veräusserung erfasst, in Übereinstimmung mit IFRS 5, Zur Veräusserung gehaltene langfristige Vermögenswerte und aufzugebene Geschäftsbereiche.

1.13 – Vorräte

Gekaufte Produkte werden zu Anschaffungskosten, selbst gefertigte Produkte zu Herstellkosten inkl. entsprechender Produktionsgemeinkosten bewertet. Die Bewertung der Vorräte zum Bilanzstichtag basiert auf Standardkosten, die in der Regel den effektiven Kosten auf gewichteter Durchschnittsbasis entsprechen. Dieser Bewertungsansatz wird auch für die Bemessung der Herstellkosten in der Erfolgsrechnung herangezogen. Bei Vorräten mit einem niedrigeren Nettoveräußerungswert wird eine entsprechende Anpassung vorgenommen.

Unverkäufliche Waren werden vollständig wertberichtigt. Diese Anpassungen werden in Form von Wertberichtigungen verbucht und in der Bilanz direkt vom Vorratswert in Abzug gebracht. Die Wertberichtigungen werden wieder aufgelöst, wenn die betreffenden Vorräte entweder verkauft oder vernichtet werden und deswegen aus der Bilanz abgehen.

1.14 – Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden gemäss den Erfordernissen von IAS 39, Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung, erfasst.

1.15 – Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel enthalten Kassenbestände, Sicht- und Depositionsgelder sowie kurzfristige Anlagen mit einer ursprünglichen Laufzeit von 90 Tagen oder weniger. Kontokorrentkredite sind in der Bilanz als Finanzverbindlichkeiten im Rahmen der kurzfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

1.16 – Derivative Finanzinstrumente und Hedging

Derivative Finanzinstrumente werden gemäss den Erfordernissen von IAS 39, Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung, erfasst.

1.17 – Leasing

Der Konzern unterscheidet Verbindlichkeiten aus Finanzleasing und solche aus operativem Leasing. Die Bilanzierung erfolgt gemäss IAS 17, Leasingverhältnisse.

1.18 – Laufende Ertragssteuern

Die steuerbaren Gewinne (Verluste) der Konzerngesellschaften werden gemäss den Steuergesetzen des jeweiligen Landes, in welchem die betreffende Gesellschaft tätig ist, ermittelt. Sie bilden die Basis für die Berechnung der Ertragssteuerzahlungen (-erstattungen) der Berichtsperiode anhand der geltenden lokalen Steuersätze. Die Verbuchung erfolgt gemäss den Erfordernissen von IAS 12, Ertragssteuern.

1.19 – Latente Ertragssteuern

Zur Berechnung latenter Ertragssteuern gelangt die Comprehensive Liability Method zur Anwendung, wie sie von IAS 12, Ertragssteuern, vorgeschrieben ist.

Für temporäre Differenzen im Zusammenhang mit Beteiligungen an Tochtergesellschaften werden keine latenten Steuern ermittelt, sofern der Anteilseigner (Muttergesellschaft) den zeitlichen Verlauf der Umkehrung der temporären Differenz steuern kann und gleichzeitig eine Umkehr der temporären Differenz in absehbarer Zeit unwahrscheinlich ist.

1.20 – Rückstellungen für Leistungen an Arbeitnehmer

Die verschiedenen Konzerngesellschaften unterhalten unterschiedliche Vorsorgeprogramme. Diese sind sowohl leistungs- als auch beitragsorientierter Natur und umfassen auch medizinische und andere Vorsorgepläne. Die Verpflichtungen für Leistungen an Arbeitnehmer werden gemäss den Erfordernissen von IAS 19, Leistungen an Arbeitnehmer, ermittelt und verbucht.

Beitragsorientierte Vorsorgepläne: Beiträge an beitragsorientierte Vorsorgepläne werden in der Erfolgsrechnung der jeweiligen Periode ausgewiesen.

Leistungsorientierte Vorsorgepläne. Zur Bestimmung des Rückstellungsbetrags für leistungsorientierte Vorsorgepläne wird das Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected Unit Credit Method) herangezogen. Die Bewertungen erfolgen auf regelmässiger Basis durch unabhängige Versicherungsexperten. Für die grösseren Vorsorgeeinrichtungen werden diese Bewertungen jährlich vorgenommen, für die kleineren mindestens alle drei Jahre, mit systematischen Aktualisierungen in den Zwischenjahren.

Die in der Bilanz erfasste Verpflichtung für leistungsorientierte Vorsorgepläne entspricht dem Gegenwartswert der Verpflichtung zum Bilanzstichtag abzüglich des Marktwerts der Vermögenswerte des Vorsorgeplans.

Die versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste werden in der Periode, in welcher sie anfallen, im sonstigen Ergebnis im Eigenkapital erfasst. Ansprüche aus früheren Perioden werden sofort erfolgswirksam erfasst.

Einige Konzerngesellschaften bieten ihren Pensionären eine **medizinische Vorsorgeeinrichtung**. Voraussetzung für die Berechtigung zu diesen Leistungen ist normalerweise, dass der Mitarbeitende bis zum Pensionsalter im Unternehmen tätig ist und seine Unternehmenszugehörigkeit eine bestimmte Mindestdauer überschreitet. Die erwarteten Kosten für diese Leistungen werden über den Zeitraum der Unternehmenszugehörigkeit hinweg zurückgestellt. Dazu wird eine ähnliche Bilanzierungsmethode wie für leistungsorientierte Vorsorgepläne herangezogen. Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aufgrund erfahrungsbedingter Anpassungen sowie etwaige Veränderungen der versicherungsmathematischen Annahmen werden in der Periode, in welcher sie anfallen, im sonstigen Ergebnis erfasst.

Die Aufwendungen für leistungs- und beitragsorientierte Pensionspläne sowie für Abgangsentschädigungen sind im Personalaufwand der Funktionsbereiche der betroffenen Mitarbeitenden oder in den Aufwendungen für Restrukturierungen enthalten.

Sonstige langfristige Ansprüche von Mitarbeitenden sind Ansprüche (mit Ausnahme von Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses und Abgangsentschädigungen), die nicht innerhalb von zwölf Monaten nach der entsprechenden Leistungserbringung durch die Mitarbeitenden in voller Höhe fällig werden. Dazu zählen z.B. Lohnfortzahlung bei längerer Abwesenheit wie z.B. Sabbaticals oder aufgrund der Dauer des Dienstverhältnisses erworbene Abwesenheitsansprüche sowie Jubiläumszulagen und sonstige aus der Dauer des Dienstverhältnisses erwachsende Zahlungsansprüche.

Die Bilanzierungsgrundsätze für sonstige langfristige Ansprüche von Mitarbeitenden gleichen denen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Der einzige Unterschied besteht darin, dass versicherungsmathematische Gewinne und Verluste unmittelbar erfolgswirksam verbucht werden.

Kurzfristige Ansprüche von Mitarbeitenden sind Ansprüche (mit Ausnahme von Abgangsentschädigungen), die innerhalb von zwölf Monaten nach der entsprechenden Leistungserbringung durch die Mitarbeitenden in voller Höhe fällig werden.

1.21 – Rückstellungen

Rückstellungen werden gemäss den Erfordernissen von IAS 37, Rückstellungen, Eventualschulden und Eventualforderungen, erfasst und ausgewiesen.

1.22 – Forschung und Entwicklung

Der Aufwand für Entwicklung wird so weit aktiviert, wie die Kriterien von IAS 38 erfüllt sind.

Mit Rücksicht auf die Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Entwicklung von wichtigen neuen Produkten hat Clariant von einer Aktivierung von Entwicklungskosten Abstand genommen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass aufgrund der Struktur der F&E-Aktivitäten in den einzelnen Geschäftsfeldern von Clariant eine Zuordnung des künftigen wirtschaftlichen Nutzens auf bestimmte immaterielle Güter (Patente) schwierig ist.

Die in den Sachanlagen berücksichtigten Laborgebäude und -einrichtungen werden gemäss den Konzernrichtlinien in Erläuterung 1.09 über die geschätzte Nutzungsdauer abgeschrieben.

1.23 – Segmentberichterstattung

Die Offenlegung der Segmentinformationen erfolgt auf dieselbe Weise wie in der internen Berichterstattung an den obersten operativen Entscheidungsträger. Der oberste operative Entscheidungsträger ist das Executive Committee, das für strategische Entscheidungen, die Leistungsbeurteilung der Segmente und die Zuteilung der Ressourcen an die Segmente verantwortlich ist.

Am 28. Februar 2015 veräusserte Clariant die zur Business Area Catalysis & Energy gehörenden Energy-Storage-Aktivitäten an den britischen Konzern Johnson Matthey. Die zu diesen Aktivitäten gehörenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden im vierten Quartal 2014 zu »zur Veräusserung gehalten« umgliedert und bei der Veräusserung aus der Bilanz entfernt.

Clariant hat seine sieben Business Units (BU) für Berichtszwecke in Übereinstimmung mit IFRS 8, Operative Segmente, in vier Business Areas (BA) gegliedert:

- Care Chemicals (BU ICS)
- Catalysis (BU Catalysts, Energy-Storage-Aktivitäten 2015 veräussert)
- Natural Resources (BU Oil & Mining Services, BU Functional Minerals)
- Plastics & Coatings (BU Additives, BU Masterbatches, BU Pigments)

Die vier Business Areas tragen volle Verantwortung für ihre operativen Ergebnisse. Die Business Units wurden aufgrund von Gemeinsamkeiten hinsichtlich von Produkten, Märkten, Technologien und Zyklizitäten in Business Areas, wie nachstehend beschrieben, zusammengefasst.

Die Business Area **Care Chemicals** umfasst die Business Units Industrial & Consumer Specialties, Food Additives sowie das zukünftige Geschäft der Industrial Biotechnology. Sie konzentriert sich auf attraktive Segmente mit hoher Marge und niedriger Zyklizität. Die Business Area folgt den durch Lifestyle geprägten Megatrends und unterstreicht damit das Image von Clariant als Lieferant von grünen und nachhaltigen Produkten.

Die Business Area **Catalysis** entwickelt, produziert und verkauft eine grosse Palette von Katalysatorprodukten für die chemische-, Brennstoff- und die Automobilindustrie. Die Energy-Storage-Aktivitäten wurden 2015 verkauft. Diese Business Area ist die kleinste innerhalb des Konzerns, jedoch hoch profitabel, mit hohen Wachstumsraten und einer schwachen Zyklizität, die mit den Investitionszyklen der petrochemischen Industrie übereinstimmt.

Die Business Area **Natural Resources** mit den Business Units Oil & Mining Services und Functional Minerals ist geprägt durch hohes Wachstum, niedrige Zyklizität und eine starke Orientierung an den Megatrends. Die wichtigsten Antriebsfaktoren sind die steigende Nachfrage nach hochwertigen Spezialitäten-Chemikalien, welche in der Öl- und Bergbauindustrie, in der Lebensmittel- und in der Verpackungsindustrie Verwendung finden, sowie der zunehmende Verbrauch von Öl, Gas und Rohmetallen in den schnell wachsenden Volkswirtschaften.

Die Business Area **Plastics & Coatings** umfasst die Business Units Additives, Pigments und Masterbatches. Die Business Area ist stark im europäischen Markt engagiert und demzufolge geprägt durch tieferes Wachstum und wirtschaftliche Zyklen. Die wichtigsten Antriebsfaktoren sind die zunehmende Verwendung von Plastikmaterialien mit individuell gestalteten Eigenschaften in Anwendungen wie Mobiltelefonen, Automobilen und in der Bauindustrie, sowie der zunehmende Plastikverbrauch, welcher mit dem steigenden Wohlstand einhergeht.

Corporate: Aufwand und Ertrag auf der Ebene von Corporate umfassen die Kosten für die Konzernzentrale sowie einige Koordinationsfunktionen in den wichtigsten Ländern. Darüber hinaus sind hier bestimmte Ertrags- und Aufwandsposten angesiedelt, die, den Business Areas nicht direkt zuzuordnen sind, so etwa die zentralen F&E-Kosten.

Die Business Areas des Konzerns sind Segmente, die jeweils verschiedene Produkte anbieten. Diese Segmente werden unabhängig geführt, da sie jeweils eigenständige Produkte herstellen und vertreiben, die unterschiedliche Technologien und Marketingstrategien erfordern sowie spezifischen Chancen und Risiken unterliegen, die sich von denen der übrigen Segmente unterscheiden.

Segmenterlöse sind die in der Erfolgsrechnung des Konzerns dargestellten Umsätze, die einem Segment direkt zugeordnet werden können, sowie der relevante Anteil der Erlöse, der sich sinnvoll einem Segment zuweisen lässt, unabhängig davon, ob es sich dabei um Verkäufe an externe Kunden oder Transaktionen mit anderen Segmenten handelt.

Segmentaufwendungen sind Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit eines Segments, die dem Segment direkt zugeordnet werden können, sowie der relevante Anteil der Aufwendungen, der sich sinnvoll einem Segment zuweisen lässt, einschliesslich der Aufwendungen, die sich auf Verkäufe an externe Kunden und auf Transaktionen mit anderen Segmenten beziehen.

Umsätze zwischen Segmenten erfolgen zu marktüblichen Konditionen, wie sie auch für Transaktionen mit Dritten angewendet werden.

Das Nettobetriebsvermögen der Segmente besteht vorwiegend aus Sachanlagen, immateriellen Anlagen, Vorräten sowie Forderungen, abzüglich betrieblicher Verbindlichkeiten. Im Normalfall werden Aktiven und Passiven von Corporate nicht den Segmenten zugeordnet. Die Aktiven und Passiven von Corporate setzen sich in erster Linie aus der Nettoliquidität (flüssige Mittel, kurzfristige Geldanlagen und Wertpapiere des Umlaufvermögens abzüglich finanzieller Verbindlichkeiten) sowie den latenten und laufenden Ertragssteuern zusammen.

Das Executive Committee beurteilt die Leistung der operativen Segmente vornehmlich aufgrund von Kennzahlen, die auf der Erfolgsrechnung beruhen. Dies sind u.a. der Umsatz mit Dritten, EBITDA, das operative Ergebnis und der Cashflow. Zinsaufwendungen und -erträge sowie Steuern werden nicht den Segmenten zugeordnet. Die Kapitalrendite der Segmente wird aufgrund des Return on Invested Capital (ROIC) beurteilt.

1.24 – Aktienkapital und Reserven

Alle ausgegebenen Aktien sind Stammaktien und somit Bestandteil des Eigenkapitals. Kosten, die der Emission neuer Aktien oder Optionen direkt zurechenbar sind, werden – abzüglich anfallender Steuern – als entsprechende Minderung des Agios im Eigenkapital ausgewiesen.

Geschriebene Put-Optionen auf Clariant Aktien als Basiswert werden als Verpflichtung zum Kauf von Clariant Aktien ausgewiesen, falls die Anzahl der Aktien fixiert ist und die physische Abwicklung zu einem festen Preis verlangt wird, wenn die Option ausgeübt wird. Zu Beginn wird die Verbindlichkeit zum Barwert des Ausübungspreises der Option erfasst und gleichzeitig im Eigenkapital verbucht.

Die Verbindlichkeit wird danach zu fortgeführten Anschaffungskosten und nach der Effektivzinsmethode bewertet. Nachdem solche geschriebenen Put-Optionen ausgeübt wurden, wird die Verbindlichkeit aufgelöst und die Belastung aus dem Eigenkapital als eigene Aktien umgegliedert.

Clariant-Aktien, die als Basiswerte solcher Put-Optionen dienen, werden nicht mit in die Berechnung des Gewinns pro Aktie einbezogen, aber zur Berechnung des Verwässerungseffekts, sofern notwendig.

Die Reserven beinhalten die folgenden Elemente:

- **Agio:** Das Agio umfasst den Teil des Aktienpreises, der bei Ausgabe des Aktienkapitals über den Nennwert der Aktien hinaus bezahlt wurde.
- **Kumulierte Umrechnungsreserve:** Dieser Posten beinhaltet die Umrechnungsdifferenzen, die bei der Umrechnung der Bilanzen derjenigen ausländischen Tochtergesellschaften entstanden, deren Rechnungslegung in einer anderen Währung als der Funktionswährung der Muttergesellschaft erfolgt. Daneben werden auch diejenigen Währungsdifferenzen darin erfasst, die bei der Umrechnung von Finanzverbindlichkeiten entstehen, welche in einer anderen Währung als der Funktionalwährung der Muttergesellschaft Clariant AG aufgenommen wurden und die gleichzeitig als Hedge der Nettoinvestition in eine ausländische Tochtergesellschaft designed sind.

1.25 – Eigene Aktien

Eigene Aktien werden zu ihrem Nennwert von 3.70 CHF je Aktie vom Eigenkapital abgezogen. Unterschiede zwischen diesem Betrag und dem bei Erwerb bzw. Veräusserung eigener Aktien bezahlten bzw. erhaltenen Betrag werden in den zurückbehaltenen Gewinnen ausgewiesen.

1.26 – Finanzielle Verbindlichkeiten

Finanzielle Verbindlichkeiten werden gemäss den Erfordernissen von IAS 39, Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung, erfasst.

1.27 – Finanzanlagen

Die Finanzanlagen werden gemäss den Erfordernissen von IAS 39, Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung, gegliedert, erfasst, bewertet und, falls notwendig, wertberichtigt. Erwerbe und Verkäufe von Finanzanlagen werden zum Erfüllungstag verbucht, d.h. an dem Tag, an welchem der Konzern die Finanzanlage entweder erhält oder überträgt.

1.28 – Unternehmenszusammenschlüsse

Zur Bilanzierung von Unternehmenszusammenschlüssen verwendet der Konzern die Erwerbsmethode gemäss den Erfordernissen von IFRS 3, Unternehmenszusammenschlüsse, und bewertet übernommene Minderheitenanteile zum Marktwert (Full-Goodwill-Methode). Anschaffungsnebenkosten werden als Aufwand erfasst.

2. Unternehmensweites Risikomanagement, Identifizierung, Prüfung und Management

Mit dem unternehmensweiten Risikomanagement, basierend auf den Standards des Institute of Risk Managers, identifiziert der Konzern die eingegangenen Risiken jährlich in ihrem Ausmass für jede Business Unit, Service Unit und Region und prüft ihre Auswirkungen auf die Zielsetzungen im gesamten Konzern. Diese Zielsetzungen sind das Ergebnis der Gesamtstrategie des Konzerns, die vom Verwaltungsrat beschlossen und vom Executive Committee umgesetzt werden.

Das Executive Committee ist verantwortlich für die Überwachung der Risiken hinsichtlich Relevanz und Konsistenz.

Die Zielsetzungen werden jeweils im vierten Quartal festgelegt. Das Executive Committee nimmt diese Zielsetzungen zusammen mit den Chancen und Risiken anlässlich der Zusammenkünfte mit den Business Units unter die Lupe.

Es werden auch Massnahmen zur bestmöglichen Ausnützung der Chancen und zur Reduktion oder Einschränkung der Risiken geprüft und diskutiert. In diesem Zusammenhang werden auch Massnahmen zur Reduktion der Risiken definiert und Verantwortlichkeiten zugewiesen.

Alle Anspruchsgruppen sind verpflichtet, wichtige Veränderungen der festgestellten Risiken sowie allfällige neue Chancen und Risiken zu melden.

Zur Bewertung und Einstufung der Risiken werden Risikokataster geführt und die Auswirkungen finanzieller, operativer und reputativer Natur sowie die Eintretenswahrscheinlichkeiten der Risiken bewertet. Diese Bewertung umfasst auch die Massnahmen zum Management der identifizierten Risiken sowie deren zeitlichen Bezug. Die Effektivität der Massnahmen wird ebenfalls bewertet.

Wenn Chancen und Bedrohungen identifiziert und quantifiziert worden sind, übernimmt jeweils eine dafür qualifizierte Person die Verantwortung für das effektive Risikomanagement. Je nach Art des identifizierten Risikos sind dafür bisweilen spezielle Fähigkeiten notwendig. Die Bewertungen werden unter den verschiedenen Anspruchsgruppen regelmässig ausgetauscht und überarbeitet.

Die konsolidierte Risikobewertung wird dem Executive Committee, dem Audit Committee und dem Verwaltungsrat zur Begutachtung vorgelegt. Im Fall von neuen oder sich verändernden Risiken wird die Berichterstattung beschleunigt.

Zusammenfassungen der Risikobewertungen von Business Units, Regionen und Dienstleistungsstellen werden innerhalb des Kaders von Clariant in Form eines Konzernüberblicks in Umlauf gebracht.

Gewisse Funktionen haben Zugang zu den Risikobewertungen, um sie in ihrer Arbeit zu unterstützen. Beispiele dafür sind Environmental, Safety & Health Affairs (ESHA) zur Identifizierung von wichtigen Standorten für ihre Überwachungsprogramme sowie Internal Audit und Group Procurement.

Beispiele von identifizierten Risiken im Risikokataster:

2.1 – Regulation & Compliance: Umwelt- und Produktrisiken

Clariant ist zahlreichen Vorschriften und Standards unterworfen. Diese umfassen Vorschriften für die chemische Industrie, Länder-, Regierungs- und Kundenvorschriften sowie Vorschriften der Europäischen Union (EU) bezüglich der Registrierung, Evaluation, Bewilligung und Beschränkung von chemischen Substanzen (REACH). Corporate Product Stewardship ist für das Management dieser Aufgabe verantwortlich. Gewisse Aufgaben werden an Legal, ESHA und die Logistik delegiert.

2.2 – Standortrisiken

Diese betreffen für die Produktion wichtige Standorte und Produktionseinrichtungen. Ebenfalls eingeschlossen sind länderspezifische und kulturelle Fragen, welche Chancen und Bedrohungen für die Geschäftsziele darstellen könnten. Das Ziel ist die Gewährleistung von optimalen Produktionseinrichtungen. Das Risikomanagement dafür ist an ESHA und die regionalen Servicefunktionen delegiert.

2.3 – Wirtschaftliche Entwicklung

Die Erreichung der Unternehmensziele ist von der wirtschaftlichen Entwicklung abhängig. Das wirtschaftliche Umfeld wird daher in allen Märkten laufend überwacht. Entwickelt sich ein Markt nicht im Rahmen der Erwartungen, wird die Organisation dementsprechend angepasst.

3. Finanzrisikomanagement

3.1 – Finanzielle Risikofaktoren

Der Konzern ist bei seinen Aktivitäten einer Reihe finanzieller Risiken ausgesetzt: Marktrisiko (einschliesslich Wechselkursrisiko, Zinsrisiko und Preisrisiko), Kreditrisiko, Liquiditätsrisiko, Gegenparteiensrisiko, Finanzierungs- und Refinanzierungsrisiko und auch Erfüllungsrisiko. Der allgemeine Risikomanagementansatz des Konzerns konzentriert sich auf die Unvorhersehbarkeit der Finanzmärkte und verfolgt das Ziel, potenziell nachteilige Auswirkungen auf die finanzielle Leistungsfähigkeit des Konzerns zu angemessenen Hedgingkosten zu minimieren. Zur Absicherung bestimmter Risikokategorien verwendet Clariant derivative und nicht-derivative Finanzinstrumente und operative Strategien.

Das Finanzrisikomanagement ist in der zentralen Treasury-Abteilung (Corporate Treasury) angesiedelt und wird nach Richtlinien, die vom Executive Committee und vom Verwaltungsrat verabschiedet wurden, gehandhabt. Corporate Treasury identifiziert und bewertet in enger Zusammenarbeit mit den operativen Einheiten und Funktionen des Konzerns die Finanzrisiken und sichert sie ab. Es bestehen schriftliche Grundsätze bezüglich des allgemeinen Managements des Wechselkursrisikos, des Kreditrisikos sowie der Nutzung derivativer und nicht-derivativer Finanzinstrumente und der Verwendung überschüssiger Liquidität (Gegenparteiensrisiko).

Marktrisiko

Wechselkursrisiko

- **Abhängigkeit von Wechselkursrisiken:** Der Konzern ist international tätig und somit durch das Engagement in verschiedenen Währungen einem Wechselkursrisiko ausgesetzt. Dies gilt insbesondere in Bezug auf den Euro und den US-Dollar sowie in einem gewissen Ausmass in Bezug auf Währungen in Schwellenländern. Das Wechselkursrisiko ergibt sich aus zukünftigen Geschäftstransaktionen, verbuchten Vermögenswerten und Verbindlichkeiten sowie ausländischen Nettoinvestitionen, wenn diese nicht in der Funktionswährung der jeweiligen Tochtergesellschaft denominated sind.

- **Steuerung des Wechselkursrisikos:** Zur Reduzierung des Wechselkursrisikos aus künftigen Geschäftstransaktionen und verbuchten Vermögenswerten und Verbindlichkeiten nutzen die Konzerngesellschaften Kassageschäfte, Devisentermingeschäfte, Devisenoptionen und Devisenswaps in Übereinstimmung mit den Konzerngrundsätzen zu Wechselkursrisiken. Corporate Treasury ist in enger Abstimmung mit den operativen Konzerngesellschaften dafür verantwortlich, die Höhe der Nettopositionen aller ausländischen Währungen durch geeignete Absicherungsgeschäfte zu steuern.

Es ist die Politik des Konzerns, selektiv gewisse Nettofremdwährungspositionen aus Transaktionen in allen Hauptwährungen abzusichern.

Fremdwährungspositionen, die sich aus dem Nettovermögen der Auslandaktivitäten ergeben, werden vornehmlich durch die Aufnahme von Finanzschulden in der entsprechenden Währung gesteuert.

Weitere Informationen zum Fremdwährungsmanagement finden Sie in Erläuterung 30.

- **Sensitivität gegenüber Wechselkursrisiken:** Die geschätzten prozentualen Veränderungen der folgenden Wechselkurse basieren auf der Wechselkursvolatilität, die für eine vorausschauende Dauer von 360 Tagen gilt.

Wäre der Euro am 31. Dezember 2016 unter Konstanthaltung aller anderen Variablen gegenüber dem Schweizer Franken 6% (2015: 22%) stärker/schwächer geworden, hätte sich das Vorsteuerergebnis des Konzerns um 26 Mio. CHF erhöht/verringert (2015: 32 Mio. CHF verringert/erhöht); dies hauptsächlich als Ergebnis der Wechselkursveränderungen auf den auf Euro lautenden flüssigen Mitteln, konzerninternen Finanzierungen und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber Dritten. Das Eigenkapital wäre 42 Mio. CHF tiefer/höher gewesen (2015: 194 Mio. CHF tiefer/höher), hauptsächlich aufgrund der Wechselkursveränderungen in den auf Euro lautenden Absicherungsgeschäften.

Wäre der US-Dollar am 31. Dezember 2016 unter Konstanthaltung aller anderen Variablen gegenüber dem Schweizer Franken 8% (2015: 23%) stärker/schwächer geworden, hätte sich das Vorsteuerergebnis des Konzerns um 32 Mio. CHF erhöht/verringert (2015: 121 Mio. CHF erhöht/verringert); dies hauptsächlich als Ergebnis der Wechselkursveränderungen in den auf US-Dollar lautenden flüssigen Mitteln sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Das Eigenkapital wäre 24 Mio. CHF tiefer/höher gewesen, hauptsächlich aufgrund der Wechselkursveränderungen in den auf US-Dollar lautenden Absicherungsgeschäften.

Zinsrisiko

- **Abhängigkeit vom Zinsrisiko:** Finanzschulden, die zu variablen Zinssätzen eingegangen werden, sowie die flüssigen Mittel setzen den Konzern einem Cashflow-Zinssatzrisiko aus. Das Ausmass dieses Risikos war zum 31. Dezember 2016 unwesentlich. Finanzschulden, die zu fixen Zinssätzen begeben werden, setzen den Konzern keinem Marktwert-Zinssatzrisiko aus, da diese zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden. Ende 2016 und 2015 betrug der Anteil der festverzinslichen Nettofinanzschulden 100%.

- **Steuerung des Zinssatzrisikos:** Die Politik des Konzerns besteht darin, den Zinsaufwand unter Verwendung von variabel- und festverzinslichen Schulden und zinsbasierenden Derivaten zu steuern. Corporate Treasury überwacht fortlaufend das Verhältnis der fest- und variabel verzinslichen Nettoschulden.

- **Sensitivität gegenüber dem Zinssatzrisiko:** Für die Berechnung der Auswirkung einer möglichen Zinssatzveränderung auf das Ergebnis wurde eine gewichtete durchschnittliche Zinssatzveränderung bestimmt, die auf den Konditionen der variabel verzinslichen Finanzverbindlichkeiten, den Festgeldanlagen und den Veränderungen in den entsprechenden Zinssätzen basiert (Vergleich der Zinssätze von Ende 2016 gegenüber 2015).

Wären per 31. Dezember 2016 die Eurozinssätze der variabel verzinslichen kurzfristigen Nettofinanzschulden unter Konstanthaltung aller anderen Variablen um 19 Basispunkte höher/tiefer gewesen, wäre das Vorsteuerergebnis 0.8 Mio. CHF höher/tiefer ausgefallen (2015: 0.3 Mio. CHF tiefer/höher bei einer Zinssatzveränderung um 24 Basispunkte).

Übrige Preisrisiken

In Bezug auf den Konzernabschluss per 31. Dezember 2016 und 2015 war der Konzern keinen anderen Preisrisiken im Sinn von IFRS 7, Finanzinstrumente: Angaben, ausgesetzt.

Kreditrisiko

- **Abhängigkeit von Kreditrisiken:** Kreditrisiken bestehen auf den flüssigen Mitteln, derivativen Finanzinstrumenten und Einlagen bei Banken und anderen Finanzinstitutionen sowie auf Krediten an Grosshandels- und Endabnehmer, einschliesslich ausstehender Forderungen und eingegangener Lieferverpflichtungen. Kundenrisiken entstehen hauptsächlich durch Ausfallrisiken und Länderrisiken. Zum 31. Dezember 2016 wies der Konzern aufgrund der breiten Kundenbasis mit mehr als 30 000 (2015: 28 000) aktiven Kundenkonten keine signifikante Konzentration von Kundenrisiken resp. von Länderrisiken auf.

- **Steuerung der Kreditrisiken:** Der Konzern verfolgt eine Kreditrisikopolitik, um sicherzustellen, dass Verkäufe nur an Kunden getätigt werden, für die eine angemessene Prüfung der Kreditwürdigkeit, einschliesslich der Vergabe einer Kreditlinie, vorgenommen wurde. Die Abläufe sind standardisiert und in einer Customer Credit Risk Policy geregelt. Die Überwachung wird von bestehenden IT-Systemen unterstützt und mit Credit-Management-Instrumenten kontrolliert. Kreditrisiken sind teilweise durch eine Kreditrisikoversicherung abgedeckt.

Fälligkeitsstruktur	31.12.2016	31.12.2015
Nicht fällig	89%	87%
Überfällig	11%	13%
- weniger als 30 Tage	8%	9%
- mehr als 30 Tage	3%	4%

Kundenforderungen nach konzerninternen Risikokategorien	31.12.2016	31.12.2015
A - geringes Risiko	27%	21%
B - geringes bis mittleres Risiko	32%	30%
C - mittleres bis hohes Risiko	30%	32%
D - hohes Risiko	11%	16%
N - Kunden, deren Rating noch in Abklärung ist	0%	1%

Finanzinstrumente beinhalten ein Risikoelement, dass die Gegenpartei nicht in der Lage ist, entweder die Wertpapiere zu begeben oder die vertragliche Leistung zu erbringen. Aus diesem Grund arbeitet Clariant bei der Geldanlage wenn immer möglich nur mit Banken und Finanzinstituten als Gegenpartei, die mindestens über ein »BB« -Rating verfügen. Das kumulierte Risiko gegenüber diesen Gegenparteien wird von Corporate Treasury laufend überwacht. Deswegen sind auch zukünftig keine wesentlichen Verluste aus Gegenparteirisiken zu erwarten.

Der Konzern unterhält eine grössere Cash-Pooling-Struktur mit einer führenden europäischen Bank, über welche die meisten europäischen Tochtergesellschaften ihren Zahlungsverkehr in Euro abwickeln. Als Ergebnis dieses Cash-Pools hat der Konzern zu gewissen Zeiten substantielle kurzfristige Guthaben und zu anderen Zeiten substantielle kurzfristige Finanzverbindlichkeiten. Im Hinblick darauf, dass die betreffende Bank ein »A+« -Rating der wichtigsten Ratingagenturen aufweist, ist Clariant der Ansicht, dass dies kein wesentliches Gegenparteirisiko darstellt.

Zum Bilanzstichtag wurden 75 % (2015: 79 %) der gesamten Bestände an flüssigen Mitteln bei fünf Banken gehalten (2015: vier), bei jeder ein Betrag von zwischen 74 Mio. CHF und 494 Mio. CHF (2015: zwischen 75 und 351 Mio. CHF). Alle diese Banken wiesen ein »A«-Rating (2015: »A«) oder besser auf.

Die nachstehende Tabelle zeigt in Prozent der gesamten flüssigen Mittel den Anteil, der zum Bilanzstichtag bei jeder der jeweils drei grössten Gegenparteien (ohne Euro-Cash-Pool-Bank) angelegt ist:

Gegenpartei	Rating	31.12.2016
Bank 1	A	13%
Bank 2	A	9%
Bank 3	A+	9%

Gegenpartei	Rating	31.12.2015
Bank A	AA	18%
Bank B	A	16%
Bank C	A	8%

Liquiditätsrisiko

• **Steuerung des Liquiditätsrisikos:** Die Cashflow-Planung wird von den Konzerngesellschaften vorgenommen und von Corporate Treasury aggregiert. Corporate Treasury überwacht die Planung des Liquiditätsbedarfs, um sicherzustellen, dass dem operativen Geschäft jeweils genügend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen und gleichzeitig genügend Spielraum bei den nicht beanspruchten Kreditlinien besteht. Der Konzern achtet darauf, dass die von den Kreditgebern gemachten Auflagen jederzeit eingehalten werden. Das Executive Committee berücksichtigt dabei die Finanzierungspläne und allfällige Alternativen.

Flüssige Mittel, die nicht in den operativen Aktivitäten des Konzerns benötigt werden, werden in kurzfristigen Geldmarktforderungen oder handelbaren Wertpapieren angelegt, wenn damit ein Zinsvorteil gegenüber einer normalen Bankeinlage erzielt werden kann. Am 31. Dezember 2016 hielt der Konzern Geldmarktanlagen im Betrag von 627 Mio. CHF (2015: 373 Mio. CHF), davon 277 Mio. CHF in Geldmarktforderungen mit initialer Laufzeit von mehr als 90 Tagen (2015: 152 Mio. CHF).

Die nachstehende Tabelle zeigt das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten des Konzerns. Die ausgewiesenen Beträge sind die vertraglich festgelegten, undiskontierten Geldflüsse und weichen deshalb von den in der Bilanz ausgewiesenen Finanzverbindlichkeiten ab.

31. Dezember 2016 Mio. CHF	Weniger als 1 Jahr	1 bis 2 Jahre	2 bis 5 Jahre	Später als 5 Jahre
Finanzverbindlichkeiten	955	251	1 014	643
Zinsen auf Finanzverbindlichkeiten	74	41	81	26
Verbindlichkeiten aus Finanzleasing	1	1	4	17
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 228	–	–	–
Derivative Finanzinstrumente	2	–	–	–

31. Dezember 2015 Mio. CHF	Weniger als 1 Jahr	1 bis 2 Jahre	2 bis 5 Jahre	Später als 5 Jahre
Finanzverbindlichkeiten	394	654	697	508
Zinsen auf Finanzverbindlichkeiten	68	63	65	33
Verbindlichkeiten aus Finanzleasing	2	1	4	19
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 093	–	–	–
Derivative Finanzinstrumente	1	–	–	–

Der Konzern deckt seine Verbindlichkeiten aus dem operativen Geldfluss, aus Liquiditätsreserven in Form der flüssigen Mittel, Geldmarktanlagen (31. Dezember 2016: 1320 Mio. CHF gegenüber 941 Mio. CHF per 31. Dezember 2015), nicht zugesicherten offenen Cash-Pool-Limiten und Bankkreditlinien (31. Dezember 2016: 132 Mio. CHF, 31. Dezember 2015: 173 Mio. CHF), weiteren nicht fest zugesagten Kreditlimiten und durch die Ausgabe von Kapitalmarktinstrumenten.

Am 16. Dezember 2016 unterzeichnete Clariant eine Vereinbarung über einen neuen revolving syndizierten Kreditvertrag (RCF) über 500 Mio. CHF mit einer Laufzeit von fünf Jahren. Der Kreditvertrag enthält zwei zusätzliche Optionen auf Verlängerung um jeweils ein Jahr und Ziehungsoptionen in verschiedenen Währungen. Die RCF ist als Club Deal mit zehn Banken aufgesetzt und enthält eine Akkordeon-Option, welche eine Aufstockung auf 600 Mio. CHF erlaubt. Die revolving syndizierte Kreditfazilität ist als »Back-stop«-Fazilität strukturiert und stärkt somit die Liquidität und das Kredit-Rating des Konzerns. Der Kreditvertrag enthält die üblichen Covenants bezüglich Verpfändungen, Drittverzug, Änderung der Besitzverhältnisse, Einschränkungen von Veräusserungen, Firmenzusammenschlüssen und Verschuldung der Tochtergesellschaften. Der Konzern ist verpflichtet, einen Covenant bezüglich des Verschuldungsgrads einzuhalten, welcher halbjährlich gemessen wird.

3.2 – Bestimmung des Marktwerts

IFRS 13, Bewertung des beizulegenden Zeitwerts, verlangt, dass für Finanzinstrumente, welche in der Bilanz zum Marktwert bewertet sind, die Marktwerte gemäss untenstehender Marktwerthierarchie offengelegt werden.

Die Marktwerthierarchie ist wie folgt definiert:

- **Level 1:** Effektive (unbereinigte) Marktpreise in aktiven Märkten gehandelter identischer Finanzinstrumente.
- **Level 2:** Andere Preise als die Marktpreise in Level 1, welche für das betreffende Finanzinstrument festgestellt werden können, entweder direkt (als Preise) oder indirekt (aus Preisen abgeleitet).
- **Level 3:** Bewertungen, welche nicht auf feststellbaren Marktdaten beruhen (d.h. nicht im Markt erfassbare Daten).

Bewertungsmethoden

Per 31. Dezember 2016 wurden alle offenen Geschäfte im Bereich der derivativen Finanzinstrumente nach den folgenden Methoden bewertet:

Devisentermingeschäfte: Die Bewertung von Devisentermingeschäften beruht auf dem Modell des diskontierten Cashflows, wobei am Markt feststellbare Variablen wie Zinskurven oder Spotkurse verwendet werden.

Devisenoptionen: Die Bewertung von Devisenoptionen basiert auf dem Black-Scholes-Modell, wobei wichtige am Markt feststellbare Variablen wie die Volatilität und Ausübungspreise verwendet werden.

Finanzinstrumente, die zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, sind den derivativen Finanzinstrumenten gemäss Level 2 zugeordnet (siehe Erläuterung 30). 2016 und 2015 wurden keine Umgliederungen zwischen den Levels vorgenommen.

3.3 – Steuerung des Kapitalrisikos

Mit der Steuerung des investierten Kapitals stellt der Konzern die Fortführung der Geschäfte sicher, um Gewinn für die Aktionäre und Nutzen für die übrigen Anspruchsparteien zu erzielen. Daneben soll die Kapitalstruktur so aufgesetzt werden, dass die Kapitalkosten möglichst optimiert werden können. Dies berücksichtigt auch Ratingaspekte.

Um die Kapitalstruktur zu erhalten oder anzupassen, kann der Konzern die an die Aktionäre ausbezahlte Ausschüttung anpassen, Eigenkapital an die Aktionäre zurückbezahlen, neue Aktien ausgeben oder Vermögen veräussern, um Schulden zurückzuzahlen.

Der Konzern überwacht das Kapital auf Basis des investierten Kapitals als Teil des Return-on-Invested-Capital-Konzepts. Das investierte Kapital ergibt sich aus der Summe des Eigenkapitals gemäss der konsolidierten Bilanz, kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten gemäss der konsolidierten Bilanz und geschätzten Verbindlichkeiten aus operativen Leasings, abzüglich der im operativen Geschäft nicht benötigten flüssigen Mittel und kurzfristigen Festgelder.

Das investierte Kapital setzte sich per Ende 2016 und 2015 wie folgt zusammen:

Mio. CHF	2016	2015
Total Eigenkapital	2 546	2 494
Kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten	2 865	2 253
Geschätzte Verbindlichkeiten aus operativem Leasing	460	421
Abzüglich flüssige Mittel und kurzfristige Festgelder*	- 1 320	- 941
Betrieblich notwendige flüssige Mittel	117	116
Investiertes Kapital	4 668	4 343

* inkl. Geldmarktanlagen mit einer Laufzeit von mehr als 90 Tagen.

Per Ende 2016 erachtet Clariant das investierte Kapital als angemessen.

4. Kritische Schätzungen und Bewertungen im Rahmen der Bilanzierung

Schätzungen und Bewertungen werden kontinuierlich überprüft und basieren u.a. auf Vergangenheitswerten. Daneben berücksichtigen sie auch Erwartungen bezüglich künftiger Ereignisse, deren Eintreten unter den gegebenen Umständen für wahrscheinlich gehalten wird.

Der Konzern macht Schätzungen und trifft Annahmen im Hinblick auf künftige Entwicklungen. Die resultierenden geschätzten Buchwerte entsprechen naturgemäss nur selten den später tatsächlich eintreffenden Ergebnissen. Die Schätzungen und Annahmen, die im folgenden Geschäftsjahr zu weitreichenden Anpassungen der Buchwerte von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten führen können, werden im Folgenden dargestellt.

4.1 – Geschätzte Wertminderung des Goodwills, der immateriellen Vermögenswerte und der Sachanlagen

Der Konzern prüft gemäss IAS 36, Wertminderung von Vermögenswerten, den Goodwill einmal jährlich auf potenzielle Wertminderungen. Die von den geldgenerierenden Einheiten (CGUs) erzielbaren Erträge werden auf der Grundlage von Nutzwertberechnungen ermittelt.

Der erzielbare Betrag von Sachanlagen und immateriellen Anlagen wird ebenfalls unter Anwendung von Nutzwertberechnungen ermittelt. Diese Berechnungen erfordern die Anwendung von Schätzungen, speziell in Bezug auf die erwartete Entwicklung von Umsätzen, Diskontierungssätzen, Rohstoffpreisen und auf den Erfolg von getroffenen Restrukturierungsmassnahmen (siehe Erläuterungen 5 und 6).

4.2 – Umweltverbindlichkeiten

Der Konzern unterliegt in einer Vielzahl von Ländern unterschiedlichen Umweltvorschriften. Zur Festlegung der Rückstellungen für die weltweiten Umweltschutzmassnahmen sind umfangreiche Schätzungen erforderlich. Die Standorte des Konzerns werden laufend auf Einhaltung der geltenden Rechtsvorschriften überwacht. Darüber hinaus werden kontinuierlich die Verbindlichkeiten evaluiert, die sich aus der Anpassung an neue Rechtsvorschriften ergeben. Der Konzern verbucht diese Verbindlichkeiten für Umweltschutzmassnahmen auf der Grundlage der jüngsten Beurteilung der Umweltsituation der einzelnen Standorte und der jeweils aktuell geltenden Rechtsvorschriften. Weichen die tatsächlichen Aufwendungen für Umweltschutzmassnahmen von den ursprünglich angesetzten Beträgen ab, wird der Differenzbetrag in der Periode, in der die Abweichung festgestellt wird, erfolgswirksam verbucht (siehe Erläuterungen 20 und 34).

4.3 – Steuern

Der Konzern ist in einer Vielzahl von Ländern steuerpflichtig. Zur Festlegung der Rückstellungen für die weltweit fälligen Ertragssteuern sind umfangreiche Schätzungen erforderlich. Für viele Transaktionen und Berechnungen ist die Bestimmung des endgültigen Steuerbetrags im Zeitpunkt der erstmaligen Erfassung nicht genau möglich. Der Konzern erfasst die notwendigen Rückstellungen für erwartete Steuerprüfungsfragen auf Basis einer Abschätzung der Frage, ob eine zusätzliche Steuerbelastung anfallen wird. Unterscheidet sich das endgültige steuerliche Ergebnis von den ursprünglich erfassten Beträgen, werden in der Periode, in der die Abweichung festgestellt wird, die Rückstellungen für Ertragssteuern und latente Steuern in der Höhe des ermittelten Differenzbetrags erfolgswirksam angepasst (siehe Erläuterung 9).

Da sich ein wesentlicher Teil von Clariants Aktivitäten in Deutschland befindet, fallen dort auch die grössten Steuerrisiken an.

Einige Gesellschaften generieren steuerliche Verluste. Oft können diese dazu verwendet werden, steuerliche Gewinne späterer Perioden auszugleichen. Der Konzern überwacht die Entwicklung solcher Verlustsituationen fortlaufend. Basierend auf den Geschäftsplänen der betroffenen Gesellschaften wird die Werthaltigkeit solcher Verlustvorträge ermittelt. Im Falle der festgestellten Werthaltigkeit wird ein latentes Steuerguthaben für solche Verlustvorträge aktiviert. Der Zeithorizont ist dabei derselbe, welcher der Mittelfristplanung des Konzerns zugrunde liegt.

4.4 – Schätzungen für die Erfassung von Leistungen an Mitarbeitende

Gemäss IAS 19 (revised), Leistungen an Arbeitnehmende, müssen zur Ermittlung des Betrags, der für Vorsorgeverpflichtungen und Pensionspläne – insbesondere für leistungsorientierte Vorsorgepläne – zu verbuchen ist, bestimmte Annahmen getroffen werden. Es handelt sich dabei hauptsächlich um versicherungsmathematische Annahmen wie erwartete Inflationsraten, die langfristige Kostenentwicklung im Gesundheitswesen, die Mitarbeitendenfluktuation, die erwartete Rendite auf das Vermögen der Vorsorgepläne sowie Diskontierungsfaktoren. Deutliche Veränderungen der für diese Variablen angenommenen Entwicklungen können beträchtliche Auswirkungen auf Vorsorgeverpflichtungen und das Vermögen der Pensionspläne haben (siehe Erläuterung 19).

5. Sachanlagen

in Mio. CHF	Grundstücke	Gebäude	Betriebs- einrichtungen Maschinen	Mobiliar Fahrzeuge EDV-Anlagen	Anlagen im Bau	Total 2016
Anschaffungskosten						
Stand 1. Januar	408	1 722	2 673	340	427	5 570
Zugänge	–	11	56	15	215	297
Akquisitionen (siehe Erläuterung 26)	4	17	20	28	1	70
Umbuchungen zu »zum Verkauf stehend« (siehe Erläuterung 25)	-6	–	–	–	–	-6
Abgänge	-13	-17	-27	-22	–	-79
Umbuchungen	11	54	114	42	-221	–
Wechselkursdifferenzen	–	-2	-90	-7	5	-94
Stand 31. Dezember	404	1 785	2 746	396	427	5 758
Abschreibungen und Wertminderungen kumuliert						
Stand 1. Januar	-108	-1 142	-1 975	-262	–	-3 487
Umbuchungen zu »zum Verkauf stehend« (siehe Erläuterung 25)	1	–	–	–	–	1
Abgänge	1	7	26	21	–	55
Abschreibungen	–	-47	-133	-30	–	-210
Wertminderung (siehe Erläuterung 27)	–	-3	-6	–	–	-9
Umbuchungen	–	1	16	-17	–	–
Wechselkursdifferenzen	1	4	84	8	–	97
Stand 31. Dezember	-105	-1 180	-1 988	-280	–	-3 553
Buchwert	299	605	758	116	427	2 205

in Mio. CHF	Grundstücke	Gebäude	Betriebs- einrichtungen Maschinen	Mobiliar Fahrzeuge EDV-Anlagen	Anlagen im Bau	Total 2015
Anschaffungskosten						
Stand 1. Januar	452	1 936	3 005	369	161	5 923
Zugänge	2	13	38	19	302	374
Akquisitionen	–	4	5	–	–	9
Abgänge	-2	-72	-133	-24	–	-231
Umbuchungen	1	23	13	14	-22	29
Wechselkursdifferenzen	-45	-182	-255	-38	-14	-534
Stand 31. Dezember	408	1 722	2 673	340	427	5 570
Abschreibungen und Wertminderungen kumuliert						
Stand 1. Januar	-125	-1 292	-2 107	-282	-13	-3 819
Abgänge	–	72	133	22	–	227
Abschreibungen	–	-47	-128	-28	–	-203
Wertminderung (siehe Erläuterung 27)	–	-1	-1	–	–	-2
Umbuchungen	7	13	-60	-2	13	-29
Wechselkursdifferenzen	10	113	188	28	–	339
Stand 31. Dezember	-108	-1 142	-1 975	-262	–	-3 487
Buchwert	300	580	698	78	427	2 083

Die 2016 und 2015 erfassten Wertminderungen entstanden aufgrund der Restrukturierungsmassnahmen und der daraus resultierenden Werksschliessungen.

2016 verkaufte Clariant Bürogebäude in Deutschland und in China und realisierte einen Gewinn von 23 Mio. CHF.

Am 31. Dezember 2016 betragen die Abnahmeverpflichtungen für Sachanlagen 49 Mio. CHF (2015: 105 Mio. CHF). Die Abnahmeverpflichtungen beziehen sich mehrheitlich auf verschiedene Projekte in Deutschland, Saudi Arabien und in den USA.

Geleaste Sachanlagen (Finance Lease) sind per 31. Dezember 2016 mit einem Anschaffungswert von 18 Mio. CHF (2015: 24 Mio. CHF) und einem Nettobuchwert von 9 Mio. CHF (2015: 11 Mio. CHF) bilanziert.

In einigen Fällen treten Clariant Gesellschaften als Leasinggeber in operativen Leasing-Vereinbarungen auf. Dies betrifft ausschliesslich Land und Gebäude, hauptsächlich in Deutschland und der Schweiz. Der Nettobuchwert von Land und Gebäuden, welche Gegenstand solcher Vereinbarungen sind, betrug am 31. Dezember 2016 167 Mio. CHF (Bruttobetrag von 651 Mio. CHF, kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen von 484 Mio. CHF), (2015: Bruttobetrag von 667 Mio. CHF, kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen von 499 Mio. CHF und einem Nettobetrag von 168 Mio. CHF). Die Einnahmen aus operativem Leasing in der Berichtsperiode betrug 15 Mio. CHF (2015: 16 Mio. CHF). Die erwarteten Mindest-Leasingeinnahmen variieren zwischen 8 Mio. CHF und 13 Mio. CHF (2015: zwischen 10 Mio. CHF und 15 Mio. CHF) pro Jahr für die nächsten fünf Jahre und betragen insgesamt 107 Mio. CHF für spätere Perioden (2015: 116 Mio. CHF).

6. Immaterielle Anlagen

in Mio. CHF	Goodwill	Technologien	Kunden- beziehungen	Markenzeichen	Übrige	Total 2016
Anschaffungskosten						
Stand 1. Januar	1 263	192	270	108	330	2 163
Zugänge	–	–	–	–	39	39
Akquisitionen (siehe Erläuterung 26)	176	31	114	2	22	345
Abgänge	-7	–	-2	–	-10	-19
Wechselkursdifferenzen	5	–	7	–	-2	10
Stand 31. Dezember	1 437	223	389	110	379	2 538
Abschreibungen und Wertminderung kumuliert						
Stand 1. Januar	-244	-121	-174	-69	-205	-813
Abgänge	7	–	2	–	10	19
Abschreibungen	–	-15	-10	-9	-21	-55
Wechselkursdifferenzen	10	–	-2	–	3	11
Stand 31. Dezember	-227	-136	-184	-78	-213	-838
Buchwert	1 210	87	205	32	166	1 700

in Mio. CHF	Goodwill	Technologien	Kunden- beziehungen	Markenzeichen	Übrige	Total 2015
Anschaffungskosten						
Stand 1. Januar	1 324	187	187	74	259	2 031
Zugänge	–	–	–	–	27	27
Akquisitionen (siehe Erläuterung 26)	4	2	1	–	9	16
Abgänge	–	-30	–	-3	-3	-36
Umbuchungen	30	42	87	37	63	259
Wechselkursdifferenzen	-95	-9	-5	–	-25	-134
Stand 31. Dezember	1 263	192	270	108	330	2 163
Abschreibungen und Wertminderung kumuliert						
Stand 1. Januar	-210	-86	-51	-38	-159	-544
Abgänge	–	30	–	3	3	36
Abschreibungen	–	-15	-8	-7	-24	-54
Wertminderung (siehe Erläuterung 27)	-7	–	–	–	-4	-11
Umbuchungen	-30	-53	-115	-27	-34	-259
Wechselkursdifferenzen	3	3	–	–	13	19
Stand 31. Dezember	-244	-121	-174	-69	-205	-813
Buchwert	1 019	71	96	39	125	1 350

Die Amortisation der immateriellen Anlagen wird in der Zeile der Erfolgsrechnung ausgewiesen, zu deren Funktion die jeweilige Anlage gehört.

2016 wurden keine Wertminderungen erfasst. Die in 2015 erfassten Wertminderungen entstanden aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen und von Veräusserungsprojekten.

»Übrige immaterielle Anlagen« enthalten per Ende 2016 aktivierte Kosten von 49 Mio. CHF (2015: 44 Mio. CHF), die im Zusammenhang mit der Gesetzgebung zu REACH anfielen und Kosten von 46 Mio. CHF (2015: 23 Mio. CHF), die auf intern erzeugten immateriellen Vermögenswerten aktiviert wurden.

Wertminderungstest für Goodwill. Der Goodwill wird den identifizierten geldgenerierenden Einheiten (Cash-generating Units, CGUs) des Konzerns zugeordnet. CGUs bestehen aus den Business Units, welche für die Segmentberichterstattung in Business Areas zusammengefasst sind (siehe Erläuterung 1.23).

Der Goodwill wird wie folgt den einzelnen CGUs zugeordnet:

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
Industrial & Consumer Specialties	70	46
Masterbatches	175	174
Pigments	18	18
Functional Minerals	143	143
Catalysis	628	622
Oil & Mining Services	176	16
Nettobuchwert	1 210	1 019

Der wieder einbringbare Wert wurde für alle CGUs mit einer Nutzwertberechnung ermittelt. Die Nutzwertberechnungen erfolgen anhand von Cashflow-Projektionen auf Basis des vom Verwaltungsrat genehmigten Vierjahresbudgets. Über diesen Vierjahreszeitraum hinaus wird Wachstum im Rahmen des Marktwachstums (2%) angenommen. Die wichtigsten im Rahmen der Cashflow-Projektionen getroffenen Annahmen betreffen den prozentualen EBITDA-Anteil am Umsatz sowie das angenommene Umsatzwachstum. Diese Annahmen werden beide auf Basis der Vergangenheitserfahrungen des Managements sowie der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung getroffen. Die Diskontierungssätze (vor Steuern) basieren auf den gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten des Konzerns. Der angenommene Diskontierungssatz (vor Steuern) betrug für alle CGUs 10.27% (2015: 11.31%).

Für alle CGUs wurde angenommen, dass deren Umsätze weitgehend entsprechend dem Marktdurchschnitt oder darüber zunehmen werden und dass infolge der Massnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung künftig das EBITDA in Prozent vom Umsatz gegenüber heute steigen wird. Diese Annahmen leiten sich aus den spezifischen strategischen Plänen der jeweiligen CGU ab. Für alle diese CGUs wurde ermittelt, dass der Barwert der erwarteten Cashflows den Buchwert des zugeordneten Betriebsvermögens auf Basis des Nutzwerts übersteigt.

Der Barwert der geschätzten erzielbaren Erträge der CGU Catalysis übersteigt den Buchwert einschliesslich Goodwill um 247 Mio. CHF. Der Barwert der erzielbaren Erträge wäre gleich hoch wie der Buchwert, wenn das jährliche angenommene durchschnittliche Umsatzwachstum während der Planperiode um 2.0% reduziert würde oder, alternativ, wenn die operative Marge um 2.6% des Umsatzes reduziert würde.

7. Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures

in Mio. CHF	2016	2015
Stand 1. Januar	586	635
Änderungen im Konsolidierungskreis	-6	-13
Zugänge	5	7
Wertminderung (siehe Erläuterung 27)	1	-1
Anteil am Gewinn	85	77
Eigenkapitalrückzahlung	-64	-
Anteiliges sonstiges Ergebnis von assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	-4	1
Erhaltene Dividenden	-85	-57
Wechselkursdifferenzen	-2	-63
Stand 31. Dezember	516	586
Davon Joint Ventures	185	177

Finanzkennzahlen der wesentlichen assoziierten Gesellschaften des Konzerns:

BETEILIGUNGEN AN ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN:										
in Mio. CHF	Stahl Lux 2 SA		Infraserv GmbH & Co. Höchst KG		Infraserv GmbH & Co. Gendorf KG		Infraserv GmbH & Co. Knapsack KG		Übrige	
	Luxemburg		Deutschland		Deutschland		Deutschland			
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Zusammenfassung Finanzinformationen										
Beteiligung %	24%	24%	33%	32%	50%	50%	21%	21%	–	–
Umsatz	661	619	1 030	1 112	240	231	202	193	329	289
Gesamtergebnis	78	56	72	75	13	17	16	13	26	9
Ergebnis	78	56	78	77	18	14	16	13	26	9
Sonstiges Ergebnis	–	–	–6	–2	–5	3	–	–	–	–
Umlaufvermögen	367	342	295	300	67	57	58	57	253	214
Anlagevermögen	262	348	623	653	159	147	108	98	145	146
Kurzfristige Verbindlichkeiten	–132	–143	–221	–220	–63	–37	–45	–41	–164	–150
Langfristige Verbindlichkeiten	–607	–313	–417	–417	–64	–71	–29	–29	–97	–100
Nettovermögen	–110	234	280	316	99	96	92	85	137	110
Überleitung Buchwert										
Buchwert am Anfang des Jahres	180	187	104	123	51	50	17	19	57	66
Zugänge	–	–	–	–	–	–	–	–	5	7
Änderungen im Konsolidierungskreis	–	–	–	–	–	–	–	–	–6	–13
Wertminderung	–	–	–	–	–	–	–	–	1	–1
Anteiliger Gewinn der Periode	18	11	26	26	9	10	4	3	16	10
Anteiliges sonstiges Ergebnis	–	–	–2	–1	–2	2	–	–	–	–
Eigenkapitalrückzahlung	–64	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Erhaltene Dividenden	–33	–	–30	–32	–6	–6	–3	–3	–8	–5
Währungsdifferenzen	–1	–18	–	–12	–2	–5	–	–2	–	–7
Buchwert am Ende des Jahres	100	180	98	104	50	51	18	17	65	57
Anteil am Nettovermögen	–26	54	93	101	50	48	19	18	65	57
Marktwertanpassung/Goodwill	124	124	–	–	–	–	–	–	–	–
Steuern, Minderheiten und sonstige Anpassungen	2	2	5	3	–	3	–1	–1	–	–
Buchwert am Ende des Jahres	100	180	98	104	50	51	18	17	65	57

Am 30. April 2014 veräusserte Clariant ihre Leather-Service-Aktivitäten an den niederländischen Stahl Konzern für einen Barbetrag und eine 24 % Beteiligung am übernehmenden Konzern. Stahl ist ein Hersteller qualitativ hochwertiger Chemikalien, Farben und Beschichtungen für Leder und andere Anwendungen und hat ungefähr 1700 Angestellte.

Die Infraserv-Gesellschaften wurden vom damaligen Hoechst-Konzern vor 1997 gegründet, um die Infrastrukturbedürfnisse der Tochtergesellschaften in Deutschland abzudecken. Die Beteiligungen, die unter »Übrige« subsumiert sind, betreffen Gesellschaften, die sich auf den Vertrieb von Clariant-Produkten spezialisiert haben.

Am 31. Dezember 2016 bestanden am Bilanzstichtag akkumulierte, nicht verbuchte Verluste in Höhe von 12 Mio. CHF (2015: 18 Mio. CHF).

Finanzkennzahlen der wesentlichen Joint Ventures des Konzerns:

BETEILIGUNGEN AN JOINT VENTURES:

in Mio. CHF	Scientific Design Company Inc.		Süd-Chemie India Pvt Ltd.	
	USA		Indien	
	2016	2015	2016	2015
Zusammenfassung Finanzinformationen				
Beteiligung %	50%	50%	50%	50%
Umsatz	80	85	81	98
Gesamtergebnis	8	8	15	21
Ergebnis	8	8	15	23
Sonstiges Ergebnis	–	–	–	-2
Umlaufvermögen	76	84	179	172
Anlagevermögen	30	29	13	14
Kurzfristige Verbindlichkeiten	-19	-20	-87	-82
Langfristige Verbindlichkeiten	-8	-8	-5	-5
Nettovermögen	79	85	100	99
Überleitung Buchwert				
Buchwert am Anfang des Jahres	95	108	82	82
Anteiliger Gewinn der Periode	4	5	8	12
Erhaltene Dividenden	–	-7	-5	-4
Währungsdifferenzen	1	-11	–	-8
Buchwert am Ende des Jahres	100	95	85	82
Anteil am Nettovermögen	39	42	50	49
Marktwertanpassung/Goodwill	66	66	28	28
Steuern, Minderheiten und sonstige Anpassungen	-5	-13	7	5
Buchwert am Ende des Jahres	100	95	85	82

Die Scientific Design Company Inc. produziert Ethylen- und Oxyd-Katalysatoren. Die Gesellschaft hat ca. 140 Angestellte und ist in den USA domiziliert. Mitbesitzer ist der Sabic-Konzern mit Sitz in Saudi-Arabien.

Süd-Chemie India Pvt Ltd produziert Syngas-, Luftreinigungs- und Raffineriekatalysatoren. Die Gesellschaft hat etwa 400 Angestellte und ist in Indien domiziliert. Mitbesitzer sind private Investoren aus Indien.

8. Finanzanlagen

in Mio. CHF	2016	2015
Stand 1. Januar	77	44
Zugänge	9	2
Umbuchung zu/von übrigen kurzfristigen Vermögenswerten (siehe Erläuterung 12)	–	38
Rückzahlungen und Veräusserungen	-17	-4
Wechselkursdifferenzen	2	-3
Stand 31. Dezember	71	77

Finanzanlagen umfassen Darlehen an assoziierte Unternehmen und Darlehen, welche auf Veräusserungen zurückzuführen sind, sowie eine Anzahl kleinerer Beteiligungen an überwiegend in Deutschland und in der Schweiz domizilierten Gesellschaften, welche sich in Aktivitäten engagieren, die eng mit denjenigen von Clariant verwandt sind.

2016 erwarb Clariant 17% der BioSpectrum Inc., eines führenden Entwicklers und Anbieters von spezialisierten Bestandteilen kosmetischer Produkte, die aus der reichen asiatischen Pflanzenwelt gewonnen werden. Der Kaufpreis belief sich auf 8 Mio. CHF.

Die Darlehen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

Die Finanzanlagen lauten überwiegend auf Euro, US-Dollar und Schweizer Franken.

9. Steuern

in Mio. CHF	2016	2015
Laufende Ertragssteuern	-119	-76
Latente Ertragssteuern	44	2
Total Steuern	-75	-74
Davon umgegliedert in nicht fortgeführte Geschäftsaktivitäten	–	1
Total fortgeführte Geschäftsaktivitäten	-75	-73

Folgende sind die wesentlichen Faktoren, die zur Differenz zwischen dem erwarteten und dem effektiven Steueraufwand/-satz des Konzerns beigetragen haben:

	2016		2015	
	in Mio. CHF	in %	in Mio. CHF	in %
Gewinn vor Steuern aus fortgeführten Geschäftsaktivitäten	338		300	
Gewinn vor Steuern aus nicht fortgeführten Geschäftsaktivitäten	–		13	
Total Gewinn vor Steuern	338		313	
Erwarteter Steueraufwand/ Steuersatz¹	-55	16.3	-62	19.8
Effekt von steuerlich nicht abzugsfähigen Aufwendungen	-35	10.4	-24	7.7
Effekt aus Realisierung und Neubewertung von steuerlichen Verlustvorträgen und Steuerguthaben	3	-0.9	13	-4.2
Effekt aus den im aktuellen Jahr nicht berücksichtigten steuerlichen Verlustvorträgen und Steuerguthaben	-10	3.0	-8	2.6
Effekt aus Anpassungen laufender Steuern aus früheren Perioden	-13	3.8	-2	0.6
Effekt von steuerfreien Erlösen und Vorzugssteuersätzen	32	-9.5	14	-4.5
Übrige Positionen	3	-0.9	-5	1.6
Effektiver Steueraufwand/-satz	-75	22.2	-74	23.6
davon umgegliedert in nicht fortgeführte Geschäftsaktivitäten	–	–	1	-0.3
Effektiver Steueraufwand/-satz der fortgeführten Geschäftsaktivitäten	-75	22.2	-73	23.3

¹ Basierend auf dem Gewinn vor Steuern aller Tochtergesellschaften (gewichteter Durchschnitt).

2016 war die effektive Steuerrate im Vergleich zu der erwarteten Steuerrate negativ beeinflusst durch die Nicht-Aktivierung von latenten Steuern auf steuerlichen Verlusten, welche hauptsächlich bei Tochtergesellschaften in China und Kanada anfielen. Ebenfalls negativ zu Buche schlug aufgrund von Gesetzesänderungen ein höherer Betrag von Aufwendungen, welche als steuerlich nicht abzugsfähig eingestuft wurden. Auf der anderen Seite wurde die effektive Steuerrate durch die Nutzung von bis anhin nicht erfassten steuerlichen Verlustvorträgen und Steuergutschriften speziell in der Schweiz und durch neu erfasste steuerliche Verlustvorträge und Steuergutschriften in den Vereinigten Staaten positiv beeinflusst.

Die Nettosition der latenten Steuern entwickelte sich wie folgt:

in Mio. CHF	Sachanlagen und immaterielle Anlagen	Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen	Steuerliche Verlustvorträge und Steuergutschriften	Übrige Abgrenzungen und Rückstellungen	Total	Davon saldiert innerhalb derselben Steuerhoheit	Total
Latente Steuerguthaben am 31. Dezember 2014	50	173	135	112	470	-199	271
Latente Steuerverbindlichkeiten am 31. Dezember 2014	-253	—	—	-18	-271	199	-72
Saldo latente Steuern am 1. Januar 2015	-203	173	135	94	199	—	199
Erfolgswirksam in den fortgeführten Geschäftsaktivitäten verbucht	101	-11	-3	-86	1		
Auswirkung von Veräusserungen	1	—	—	—	1		
Erfolgswirksam verbucht	102	-11	-3	-86	2		
Über »Sonstiges Ergebnis« verbucht	—	-6	—	—	-6		
Währungsdifferenzen	16	-10	-5	-11	-10		
Saldo latente Steuern am 31. Dezember 2015	-85	146	127	-3	185	—	185
Latente Steuerguthaben am 31. Dezember 2015	88	148	128	—	364	-108	256
Latente Steuerverbindlichkeiten am 31. Dezember 2015	-173	-2	-1	-3	-179	108	-71
Am 1. Januar 2016	-85	146	127	-3	185	—	185
Erfolgswirksam verbucht	77	-2	-16	-5	54		
Auswirkung von Veräusserungen	2	-8	—	-4	-10		
Erfolgswirksam verbucht	79	-10	-16	-9	44		
Über »Sonstiges Ergebnis« verbucht	—	26	—	—	26		
Auswirkung der Akquisitionen	—	—	—	1	1		
Währungsdifferenzen	-1	1	—	9	9		
Saldo latente Steuern am 31. Dezember 2016	-7	163	111	-2	265	—	265
Latente Steuerguthaben am 31. Dezember 2016	156	163	111	6	436	-138	298
Latente Steuerverbindlichkeiten am 31. Dezember 2016	-163	—	—	-8	-171	138	-33
Saldo latente Steuern am 31. Dezember 2016	-7	163	111	-2	265	—	265

Von den aktivierten latenten Steuerguthaben auf Verlustvorträgen entfallen 68 Mio. CHF auf Steuerverluste der US-Gesellschaften (2015: 76 Mio. CHF), 8 Mio. CHF auf Steuerverluste der spanischen Tochtergesellschaften (2015: 10 Mio. CHF) und 6 Mio. CHF auf Steuerverluste der italienischen Tochtergesellschaften (2015: 8 Mio. CHF). Die aktivierten steuerlichen Verlustvorträge der Schweizer Gesellschaften (2015: 4 Mio. CHF) wurden 2016 aufgebraucht. Der Konzern erachtet die Wiedereinbringung der latenten Steuern auf aktivierten steuerlichen Verlustvorträgen als sehr wahrscheinlich.

Es wurde keine latente Steuerverpflichtung für Quellen- und andere Steuern berechnet, welche auf den unverteiltern Gewinnen von gewissen Tochtergesellschaften zu bezahlen wären, da diese Beträge zurzeit als dauerhaft investiert eingestuft werden. Diese unverteiltern Gewinne beliefen sich per Ende 2016 auf 2 317 Mio. CHF (2015: 1734 Mio. CHF). Die Veränderung zum Vorjahr beruht zu einem wesentlichen Teil auf konzerninternen Transaktionen.

Die steuerlichen Verluste, auf welchen keine latenten Steuern erfasst werden, werden zu jedem Bilanzstichtag auf ihre Aktivierbarkeit überprüft. Der grösste Teil dieser steuerlichen Verluste fiel in der Schweiz (mit einer gewichteten durchschnittlichen Steuerrate von 20.7%), in Frankreich (mit einer Steuerrate von 33.3%), in China (mit einer Steuerrate von 25%) und in Luxemburg (mit einer Steuerrate von 27.1%) an. Gegenwärtig wird deren Nutzbarkeit nicht als wahrscheinlich eingestuft.

Steuerliche Verluste, auf welchen keine latenten Steuern erfasst wurden:

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
VERFALL BIS:		
2016	—	71
2017	56	60
2018	25	22
2019	32	32
2020	47	—
nach 2020 (2015: nach 2019)	291	260
Total	451	445

2016 wurden Steuergutschriften von 16 Mio. CHF bilanziert. Sie verfallen 2021 und später.

Die temporären Differenzen, auf welchen keine latenten Steuerguthaben gebucht wurden, betragen 1 038 Mio. CHF (2015: 953 Mio. CHF).

10. Vorräte

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
Rohmaterial, Verbrauchsmaterial, Ware in Arbeit	322	343
Fertigprodukte	494	468
Total	816	811

in Mio. CHF	2016	2015
Veränderungen der Bestandsabwertungen		
Stand 1. Januar	-32	-35
Zugänge	-15	-21
Auflösungen	10	19
Wechselkursdifferenzen	—	5
Stand 31. Dezember	-37	-32

Zum 31. Dezember 2016 und 2015 waren keine Vorräte als Sicherung für Verbindlichkeiten verpfändet.

Die Kosten für Roh- und Verbrauchsmaterialien, die als Aufwand verbucht und in die Herstellkosten eingerechnet wurden, beliefen sich auf 2 454 Mio. CHF (2015: 2 400 Mio. CHF).

11. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
Forderungen brutto gegenüber Dritten	1 032	949
Forderungen brutto gegenüber assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	9	13
Abzüglich Wertberichtigung von überfälligen Forderungen	-30	-28
Total	1 011	934

Veränderung der Wertberichtigung von Forderungen:

in Mio. CHF	2016	2015
Stand 1. Januar	-28	-31
In der Erfolgsrechnung verbucht	-13	-21
Verbrauchte Wertberichtigungen	3	10
Akquisitionen	-2	—
Auflösung nicht mehr benötigter Wertberichtigungen	9	8
Effekt aus Veräusserungen	—	1
Wechselkursdifferenzen	1	5
31. Dezember	-30	-28

Von der Wertberichtigung von überfälligen Forderungen betrafen die folgenden Beträge Forderungen, welche individuell wertberichtigt wurden:

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
Forderungen bis zu 6 Monate alt	-4	-2
Forderungen über 6 Monate alt	-15	-9
Total Rückstellung für individuelle Wertberichtigung	-19	-11

Es besteht kein erhöhtes Kreditrisiko in Bezug auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, da der Konzern über eine grosse Anzahl von über verschiedene Länder verteilten Kunden verfügt.

Der Konzern erfasst Wertminderungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in der Erfolgsrechnung unter »Vertrieb, Administration und Gemeinkosten«.

Das maximale Kreditrisiko auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entspricht ihrem Marktwert.

Sicherheiten werden nur in seltenen Fällen verlangt (2016: 2 Mio. CHF, 2015: 1 Mio. CHF).

Die Buchwerte der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen lauten auf folgende Währungen:

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
EUR	347	360
USD	320	268
CNY	70	61
BRL	51	40
JPY	35	37
INR	23	22
Übrige	165	146
Total	1 011	934

Per 31. Dezember 2016 waren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Betrag von 143 Mio. CHF (2015: 138 Mio. CHF) überfällig, ohne dass sie wertberichtigt wurden. Diese betrafen eine Anzahl Kunden, für welche es in der jüngeren Vergangenheit keine Forderungsausfälle zu verzeichnen gab.

Die Altersstruktur dieser Forderungen sieht wie folgt aus:

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
Bis zu drei Monate überfällig, ohne Wertberichtigung	120	119
Drei bis sechs Monate überfällig, ohne Wertberichtigung	10	10
Mehr als sechs Monate überfällig, ohne Wertberichtigung	13	9
Total	143	138

12. Übrige kurzfristige Vermögenswerte

Die übrigen kurzfristigen Vermögenswerte enthalten:

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
Übrige Forderungen	238	228
Kurzfristige Finanzanlagen	47	48
Rechnungsabgrenzungen	59	52
Total	344	328

Die übrigen Forderungen enthalten u.a. Darlehen an Mitarbeitende, geleistete Anzahlungen, Mehrwertsteuer- und Verkaufssteuerguthaben.

Die übrigen Forderungen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten in der Bilanz erfasst.

Die kurzfristigen Finanzanlagen umfassen hauptsächlich Schuldscheinforderungen und kurzfristige Darlehen. Diese werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert.

Der für übrige kurzfristige Finanzanlagen ausgewiesene Betrag entspricht ihrem Marktwert.

Die übrigen kurzfristigen Vermögenswerte unterlagen keinen Wertminderungen in den Jahren 2016 und 2015.

Die übrigen Forderungen lauten auf folgende Währungen:

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
CHF	34	23
EUR	70	77
USD	14	9
JPY	17	17
BRL	23	13
CNY	10	9
INR	9	13
Übrige	61	67
Total	238	228

Die kurzfristigen Finanzanlagen lauten auf folgende Währungen:

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
CHF	29	29
USD	11	7
CNY	6	9
EUR	1	1
INR	–	2
Total	47	48

Das maximale Kreditrisiko der übrigen kurzfristigen Vermögenswerte zum Bilanzstichtag entspricht deren Marktwert.

13. Kurzfristige Festgelder

Die kurzfristigen Festgelder umfassen Anlagen mit einer Laufzeit von zwischen 90 und 365 Tagen.

Die kurzfristigen Festgelder lauten auf folgende Währungen:

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
EUR	209	133
CHF	40	4
GBP	28	15
Total	277	152

14. Flüssige Mittel

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
Bankguthaben und Kassenbestand	693	568
Kurzfristige Depositengelder	350	221
Total	1 043	789

Die flüssigen Mittel lauten auf folgende Währungen:

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
EUR	510	176
USD	174	300
CHF	182	108
GBP	47	96
CNY	30	32
JPY	10	8
INR	19	7
BRL	7	4
Übrige	64	58
Total	1 043	789

Der durchschnittliche jährliche Zinssatz auf kurzfristigen Depositengeldern in Schweizer Franken betrug 0.00 % (2015: 0.04 %). Diese Einlagen haben eine durchschnittliche Laufzeit von 4 Tagen (2015: 66 Tage).

Der durchschnittliche jährliche Zinssatz auf kurzfristigen Depositengeldern in Euro betrug 0.05 % (2015: 0.05 %). Diese Einlagen haben eine durchschnittliche Laufzeit von 53 Tagen (2015: 90 Tage).

Der durchschnittliche jährliche Zinssatz auf kurzfristigen Depositengeldern in US-Dollar betrug 0.73 % (2015: 0.28 %). Diese Einlagen haben eine durchschnittliche Laufzeit von 30 Tagen (2015: 38 Tage).

Der durchschnittliche jährliche Zinssatz auf kurzfristigen Depositengeldern in Britischen Pfund betrug 0.52 % (2015: 0.48 %). Diese Einlagen haben eine durchschnittliche Laufzeit von 48 Tagen (2015: 50 Tage).

Am Ende der Berichtsperiode bestanden keine kurzfristigen Depositengelder in anderen Währungen als in Schweizer Franken, in Euro, in US-Dollar und in Britischen Pfund.

Das maximale Kreditrisiko auf den flüssigen Mitteln entspricht deren Buchwert.

15. Geldfluss aus betrieblichen Aktivitäten

für die Jahre 2016 und 2015			2016	2015
	Erläuterungen		in Mio. CHF	in Mio. CHF
Konzernergebnis			263	239
Berichtigung für:				
Abschreibungen auf Sachanlagen	5	210		203
Wertminderungen	27	8		14
Abschreibungen auf immateriellen Anlagen	6	55		54
Wertminderung auf dem Nettoumlaufvermögen		24		52
Erträge von assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	7	-85		-77
Steueraufwand	9	75		74
Nettofinanzaufwand	28	109		100
Gewinn/Verlust aus Veräusserungen, welche nicht als nicht fortgeführte Aktivitäten ausgewiesen werden	25	3		-15
Verlust aus der Veräusserung von nicht fortgeführten Geschäftsaktivitäten	24	–		2
Übrige nicht geldwirksame Veränderungen		20		41
Total Auflösungen nicht geldwirksamer Veränderungen			419	448
Dividenden von assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	7		85	57
Bezahlte Ertragssteuern			-66	-96
Zahlungen für Restrukturierung	27		-37	-78
Geldfluss vor Veränderung des Nettoumlaufvermögens und Rückstellungen			664	570
Veränderung Vorräte			-20	-28
Veränderung Forderungen aus Lieferungen und Leistungen			-80	-79
Veränderung Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen			17	39
Veränderung sonstiger kurzfristiger Vermögenswerte und Verbindlichkeiten			12	-7
Veränderung Rückstellungen (exkl. Zahlungen für Restrukturierung)			53	7
Geldfluss aus betrieblichen Aktivitäten			646	502

16. Entwicklung des Aktienkapitals und der eigenen Aktien und Veränderungen der Minderheiten

Namenaktien mit einem Nennwert von je 3.70 CHF (2015: 3.70 CHF)	Anzahl Aktien 2016	Nennwert 2016 in Mio. CHF	Anzahl Aktien 2015	Nennwert 2015 in Mio. CHF
Aktienkapital Stand 1. Januar	331 939 199	1 228	331 939 199	1 228
Aktienkapital Stand 31. Dezember	331 939 199	1 228	331 939 199	1 228
Eigene Aktien	-7 887 728	-29	-9 195 810	-34
Ausstehendes Aktienkapital per 31. Dezember	324 051 471	1 199	322 743 389	1 194

Eigene Aktien (Anzahl)	2016	2015
Bestand am 1. Januar	9 195 810	12 087 920
Zu Marktpreisen gekaufte Aktien	819 813	1 016 761
Durch ausgeübte Optionen an Gegenpartei veräusserte Aktien (Management-Optionen 2010)	—	-2 077 650
Zu Marktpreisen veräusserte Aktien	-1 240 318	-1 016 741
An Mitarbeitende abgegebene Aktien	-887 577	-814 480
Bestand am 31. Dezember	7 887 728	9 195 810

Alle Aktien sind zum Handel zugelassen und voll einbezahlt.

Dividenden werden nach der Beschlussfassung und zu gleichen Teilen auf alle Aktien ausgeschüttet, eigene Aktien ausgeschlossen.

Die Angaben zur Ausschüttung pro Aktie können dem Anhang zur Jahresrechnung der Clariant AG entnommen werden.

Gemäss Artikel 5 der Gesellschaftsstatuten besteht für die Eintragung von Namenaktien, die in eigenem Namen und auf eigene Rechnung erworben werden, keine Beschränkung. Für Nominees gelten besondere Regelungen.

Gemäss Artikel 13 der Gesellschaftsstatuten berechtigt jede Aktie zu einer Stimme.

Wesentliche Beteiligungen von 3 % oder mehr des Gesamtaktienkapitals

Basierend auf den Mitteilungen, die bei Clariant eingegangen sind und durch die SIX Exchange Regulation veröffentlicht wurden, hielten zum 31. Dezember 2016 die folgenden Aktionäre 3 % oder mehr der Stimmrechte von Clariant:

Aktionäre	Stimmrechte
Ehemalige Aktionäre der Süd-Chemie AG ¹	13.89 %
Davon (als separate Untergruppe): Blue Beteiligungsgesellschaft mbH, Am Holzmaierfeld, 82064 Grossdingharting (Deutschland), und Maple Beteiligungsgesellschaft mbH, Am Holzmaierfeld, 82064 Grossdingharting (Deutschland) ²	3.73 %
APG Asset Management N.V., Amsterdam, Niederlande	5.01 %
BlackRock Inc., New York	3.08 %
Cymbria, Kanada EdgePoint Global Portfolio, Kanada EdgePoint Canadian Growth and Income Portfolio, Kanada EdgePoint Canadian Portfolio, Kanada EdgePoint Global Growth and Income Portfolio, Kanada St. James Place Global Equity Unit Trust, Vereinigtes Königreich	3.06 %
Citadel Multi-Strategy Equities Sàrl Citadel Global Equities Fund Sàrl Citadel Securities (Europa) Limited	3.02 %
Norges Bank (die Zentralbank Norwegens)	3.003 %
UBS Funds Management (Schweiz) AG	3.001 %

¹ Die folgenden ehemaligen Aktionäre der Süd-Chemie AG bilden eine Gruppe: Wilhelm, Dr. Winterstein, Deutschland; Konstantin Alfred Winterstein, Deutschland; Dolf, Dr. Stockhausen, Schweiz; Max-Theodor, Dr. Schweighart, Deutschland; Axel, Dr. Schweighart, Deutschland; Peter, Dr. Schweighart, Deutschland; Rosemarie Schweighart, Deutschland; Moritz Ostenrieder, Deutschland; Dominique Kraus, Deutschland; Christian Ratjen, Deutschland; Karl, Dr. Wamsler, Deutschland; Bettina Wamsler, Deutschland; Irene W. Banning, USA; Pauline Joerger, USA; Susanne Wamsler-Singer, Österreich; Marianne Kunisch, Deutschland; Caroline A., Dr. Wamsler, USA; Maximilian Ratjen, Deutschland; Amelie Ratjen, Deutschland; Julius Ratjen, Deutschland; Christof Ratjen, Deutschland; Elisabeth Prinzessin zu Sayn-Wittgenstein, Deutschland; Christopher Weithauer, Deutschland; Georg A. Weithauer, Deutschland; Johanna Bechtle, Deutschland; Charlotte Bechtle, Deutschland; Kaspar Bechtle, Deutschland; Clara Redetzki, Deutschland; Luisa Redetzki, Deutschland; Marie Redetzki, Deutschland; Karl T. Banning, USA; Sophia P. Joerger, USA; Schuyler H. Joerger, USA.

² Gemäss einer Offenlegungsmeldung vom 18. Januar 2013 hält eine Gruppe bestehend aus Konstantin Winterstein, 80333 München, Deutschland, und Elisabeth Prinzessin zu Sayn-Wittgenstein, 80333 München, Deutschland, eine Beteiligung von 3.73 % teilweise über die Blue Beteiligungsgesellschaft mbH, Grossdingharting (Deutschland), und teilweise über die Maple Beteiligungsgesellschaft mbH, Grossdingharting (Deutschland). Die 3.73 %, die von dieser Gruppe gehalten werden, sind in den unter Fussnote 1 aufgeführten 13.89 % enthalten, bilden jedoch eine separate Untergruppe.

Die im Geschäftsjahr 2016 gemäss Art. 120 des Finanzmarktinfrastrukturgesetzes (FinfraG) an die Offenlegungsstelle der Börse übermittelten Offenlegungsmeldungen sowie weitere Informationen zu Offenlegungsmeldungen sind auf der Meldeplattform der SIX Swiss Exchange einsehbar: http://www.six-exchange-regulation.com/obligations/disclosure/major_shareholders_de.html

Zum 31. Dezember 2016 hielten die früheren Aktionäre der Süd-Chemie AG, die ihre Aktien im April 2011 gegen Clariant Aktien getauscht hatten, insgesamt 13.89 % des Aktienkapitals der Clariant AG. Diese Aktionäre sind miteinander familiär oder auf andere Weise verbunden (insbesondere die Familien Wamsler, Winterstein, Schweighart und Stockhausen).

Zusätzlich hielten am 31. Dezember 2015 die folgenden Aktionäre eine Beteiligung von 3 % oder mehr der Clariant Aktien: Gruppe ehemaliger Aktionäre der Süd-Chemie AG: 13.89 %, darunter (als separate Untergruppe): Blue Beteiligungsgesellschaft mbH, Am Holzmaierfeld 1, 82064 Grossdingharting (Deutschland), und Maple Beteiligungsgesellschaft mbH, Am Holzmaierfeld, 82064 Grossdingharting (Deutschland): 3.73 %; APG Asset Management N.V., Amsterdam, Netherlands: 5.01 %; Cymbria, (Canada): 3.06 %, Black Rock Inc., New York: 3.05 %.

Zum 31. Dezember 2016 hielt die Clariant AG 7 887 728 eigene Aktien, was 2.38 % des Aktienkapitals entspricht.

Ausschüttung an Aktionäre

Am 21. April 2016 genehmigte die Generalversammlung der Clariant AG eine Ausschüttung aus dem bestätigten Teil der Reserven aus Kapitaleinlagen von 0.40 CHF pro Aktie. Diese wurde am 28. April 2016 ausbezahlt, wodurch die Kapitaleinlagereserven um 129 Mio. CHF reduziert wurden.

Minderheitsanteile

Im Dezember 2016 verkaufte Clariant Aktien der Clariant Chemicals (India) Ltd für einen Betrag von 29 Mio. CHF an der Börse, wodurch der Minderheitsanteil von 35.8 % auf 49 % stieg. Die Transaktion resultierte in einem Gewinn von 16 Mio. CHF, welcher im Eigenkapital verbucht wurde.

Im Oktober 2015 unternahm Clariant Chemicals (India) Ltd einen Aktienrückkauf. Als Ergebnis davon wurden 21 Mio. CHF an Minderheitsaktionäre und 29 Mio. CHF an konzerninterne Muttergesellschaften ausbezahlt. Der Minderheitsanteil verringerte sich dadurch von 36.6 % auf 35.8 %.

Am 31. Dezember 2016 bestehen die ausgewiesenen Minderheitsanteile hauptsächlich aus denjenigen der folgenden drei Gesellschaften. Diese umfassen mehr als 65 % der ausgewiesenen Minderheitsanteile:

Die Clariant Huajin Catalysts (Panjin) Ltd., Panjin, erzielte in der Berichtsperiode einen Umsatz von 28 Mio. CHF und wies per 31. Dezember 2016 total Aktiven von 35 Mio. CHF aus. Die Minderheitenanteile von 40 % der ausstehenden Aktien werden von der Northern Huajin Chemical Industry Group Co. Ltd gehalten.

Die Clariant Chemicals (India) Ltd erzielte in der Berichtsperiode einen Umsatz von 140 Mio. CHF und wies per 31. Dezember 2016 total Aktiven von 135 Mio. CHF auf. Die Minderheitenanteile von 49 % der ausstehenden Aktien werden an der Bombay Stock Exchange (BSE) in Mumbai gehandelt.

Die Clariant Catalysts (Japan) K. K. erzielte im Berichtsjahr einen Umsatz von 148 Mio. CHF und wies per 31. Dezember 2016 total Aktiven im Betrag von 96 Mio. CHF aus. Die Minderheitenanteile von 38.6 % der ausstehenden Aktien werden von Nissan Chemicals Industries Ltd gehalten.

17. Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten

in Mio. CHF	Zinssatz in %	Laufzeit	Nominal- betrag	Nettobetrag 31.12.2016	Nettobetrag 31.12.2015
Schuldscheindarlehen	mixed	2011-2016	123 Mio. EUR	—	134
Obligationenanleihe	5.625	2012-2017	500 Mio. EUR	537	540
Obligationenanleihe	3.125	2011-2017	100 Mio. CHF	100	100
Obligationenanleihe	2.500	2012-2018	250 Mio. CHF	250	249
Obligationenanleihe	3.250	2012-2019	285 Mio. CHF	285	285
Schuldscheindarlehen	mixed	2015-2020	150 Mio. EUR	161	162
Schuldscheindarlehen	1.012	2016-2020	157 Mio. EUR	169	—
Schuldscheindarlehen	6 m EURIBOR +1.05	2016-2020	55 Mio. EUR	59	—
Schuldscheindarlehen	0.779	2016-2021	55 Mio. EUR	59	—
Schuldscheindarlehen	3 m LIBOR + 1.5	2016-2021	166 Mio. USD	169	—
Schuldscheindarlehen	2.618	2016-2021	111 Mio. USD	112	—
Obligationenanleihe	3.500	2012-2022	175 Mio. CHF	174	174
Schuldscheindarlehen	mixed	2015-2023	150 Mio. EUR	161	162
Schuldscheindarlehen	6 m EURIBOR +1.1	2016-2023	13 Mio. EUR	14	—
Schuldscheindarlehen	1.137	2016-2023	27 Mio. EUR	28	—
Schuldscheindarlehen	1.501	2016-2023	73 Mio. EUR	79	—
Obligationenanleihe	2.125	2014-2024	160 Mio. CHF	160	160
Schuldscheindarlehen	2.010	2016-2026	15 Mio. EUR	16	—
Total Obligationenanleihen und Schuldscheindarlehen				2 533	1 966
Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstituten				1	16
Leasingverbindlichkeiten				11	11
Zwischentotal				2 545	1 993
Abzüglich des kurzfristigen Teils (siehe Erläuterung 22)				-637	-134
Total				1 908	1 859
Fälligkeitsstruktur					
			2017	—	654
			2018	251	250
			2019	285	285
			2020	389	162
			2021	341	—
			Nach 2021 (2015: nach 2020)	642	508
Total				1 908	1 859
Währungsstruktur			CHF	869	968
			EUR	756	888
			USD	281	—
			Übrige	2	3
Total				1 908	1 859
Vergleich mit Marktwerten (inkl. kurzfristiger Anteile)					
Obligationenanleihe				1 569	1 600
Schuldscheindarlehen				1 026	458
Übrige				12	27
Total				2 607	2 085

Am 21. April 2016 erreichte ein Schuldscheindarlehen in der Höhe von 123 Mio. EUR, welches 2011 begeben wurde, das Fälligkeitsdatum und wurde zurückbezahlt.

Am 26. April 2016 gab Clariant vier Schuldscheindarlehen mit einem Gesamtbetrag von 300 Mio. EUR mit einer Laufzeit von vier Jahren (212 Mio. EUR), sieben Jahren (73 Mio. EUR) und zehn Jahren (15 Mio. EUR) heraus. Die Zinssätze variieren zwischen 1.012 und 2.010 %.

Am 5. August 2016 gab Clariant fünf Schuldscheindarlehen in den Beträgen von 95 Mio. EUR und 277 Mio. USD heraus. Die Laufzeiten betragen fünf Jahre (55 Mio. EUR und 277 Mio. USD) und sieben Jahre (40 Mio. EUR). Die Zinssätze variieren zwischen 0.779 % und 2.618 %, wobei eine Tranche von 13 Mio. EUR einen variablen Zins von EURIBOR 6 Monate plus 1.1 % und eine Tranche von 166 Mio. USD einen variablen Zins von LIBOR 3 Monate plus 1.5 % aufweisen.

Am 17. April 2015 gab Clariant vier Schuldscheindarlehen mit einem Gesamtbetrag von 300 Mio. EUR mit einer Laufzeit von fünf Jahren (150 Mio. EUR) respektive acht Jahren (150 Mio. EUR) heraus. Für jede Laufzeit gibt es eine Tranche mit einem fixen (basierend auf mid-swap) und eine mit einem variablen (basierend auf EURIBOR sechs Monate) Coupon.

Am 9. Dezember 2015 erreichte die Obligationenanleihe in der Höhe von 200 Mio. CHF, welche 2011 begeben wurde, ihr Fälligkeitsdatum und wurde zurückbezahlt.

Bewertung. Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten werden anfänglich zum Marktwert abzüglich angefallener Transaktionskosten erfasst und in der Folge zu fortgeschriebenen Anschaffungswerten bewertet. Es existieren keine langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten, die zum Marktwert über die Erfolgsrechnung verbucht werden.

Marktwerte von Obligationen und Wandelobligationen werden aufgrund von notierten Marktpreisen ermittelt (Level 1 der Marktwert-Hierarchie).

Schuldscheindarlehen und andere finanzielle Verbindlichkeiten werden zum Nominalwert bewertet, der als verlässliche Annäherung an den Marktwert erachtet wird.

Covenants. Zu den finanziellen Covenants siehe Erläuterung 3.1 Finanzielle Risikofaktoren.

Zinssensitivität der Konzernschulden

- Anleihen: Alle Anleihen haben eine feste Verzinsung.
- Schuldscheindarlehen: Die noch laufenden Schuldscheindarlehen sind mehrheitlich festverzinslich.
- Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstitutionen: vorwiegend Bankkredite mit fester Verzinsung.

Sicherheiten. 2016 und 2015 wurden keine Vermögenswerte als Sicherheiten verpfändet.

18. Entwicklung der Nettoverschuldung

in Mio. CHF	31.12.2015	Veränderungen Geldfluss	Währungs- umrech- nungs- differenzen	Übrige nicht cash- wirksame Veränderungen	31.12.2016
Flüssige Mittel	789	285	-31	—	1 043
Kurzfristige Anlagen	152	127	-2	—	277
Finanzinstrumente mit positivem Marktwert	—	5	—	—	5
Total flüssige Mittel und kurzfristige Anlagen	941	417	-33	—	1 325
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	-1 859	-700	14	637	-1 908
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	-394	94	-20	-637	-957
Finanzielle Verbindlichkeiten	-2 253	-606	-6	—	-2 865
Nettoverschuldung	-1 312	-189	-39	—	-1 540

in Mio. CHF	31.12.2014	Geldfluss	Währungs- umrech- nungs- differenzen	Übrige nicht cash- wirksame Veränderungen	31.12.2015
Flüssige Mittel	748	84	-43	—	789
Kurzfristige Anlagen	180	-23	-5	—	152
Total flüssige Mittel und kurzfristige Anlagen	928	61	-48	—	941
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	-1 761	-311	79	134	-1 859
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	-430	164	6	-134	-394
Finanzielle Verbindlichkeiten	-2 191	-147	85	—	-2 253
Nettoverschuldung	-1 263	-86	37	—	-1 312

19. Personalvorsorgeeinrichtungen

Neben den gesetzlich geregelten Sozialversicherungen bestehen im Konzern mehrere unabhängige Personalvorsorgeeinrichtungen. Deren Vermögen wird vorwiegend ausserhalb der Gesellschaften gehalten. Einige Konzerngesellschaften führen keine unabhängigen Pläne. Wo dies der Fall ist, werden für die Vorsorgeleistungen Rückstellungen gebildet, die Bestandteil der langfristigen Verbindlichkeiten in der Bilanz sind.

Leistungsorientierte Vorsorgeeinrichtungen. Die Mehrheit der Konzernangestellten ist durch leistungsorientierte Vorsorgepläne gedeckt. Die zukünftigen Verpflichtungen und entsprechenden Vermögenswerte der nach IAS 19 als leistungsorientiert geltenden Einrichtungen werden jährlich neu ermittelt und mindestens alle drei Jahre von unabhängigen Aktuaren überprüft. Das Vermögen wird zu Marktwerten bewertet.

Das Vermögen von Vorsorgeeinrichtungen mit Kapitaldeckung wird in Übereinstimmung mit den lokalen gesetzlichen Erfordernissen des betreffenden Landes verwaltet. Die jeweilige Allokation der Vermögenswerte wird durch die bestehenden und erwarteten wirtschaftlichen Bedingungen sowie durch risikospezifische Aspekte bestimmt. Zu diesem Zweck werden regelmässig mit externen Experten Asset-Liability-Matching-Studien durchgeführt, mit welchen sichergestellt wird, dass die Anlage der Vermögenswerte in Übereinstimmung mit der Versichertenstruktur der jeweiligen Vorsorgeeinrichtung erfolgt. In allen Ländern mit Vorsorgeeinrichtungen mit Kapitaldeckung konstituiert sich die Instanz, welche mit der Vermögensanlage betraut ist, nach den Erfordernissen der lokalen Gesetzgebung. Im rechtlich zulässigen Rahmen stellt Clariant Corporate sicher, dass die Mittel in einer Weise angelegt werden, welche den Bedürfnissen der Vorsorgeeinrichtung und ihrer Mitglieder am besten dient.

Die grössten leistungsorientierten Vorsorgeeinrichtungen befinden sich in der Schweiz, in Deutschland, Grossbritannien und in den Vereinigten Staaten. Sie umfassen mehr als 94 % der gesamten Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen.

Die wichtigste deutsche Vorsorgeeinrichtung weist keine Kapitaldeckung auf und umfasst die Zusatzversicherung aller deutschen Mitarbeitenden, deren Saläre das Maximalniveau der obligatorischen deutschen Sozialversicherung übersteigt. Die Beiträge werden primär vom Arbeitgeber aufgebracht und variieren in Abhängigkeit vom Einkommen der Versicherten. Die Arbeitnehmer können auf freiwilliger Basis bis zu 2 % des versicherbaren Einkommens in die Vorsorgeeinrichtung einbezahlen, wobei der Arbeitgeber

zusätzlich zu den regulären Beiträgen denselben Betrag beisteuert. Die Pensionsguthaben werden in jährlichen Renten von 20 % der gesamten Beiträge ausbezahlt. Kapitalbezüge sind in der Höhe der freiwilligen Beiträge möglich. Daneben besteht eine kleinere, ähnlich strukturierte Vorsorgeeinrichtung für frühere Mitarbeiter des Süd-Chemie Konzerns, welcher 2011 übernommen wurde. Alle übrigen Vorsorgeansprüche von deutschen Mitarbeitenden werden durch einen Multi-Employer-Plan mit Kapitaldeckung wahrgenommen, welcher als beitragsorientierter Vorsorgeplan ausgewiesen wird.

Die Vorsorgeeinrichtung in Grossbritannien ist ein leistungsorientierter Vorsorgeplan mit Kapitaldeckung, welcher die Vorsorgeansprüche aller britischen Mitarbeitenden abdeckt, die vor dem 31. Dezember 2001 in die Firma eintraten und wurde per Ende April 2016 für weitere Beiträge geschlossen. Die neu entstehenden Vorsorgeansprüche aller Mitarbeitenden werden nun durch einen Vorsorgeplan mit Beitragsprimat abgedeckt. Gegenwärtig ist die Vorsorgeeinrichtung nach gesetzlichen Gesichtspunkten voll ausfinanziert. Im Hinblick auf den hohen Anteil von nicht aktiven Versicherten können jedoch in den kommenden Jahren zusätzliche Beiträge notwendig werden.

In den Vereinigten Staaten unterhält Clariant einen leistungsorientierten Vorsorgeplan mit Kapitaldeckung, welcher die Ansprüche der amerikanischen Mitarbeitenden abdeckt, welche vor dem 31. Dezember 2000 in die Firma eintraten. Die Beiträge werden ausschliesslich vom Arbeitgeber getragen. Die Pensionsguthaben werden in lebenslangen Renten ausbezahlt, ermittelt aufgrund von Lebensarbeitszeit Durchschnittsberechnungen. Die Vorsorgeansprüche von Mitarbeitenden, welche am 1. Januar 2001 oder später eingetreten sind, werden von einem Vorsorgeplan mit Beitragsprimat abgedeckt. Für Mitglieder des Managements, deren Jahreslöhne den Betrag von 265 000 CHF übersteigt, besteht ein zusätzlicher leistungsorientierter Vorsorgeplan ohne Kapitaldeckung für den diesen Betrag übersteigenden Teil. Die US-Vorsorgeeinrichtung befindet sich gegenwärtig unter gesetzlichen Gesichtspunkten in einer Unterdeckung. Finanzierungsmassnahmen in der Höhe von bis zu 51 Mio. CHF sind für die nächsten sechs Jahre vorgesehen. Die in den USA aus dem Geschäftsbereich Spezialchemikalien von Hoechst zu Clariant übergetretenen Mitarbeitenden bleiben für ihre bis zum 30. Juni 1997 erworbenen Ansprüche bei Hoechst versichert.

In der Schweiz unterhält Clariant einen leistungsorientierten Vorsorgeplan mit Kapitaldeckung, welcher die Ansprüche aller schweizerischen Mitarbeiter bis zu einem Jahreslöhne von

200 000 CHF abdeckt. Sowohl der Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmer zahlen in die Vorsorgeeinrichtung ein, wobei der Anteil des Arbeitgebers zwei Drittel beträgt. Die Pensionsguthaben werden in lebenslangen Renten ausbezahlt. Diese werden aufgrund des kumulierten Deckungskapitals des einzelnen Versicherten ermittelt, welches mit einem fixen Umwandlungssatz in eine jährliche Rente umgewandelt wird. Kapitalbezüge sind zu maximal 40 % des individuellen Sparguthabens möglich. Die Schweizer Vorsorgeeinrichtung ist geprägt durch eine schrumpfende operative Basis und, als Konsequenz, einen steigenden Anteil der pensionierten Versicherten. Finanzierungsmaßnahmen in der Höhe von 38 Mio. CHF sind deshalb für die nächsten neun Jahre vorgesehen.

Für Mitarbeiter, deren Jahressalär den Betrag von 200 000 CHF übersteigt, besteht ein zweiter Vorsorgeplan mit Kapitaldeckung für den diesen Betrag übersteigenden Teil. Für die Mitglieder des Executive Committee besteht eine leistungsorientierte Vorsorgerückstellung ohne Kapitaldeckung für denjenigen Teil der gemachten Vorsorgezusagen, der durch diese beiden Vorsorgepläne nicht abgedeckt ist.

Medizinische Personalvorsorgeeinrichtungen. Der Konzern unterhält in den USA, in Kanada und in Frankreich Programme für die medizinische Versorgung nach Pensionseintritt. Die Bilanzierungsmethode für die mit diesen Programmen verbundenen Verbindlichkeiten entspricht weitgehend der Methode, die für leistungsorientierte Vorsorgeprogramme angewendet wird. Für diese Verpflichtungen bestehen keine externen Vermögenswerte. Sie sind als Rückstellungen in den Bilanzen der betreffenden Konzerngesellschaften enthalten.

Die Aufwendungen für Nettoleistungen werden in derselben Zeile und Funktion verbucht wie die Personalkosten.

Veränderungen der Verpflichtungen (Barwert) der leistungsorientierten Vorsorgeeinrichtungen:

in Mio. CHF	Personalvorsorgeeinrichtungen (mit und ohne Kapitaldeckung)		Medizinische Vorsorgeeinrichtungen (ohne Kapitaldeckung)	
	2016	2015	2016	2015
Stand 1. Januar	2 551	2 714	81	88
In der laufenden Periode erworbene Versorgungsansprüche	38	39	1	1
Ansprüche aus früheren Perioden, inklusive Plankürzungen	5	-22	—	—
Gewinne/Verluste aus Abgeltungen	-2	—	—	—
Zinsaufwand auf dem Barwert der Versorgungsansprüche	54	58	3	3
Arbeitnehmerbeiträge	11	11	—	—
Auszahlungen an Berechtigte in der Berichtsperiode	-121	-113	-4	-5
Neubewertungen:				
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Veränderungen der demographischen Annahmen	37	-6	2	-1
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Veränderungen der finanztechnischen Annahmen	188	-27	2	-2
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Abweichungen der effektiven Entwicklungen von den Annahmen	33	-1	-1	-2
Auswirkung von Veräusserungen	—	-1	—	—
Auswirkung von Abgeltungen	-1	-7	—	—
Wechselkursdifferenzen	-64	-94	3	-1
Stand 31. Dezember	2 729	2 551	87	81

Veränderung der Vermögenswerte (Marktwert) der Vorsorgepläne:

in Mio. CHF	2016	2015
	Stand 1. Januar	1 850
Zinserträge auf den Vermögenswerten	38	43
Arbeitnehmerbeiträge	11	11
Arbeitgeberbeiträge	56	59
Auszahlungen an Berechtigte in der Berichtsperiode	-100	-90
Neubewertungen		
Erträge auf den Vermögenswerten (ohne Zinserträge)	146	-32
Auswirkung von Abgeltungen	-1	-5
Auswirkung von Veräusserungen	—	-1
Wechselkursdifferenzen	-66	-31
Stand 31. Dezember	1 934	1 850

Am 31. Dezember 2016 und 2015 umfasste das Vermögen der Vorsorgeeinrichtung keine direkt gehaltenen, von der Clariant AG ausgegebenen Namenaktien oder Obligationen.

In der Bilanz sind folgende Werte enthalten:

in Mio. CHF	Leistungsorientierte Vorsorgeeinrichtungen		Medizinische Vorsorgeeinrichtungen		Total	
	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015
Barwert gedeckter Versorgungsansprüche	-2 123	-1 988	—	—	-2 123	-1 988
Marktwert der Vermögenswerte	1 934	1 850	—	—	1 934	1 850
Über-/Unterdeckung	-189	-138	—	—	-189	-138
Barwert ungedeckter Versorgungsansprüche	-606	-563	-87	-81	-693	-644
In der Bilanz als Verpflichtung verbuchte Versorgungsansprüche	-795	-701	-87	-81	-882	-782

Diese sind in den folgenden Bilanzpositionen verbucht:

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015
Verpflichtungen für Personalvorsorge	-831	-748	-87	-81	-918	-829
Vorauszahlungen für Personalvorsorge	36	47	—	—	36	47
Netto in der Bilanz als Verpflichtung verbuchte Versorgungsansprüche	-795	-701	-87	-81	-882	-782

In der Konzernergebnisrechnung und im sonstigen Ergebnis sind folgende Werte enthalten:

in Mio. CHF	Leistungsorientierte Vorsorgeeinrichtungen		Medizinische Vorsorgeeinrichtungen		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
In der laufenden Periode erworbene Versorgungsansprüche	-38	-39	-1	-1	-39	-40
Netto-Zinsaufwand	-16	-15	-3	-3	-19	-18
Aufwand/Ertrag aus früheren Perioden einschliesslich Plankürzungen	-5	22	—	—	-5	22
Gewinne/Verluste aus Abgeltungen	2	—	—	—	2	—
Anteil des Aufwandes aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen, welcher erfolgswirksam verbucht wird	-57	-32	-4	-4	-61	-36
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Veränderungen der demographischen Annahmen	-37	6	-2	1	-39	7
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Veränderungen der finanztechnischen Annahmen	-188	27	-2	2	-190	29
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Abweichungen der effektiven Entwicklungen von den Annahmen	-33	1	1	2	-32	3
Erträge auf den Vermögenswerten (ohne den im Netto-Zinsaufwand enthaltenen Anteil)	146	-32	—	—	146	-32
Anteil des Aufwandes aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen, welcher im übrigen Ergebnis verbucht wird	-112	2	-3	5	-115	7
Total Aufwand aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	-169	-30	-7	1	-176	-29

Der Marktwert der Vermögenswerte verteilt sich wie folgt auf die verschiedenen Anlagekategorien:

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
Aktien	533	541
<i>davon basierend auf notierten Marktpreisen</i>	523	541
Festverzinsliche Wertpapiere	627	611
<i>davon basierend auf notierten Marktpreisen</i>	613	499
Flüssige Mittel	66	64
<i>davon basierend auf notierten Marktpreisen</i>	66	64
Immobilien	295	290
<i>davon basierend auf notierten Marktpreisen</i>	207	280
Alternative Anlagen	413	344
<i>davon basierend auf notierten Marktpreisen</i>	237	299
Total Marktwert der Vermögenswerte	1 934	1 850

Die wichtigsten versicherungsmathematischen Annahmen an den Bilanzstichtagen in Prozent:

		2016 in %					2015 in %				
		Konzern	Die wichtigsten Länder				Konzern	Die wichtigsten Länder			
		Gewichteter Durchschnitt	Schweiz	Grossbritannien	USA	Deutschland	Gewichteter Durchschnitt	Schweiz	Grossbritannien	USA	Deutschland
Diskontierungszinssatz		1.7	0.5	2.9	4.1	1.8	2.2	0.8	3.8	4.2	2.3
Zukünftiger Anstieg der Gehälter		1.7	1.5	0.0	3.0	2.5	2.5	1.5	4.5	3.0	2.5
Erwarteter langfristiger Anstieg der medizinischen Versorgungskosten		6.5	0.0	0.0	7.5	0.0	7.3	0.0	0.0	8.0	0.0
Gegenwärtige durchschnittliche Lebenserwartung für einen 65-jährigen Mann	in Jahren	19	22	23	21	19	19	20	22	21	19
Gegenwärtige durchschnittliche Lebenserwartung für eine 65-jährige Frau	in Jahren	22	23	25	23	23	21	22	24	23	23

Eine Veränderung der erwarteten medizinischen Versorgungskosten um einen zusätzlichen Prozentpunkt hätte folgende Auswirkungen

auf die Verpflichtungen für medizinische Personalvorsorgeeinrichtungen:

2016 in Mio. CHF	Anstieg um einen Prozentpunkt	Rückgang um einen Prozentpunkt
Auswirkung auf in der Periode erworbene Vorsorgeansprüche und Zinskosten	1	-1
Auswirkung auf die Gesamtverpflichtung	7	-6
2015 in Mio. CHF	Anstieg um einen Prozentpunkt	Rückgang um einen Prozentpunkt
Auswirkung auf in der Periode erworbene Vorsorgeansprüche und Zinskosten	1	-1
Auswirkung auf die Gesamtverpflichtung	7	-6

Eine Veränderung des Diskontsatzes um 25 Basispunkte hätte folgende Auswirkung auf die Vorsorgeverpflichtungen:

in Mio. CHF	Anstieg um 25 Basispunkte		Rückgang um 25 Basispunkte	
	2016	2015	2016	2015
Auswirkung auf die Gesamtverpflichtung	-83	-85	99	90

Bei einem Anstieg der Lebenserwartung um ein Jahr, würde sich die Vorsorgeverpflichtung um 104 Mio. CHF (2015: 71 Mio. CHF) erhöhen.

Beitragsorientierte Vorsorgepläne. Im Jahr 2016 wurden in der Erfolgsrechnung 24 Mio. CHF als Beiträge für beitragsorientierte Vorsorgepläne verbucht (2015: 21 Mio. CHF).

In Deutschland sind rund 4900 Mitarbeitende von Clariant in einem Vorsorgeplan versichert, der als Multi-Employer-Plan strukturiert ist und deshalb als beitragsorientierter Vorsorgeplan behandelt wird. Der Grund für diese Bilanzierungsregelung besteht darin, dass die an dem Plan beteiligten Konzerngesellschaften versicherungsmathematischen Risiken in Bezug auf aktuelle und frühere Mitarbeitende anderer Unternehmen unterworfen sind, die am selben Vorsorgeplan beteiligt sind. Es gibt keine zuverlässige bzw. einheitliche Grundlage für die Zuordnung von Vorsorgeverpflichtungen, Planvermögen und Kosten auf die einzelnen am Plan beteiligten Unternehmen.

Auf der Basis der im Jahr 2016 erfolgten gesetzlich vorgeschriebenen versicherungsmathematischen Berechnung ist die Kapitaldeckung der Vorsorgeverpflichtungen des Plans gewährleistet. Es wird davon ausgegangen, dass auch im Jahr 2017 eine Deckung der Vorsorgeverpflichtungen durch das Planvermögen gegeben ist.

Falls die Vorsorgeverpflichtungen des Multi-Employer-Plans das vorhandene Planvermögen übersteigen, kann entweder durch eine Erhöhung der Arbeitgeberbeiträge in den Plan oder durch eine entsprechende Reduzierung der an die Anspruchsberechtigten ausgezahlten Leistungen Abhilfe geschaffen werden. Bei einer Reduzierung der Leistungen muss diese gemäss deutscher Gesetzgebung durch den Arbeitgeber kompensiert werden. Im Falle, dass die Vorsorgeeinrichtung aufgelöst würde, würden die vorhandenen Mittel auf die Versicherten verteilt. Falls keine Versicherten mehr vorhanden wären, würden die restlichen Mittel an Sozialeinrichtungen übertragen. Falls sich Clariant aus der Vorsorgeeinrichtung zurückzöge, würden Rechte und Pflichten des Arbeitgebers gegenüber der Vorsorgeeinrichtung bestehen bleiben, solange diese Vorsorgeleistungen für die Versicherten des Konzerns erbringt. Gemessen an der Anzahl Versicherte (aktiv und passiv) beträgt der Anteil von Clariant an der Vorsorgeeinrichtung ungefähr 8%.

Die Einzahlungen an diese Vorsorgeeinrichtung beliefen sich 2016 auf 16 Mio. CHF (2015: 15 Mio. CHF). Für 2017 wird eine Einzahlung von 16 Mio. CHF erwartet.

Der Multi-Employer-Plan geht auf den Vorsorgeplan der deutschen Tochtergesellschaften des ehemaligen Hoechst-Konzerns zurück, dem ein Teil der heutigen Clariant Aktivitäten bis zum Jahr 1997 angehörte. Mehrere dieser früher zum Hoechst-Konzern gehörenden Gesellschaften sind nach wie vor an dem Multi-Employer-Plan beteiligt.

in Mio. CHF	Personal vorsorgeeinrichtungen		Medizinische Personalvorsorgeeinrichtungen	
	2016	2015	2016	2015
Gesetzliche und zusätzliche Beiträge des Clariant Konzerns (Arbeitgeberbeiträge):				
Effektive Beiträge 2015		59		—
Effektive Beiträge 2016 (2015: erwartet)	56	59	—	—
Erwartete Beiträge für 2017	53	53	—	—
Erwartete Beiträge für 2018	53	53	—	—
Erwartete Beiträge für 2019	37	45	—	—
Erwartete Beiträge für 2020	47	45	—	—
Erwartete Beiträge für 2021	37	—	—	—
Auszahlungen an Berechtigte:				
Effektive Auszahlungen in 2015		-113		-5
Effektive Auszahlungen in 2016 (2015: erwartet)	-121	-112	-4	-5
Erwartete Auszahlungen für 2017	-114	-110	-5	-5
Erwartete Auszahlungen für 2018	-113	-113	-6	-5
Erwartete Auszahlungen für 2019	-114	-114	-6	-5
Erwartete Auszahlungen für 2020	-116	-117	-6	-5
Erwartete Auszahlungen für 2021	-117	—	-6	—
Verteilung der leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtung nach Versicherten (in Mio. CHF):				
Aktive Versicherte	824	764	40	34
Inaktive (deferred) Versicherte	349	286	6	4
Pensionierte Versicherte	1 556	1 501	41	43
Total gedeckte und nicht gedeckte Vorsorgeverpflichtungen am 31. Dezember	2 729	2 551	87	81
Gewichtete durchschnittliche Dauer der leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtungen zum Ende der Berichtsperiode (in Jahren):				
Am 31. Dezember	14.9	14.1	11.0	10.9

20. Entwicklung der Rückstellungen

in Mio. CHF	Rückstellungen für Umweltschutz	Rückstellungen für Personal	Rückstellungen für Restrukturierungen	Sonstige Rückstellungen	Total Rückstellungen 2016	Total Rückstellungen 2015
Stand 1. Januar	105	157	62	121	445	525
Zugänge	16	163	53	65	297	385
Auswirkung von Akquisitionen	–	3	–	–	3	–
Verbrauch von Rückstellungen	-17	-139	-37	-33	-226	-361
Auflösung nicht benötigter Rückstellungen	–	-16	-5	-26	-47	-47
Diskontierungseffekte	3	–	–	1	4	4
Wechselkursdifferenzen	2	-1	-1	-6	-6	-61
Stand 31. Dezember	109	167	72	122	470	445
Davon:						
- kurzfristig	30	146	58	79	313	288
- langfristig	79	21	14	43	157	157
Total Rückstellungen	109	167	72	122	470	445
Fälligkeit der Verbindlichkeiten						
bis 1 Jahr	30	146	58	79	313	288
1 bis 3 Jahre	26	2	11	22	61	81
3 bis 5 Jahre	11	3	3	5	22	19
Mehr als 5 Jahre	42	16	–	16	74	57
Total Rückstellungen	109	167	72	122	470	445

Rückstellungen für Umweltschutz. Rückstellungen für Umweltschutzverpflichtungen werden gebildet, wenn eine gesetzliche oder faktische Verpflichtung des Konzerns besteht, die zu einem Mittelabfluss führt. Der von Clariant in Zukunft zu leistende Aufwand, um die Auswirkungen früherer Ablagerungen oder Emissionen chemischer Substanzen durch Clariant oder Dritte gemäss den Umweltgesetzen und -verordnungen zu beseitigen, sowie die damit verbundenen Kosten lassen sich nur schwer abschätzen.

Die wesentlichen Komponenten der Umweltschutzrückstellungen umfassen Sanierung und Rekultivierung kontaminierter Standorte sowie Behandlung und Eindämmung von Kontaminationen an Standorten, an denen die Umweltbeeinträchtigung weniger schwerwiegend ist. Die künftigen Sanierungskosten des Konzerns hängen von einer Reihe von Faktoren ab, zu denen – keinesfalls ausschliesslich – Art und Umfang der Sanierung und der – im Verhältnis zu anderen Parteien – auf Clariant entfallende prozentuale Materialanteil an den betroffenen Standorten gehören.

Die in der Bilanz ausgewiesenen Umweltschutzrückstellungen betreffen eine Anzahl verschiedener Verpflichtungen, in erster Linie in der Schweiz, den Vereinigten Staaten, in Deutschland, Brasilien und Italien.

Rückstellungen werden in denjenigen Fällen gebildet, in denen eine Verpflichtung zur Sanierung von Umweltschäden besteht, sowie für Eindämmungsmassnahmen, sofern Umweltbestimmungen dies erfordern. Sämtliche Rückstellungen betreffen Umweltschutzverpflichtungen im Zusammenhang mit Aktivitäten, die vor dem Zeitpunkt lagen, zu dem Clariant die Kontrolle über den betreffenden Standort übernommen hat. Zu jedem Bilanzstichtag überprüft Clariant alle Rückstellungen und nimmt, falls notwendig, Anpassungen vor.

Rückstellungen für Personal. Personalrückstellungen betreffen u.a. Urlaubsansprüche, Lohnfortzahlungen bei Abwesenheit wie etwa Sabbaticals, Jubiläumszulagen oder sonstige aus der Dauer des Dienstverhältnisses erwachsende Ansprüche, sowie Gewinnbeteiligungen und Bonuszahlungen. Diese Rückstellungen werden proportional zu den von den jeweiligen Mitarbeitenden erbrachten Dienstleistungen gebildet.

Rückstellungen für Restrukturierungen. Rückstellungen für Restrukturierungen werden gebildet, wenn eine gesetzliche oder faktische Verpflichtung des Konzerns vorliegt, die zu einem Mittelabfluss führt. Der Begriff Restrukturierung bezieht sich auf Massnahmen, in deren Folge es zu einem Stellenabbau und zur Stilllegung von Produktionsbereichen oder ganzen Standorten kommt.

Eine Restrukturierungsrückstellung wird gebildet, wenn ein Restrukturierungsplan beschlossen wurde und entweder seine Umsetzung begonnen oder seine wesentlichen Eigenschaften der Öffentlichkeit vorgestellt wurden. Die Restrukturierungsrückstellungen, welche 2016 neu gebildet wurden, betrafen Werkschliessungen und Personalabbaumassnahmen in verschiedenen Ländern, wobei die grössten Beträge in Deutschland, China und in der Schweiz anfielen.

Für weitere Informationen zu den Restrukturierungsmassnahmen siehe auch Erläuterung 27.

21. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	683	670
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	57	48
Passive Rechnungsabgrenzung	304	253
Sonstige Verbindlichkeiten	184	122
Total	1 228	1 093

Der verbuchte Wert für Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen entspricht dem Marktwert.

22. Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
Banken und andere Finanzinstitute	320	260
Kurzfristiger Anteil an langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten (siehe Erläuterung 17)	637	134
Total	957	394
Fälligkeitsstruktur:		
in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
Bis zu drei Monate nach dem Bilanzstichtag	812	203
Drei bis sechs Monate nach dem Bilanzstichtag	122	150
Sechs bis zwölf Monate nach dem Bilanzstichtag	23	41
Total	957	394

Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten werden anfänglich zum Marktwert abzüglich angefallener Transaktionskosten erfasst und in der Folge zu fortgeschriebenen Anschaffungswerten bewertet. Abgesehen von Derivaten existieren keine kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten, die zum Marktwert über die Erfolgsrechnung verbucht werden.

Eine Obligationenanleihe mit einem Nominalwert von 500 Mio. EUR und einem Buchwert per Ende 2016 von 537 Mio. CHF, welche 2012 herausgegeben wurde und eine Obligationenanleihe mit einem Nominalwert von 100 Mio. CHF, welche 2011 herausgegeben wurde, werden 2017 zur Rückzahlung fällig und wurden deshalb in die kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten umklassifiziert.

Sonstige Rückstellungen. Die sonstigen Rückstellungen decken u.a. Verpflichtungen aus steuerlichen (ausser Einkommenssteuer) und rechtlichen Verfahren in verschiedenen Ländern, für welche noch keine Rechnung eingegangen ist, aber für welche eine verlässliche Schätzung gemacht werden kann.

Alle langfristigen Rückstellungen werden, falls wesentlich, diskontiert, um den Zeitwert des Geldes abzubilden. Die Diskontierungssätze widerspiegeln die jeweilige Marktbewertung des Zeitwerts des Geldes und des Risikos des spezifischen Landes und der Art der Rückstellung.

Ein Schuldscheindarlehen mit einem Nominalwert von 123 Mio. EUR und einem Buchwert von 134 Mio. CHF, welches 2015 als kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten ausgewiesen wurde, erreichte seine Fälligkeit im April 2016 und wurde zurückbezahlt.

Der Marktwert der kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten entspricht aufgrund des kurzfristigen Charakters dieser Instrumente annähernd ihrem Buchwert.

23. Segmentinformation

Clariant hat seine Aktivitäten in vier Business Areas (Segmente) gegliedert: Care Chemicals (Business Unit ICS), Catalysis (BU Catalysts), Natural Resources (BU Oil & Mining Services, BU Functional Minerals) und Plastics & Coatings (BU Additives, BU Masterbatches, BU Pigments). Die Energy-Storage-Aktivitäten, die zur BA Catalysis gehörten, wurden 2015 verkauft.

Transaktionen zwischen verschiedenen Segmenten erfolgen zu marktüblichen Bedingungen, die auch im Geschäftsverkehr mit Dritten gelten würden.

Die Vermögenswerte der Segmente bestehen aus Sachanlagen, Goodwill, immateriellen Anlagen, Vorräten, Forderungen sowie Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften. Sie beinhalten keine latenten Steuerguthaben, Finanzanlagen oder flüssigen Mittel aus betrieblichen Aktivitäten. Bei den Verbindlichkeiten der Segmente handelt es sich um Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Nicht darin enthalten sind Positionen wie Steuern, Rückstellungen für Verbindlichkeiten, Pensionsverpflichtungen oder Darlehen des Konzerns. Investitionen beinhalten Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

SEGMENTE in Mio. CHF	Care Chemicals		Catalysis		Natural Resources		Plastics & Coatings		Corporate		Total Konzern	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Umsatz der Segmente	1 473	1 446	673	704	1 190	1 219	2 547	2 458	—	—	5 883	5 827
Umsätze mit anderen Segmenten	-8	-1	—	—	-6	-2	-22	-17	—	—	-36	-20
Umsatz	1 465	1 445	673	704	1 184	1 217	2 525	2 441	—	—	5 847	5 807
Betriebsaufwand	-1 254	-1 225	-571	-565	-1 039	-1 044	-2 256	-2 230	-215	-247	-5 335	-5 311
Darin enthalten:												
Erträge von assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	9	9	13	18	12	9	34	30	17	11	85	77
Gewinn/Verlust aus Veräusserungen, welche nicht als nicht fortgeführte Aktivitäten ausgewiesen werden	—	—	—	12	—	3	-2	—	-1	—	-3	15
Restrukturierung, Wertminderungen und Transaktionskosten	-10	-6	-11	—	-14	-1	-18	-23	-54	-85	-107	-115
Operatives Ergebnis	211	220	102	139	145	173	269	211	-215	-247	512	496
Nettofinanz- und Steueraufwand											-249	-269
Nettoergebnis aus fortgeführten Geschäftsaktivitäten											263	227
Ergebnis aus nicht fortgeführten Geschäftsaktivitäten											—	12
Nettoergebnis											263	239
Aktiven der Segmente	1 096	982	1 673	1 631	1 296	872	1 693	1 700			5 758	5 185
Verbindlichkeiten der Segmente	-206	-200	-95	-123	-135	-109	-249	-228			-685	-660
Nettobetriebsvermögen	890	782	1 578	1 508	1 161	763	1 444	1 472	—	—	5 073	4 525
Nettoaktiven als zum Verkauf stehend ausgewiesen	—	—	5	—	—	—	2	2	—	—	7	2
Aktiven Corporate ohne flüssige Mittel									1 275	1 333	1 275	1 333
Fremdkapital Corporate ohne Finanzverbindlichkeiten									-2 269	-2 054	-2 269	-2 054
Nettoschulden (siehe Erläuterung 18)									-1 540	-1 312	-1 540	-1 312
Nettovermögen	890	782	1 583	1 508	1 161	763	1 446	1 474	-2 534	-2 033	2 546	2 494
Darin enthalten:												
Investitionen der Periode in Sachanlagen und immaterielle Anlagen	79	97	87	148	40	33	82	78	48	45	336	401
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures per Ende Berichtsperiode	56	57	193	187	14	15	148	143	105	184	516	586
Entwicklung der Kennzahlen												
Operatives Ergebnis	211	220	102	139	145	173	269	211	-215	-247	512	496
zuzüglich laufender Abschreibungen auf Sachanlagen	49	42	30	33	27	24	69	68	35	36	210	203
zuzüglich Wertminderung	—	—	5	—	—	—	3	13	—	1	8	14
zuzüglich Abschreibungen auf immateriellen Anlagen	6	4	17	17	14	11	10	11	8	11	55	54
EBITDA¹	266	266	154	189	186	208	351	303	-172	-199	785	767
zuzüglich Restrukturierung, Wertminderungen und Transaktionskosten	10	6	11	—	14	1	18	23	54	85	107	115
abzüglich Wertminderung	—	—	-5	—	—	—	-3	-13	—	-1	-8	-14
abzüglich Gewinn/Verlust aus Veräusserungen, welche nicht als nicht fortgeführte Aktivitäten ausgewiesen werden	—	—	—	-12	—	-3	2	—	1	—	3	-15
EBITDA vor Einmaleffekten	276	272	160	177	200	206	368	313	-117	-115	887	853
Operatives Ergebnis	211	220	102	139	145	173	269	211	-215	-247	512	496
zuzüglich Restrukturierung, Wertminderungen und Transaktionskosten	10	6	11	—	14	1	18	23	54	85	107	115
abzüglich Gewinn/Verlust aus Veräusserungen, welche nicht als nicht fortgeführte Aktivitäten ausgewiesen werden	—	—	—	-12	—	-3	2	—	1	—	3	-15
Operatives Ergebnis vor Einmaleffekten	221	226	113	127	159	171	289	234	-160	-162	622	596

¹ EBITDA ist der Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation.

Überleitung vom Betriebsvermögen zum Total der Aktiven			
in Mio. CHF			
		31.12.2016	31.12.2015
Aktiven der Segmente		5 758	5 185
Aktiven der Segmente zum Verkauf stehend		7	2
Aktiven Corporate ohne flüssige Mittel		1 275	1 333
Flüssige Mittel		1 043	789
Kurzfristige Festgelder		277	152
Finanzinstrumente mit positiven Marktwerten		5	–
Total der Aktiven		8 365	7 461

Informationen nach geographischen Regionen					
in Mio. CHF					
		Umsatz ¹		Anlagevermögen ²	
		2016	2015	31.12.2016	
				31.12.2015	
EMEA		2 423	2 336	2 368	2 484
<i>davon Deutschland</i>		672	654	1 470	1 559
<i>davon Schweiz</i>		36	38	512	574
<i>davon MEA</i>		419	405	74	71
Nordamerika		1 120	1 077	1 321	893
<i>davon USA</i>		1 030	981	1 299	872
Lateinamerika		846	1 021	253	224
<i>davon Brasilien</i>		327	336	156	110
Asien/Pazifik		1 458	1 373	550	495
<i>davon China</i>		474	450	185	217
<i>davon Indien</i>		182	159	103	63
Total		5 847	5 807	4 492	4 096

¹ Verteilt nach Regionen der Empfänger.

² Das Anlagevermögen schliesst die latenten Steuerguthaben und die Vorauszahlungen aus Personalvorsorge aus.

Alle Segmente des Konzerns generieren ihre Erträge weitestgehend aus dem Verkauf von Produkten. Diese präsentieren sich in einer derartigen Vielfalt, dass eine aussagekräftige Gruppierung unterhalb der Segmentinformation nicht möglich ist.

Für eine Beschreibung der Business Units wird auf Erläuterung 1.23 verwiesen.

24. Nicht fortgeführte Geschäftsaktivitäten

Die 2015 unter nicht fortgeführten Geschäftsaktivitäten ausgewiesenen Beträge betreffen abschliessende Anpassungen, in erster Linie die Auflösung nicht mehr benötigter Rückstellungen, die in Verbindung stehen mit den Verkäufen der Geschäftsaktivitäten von Leather Services und von Detergents & Intermediates, welche 2014 stattfanden. Diese hatten keine Geldflüsse für den Konzern zur Folge.

NICHT FORTGEFÜHRTE GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN	
in Mio. CHF	
	2015
Restrukturierung und Wertminderung	15
Operatives Ergebnis	15
Finanzergebnis und Steuern	-1
Ergebnis aus nicht fortgeführten Geschäftsaktivitäten nach Steuern	14
Verlust aus der Veräusserung nicht fortgeführter Geschäftsaktivitäten	-2
Ergebnis aus nicht fortgeführten Geschäftsaktivitäten	12

25. Veräusserungen Aktivitäten, welche nicht als nicht fortgeführte Aktivitäten ausgewiesen werden

In diesem Abschnitt werden Veräusserungen von Tochtergesellschaften, assoziierten Gesellschaften und Geschäftsaktivitäten ausgewiesen, welche keine nicht fortgeführten Geschäftsaktivitäten im Sinne von IFRS 5 sind. Die folgenden Veräusserungen fanden in den Jahren 2016 und 2015 statt.

Am 31. Oktober 2016 veräusserte Clariant ihr POS-Färbemittelgeschäft an die ICTC Group mit Sitz in Kanada. Die Transaktion umfasste Vermögenswerte hauptsächlich in Italien und Indien. Der Veräusserungspreis betrug weniger als 1 Mio. CHF und ergab einen Verlust von 2 Mio. CHF.

Am 30. Dezember 2016 veräusserte Clariant ihre 100 % Beteiligung an der Clariant Insurance AG (Liechtenstein) an die R & Q Insurance (Malta) Ltd für einen Preis von 9 Mio. CHF. Clariant erhielt die Zahlung per Anfang 2017 und verbuchte daher per Ende Dezember 2016 eine offene Forderung. Diese Veräusserung ergab einen Verlust von 1 Mio. CHF.

Am 28. Februar 2015 veräusserte Clariant das Energy-Storage-Geschäft aus der Business Area Catalysis & Energy an den britischen Konzern Johnson Matthey für einen Gesamtbetrag von 73 Mio. CHF. Die zu diesem Geschäft gehörenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten waren 2014 um 30 Mio. CHF auf den Marktwert wertberichtigt worden. Die übertragenen Nettovermögenswerte einschliesslich der Veräusserungskosten betragen 62 Mio. CHF. Der 2015 verbuchte Gewinn nach Steuern auf dieser Transaktion betrug 12 Mio. CHF nach Steuern von 1 Mio. CHF. 2016 wurde die Veräusserung durch eine Ausgleichszahlung von Clariant an Johnson Matthey im Betrag von 3 Mio. CHF abgeschlossen. Dieser Betrag war bereits 2015 zurückgestellt worden.

Das Ergebnis der Veräusserung von Aktivitäten, welche nicht als nicht fortgeführte Aktivitäten ausgewiesen werden, war 2015 wie folgt:

in Mio. CHF	2015
Total Bareinnahmen aus Veräusserungen von Aktivitäten welche nicht als nicht fortgeführte Aktivitäten ausgewiesen werden per 31. Dezember 2015.	78
In der Transaktion übertragene Barmittel	-4
Total Einnahmen aus dem Verkauf welche nicht als nicht fortgeführte Aktivitäten ausgewiesen werden	74
Verkaufte Nettoaktiven, nach Wertminderung, inklusive verkaufsbezogener Aufwendungen und im Eigenkapital kumulierter Beträge, die in der Erfolgsrechnung erfasst wurden	-59
Gewinn aus Veräusserungen, welche nicht als nicht fortgeführte Aktivitäten ausgewiesen werden	15
Steueraufwand (laufend und latent)	-1
Veräusserungsgewinn nach Steuern	14

Das Ergebnis aus Veräusserungen, welche nicht als nicht fortgeführte Aktivitäten ausgewiesen werden, wird unter Vertrieb, Administration und Gemeinkosten ausgewiesen.

Übrige zum Verkauf gehaltene Vermögenswerte

Ein Betrag von 7 Mio. CHF umfasst andere zum Verkauf gehaltene Vermögenswerte in Italien und in China (2015: 2 Mio. CHF).

26. Akquisitionen

Akquisition von Kel-Tech Inc.

Am 1. Oktober 2016 erwarb Clariant von Arsenal Capital Partners 100% der Aktien der Kel-Tech Inc. für einen Preis von 224 Mio. CHF, wovon 203 Mio. CHF 2016 direkt bezahlt und 21 Mio. CHF als bedingte Verbindlichkeit verbucht wurden. Im Falle dass 2017 gewisse Umsatzziele erreicht werden, kann ein Earn-out von maximal 35 Mio. CHF fällig werden, der 2018 zahlbar würde. Die erworbene Gesellschaft hat ihren Sitz in Midland, Texas, USA, und ist im Ölservice-Geschäft tätig. Die Gesellschaft ist Produzent und Lieferant von Spezialitätenchemikalien im Bereich der Produktion, Feldstimulation und Bohranwendungen auf dem

gesamten Festland der USA. Diese Akquisition gehört zur Business Unit Oil & Mining Services. Seit der Akquisition wird Kel-Tech Inc. im Konzernabschluss von Clariant vollkonsolidiert. Nachstehend ein Überblick über die bilanziellen Auswirkungen der Konsolidierung im Akquisitionszeitpunkt unter Verwendung der provisorischen Marktwerte der übernommenen Aktiven und Passiven. Die erworbenen immateriellen Anlagen umfassen hauptsächlich die Kundenbeziehungen, selbst entwickelte Technologien, Know-how und die Markennamen. Da die Festsetzung einiger dieser Werte noch nicht abgeschlossen ist, ist die Darstellung als provisorisch zu betrachten.

in Mio. CHF	2016 (zum Marktwert)
Total Mittelabfluss aufgrund der Akquisition	203
Geschätzter Earn-out zahlbar 2018	21
Gesamtkaufpreis	224
Verbuchte Werte der übernommenen Aktiven und Passiven:	
Sachanlagen	28
Immaterielle Anlagen	52
Vorräte	10
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	10
Übrige Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	-9
Marktwert des akquirierten Nettovermögens	91
Goodwill	133

Im Zusammenhang mit dieser Übernahme wurden M&A Kosten, Anwalts-, Steuerberatungs- und andere Beratungskosten in der Höhe von 2 Mio. CHF unter Vertrieb, Administration und Gemeinkosten 2016 erfolgswirksam erfasst.

Vom Akquisitionszeitpunkt bis Ende 2016 erwirtschaftete Kel-Tech einen Umsatz von 20 Mio. CHF und erreichte die Gewinnschwelle einschliesslich Abschreibung und Amortisation von 2 Mio. CHF. Dieses Ergebnis beinhaltete die oben erwähnten Einmalaufwendungen, welche im Zusammenhang mit der Übernahme durch Clariant anfielen. Wäre die Akquisition zum 1. Januar 2016 erfolgt, so wäre der Konzernumsatz um 59 Mio. CHF höher und das operative Konzernergebnis um 5 Mio. CHF höher ausgefallen.

Akquisition von X-Chem LLC

Am 1. Oktober 2016 erwarb Clariant von NCH Corporation die Aktivitäten von X-Chem LLC in einer kombinierten Asset- und Aktien-transaktion für einen Preis von 140 Mio. CHF. Die erworbene Gesellschaft ist im Ölservice-Geschäft tätig und hat ihren Sitz in Irving, Texas, USA. Die Gesellschaft ist Lieferant von Spezialitätenchemikalien im Bereich der Produktion und Feldstimulation von Öl- und Gasquellen sowie von Spezialitätenchemikalien für den Betrieb von Pipelines. Der Zielmarkt sind die gesamten USA. Diese Akquisition gehört zur Business Unit Oil & Mining Services.

Seit der Akquisition wird X-Chem LLC im Konzernabschluss von Clariant vollkonsolidiert. Nachstehend ein Überblick über die bilanziellen Auswirkungen der Konsolidierung im Akquisitionszeitpunkt unter Verwendung der provisorischen Marktwerte der übernommenen Aktiven und Passiven. Die erworbenen immateriellen Anlagen umfassen den Markennamen, Technologie, Know-how und Kundenbeziehungen. Für einige der Werte ist die Festsetzung noch nicht abgeschlossen. Deswegen sollte diese Darstellung als provisorisch betrachtet werden.

in Mio. CHF	2016 (zum Marktwert)
Total Mittelabfluss aufgrund der Akquisition	140
Gesamtkaufpreis	140
Verbuchte Werte der übernommenen Aktiven und Passiven:	
Sachanlagen	24
Immaterielle Anlagen	76
Vorräte	13
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	17
Übrige Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	-4
Marktwert des akquirierten Nettovermögens	126
Goodwill	14

Im Zusammenhang mit dieser Übernahme wurden M&A-Kosten, Anwalts-, Steuerberatungs- und andere Beratungskosten in der Höhe von 3 Mio. CHF unter Vertrieb, Administration und Gemeinkosten 2016 erfolgswirksam erfasst.

Vom Akquisitionszeitpunkt bis Ende 2016 erwirtschaftete X-Chem LLC einen Umsatz von 20 Mio. CHF und erreichte die Gewinnschwelle einschliesslich Abschreibung und Amortisation von 2 Mio. CHF. Dieses Ergebnis beinhaltet die oben erwähnten Einmalaufwendungen, welche im Zusammenhang mit der Übernahme durch Clariant anfielen. Wäre die Akquisition zum 1. Januar 2016 erfolgt, so wäre der Konzernumsatz um 64 Mio. CHF höher und das operative Konzernergebnis gleich hoch ausgefallen.

Der aus der Übernahme von X-Chem LLC und Kel-Tech Inc. entstandene Goodwill ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen, so etwa auf das zukünftige Wachstumspotential, im Rahmen vergangener Perioden, deutliche Kostensynergien und die übernommene Belegschaft.

Akquisition des Vivimed Personal Care Portfolios

Am 8. Januar 2016 erwarb Clariant die Spezialitätenchemikalien-Aktivitäten von Vivimed Labs Ltd., Indien. Diese Akquisition ergänzt Clariants Portfolio im Bereich Personal Care in Indien mit breiter gefächerten Lösungen in den Bereichen Sonnen-, Haut-, Haar- und Mundpflege wie auch mit Produkten der antibakteriologischen Vorsorge. Diese werden die regionale Marktpräsenz der Business Unit Industrial & Consumer Specialties (ICS) verstärken.

Seit der Akquisition durch Clariant India Ltd wird Vivimed Labs Ltd., India, im Konzernabschluss von Clariant vollkonsolidiert. Nachstehend ein Überblick über die bilanziellen Auswirkungen der Konsolidierung im Akquisitionszeitpunkt unter Verwendung der Marktwerte der übernommenen Aktiven und Passiven. Die erworbenen immateriellen Vermögenswerte umfassen Kundenbeziehungen, technisches Know-how und aufgelaufene Kosten aus laufenden Entwicklungsprojekten.

in Mio. CHF	2016 (zum Marktwert)
Total Mittelabfluss aufgrund der Akquisition	53
Gesamtkaufpreis	53
Verbuchte Werte der übernommenen Aktiven und Passiven:	
Sachanlagen	9
Immaterielle Anlagen	19
Vorräte	2
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	4
Übrige Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	-2
Marktwert des akquirierten Nettovermögens	32
Goodwill	21

Im Zusammenhang mit dieser Übernahme wurden 2016 M&A Kosten, Anwalts-, Steuerberatungs- und andere Beratungskosten in der Höhe von 0.5 Mio. CHF unter Vertrieb, Administration und Gemeinkosten 2016 erfolgswirksam erfasst.

Der aus der Übernahme von Vivimed Labs Ltd. in Indien entstandene Goodwill ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen, so etwa das zukünftige Wachstumspotential, Kostensynergien und die übernommene Belegschaft.

Akquisition der verbleibenden Anteile am Konsortium mit Carboflex

Am 13. Juni 2016 erwarb Clariant den 50 % Anteil von Carboflex am Konsortium, welches eine Produktionsanlage in Rio de Janeiro, Brasilien, erbaute und betreibt. Die Anlage produziert Chemikalien für den Gebrauch in Öl- und Gasquellen. Der Erwerbspreis für den 50% Anteil betrug 11 Mio. CHF, wovon 8 Mio. CHF im Juni 2016 bar entrichtet wurden. Die restlichen 3 Mio. CHF werden für all-fällige Entschädigungen zurückbehalten, für welche Clariant eventuell im Namen von Carboflex aufkommen muss. Die übernommenen Vermögenswerte umfassen hauptsächlich Kundenbeziehungen und Sachanlagen.

Die Transaktion wurde als Akquisition in zwei Schritten behandelt. Die schon gehaltenen 50 % der Aktien wurden zum Marktwert neu bewertet, was zu einem Ertrag von 7 Mio. CHF führte, welcher in Erträge von assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures verbucht wurde. Aus der Akquisition ergab sich kein wesentlicher Goodwill. Diese Akquisition gehört zur Business Unit Oil & Mining Services.

Akquisition von SQL Olivene S.r.l.

Am 1. März 2016 erwarb Clariant 100 % der Aktien von SQL Olivene S.r.l. in Italien aus Privatbesitz. Die Gesellschaft ist spezialisiert auf die Produktion und Verarbeitung von Squalenen und Squalanen, welche in der Kosmetikindustrie Verwendung finden. Der Erwerbspreis betrug 3 Mio. CHF. Die erworbenen Aktiven bestehen hauptsächlich aus immateriellen Vermögenswerten (Kundenbeziehungen, Markennamen, Konkurrenzverbotsklausel) und aus Vorräten. Der Goodwill beträgt 1 Mio. CHF. Diese Akquisition gehört zur Business Unit Industrial & Consumer Specialties (ICS).

Akquisition der Mining Services Aktivitäten von Flomin Inc.

Am 31. Oktober 2016 erwarb Clariant von Flomin Inc., Delaware, USA deren Mining Services Aktivitäten, welche hauptsächlich aus Kundenbeziehungen, immateriellen Vermögenswerten und aus Warenlager bestehen. Die Aktivitäten umfassen die Herstellung und den Vertrieb von Reagenzien wie Komutatoren, Schäumern und Extraktionsmitteln für den Bergbau. Der Erwerbspreis betrug 11 Mio. CHF und ergab einen Goodwill von 5 Mio. CHF. Diese Akquisition gehört zur Business Unit Oil & Mining Services.

Akquisition der Chemical & Mining Services Pty Ltd

Am 1. November 2016 erwarb Clariant 100 % der Aktien der Chemical & Mining Services Pty Ltd, Australien von privaten Investoren. Die Gesellschaft ist Lieferant von Flotationsmitteln und technischen Dienstleistungen für die Flotation von Basis- und Edelmetallen in der Mineralienverarbeitung. Der Erwerbspreis betrug 5 Mio. CHF, wovon 3 Mio. CHF 2016 bezahlt und die verbleibenden 2 Mio. CHF als bedingte Verbindlichkeit behandelt wurden, die fällig wird, falls 2017 und 2018 gewisse Umsatzziele erreicht werden. Die Ermittlung des Marktwerts wird im 1. Quartal 2017 abgeschlossen werden. Aus dieser Transaktion wird kein wesentlicher Goodwill erwartet. Diese Akquisition gehört zur Business Unit Oil & Mining Services.

Akquisition der restlichen Aktien der Companhia Brasileira de Bentonita

Am 1. Juli 2015 erwarb Clariant die restlichen 50 % Aktien der Companhia Brasileira de Bentonita (CBB) von der brasilianischen Firma Geosol. Die Transaktion wurde in Übereinstimmung mit IFRS 3 als Zwei-Stufen-Akquisition behandelt. Deshalb wurde im ersten Schritt die At-Equity-Beteiligung von 50 % zu ihrem Marktwert bewertet, was eine Aufwertung von 4 Mio. CHF ergab, welche erfolgswirksam unter Erträgen von assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures verbucht wurde.

Der Erwerb der verbleibenden 50 % der Aktien für einen Betrag von 5 Mio. CHF ergab einen negativen Goodwill im Betrag von 3 Mio. CHF, hauptsächlich aus der Marktwertbewertung von Schürfrechten, welche erfolgswirksam verbucht wurde. Diese Akquisition gehört zur Business Unit Functional Minerals.

Akquisition der Enteisungs-Aktivitäten von Kilfrost Ltd

Am 30. September 2015 erwarb Clariant von der britischen Firma Kilfrost Ltd die Enteisungsaktivitäten in den USA, in China und in Korea, welche Kundenbeziehungen, Know-how und Warenlager umfassten. Der Kaufpreis betrug 10 Mio. CHF und der ermittelte Goodwill belief sich auf 3 Mio. CHF. Diese Akquisition gehört zur Business Unit Industrial & Consumer Specialties (ICS).

2015 wurden einige kleinere Akquisitionen im Gesamtbetrag von 7 Mio. CHF getätigt, die zu einem Goodwill von 1 Mio. CHF führten.

27. Restrukturierung, Wertminderung und Transaktionskosten

in Mio. CHF	2016	2015
Restrukturierungsaufwendungen	-53	-51
Zahlungen für Restrukturierung	-37	-78
Wertminderungen	-8	-14
davon den Sachanlagen belastet (siehe Erläuterung 5)	-9	-2
davon den immateriellen Anlagen belastet (siehe Erläuterung 6)	—	-11
davon den assoziierten Beteiligungen und Joint Ventures belastet (siehe Erläuterung 7)	1	-1
Transaktionskosten	-46	-35
Total Restrukturierung, Wertminderung und Transaktionskosten	-107	-100
davon den nicht fortgeführten Geschäftsaktivitäten zugeordnet (siehe Erläuterung 24)	—	-15
Total fortgeführte Geschäftsaktivitäten	-107	-115

Zur nachhaltigen Steigerung der Ertragskraft setzt Clariant auf Massnahmen zur Verbesserung der Performance des Konzerns. Das Ziel dieser Anstrengungen sind die Erhöhung des operativen Konzernergebnisses und eine Reduzierung des Nettoumlaufvermögens. Die erforderlichen Veränderungen bei Abläufen und Strukturen führen konzernweit zu einem Abbau von Arbeitsplätzen.

Restrukturierung. 2016 verbuchte Clariant einen Restrukturierungsaufwand in der Höhe von 53 Mio. CHF (2015: 51 Mio. CHF). Dies betraf Restrukturierungsmassnahmen hauptsächlich in Deutschland, China und der Schweiz.

Wertminderung. Die 2016 verbuchten Wertminderungen betrafen Werksschliessungen in China. Die 2015 erfassten Wertminderungen entstanden aufgrund von Veräusserungsprojekten.

Transaktionskosten umfassen Aufwendungen im Zusammenhang mit Akquisitions- oder Veräusserungsprojekten, sowie Kosten, welche im Zusammenhang mit der Umsetzung interner reorganisatorischer Massnahmen anfallen.

Der Gesamtbetrag von 107 Mio. CHF für Restrukturierung, Wertminderung und Transaktionskosten (2015: 115 Mio. CHF) ist in der Erfolgsrechnung wie folgt verbucht: 28 Mio. CHF in den Herstellkosten der verkauften Waren (2015: 2 Mio. CHF), 73 Mio. CHF in Vertrieb, Administration und Gemeinkosten (2015: 110 Mio. CHF) und 7 Mio. CHF in Forschung und Entwicklung (2015: 2 Mio. CHF) und 1 Mio. CHF Ertrag von assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures (2015: 1 Mio. CHF Aufwand).

28. Finanzertrag und Finanzaufwand

FINANZERTRAG		
in Mio. CHF	2016	2015
Zinsertrag	9	11
<i>davon Zinsertrag auf Darlehen, Forderungen und Einlagen</i>	9	11
Übriger Finanzertrag	3	3
Total Finanzertrag	12	14
FINANZAUFWAND		
in Mio. CHF	2016	2015
Zinsaufwand	-109	-104
<i>davon Diskontierungseffekt auf langfristigen Rückstellungen</i>	-4	-4
<i>davon Nettozinseffekte aus Pensionsrückstellungen</i>	-19	-18
Übriger Finanzaufwand	-12	-10
Nettowährungsergebnis	-65	-96
Total Finanzaufwand	-186	-210

Im übrigen Finanzaufwand sind Bankgebühren und sonstige Finanzkosten enthalten.

2016 und 2015 wurden keine Währungsgewinne, welche den ineffektiven Teil eines Hedges einer Nettoinvestition betrafen, erfolgswirksam verbucht.

Die Zinsaufwendungen, welche nicht den Diskontierungseffekt auf langfristigen Rückstellungen und die Zinskosten aus Pensionsrückstellungen betreffen, sind den Finanzverbindlichkeiten zugeordnet, welche zu fortgeführten Anschaffungswerten bewertet sind.

Die Zinskosten, welche auf den dazu in Frage kommenden Investitionen aktiviert wurden, betragen 2016 7 Mio. CHF (2015: 1 Mio. CHF).

29. Gewinn pro Aktie (EPS)

Der Gewinn pro Aktie wurde aus dem Nettoergebnis und der durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien (ausgegebene Aktien abzüglich Aktien im Eigenbesitz) ermittelt.

	2016	2015
Nettoergebnis, den Aktionären des Unternehmens zurechenbar unverwässert und verwässert (Mio. CHF)		
Fortgeführte Geschäftsaktivitäten	253	217
Nicht fortgeführte Geschäftsaktivitäten	–	12
Total	253	229
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien		
Stand 1. Januar	322 202 845	319 689 210
Auswirkungen der Aktienrückkäufe/-verkäufe auf die gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	1 509 693	2 513 635
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien am 31. Dezember	323 712 538	322 202 845
Anpassung für zugesagte Clariant Aktien	1 645 919	2 089 675
Anpassung für Verwässerungseffekt aus Aktienoptionen	16 322	90 692
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien inklusive Verwässerung am 31. Dezember	325 374 779	324 383 212
Ergebnis pro Aktie, den Aktionären des Unternehmens zurechenbar (CHF/Aktie)		
Fortgeführte Geschäftsaktivitäten	0.78	0.67
Nicht fortgeführte Geschäftsaktivitäten	–	0.04
Total	0.78	0.71
Verwässertes Ergebnis pro Aktie, den Aktionären des Unternehmens zurechenbar (CHF/Aktie)		
Fortgeführte Geschäftsaktivitäten	0.78	0.67
Nicht fortgeführte Geschäftsaktivitäten	–	0.04
Total	0.78	0.71

Der Verwässerungseffekt ist auf zwei unterschiedliche Effekte zurückzuführen. Der erste besteht darin, dass im Rahmen des aktienbasierten Vergütungsplans Clariant-Aktien zugesagt werden, die zunächst noch gesperrt sind. Zur Berechnung des Verwässerungspotenzials wird angenommen, dass ab 1. Januar der Berichtsperiode keine dieser Aktien gesperrt ist.

Der zweite Effekt bezieht sich darauf, dass im Rahmen des aktienbasierten Vergütungsplans Optionen gewährt werden, die zunächst noch gesperrt sind. Zur Berechnung dieses Verwässerungspotenzials wird angenommen, dass alle bis zum Ende der Berichtsperiode insgesamt ausgegebenen Optionen die ausübbar, resp. »in the money« sind, am 1. Januar der Periode ausgeübt wurden. Die Auswirkung der während der Sperrfrist noch zu erbringenden Dienstleistungen wird berücksichtigt.

Der verwässerte Gewinn pro Aktie wird berechnet, indem die gewichtete durchschnittlich ausstehende Zahl an Aktien so angepasst wird, dass alle potenziell verwässernden Aktien als konvertiert angenommen werden.

2016 erfolgte eine Ausschüttung von 0.40 CHF pro Aktie aus den Reserven aus Kapitaleinlagen (siehe Erläuterung 16).

30. Derivative Finanzinstrumente

Instrumente des Risikomanagements (Absicherung) und Ausserbilanzrisiken. Clariant nutzt Devisentermin- und Optionskontrakte, Währungsoptionen, sowie andere Finanzinstrumente, um Währungs-, Preis- und Zinsrisiken des Konzerns abzusichern und die Rendite auf den liquiden Vermögenswerten zu steigern. Risikopositionen, die aus bestehenden Vermögens- und Verbindlichkeitsposten, sowie solche, die aus erst künftig entstehenden Engagements resultieren, werden zentral verwaltet.

Management der Zinsrisiken. Gemäss den Konzerngrundsätzen werden Zinsabsicherungsgeschäfte abgeschlossen, um die Finanzierungskosten oder Zinsrisiken zu senken.

Management der Wechselkursrisiken. Zum Schutz vor einer Wertminderung der Geldflüsse in Fremdwährung erfolgt eine partielle Absicherung der Bilanz- und Einkommenspositionen. Diese umfassen Devisentermingeschäfte und Währungsswaps in verschiedenen Hauptwährungen. Aus Kostengründen werden jedoch nicht alle Positionen permanent abgesichert.

Die nachfolgende Tabelle zeigt, nach Kategorien gegliedert, Kontraktwerte bzw. die den derivativen Finanzinstrumenten zugrunde liegenden Nominalbeträge sowie den jeweils entsprechenden Wiederbeschaffungswert der einzelnen derivativen Finanzinstrumente zum Bilanzstichtag.

Kontraktwerte bzw. die den derivativen Finanzinstrumenten zugrunde liegenden Nominalbeträge stellen das ausstehende Transaktionsvolumen zum Bilanzstichtag dar. Sie geben keine Auskunft über das jeweilige Marktrisiko.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

in Mio. CHF	Kontraktwert oder Nominalbetrag		Positiver Wieder- beschaffungswert		Negativer Wieder- beschaffungswert	
	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015
Zinsinstrumente						
Zinsatzswaps	169	–	5	–	–	–
Währungsinstrumente						
Devisenterminkontrakte	98	76	–	2	-2	-1
Währungsoptionen	–	20	–	–	–	–
Total derivative Finanzinstrumente	267	96	5	2	-2	-1

Der Marktwert dieser derivativen Finanzinstrumente wird in »Übrige kurzfristige Vermögenswerte« verbucht, falls der Wert positiv ist, oder unter »Finanzielle Verbindlichkeiten« in den kurzfristigen Verbindlichkeiten, falls der Wert negativ ist und falls die Restlaufzeit weniger als zwölf Monate beträgt.

Falls die Restlaufzeit zwölf Monate übersteigt, wird der Marktwert dieser Instrumente unter den Finanzanlagen bilanziert, wenn er positiv ist, und unter den langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten, falls er negativ ist.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE NACH FÄLLIGKEITEN

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
Fälligkeiten:		
Bis einen Monat nach dem Bilanzstichtag	28	44
Über ein bis drei Monate nach dem Bilanzstichtag	53	48
Über drei bis zwölf Monate nach dem Bilanzstichtag	17	4
Ein bis fünf Jahre nach dem Bilanzstichtag	169	–
Total derivative Finanzinstrumente	267	96

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE NACH WÄHRUNGEN

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
USD	260	95
EUR	1	1
JPY	6	–
Total derivative Finanzinstrumente	267	96

ABSICHERUNGSGESCHÄFTE

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
Zinsswaps	5	–
Darlehen in ausländischer Währung	-1 027	-998

Im Jahr 2012 nahm Clariant eine Anleihe in der Höhe von 500 Mio. EUR auf (siehe Erläuterung 17), welche im selben Jahr zur Absicherung von Nettoinvestitionen in einige europäische Tochtergesellschaften von Clariant designiert wurde. Im Laufe von 2016 wurde sie vollständig de-designiert. Der nicht realisierte Währungsverlust im Zeitpunkt der De-Designierung im Betrag von 3 Mio. CHF (2015: 60 Mio. CHF Verlust), welcher aus der Umrechnung der Anleihe in Schweizer Franken entstand, wurde in den Umrechnungsreserven im Eigenkapital eingefroren.

Im 2015 gab Clariant vier Schuldscheindarlehen im Betrag von 300 Mio. EUR heraus (siehe Erläuterung 17). Diese wurden als Hedge einer Nettoinvestition in einigen europäischen Tochtergesellschaften des Konzerns designiert. Der nicht realisierte Währungsgewinn aus der Umrechnung dieser Schuldscheindarlehen in Schweizer Franken betrug im Jahr 2016 2 Mio. CHF (2015: 15 Mio. CHF Verlust) und wurde in den Währungsdifferenzen im Eigenkapital erfasst.

Im 2016 gab Clariant weitere sieben Schuldscheindarlehen im Betrag von 395 Mio. EUR sowie zwei Schuldscheindarlehen im Betrag von 277 Mio. USD heraus (siehe Erläuterung 17). Auch diese wurden als Hedge einer Nettoinvestition in einigen europäischen bzw. amerikanischen Tochtergesellschaften des Konzerns designiert. Der nicht realisierte Währungserfolg aus der Umrechnung dieser neuen Schuldscheindarlehen in Schweizer Franken betrug im Jahr 2016 7 Mio. CHF Gewinn für die in EUR lautenden Positionen, sowie 12 Mio. CHF Verlust für die in USD lautenden Positionen, und wurde in den Währungsdifferenzen im Eigenkapital erfasst.

Clariant sichert das Zinsrisiko aus dem variabel verzinsten, auf USD lautenden Schuldscheindarlehen im Betrag von 166 Mio. USD ab. Dazu wurden 2016 Zinsswaps über 166 Mio. USD eingegangen. Deren Clean Price betrug im Jahr 2016 positive 5 Mio. CHF und wurde im Rahmen eines Cash Flow Hedges im sonstigen Ergebnis im Eigenkapital erfasst.

31. Mitarbeiterbeteiligung

Im Rahmen des Group Senior Management Long-Term Incentive Plan (GSM-LTIP) wird den Teilnehmern ein gewisser Prozentsatz des Bonus in Form von registrierten Aktien der Clariant AG ausbezahlt (Investment Shares). Diese Aktien werden unmittelbar bei Zuteilung fällig, sind jedoch einer dreijährigen Sperrfrist unterworfen. Nach Ablauf dieser Frist erhalten die Programmteilnehmer kostenlos für jede gehaltene Aktie eine weitere zugeteilt (Matching share).

Diese Aktien wurden erstmals 2011 aufgrund der 2010 erzielten Performance zugesprochen. Gleichartige Pläne wurden in allen nachfolgenden Jahren begeben. Die Anzahl der noch in der Sperrfrist befindlichen Aktien, die im Folgenden für diese Periode offengelegt wird, betrifft demnach die Matching Shares.

Die im Rahmen des 1999 eingerichteten Programms Clariant Executive Stock Option Plan (CESOP) gewährten Optionen berechtigten den Halter zum Bezug einer Namenaktie der Clariant AG pro Option zu einem im Voraus festgelegten Ausübungspreis. Diese Optionen sind für drei Jahre gesperrt und haben eine Laufzeit von zehn Jahren. Dieses Optionsprogramm lief Ende 2015 aus.

Im April 2008 richtete Clariant einen neuen Aktienoptionsplan für Mitglieder des Kaders und des Verwaltungsrats ein. Die in diesem Plan ausgegebenen Optionen berechtigten den Inhaber zum Erwerb von registrierten Aktien der Clariant AG (eine Aktie pro Option) zu einem festgesetzten Ausübungspreis. Eine externe Bank wurde damit beauftragt, in Übereinstimmung mit den Planbestimmungen handelbare Optionen an die Planteilnehmer abzugeben. Die Planteilnehmer können diese Optionen, sobald sie ausübbar geworden sind, an diese Bank verkaufen. Die Bank hat dann das Recht, für jede Option, welche ihr von Planteilnehmern verkauft wurde, bei Clariant eine Aktie zum Ausübungspreis zu erwerben. Sie sind nach zwei Jahren ausübbar und verfallen nach fünf Jahren. Die letzte Zuteilung von Optionen an Mitglieder des Managements und des Verwaltungsrats erfolgte im April 2012.

Im Rahmen des neu aufgelegten limitierten Plans für die Mitglieder des Verwaltungsrats, welcher den Optionsplan ersetzt, erfolgten die ersten Zuteilungen erstmals 2014.

Erstmals 2013 wurde der Performance Share Unit (PSU) Plan eingeführt, an welchem alle Manager teilnahmeberechtigt sind, welche zuvor am Aktienoptionsplan partizipierten. Der Performance Share Unit Plan weist eine Sperrzeit von drei Jahren auf. Die Bezugsberechtigung hängt von der Erreichung der Leistungsziele zum Ende der Sperrperiode ab. Falls diese erreicht werden, wird jede PSU in eine Aktie umgewandelt.

Eine neue Zuteilung von PSU fand im September 2016 statt. Die Überprüfung der Zielerreichung für diesen Plan wird im Sommer 2019 erfolgen und die Aktienzuteilung ist für September 2019 geplant.

Der aus diesem Plan entstehende Aufwand wird über die Bemessungsperiode und die Sperrperiode verteilt. Es werden Annahmen über die Verfallsrate gemacht, welche im Laufe der Sperrzeit angepasst werden, so dass im Zeitpunkt der Umwandlung der PSU nur die effektiv zugeteilten Aktien belastet werden.

Im Lauf des Jahrs 2016 wurden 9 Mio. CHF (2015: 15 Mio. CHF) ausschliesslich für in Aktien beglichene Vergütungen in der Erfolgsrechnung erfasst. Die 2016 verbuchten Aufwendungen sind tiefer als diejenigen des Vorjahrs, weil die für den PSU Plan von 2013 festgelegten Ziele nicht erreicht wurden und deshalb der Plan nicht zur Ausübung kam. Die bis dahin über das Eigenkapital erfassten Aufwendungen wurden daraufhin storniert.

Am 31. Dezember 2016 betrug der Buchwert der Verbindlichkeiten für in Aktien und Optionen beglichene Vergütungen insgesamt 25 Mio. CHF, welche vollständig im Eigenkapital erfasst wurden (2015: 29 Mio. CHF).

AKTIONEN FÜR MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS (NICHT GESCHÄFTSFÜHRENDE MITGLIEDER)¹

	Basisjahr	Gesperrt bis	Laufzeit bis	Ausübungspreis	Aktienkurs im Ausgabejahr	Anzahl 31.12.2016	Anzahl 31.12.2015
	2011	2013	2016	18.00	15.02	—	138 553
Total						—	138 553

¹ Ehemalige und gegenwärtige Mitglieder.

AKTIONEN FÜR MITGLIEDER DES OBEREN KADERS UND DES EXECUTIVE COMMITTEE¹

	Basisjahr	Ausgabejahr	Gesperrt bis	Laufzeit bis	Ausübungspreis	Aktienkurs im Ausgabejahr	Anzahl 31.12.2016	Anzahl 31.12.2015
	2011	2011	2013	2016	18.00	15.02	—	230 775
	2012	2012	2014	2017	16.50	12.59	660 243	864 343
Total							660 243	1 095 118

¹ Ehemalige und gegenwärtige Mitglieder.

Per 31. Dezember 2016 betrug die gewichtete durchschnittliche vertragliche Lebenszeit der ausstehenden Aktienoptionen 0.24 Jahre (2015: 0.94 Jahre).

AKTIEN FÜR MITGLIEDER DES OBEREN KADERS UND DES EXECUTIVE COMMITTEE

	Basisjahr	Ausgabejahr	Gesperrt bis		Aktienkurs im Ausgabejahr	Anzahl 31.12.2016	Anzahl 31.12.2015
	2012	2012	2016		9.49	—	32 000
	2012	2013	2016		13.12	—	556 414
	2013	2013	2016		13.74	—	637 242
	2013	2013	2016		15.61	—	5 000
	2013	2014	2017		17.24	221 607	247 707
	2014	2014	2017		17.35	489 798	517 000
	2014	2014	2017		17.35	2 741	2 741
	2014	2015	2018		19.71	186 848	201 060
	2015	2015	2018		19.70	5 000	5 000
	2015	2015	2018		17.39	13 813	13 813
	2015	2015	2018		19.08	—	3 000
	2015	2015	2018		19.10	441 847	464 926
	2015	2016	2019		16.98	250 325	—
	2016	2016	2019		16.84	556 798	—
	2016	2016	2019		16.87	5 000	—
Total						2 173 777	2 685 903

	Gewichteter durchschnitt- licher Aus- übungspreis	Optionen 2016	Aktien 2016	Gewichteter durchschnitt- licher Aus- übungspreis	Optionen 2015	Aktien 2015
Ausstehende Aktien/Optionen per 1. Januar	16.95	1 233 671	2 685 903	16.85	4 376 973	2 673 860
Zugeteilt			1 122 258			967 522
Ausgeübt/ausgegeben*	17.23	-303 414	-887 577	19.21	-2 997 065	-814 480
Eingezogen/verfallen		-270 014	-746 807		-146 237	-140 999
Ausstehend per 31. Dezember	16.50	660 243	2 173 777	16.95	1 233 671	2 685 903
Ausübbar per 31. Dezember	16.50	660 243		16.95	1 233 671	
Marktwert der Aktien/Optionen in CHF		921 038	38 193 253		3 201 355	51 059 007

* Die ausgeübten Optionen umfassen auch 215 648 Optionen (2015: 2 267 276) aus den Plänen aus den Jahren 2011 und 2012, welche von den Planteilnehmern im Markt verkauft wurden und gegenwärtig von Dritten gehalten werden. Das Total der ausstehenden Optionen aus diesen Plänen, welche am Markt verkauft wurden, betrug am 31. Dezember 2016 3 373 700 (31. Dezember 2015: 4 723 048) mit einem Marktwert von 4 706 312 CHF am 31. Dezember 2016 (31. Dezember 2015: 12 141 634 CHF).

Der Marktwert der im Geschäftsjahr 2016 insgesamt zugeweilten Aktien betrug 19 Mio. CHF (2015: 19 Mio. CHF). Die Berechnung dieses Werts basiert auf dem Marktwert der Aktien zum Ausgabedatum.

2016 und 2015 wurden keine Optionen zugeweiht.

32. Personalaufwand

in Mio. CHF	2016	2015
Löhne und Gehälter	-1 062	-1 036
Lohnnebenkosten	-246	-255
Aktien und Optionen für Verwaltungsräte und Mitarbeiter	-9	-15
Personalvorsorgeaufwand - beitragsorientierte Einrichtungen	-24	-21
Personalvorsorgeaufwand - leistungsorientierte Einrichtungen	-41	-17
Übriger Personalvorsorgeaufwand	-1	-1
Total Personalaufwand	-1 383	-1 345

33. Transaktionen mit verbundenen Parteien

Clariant unterhält Geschäftsbeziehungen zu verbundenen Parteien. Eine Gruppe besteht aus den assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures, von denen die wichtigsten in Erläuterung 7 aufgeführt sind. Die wichtigsten Transaktionen mit diesen Gesellschaften sind der Bezug von Leistungen (z.B. Energie, Grundstücks- und Gebäudeanmietung) durch Clariant in Deutschland, sowie die Erbringung von Dienstleistungen an den Stahl-Konzern nach der Veräusserung des Leather Business sowie an Global Amines.

Die zweite Gruppe verbundener Parteien ist das Topmanagement, das die Mitglieder des Verwaltungsrats und das Executive Committee umfasst. Die von der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verlangten Informationen bezüglich der Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats und des Executive Committee sind im Vergütungsbericht auf den Seiten 139 bis 152 dieses Berichts ausgewiesen.

Weitere Einzelheiten über die Beziehungen zu Mitgliedern des Verwaltungsrats finden sich im Kapitel **Corporate Governance** (ungeprüft).

Die dritte Gruppe von verbundenen Parteien sind die Vorsorgeeinrichtungen grosser Tochtergesellschaften. Clariant erbringt Leistungen für Vorsorgeeinrichtungen in der Schweiz, in Grossbritannien und in den USA, darunter in erster Linie Administrations- und Stiftungsratsdienstleistungen. Die Gesamtkosten für diese Leistungen belaufen sich auf 1 Mio. CHF (2015: 1 Mio. CHF), von denen rund die Hälfte an die Vorsorgeeinrichtungen rückverrechnet wird. Diese Kosten entsprechen einer Anzahl von rund vier Vollzeitangestellten (2015: rund fünf).

TRANSAKTIONEN MIT NAHESTEHENDEN PARTEIEN

in Mio. CHF	2016	2015
Ertrag aus Verkauf von Gütern an nahestehende Parteien	35	36
<i>davon an Joint Ventures</i>	6	2
<i>davon an nahestehende Unternehmen</i>	29	34
Ertrag aus erbrachten Dienstleistungen an nahestehende Parteien	48	50
<i>davon an nahestehende Unternehmen</i>	48	50
Aufwand für Kauf von Gütern von nahestehenden Parteien	-56	-114
<i>davon von Joint Ventures</i>	-15	-13
<i>davon von nahestehenden Unternehmen</i>	-41	-101
Aufwand für von nahestehenden Parteien bezogene Dienstleistungen	-208	-205
<i>davon von nahestehenden Unternehmen</i>	-208	-205
Aufwand aus dem Kauf von Sachanlagen von nahestehenden Parteien	-3	-5
<i>davon an nahestehende Unternehmen</i>	-3	-5
Aufwand aus Leasingverträgen mit nahestehende Parteien	-7	-7
<i>davon an nahestehende Unternehmen</i>	-7	-7

FORDERUNGEN UND VERBINDLICHKEITEN MIT NAHESTEHENDEN PARTEIEN

in Mio. CHF	31.12.2016	12.31.2015
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	9	13
<i>davon gegenüber Joint Ventures</i>	2	2
<i>davon gegenüber nahestehenden Unternehmen</i>	7	11
Rückstellung für überfällige Forderungen von Joint Ventures	-2	–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	57	48
<i>davon gegenüber Joint Ventures</i>	5	3
<i>davon gegenüber nahestehenden Unternehmen</i>	52	45
Darlehen an nahestehende Parteien	55	67
<i>davon gegenüber nahestehenden Unternehmen</i>	55	67
Garantien gegenüber Dritten für nahestehende Parteien ¹	77	75
<i>davon für Joint Ventures</i>	77	75

¹ Die Garantie für nahestehende Parteien betrifft ein Bankdarlehen an ein US-Joint Venture.

TRANSAKTIONEN MIT DEM TOPMANAGEMENT

in Mio. CHF	2016	2015
Gehälter und sonstige kurzfristige Leistungen	11	10
Vorsorgeleistungen	3	3
Aktienvergütungen	3	3
Total	17	16

Es bestehen keine Darlehen an Mitglieder des Verwaltungsrats und des Executive Committee.

34. Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten

Leasingverbindlichkeiten. Der Konzern unterhält Mietverträge für Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Betriebseinrichtungen und Fahrzeuge. Für diese Mietverhältnisse gelten unterschiedliche Laufzeiten, Gleitklauseln und Verlängerungsoptionen.

Verpflichtungen aus befristeten operationellen Leasings betreffen hauptsächlich Gebäude in Deutschland und in den Vereinigten Staaten. Wichtigster Partner bei operationellen Leasings von Gebäuden sind die Infraseriv-Gesellschaften in Deutschland. Es existieren keine besonderen Verlängerungsoptionen, abgesehen von den jährlichen Verlängerungen, im Falle, dass ein Leasingvertrag nicht explizit gekündigt wird.

Erwartete Aufwendungen für operatives Leasing nach Fälligkeiten:

in Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
2016	–	44
2017	51	30
2018	37	21
2019	24	16
2020	15	12
2021	12	–
Danach	25	30
Total	164	153

Die Aufwendungen aus Mietverträgen (operationelles Leasing) beliefen sich 2016 auf 74 Mio. CHF (2015: 73 Mio. CHF).

Garantien. 2016 und 2015 wurden keine Garantien für Dritte gegeben.

Abnahmeverpflichtungen. Im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit unterhält Clariant Beziehungen zu Lieferanten, gegenüber denen sich der Konzern zur Nutzung besserer Preiskonditionen zur Abnahme bestimmter Mindestmengen verpflichtet. Diese Verpflichtungen halten sich im Rahmen der gegenwärtigen Marktpreise und widerspiegeln normale Geschäftstätigkeiten.

Clariant ist Verträge eingegangen, um, beginnend 2015, während der darauffolgenden zehn Jahre (vier bis zehn Jahre, je nach Vertrag) jährlich eine Mindestmenge Ethylen und in zwei weiteren Verträgen eine Mindestmenge Propylenoxid in den Jahren 2016 bis 2018 zu erwerben. Dies bedeutet eine Abnahmeverpflichtung in der Höhe von insgesamt ca. 1.26 Mrd. CHF (2015: 1.35 Mrd. CHF).

Hängige Verfahren, pendente Rechtsfälle. Clariant ist in Ländern tätig, in denen politische, wirtschaftliche, soziale, rechtliche und gesetzgeberische Entwicklungen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit haben können. Die Auswirkungen derartiger, im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit auftretender Risiken auf die Ergebnisse der Gesellschaft sind nicht vorhersehbar und daher im vorliegenden Abschluss nicht berücksichtigt.

Im Nachgang des Verfahrens zur Übernahme der nach der Akquisition von Süd-Chemie damals noch im Besitz von Dritten befindlichen 1.36 % der ausstehenden Aktien des Konzerns (Squeeze-out) stellten mehrere Minderheitsaktionäre Antrag auf gerichtliche Feststellung einer angemessenen Barabfindung an die Minderheitsaktionäre. Clariant ist der Ansicht, dass die vereinbarte Barabfindung fair ist und allen gesetzlichen und wirtschaftlichen Erfordernissen gerecht wird. Es ist derzeit nicht abzusehen, ob und in welchem Ausmass dieser Antrag zu weiteren finanziellen Verpflichtungen führen wird.

Im Zusammenhang mit dem Abbruch einer Abwasserreinigungsanlage in Frankreich sieht sich Clariant mit einem Anspruch des Schweizer Konzerns Novartis in der Höhe von 15 Mio. CHF konfrontiert. Clariant ist der Meinung, der Anspruch sei unbegründet. Die Angelegenheit ist zwischenzeitlich rechtshängig.

Bei der Ausübung der normalen Geschäftstätigkeit hat es Clariant mit Klagen, Ansprüchen, Untersuchungen und Verfahren zu tun. Sie erstrecken sich unter anderem auf Fragen der Produkthaftung, des geistigen Eigentums sowie auf kommerzielle, ökologische, gesundheits- und sicherheitsrelevante Aspekte. Obwohl sich der Ausgang gerichtlicher Verfahren nicht mit Sicherheit voraussehen lässt, geht das Management davon aus, dass es, abgesehen von denjenigen Fällen, wo eine Rückstellung bereits verbucht ist, derzeit keine anhängigen Verfahren gibt, die erheblich negative Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage des Konzerns haben könnten.

Umweltrisiken. Aufgrund von Aktivitäten in der Vergangenheit unterliegt Clariant gewissen Umweltschutzrisiken und -verpflichtungen, hauptsächlich in Bezug auf Instandstellungskosten. Rückstellungen für einmalige Instandstellungskosten werden gebildet, wenn eine gesetzliche Verpflichtung besteht oder die Erfordernisse der Geschäftstätigkeit dies notwendig machen und die Kosten verlässlich geschätzt werden können. Die von Clariant in Zukunft gemäss den Umweltgesetzen und -bestimmungen zu erbringenden Leistungen zur Beseitigung der Auswirkungen früherer Ablagerungen oder Emissionen chemischer Substanzen durch Clariant oder Dritte sowie die damit verbundenen Kosten lassen sich nur schwer abschätzen. Die wesentlichen Elemente der Umweltschutzrückstellungen umfassen die Sanierung und die Rekultivierung kontaminierter Standorte sowie die Behandlung und Eindämmung von Kontaminationen an Standorten, an denen die Umweltbeeinträchtigung weniger schwerwiegend ist.

35. Wechselkurse der wichtigsten Währungen

Kurse für Konzernbilanzen am Bilanzstichtag:

	31.12.2016	31.12.2015
1 USD	1.02	0.99
1 EUR	1.07	1.08
1 BRL	0.31	0.25
1 CNY	0.15	0.15
100 INR	1.50	1.50
100 JPY	0.87	0.82

Umsatzgewogene Durchschnittskurse für die Konzernerfolgsrechnungen und die Konzerngeldflussrechnungen:

	2016	2015
1 USD	0.99	0.96
1 EUR	1.09	1.07
1 BRL	0.28	0.29
1 CNY	0.15	0.15
100 INR	1.47	1.50
100 JPY	0.91	0.80

36. Wichtige Konzerngesellschaften

Land	Name der Gesellschaft	Währung	Aktien-/ einbezahl- tes Kapital (in tausend)	Beteiligung ¹ in %	Holding Finanzen/ Service	Verkauf	Produktion	Forschung
Argentinien	Clariant (Argentina) SA, Lomas de Zamora	ARS	54 605	100.0		■	■	
	Clariant Plastics & Coatings (Argentina), Lomas de Zamora	ARS	1 090	100.0		■	■	
Australien	Clariant (Australia) Pty. Ltd, Glen Waverley	AUD	1 902	100.0	■	■	■	
	Clariant Plastics & Coatings (Australia), Notting Hill	AUD	2 500	100.0	■	■		
Belgien	Clariant Masterbatches Benelux SA, Louvain-La-Neuve	EUR	9 629	100.0		■	■	
Brasilien	Clariant S.A., São Paulo	BRL	184 863	100.0	■	■	■	■
	Clariant Administração de Bens Ltda., São Paulo	BRL	7 696	100.0	■			
	Companhia Brasileira de Bentonita Ltd	BRL	17 470	100.0		■	■	
	Consórcio CCPN, Rio de Janeiro	BRL	26 113	100.0		■		
	Clariant Plastics & Coatings Brasil Indústria Química Ltda. São Paulo	BRL	100 850	100.0		■	■	■
Britische Jungferninseln	Clariant Clearwater Technologies Ltd, Tortola	USD	6	100.0	■			
Chile	Clariant Colorquímica (Chile) Ltda., Maipú-Santiago de Chile	CLP	15 000	100.0		■	■	
	Clariant Plastics & Coatings (Chile) Ltd, Maipú-Santiago de Chile	CLP	3 842 000	100.0		■	■	
China	Clariant (China) Ltd, Hongkong	HKD	93 250	100.0	■	■		
	Clariant Bohai Pigments Preparations (Tianjin) Ltd, Tianjin	CNY	49 176	90.0		■	■	■
	Clariant Catalysts (Nanjing) Ltd, Nanjing	CNY	321 822	100.0		■	■	
	Clariant Chemicals (China) Ltd, Shanghai	CNY	55 407	100.0		■	■	■
	Clariant Chemicals (Guangzhou) Ltd, Guangzhou	CNY	70 345	100.0		■	■	
	Clariant Chemicals (Huizhou) Ltd, Daya Bay, Huizhou	CNY	183 039	100.0		■	■	
	Clariant China Holding Limited, Hongkong	HKD	67 251	100.0	■			
	Clariant Huajin Catalysts (Panjin) Ltd, Panjin City	CNY	69 511	60.0		■	■	
	Clariant Masterbatches (Beijing) Ltd, Beijing	CNY	9 096	100.0			■	
	Clariant Masterbatches (Shanghai) Ltd, Shanghai	CNY	26 087	100.0		■	■	
	Clariant Redhill Bentonite (Liaoning) Ltd, Jianping	CNY	28 525	100.0		■	■	
	Clariant Specialty Chemicals (Zhenjiang) Co., Ltd, Zhenjiang	CNY	149 503	100.0		■	■	
	Jiangsu Süd-Chemie Chemical Materials Co., Ltd, Zhenjiang	CNY	79 058	100.0		■	■	
	Jiangsu Süd-Chemie Performance Packaging Material Co., Ltd, Changshu	CNY	44 266	100.0		■	■	
	Clariant Coating (Shanghai) Ltd, Shanghai	CNY	17 497	100.0		■	■	
	Clariant Chemicals Technology (Shanghai) Ltd, Shanghai	CNY	6 920	100.0	■			
Deutschland	Clariant Advanced Materials GmbH, Frankfurt a.M.	EUR	102	100.0		■	■	■
	Clariant Plastics & Coatings (Deutschland) GmbH, Frankfurt a.M.	EUR	149	100.0	■	■	■	■
	Clariant Produkte (Deutschland) GmbH, Frankfurt a.M.	EUR	9 348	100.0	■	■	■	■
	Clariant SE, Frankfurt a.M.	EUR	915	100.0	■	■		
	Clariant Verwaltungsgesellschaft mbH, Frankfurt a.M.	EUR	2 560	100.0	■			
Süd-Chemie IP GmbH & Co KG, München	EUR	803	100.0	■			■	
Finnland	Clariant Masterbatches (Finland) Oy, Vantaa	EUR	169	100.0		■		
Frankreich	Clariant Masterbatches (France), Choisy-le-Roi	EUR	1 561	100.0		■	■	
	Clariant Production (France), Choisy-le-Roi	EUR	6 273	100.0	■	■	■	■
	Clariant Services (France), Choisy-le-Roi	EUR	21 200	100.0	■			
	CRM International S.A.S., Puget-sur-Argens	EUR	650	100.0		■	■	
	Clariant Healthcare Packaging, Choisy-le-Roi	EUR	1	100.0		■	■	■
Griechenland	Süd-Chemie Hellas Monoprosopi E.P.E., Adamas, Milos	EUR	555	100.0		■	■	

Land	Name der Gesellschaft	Währung	Aktien-/ einbezahl- tes Kapital (in tausend)	Beteiligung ¹ in %	Holding Finanzen/ Service	Verkauf	Produktion	Forschung
Grossbritannien	Clariant Distribution UK Limited, Yeadon, Leeds	GBP	500	100.0	■			
	Clariant Horsforth Limited, Yeadon, Leeds	GBP	13	100.0	■			
	Clariant Masterbatches UK Ltd, Yeadon, Leeds	GBP	500	100.0		■		
	Clariant Oil Services UK Ltd, Yeadon, Leeds	GBP	400	100.0		■	■	■
	Clariant Production UK Ltd, Yeadon, Leeds	GBP	500	100.0	■	■	■	
	Clariant Services UK Ltd, Yeadon, Leeds	GBP	500	100.0	■			
Guatemala	Clariant (Guatemala) SA, Guatemala City	GTQ	14 000	100.0		■	■	
	Clariant Specialties (Guatemala), S. A.	GTQ	100	100.0		■		
Indien	Clariant Chemicals (India) Ltd, Thane	INR	230 818	51.02		■	■	
	Clariant India Private Limited, New Delhi	INR	1500 475	100.0	■	■	■	■
	Clariant Medical Specialties India Limited, New Delhi	INR	500	100.0		■		
Indonesien	PT. Clariant Indonesia, Tangerang	IDR	59 047 000	100.0	■	■	■	
	P.T. Clariant Kujang Süd-Chemie Catalysts, Cikampek	USD	3 447	100.0		■	■	
	P.T. Clariant Plastics & Coatings Indonesia, Cibodas	IDR	96 220 000	100.0		■	■	
	P.T. Clariant Plastics & Coatings, Cibodas	IDR	10 282 000	100.0		■		
	P.T. Clariant Specialties Indonesia, Tangerang	IDR	4 803 000	100.0		■		
	PT. Clariant Adsorbents Indonesia, Cileungsi, Bogor	IDR	12 375 000	100.0		■	■	
Irland	Clariant Masterbatches Ireland Limited, Naas	EUR	411	100.0		■	■	
Italien	Clariant (Italia) S.p.A., Mailand	EUR	36 000	100.0	■			
	Clariant Masterbatches (Italia) S.p.A., Mailand	EUR	3 000	100.0		■	■	■
	Clariant Prodotti (Italia) S.p.A., Mailand	EUR	1 000	100.0		■	■	■
	Società Sarda di Bentonite S.r.l., Santa Giusta	EUR	2 050	100.0		■	■	
	SQE Olivene srl, Mailand	EUR	10	100.0		■	■	
Japan	Clariant (Japan) K.K., Tokyo	JPY	450 000	100.0		■	■	■
	Clariant Catalysts (Japan) K.K., Tokyo	JPY	544 000	61.4	■	■	■	■
	Clariant Plastics & Coatings (Japan) K.K., Tokyo	JPY	250 000	100.0		■	■	
Kanada	Clariant (Canada) Inc., Toronto	CAD	10 415	100.0	■	■	■	■
	Clariant Plastics & Coatings Canada Inc., Toronto	CAD	1	100.0		■	■	
Katar	Clariant Qatar W.L.L., Mesaieed	QAR	60 000	65.0		■	■	
Kolumbien	Clariant (Colombia) SA, Cota (Cundinamarca)	COP	2 264 786	100.0		■	■	
	Clariant Plastics & Coatings (Colombia), S.A.S Cota (Cundinamarca)	COP	21 505 618	100.0		■	■	
Korea	Clariant Industrial Minerals (Korea) Co., Ltd, Pohang, Gyeongbuk	KRW	8 508 660	100.0		■	■	
	Clariant (Korea) Ltd, Pohang	KRW	6 361 000	100.0		■	■	
Luxemburg	Clariant Finance (Luxembourg) S.A., Luxembourg	EUR	52 990	100.0	■			
Malaysia	Clariant (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur	MYR	12 347	100.0		■		
	Clariant Masterbatches (Malaysia) Sdn Bhd, Petaling Jaya	MYR	2 000	60.0		■	■	■
	Clariant Oil Services (Malaysia) Sdn Bhd	MYR	137	48.9		■		
	Clariant Specialty Chemicals (M) Sdn Bhd, Shah Alam	MYR	3 300	100.0	■	■		
Marokko	Clariant (Maroc) S.A., Casablanca	MAD	107 000	100.0		■	■	
Mexiko	Clariant (Mexico) S.A. de C.V., Ecatepec de Morelos	MXN	22 189	100.0	■	■	■	■
	Clariant Productos Químicos S.A. de C.V., Ecatepec de Morelos	MXN	2 475	100.0	■			
	Clariant Plastics & Coatings México, S.A., Ecatepec de Morelos	MXN	916	100.0	■	■	■	■
	Clariant Servicios Integrales México, S.de R.L. de C.V., Ecatepec de Morelos	MXN	3	100.0	■			
Neuseeland	Clariant (New Zealand) Ltd, Auckland	NZD	1 000	100.0	■	■	■	
Niederlande	Clariant Participations (The Netherlands) B.V., Maastricht	EUR	20	100.0		■	■	
Norwegen	Clariant Oil Services Scandinavia AS, Bergen	NOK	4 725	100.0		■		
Österreich	Clariant (Österreich) GmbH, Wien	EUR	1 000	100.0		■		

Land	Name der Gesellschaft	Währung	Aktien-/ einbezahl- tes Kapital (in tausend)	Beteiligung ¹ in %	Holding Finanzen/ Service	Verkauf	Produktion	Forschung
Pakistan	Clariant Chemical Pakistan (Pvt) Ltd, Karachi-Korangi	PKR	1 130 226	100.0		■	■	
Peru	Clariant (Perú) SA, Lima	PEN	20 566	100.0	■	■	■	
	Clariant Plastics & Coatings S.A.C., Lima	PEN	2 010	100.0		■	■	
Polen	Clariant Polska Spolka z.o.o., Konstancinów Łódzki	PLN	29 000	100.0		■	■	
	CLARIANT POLAND SPÓŁKA z.o.o., Konstancinów Łódzki	PLN	3 000	100.0		■	■	
Rumänien	Clariant Products RO SRL, Bucarest	EUR	23 600	100.0	■	■		
Russland	Clariant (RUS) LLC, Moskau	RUB	16 200	100.0		■		
Saudi-Arabien	Clariant Masterbatches (Saudi Arabia) Ltd, Riyadh	SAR	50 000	53.0		■	■	
Schweden	Clariant Masterbatches Norden AB, Malmö	SEK	3 200	100.0		■	■	
	Aerochem AB, Mölndal	EUR	500	100.0		■	■	
Schweiz	Clariant Consulting AG, Muttenz	CHF	200	100.0	■			
	Clariant International AG, Muttenz	CHF	150 000	100.0	■	■	■	■
	Clariant Oil Services AG	CHF	300	100.0	■			
	Clariant Produkte (Schweiz) AG, Muttenz	CHF	20 000	100.0	■		■	■
	Clariant Reinsurance AG, Muttenz	CHF	3 000	100.0	■			
	EBITO Chemiebeteiligungen AG, Muttenz	CHF	202	100.0	■			
	Infrapark Baselland AG	CHF	5 000	100.0	■			
	Clariant Produkte (Schweiz) AG, Muttenz	CHF	5 000	100.0	■	■	■	
	Clariant Plastics&Coatings AG, Muttenz (früher: Clariant Beteiligungen AG)	CHF	30 804	100.0	■	■	■	■
Singapur	Clariant (Singapore) Pte. Ltd, Singapur	SGD	3 500	100.0		■	■	■
	Clariant South East Asia Pte. Ltd, Singapur	SGD	1 560	100.0	■	■		
Spanien	Clariant Ibérica Producción S.A., El Prat de Llobregat	EUR	6 023	100.0	■	■	■	■
	Clariant Ibérica Servicios S.L., El Prat de Llobregat	EUR	358	100.0	■			
	Clariant Masterbatch Ibérica S.A., Sant Andreu de la Barca	EUR	2 525	100.0		■	■	
Südafrika	Clariant Sasol Catalysts (Proprietary) Limited, Chloorkop, Gauteng	ZAR	1 417	80.0		■	■	
	Clariant Southern Africa (Pty) Ltd. Chloorkop, Gauteng	ZAR	6	100.0	■	■	■	
	Clariant Plastics & Coatings Southern Africa, Chloorkop, Gauteng	ZAR	70 000	100.0		■	■	
Taiwan	Clariant Chemicals (Taiwan) Co., Ltd, Taipei	TWD	23 888	100.0		■	■	
	Clariant Specialty Chemicals (Taiwan) Co, Ltd, Taipei	TWD	1 000	100.0		■	■	
Thailand	Clariant (Thailand) Ltd, Klongton, Bangkok	THB	250 000	100.0		■		
	Clariant Masterbatches (Thailand) Ltd, Chonburi	THB	325 000	100.0		■	■	■
Türkei	Clariant (Türkiye) A.S., Gebze	TRY	17 538	100.0		■	■	
	CLARIANT TURKEY PLASTIK BOYA VE KIMYEVİ MADDELER SANAYİ VE TICARET A.S., Gebze	TRY	8 562	100.0		■	■	
Ukraine	Clariant Ukraine LLC, Severodonetsk	UAH	28 688	100.0		■	■	
USA	Clariant Corporation, Charlotte, NC	USD	749 499	100.0	■	■	■	■
	Katapullt LLC, Albany, NY	USD	1	100.0				
	Octagon Process, L.L.C., Las Vegas, NV	USD	1	100.0		■	■	
	Kel-Tech, Inc., Midland	USD	273 192	100.0		■	■	
	X-Chem, LLC, Irving	USD	1	100.0		■		
VAE	Clariant (Gulf) FZE, Jebel Ali, Dubai	AED	1 000	100.0		■		
	Clariant Plastics & Coatings (UAE) FZE, Jebel Ali, Dubai	AED	45 500	100.0	■	■		
Venezuela	Clariant Venezuela, S.A., Maracay	VEF	67 085	100.0		■	■	
	Clariant Plastics & Coating Venezuela, S.A., Maracay	VEF	95 100	100.0		■	■	

¹ Die Beteiligung in % zeigt sowohl die Kapitalbeteiligung wie auch die Stimmeteiligung in %.

37. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Es gab keine wesentlichen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag.

Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung der Clariant AG Muttenz

Bericht zur Prüfung der Konzernrechnung

Prüfungsurteil

Wir haben die Konzernrechnung der Clariant AG und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2016, der Konzernerfolgsrechnung, dem konsolidierten Gesamtergebnis, der Aufstellung über die Veränderung des konsolidierten Eigenkapitals und der Konzerngeldflussrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Konzernanhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung (Seiten 156 bis 222) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der konsolidierten Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2016 sowie dessen Ertragslage und Cashflows für das dann endende Jahr in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

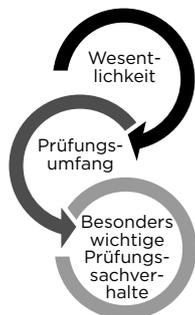
Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz, den International Standards on Auditing (ISAs) und den Schweizer Prüfungsstandards (PS) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt »Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung« unseres Berichts weitergehend beschrieben.

Wir sind von dem Konzern unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands sowie dem IESBA Code of Ethics for Professional Accountants, und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

UNSER PRÜFUNGSANSATZ

ÜBERBLICK



Gesamtwesentlichkeit: CHF 30 Millionen

Wir haben bei 18 Konzerngesellschaften in neun Ländern Prüfungen (»full scope audits«) durchgeführt und wir haben Prüfungsarbeiten für die Vertriebs- und Einkaufsprozesse in zwei Shared Service Centern für verschiedene andere Konzerngesellschaften durchgeführt.

Unsere Prüfungen decken über 66 % der Umsatzerlöse des Konzerns und 70 % der Vermögenswerte des Konzerns ab; 5 % der Vermögenswerte des Konzerns werden durch eigens definierte Prüfungshandlungen abgedeckt.

Weiter haben wir bei den übrigen Teilbereichen analytische Prüfungshandlungen durchgeführt.

Als besonders wichtige Prüfungssachverhalte haben wir folgende Themen identifiziert:

- In der Werthaltigkeitsprüfung für den Goodwill verwendete Annahmen und Schätzungen des Managements
- Zeitpunkt der Umsatzrealisierung
- Laufende Steuerverbindlichkeiten

Umfang der Prüfung

Unsere Prüfungsplanung basiert auf der Bestimmung der Wesentlichkeit und der Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Darstellungen der Konzernrechnung. Wir haben hierbei insbesondere jene Bereiche berücksichtigt, in denen Ermessensentscheide getroffen wurden. Dies trifft zum Beispiel auf wesentliche Schätzungen in der Rechnungslegung zu, bei denen Annahmen gemacht werden und die von zukünftigen Ereignissen abhängen, die von Natur aus unsicher sind. Wie in allen Prüfungen haben wir das Risiko der Umgehung von internen Kontrollen durch das Management und, neben anderen Aspekten, mögliche Hinweise auf ein Risiko für beabsichtigte falsche Darstellungen berücksichtigt.

Zur Durchführung angemessener Prüfungshandlungen haben wir den Prüfungsumfang so ausgestaltet, dass wir ein Prüfungsurteil zur Konzernrechnung als Ganzes abgeben können, unter Berücksichtigung der Organisation, der internen Kontrollen und Prozesse im Bereich der Rechnungslegung sowie der Branche, in welcher der Konzern tätig ist. Von den 145 Konzerngesellschaften in 48 Ländern haben wir 18 Konzerngesellschaften (Teilbereiche) identifiziert, die am meisten zur Konzernrechnung beitragen (in der Höhe von 66 % der Umsatzerlöse des Konzerns und 70 % der Vermögenswerte des Konzerns, unter Berücksichtigung aller geografischen Bereiche des Konzerngeschäfts). Diese Konzerngesellschaften

unterlagen einer Prüfung durch PwC-Netzwerkfirmen. Neben persönlichen Treffen führten wir während allen Prüfungsphasen regelmässige Telefonkonferenzen durch, um wesentliche Prüfthemen mit den Teilbereichsprüfern der wesentlichsten Konzerngesellschaften zu besprechen. Ein anderer grosser Teil wurde vom zentralen PwC-Team in der Schweiz geprüft. 5 % der Vermögenswerte des Konzerns wurden durch eigens definierte Prüfungshandlungen abgedeckt. Weiter führten zwei PwC-Netzwerkfirmen spezifische Prüfungshandlungen durch in Bezug auf den Vertriebs-, Einkaufs- und Abschlussprozess bei den Shared Service Centern des Unternehmens im Auftrag von PwC Schweiz und zur Unterstützung anderer PwC-Netzwerkfirmen.

Wesentlichkeit

Der Umfang unserer Prüfung ist durch die Anwendung des Grundsatzes der Wesentlichkeit beeinflusst. Unser Prüfungsurteil zielt darauf ab, hinreichende Sicherheit darüber zu geben, dass die

Konzernrechnung keine wesentlichen falschen Darstellungen enthält. Falsche Darstellungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt entstehen und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden kann, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieser Konzernrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen können.

Auf der Basis unseres pflichtgemässen Ermessens haben wir quantitative Wesentlichkeitsgrenzen festgelegt, so auch die Wesentlichkeit für die Konzernrechnung als Ganzes, wie nachstehend aufgeführt. Die Wesentlichkeitsgrenzen, unter Berücksichtigung qualitativer Erwägungen, erlauben es uns, den Umfang der Prüfung, die Art, die zeitliche Einteilung und das Ausmass unserer Prüfungshandlungen festzulegen sowie den Einfluss wesentlicher falscher Darstellungen, einzeln und insgesamt, auf die Konzernrechnung als Ganzes zu beurteilen.

Gesamtwesentlichkeit	CHF 30 Millionen
Herleitung	2.5 % des EBITDA des Konzerns zu 75 % gewichtet und 1 % der Summe der Aktiven des Konzerns zu 25 % gewichtet
Begründung für die Bezugsgrösse zur Bestimmung der Wesentlichkeit	Als Bezugsgrösse zur Bestimmung der Wesentlichkeit wählten wir das EBITDA, da der Konzern seine Rentabilität hauptsächlich basierend auf dieser Gewinngrösse beurteilt, und wir berücksichtigten die Aktiven des Konzerns, da die Chemiebranche sehr kapitalintensiv ist, mit einer tieferen Nettogewinnmarge verglichen mit anderen Branchen.

Wir haben mit dem Audit Committee vereinbart, diesem im Rahmen unserer Prüfung festgestellte, falsche Darstellungen über CHF 1.5 Millionen mitzuteilen; ebenso alle falschen Darstellungen unterhalb dieses Betrags, die aus unserer Sicht jedoch aus qualitativen Überlegungen eine Berichterstattung nahelegen.

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutsamsten für unsere Prüfung der Konzernrechnung des aktuellen Zeitraums waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung der Konzernrechnung als Ganzes und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt, und wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

IN DER WERTHALTIGKEITSPRÜFUNG FÜR DEN GOODWILL VERWENDETE ANNAHMEN UND SCHÄTZUNGEN DES MANagements

Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Wir erachten die Werthaltigkeitsprüfung des Goodwills als einen besonders wichtigen Prüfungssachverhalt aufgrund des wesentlichen Ermessensspielraums in Bezug auf Annahmen betreffend zukünftige Ergebnisse der Geschäftseinheiten und die für Prognosen von zukünftigen Cashflows angewendeten Diskontierungssätze. Insbesondere konzentrierten wir uns auf den Goodwill in Bezug auf die Geschäftseinheit Functional Minerals in der Höhe von CHF 143 Millionen und die Geschäftseinheit Catalysts in der Höhe von CHF 682 Millionen, da das Risiko einer Wertminderung für diese Einheiten grösser ist im Vergleich zu den anderen Geschäftseinheiten.

Wir verweisen auf Seite 172 (Kritische Schätzungen und Bewertungen im Rahmen der Bilanzierung, 4.1 Geschätzte Wertminderung des Goodwills, der immateriellen Vermögenswerte und der Sachanlagen) und Seite 178 (Goodwill Zuordnung) im Anhang.

Unser Prüfungsvorgehen

Wir evaluierten und hinterfragten die Annahmen des Managements, wie auf den Seiten 172 und 178 des Anhangs der Konzernrechnung beschrieben.

Das Management befolgte einen klar dokumentierten Prozess für die Prognose von zukünftigen Cashflows, der vom Verwaltungsrat zeitgerecht beaufsichtigt und hinterfragt wurde und mit den vom Verwaltungsrat genehmigten Businessplänen übereinstimmte.

Wir haben die tatsächlichen Ergebnisse des Berichtsjahres mit den zur Erstellung der Prognosen im Vorjahr verwendeten Zahlen verglichen, um im Nachhinein zu beurteilen, ob die den Prognosen zugrunde liegenden Annahmen zu optimistisch waren. In einigen Fällen stellten wir fest, dass die tatsächliche Performance unter der Prognose lag. Das Management analysierte die zugrunde liegenden Ursachen und berücksichtigte die tatsächlichen Umsatzwachstumsraten und operativen Margen in den im Berichtsjahr erstellten Prognosen.

Wir besprachen mit den Leitern der Geschäftseinheiten die Annahmen des Managements in Bezug auf Umsatz, langfristige Wachstumsraten und Gewinnspannen. Wir haben eigene Bewertungsspezialisten von PwC einbezogen, um das verwendete Modell und die verwendeten gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten (WACC) zu beurteilen. Die WACC wurden beurteilt durch die Verwendung von vergleichbaren Branchennunternehmen und Daten, die von externen Quellen vorhanden waren. Weiter haben wir die Angemessenheit der Erwartungen von Bewegungen im Umlaufvermögen und von Investitionen in Sachanlagen beurteilt.

Wir erachten die Annahmen als ausgewogen und angemessen.

Wir führten gründliche Sensitivitätsanalysen der wesentlichen Annahmen erneut durch, um zu ermitteln, inwiefern Änderungen dieser Annahmen, einzeln oder als Ganzes, eine Wertminderung des Goodwills notwendig machen würden. Wir besprachen die Ergebnisse unserer Prüfungshandlungen und die der Sensitivitätsanalysen mit dem Management und dem Audit Committee.

Aufgrund der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise haben wir keine wesentlichen Fragestellungen in Bezug auf die in der Werthaltigkeitsprüfung für den Goodwill verwendeten Annahmen identifiziert.

ZEITPUNKT DER UMSATZREALISIERUNG

Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Es besteht das Risiko, dass der Umsatz nicht in Übereinstimmung mit den Anforderungen von IFRS realisiert wird, insbesondere in Bezug auf den Zeitpunkt der Umsatzrealisierung, der von der Übertragung von Risiken und Chancen abhängt.

Wir erachten dies als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt, da einige grosse Transaktionen nahe am Jahresende erfolgen.

Unser Prüfungsvorgehen

Wir identifizierten Transaktionen, die nahe am Bilanzstichtag vom 31. Dezember 2016 erfolgten, und überprüften den Zeitpunkt der Umsatzrealisierung durch die Untersuchung von Unterlagen von Dritten und der vertraglich vereinbarten Lieferbedingungen.

Aufgrund der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise identifizierten wir keine wesentlichen Fragestellungen in Bezug auf die Beurteilung des Konzerns des Zeitpunkts der Umsatzrealisierung.

LAUFENDE ERTRAGSSTEUERVERBINDLICHKEITEN

Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Wir erachten die laufenden Ertragssteuerverbindlichkeiten als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt, da derzeit Steuerprüfungen (insbesondere in Deutschland) durchgeführt werden, deren Ausgang ungewiss ist. Der Konzern hat die Beträge geschätzt und Rückstellungen für diese geschätzten Beträge gebildet.

Wir verweisen auf Seite 173 (Kritische Schätzungen und Bewertungen im Rahmen der Bilanzierung, 4.3 Steuern).

Unser Prüfungsvorgehen

Wir haben eigene Steuerspezialisten von PwC einbezogen, um den aktuellen Stand der Untersuchungen und die Angemessenheit der vorgesehenen Beträge zu beurteilen. Wir besprachen das Ergebnis mit dem Management und dem Audit Committee.

Aufgrund der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise haben wir keine wesentlichen Fragestellungen in Bezug auf die Beurteilungen der laufenden Ertragssteuerverbindlichkeiten durch den Konzern identifiziert.

Übrige Informationen im Geschäftsbericht (Integrierter Bericht)

Der Verwaltungsrat ist für die übrigen Informationen im Geschäftsbericht (Integrierter Bericht) verantwortlich. Die übrigen Informationen umfassen alle im Geschäftsbericht (Integrierter Bericht) dargestellten Informationen, mit Ausnahme der Konzernrechnung, der Jahresrechnung, des Vergütungsberichts der Clariant AG und unserer dazugehörigen Berichte.

Die übrigen Informationen im Geschäftsbericht (Integrierter Bericht) sind nicht Gegenstand unseres Prüfungsurteils zur Konzernrechnung und wir machen keine Prüfungsaussage zu diesen Informationen.

Im Rahmen unserer Prüfung der Konzernrechnung ist es unsere Aufgabe, die übrigen Informationen im Geschäftsbericht (Integrierter Bericht) zu lesen und zu beurteilen, ob wesentliche Unstimmigkeiten zur Konzernrechnung oder zu unseren Erkenntnissen aus der Prüfung bestehen oder ob die übrigen Informationen anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen. Falls wir auf der Basis unserer Arbeiten zu dem Schluss gelangen, dass eine wesentliche falsche Darstellung der übrigen Informationen vorliegt, haben wir darüber zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang keine Bemerkungen anzubringen.

Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für die Konzernrechnung

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung einer Konzernrechnung, die in Übereinstimmung mit den IFRS und den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt, und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer Konzernrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung der Konzernrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der Verwaltungsrat beabsichtigt, entweder den Konzern zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.

Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Konzernrechnung als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz, den ISAs sowie den PS durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser Konzernrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Als Teil einer Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz, den ISAs sowie den PS üben wir während der gesamten Prüfung pflichtgemässes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus:

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen in der Konzernrechnung, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen

Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen. Das Risiko, dass aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist höher als ein aus Irrtümern resultierendes, da dolose Handlungen betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen oder das Ausserkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.

- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung relevanten internen Kontrollsystem, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit des internen Kontrollsystems des Konzerns abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der dargestellten geschätzten Werte in der Rechnungslegung und damit zusammenhängenden Angaben.
- schlussfolgern wir über die Angemessenheit der Anwendung des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Geschäftstätigkeit durch den Verwaltungsrat sowie auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit aufwerfen kann. Falls wir die Schlussfolgerung treffen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, in unserem Bericht auf die dazugehörigen Angaben im Anhang der Konzernrechnung aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Berichts erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch die Abkehr des Konzerns von der Fortführung der Geschäftstätigkeit zur Folge haben.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und Inhalt der Konzernrechnung einschliesslich der Angaben im Anhang sowie, ob die Konzernrechnung die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse in einer Weise wiedergibt, dass eine sachgerechte Gesamtdarstellung erreicht wird.
- erlangen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise zu den Finanzinformationen der Einheiten oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns, um ein Prüfungsurteil zur Konzernrechnung abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Prüfung der Konzernrechnung. Wir tragen die Alleinverantwortung für unser Prüfungsurteil.

Wir tauschen uns mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss aus, unter anderem über den geplanten Umfang und die geplante zeitliche Einteilung der Prüfung sowie über bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschliesslich etwaiger bedeutsamer

Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung erkennen.

Wir geben dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss auch eine Erklärung ab, dass wir die relevanten beruflichen Verhaltensanforderungen zur Unabhängigkeit eingehalten haben und uns mit ihnen über alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte austauschen, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit und – sofern zutreffend – damit zusammenhängende Schutzmassnahmen auswirken.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, über die wir uns mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss ausgetauscht haben, diejenigen Sachverhalte, die am bedeutsamsten für die Prüfung der Konzernrechnung des aktuellen Zeitraums waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte in unserem Bericht, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schliessen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus oder wir bestimmen in äusserst seltenen Fällen, dass ein Sachverhalt nicht in unserem Bericht mitgeteilt werden soll, weil vernünftigerweise erwartet wird, dass die negativen Folgen einer solchen Mitteilung deren Vorteile für das öffentliche Interesse übersteigen würden.

Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

PricewaterhouseCoopers AG



Rolf Johner
Revisiionsexperte
Leitender Revisor



Ruth Sigel
Revisiionsexperte

Basel, 14. Februar 2017

PricewaterhouseCoopers AG
St. Jakobs-Strasse 25, Postfach, CH-4002 Basel, Schweiz
Telefon: + 41 58 792 51 00, Telefax: + 41 58 792 51 10, www.pwc.ch
PricewaterhouseCoopers AG ist Mitglied eines globalen Netzwerkes von rechtlich selbständigen und voneinander unabhängigen Gesellschaften

Statistischer Konzernüberblick

FÜNFJAHRESÜBERSICHT 2012-2016

		2016	2015	2014	2013	2012 ² (angepasst)	2012
Umsatz Segmente	Mio. CHF	5 883	5 827	6 142	6 113	6 073	6 073
Veränderung gegenüber Vorjahr							
in Schweizer Franken	%	1	-5	1	1	8	8
in Lokalwährung	%	2	3	5	4	8	8
Umsatz¹	Mio. CHF	5 847	5 807	6 116	6 076	6 038	6 038
Veränderung gegenüber Vorjahr							
in Schweizer Franken	%	1	-5	1	1	8	8
in Lokalwährung	%	2	3	5	4	8	8
Operatives Ergebnis vor Einmaleffekten	Mio. CHF	622	596	585	574	546	531
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	4	2	2	5	-13	-15
in Prozenten vom Umsatz		10.6	10.3	9.6	9.4	9.0	8.8
Operatives Ergebnis	Mio. CHF	512	496	525	470	411	396
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	3	-6	12	14	-5	-8
in Prozenten vom Umsatz		8.8	8.5	8.6	7.7	6.8	6.6
EBITDA	Mio. CHF	785	767	923	797	690	675
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	2	-17	16	16	7	5
in Prozenten vom Umsatz		13.4	13.2	15.1	13.1	11.4	11.2
EBITDA vor Einmaleffekten	Mio. CHF	887	853	867	858	817	802
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	4	-2	1	5	-2	-4
in Prozenten vom Umsatz		15.2	14.7	14.2	14.1	13.5	13.3
Konzernergebnis	Mio. CHF	263	239	217	5	228	238
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	10	10	—	-98	-9	-5
in Prozenten vom Umsatz		4.5	4.1	3.5	0.1	3.8	3.9
Investitionen in Sachanlagen	Mio. CHF	297	374	310	292	311	311
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	-21	21	6	-6	-16	-16
in Prozenten vom Umsatz		5	6	5	5	5	5
Personalaufwand	Mio. CHF	1 383	1 345	1 435	1 407	1 434	1 452
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	3	-6	2	-2	7	8
in Prozenten vom Umsatz		24	23	23	23	24	24
Personalbestand am Jahresende	Anzahl	17 442	17 213	17 003	18 099	21 202	21 202
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	1	1	-6	-15	-4	-4

¹ Inklusive Handel.

² Angepasst aufgrund der Auswirkungen von IAS 19 (siehe Erläuterung 1.03 des Geschäftsberichts 2013).

Rechnungsabschluss der Clariant AG, Muttenz

JAHRESRECHNUNG DER CLARIANT AG, MUTTENZ

Bilanzen der Clariant AG per 31. Dezember 2016 und 2015

	Erläuterungen	31.12.2016 in CHF	in %	31.12.2015 in CHF	in %
Aktiven					
Umlaufvermögen					
Flüssige Mittel	3	541 317 980		398 747 988	
Kurzfristige Festgelder	3	406 293 900		127 215 961	
Übrige kurzfristige Forderungen	4	54 209 246		39 215 525	
Aktive Rechnungsabgrenzungen		7 573 966		3 898 118	
Total Umlaufvermögen		1 009 395 092	17.7	569 077 592	11.1
Anlagevermögen					
Darlehen an Konzerngesellschaften		2 856 598 527		2 901 979 563	
Übrige Finanzanlagen		2 571 434		3 060 000	
Beteiligungen an Konzerngesellschaften	5	1 830 936 683		1 626 320 473	
Immaterielle Anlagen		16 754 107		18 338 298	
Total Anlagevermögen		4 706 860 751	82.3	4 549 698 334	88.9
Total Aktiven		5 716 255 843	100.0	5 118 775 926	100.0
Passiven					
Fremdkapital					
Kurzfristige Verbindlichkeiten					
Übrige kurzfristige unverzinsliche Verbindlichkeiten	6	72 012 820		79 762 703	
Übrige kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	7	237 477 899		200 053 322	
Kurzfristige Rückstellungen		128 487 452		774 057	
Passive Rechnungsabgrenzungen		3 567 719		4 686 179	
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		441 545 890	7.7	285 276 261	5.6
Langfristige Verbindlichkeiten					
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten gegenüber Dritten		1 904 429 071		1 328 685 920	
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten gegenüber Konzerngesellschaften		7 271 714		177 639 212	
Total langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	12	1 911 700 785	33.4	1 506 325 132	29.4
Total Fremdkapital		2 353 246 675		1 791 601 393	
Eigenkapital					
Total Aktienkapital	8,11	1 228 175 036		1 228 175 036	
Reserven aus Kapitaleinlagen ¹	9,11	2 588 117 282		2 717 619 073	
Reserven aus Gewinnreserven ²	9,11	-1 264 297 991		-1 264 297 991	
Total gesetzliche Kapitalreserven	11	1 323 819 291		1 453 321 082	
Freiwillige Gewinnreserven	11	779 629 894		629 186 906	
Total Reserven	9,11	2 103 449 185		2 082 507 988	
Jahresgewinn		144 897 331		150 442 988	
Eigene Kapitalanteile gegen Reserven aus Kapitaleinlagen		–		-21 607 230	
Übrige eigene Kapitalanteile		-113 512 384		-112 344 249	
Total eigene Kapitalanteile	10,11	-113 512 384		-133 951 479	
Total Eigenkapital		3 363 009 168	58.9	3 327 174 533	65.0
Total Passiven		5 716 255 843	100.0	5 118 775 926	100.0

¹ 2012 hat die Eidg. Steuerverwaltung Kapitaleinlagereserven in der Höhe von annähernd 1.7 Mrd. CHF bestätigt (per 31. Dezember 2016 betragen diese aufgrund von Ausschüttungen noch annähernd 1.3 Mrd. CHF). Weitere Informationen ersehen Sie aus Erläuterung 9 des Rechnungsabschlusses der Clariant AG.

² Dieser Betrag reflektiert die gesetzlichen Kapitaleinlagereserven, die früher mit Verlusten verrechnet wurden. Vgl. weitergehend auch Erläuterung 9 der Jahresrechnung der Clariant AG.

ERFOLGSRECHNUNGEN DER CLARIANT AG

für die Jahre 2016 und 2015

	Erläuterungen	2016 in CHF	2015 in CHF
Ertrag			
Erträge aus Beteiligungen		202 414 298	1 168 811 853
Erträge aus Zinsen von Darlehen gegenüber Konzerngesellschaften		69 073 416	58 440 507
Übriger Finanzertrag		6 302 946	9 516 653
Realisierte Kursgewinne		186 914 543	359 577 182
Auflösung Wertberichtigungen auf Beteiligungen	5	179 500 000	74 600 000
Übrige Erträge		12 006 741	6 323 014
Total Ertrag		656 211 944	1 677 269 209
Aufwand			
Finanzaufwand		250 869 581	480 145 804
Verwaltungsaufwand		61 630 732	76 501 055
Wertberichtigungen auf Beteiligungen und andere Aufwendungen im Zusammenhang mit Tochtergesellschaften	5	193 300 000	920 600 000
Ausserordentlicher Aufwand	2	—	34 592 993
Übriger Aufwand		4 600 974	14 094 907
Direkte Steuern		913 326	891 462
Total Aufwand		511 314 613	1 526 826 221
Jahresgewinn		144 897 331	150 442 988

Anhang zur Jahresrechnung der Clariant AG

1. Grundsätze der Rechnungslegung

Einleitung. Die vorliegende Jahresrechnung wurde in Übereinstimmung mit den Bestimmungen über die kaufmännische Buchführung des Schweizerischen Obligationenrechts erstellt.

Erfassung von Erlösen. Zinserlöse werden zeitlich proportional erfasst und berücksichtigen den ausstehenden Nominalbetrag und den effektiven Zinssatz für die Periode bis zum Verfalldatum, sobald festgestellt wird, dass diese Erlöse der Gesellschaft zufallen. Dividenden werden im Zeitpunkt der Anspruchsberechtigung verbucht.

Wechselkursdifferenzen. Bilanzpositionen in Fremdwährung werden zu Jahresendkursen umgerechnet. Die daraus entstehenden realisierten Gewinne oder Verluste sowie die nicht realisierten Verluste werden in der Erfolgsrechnung erfasst.

Immaterielle Anlagen. Patente werden in der Bilanz zu Anschaffungskosten aktiviert und über eine Nutzungsdauer von maximal 20 Jahren linear abgeschrieben. Die Kosten für Kapitalerhöhungen werden gemäss dem neuen Rechnungslegungsrecht direkt der Erfolgsrechnung belastet.

Der Verwaltungsrat genehmigte den Jahresabschluss der Clariant AG zur Veröffentlichung am 14. Februar 2017. Er wird am 20. März 2017 der Generalversammlung der Aktionäre der Clariant zur Genehmigung empfohlen.

2. Grundlagen der Erstellung

Der Jahresabschluss 2015 wurde erstmals nach den Bestimmungen des neuen Rechnungslegungsrecht (32ter Titel des Schweizerischen Obligationenrechts) erstellt.

Die ausserordentlichen Aufwendungen enthalten im Jahre 2015 die Bewertungsanpassungen der eigenen Kapitalanteile vom Marktpreis an die historischen Anschaffungskosten. Des Weiteren sind die Verluste aus Transaktionen mit Beteiligungen an Konzerngesellschaften ein Bestandteil dieser Position.

Clariant AG hat keine Mitarbeitenden ausser den Mitgliedern des Verwaltungsrats des Clariant Konzerns.

3. Flüssige Mittel und kurzfristige Festgelder

Per Ende 2016 betragen die flüssigen Mittel und kurzfristigen Festgelder 541 317 980 CHF (2015: 398 747 988 CHF) und beinhalten Barmittel hauptsächlich in Euro und in geringerem Ausmass Schweizer Franken und Britischen Pfund.

Per Ende 2016 betragen die kurzfristigen Festgelder 406 293 900 CHF (2015: 127 215 961 CHF) und beinhalten kurzfristige Einlagen mit einer Laufzeit von 90 bis 365 Tagen.

4. Übrige kurzfristige Forderungen

Die übrigen kurzfristigen Forderungen betragen per Ende 2016 54 209 246 CHF (2015: 39 215 525 CHF). Sie beinhalten Forderungen an Dritte von 10 574 980 CHF (2015: 1 665 477 CHF) und Forderungen gegenüber Konzerngesellschaften von 43 624 266 CHF (2015: 37 550 048 CHF).

5. Beteiligungen an Konzerngesellschaften

Die Beteiligungen an den Konzerngesellschaften werden jährlich auf ihre geldgenerierenden Fähigkeiten hin überprüft. Dazu wird eine Mischrechnung basierend auf dem Eigenkapital und dem Ertragswert (Praktikermethode) oder das Modell der diskontierten Cashflows (DCF-Methode) angewandt. Die Beteiligungen wurden nach Umsatz und Business Areas klassifiziert und gruppiert.

Die folgenden Beteiligungen wurden mit der Discounted Cash Flow Methode bewertet: Clariant S.A. (Brasilien), Clariant South East Asia Pte Ltd., Clariant Southern Africa Pty. und Clariant Finance (Luxembourg) SA.

Per Ende 2016 betragen die Beteiligungen an Konzerngesellschaften 1 830 936 683 CHF (2015: 1 626 320 473 CHF). Aufgrund dieser Überprüfung wurden eine Aufwertung von 179 500 000 CHF und eine Abwertung von 65 300 000 CHF vorgenommen und sonstige Aufwendungen im Zusammenhang mit Konzerngesellschaften in der Erfolgsrechnung unter Wertberichtigungen auf Beteiligungen und sonstigen Aufwendungen verbucht.

Im Jahr 2016 wurden keine stillen Reserven aufgelöst (2015: null).

Die folgende Tabelle zeigt die direkt gehaltenen Beteiligungen an Konzerngesellschaften.

	Company name		Kapitalanteil	Stimmrechts-	Kapitalanteil	Stimmrechts-
			(%)	anteil (%)	(%)	anteil (%)
			2016	2016	2015	2015
Belgien	Clariant Masterbatches Benelux SA	Louvain-la-Neuve	—	—	100.00 %	100.00 %
Brasilien	Clariant S.A.	Sao Paulo	46.32 %	46.32 %	46.32 %	46.32 %
China	Clariant (China) Ltd	Hongkong	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
Deutschland	Clariant Verwaltungsgesellschaft mbH	Sulzbach	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
Ecuador	Clariant (Ecuador) S.A.	Quito	0.03 %	0.03 %	0.03 %	0.03 %
Finland	Clariant Masterbatches (Finland) Oy	Vantaa	—	—	100.00 %	100.00 %
Frankreich	Clariant Services (France)	Choisy-le-Roi	43.00 %	43.00 %	43.00 %	43.00 %
Grossbritannien	Clariant Horsforth Ltd	Leeds	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
	Clariant Services UK Ltd	Leeds	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
Guatemala	Clariant (Guatemala) SA	Guatemala Stadt	—	—	10.00 %	10.00 %
	Clariant Specialties (Guatemala) SA	Guatemala Stadt	10.00 %	10.00 %	—	—
Irland	Clariant Masterbatches Ireland Ltd	Naas	—	—	100.00 %	100.00 %
Japan	Clariant (Japan) K.K.	Tokyo	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
	Clariant Catalysts (Japan) K.K.	Tokyo	61.45 %	61.45 %	61.45 %	61.45 %
Kanada	Clariant (Canada) Inc.	Toronto	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
Kolumbien	Clariant (Colombia) SA	Cota	5.13 %	5.13 %	5.13 %	5.13 %
Korea	Clariant Plastics & Coatings Ltd	Pohang, Gyeongbuk	17.50 %	17.50 %	17.50 %	17.50 %
	Clariant (Korea) Ltd	Pohang, Gyeongbuk	17.50 %	17.50 %	—	—
Liechtenstein	Clariant Insurance AG	Triesen	—	—	100.00 %	100.00 %
Luxemburg	Clariant Finance (Luxembourg) SA	Luxembourg	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
Malaysien	Clariant (Malaysia) Sdn Bhd	Kuala Lumpur	—	—	100.00 %	100.00 %
Marokko	Clariant (Maroc) SA	Casablanca	0.05 %	0.05 %	0.05 %	0.05 %
	Clariant (Mexico) SA de CV	Ecatepec de Morelos	99.99 %	99.99 %	99.99 %	99.99 %
Mexiko	Clariant Plastics & Coatings Mexico SA de CV	Ecatepec de Morelos	99.99 %	99.99 %	—	—
	Clariant (New Zealand) Ltd	Auckland	—	—	100.00 %	100.00 %
Neuseeland	Clariant Oil Services Scandinavia AS	Bergen	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
Norwegen	Clariant (Peru) SA	Lima	0.23 %	0.23 %	0.23 %	0.23 %
Peru	Clariant Masterbatches Norden AB	Malmö	—	—	100.00 %	100.00 %
	Clariant Production Sweden	Möndal	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
Schweden	Clariant Plastics & Coatings AG (früher: Clariant Beteiligungen AG)	Muttenz	99.00 %	99.00 %	99.00 %	99.00 %
	Clariant Produkte (Schweiz) AG	Muttenz	—	—	100.00 %	100.00 %
	Clariant Reinsurance AG	Muttenz	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
	Infrapark Baselland AG	Muttenz	—	—	100.00 %	100.00 %
	Clariant International AG	Muttenz	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
	Clariant Oil Services AG	Muttenz	80.00 %	80.00 %	20.00 %	20.00 %
Singapur	Clariant (Singapore) Pte Ltd	Singapore	—	—	100.00 %	100.00 %
	Clariant South East Asia Ltd	Singapore	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
Spanien	Clariant Ibérica Servicios S.L.	El Prat de Llobregat	85.03 %	85.03 %	85.03 %	85.03 %
Südafrika	Clariant Southern Africa Pty	Chloorkop	100.00 %	100.00 %	0.00 %	100.00 %
Thailand	Clariant (Thailand) Ltd	Klongton, Bangkok	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
Turkei	Clariant (Türkiye) AS	Gebze	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
USA	Clariant Corporation	Charlotte	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
VAE	Clariant (Gulf) FZE	Dubai	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %

Weitere Informationen zu den indirekt gehaltenen Beteiligungen ersehen Sie aus Erläuterung 36, Wichtige Konzerngesellschaften, auf den Seiten 220 – 222 dieses Berichts.

6. Übrige kurzfristige unverzinsliche Verbindlichkeiten

Per Ende 2016 betragen die übrigen kurzfristigen unverzinslichen Verbindlichkeiten 72 012 820 CHF (2015: 79 762 703 CHF). Sie beinhalten Verbindlichkeiten gegenüber Dritten von 19 187 604 CHF (2015: 20 125 688 CHF) und Verbindlichkeiten gegenüber Konzerngesellschaften von 52 825 216 CHF (2015: 59 637 015 CHF). Diese bestehen mehrheitlich aus Aktionärskosten, die gegenüber der Clariant International AG geschuldet werden.

7. Übrige kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten

Per Ende 2016 betragen die übrigen kurzfristigen verzinslichen Verbindlichkeiten 237 477 899 CHF (2015: 200 053 322 CHF). Sie beinhalten Verbindlichkeiten gegenüber Dritten von 115 472 542 CHF (2015: 148 058 195 CHF) und Verbindlichkeiten gegenüber Konzerngesellschaften von 122 005 357 CHF (2015: 51 995 127 CHF).

Am 21. April 2016 erreichte ein Schuldscheindarlehen in der Höhe von 123 Mio. EUR, welches 2011 begeben wurde, das Fälligkeitsdatum und wurde zurückbezahlt.

Eine Obligationenanleihe, welche im Jahre 2011 mit einem Nominalwert von 100 Mio. CHF herausgegeben wurde, und im Jahre 2017

zur Rückzahlung fällig wird, wurde in die übrigen kurzfristigen verzinslichen Verbindlichkeiten umgegliedert.

Am 16. Dezember 2016 unterzeichnete Clariant AG eine Vereinbarung über einen neuen revolvingierenden syndizierten Kreditvertrag (RCF) über 500 Mio. CHF mit einer Laufzeit von fünf Jahren. Der Kreditvertrag enthält zwei zusätzliche Verlängerungsoptionen um jeweils ein Jahr und Ziehungsoptionen in verschiedenen Währungen. Die RCF ist als Club Deal mit zehn Banken aufgesetzt und enthält eine Akkordeon-Option, welche eine Aufstockung auf 600 Mio. CHF erlaubt. Die revolvingierende syndizierte Kreditfazilität ist als »Back-stop«-Fazilität strukturiert und stärkt somit die Liquidität und das Kreditrating des Konzerns. Der Kreditvertrag enthält die üblichen Covenants bezüglich Verpfändungen, Drittverzug, Änderung der Besitzverhältnisse, Einschränkungen von Veräusserungen, Firmenzusammenschlüssen und Verschuldung der Tochtergesellschaften. Der Konzern ist verpflichtet einen Covenant bezüglich des Verschuldungsgrads einzuhalten, welcher halbjährlich gemessen wird.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Konzerngesellschaften beinhalten die Cashpool-Konten und kurzfristige Konten zwischen den Konzerngesellschaften.

8. Aktienkapital

Ausgegebenes Kapital	31.12.2016	31.12.2015
Anzahl Namenaktien mit einem Nennwert von je 3.70 CHF (2015: 3.70 CHF)	331 939 199	331 939 199
In CHF	1 228 175 036	1 228 175 036
Bedingtes Kapital	31.12.2016	31.12.2015
Anzahl Namenaktien mit einem Nennwert von je 3.70 CHF (2015: 3.70 CHF)	3 811 886	3 811 886
In CHF	14 103 978	14 103 978

9. Reserven

Die allgemeinen Reserven müssen gemäss Schweizerischem Obligationenrecht mindestens 20 % des Aktienkapitals der Clariant AG betragen. Seit 1. Januar 2011 erlaubt das schweizerische Steuerrecht unter gewissen Voraussetzungen die verrechnungssteuerfreie Ausschüttung von Kapitaleinlage-Reserven, welche die Aktionäre der Gesellschaft Clariant AG seit 1997 eingelegt haben. Die Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) hat Kapitaleinlage-Reserven in der Höhe von rund CHF 1.7 Mrd bestätigt.

Die ESTV vertritt die Auffassung, dass Kapitaleinlage-Reserven, die früher mit Verlusten von 1.26 Mrd. CHF errechnet worden sind, sich nicht mehr als Kapitaleinlage Reserven qualifizieren (selbst wenn diese mit neu erwirtschafteten Gewinnen kompensiert wurden). Das schweizerische Verwaltungsgericht teilt die Auffassung der Eidgenössischen Steuerverwaltung in einem bestimmten Fall (Urteil vom 4. Juni 2015, A-6072/2013), während das schweizerische Bundesgericht (als höchste schweizerische richterliche Instanz) sich bisher mit dieser Frage noch nicht beschäftigt hat. Die Clariant AG teilt diese Auffassung jedoch nicht vorbehaltlos, weshalb die Kapitaleinlage-Reserven in diesem Umfang ebenfalls in der Bilanz als Kapitaleinlage-Reserven ausgewiesen sind.

10. Eigene Aktien

	2016	2015
Bestand am 1. Januar	9 195 810	12 087 920
Zu Marktpreisen gekaufte Aktien	819 813	1 016 761
Durch ausgeübte Optionen an Gegenpartei veräusserte Aktien (Management-Optionen 2010)	–	-2 077 650
Zu Marktpreisen veräusserte Aktien	-1 240 318	-1 016 741
An Mitarbeitende abgegebene Aktien	-887 577	-814 480
Bestand 31. Dezember	7 887 728	9 195 810

Jede Namenaktie hat einen Nennwert von 3.70 CHF (2015: 3.70 CHF).

Der Durchschnittspreis der 2015 gekauften Aktien betrug 18.26 CHF (2015: 20.69 CHF).

Der Durchschnittspreis der 2015 verkauften Aktien betrug 18.06 CHF (2015: 17.19 CHF).

Der Gewinn/Verlust aus Transaktionen mit eigenen Aktien wird in der Erfolgsrechnung als übriger Ertrag resp. als übriger Aufwand ausgewiesen.

11. Veränderung des Eigenkapitals

in CHF	Aktienkapital	Gesetzliche Kapitalreserven		Freiwillige Gewinnreserven	Eigene Kapitalanteile		Bilanzgewinn	Total
		Aus Kapital-einlagen ¹	Aus Gewinn-reserven ²		Gegen Reserven aus Kapitaleinlagen	Übrige		
Stand 31. Dezember 2015	1 228 175 036	2 717 619 073	-1 264 297 991	629 186 906	-21 607 230	-112 344 249	150 442 988	3 327 174 533
Umbuchung Gewinnvortrag in freiwillige Gewinnreserven				150 442 988			-150 442 988	–
Umgliederung		-129 501 791		129 501 791				
Ausschüttung				-129 501 791				-129 501 791
Veränderung bei den eigenen Kapitalanteilen					21 607 230	-1 168 135		20 439 095
Jahresgewinn							144 897 331	144 897 331
Stand 31. Dezember 2016	1 228 175 036	2 588 117 282	-1 264 297 991	779 629 894	–	-113 512 384	144 897 331	3 363 009 168

¹ 2012 hat die Eidg. Steuerverwaltung Kapitaleinlage-Reserven in der Höhe von CHF 1.7 Mrd, bestätigt (per 31. Dezember 2016 betragen diese aufgrund von Ausschüttungen noch annähernd 1.3 Mrd. CHF). Vgl. weitergehend auch Erläuterung 9 der Jahresrechnung der Clariant AG.

² Dieser Betrag reflektiert Kapitaleinlage-Reserven, die früher mit Verlusten verrechnet wurden. Vgl. weitergehend auch Erläuterung 9 der Jahresrechnung der Clariant AG.

12. Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten

in CHF	Zinssatz	Laufzeit	Betrag 31.12.2016	Betrag 31.12.2015
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten				
Schuldscheindarlehen	mixed	2015-2020	160 838 646	181 225 967
Schuldscheindarlehen	mixed	2015-2023	160 796 297	164 026 004
Schuldscheindarlehen	2.010	2016-2026	15 879 028	—
Schuldscheindarlehen	1.137	2016-2023	28 680 394	—
Schuldscheindarlehen	mixed	2016-2023	14 069 627	—
Schuldscheindarlehen	0.779	2016-2021	60 066 485	—
Schuldscheindarlehen	1.501	2016-2023	80 490 247	—
Schuldscheindarlehen	1.012	2016-2020	171 383 995	—
Schuldscheindarlehen	mixed	2016-2020	60 778 350	—
Schuldscheindarlehen	2.618	2016-2021	112 469 944	—
Schuldscheindarlehen	mixed	2016-2021	168 976 058	—
Bankkredit mit fester Verzinsung	3.000	2012-2017	—	13 433 949
Obligationenanleihe	3.125	2011-2017	—	100 000 000
Obligationenanleihe	3.250	2012-2019	285 000 000	285 000 000
Obligationenanleihe	2.500	2012-2018	250 000 000	250 000 000
Obligationenanleihe	3.500	2012-2022	175 000 000	175 000 000
Obligationenanleihe	2.125	2014-2024	160 000 000	160 000 000
Total langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten gegenüber Dritten			1 904 429 071	1 328 685 920
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten gegenüber Konzerngesellschaften				
Verbindlichkeiten gegenüber Clariant Produkte (Deutschland) GmbH	5.000	2014-2018	1 570 000	2 355 000
Verbindlichkeiten gegenüber Clariant Service (France) SA	5.000	2014-2018	1 490 000	2 235 000
Verbindlichkeiten gegenüber Clariant Oil Service AG	0.750	—	237 054	424 079
Verbindlichkeiten gegenüber Clariant Plastics & Coatings AG	mixed	—	3 974 660	172 625 133
Total langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten gegenüber Konzerngesellschaften			7 271 714	177 639 212
Total langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten			1 911 700 785	1 506 325 132
Aufteilung nach Fristigkeit				
eins bis fünf Jahre			1 451 785 192	1 171 325 132
über fünf Jahre			459 915 593	335 000 000
Total langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten			1 911 700 785	1 506 325 132

Am 26. April 2016 gab die Clariant AG vier Schuldscheindarlehen mit einem Gesamtbetrag von 300 Mio. EUR mit einer Laufzeit von vier Jahren (212 Mio. EUR), sieben Jahren (73 Mio. EUR) und

zehn Jahren (15 Mio. EUR) heraus. Die Zinssätze variieren zwischen 1.012 % und 2.010 %.

Am 5. August 2016 gab die Clariant AG fünf Schuldscheindarlehen in den Beträgen von 95 Mio. EUR und 277 Mio. USD heraus. Die Laufzeiten betragen fünf Jahre (55 Mio. EUR und 277 Mio. USD) und sieben Jahre (40 Mio. EUR). Die Zinssätze variieren zwischen 0.779 % und 2.618 %, wobei eine Tranche von 13 Mio. EUR einen variablen Zins von EURIBOR sechs Monate plus 1.1 % und eine Tranche von 166 Mio. USD einen variablen Zins von LIBOR drei Monate plus 1.5 % aufweisen.

Am 17. April 2015 gab die Clariant AG vier Schuldscheindarlehen mit einem Gesamtbetrag von 300 Mio. EUR mit einer Laufzeit von fünf Jahren (150 Mio. EUR), respektive acht Jahren (150 Mio. EUR) heraus. Für jede Laufzeit gibt es eine Tranche mit einem fixen (basierend auf mid-swap) und eine mit einem variablen (basierend auf EURIBOR sechs Monate) Coupon. Die Zinskosten der beiden Schuldscheindarlehen variieren zwischen 0.9 % und 1.6 % pro Jahr.

13. Eventualverbindlichkeiten

in Mio. CHF	Ausstehende Verbindlichkeiten 31.12.2016	Ausstehende Verbindlichkeiten 31.12.2015
Garantien zugunsten von Konzerngesellschaften	751	770

Die Clariant AG gehört zu der Mehrwertsteuergruppe der Clariant International AG, welche gegenüber der eidgenössischen Steuerverwaltung solidarisch haftet.

Im Zusammenhang mit dem Abbruch einer Abwasserreinigungsanlage in Frankreich sieht sich die Clariant AG mit einem Anspruch des Schweizer Konzerns Novartis in der Höhe von 15 Mio. EUR konfrontiert. Clariant ist der Meinung, der Anspruch sei unbegründet. Die Angelegenheit ist zwischenzeitlich rechtshängig.

14. Von Verwaltungsräten und Mitgliedern des Executive Committees gehaltene Aktien und Optionen

1. Verwaltungsrat

GEHALTENE AKTIEN						
Name	Anzahl zugesprochener Aktien ¹	Wert zugesprochener Aktien ¹	Anzahl zugesprochener Aktien	Wert zugesprochener Aktien	Anzahl Aktien in Privatbesitz	Anzahl Aktien in Privatbesitz
	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015
Rudolf Wehrli	11 765	200 005	11 541	200 006	66 438	54 897
Günter von Au	8 824	150 008	8 656	150 008	44 212	35 556
Peter Chen	5 883	100 011	5 771	100 011	24 475	18 704
Hariolf Kottmann ²			siehe EC Übersicht			
Eveline Saupper	5 883	100 011	–	–	6 000	–
Carlo G. Soave	5 883	100 011	5 771	100 011	39 575	33 804
Peter Steiner	5 883	100 011	–	–	–	–
Claudia Suessmuth Dyckerhoff	5 883	100 011	–	–	–	–
Susanne Wamsler	5 883	100 011	5 771	100 011	964 182 ³	955 171 ³
Konstantin Winterstein	5 883	100 011	5 771	100 011	6 014 515	6 008 744
Frühere Mitglieder	–	–	5 771	100 011	–	116 204
Total	61 770	1 050 090	49 052	850 069	7 159 397	7 223 080

¹ Die Anzahl der im Rahmen des VR Share Programms für die Periode von Generalversammlung zu Generalversammlung (April bis März) zugeteilten Aktien wird nach dem Bilanzstichtag bestimmt. Die veröffentlichte Anzahl basiert auf dem geschätzten Marktwert der Aktien zum Zeitpunkt der Zuspache. Aus diesem Grund waren entsprechende Korrekturen für das Vorjahr notwendig.

² Nach Übernahme der CEO-Funktion wurden keine Verwaltungsrat-Vergütungen mehr gewährt. Weitere Informationen siehe Tabelle Executive Committee.

³ Davon sind 240 271 gehalten vom »The Honoré T. Wamsler Trust«.

2016 hielten keine Mitglieder des Verwaltungsrats Optionen.
Am 31. Dezember 2015 hielten Carlo G. Soave und Dominik Koechlin je 24 096 ausübende Optionen

Weitere Informationen zu den Vergütungen an Verwaltungsräte und an Mitglieder des Executive Committee sind im Vergütungsbericht auf den Seiten 139 bis 152 zu finden.

2. Executive Committee

GEHALTENE AKTIEN

Name	Anzahl zugespro- chener Aktien ¹ für 2016	Wert zugespro- chener Aktien ¹ für 2016	Anzahl zugespro- chener Aktien für 2015	Wert zugespro- chener Aktien für 2015	Anzahl Aktien innerhalb Sperrfrist 31.12.2016	Anzahl Aktien innerhalb Sperrfrist 31.12.2015	Anzahl Aktien in Privatbesitz 31.12.2016	Anzahl Aktien in Privatbesitz 31.12.2015
Hariolf Kottmann	79 482	1 297 996	72 871	1 209 158	152 325	202 731	449 135	473 893
Britta Fuenfstueck	37 020	601 224	–	–	20 784	–	0	–
Patrick Jany	42 432	690 576	36 436	569 611	84 237	107 526	354 196	304 973
Christian Kohlpaintner	42 432	690 576	36 436	569 611	84 237	107 526	280 335	231 112
Frühere Mitglieder	–	–	13 090	219 258	–	107 526	–	61 830
Total	201 366	3 280 372	158 833	2 567 638	341 583	525 309	1 083 666	1 071 808

¹ Die Anzahl der im Rahmen des Matching Share Programms zugeteilten Aktien wird nach dem Bilanzstichtag bestimmt. Die veröffentlichte Anzahl basiert auf der Bonuserreichung von 92 %, auf der geschätzten variablen Vergütung und auf dem geschätzten Marktwert der Aktien zum Zeitpunkt der Zusprache. Aus diesem Grund sind Korrekturen notwendig.

2016 und 2015 wurde den Mitgliedern des Executive Committee keine Optionen zugeteilt oder hielten diese Mitglieder Optionen in diesen Jahren.

Weitere Informationen zu den Vergütungen an Verwaltungsräte und an Mitglieder des Executive Committee sind im Vergütungsbericht auf den Seiten 139 bis 152 zu finden.

15. Eintragungs- und Stimmrechtsbeschränkungen

Gemäss Artikel 5 der Statuten besteht für die Eintragung von Namenaktien, welche in eigenem Namen und auf eigene Rechnung erworben werden, keine Beschränkung. Für Nominees gelten besondere Regelungen.

Gemäss Artikel 13 der Statuten berechtigt jede Aktie zu einer Stimme.

16. Wesentliche Beteiligungen von 3 % oder mehr am Gesamtkapital

Basierend auf den Mitteilungen, die bei Clariant eingegangen sind und durch die SIX Exchange Regulation veröffentlicht wurden, hielten zum 31. Dezember 2016 folgende Aktionäre 3 % oder mehr der Stimmrechte der Clariant:

Aktionäre	Stimmrechte
Ehemalige Aktionäre der Süd-Chemie AG ¹	13.89%
Davon (als separate Untergruppe): Blue Beteiligungsgesellschaft mbH, Am Holzmaierfeld, 82064 Grossdingharting (Deutschland), und Maple Beteiligungsgesellschaft mbH, Am Holzmaierfeld, 82064 Grossdingharting (Deutschland) ²	3.73%
APG Asset Management N.V., Amsterdam, Niederlande	5.01%
BlackRock Inc., New York	3.08%
Cymbria, Kanada EdgePoint Global Portfolio, Kanada EdgePoint Canadian Growth and Income Portfolio, Kanada EdgePoint Canadian Portfolio, Kanada EdgePoint Global Growth and Income Portfolio, Kanada St. James Place Global Equity Unit Trust, Vereinigtes Königreich	3.06%
Citadel Multi-Strategy Equities Sàrl Citadel Global Equities Fund Sàrl Citadel Securities (Europa) Limited	3.02%
Norges Bank (die Zentralbank Norwegens)	3.003%
UBS Funds Management (Schweiz) AG	3.001%

¹ Die folgenden ehemaligen Aktionäre der Süd-Chemie AG bilden eine Gruppe:
Wilhelm, Dr. Winterstein, Deutschland
Dolf, Dr. Stockhausen, Schweiz
Axel, Dr. Schweighart, Deutschland
Rosemarie Schweighart, Deutschland
Dominique Kraus, Deutschland
Karl, Dr. Wamsler, Deutschland
Irene W. Banning, USA
Susanne Wamsler-Singer, Österreich
Caroline A., Dr. Wamsler, USA
Amelie Ratjen, Deutschland
Christof Ratjen, Deutschland
Christopher Weithauer, Deutschland
Johanna Bechtle, Deutschland
Kaspar Bechtle, Deutschland
Luisa Redetzki, Deutschland
Karl T. Banning, USA
Schuyler H. Joerger, USA
Konstantin Alfred Winterstein, Deutschland
Max-Theodor, Dr. Schweighart, Deutschland
Peter, Dr. Schweighart, Deutschland
Moritz Ostenrieder, Deutschland
Christian Ratjen, Deutschland
Bettina Wamsler, Deutschland
Pauline Joerger, USA
Marianne Kunisch, Deutschland
Maximilian Ratjen, Deutschland
Julius Ratjen, Deutschland
Elisabeth Prinzessin zu Sayn-Wittgenstein, Deutschland
Georg A. Weithauer, Deutschland
Charlotte Bechtle, Deutschland
Clara Redetzki, Deutschland
Marie Redetzki, Deutschland
Sophia P. Joerger, USA

² Gemäss einer Offenlegungsmeldung vom 18. Januar 2013 hält eine Gruppe bestehend aus Konstantin Winterstein, 80333 München, Deutschland, und Elisabeth Prinzessin zu Sayn-Wittgenstein, 80333 München, Deutschland, eine Beteiligung von 3.73 % teilweise über die Blue Beteiligungsgesellschaft mbH, Grossdingharting (Deutschland), und teilweise über die Maple Beteiligungsgesellschaft mbH, Grossdingharting (Deutschland). Die 3.73 %, die von dieser Gruppe gehalten werden, sind in den unter Fussnote 1 aufgeführten 13.89 % enthalten, bilden jedoch eine separate Untergruppe.

Die im Geschäftsjahr 2016 gemäss Art. 120 des Finanzmarktinfrastukturgesetz (FinfraG) an die Offenlegungsstelle der Börse übermittelten Offenlegungsmeldungen sowie weitere Informationen zu Offenlegungsmeldungen sind auf der Meldeplattform der SIX Swiss Exchange einsehbar: http://www.six-exchange-regulation.com/obligations/disclosure/major_shareholders_de.html

Zum 31. Dezember 2016 hielten die ehemaligen Aktionäre der Süd-Chemie AG, die ihre Aktien im April 2011 gegen Clariant Aktien getauscht hatten, insgesamt 13.89 % des Aktienkapitals der Clariant AG. Diese Aktionäre sind miteinander familiär oder auf andere Weise verbunden (insbesondere die Familien Wamsler, Winterstein, Schweighart und Stockhausen).

Zusätzlich hielten am 31. Dezember 2015 die folgenden Aktionäre eine Beteiligung von 3 % oder mehr der Clariant Aktien: Gruppe ehemaliger Aktionäre der Süd-Chemie AG: 13.89 %, darunter (als separate Untergruppe): Blue Beteiligungsgesellschaft mbH, Am Holzmaierfeld 1, 82064 Grossdingharting (Deutschland), und Maple Beteiligungsgesellschaft mbH, Am Holzmaierfeld, 82064 Grossdingharting (Deutschland): 3.73 %; APG Asset Management N.V., Amsterdam, Niederlande: 5.01 %; Cymbria, Canada: 3.06 %, Black Rock Inc., New York: 3.05 %.

Zum 31. Dezember 2016 hielt die Clariant AG 7 887 728 eigene Aktien, was 2.38 % des Aktienkapitals entspricht.

Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns

Der Verwaltungsrat beantragt, den Jahresgewinn 2016 in der Höhe von 144 897 331 CHF wie folgt zu verwenden:

Bilanzgewinn		in CHF
Vortrag aus dem Vorjahr		—
Jahresgewinn 2016		144 897 331
Total Bilanzgewinn		144 897 331
Ergebnisverwendung		in CHF
Freiwillige Gewinnreserven per 31. Dezember 2016		779 629 894
Verrechnung mit den freiwilligen Gewinnreserven		144 897 331
Freiwillige Gewinnreserven per 1. Januar 2017		924 527 225
Vortrag auf neue Rechnung		—
Ausschüttung von 0.45 CHF per Aktie aus den Reserven aus Kapitaleinlagen¹		145 800 800

¹ Je nach Anzahl der am Tag der Ausschüttung ausgegebenen Aktien. Aktien im Eigenbestand der Clariant AG oder ihrer Tochtergesellschaften sind nicht Ausschüttungsberechtigt und werden nicht berücksichtigt. Der Ausschüttungsbetrag wird daher in der Grössenordnung von 145 800 000 CHF erwartet.

Beantragte Ausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven

Der Verwaltungsrat beantragt eine Ausschüttung aus dem bestätigten Teil der Reserven aus Kapitaleinlagen von 0.45 CHF pro Aktie (nach vorheriger Umklassifizierung des gesamten Ausschüttungsbetrags von den Reserven aus Kapitaleinlagen in die freiwilligen Gewinnreserven).

Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung der Clariant AG Muttenz

Bericht zur Prüfung der Jahresrechnung

Prüfungsurteil

Wir haben die Jahresrechnung der Clariant AG – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2016, der Erfolgsrechnung und dem Anhang für das dann endende Jahr einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung (Seiten 228 bis 238) zum 31. Dezember 2016 dem schweizerischen esetz und den Statuten.

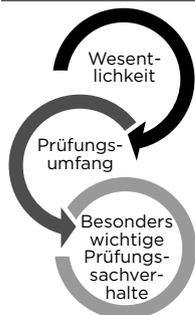
Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards (PS) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt »Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Jahresrechnung« unseres Berichts weitergehend beschrieben.

Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands, und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

UNSER PRÜFUNGSANSATZ

Überblick



Gesamtwesentlichkeit: CHF 22.5 Millionen

Zur Durchführung angemessener Prüfungshandlungen haben wir den Prüfungsumfang so ausgestaltet, dass wir ein Prüfungsurteil zur Jahresrechnung als Ganzes abgeben können, unter Berücksichtigung der Organisation, der internen Kontrollen und Prozesse im Bereich der Rechnungslegung sowie der Branche, in welcher die Gesellschaft tätig ist.

Als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt haben wir das folgende Thema identifiziert:

Bewertung von Beteiligungen an Konzerngesellschaften

Umfang der Prüfung

Unsere Prüfungsplanung basiert auf der Bestimmung der Wesentlichkeit und der Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Darstellungen der Jahresrechnung. Wir haben hierbei insbesondere jene Bereiche berücksichtigt, in denen Ermessensentscheide getroffen wurden. Dies trifft zum Beispiel auf wesentliche Schätzungen in der Rechnungslegung zu, bei denen Annahmen gemacht werden und die von zukünftigen Ereignissen abhängen, die von Natur aus unsicher sind. Wie in allen Prüfungen haben wir das Risiko der Umgehung von internen Kontrollen durch das Management und, neben anderen Aspekten, mögliche Hinweise auf ein Risiko für beabsichtigte falsche Darstellungen berücksichtigt.

Wesentlichkeit

Der Umfang unserer Prüfung ist durch die Anwendung des Grundsatzes der Wesentlichkeit beeinflusst. Unser Prüfungsurteil zielt darauf ab, hinreichende Sicherheit darüber zu geben, dass die Jahresrechnung keine wesentlichen falschen Darstellungen enthält. Falsche Darstellungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt

entstehen und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden kann, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieser Jahresrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen können.

Auf der Basis unseres pflichtgemässen Ermessens haben wir quantitative Wesentlichkeitsgrenzen festgelegt, so auch die Wesentlichkeit für die Jahresrechnung als Ganzes, wie nachstehend aufgeführt. Die Wesentlichkeitsgrenzen, unter Berücksichtigung qualitativer Erwägungen, erlauben es uns, den Umfang der Prüfung, die Art, die zeitliche Einteilung und das Ausmass unserer Prüfungshandlungen festzulegen sowie den Einfluss wesentlicher falscher Darstellungen, einzeln und insgesamt, auf die Jahresrechnung als Ganzes zu beurteilen.

Gesamtwesentlichkeit	CHF 22.5 Millionen
Herleitung	0.4% der Summe der Aktiven
Begründung für die Bezugsgrösse zur Bestimmung der Wesentlichkeit	Als Bezugsgrösse zur Bestimmung der Wesentlichkeit wählten wir die Summe der Aktiven, da dies aus unserer Sicht die wichtigste Grösse für die Tätigkeiten der Clariant AG als Holdinggesellschaft ist.

Wir haben mit dem Audit Committee vereinbart, diesem im Rahmen unserer Prüfung festgestellte, falsche Darstellungen über CHF 1.1 Millionen mitzuteilen; ebenso alle falschen Darstellungen unterhalb dieses Betrags, die aus unserer Sicht jedoch aus qualitativen Überlegungen eine Berichterstattung nahelegen.

Berichterstattung über besonders wichtige Prüfungssachverhalte aufgrund Rundschreiben 1/2015 der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutendsten für unsere Prüfung der Jahresrechnung des aktuellen Zeitraums waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung der Jahresrechnung als Ganzes und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt, und wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

BEWERTUNG VON BETEILIGUNGEN AN KONZERNGESELLSCHAFTEN

Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt	Unser Prüfungsvorgehen
Wir erachten die Bewertung von Beteiligungen an Konzerngesellschaften als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt aufgrund des wesentlichen Ermessensspielraums in Bezug auf die für die Bewertungen verwendeten Annahmen und Diskontierungssätze und aufgrund der Wesentlichkeit dieser Position in der Bilanz.	Wir evaluierten und hinterfragten die Annahmen und Diskontierungssätze des Managements, die es für Bewertungszwecke angewendet hat. Das Management befolgte einen klar dokumentierten Prozess, um gewisse Beteiligungen zusammenzufassen und unter Verwendung allgemein anerkannter Bewertungsmethoden deren Wert zu berechnen.
Wir verweisen auf Seite 230 (Beteiligungen an Konzerngesellschaften, Anhang 5).	Wir prüften die Berechnungsmethode und verglichen die verwendeten Zahlen mit den Konsolidierungsdaten. Wir haben ebenfalls die tatsächlichen Ergebnisse des Berichtsjahres mit den zur Erstellung der Prognosen im Vorjahr verwendeten Zahlen verglichen, um im Nachhinein zu beurteilen, ob die den Prognosen zugrunde liegenden Annahmen zu optimistisch waren. Wir beurteilten die Annahmen in Bezug auf das Berichtsjahr und stellten fest, dass sie mit den tatsächlichen Entwicklungen übereinstimmen und angemessen sind. Wir haben Bewertungsspezialisten von PwC einbezogen, um die Diskontierungssätze durch den Vergleich der Sätze mit Marktinformationen zu vergleichen. Wir erachten die Annahmen und die Diskontierungssätze als ausgewogen und angemessen.

Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für die Jahresrechnung

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung einer Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer Jahresrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist. Bei der Aufstellung der Jahresrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der Verwaltungsrat beabsichtigt, entweder die Gesellschaft zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.

Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Jahresrechnung

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Jahresrechnung als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz sowie den PS durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser Jahresrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Als Teil einer Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz sowie den PS üben wir während der gesamten Prüfung pflichtgemässes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus:

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen in der Jahresrechnung, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen. Das Risiko, dass aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist höher als ein aus Irrtümern resultierendes, da dolose Handlungen betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen oder das Ausserkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung relevanten internen Kontrollsystem, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit des internen Kontrollsystems der Gesellschaft abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der dargestellten geschätzten Werte in der Rechnungslegung und damit zusammenhängenden Angaben.
- schlussfolgern wir über die Angemessenheit der Anwendung des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Geschäftstätigkeit durch den Verwaltungsrat sowie auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Geschäftstätigkeit aufwerfen kann. Falls wir die Schlussfolgerung treffen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, in unserem Bericht auf die dazugehörigen Angaben im Anhang der Jahresrechnung aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Berichts erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch die Abkehr der Gesellschaft von der Fortführung der Geschäftstätigkeit zur Folge haben.

Wir tauschen uns mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss aus, unter anderem über den geplanten Umfang und die geplante zeitliche Einteilung der Prüfung sowie über bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschliesslich etwaiger bedeutsamer Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung erkennen.

Wir geben dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss auch eine Erklärung ab, dass wir die relevanten beruflichen Verhaltensanforderungen zur Unabhängigkeit eingehalten haben und uns mit ihnen über alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte austauschen, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit und – sofern zutreffend – damit zusammenhängende Schutzmassnahmen auswirken.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, über die wir uns mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss ausgetauscht haben, diejenigen Sachverhalte, die am bedeutsamsten für die Prüfung der Jahresrechnung des aktuellen Zeitraums waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte in unserem Bericht, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schliessen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus oder wir bestimmen in äusserst seltenen Fällen, dass ein Sachverhalt nicht in unserem Bericht mitgeteilt werden soll, weil vernünftigerweise erwartet wird, dass die negativen Folgen einer solchen Mitteilung deren Vorteile für das öffentliche Interesse übersteigen würden.

Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht, und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

PricewaterhouseCoopers AG



Rolf Johner
Revisionsexperte
Leitender Revisor



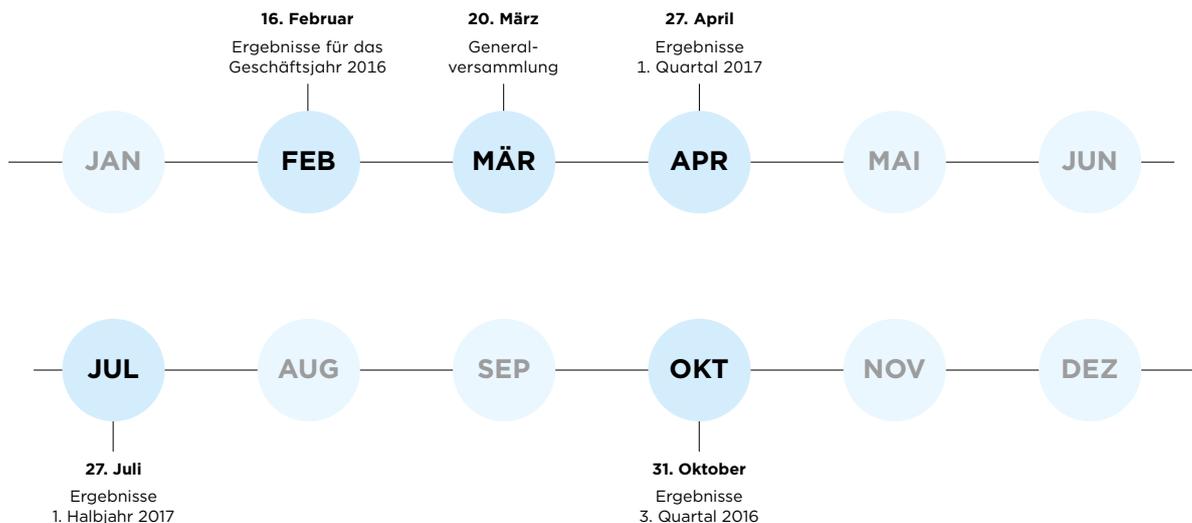
Ruth Sigel
Revisionsexpertin

Basel, 14. Februar 2017

PricewaterhouseCoopers AG
St. Jakobs-Strasse 25, Postfach, CH-4002 Basel, Schweiz
Telefon: + 4158 792 51 00, Telefax: + 4158 792 51 10, www.pwc.ch
PricewaterhouseCoopers AG ist Mitglied eines globalen Netzwerkes von rechtlich selbständigen und voneinander unabhängigen Gesellschaften

Vorausschauende Aussagen

Es können bestimmte Ereignisse eintreten, die zu einer materiellen Abweichung der tatsächlichen Ergebnisse von den in diesem Bericht gemachten Voraussagen führen könnten; deswegen sind sämtliche in diesem Bericht enthaltenen vorausschauenden Aussagen eingeschränkt. Investoren werden darauf hingewiesen, dass alle vorausschauenden Aussagen Risiken und Unsicherheiten unterworfen sind. Verschiedene Umstände können zu materiellen Abweichungen in den tatsächlichen Ergebnissen führen. Dazu gehören auch der Zeitpunkt und die Bedeutung neuer Produkteinführungen, Preisstrategien von Konkurrenten, die Fähigkeit des Konzerns, weiterhin von den Lieferanten adäquate Produkte zu akzeptablen Bedingungen zu erhalten, die Fähigkeit, die Finanzierungsbedürfnisse zu befriedigen und die Liquidität sicherzustellen, Veränderungen der gesetzlichen Vorschriften oder im politischen und sozialen Umfeld, in dem sich der Konzern bewegt, oder wirtschaftliche und technische Trends oder Bedingungen einschliesslich globaler, regionaler und nationaler Ebene.



Impressum

Herausgeber

Clariant International AG, Muttenz

Kontakt

Investor Relations
Anja Pomrehn
Tel. +41 61 469 67 45
Fax +41 61 469 67 67

Group Communications
Kai Rolker
Tel. +41 61 469 63 63
Fax +41 61 469 75 49

Chefredaktion
Claudia Kamensky

Finanzredaktion
Philipp Baberschke

Website

www.clariant.com

© Von Clariant in zahlreichen Ländern geschützte Produkt- und Servicemarken

™ Von Clariant in zahlreichen Ländern lizenzierte Produkt- und Servicemarken

© 2017 Clariant International AG, Rothausstrasse 61, 4132 Muttenz, Schweiz

Redaktion und Beratung integrierte Berichterstattung

Sustainserv, Zürich und Boston

Konzept und Gestaltung

Mutabor Design GmbH, Hamburg

Gestaltung, Grafik und Layout

Kammann Rossi GmbH, Köln

Bildnachweis

Stefan Fitzner: S. 63
Ivgenia Moebus Photography: S. 45, 57
Benne Ochs: S. 102
Yves Roth: S. 107
Jo Röttger: S. 70 – 101, 103
Scanderbeg Sauer Photography: S. 3, 4, 5, 12, 16, 17, 29, 31, 41, 51, 131

Druck

Neidhart + Schön, Zürich

Hinweis für zukunftsgerichtete Aussagen

Dieser Bericht enthält zukunftsgerichtete Aussagen, die auf aktuellen Erwartungen und Prognosen der Konzernleitung basieren. Solche Aussagen unterliegen bekannten und unbekanntem Risiken, Unsicherheiten und anderen Faktoren, die dazu führen können, dass die tatsächlichen Ergebnisse und Leistungen der Clariant International AG von denjenigen abweichen, die in diesen zukunftsgerichteten Aussagen ausdrücklich oder implizit genannt bzw. von ihnen projiziert werden. Die Informationen in diesem Bericht werden von der Clariant International AG bereitgestellt und entsprechen dem Stand zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Berichts.

Disclaimer

Die Clariant International AG publiziert ihren Integrierten Bericht in englischer und deutscher Sprache. Die englische Fassung ist verbindlich.



ClimatePartner®
klimaneutral

Druck | ID 53232-1702-1016



Fünffjahres-Konzernübersicht

2012 - 2016

Mio. CHF	2016	2015	2014	2013	2012
Konzernumsatz	5 847	5 807	6 116 ¹	6 076 ¹	6 038 ¹
Veränderung gegenüber Vorjahr					
in Schweizer Franken (%)	1	-5	1	1	8
in Lokalwährungen (%)	2	3	5	4	8
Operatives Ergebnis vor Einmaleffekten	622	596	585 ¹	574 ¹	546 ^{1,2}
Operatives Ergebnis	512	496	525 ¹	470 ¹	411 ^{1,2}
EBITDA vor Einmaleffekten	887	853	867 ¹	858 ¹	817 ^{1,2}
EBITDA	785	767	923 ¹	797 ¹	690 ^{1,2}
Nettoergebnis	263	227	235 ¹	323 ¹	203 ^{1,2}
Ergebnis je Aktie (in CHF)	0,78	0,67	0,55 ¹	0,98 ¹	0,68 ^{1,2}
Ausschüttung je Aktie (in CHF)	0,45	0,40	0,40	0,36	0,33
EBITDA-Marge vor Einmaleffekten (%)	15,2	14,7	14,2	14,1	13,5 ²
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROIC) (%)	10,2	9,7	9,4 ¹	9,5 ¹	9,4 ¹
Geldfluss aus betrieblichen Aktivitäten	646	502	334	301	468
Investitionen in Sachanlagen	297	374	310	292	311
Ausgaben für Forschung & Entwicklung	206	206 ³	213 ¹	199 ¹	175 ¹
Abschreibungen und Wertberichtigungen	265	257	282	284	316
Nettoumlaufvermögen	1 087	1 027	1 169 ¹	1 036 ¹	1 079 ¹
in % vom Umsatz	18,6	17,7	19,1 ¹	17,1 ¹	17,9 ¹
Bilanzsumme	8 365	7 461	7 915	8 174	9 467 ²
Eigenkapital (inklusive Minderheitenanteile)	2 546	2 494	2 733	2 780	2 666 ²
Eigenkapitalquote (%)	30,4	33,4	34,5	34,0	28,2 ²
Nettofinanzschulden	1 540	1 312	1 263	1 500	1 789
Verschuldungsgrad (%)	60	53	46	54	67 ²
Mitarbeitende	17 442	17 213	17 003	18 099	21 202

¹ Fortgeführte Aktivitäten (siehe Erläuterung 1.04 im Finanzbericht des Geschäftsberichts 2012)

² Angepasst (siehe Erläuterung 1.03 im Finanzbericht des Geschäftsberichts 2013)

³ Berichtigt

Weiterdenken. Hinterfragen.

CLARIANT INTERNATIONAL AG
Rothausstrasse 61
4132 Muttenz
Schweiz
© Clariant International AG, 2017