

Rede zur Hauptversammlung

Henkel AG & Co. KGaA | Düsseldorf, 11. April 2016



Kasper Rorsted

Vorsitzender des Vorstands
der Henkel AG & Co. KGaA



Excellence is our Passion

**„Wir wollen unsere Wettbewerber übertreffen.
Wir wollen unsere Geschäfte globalisieren.
Wir wollen unsere Strukturen und Prozesse vereinfachen.
Und wir wollen unser globales Team inspirieren.“**

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

willkommen zu unserer Hauptversammlung. Im Namen des
Vorstands und unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
begrüße ich Sie sehr herzlich.

**„Wir sind stolz auf die Leistungen
im Geschäftsjahr 2015.“**

2015 war für Henkel ein Jahr der Rekorde. Wir haben in
einem schwierigen Umfeld hervorragende Ergebnisse erzielt.
Wir sind weiterhin auf einem guten Weg, unsere wesent-
lichen Ziele bis 2016 zu erreichen. Und wir haben eine aus-
gezeichnete Grundlage für die weitere Zukunft von Henkel
geschaffen.

Wir sind stolz auf die Leistungen im Geschäftsjahr 2015:

- ▶ Wir sind bei Umsatz, Ergebnis und Ergebnis je Aktie zwei-
stellig gewachsen,
- ▶ wir haben Henkel zu einem noch effizienteren und profita-
bleren Konzern gemacht,
- ▶ wir haben unsere Nachhaltigkeitsziele für 2015 deutlich
übertroffen
- ▶ und wir schlagen Ihnen heute eine Steigerung der Divi-
dende von über 12 Prozent zur Abstimmung vor.

Rund 50.000 Kolleginnen und Kollegen aus 120 Nationen
haben dazu beigetragen. Sie arbeiten mit Motivation und Lei-
denschaft für Henkel. Sie fühlen sich alle unserer Vision und
unseren Werten verpflichtet, die unser Handeln jeden Tag
leiten. Ich möchte unseren Mitarbeitern – sicherlich auch in

Ihrem Namen als Aktionäre von Henkel – ganz herzlich für ihre Leistungen danken.

Meine Damen und Herren,

wenn man das wirtschaftliche Umfeld betrachtet, wird deutlich, welche besondere Leistung hinter den Ergebnissen des Geschäftsjahrs 2015 steht.

In den Wachstumsmärkten hat die Dynamik weiter nachgelassen. Das gilt vor allem für China. Dort findet gerade ein Strukturwandel zu mehr Dienstleistungen statt. Trotz eines langsameren Wachstums glauben wir nach wie vor an das Potenzial von China.

Große Volkswirtschaften wie Brasilien und Russland sind sogar in einer Rezession. Die Gründe dafür sind unterschiedlich. In Brasilien sind dringend wirtschaftliche Reformen erforderlich. In Russland wirkt sich vor allem der niedrige Ölpreis negativ aus – sowie die Sanktionen im Rahmen des Ukraine-Konflikts.

Der Nahe Osten gleicht einem Pulverfass. In Syrien gibt es einen Bürgerkrieg, dessen Auswirkungen nicht nur in Nachbarländer wie die Türkei, sondern bis tief nach Europa reichen. Der Flüchtlingsstrom stellt den Zusammenhalt in der Europäischen Union auf eine harte Probe.

Zudem wird die wirtschaftliche Entwicklung durch den Ölpreis belastet. Die Fördermengen sind durch Fracking in den USA und das Aufheben der Iran-Sanktionen gestiegen. Heute herrscht ein Überangebot am Markt. Das stützt die Nachfrage der Industrie und der Haushalte. Aber es belastet die Länder, die stark vom Öl abhängig sind – darunter viele Wachstumsmärkte und aufstrebende Volkswirtschaften.

„Als globales Unternehmen spüren wir die Entwicklungen in der Politik, in der Wirtschaft und an den Finanzmärkten.“

Vor dem Hintergrund dieser schwierigen Entwicklungen ging das Wachstum in den Schwellenländern auf 4 Prozent zurück. In den reifen Märkten lag das Wirtschaftswachstum bei 2 Prozent.

Die Devisenmärkte spiegeln die schwierige Situation wider. Der Rubel hat im Jahresverlauf stark abgewertet. Andere Währungen aus den Wachstumsmärkten standen ebenfalls unter Druck. Dagegen stieg der Wert des Dollars zum Euro weiter an. Auch die Börsen zeigten sich sehr volatil.

Als globales Unternehmen spüren wir die Entwicklungen in der Politik, in der Wirtschaft und an den Finanzmärkten. Ihre Auswirkungen können wir nicht genau vorhersehen. Aber wir können uns vorbereiten. Das schaffen wir, indem wir flexibler werden und schneller als Wettbewerber auf Veränderungen reagieren können.

„Unser Umsatz lag bei 18,1 Milliarden Euro. Das sind rund 1,6 Milliarden Euro mehr als im Jahr 2014.“

Ich möchte Ihnen nun darlegen, wie sich unsere wichtigsten Kennziffern im vergangenen Jahr entwickelt haben:

- Unser Umsatz lag bei 18,1 Milliarden Euro. Das sind rund 1,6 Milliarden Euro mehr als im Jahr 2014. Organisch bedeutet das einen Zuwachs von 3 Prozent.
- Der Umsatz in den Wachstumsmärkten legte organisch um 5,9 Prozent zu. Der Anteil an unserem Gesamtumsatz lag bei 43 Prozent und damit leicht unter dem Vorjahr. Die Ursache waren vor allem die schwächeren Währungen.
- Das bereinigte betriebliche Ergebnis erreichte 2,9 Milliarden Euro. Das ist ein Plus von 12,9 Prozent zum Vorjahr. Die bereinigte Umsatzrendite stieg auf 16,2 Prozent. Damit haben wir einen neuen Höchstwert erzielt.
- Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie ist um 11,4 Prozent auf 4 Euro 88 Cent gestiegen.

Neben der sehr guten operativen Entwicklung ist Henkel finanziell weiterhin sehr stabil aufgestellt. Unsere Nettofinanzposition haben wir gegenüber dem Vorjahr um fast eine halbe Milliarde Euro verbessert. Sie lag am Jahresende 2015 bei 335 Millionen Euro.

Für die Dividende schlagen wir Ihnen ebenfalls einen neuen Höchstwert vor. Sie können heute über 1 Euro 47 Cent je Vorzugsaktie und 1 Euro 45 Cent je Stammaktie abstimmen. Der Zuwachs liegt jeweils bei mehr als 12 Prozent. Damit würde die Ausschüttungsquote etwa 30 Prozent betragen.

Darüber hinaus spielt der Aktienkurs für Sie als Eigentümer eine wichtige Rolle. Auch in dieser Hinsicht war 2015 ein sehr gutes Jahr. Im Jahresverlauf hat die Vorzugsaktie 15,4 Prozent an Wert gewonnen. Die Stammaktien haben um 10,2 Prozent zugelegt. Damit haben sie beide den DAX übertroffen.

2015 feierte die Henkel-Aktie ein Jubiläum: Vor 30 Jahren ist Henkel an die Börse gegangen. Das Unternehmen sollte wachsen und internationaler werden. Beides ist eingetreten.

Im Vergleich zum Ausgabekurs ist die Vorzugsaktie heute etwa das Zwanzigfache wert.

Henkel gehört zu den wenigen Unternehmen, deren Aktie seit Gründung des DAX im Jahr 1988 ohne Unterbrechung im deutschen Leitindex enthalten ist. Gleichzeitig hat Henkel als einer der wenigen DAX-Konzerne in jedem Jahr eine Dividende gezahlt – mindestens auf dem Niveau des Vorjahres, meistens jedoch höher.

Wer als Vorzugsaktionär seit der Erstnotierung seine Dividende immer reinvestiert hat, kommt bis heute auf eine durchschnittliche jährliche Rendite von 12,4 Prozent. Beim DAX sind es dagegen nur 7,7 Prozent.

„Wir werden alles dafür tun, dass sich diese Erfolgsgeschichte auch in den kommenden Jahrzehnten fortsetzt.“

Als Aktionär hat sich die Treue zu Henkel also nicht nur im vergangenen Jahr, sondern über Jahrzehnte hinweg ausgezahlt. Wir werden alles dafür tun, dass sich diese Erfolgsgeschichte auch in den kommenden Jahrzehnten fortsetzt.

Meine Damen und Herren,

nach diesem Ausflug in die Geschichte unserer Aktie möchte ich Ihnen nun erläutern, wie sich unsere Geschäfte im Jahr 2015 entwickelt haben.

Wie in den Vorjahren haben wieder alle drei Unternehmensbereiche zu unserem Erfolg beigetragen.

Der Umsatz von Laundry & Home Care hat mit 5,1 Milliarden Euro erstmals die Marke von 5 Milliarden Euro übertroffen. Organisch wuchs der Bereich um 4,9 Prozent. Damit übertraf er die relevanten Märkte.

Der Umsatz stieg in allen Regionen. Das gilt besonders für die Wachstumsmärkte, darunter auch Afrika/Nahost. Wegen der schwierigen Bedingungen hat die wirtschaftliche Dynamik dort allerdings nachgelassen.

Das bereinigte betriebliche Ergebnis legte deutlich um 17,4 Prozent auf einen neuen Höchstwert von 879 Millionen Euro zu. Damit verbesserte sich auch die bereinigte Umsatzrendite kräftig um 0,9 Prozentpunkte auf 17,1 Prozent. Das berichtete Ergebnis lag bei 786 Millionen Euro.

79 Prozent der Umsätze im Unternehmensbereich Laundry & Home Care erzielten wir mit unseren zehn Top-Marken-Clustern. Dazu gehören Persil, Purex und Pril. Die Innovationsrate lag erneut bei über 45 Prozent. Fast die Hälfte der Umsätze aus dem Unternehmensbereich kommt also von Produkten, die wir in den vergangenen drei Jahren am Markt eingeführt haben.

„Das bereinigte betriebliche Ergebnis von Beauty Care stieg mit 610 Millionen Euro auf einen Rekordwert.“

Der Bereich Beauty Care wuchs 2015 organisch um 2,1 Prozent und hat damit ebenfalls die relevanten Märkte übertroffen. Insgesamt lag der Umsatz bei 3,8 Milliarden Euro.

Besonders deutlich stiegen die Umsätze in China, vor allem durch unser sehr erfolgreiches Online-Geschäft. Aber auch in den anderen Wachstumsmärkten haben wir uns gut entwickelt.

Auch für unser Beauty Care-Geschäft ist die Situation in den reifen Märkten nach wie vor sehr herausfordernd. Hier haben der Wettbewerb und der Preisdruck weiter zugenommen. Westeuropa und die reifen Märkte in Asien verzeichneten daher leichte Rückgänge. In Nordamerika konnten wir dagegen unsere Umsätze ausbauen.

Das bereinigte betriebliche Ergebnis von Beauty Care stieg mit 610 Millionen Euro auf einen Rekordwert. Die bereinigte Umsatzrendite legte sehr stark auf 15,9 Prozent zu. Das berichtete Ergebnis wuchs um ein Drittel auf 561 Millionen Euro.

Wie im Vorjahr lag der Umsatzanteil unserer zehn Top-Marken bei über 90 Prozent. Sie sind im vergangenen Jahr überproportional gewachsen. Unsere größten Marken im Bereich Beauty Care sind Schwarzkopf, Dial und Syoss.

Auch 2015 haben wir wieder viele Innovationen auf den Markt gebracht. Im vergangenen Jahr erzielten wir mehr als 45 Prozent der Beauty Care-Umsätze mit Produkten, die höchstens drei Jahre am Markt waren.

Adhesive Technologies ist 2015 mit dem Markt gewachsen. Organisch stiegen die Umsätze um 2,4 Prozent. Nominal legten sie deutlich auf fast 9 Milliarden Euro zu.

In den Wachstumsmärkten hat sich der Unternehmensbereich gut entwickelt. Das gilt für Lateinamerika, Afrika/

Nahost und Osteuropa. Angesichts der schwierigen Lage in vielen dieser Märkte ist das nicht selbstverständlich. In Westeuropa, Nordamerika und den reifen Ländern in Asien haben wir ebenfalls zugelegt.

Das bereinigte betriebliche Ergebnis im Bereich Adhesive Technologies stieg auf über 1,5 Milliarden Euro. Das ist ein neuer Höchstwert. Die bereinigte Umsatzrendite lag bei 17,1 Prozent und damit leicht unter dem hohen Vorjahreswert. Das berichtete Ergebnis lag knapp unter 1,5 Milliarden Euro.

„Unsere zehn größten Marken erzielten über 80 Prozent der Umsätze.“

Die Konsolidierung unserer Marken haben wir 2015 erfolgreich abgeschlossen. Wir bieten nun fünf Markencluster für die Industrie und vier für unsere Konsumenten. Unsere zehn größten Marken erzielten über 80 Prozent der Umsätze. Darunter sind Loctite, Technomelt und Teroson.

Der Unternehmensbereich erwirtschaftet rund 30 Prozent seiner Umsätze mit Produkten, die noch keine fünf Jahre am Markt sind.

Im Laufe des vergangenen Jahres zeigte sich: Das Wachstum in vielen Industrien und Geschäftsfeldern, die von Adhesive Technologies bedient werden, entwickelt sich langsamer als geplant.

Vor diesem Hintergrund haben wir im letzten Jahr entschieden, weltweit die bereits seit längerem geplanten Anpassungen unserer Strukturen im Unternehmensbereich Adhesive Technologies zu beschleunigen. Damit war auch der Abbau von bis zu 1.200 Stellen weltweit verbunden. Diese Maßnahmen sind inzwischen weit fortgeschritten und sollten im Laufe dieses Quartals vollständig umgesetzt sein. Solche Entscheidungen sind nicht einfach. Wir sind allerdings davon überzeugt, dass die langfristige Wettbewerbsfähigkeit unseres größten Unternehmensbereiches dadurch gestärkt wird und sehen Adhesive Technologies gut gerüstet für die Zukunft.

Meine Damen und Herren,

Ende 2012 haben wir uns ambitionierte Ziele gesetzt. Bis zum Jahr 2016 wollen wir 20 Milliarden Euro Umsatz erreichen. Davon sollen jeweils 10 Milliarden Euro aus den reifen Märkten und aus den Wachstumsmärkten stammen. Bei diesen Zielen haben wir in den vergangenen drei Jahren

deutlich zugelegt. So stieg der Umsatz in den reifen Märkten 2015 erstmals auf über 10 Milliarden Euro. Dagegen wurde der Umsatz in den Wachstumsmärkten durch Währungsentwicklungen beeinträchtigt.

Insgesamt lagen die Belastungen aus den Wechselkursen in den letzten drei Jahren – und hier vor allem in den Wachstumsmärkten – bei rund 700 Millionen Euro.

Daher ist eine Punktlandung beim Umsatzziel von insgesamt 20 Milliarden Euro bis Ende 2016 aus heutiger Sicht eher unwahrscheinlich.

Die entscheidende Zielgröße ist für uns jedoch das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie. Hier zeigt sich, wie gut wir mit den Umbrüchen und Krisen in unserem Umfeld umgegangen sind. Aus dem Ergebnis speist sich auch Ihre Dividende, liebe Aktionäre.

„Wir sind fest entschlossen, das Ziel von durchschnittlich 10 Prozent Wachstum pro Jahr im aktuellen Strategiezyklus zu erreichen.“

Wir wollen in den vier Jahren bis Ende 2016 das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie um durchschnittlich 10 Prozent steigern. Dieses Ziel hat für uns oberste Priorität. Darauf haben wir in der Vergangenheit auch schon mehrfach hingewiesen. Mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie von 9,7 Prozent im Zeitraum 2013 bis 2015 sehen wir uns auf einem guten Weg. Wir sind fest entschlossen, das Ziel von durchschnittlich 10 Prozent Wachstum pro Jahr im aktuellen Strategiezyklus, also bis Ende 2016, zu erreichen.

Neben den Finanzziele haben wir vier strategische Prioritäten formuliert:

Wir wollen unsere Wettbewerber übertreffen.
Wir wollen unsere Geschäfte globalisieren.
Wir wollen unsere Strukturen und Prozesse vereinfachen.
Und wir wollen unser globales Team inspirieren.

In Kurzform: „Outperform – Globalize – Simplify – Inspire“.

Damit sind wir auch im Jahr 2015 gut vorangekommen.

„Outperform“ ist unsere erste Priorität. Wir wollen erfolgreicher sein als unsere Wettbewerber. Dafür setzen wir auf

Top-Marken, Innovationskraft, Austausch mit unseren Kunden und auf Digitalisierung.

Starke und innovative Marken sind die Grundlage unseres Erfolgs. Unsere drei wichtigsten Marken sind Persil, Schwarzkopf und Loctite. Diese Marken haben ihre Umsätze im vergangenen Jahr auf fast 6 Milliarden Euro gesteigert. Das ist ein Zuwachs von rund 1 Milliarde Euro gegenüber dem Vorjahr. Mit unseren zehn wichtigsten Marken wollen wir bis Ende 2016 rund 60 Prozent unseres Umsatzes erzielen. Ende 2015 waren es bereits 61 Prozent. Wir haben dieses Ziel also vorzeitig erreicht und sogar übertroffen.

Dazu haben auch unsere zahlreichen Innovationen beigetragen. Seit dem Jahr 2013 haben wir weltweit fünf Zentren für Forschung und Entwicklung eröffnet oder erweitert. Wir können damit die Bedürfnisse unserer Kunden in den einzelnen Regionen besser berücksichtigen.

„Starke und innovative Marken sind die Grundlage unseres Erfolgs.“

Darüber hinaus bündeln wir mit unserem Open-Innovation-Konzept unsere Ideen mit denen unserer Partner. Das sind Universitäten und Forschungsstätten, aber auch andere Unternehmen.

Heute verfügt Henkel über mehr als 8.000 Patente. Weitere 5.400 Anmeldungen werden geprüft. Auch das unterstreicht unsere Innovationskraft.

Der enge Austausch mit unseren Kunden ist für uns entscheidend. Sie sagen uns, was wir gut machen und was wir noch besser machen können. Sie geben uns Impulse und fordern unsere Fähigkeit heraus, immer besser zu werden. Wir pflegen daher auf allen Ebenen – vom Vertriebsmitarbeiter bis zum Vorstandsmitglied – einen engen und regelmäßigen Austausch mit unseren Kunden.

Eine besondere Rolle dabei spielen unsere modernen Kundenzentren, in denen wir mit den wichtigsten Kunden ausführlich über unsere Innovationen, unsere Produkte und unsere Expertise sprechen.

So haben Beauty Care und Laundry & Home Care in Düsseldorf zwei sehr erfolgreiche Zentren, in denen uns Kunden aus der ganzen Welt besuchen. Unser Adhesive Technologies-Geschäft unterhält an verschiedenen internationalen Standorten Zentren, die auf die Kunden aus bestimmten Industrien zugeschnitten sind.

Ein weiterer Schlüssel für unseren Erfolg ist die Digitalisierung. Hier haben wir 2015 viele Fortschritte gemacht.

Im vergangenen Jahr haben wir weiter daran gearbeitet, unsere unterschiedlichen SAP-Systeme zusammenzuführen. Damit vereinfachen und beschleunigen wir unsere Prozesse.

Ende September haben wir mit Yammer außerdem eine Social-Media-Plattform im Unternehmen eingeführt. Sie erleichtert den Austausch untereinander. Auch damit ist Henkel ein gutes Stück digitaler, schneller und schlagkräftiger geworden. In nur wenigen Monaten haben sich weit mehr als 20.000 Kollegen bei diesem internen sozialen Netzwerk angemeldet.

Auch potenzielle neue Mitarbeiter sprechen wir heute gezielt über verschiedene digitale Kanäle an.

Und auch mit unseren Kunden kommunizieren wir stärker digital. Ein Beispiel ist unsere E-Commerce-Plattform „Henkel POD“. Hier können unsere Kunden im Bereich Adhesive Technologies direkt online bestellen. 2015 haben wir dort Aufträge im Gesamtwert von mehr als 1 Milliarde Euro abgewickelt. In China haben wir im Bereich Beauty Care mit der Online-Plattform Alibaba eine sehr erfolgreiche Kooperation geschlossen. Alibaba ist dort die größte E-Commerce-Plattform. Über E-Commerce haben wir 2015 in China rund 30 Prozent unserer Beauty Care-Umsätze erzielt. Dieser Anteil hat sich im Vergleich zum Vorjahr verdoppelt. Insgesamt liegt der Umsatzanteil unseres E-Commerce-Geschäfts im gesamten Konzern bei über 8 Prozent.

Parallel arbeiten wir daran, unsere digitalen Angebote noch individueller zu gestalten. Wir haben den persönlichen Haarberater im Internet gestartet, unter dem Namen „Schwarzkopf for you“. Auf dieser Webseite können Kunden ihr Profil erstellen und erhalten passende Tipps zu Colorationen, Pflege und Styling.

„Wir bauen unsere weltweite Position weiter aus.“

Der Bereich Laundry & Home Care hat im Jahr 2015 über 6,5 Milliarden digitale Werbekontakte erzielt. In Südkorea sind wir besonders erfolgreich: Wir erzielen dort fast ein Drittel unserer Umsätze über digitale Kanäle.

Die zweite Priorität unserer Strategie heißt „Globalize“. Wir bauen unsere weltweite Position weiter aus. Das schaffen wir aus eigener Kraft und über Zukäufe.

Die Wachstumsmärkte spielen bei unserer Strategie eine wichtige Rolle. Im Jahr 2015 stiegen dort die Umsätze organisch um 5,9 Prozent. In den vergangenen drei Jahren lag das Wachstum in diesen Märkten im Schnitt bei 7 Prozent – und damit deutlich über den reifen Märkten.

„Auch in Osteuropa und Lateinamerika haben wir die organischen Umsätze ausgebaut.“

In Afrika/Nahost gelangen uns Zuwächse trotz der anhaltenden Unruhen. Auch in Osteuropa und Lateinamerika haben wir die organischen Umsätze ausgebaut. In China, wo die Dynamik nachlässt, legten wir ebenfalls zu.

Aufgrund der extremen Herausforderungen an den Devisenmärkten ging der Umsatzanteil der Wachstumsmärkte leicht auf 43 Prozent zurück. Dabei haben wir in den vergangenen Jahren in den Wachstumsmärkten organisch sehr gut abgeschnitten. Das zeigt, dass wir die richtige Strategie verfolgen.

Wir arbeiten weiter daran, unsere weltweite Präsenz auszubauen. In Mumbai haben wir 2015 zum Beispiel ein Trainingszentrum zu neuen Klebstoff-Technologien eröffnet. Hier können unsere Kunden ihre Mitarbeiter schulen lassen und ihr Wissen und Können rund um das Thema Klebstoffe erweitern.

So können wir besser auf die besonderen Bedürfnisse und Probleme unserer Kunden eingehen und die Bindung zu ihnen vertiefen.

Kommen wir nun zu den reifen Märkten: Dort herrscht weiterhin ein sehr starker Wettbewerb. Dennoch haben wir hier unsere Umsätze organisch um 0,7 Prozent gesteigert. In Nordamerika lagen die Umsätze organisch 2,3 Prozent über dem Vorjahr. Nominal wuchsen wir sogar um mehr als ein Viertel.

Ein großer Teil dieses Erfolgs geht auf die Einführung von Persil ProClean in den USA zurück. Nach dem exklusiven Start mit Walmart gibt es Persil ProClean in den USA nun im Einzelhandel, in Drogerien und Supermärkten.

Darüber hinaus haben wir auch unsere Top-Marke Schwarzkopf erfolgreich im amerikanischen Einzelhandel eingeführt. Der US-Markt für Haarpflege ist der weltweit größte Markt in diesem Segment.

Noch vor einem Jahr habe ich Ihnen hier an dieser Stelle davon berichtet, dass unser Nordamerika-Geschäft die eigenen Erwartungen nicht erfüllt hat. Daran haben wir

intensiv gearbeitet. Unser Team hat 2015 in den USA eine herausragende Leistung erzielt. Wir sind in unserem größten Markt auf den Wachstumspfad zurückgekehrt. Wir konnten jedes Quartal wachsen und haben unser Ergebnis verbessert. Darauf sind wir sehr stolz.

In Westeuropa blieben die Umsätze organisch fast unverändert. Die schwache Entwicklung in der Schweiz und Nordeuropa haben wir teilweise in anderen Ländern kompensiert.

Wir wollen auch in Zukunft unsere Position in den reifen Märkten wie auch in den Wachstumsmärkten weiter stärken. Dazu setzen wir auf Investitionen in unsere Geschäfte und auf gezielte Akquisitionen.

„Wir konnten jedes Quartal wachsen und haben unser Ergebnis verbessert. Darauf sind wir sehr stolz.“

So haben wir zum Beispiel im vergangenen Jahr in Deutschland in unser Werk in Wassertrüdingen in Bayern investiert. Dort stellen wir Produkte für den Bereich Beauty Care her. Wir haben eine neue Abfüllanlage gebaut, um unsere Prozesse noch effizienter zu gestalten. In Düsseldorf haben wir unser „Global Experience Center“ für den Bereich Laundry & Home Care eröffnet.

Auch in anderen Ländern haben wir investiert. Wir haben in Serbien unsere Produktion erweitert und ein neues Werk in Bosnien-Herzegowina eröffnet. In Russland und China haben wir unsere Kapazitäten ebenfalls ausgebaut. In Indien hat der Bau eines neuen Klebstoffwerks begonnen. Mit 20.000 Quadratmetern wird die Fabrik die größte ihrer Art in Indien sein.

Zusätzlich haben wir Akquisitionen getätigt, um unsere Position in bestehenden Märkten auszubauen und neue zu besetzen.

In Deutschland haben wir 2015 Novamelt erworben. Damit haben wir unsere Kompetenz im Bereich der Haftschnelklebstoffe erweitert. In den USA haben wir uns zum Jahresende mit dem Erwerb von Magna-Tech im Bereich der Vakuum-Imprägnierung verstärkt.

Weiterhin haben wir in Australien und Neuseeland führende Waschmittelmarken übernommen. In beiden Ländern waren wir vorher in diesem Segment nicht vertreten. Nun gehört Henkel dort zu den führenden Anbietern.

Auch in den Wachstumsmärkten haben wir uns verstärkt. Im Juli 2015 erwarben wir zum Beispiel die Haarstyling-Marke Xtreme. Damit haben wir unsere Position in Mexiko gezielt ausgebaut.

Sie sehen, wir haben in allen Bereichen in unsere Geschäfte investiert. Zukäufe tätigen wir aber nur, wenn es zu unserer Strategie passt und der Preis stimmt. Daran halten wir uns auch in Zukunft.

Der dritte Pfeiler unserer Strategie lautet „Simplify“. Wir wollen noch schneller und effizienter werden. Dazu benötigen wir schlanke Strukturen und effiziente Prozesse.

Wir haben in Amsterdam eine globale Supply Chain-Organisation aufgebaut. Wir schaffen damit einheitliche und skalierbare Prozesse für Einkauf, Produktion und Logistik. Rund 150 Mitarbeiter sind inzwischen vor Ort für uns tätig. Wir haben die Umsetzung in ausgewählten Märkten bereits erfolgreich abgeschlossen. So sind inzwischen die Benelux-Länder, die Schweiz, Deutschland, Spanien und Portugal integriert. Bis zum Jahr 2017 sollen alle europäischen Länder folgen – danach weitere Regionen.

Unsere Shared Service Center haben wir im vergangenen Jahr ebenfalls weiter ausgebaut. An sechs Standorten arbeiten heute mehr als 3.000 Mitarbeiter. Damit haben wir unsere Zielgröße vorzeitig erreicht.

„Wir fördern unsere Mitarbeiter.“

Die vierte Dimension, mit der wir Henkel voranbringen, lautet „Inspire“. Wir fördern unsere Mitarbeiter – vom Auszubildenden bis zur Top-Führungskraft.

Bei Henkel arbeiten Menschen aus unterschiedlichen Kulturen und mit verschiedenen Hintergründen zusammen. Zum Beispiel stammt mehr als die Hälfte unserer Mitarbeiter, gut 55 Prozent, aus den Wachstumsmärkten. Um mit einem vielfältigen Team erfolgreich zu sein, brauchen wir ein gemeinsames Verständnis von Zielen und Werten.

Gute Führungsqualität ist deshalb für uns ein wichtiges Prinzip. Daher schulen wir unsere Top-Führungskräfte gezielt. Schon 2014 haben wir zusammen mit der Harvard Business School innovative Programme entwickelt. Insgesamt haben rund 200 Top-Führungskräfte an diesen Programmen teilgenommen.

Auch unsere Talente fördern wir gezielt. Das ist vor allem in den Wachstumsmärkten wichtig. Aufstrebenden Mitarbeitern bieten wir ein Programm, das sie mit Top-Managern und anderen Kollegen zusammenbringt.

Wir wissen, dass Planungen und Entwicklungen von Karrieren sehr verschieden verlaufen. Deshalb bieten wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedliche und flexible Arbeitsmodelle.

„Ein Drittel der Führungspositionen ist bei uns weiblich besetzt.“

Ein besonderes Augenmerk gilt den Karrierewegen von Frauen. Wir wollen Frauen möglichst früh in ihrer Karriere internationale Erfahrungen oder erste Führungserfahrungen ermöglichen. Mit Erfolg: Ein Drittel der Führungspositionen ist bei uns weiblich besetzt. Diesen Anteil wollen wir weiter ausbauen.

Insgesamt haben wir im vergangenen Jahr 1.300 Mitarbeiter befördert. Wir bewerten alle unsere Führungskräfte weltweit nach einheitlichen Kriterien mit Blick auf die erzielte Leistung sowie auf das weitere Entwicklungspotenzial.

Wir bilden unsere Mitarbeiter rund um den Globus aus. Allein in Deutschland bieten wir 27 Ausbildungsberufe oder duale Studiengänge. Und auch in zahlreichen anderen Ländern sind wir aktiv.

Zudem gewinnen digitale Formate auch in der Weiterbildung ständig an Bedeutung. Die Henkel Global Academy bündelt unsere Weiterbildungsangebote. Hier gibt es über 500 digitale Lernangebote für alle Mitarbeiter. Das Programm haben wir 2015 noch einmal deutlich ausgebaut.

Unser Engagement für Mitarbeiter ist weltweit anerkannt. In Argentinien wurden wir zum dritten Mal in Folge als einer der „Besten Arbeitgeber“ ausgezeichnet. In China haben wir den Preis als „Most Attractive Employer“ erhalten.

Vielfalt unter den Kollegen ist uns wichtig. 2015 gab es eine interne Kampagne zum Thema Diversity und Inklusion. Sie hat das Bewusstsein für die Vorteile gefördert, die eine Belegschaft mit unterschiedlicher Herkunft und vielfältigen Erfahrungen mit sich bringt.

Darüber hinaus unterstützen wir unsere Mitarbeiter bei gesellschaftlichen Projekten. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Hilfe für Flüchtlinge. Viele unserer Mitarbeiter leisten dort Außergewöhnliches. Sie helfen an Bahnhöfen

und Unterkünften, leisten Sachspenden und übernehmen Patenschaften.

Als globales Unternehmen wissen wir, was Menschen in vielen Teilen der Welt bewegt. Und wir wissen auch, dass Toleranz und Chancengleichheit nicht immer selbstverständlich sind.

Es ist deshalb unsere Pflicht, soziale Verantwortung zu übernehmen und jedem Menschen mit Offenheit und Respekt zu begegnen – unabhängig von seiner Herkunft. Wir haben daher entschieden, unsere Hilfe für die Menschen, die hier im Land sind, noch einmal zu verstärken. Dazu gehören Praktika für Jugendliche in Zusammenarbeit mit Schulen sowie Sprachunterricht und Bewerbertrainings bei uns im Unternehmen. Außerdem unterstützen wir das Goethe-Institut mit finanziellen Mitteln, um noch mehr Deutschkurse zu ermöglichen.

Das Thema ist sicherlich derzeit eine der größten Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Wir müssen Verantwortung für die Integration derjenigen übernehmen, die hier sind. Zugleich ist die Politik gefordert, eine tragfähige Lösung zu entwickeln. Und hier besteht sicherlich noch weiterer Handlungsbedarf.

Meine Damen und Herren,

die Verpflichtung zu verantwortungsvollem und nachhaltigem Handeln ist einer unserer Werte bei Henkel. Wir haben hier eine führende Stellung, die wir weiter ausbauen wollen. Bis zum Jahr 2030 wollen wir mit unseren Produkten und Lösungen den dreifachen Wert im Verhältnis zu unserem ökologischen Fußabdruck schaffen. Wir nennen dieses ambitionierte Ziel „Faktor 3“.

„Bei unseren Innovationen achten wir gezielt auf Nachhaltigkeit.“

Um das zu erreichen, setzen wir auf unsere Partner, unsere Produkte und das Engagement unserer Mitarbeiter.

- ▶ Im Jahr 2011 haben wir mit fünf Unternehmen die Initiative „Together for Sustainability“ gegründet. Wir legen einheitliche Maßstäbe für Nachhaltigkeit an und prüfen Lieferanten und deren Produktion. Heute umfasst diese Initiative 18 Mitglieder. Im vergangenen Jahr sind erstmals Unternehmen aus den USA beigetreten.
- ▶ Bei unseren Innovationen achten wir gezielt auf Nachhaltigkeit. Unser Waschmittel Persil entwickelt bei-

spielsweise bereits bei niedrigen Temperaturen seine volle Leistung – das spart Energie beim Waschvorgang.

- ▶ Für die Deosprays von Fa, Souplesse und Neutromed nutzen wir Dosen, die zu 25 Prozent aus wieder verwertetem Aluminium bestehen. Dafür wurden wir von zwölf Experten aus der Verpackungsbranche ausgezeichnet.
- ▶ Ein echter Durchbruch ist uns mit Loctite GC 10 gelungen. Diese Lötpaste, die in der Elektronikbranche verwendet wird, kann bei normaler Temperatur gelagert und transportiert werden. Das spart die Energie für die Kühlung. Nachhaltigkeit zahlt sich hier also klar aus.
- ▶ Unsere Mitarbeiter unterstützen unsere Strategie. Seit dem Jahr 2012 haben wir weltweit rund 6.200 Kollegen zu Botschaftern für Nachhaltigkeit ausgebildet. Im Rahmen dieses Programms haben wir auch rund 63.000 Kinder in 43 Ländern zum Thema Nachhaltigkeit geschult.

2015 haben wir die erste Etappe unserer Nachhaltigkeitsstrategie erfolgreich abgeschlossen. Seit 2010 haben wir unsere Effizienz um 38 Prozent gesteigert. Wir liegen damit klar über den Zielen, die wir uns selbst gesteckt haben.

Zahlreiche Organisationen würdigen unser Engagement. Die Aktie von Henkel ist beispielsweise im MSCI Global Sustainability Index oder im FTSE4Good vertreten.

„Bis Ende 2020 verfolgen wir neue Ziele.“

Wir ruhen uns darauf jedoch nicht aus. Bis Ende 2020 verfolgen wir neue Ziele. Weitere Informationen dazu finden Sie in unserem Nachhaltigkeitsbericht. Er ist in diesem Jahr zum 25. Mal erschienen.

Meine Damen und Herren,

ich komme nun zum Ausblick für das laufende Geschäftsjahr.

Prognosen zufolge soll die Weltwirtschaft in diesem Jahr moderat um 3 Prozent wachsen. Dabei werden die reifen Märkte erneut um rund 2 Prozent zulegen. In den Wachstumsmärkten werden es wieder etwa 4 Prozent sein.

Insgesamt erwarten wir, dass auch 2016 ein herausforderndes Jahr wird. Die Volatilität an den Devisenmärkten wird uns weiterhin begleiten und vor allem relevante

Währungen in den Wachstumsmärkten könnten sich weiter abschwächen.

Dennoch wollen wir weiter wachsen:

- Unsere Umsätze wollen wir organisch um 2 bis 4 Prozent erhöhen.
- Der Anteil der Wachstumsmärkte am Umsatz soll leicht steigen.
- Für die bereinigte Umsatzrendite erwarten wir einen Anstieg auf etwa 16,5 Prozent. Die bereinigte Umsatzrendite der einzelnen Bereiche wird auf oder über dem Niveau des Vorjahrs liegen.
- Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie soll um 8 bis 11 Prozent zulegen.

Die Zahlen des ersten Quartals wird Henkel am 19. Mai vorlegen. Diese Aufgabe wird dann mein Kollege Hans Van Bylen wahrnehmen. Nach über 30 Jahren bei Henkel wurde er mit Wirkung zum 1. Mai als neuer Vorsitzender des Vorstands ernannt.

**„Die Jahre bei Henkel waren
eine sehr gute und erfolgreiche Zeit.
Wir haben gemeinsam viel erreicht.“**

Darüber freue ich mich persönlich sehr – für ihn und für Henkel. Ich bin mir sicher, dass Hans Van Bylen die erfolgreiche Entwicklung von Henkel weiterführen wird. Ich wünsche ihm dafür von Herzen alles Gute und viel Erfolg.

Erlauben Sie mir zum Abschied noch einige persönliche Worte.

Ich bin nun seit 11 Jahren bei Henkel im Vorstand, davon acht Jahre als Vorsitzender. In dieser Zeit habe ich viele Kolleginnen und Kollegen kennen- und schätzen gelernt. Ich habe auf den vielen Reisen an die Henkel-Standorte rund um die Welt viele Menschen getroffen, die jeden Tag ihr Bestes für dieses Unter-

nehmen geben. Dabei habe ich immer viel Neues gelernt. Es war für mich immer ein besonderes Erlebnis, die Entwicklung einzelner Mitarbeiter in verschiedenen Ländern und Funktionen erleben zu dürfen. Ich bin sehr dankbar für die vielen Gespräche, Impulse und Erfahrungen.

Der Abschied fällt mir daher auch nicht leicht.

Die Jahre bei Henkel waren eine sehr gute und erfolgreiche Zeit. Wir haben gemeinsam viel erreicht. Daran werde ich immer gerne zurückdenken. Und ich bin mir sicher, dass dieses Unternehmen seinen Weg erfolgreich fortsetzen wird.

**„Jeder Einzelne bei Henkel setzt sich
für den Erfolg Ihres Unternehmens ein –
mit ganzer Kraft und Leidenschaft.“**

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 und auch in den Jahren davor herzlich danken.

Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle Ihnen, liebe Frau Bagel-Trah. Sie haben als Vorsitzende des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses die erfolgreiche Entwicklung von Henkel wesentlich mitbegleitet und gestaltet. Ich habe unsere vertrauensvolle Zusammenarbeit immer als bereichernd empfunden.

Und schließlich, sehr verehrte Aktionäre, danke ich auch Ihnen für Ihr Vertrauen. Jeder Einzelne bei Henkel setzt sich für den Erfolg Ihres Unternehmens ein – mit ganzer Kraft und Leidenschaft.

Vielen Dank!

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.