

Rede zur Hauptversammlung

Henkel AG & Co. KGaA | Düsseldorf, 13. April 2015



Kasper Rorsted

Vorsitzender des Vorstands
der Henkel AG & Co. KGaA



Excellence is our Passion

„Neben der guten operativen Entwicklung ist Henkel finanziell weiterhin sehr stabil aufgestellt.“

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,
sehr verehrte Gäste, liebe Freunde des Unternehmens
Henkel,

im Namen des Vorstands und unserer Mitarbeiterinnen
und Mitarbeiter begrüße ich Sie herzlich zu unserer
ordentlichen Hauptversammlung.

„Die Vision von Henkel
lautet, global führend
mit Marken und
Technologien zu sein.“

Die Vision von Henkel lautet, global führend mit Marken
und Technologien zu sein. Im vergangenen Jahr haben
wir auf diesem Weg erneut große Fortschritte gemacht,
obwohl das politische und wirtschaftliche Umfeld teil-
weise sehr schwierig war. Wir blicken deshalb mit Stolz
auf das Jahr zurück.

Was haben wir 2014 erreicht?

- › Wir sind erneut profitabel gewachsen. Alle drei Unter-
nehmensbereiche haben dazu beigetragen.
- › In unseren Wachstumsmärkten ist der Umsatz
organisch sehr stark gestiegen. Besonders vor dem
Hintergrund der politischen und wirtschaftlichen
Turbulenzen in manchen Regionen ist das eine sehr
gute Leistung.
- › Wir haben unsere Position in allen drei Unter-
nehmensbereichen über Zukäufe für insgesamt
1,8 Milliarden Euro weiter gestärkt.
- › Wir haben zudem die Gesamtinvestitionen um fast
20 Prozent auf über 500 Millionen Euro gesteigert.
Dabei wurde die Hälfte in den Wachstumsmärkten
investiert.
- › Wir haben unsere Prozesse weiter vereinfacht und
digitalisiert.
- › Und wir haben wichtige Etappenziele im Bereich
Nachhaltigkeit vorzeitig erreicht.

Zu diesen Erfolgen haben unsere fast 50.000 Mitarbei-
terinnen und Mitarbeiter in der ganzen Welt beigetra-
gen. Für ihren Einsatz und ihre Leistung möchte ich

mich an dieser Stelle – auch in Ihrem Namen – ganz herzlich bedanken.

Meine Damen und Herren,

Im Jahr 2014 ist die Weltwirtschaft erneut nur moderat um rund 2 Prozent gewachsen.

Die Wachstumsmärkte entwickelten sich wieder besser als die reifen Märkte. Auch wenn hier die Dynamik etwas geringer ausfiel als 2013 und die Wechselkurse in einigen Ländern eine Belastung waren.

In Asien war China mit einem Wirtschaftswachstum von über 7 Prozent erneut ein wesentlicher Treiber. Daneben kamen aber auch aus Indien mit ebenfalls mehr als 7 Prozent und Indonesien mit über 5 Prozent wichtige Wachstumsimpulse. Eine gute Entwicklung verzeichnete auch die Region Afrika und Nahost. Hier wuchs die Wirtschaft stärker als im Vorjahr. Lateinamerika lag dagegen unter der Wachstumsrate des Vorjahres. In Osteuropa belastete der ernste Konflikt zwischen Russland und der Ukraine die Entwicklung.

Erlauben Sie mir an dieser Stelle einige Worte zu der wirtschaftlichen Lage in Russland und in der Ukraine.

Russland ist durch den starken Verfall des Ölpreises und die Sanktionen belastet. In der Ukraine ging die Wirtschaft im vergangenen Jahr um fast 6 Prozent zurück. In beiden Ländern sind zudem die Währungen stark unter Druck. Diese Entwicklungen treffen auch unser Geschäft. Für das Gesamtjahr 2015 erwarten wir aufgrund des Russland-Ukraine-Konflikts negative Effekte auf unser Ergebnis von etwa 100 Millionen Euro.

„Ein Rückzug aus Russland und der Ukraine würde unserem Selbstverständnis widersprechen.“

Wir werden immer wieder nach unserem Engagement in Russland und der Ukraine gefragt.

Unsere Haltung dazu ist ganz klar: Für uns sind beide Länder wichtig. In Russland sind wir seit 24 Jahren vertreten. Es ist unser viertgrößter Markt. Erst 2013 haben wir dort ein neues Forschungszentrum eröffnet. Die Ukraine zählt zu unseren wichtigsten Wachstumsmärkten.

Wir werden in beiden Ländern bleiben. Wir haben dort viel erreicht, und wir glauben an die Zukunft beider Länder.

Wir haben auch eine Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern. In Russland beschäftigen wir fast 3.000 Menschen, in der Ukraine 1.000. Ein Rückzug würde unserem Selbstverständnis als weltweit aktiver und verlässlicher Geschäftspartner widersprechen. Dabei haben die Sicherheit und das Wohl unserer Mitarbeiter höchste Priorität.

Kommen wir zu den reifen Märkten. In Europa war erneut Deutschland ein Anker für Stabilität. Die Wirtschaft in Nordamerika zeigte eine gute Entwicklung.

Besonders wichtig war im Jahr 2014 die Entwicklung an den Devisenmärkten. Bei einigen Währungen in den Wachstumsmärkten setzte sich die Abwertung zum Euro weiter fort. Zudem war auch der US-Dollar sehr volatil.

„Unsere Finanzziele für das Jahr 2014 haben wir erreicht.“

Dennoch sind wir mit den Ergebnissen sehr zufrieden. Unsere Finanzziele für das Jahr 2014 haben wir erreicht:

- ▶ Wir haben ein gutes organisches Umsatzwachstum von 3,4 Prozent erzielt. Damit lagen wir in der angestrebten Bandbreite. Der Jahresumsatz betrug 16,4 Milliarden Euro. Das war nur leicht über dem Wert von 2013, weil im vergangenen Jahr negative Wechselkurseffekte in Höhe von rund 650 Millionen Euro den Umsatz belasteten.
- ▶ Wir haben 44 Prozent unseres Umsatzes in den Wachstumsmärkten erzielt. Dieses Verhältnis blieb im Vergleich zum Vorjahr aufgrund einiger schwacher Währungen in diesen Märkten unverändert.
- ▶ Das bereinigte betriebliche Ergebnis stieg auf 2,6 Milliarden Euro. Damit erreichte die bereinigte Umsatzrendite 15,8 Prozent. Das lag ebenfalls im Rahmen der angestrebten Ziele und ist der bisher höchste Wert für ein Gesamtjahr.
- ▶ Für das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie hatten wir ein Wachstum im hohen einstelligen Bereich angekündigt. Mit einem Anstieg um 7,6 Prozent auf 4 Euro 38 Cent trafen wir auch hier unsere Zielvorgabe.

Neben der guten operativen Entwicklung ist Henkel finanziell weiterhin sehr stabil aufgestellt. Nach den Akquisitionen des Vorjahres und der höheren Dividende hat sich unsere Nettofinanzposition gegenüber dem Vorjahr leicht verringert. Dennoch verfügen wir weiterhin über große Finanzkraft für weitere Zukäufe.

Das kommt auch Ihnen als Aktionären zugute. Wir schlagen Ihnen heute eine Erhöhung der Dividende um jeweils 9 Cent auf 1 Euro 31 Cent je Vorzugsaktie und auf 1 Euro 29 Cent je Stammaktie vor. Damit würde die Ausschüttungsquote wieder 30 Prozent betragen.

Als Aktionäre profitieren Sie nicht nur von einer höheren Dividende, sondern auch von der Kursentwicklung der Henkel-Aktie. Im Jahr 2014 stieg die Vorzugsaktie um weitere 6,1 Prozent. Die Stammaktie legte um 6,3 Prozent zu. Damit entwickelten sich beide Aktiengattungen mehr als doppelt so stark wie der DAX.

In den vergangenen fünf Jahren hat sich die Henkel-Vorzugsaktie unter Berücksichtigung von Kursgewinnen und Dividenden im Durchschnitt mit 21,4 Prozent verzinst. Die Rendite des DAX war im gleichen Zeitraum nur halb so hoch.

Meine Damen und Herren,

ich will nun einen Blick auf unsere drei Unternehmensbereiche werfen. Alle haben 2014 zu unserer guten Entwicklung beigetragen.

Der Umsatz im Bereich **Laundry & Home Care** lag bei 4,6 Milliarden Euro und damit leicht über dem Vorjahr. Organisch stieg der Umsatz um 4,6 Prozent, obwohl die relevanten Märkte stagnierten. Das ist eine gute Leistung.

„Alle drei Unternehmensbereiche haben 2014 zu unserer guten Entwicklung beigetragen.“

Die Wachstumsmärkte waren erneut ein wesentlicher Treiber. Sie verzeichneten einen zweistelligen Umsatzanstieg. In den reifen Märkten lag der Umsatz leicht unter dem Vorjahr. Allerdings verlief die Entwicklung sehr unterschiedlich. In Nordamerika spürten wir den intensiven Wettbewerb. Dagegen haben wir in Westeuropa ein gutes Wachstum erzielt.

Das bereinigte betriebliche Ergebnis stieg um 4,8 Prozent auf 749 Millionen Euro. Damit erreichte die bereinigte Umsatzrendite einen Rekord. Sie lag bei 16,2 Prozent. Das berichtete betriebliche Ergebnis betrug 615 Millionen Euro.

„Das bereinigte betriebliche Ergebnis stieg um 4,8 Prozent auf 749 Millionen Euro.“

Laundry & Home Care profitierte auch 2014 von seinen starken Marken. Mit seinen zehn Top-Marken-Clustern erzielte der Bereich 82 Prozent seiner Umsätze. Dazu gehören Persil, Purex und Pril.

Die Innovationsrate stieg auf mehr als 45 Prozent. Sie umfasst den Umsatzanteil der Produkte, die in den vergangenen drei Jahren auf den Markt kamen. Ein Beispiel ist das neue Pril Kraft-Gel. Wir haben es in West- und Osteuropa sowie in Afrika und Nahost eingeführt.

Der Bereich **Beauty Care** wuchs 2014 organisch um zwei Prozent und damit deutlich stärker als die relevanten Märkte. Dort herrschte ein intensiver Wettbewerb. Nominal legte der Umsatz leicht auf 3,5 Milliarden Euro zu.

Die Wachstumsmärkte entwickelten sich auch hier stark. In Asien erreichten wir vor allem dank China zweistellige Zuwächse. Afrika und Nahost legten ebenfalls deutlich zu.

In den reifen Märkten war die Entwicklung dagegen gemischt. Westeuropa war von einem stagnierenden bis rückläufigen Markt gekennzeichnet.

Dennoch konnten wir unseren Umsatz organisch ausbauen. Dagegen lagen wir in Nordamerika und den reifen Märkten in Asien unter dem Niveau des Vorjahres.

Das bereinigte betriebliche Ergebnis im Bereich Beauty Care stieg um 3,5 Prozent auf 544 Millionen Euro. Die bereinigte Umsatzrendite erreichte mit 15,3 Prozent einen Höchstwert. Das berichtete betriebliche Ergebnis betrug 421 Millionen Euro.

Die gute Entwicklung im Bereich Beauty Care ging vor allem auf unsere Top-Marken zurück. Sie wuchsen

2014 stärker als das Gesamtportfolio. Mittlerweile liegt ihr Anteil bei 92 Prozent des Umsatzes. Zu unseren Top-Marken gehören Schwarzkopf, Dial und Syoss.

Ein weiterer Treiber für das gute Ergebnis waren erneut unsere Innovationen. Mehr als 45 Prozent der Umsätze stammen von Produkten, die bis zu drei Jahre im Markt sind. Ein Beispiel ist Schwarzkopf Essence Ultime. Wir haben diese Produktserie gemeinsam mit Claudia Schiffer entwickelt. Die Produkte sind seit Anfang 2014 im Markt. Sie liegen im oberen Preissegment, das wir bislang noch nicht besetzt hatten. Mit solchen Innovationen erschließen wir neue Zielgruppen. In nur vier Monaten haben wir diese Innovation in über 25 Ländern eingeführt.

„Ein weiterer Treiber für das gute Ergebnis waren erneut unsere Innovationen.“

Der Bereich **Adhesive Technologies** ist auch 2014 profitabel gewachsen. Organisch stieg der Umsatz um 3,7 Prozent. Das Wachstum war damit stärker als der Markt. Nominal lag der Umsatz mit 8,1 Milliarden Euro auf dem Niveau des Vorjahres.

Eine starke organische Entwicklung zeigten vor allem die Wachstumsmärkte. Besonders in Afrika und Nahost sowie in Asien stieg der Umsatz deutlich an.

In den reifen Märkten konnten wir insgesamt organisch wachsen. Das Wachstum kam aus Westeuropa und den reifen Ländern in Asien. Der Umsatz in Nordamerika blieb dagegen unter dem Vorjahr.

Das bereinigte betriebliche Ergebnis im Bereich Adhesive Technologies stieg um 2,3 Prozent auf 1,4 Milliarden Euro. Die bereinigte Umsatzrendite erreichte einen neuen Höchstwert. Sie lag bei 17,2 Prozent. Das berichtete betriebliche Ergebnis stieg auf 1,3 Milliarden Euro.

In unserer Klebstoffsparte haben wir die Konsolidierung der Marken weitgehend abgeschlossen. Wir haben mit unseren zehn größten Marken 80 Prozent unserer Umsätze erzielt. An der Spitze stehen Loctite, Teroson und Technomelt. Seit November führen wir auch unseren Holzklebstoff Purbond unter dem Markendach von Loctite.

Unsere Klebstoffe sind überall zu finden. Sie kennen sicherlich unsere bekannten Marken wie Pritt, Pattex oder Ponal. Aber Sie begegnen auch unseren Industrieklebstoffen jeden Tag – ob im Auto, Smartphone oder Kühlschrank, um nur einige Beispiele zu nennen.

„Wir haben mit unseren zehn größten Marken 80 Prozent unserer Umsätze erzielt.“

In den vergangenen fünf Jahren haben wir bei Adhesive Technologies zahlreiche Produkte neu eingeführt. Mit diesen neuen Produkten erzielten wir 2014 mehr als 30 Prozent unserer Umsätze. Ein Beispiel ist unsere neue Schutzbeschichtung für Magnesium unter der Marke Bonderite. Magnesium ist leichter und stabiler als Aluminium und kommt besonders im Bereich der Unterhaltungselektronik zum Einsatz.

Meine Damen und Herren,

ich möchte an dieser Stelle noch einige Worte zu der Entwicklung von Henkel in Nordamerika sagen. Hier blieben wir hinter unseren eigenen Erwartungen zurück. Für das laufende Geschäftsjahr hat es für uns oberste Priorität, unser Geschäft in Nordamerika wieder zu Wachstum zu führen. Daher setzen wir verschiedene Maßnahmen um. Hierzu gehören Veränderungen im Management, beim Produktportfolio und den internen Prozessen.

Es ist Halbzeit auf dem Weg zu unseren Finanzzielen 2016. Wie Sie sehen, haben wir auch im vergangenen Jahr sehr konsequent an ihrer Umsetzung gearbeitet.

Unser Handeln wird von fünf Werten geleitet. Sie sind für alle Mitarbeiter verbindlich:

- ▶ Wir stellen unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns.
- ▶ Wir schätzen, fordern und fördern unsere Mitarbeiter.
- ▶ Wir streben herausragenden und nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg an.
- ▶ Wir verpflichten uns, unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit auszubauen.
- ▶ Und wir gestalten unsere Zukunft auf dem Fundament eines erfolgreichen Familienunternehmens.

Auf dieser Grundlage haben wir unsere Strategie und unsere Ziele bis 2016 formuliert.

Die Ziele bis 2016 sind:

- ▶ 20 Milliarden Euro Umsatz,
- ▶ davon je 10 Milliarden Euro Umsatz in den Wachstumsmärkten und in den reifen Märkten
- ▶ und im Schnitt 10 Prozent Wachstum des bereinigten Ergebnisses je Aktie.

Dazu wollen wir unseren Wettbewerb mit einem starken globalen Team übertreffen, unsere Geschäfte weltweit ausbauen und unsere Abläufe vereinfachen.

Wir haben vier strategische Prioritäten definiert. Sie lauten: **„Outperform – Globalize – Simplify – Inspire“**.

Im vergangenen Jahr haben wir bei der Umsetzung große Fortschritte gemacht. **„Outperform“** bedeutet: Wir wollen erfolgreicher als unsere Wettbewerber sein.

Das erreichen wir, indem wir

- ▶ unsere Top-Marken stärken,
- ▶ Innovationen fördern und
- ▶ noch enger mit unseren Kunden zusammenarbeiten.

Wir haben uns auch 2014 wieder auf die Stärkung unsere Top-Marken wie Loctite, Persil und Schwarzkopf konzentriert. Zusammen erzielten diese drei Marken rund 5 Milliarden Euro Umsatz.

„Mit unseren zehn Top-Marken wachsen wir organisch schneller und sind profitabler.“

Bis 2016 sollen unsere zehn Top-Marken 60 Prozent unseres Umsatzes ausmachen. 2014 waren es schon 59 Prozent. Wir sind hier also fast am Ziel.

Unsere Konzentration auf starke Marken zahlt sich aus. Mit unseren zehn Top-Marken wachsen wir organisch schneller und sind profitabler. Zudem schaffen wir mehr Schlagkraft in Marketing und Vertrieb.

Ein anderer wichtiger Faktor sind Innovationen. Unsere Innovationsraten haben wir in den letzten Jahren stetig verbessert und wir erhalten regelmäßig Auszeichnungen für innovative Produkte. Eine besondere Rolle spielen

dabei unsere weltweiten Entwicklungszentren. Damit liefern wir unseren Kunden direkt vor Ort Lösungen für ihren Bedarf.

Mit Persil Black haben wir zum Beispiel speziell für die arabischen Märkte ein Flüssigwaschmittel mit einem besonderen Duftstoff entwickelt. Damit hat Henkel die Marktführerschaft in diesem Segment deutlich ausgebaut.

Zur Stärkung unserer Innovationskraft arbeiten wir auch mit Lieferanten, Universitäten und Forschungsinstituten zusammen. Wir nennen das Konzept „Open-Innovation“.

„Wir investieren auch verstärkt in zukunftsweisende Technologien.“

Dazu einige Beispiele:

Mit unserem Partner BASF haben wir einen neuen Wirkstoff für Weichspüler entwickelt. Unsere Produkte in der Haarpflege haben wir gemeinsam mit Wacker Chemie verbessert. Wir nutzen dort eine neue Laminierungstechnologie für Silikone. Ein Erfolg ist auch unsere Kooperation mit Kaneka aus Japan. Sie ermöglicht uns einen frühen Zugang zu der Entwicklung von Polymeren für verschiedene Anwendungen in der Industrie.

Wir investieren auch verstärkt in zukunftsweisende Technologien. Ein Beispiel ist unsere Kooperation mit Vitriflex. Das Start-Up wurde 2010 in Kalifornien gegründet. Dort konzentriert man sich auf die Produktion von speziellen Folien für flexible Displays im Elektronikbereich. Diese Technologie wollen wir gemeinsam weiterentwickeln.

Zudem wollen wir noch näher an unsere Kunden rücken. Wir richten unsere Aktivitäten in Marketing und Vertrieb nach ihnen aus. Dabei haben wir 2014 stark auf digitale Kanäle gesetzt. Wir erreichen so neue Nutzer und stärken unsere Position im Wettbewerb.

Zum Beispiel im Bereich Beauty Care. Hier nutzen wir verschiedene digitale Plattformen. Damit decken wir Kommunikation, Beratung und E-Commerce ab. Ein großer Erfolg war unser digitales Marketingvideo von

Schwarzkopf zum Valentinstag. Es wurde allein auf YouTube über 15 Millionen Mal angesehen.

Im Bereich Laundry & Home Care haben wir unser digitales Angebot stark erweitert. Hier haben wir mit einer viralen Kampagne zu unseren erfolgreichen Bref Power Balls rund 10 Millionen Verbraucher erreicht.

Im Bereich Adhesive Technologies haben wir unsere E-Commerce-Plattform, über die wir unsere Industriekunden direkt bedienen, weiter ausgebaut. 2014 haben wir über diese Plattform bereits mehr als 500 Millionen Euro Umsatz erzielt.

„Wir wollen unser Geschäft in den Wachstumsmärkten ausbauen.“

Die zweite Priorität unserer Strategie lautet „**Globalize**“. Das heißt, wir wollen unser Geschäft in den Wachstumsmärkten ausbauen. Gleichzeitig wollen wir unsere Positionen in den reifen Märkten weiter stärken. Bis 2016 wollen wir rund 20 Milliarden Euro Umsatz erzielen, davon die Hälfte in Wachstumsmärkten.

In unseren Wachstumsmärkten haben wir große Fortschritte gemacht. 2014 erzielten wir dort einen organischen Zuwachs von 7,8 Prozent.

In Afrika und Nahost hielten die politischen Unruhen in einigen Ländern zwar an, dennoch haben wir wieder ein zweistelliges organisches Wachstum erreicht.

Die Entwicklung in Asien war stark von China getrieben. Aber auch in Indien und Indonesien waren wir sehr erfolgreich. In Osteuropa gelang uns trotz der Konflikte in einigen Ländern ein guter organischer Zuwachs.

Insgesamt haben wir 2014 in den Wachstumsregionen erneut 44 Prozent unseres Umsatzes erzielt. Der Anteil wäre weiter gestiegen, wenn nicht die Währungen einiger Wachstumsmärkte so schwach gewesen wären. Gleichzeitig haben wir den Anteil unserer Mitarbeiter in diesen Regionen auf 57 Prozent erhöht.

Wir haben vor Ort in Entwicklung und Produktion investiert. Die Region Afrika und Nahost profitierte von einem

neuen Forschungszentrum für Laundry & Home Care. Das Zentrum in Dubai haben wir erst Ende 2013 eröffnet.

Im Bereich Beauty Care haben wir unsere Forschungszentren ausgebaut. Dazu gehören unsere Standorte in Johannesburg und in Shanghai. So können wir die Anforderungen der Kunden besser erfüllen. In Johannesburg wurde zum Beispiel mit Schwarzkopf Smooth & Shine eine Haarpflegeserie entwickelt, die speziell auf die Pflegebedürfnisse von afrikanischem Haar abgestimmt ist.

Für Adhesive Technologies haben wir in Seoul ein Technologiezentrum eröffnet. Es konzentriert sich auf Lösungen für mobile Endgeräte und Bildschirme.

Wir profitierten in den Wachstumsregionen auch von Akquisitionen. In Polen haben wir 2014 unter anderem die Marke „E“ im Bereich Wasch- und Reinigungsmittel erworben. Im Mai haben wir die Marke Pert in Lateinamerika für unsere Beauty Care-Sparte übernommen.

Wir haben 2014 auch in den reifen Märkten investiert und unsere führende Position ausgebaut.

„Die Konzernzentrale in Düsseldorf bleibt die größte Produktionsstätte von Henkel.“

Eine besondere Rolle dabei spielt weiterhin unser Geschäft in Deutschland, das sich erneut gut entwickelt hat. Damit ist und bleibt unser Heimatmarkt eine wichtige Säule unseres Erfolgs. Wir haben hier im Jahr 2014 insgesamt fast 140 Millionen Euro investiert. Das entspricht in etwa einem Viertel unserer Gesamtinvestitionen. Die Konzernzentrale in Düsseldorf bleibt die größte Produktionsstätte von Henkel und das wichtigste Zentrum für Forschung und Entwicklung.

In Frankreich haben wir im Juni die Spotless Group übernommen. Damit stärken wir die Position des Unternehmensbereichs Laundry & Home Care in Westeuropa.

Ebenfalls im Juni haben wir die Übernahme von den drei Haarpflege-Unternehmen Sexy Hair, Alterna und Kenra in den USA vereinbart. Henkel gehört nun zu den

drei Top-Unternehmen im Hair-Professional-Markt in Nordamerika.

Durch die Übernahme von The Bergquist Company in den USA im Bereich Adhesive Technologies können wir nun weltweit wärmeableitende Technologien an unsere Kunden vermarkten.

Akquisitionen sind Teil unserer Strategie. Insgesamt haben wir im vergangenen Jahr für 1,8 Milliarden Euro zugekauft. Das ist auch Ausdruck unserer finanziellen Stärke. Ausgehend von dieser starken Basis werden wir auch in Zukunft weiter in das Wachstum unserer Geschäfte investieren.

Es versteht sich aber von selbst, dass wir neben Akquisitionen auch unsere bestehenden Geschäfte weiterentwickeln werden. Nur dann können wir unsere starken Positionen halten und ausbauen.

Die dritte Priorität unserer Strategie lautet **„Simplify“**. Das bedeutet, wir wollen unsere Strukturen vereinfachen und unsere Prozesse beschleunigen und digitalisieren. So können wir in Zukunft noch schneller auf neue Herausforderungen reagieren.

„Wir wollen jederzeit die Entwicklung unserer Märkte und Geschäfte kennen.“

In einem zunehmenden Wettbewerb müssen wir noch digitaler arbeiten. Damit gestalten wir nicht nur unsere Prozesse effizienter. Wir wollen jederzeit die Entwicklung unserer Märkte und Geschäfte kennen. Das schafft die Voraussetzung für schnelle und bessere Entscheidungen.

Unser Fokus liegt derzeit auf drei Themen:

- ▶ Wir bauen unsere Shared-Service-Aktivitäten aus.
- ▶ Wir führen unsere IT-Systeme auf einer Plattform zusammen.
- ▶ Und wir etablieren eine globale Supply Chain Organisation.

Wir haben zwei neue Shared-Service-Center in Kairo und in Shanghai eröffnet. Dort werden Geschäftsprozesse zentral und einheitlich abgewickelt. Derzeit beschäftigen wir in sechs Shared-Service-Centern mehr

als 2.600 Mitarbeiter. Bis 2016 soll die Zahl der Beschäftigten auf über 3.000 steigen.

„Auch im vergangenen Jahr haben wir die digitale Arbeitsumgebung unserer Mitarbeiter verbessert.“

Wir arbeiten weiter an der Konsolidierung unserer IT-Systeme. Seit dem Start 2013 in Asien haben wir 21 verschiedene IT-Systeme auf eine SAP-Plattform überführt. Im vergangenen Jahr haben wir damit in Europa begonnen. Bis zum Jahr 2016 werden andere Regionen folgen. Bis dahin wollen wir die Zahl der internen Prozesse auf 800 verringern. Im Jahr 2012 waren es noch 2.200 verschiedene Prozesse.

Auch im vergangenen Jahr haben wir die digitale Arbeitsumgebung unserer Mitarbeiter verbessert. Wir haben 45.000 Anwender auf eine neue IT-Plattform überführt. Damit sind unsere Mitarbeiter enger vernetzt.

Zudem haben wir unsere Einkaufsprozesse verbessert. Wir bündeln unsere Aktivitäten in zentralen Einheiten, zum Beispiel in Sao Paulo, Dubai, Shanghai oder Rocky Hill. Wir setzen stärker auf elektronische Beschaffung. Über unsere neue IT-Plattform haben wir 2014 schon 23 Prozent unseres Einkaufsvolumens abgewickelt.

Parallel haben wir an unserer globalen Supply-Chain-Organisation gearbeitet. Darüber werden wir unsere Logistik- und Produktionsabläufe sowie die Einkaufsaktivitäten in allen Geschäftsbereichen bündeln. Wir haben die Vorbereitungen 2014 abgeschlossen und eine Gesellschaft in Amsterdam gegründet. Dort sollen künftig etwa 200 Mitarbeiter für uns arbeiten.

Für diese Aufgaben benötigen wir weltweit gute und motivierte Mitarbeiter.

Unsere vierte strategische Priorität lautet deshalb **„Inspire“**. Wir wollen unsere Mitarbeiter ständig weiterentwickeln und außerdem neue Mitarbeiter und Talente für unser Unternehmen gewinnen. Für ein globales Unternehmen wie Henkel sind Mitarbeiter mit unterschiedlicher Herkunft und Erfahrung sehr wichtig. Allerdings müssen sie den gleichen Werten und Prinzipien folgen. Dafür haben wir klare Rahmenbedingungen definiert. Sie dienen unseren Führungskräften als Orientierung.

„Gute Führung beginnt an der Spitze.“

Gute Führung beginnt an der Spitze. Mit der Harvard Business School haben wir ein Forum für unsere Top-Führungskräfte entwickelt. Unsere Mitarbeiter können dort ihre Erfahrungen austauschen und sollen lernen, mit den neuen Herausforderungen noch besser umzugehen. Die Professoren steuern ihre Expertise bei. An der ersten Veranstaltung im August hat bereits ein Drittel unserer Top-Führungskräfte teilgenommen.

Auch für künftige Führungskräfte haben wir ein Programm entwickelt. Es richtet sich vor allem an Mitarbeiter in den Wachstumsmärkten. Die Teilnehmer können darüber Netzwerke bilden und sich mit anderen Führungskräften austauschen.

Im vergangenen Jahr haben wir weltweit 1.150 Mitarbeiter befördert. Dabei legen wir Wert auf Vielfalt an Geschlechtern, Kulturen und Erfahrungen.

Wir fördern die Karrieremöglichkeiten von Frauen. Ein Drittel unserer Führungskräfte ist weiblich. Unser Engagement wurde beispielsweise in Südkorea anerkannt. Dort erzielten wir zum zweiten Mal die Auszeichnung „Great Place to Work for Women“.

Das Thema „Diversity & Inclusion“ ist für uns schon lange sehr wichtig. Seit vielen Jahren unterstützen wir unsere Mitarbeiter mit vielfältigen Maßnahmen darin, die Chancen von Vielfalt zu erkennen und zu nutzen.

Dennoch bleibt Qualität bei der Beförderung das entscheidende Kriterium. Wir bewerten in einem weltweit einheitlichen Prozess die Leistungen und das Potenzial von mehr als 10.000 Führungskräften. Damit können wir Karrieren besser gestalten. Wir wollen neue Talente finden und an uns binden. Dazu setzen wir stark auf digitale Ansprache.

Wir kooperieren mit sechs internationalen Top-Hochschulen mit einem hohen Anteil an Studenten aus den Wachstumsmärkten. Mit unserer „Henkel Innovation Challenge“ sprechen wir zudem Studenten aus der ganzen Welt an. Diesen Wettbewerb gibt es seit 2007. Rund 35.000 Studenten haben bis heute daran teilgenommen.

Unsere Initiativen zahlen sich aus. Henkel ist in unserer Zielgruppe als attraktiver Arbeitgeber positioniert. Die

Zahl an qualifizierten Bewerbungen ist konstant gestiegen.

Ein fester Teil unserer Kultur ist das gesellschaftliche Engagement. Deshalb fördern wir ehrenamtliche Projekte unserer Mitarbeiter. 2014 haben wir 2.200 Initiativen unterstützt. Im Frühjahr hat zum Beispiel ein großes Team von freiwilligen Helfern aus unserer Belegschaft die Special Olympics in Düsseldorf unterstützt.

„Zu unserer Verantwortung gehört Nachhaltigkeit.“

Zu unserer Verantwortung gehört zudem seit jeher unser Engagement im Bereich **Nachhaltigkeit**. Dieser Anspruch ist fest in den Werten von Henkel verankert. Er umfasst unsere gesamte Wertschöpfungskette. Wir sind davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit in Zukunft immer wichtiger wird. Die Weltbevölkerung soll bis zum Jahr 2050 auf 9 Milliarden Menschen wachsen. Deshalb müssen wir unsere Ressourcen besser nutzen.

Dazu haben wir uns bis 2030 konkrete Ziele gesetzt. Im Vergleich zum Basisjahr 2010 wollen wir den Wert verdreifachen, den wir im Verhältnis zu unserem ökologischen Fußabdruck schaffen. Dazu müssen wir unsere Effizienz jährlich um durchschnittlich 5 bis 6 Prozent steigern.

Für das Jahr 2015 haben wir Etappenziele formuliert. Sie beziehen sich auf sechs Bereiche. Dazu gehören zum Beispiel mehr Energieeffizienz oder weniger Abfälle pro produzierter Einheit. Im vergangenen Jahr haben wir von diesen sechs Zielen vier vorzeitig erreicht.

Wir arbeiten jedoch weiter an unseren Zielen. Dazu sind wir in drei Feldern aktiv: Produkte, Partner und Mitarbeiter.

- ▶ Schon bei der Entwicklung unserer Produkte schauen wir auf nachhaltige Standards. Wir prüfen unsere Ideen anhand einer festen Bewertung. Damit stellen wir früh die Nachhaltigkeit unserer Innovationen sicher.
- ▶ Gemeinsam mit anderen Unternehmen haben wir unsere Initiative „Together for Sustainability“ ausgebaut. Wir prüfen die Standards von Lieferanten bei Sicherheit, Gesundheit und Arbeitsbedingungen. Seit dem Start hat sich die Zahl der Mitglieder um sechs auf zwölf global tätige Unternehmen verdoppelt.

- Unsere Nachhaltigkeitsziele haben wir stärker in die Organisation getragen. Seit 2012 haben wir 3.800 Mitarbeiter zu Botschaftern für Nachhaltigkeit ausgebildet. Damit wollen wir die Bedeutung von Nachhaltigkeit auch Partnern, Kunden und der Öffentlichkeit vermitteln. Wir haben im Rahmen dieses Programms 36.000 Kinder in 37 Ländern geschult.

Unser Engagement wird auch von Dritten gewürdigt. Als eines der führenden Unternehmen in der Branche ist Henkel im Dow Jones Sustainability Index vertreten. Zudem wird die Aktie in weiteren Nachhaltigkeitsindizes geführt. Dazu gehören etwa der Ethik-Index FTSE4Good. Als eines von nur 50 Unternehmen weltweit gehört Henkel außerdem dem Global-Challenges-Index an.

„Unser Engagement wird auch von Dritten gewürdigt.“

Weitere Informationen finden Sie in unserem Nachhaltigkeitsbericht und im Internet.

Meine Damen und Herren,

auch 2015 wird für Henkel ein herausforderndes Jahr. Die globale Wirtschaft soll um rund 3 Prozent wachsen. Die Wachstumsmärkte werden um geschätzte 4 Prozent zulegen und damit wieder stärker als die reifen Märkte. Besonders starke Impulse erwarten wir wieder in Asien.

Die reifen Märkte bleiben heterogen. Dabei dürfte die USA den Prognosen zufolge ein Wachstum von etwa 3 Prozent erreichen. In Westeuropa rechnen wir mit 1 Prozent.

Die Volatilität an den Devisenmärkten wird uns auch 2015 begleiten. Wir erwarten insgesamt eine Aufwertung unserer wichtigen Währungen gegenüber dem Euro. Das betrifft vor allem den US-Dollar, der seit Jahresbeginn aufgrund

der erwarteten Zinswende in Amerika schon stark aufgewertet hat. Andere Währungen in den Wachstumsmärkten dürften sich dagegen abschwächen. Wir erwarten, dass der russische Rubel unter Druck bleiben wird.

„Wir erwarten ein organisches Umsatzwachstum von 3 bis 5 Prozent.“

Für das Jahr 2015 haben wir uns folgende Ziele gesetzt:

- Wir erwarten ein organisches Umsatzwachstum von 3 bis 5 Prozent.
- Der Anteil der Wachstumsmärkte am Umsatz soll konstant bleiben.
- Bei der bereinigten Umsatzrendite erwarten wir eine Steigerung auf etwa 16 Prozent und gehen davon aus, dass alle Unternehmensbereiche dazu beitragen werden.
- Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie soll um etwa 10 Prozent zulegen.

Am 7. Mai werden wir die Zahlen für das erste Quartal vorlegen und berichten, wie der Auftakt ins Jahr 2015 verlaufen ist.

Meine Damen und Herren,

im Namen des Vorstands möchte ich unseren Aufsichtsräten, den Mitgliedern des Gesellschafterausschusses und den betrieblichen Gremien für die gute Zusammenarbeit im vergangenen Jahr danken.

Ihnen – unseren Aktionärinnen und Aktionären von Henkel – danke ich für Ihr Vertrauen. Wir als Vorstand von Henkel freuen uns, den bisherigen, erfolgreichen Weg weiter mit Ihnen zu gehen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

Diese Information enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf den gegenwärtigen Annahmen und Einschätzungen der Unternehmensleitung der Henkel AG & Co. KGaA beruhen. Mit der Verwendung von Worten wie erwarten, beabsichtigen, planen, vorhersehen, davon ausgehen, glauben, schätzen und ähnlichen Formulierungen werden zukunftsgerichtete Aussagen gekennzeichnet. Diese Aussagen sind nicht als Garantien dafür zu verstehen, dass sich diese Erwartungen auch als richtig erweisen. Die zukünftige Entwicklung sowie die von der Henkel AG & Co. KGaA und ihren Verbundenen Unternehmen tatsächlich erreichten Ergebnisse sind abhängig von einer Reihe von Risiken und Unsicherheiten und können daher wesentlich von den zukunftsbezogenen Aussagen abweichen. Verschiedene dieser Faktoren liegen außerhalb des Einflussbereichs von Henkel und können nicht präzise vorausgeschätzt werden, wie z.B. das künftige wirtschaftliche Umfeld sowie das Verhalten von Wettbewerbern und anderen Marktteilnehmern. Eine Aktualisierung der zukunftsbezogenen Aussagen ist weder geplant noch übernimmt Henkel hierzu eine gesonderte Verpflichtung.