

Rede zur Hauptversammlung

Henkel AG & Co. KGaA | Düsseldorf, 6. April 2017



Hans Van Bylen

Vorsitzender des Vorstands
der Henkel AG & Co. KGaA



**„Wir stellen unsere Kunden und Konsumenten in den
Mittelpunkt unseres Handelns.**

**Wir streben exzellenten, nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg an.
Wir gestalten unsere Zukunft mit Unternehmergeist auf der
Grundlage unserer Tradition als Familienunternehmen.“**

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, verehrte Gäste,
liebe Freunde des Unternehmens Henkel,

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

Seit Mai letzten Jahres bin ich Vorstandsvorsitzender von Henkel.
Ich bin sehr stolz und dankbar, dass mir die Verantwortung
anvertraut wurde, Henkel erfolgreich in die Zukunft zu
führen.

Da ich heute zum ersten Mal in meiner neuen Aufgabe auf der
Hauptversammlung spreche, möchte ich mich Ihnen kurz per-

sönlich vorstellen: Ich bin seit 32 Jahren bei Henkel, davon 12
Jahre im Vorstand. Meine Karriere begann im Bereich Wasch-
mittel in Belgien. Danach habe ich zunehmend Verantwortung
für unterschiedliche Länder, Regionen und Geschäfte über-
nommen. 2005 wurde ich in den Vorstand von Henkel berufen,
um den Unternehmensbereich Beauty Care zu leiten.

Natürlich hat mich unser Unternehmen mit seiner beson-
deren Unternehmenskultur und seinen Werten in all diesen
Jahren geprägt – ebenso wie auch ich im Laufe meiner Kar-
riere das Unternehmen mitgestalten konnte.

Es bedeutet mir persönlich sehr viel, über einen so langen
Zeitraum für Henkel tätig zu sein, und es freut mich, dass

ich Henkel seit nun rund einem Jahr als Vorstandsvorsitzender führen kann.

Ich möchte Ihnen heute gerne die Ergebnisse und wichtigsten Entwicklungen von Henkel im abgelaufenen Geschäftsjahr erläutern und anschließend darauf eingehen, welche Ambitionen und strategischen Prioritäten wir in den kommenden Jahren verfolgen werden.

„2016 war ein sehr erfolgreiches Jahr für Henkel in einem weiterhin schwierigen Umfeld. Wir sind sehr stolz auf das, was wir gemeinsam erreicht haben.“

2016 war ein sehr erfolgreiches Jahr für Henkel in einem weiterhin schwierigen Umfeld. Wir sind sehr stolz auf das, was wir gemeinsam erreicht haben:

- Wir haben im Geschäftsjahr 2016 erneut Höchstwerte bei Umsatz und Ergebnis erzielt.
- Wir haben mit dem Erwerb der Sun Products Corporation den zweitgrößten Zukauf in unserer Unternehmensgeschichte getätigt.
- Wir haben unsere Ambitionen und strategischen Prioritäten bis 2020 und darüber hinaus erarbeitet.
- Und schließlich war 2016 das 140. Jahr seit der Gründung unseres Unternehmens durch Fritz Henkel.

Die erfolgreiche Entwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr ist vor allem der Verdienst unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Überall auf der Welt setzen sie sich jeden Tag dafür ein, die Wünsche unserer Kunden und Konsumenten noch besser zu erfüllen – sie tun das mit viel Leidenschaft und Stolz auf ihr Unternehmen.

Für ihre hervorragende Leistung möchte ich unseren mehr als 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – sicherlich auch in Ihrem Namen als Aktionäre von Henkel – ganz herzlich danken.

Ich möchte an dieser Stelle auch ausdrücklich meinen Kollegen im Vorstand danken. Ohne ihren Teamgeist, ihre Kompetenz und ihre Führungsqualitäten wäre Henkel nicht in der ausgezeichneten Position, auf die wir heute mit Stolz verweisen können.

Meine Damen und Herren,

wenn man das wirtschaftliche Umfeld im zurückliegenden Geschäftsjahr betrachtet, wird noch einmal mehr deutlich, wie sehr die erfolgreiche Entwicklung und die sehr guten Ergebnisse im Jahr 2016 zu würdigen sind. Denn die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen waren weiter schwierig.

„Mit 18,7 Milliarden Euro hat unser Umsatz einen neuen Höchststand erreicht. Das entspricht einem nominalen Anstieg von 3,5 Prozent.“

- Die geopolitische Instabilität sowie die wirtschaftliche Volatilität in einigen Ländern blieben bestehen.
- Die Weltwirtschaft wuchs weiterhin nur moderat. Vor allem in den Wachstumsmärkten war die Lage herausfordernd, in den reifen Märkten blieb das Wachstum verhalten.
- Negative Wechselkurseffekte haben uns über das Jahr hinweg begleitet, vor allem bei wichtigen Währungen in den Wachstumsmärkten. Die für Henkel relevanten Währungen in diesen Märkten verloren in der Summe an Wert. Auch die hohe Volatilität in unseren Rohstoffmärkten setzte sich fort.
- Außerdem haben wir einen verstärkten Promotionsdruck und Preiswettbewerb erlebt, insbesondere in den Konsumgütergeschäften.

Trotz dieser insgesamt schwierigen Rahmenbedingungen konnte Henkel seine erfolgreiche Entwicklung 2016 fortsetzen und erneut ein Geschäftsjahr mit Höchstwerten bei Umsatz und Ergebnis abschließen:

- Mit 18,7 Milliarden Euro hat unser Umsatz einen neuen Höchststand erreicht. Das entspricht einem nominalen Anstieg von 3,5 Prozent.
- Organisch, das heißt ohne den Einfluss von Akquisitionen und Währungen, haben wir ein sehr gutes Umsatzwachstum von 3,1 Prozent erzielt.
- Das bereinigte EBIT lag erstmals über 3 Milliarden Euro.
- Die bereinigte EBIT-Marge hat sich mit einem Anstieg auf 16,9 Prozent sehr stark verbessert und einen neuen Höchstwert erreicht.

► Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie stieg um 9,8 Prozent auf 5 Euro und 36 Cent. Auch das ist ein neuer Rekordwert.

► Der Free Cashflow stieg um 30,5 Prozent auf mehr als 2,2 Milliarden Euro.

Mit diesen starken Ergebnissen haben wir auch unsere wichtigsten Finanzziele für das Geschäftsjahr 2016 erreicht:

► Für das organische Umsatzwachstum hatten wir eine Bandbreite von 2 bis 4 Prozent definiert – und haben 3,1 Prozent erzielt.

► Die bereinigte EBIT-Marge sollte bei über 16,5 Prozent liegen. Wir haben 16,9 Prozent erreicht.

► Beim bereinigten Ergebnis je Vorzugsaktie hatten wir eine Bandbreite von 8 bis 11 Prozent vorgesehen. Hier haben wir eine Steigerung von 9,8 Prozent erzielt.

Jetzt möchte ich Ihnen die Geschäftsentwicklung in den Regionen etwas näher erläutern.

In den reifen Märkten sind wir weiter gewachsen. In Nordamerika stieg der Umsatz organisch um 1,7 Prozent. Nominal betrug das Wachstum 15,2 Prozent. Dieser starke Anstieg ist vor allem auf die Übernahme der Sun Products Corporation zurückzuführen. In Westeuropa lag der Umsatz ungefähr auf dem Niveau des Vorjahres.

„Jeder Unternehmensbereich hat zu den ausgezeichneten Ergebnissen des Geschäftsjahres 2016 beigetragen.“

Unsere Geschäfte in den Wachstumsmärkten legten organisch um 6,8 Prozent zu. Dabei lag Lateinamerika an der Spitze: Hier verzeichneten wir einen Umsatzzuwachs von 13,8 Prozent. Auch Osteuropa erzielte mit 7 Prozent ein deutliches Plus. Und trotz politischer und gesellschaftlicher Unruhen trug die Region Afrika/Nahost mit 5,6 Prozent überdurchschnittlich zum Umsatzwachstum bei. In der Region Asien/Pazifik wuchs der Umsatz um 3,2 Prozent.

Nun möchte ich auf die wesentlichen Entwicklungen und die Ergebnisse unserer drei Geschäftsbereiche eingehen. Besonders erfreulich ist hierbei, dass jeder Unternehmensbereich zu den ausgezeichneten Ergebnissen des Geschäftsjahres 2016 beigetragen hat.

Beginnen wir mit Adhesive Technologies:

► Der Unternehmensbereich hat mit 2,8 Prozent ein gutes organisches Umsatzwachstum erzielt. Der Umsatz erreichte fast 9 Milliarden Euro.

► Zu dieser guten Entwicklung haben alle Geschäftsfelder beigetragen: Die Bereiche Transport & Metall, Verpackungsklebstoffe, Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau sowie Elektronik und Allgemeine Industrie erreichten alle ein sehr gutes organisches Umsatzwachstum.

► Das bereinigte EBIT von Adhesive Technologies stieg um 6,2 Prozent auf mehr als 1,6 Milliarden Euro.

► Die bereinigte EBIT-Marge konnten wir deutlich steigern. Sie legte um mehr als einen Prozentpunkt zu und erreichte mit 18,2 Prozent einen neuen Höchstwert.

„Mit unseren Lösungen für die Elektronikindustrie konnten wir 2016 ebenfalls weiter erfolgreich wachsen.“

Ich möchte Ihnen nun gerne die Geschäftsentwicklung im Bereich Adhesive Technologies an einigen Beispielen erläutern:

In der Automobilindustrie sind wir sehr stark gewachsen. Hier bieten wir unseren Kunden innovative und maßgeschneiderte Lösungen für Industrietrends wie Leichtbau und E-Mobilität – zum Beispiel mit unserer Top-Marke Loctite, die im vergangenen Jahr weltweit einen Umsatz von rund 3 Milliarden Euro erzielte.

In der Verpackungsindustrie konnten wir mit unseren Marken Technomelt und Loctite unsere führende Position weltweit stärken und Marktanteile gewinnen – zum Beispiel bei flexiblen Verpackungen oder Metalldosen. Hier bieten wir innovative Lösungen, die auch den zunehmenden Anforderungen für Lebensmittelsicherheit Rechnung tragen.

Mit unseren Lösungen für die Elektronikindustrie konnten wir 2016 ebenfalls weiter erfolgreich wachsen. Dazu haben auch unsere Innovationen beigetragen, die die Leistung von Endgeräten für Konsumenten sowie die Automobilelektronik durch optimierte Wärmeleitung verbessern. Hier hatten wir unser Portfolio durch den Erwerb von Bergquist deutlich gestärkt.

Kommen wir nun zu unserem Unternehmensbereich Beauty Care:

► Der Bereich hat im vergangenen Jahr ein gutes organisches Umsatzwachstum von 2,1 Prozent erzielt. Der Umsatz lag bei mehr als 3,8 Milliarden Euro.

► Dazu haben beide Geschäftsfelder beigetragen: das Markenartikelgeschäft sowie das Friseurgeschäft.

► Das bereinigte EBIT von Beauty Care stieg um 6,1 Prozent auf rund 650 Millionen Euro.

► Die bereinigte EBIT-Marge legte um einen vollen Prozentpunkt zu und stieg damit auf einen neuen Höchststand von 16,9 Prozent.

Im Unternehmensbereich Beauty Care möchte ich folgende wichtige Entwicklungen hervorheben:

Im nordamerikanischen Einzelhandel sind wir dank unseres Haar- und Körperpflegegeschäfts sehr stark gewachsen. Dazu trug vor allem die erfolgreiche Entwicklung unserer Top-Marke Schwarzkopf, vor allem bei Haarcolorationen, bei.

Mit Schwarzkopf erzielen wir inzwischen weltweit einen Gesamtumsatz von mehr als 2 Milliarden Euro.

„Im Bereich Körperpflege sind wir ebenfalls weiter sehr gut gewachsen.“

Im Bereich Körperpflege sind wir ebenfalls weiter sehr gut gewachsen. Im Bereich Körperpflege sind wir ebenfalls weiter sehr gut gewachsen. Hier haben wir unsere starken Innovationen über Marken und Regionen hinweg genutzt. So konnten insbesondere die Marken Fa und Dial ihre Marktanteile weiter steigern.

Sehr erfreulich ist auch, dass unser Geschäft für Friseure seine positive Entwicklung fortsetzen konnte. Das ist den Innovationen in verschiedenen Kategorien unter der Marke Schwarzkopf sowie unseren erfolgreich integrierten US-Marken zu verdanken.

Damit komme ich zu unserem Unternehmensbereich Laundry & Home Care.

► Der Bereich hat mit einem Anstieg von 4,7 Prozent eine sehr gute organische Umsatzentwicklung erzielt. Insgesamt erreichte der Umsatz rund 5,8 Milliarden Euro.

► Dazu haben beide Geschäftsfelder beigetragen: sowohl Waschmittel als auch Reinigungsmittel.

► Das bereinigte EBIT im Bereich Laundry & Home Care stieg um 13,7 Prozent auf genau eine Milliarde Euro an. Das ist ein hervorragendes Ergebnis, zu dem auch der im September abgeschlossene Erwerb der Sun Products Corporation positiv beigetragen hat. Zugleich liegt die Profitabilität, also das Verhältnis vom Ergebnis zum Umsatz, bei Sun noch unter der sehr guten EBIT-Marge von Henkel.

Dennoch konnten wir im Bereich Laundry & Home Care mit einer bereinigten EBIT-Marge von 17,3 Prozent einen neuen Höchstwert erreichen.

„Wir decken im Waschmittelbereich nun alle Segmente mit attraktiven Marken ab“

Die starke Entwicklung von Laundry & Home Care möchte ich Ihnen an folgenden Beispielen erläutern:

Unser Geschirrspülmittel Somat hat ein sehr starkes Wachstum erreicht, vor allem durch die Markteinführung von Somat phosphatfrei. Seine patentierte Formel kombiniert Nachhaltigkeit mit 100 Prozent Leistung. Diese Innovation wurde bereits in 30 Ländern in West- und Osteuropa eingeführt.

In der Region Afrika/Nahost sind wir sehr stark gewachsen. Dank der Markteinführung einer innovativen Variante konnte unter anderem unser Handgeschirrspülmittel Pril dort ein zweistelliges Wachstum erzielen.

Und schließlich haben wir in Nordamerika dank der hervorragenden Entwicklung im Waschmittelbereich unser starkes organisches Wachstum fortgesetzt. Dieses Ergebnis geht auf den weiteren erfolgreichen Ausbau von Persil ProClean zurück. Weltweit erzielen wir mit unserer Top-Marke Persil einen Gesamtumsatz von rund 1,3 Milliarden Euro.

An dieser Stelle möchte ich näher auf den Erwerb der Sun Products Corporation eingehen, dem zweitgrößten Zukauf in der Unternehmensgeschichte: Diese Akquisition ist ein sehr wichtiger Meilenstein für unser Unternehmen. Sie stärkt wesentlich unser Laundry & Home Care-Geschäft in Nordamerika.

Mit diesem Zukauf haben wir unsere Position in den USA, dem weltweit größten Waschmittelmarkt, deutlich ausgebaut. Wir sind jetzt die starke Nummer 2 in Nordamerika.

Unser Portfolio wird durch den Erwerb von etablierten und erfolgreichen Marken wie all, Sun und Snuggle sehr gut ergänzt. Wir decken im Waschmittelbereich nun alle Seg-

mente mit attraktiven Marken ab – vom preisbewussten Einstiegssegment bis hin zum Premiumangebot. Mit der Marke Snuggle haben wir zudem eine der führenden Weichspüler-Marken in Nordamerika erworben.

Ein weiterer Vorteil ist, dass wir durch den Zukauf als Partner für den Einzelhandel an Bedeutung und Einfluss gewinnen.

Davon konnte ich mich selbst in den verschiedenen Gesprächen überzeugen, die ich in den vergangenen Monaten mit den Vorstandsvorsitzenden der großen Einzelhandelsketten in den USA geführt habe.

„Wir haben damit die Position von Henkel in den USA insgesamt deutlich gestärkt.“

Wir sind auch sehr stolz darauf, dass wir den Erwerb von Sun im vergangenen Jahr so zügig umsetzen konnten: Zwischen der Ankündigung und dem Abschluss der Transaktion Anfang September lagen nur gut zwei Monate.

Das ist für eine Akquisition dieser Größenordnung eine Rekordzeit – und ein Beleg für die ausgezeichnete Vorbereitung und Umsetzung dieser wichtigen Transaktion.

Zudem konnten wir die Akquisition zu sehr attraktiven Konditionen finanzieren und dabei auch unser sehr gutes Kreditrating halten. Das zeigt das hohe Vertrauen, das wir am Kapitalmarkt genießen.

Wir freuen uns darüber hinaus, dass wir mit dem Zukauf von Sun Products rund 2.000 neue Kolleginnen und Kollegen bei Henkel willkommen heißen können. Die ausgezeichnete und erfahrene Führungsmannschaft von Sun Products bereichert unser Konsumgütergeschäft in Nordamerika. Derzeit führen wir die beiden Geschäfte an einem neuen gemeinsamen Standort an der amerikanischen Ostküste zusammen. Mit der Integration kommen wir sehr gut voran.

Nicht nur für unseren Unternehmensbereich Laundry & Home Care ist der Erwerb von Sun Products sehr wichtig. Wir haben damit die Position von Henkel in den USA insgesamt deutlich gestärkt.

Meine Damen und Herren,

damit komme ich nun zu einem sehr wichtigen Teil einer jeden Hauptversammlung: Ihrer Dividende. 2016 war ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr für Henkel. Daher schlagen wir Ihnen heute die Ausschüttung einer

Dividende je Vorzugsaktie von 1 Euro und 62 Cent vor. Das entspricht einer Steigerung gegenüber dem Vorjahr von 10,2 Prozent.

Für die Stammaktie schlagen wir Ihnen die Ausschüttung einer Dividende von 1 Euro und 60 Cent vor. Das entspricht einer Steigerung gegenüber dem Vorjahr von 10,3 Prozent.

Das ist die höchste Dividende, die wir je ausgezahlt haben. Die Ausschüttungsquote liegt damit weiterhin bei gut 30 Prozent. So stellen wir sicher, dass unser Unternehmen solide finanziert bleibt, um auch in Zukunft weiter in Wachstum investieren zu können und weiter nachhaltig Werte zu schaffen.

Wie Sie im abgelaufenen Geschäftsjahr gesehen haben, nutzen wir unsere Finanzmittel, um in unsere Geschäfte zu investieren, und auch, um unser Unternehmen durch Akquisitionen weiter zu stärken. So betragen die Sachinvestitionen im vergangenen Jahr insgesamt mehr als 500 Millionen Euro und wir haben rund 3,8 Milliarden Euro in Akquisitionen investiert.

„Sie sehen: Die Henkel-Aktie hat sich 2016 wieder als attraktives und nachhaltig erfolgreiches Investment erwiesen.“

Die sehr gute Geschäftsentwicklung unseres Unternehmens im vergangenen Jahr spiegelt sich auch in der positiven Entwicklung der Henkel-Aktie wider:

- Der Kurs unserer Vorzugsaktie stieg um 9,7 Prozent auf 113 Euro und 25 Cent.
- Die Stammaktie legte sogar noch stärker zu: Sie schloss Ende 2016 mit 98 Euro und 98 Cent. Das ist ein Zuwachs von 11,7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.
- Der DAX stieg im Jahresverlauf dagegen nur um 6,9 Prozent. Und die Aktien aus dem Konsumgüterbereich – gelistet im EURO STOXX Consumer Goods Index – verloren im gleichen Zeitraum sogar leicht an Wert.

Sie sehen: Die Henkel-Aktie hat sich 2016 wieder als attraktives und nachhaltig erfolgreiches Investment erwiesen.

Meine Damen und Herren,

nachhaltig Werte zu schaffen ist unser Unternehmenszweck. Dazu gehören nicht nur Werte im wirtschaftlichen

Sinne, sondern auch, unsere Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft wahrzunehmen – also in einem umfassenden Sinne nachhaltig zu handeln.

„Unsere Produkte sollen unsere Kunden nicht nur mit ihrer Leistung und Qualität überzeugen, sie sollen zugleich immer einen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit leisten.“

Ein wesentlicher Teil unserer Nachhaltigkeitsstrategie ist es, weniger Ressourcen zu verbrauchen und zugleich mehr Werte damit zu schaffen. Konkret haben wir uns das Ziel gesetzt, bis 2030 unsere Ressourceneffizienz zu verdreifachen.

Auf diesem Weg haben wir schon sehr gute Fortschritte gemacht: Seit 2010 haben wir den ökologischen Fußabdruck unserer Produktion im Vergleich zu dem Wert, den wir mit unseren Produkten schaffen, bereits um 42 Prozent verringert.

Unsere Produkte sollen unsere Kunden nicht nur mit ihrer Leistung und Qualität überzeugen, sie sollen zugleich immer einen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit leisten. Dafür gab es auch im abgelaufenen Geschäftsjahr wieder zahlreiche Belege.

Zum Beispiel verzichten wir bei unserem Geschirrspülmittel Somat seit Anfang 2016 vollständig auf Phosphate und setzen stattdessen auf die Kraft von Zitronensäure. Damit bieten wir unseren Kunden die volle Reinigungsleistung bei mehr Nachhaltigkeit.

Wir setzen auch auf ständige Verbesserungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. So startete unser Unternehmensbereich Adhesive Technologies eine Partnerschaft mit TerraCycle in den USA.

Dieses Unternehmen bietet Recycling-Lösungen für Materialien an, für die es üblicherweise keine weitere Nutzungsmöglichkeit gibt. Unsere Kunden können nun ihre gebrauchten Loctite-Flaschen für bestimmte Klebstoffe wiederverwerten lassen, für die das bislang nicht möglich war. Wir sind der erste Klebstoffhersteller, der hierfür eine innovative Recycling-Lösung anbietet.

Nachhaltiges Handeln beschränkt sich für Henkel aber nicht nur darauf, weniger Ressourcen zu verbrauchen oder die Umwelt zu schützen. Wir wollen unserer Verantwortung im gesellschaftlichen Umfeld gerecht werden. Das tun wir

beispielsweise mit der Initiative „Shaping Futures“ unserer Marke Schwarzkopf.

Zusammen mit den SOS-Kinderdörfern bieten wir Jugendlichen weltweit eine Ausbildung in den grundlegenden Fertigkeiten des Friseurhandwerks an. So unterstützen wir junge Menschen dabei, sich eine selbstbestimmte Zukunft aufzubauen.

„Zu Beginn dieses Jahres wurde Henkel mit einer sehr guten Platzierung im „Global 100 Index“ ausgezeichnet und gehört damit zu den 100 nachhaltigsten Unternehmen weltweit.“

Die Voraussetzung für ein nachhaltiges Unternehmen sind nachhaltig handelnde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Deshalb bilden wir sie zu Nachhaltigkeitsbotschaftern aus. Seit 2012 haben sich schon über 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 79 Ländern als Botschafter qualifiziert.

Im Rahmen dieses Programms vermitteln sie den verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen gegenüber Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern oder auch im gesellschaftlichen Umfeld – zum Beispiel an Schulen. Bis zum Jahresende 2016 haben unsere Mitarbeiter bereits mehr als 80.000 Kinder mit dem Thema Nachhaltigkeit vertraut gemacht.

Unser großes Engagement für Nachhaltigkeit wird auch in den verschiedensten Ratings und Rankings anerkannt. So gehören wir unter anderem dem renommierten Dow Jones Sustainability Index an und sind seit 16 Jahren in Folge im Ethik-Index „FTSE4Good“ gelistet.

Zu Beginn dieses Jahres wurde Henkel mit einer sehr guten Platzierung im „Global 100 Index“ ausgezeichnet und gehört damit zu den 100 nachhaltigsten Unternehmen weltweit.

Meine Damen und Herren,

soweit zu den wichtigsten Entwicklungen und Ergebnissen des Jahres 2016.

Wir hatten uns für die vergangenen vier Jahre, also den Zeitraum von 2013 bis Ende 2016, ehrgeizige Zielvorgaben gesetzt.

Wir wollten bis Ende 2016 einen Gesamtumsatz von 20 Milliarden Euro erzielen, davon 10 Milliarden in Wachstumsmärkten.

Wir sind in den vergangenen vier Jahren in allen für uns wichtigen Märkten aus eigener Kraft sehr gut gewachsen und konnten Marktanteile hinzugewinnen.

Insgesamt betrug das organische Wachstum in diesem Zeitraum durchschnittlich 3,3 Prozent im Jahr. In den Wachstumsmärkten lag es mit 7,2 Prozent sogar deutlich höher. Bereits vor etwa einem Jahr auf der Hauptversammlung haben wir angekündigt, dass wir die angestrebte Umsatzgröße vor allem aufgrund von negativen Wechselkurseffekten nicht erreichen werden: Die Umrechnung in Euro belastete unsere Umsätze in Summe um mehr als eine Milliarde Euro.

Beim bereinigten Ergebnis je Vorzugsaktie wollten wir eine durchschnittliche jährliche Steigerung, die sogenannte Compound Annual Growth Rate, von 10 Prozent erreichen. Trotz negativer Wechselkurseinflüsse konnten wir das Ergebnis je Vorzugsaktie in den letzten vier Jahren um jährlich durchschnittlich 9,7 Prozent steigern.

„Wir sind davon überzeugt: Henkel ist gut für die Zukunft gerüstet.“

Das ist ein sehr gutes Ergebnis – und das nicht nur angesichts der zahlreichen Herausforderungen in den letzten Jahren, sondern auch im Vergleich zu unseren Wettbewerbern und anderen internationalen Unternehmen.

Ich möchte nun den Blick nach vorne richten: auf die kommenden Jahre, unsere Ambitionen und strategischen Prioritäten bis 2020 und darüber hinaus.

Wir sind davon überzeugt: Henkel ist gut für die Zukunft gerüstet.

Wir haben eine starke Ausgangsposition mit einem ausgewogenen Portfolio im Konsumgüter- und Industriebereich.

In unseren Konsumgütergeschäften halten wir führende Positionen in relevanten Märkten und Kategorien rund um die Welt. Im Klebstoffgeschäft sind wir weltweit mit Abstand Marktführer. Wir sehen in allen Unternehmensbereichen weiteres Potenzial für profitables Wachstum.

Wir stehen zudem für eine hervorragende und nachhaltige finanzielle Performance und wir haben den Anspruch, auch weiterhin überdurchschnittliche, attraktive Erträge zu erzielen.

Wir gestalten unsere Zukunft auf der Grundlage einer starken Unternehmenskultur, die in unserem Unternehmenszweck,

unserer Vision, unserer Mission und unseren Werten zum Ausdruck kommt. Sie bilden die Grundlage für unser unternehmerisches Handeln.

„Im Mittelpunkt steht unser Unternehmenszweck: Wir wollen nachhaltig Werte schaffen.“

Im Mittelpunkt steht unser Unternehmenszweck: Wir wollen nachhaltig Werte schaffen. Wir tun dies für unsere Kunden und Verbraucher in aller Welt durch unsere Produkte, Technologien und Innovationen.

Unseren Mitarbeitern bieten wir attraktive Aus- und Weiterbildungen sowie gute Entwicklungsmöglichkeiten. Zudem ermöglichen wir ihnen, über verschiedene Arbeitszeitmodelle Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren.

Für Sie, verehrte Aktionäre, wollen wir eine nachhaltige Wertsteigerung Ihrer Investition in die Henkel-Aktie erzielen. Und schließlich engagieren wir uns auch in vielfältiger Weise in der Gesellschaft und unserem Umfeld.

Dieser Anspruch, nachhaltig Werte zu schaffen, verbindet uns bei Henkel ebenso wie unsere fünf Unternehmenswerte:

- ▶ Wir stellen unsere Kunden und Konsumenten in den Mittelpunkt unseres Handelns.
- ▶ Wir schätzen, fordern und fördern unsere Mitarbeiter.
- ▶ Wir streben exzellenten, nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg an.
- ▶ Wir wollen unsere führende Position im Bereich Nachhaltigkeit stetig ausbauen.
- ▶ Wir gestalten unsere Zukunft mit Unternehmergeist auf der Grundlage unserer Tradition als Familienunternehmen.

Diese Werte leiten uns.

Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, haben wir im Laufe des vergangenen Jahres konkrete Ambitionen und strategische Prioritäten bis 2020 und darüber hinaus entwickelt – kurz „Henkel 2020“.

Wir streben an, in den kommenden Jahren mehr profitables Wachstum zu erzielen. Dazu wollen wir uns noch stärker auf

die Bedürfnisse unserer Kunden und Konsumenten ausrichten, noch innovativer, agiler und digitaler werden.

Gleichzeitig wollen wir weiterhin entlang der gesamten Wertschöpfungskette nachhaltiges Handeln fördern und unsere langjährige, international anerkannte führende Rolle in diesem Bereich weiter ausbauen.

Dank unserer Finanzkraft sind wir in der Lage, unser Portfolio durch gezielte Akquisitionen weiter zu stärken.

„Wir wollen die strategischen Partnerschaften mit unseren Top-Kunden stärken, um gemeinsam Kategorien und Märkte zu entwickeln oder auszubauen.“

Im Rahmen von „Henkel 2020+“ haben wir ambitionierte Erfolgsgrößen definiert:

- Bis 2020 wollen wir ein organisches Umsatzwachstum pro Jahr von durchschnittlich 2 bis 4 Prozent erzielen.
- Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie soll durchschnittlich um 7 bis 9 Prozent pro Jahr steigen.
- Wir wollen die bereinigte EBIT-Marge verbessern.
- Wir wollen außerdem eine weitere Steigerung des Free Cashflows realisieren.

Um diese Ambitionen zu erreichen, haben wir vier strategische Prioritäten definiert: Wir wollen

- unser Wachstum vorantreiben,
- die Digitalisierung in allen Bereichen beschleunigen,
- unsere Agilität steigern
- und in Wachstum investieren.

Diese Prioritäten möchte ich Ihnen nun im Einzelnen näher erläutern.

In den kommenden Jahren liegt unser Schwerpunkt darauf, unser Wachstum voranzutreiben. Hier geht es vor allem um den klaren Fokus auf unsere Kunden und Konsumenten.

Wir wollen die strategischen Partnerschaften mit unseren Top-Kunden stärken, um gemeinsam Kategorien und Märkte zu entwickeln oder auszubauen.

Dabei ist es uns auch sehr wichtig, dass möglichst viele Mitarbeiter direkte Kontakte mit Kunden und Konsumenten haben. Zudem sollen unsere starken Marken und Technologien weiter an Bedeutung gewinnen: Der Anteil unserer zehn größten Marken soll bis 2020 auf 75 Prozent des Gesamtumsatzes steigen.

Wir wollen bis 2020 auch mehr wertsteigernde Innovationen entwickeln und den Umsatzanteil unserer Top-Innovationen weiter erhöhen.

Dazu sind zum Beispiel neue, integrierte Innovationszentren für den Unternehmensbereich Adhesive Technologies in Planung, die hier in Düsseldorf und Shanghai entstehen sollen. Um unseren Wachstumskurs zu unterstützen, wollen wir bis 2020 unsere Sachinvestitionen auf bis zu 3 Milliarden Euro deutlich erhöhen.

„Mit gezielten Akquisitionen wollen wir zudem unser Portfolio ergänzen und unsere Position in attraktiven Märkten und Kategorien stärken.“

Mit gezielten Akquisitionen wollen wir zudem unser Portfolio ergänzen und unsere Position in attraktiven Märkten und Kategorien stärken.

Um weitere Wachstumsimpulse zu setzen, haben wir zudem eine eigene Corporate Venture Capital-Einheit geschaffen. Diese wird in einem Volumen von bis zu 150 Millionen Euro in Unternehmen investieren, die über besondere Expertise in den Bereichen Digital oder Technologie verfügen.

Als zweite strategische Priorität haben wir Digitalisierung definiert. Denn wir sind überzeugt, dass Digitalisierung sowohl für mehr Effizienz in unseren Prozessen als auch für zusätzliches Wachstum in unseren Märkten sehr wichtig sein wird. Deshalb wollen wir die Digitalisierung in allen Bereichen unseres Unternehmens vorantreiben.

So werden wir in der Vermarktung und im Vertrieb unserer Innovationen und Services noch stärker auf Digitalisierung setzen und den Einsatz digitaler Medien deutlich ausweiten.

Wir wollen in unserem Konsumgütergeschäft Angebote entwickeln, die E-Commerce-Plattformen mit dem traditionellen Einzelhandel verbinden. Darüber hinaus planen wir auch, eigene digitale Plattformen weiterzuentwickeln oder aufzubauen.

Bis zum Jahr 2020 wollen wir unsere „Digital-Umsätze“ auf mehr als 4 Milliarden Euro verdoppeln.

Neben den digitalen Aktivitäten, die auf unsere Absatzmärkte und Kunden ausgerichtet sind, sehen wir auch in der „Industrie 4.0“ großes Potenzial – also der Digitalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Planung und Einkauf über Produktion bis zur Lieferung.

Wir können durch optimierte Vorhersage der Nachfrage unsere Produktions- und Logistikprozesse verbessern und Standorte effizienter nutzen. Wir können unsere Kunden noch verlässlicher beliefern. Und wir verbessern auch die Nachhaltigkeitsbilanz von Henkel.

Wir werden dazu natürlich auch unsere Mitarbeiter aktiv in den digitalen Wandel einbinden und dabei unterstützen, mit neuen Technologien und Arbeitsprozessen erfolgreich umzugehen.

Dazu wollen wir zum Beispiel spezielle digitale Schulungs- und Entwicklungsprogramme anbieten.

„Bis zum Jahr 2020 wollen wir unsere „Digital-Umsätze“ auf mehr als 4 Milliarden Euro verdoppeln.“

Um die Digitalisierung bei Henkel über alle Bereiche hinweg voranzutreiben, haben wir einen Chief Digital Officer benannt. Er wird im Laufe des zweiten Quartals seine Aufgabe bei Henkel antreten und direkt an mich als Vorstandsvorsitzenden berichten.

Unser wirtschaftliches Umfeld wird weiterhin sehr dynamisch sein. Um erfolgreich zu bleiben, müssen wir immer agiler, also beweglicher und schneller, als unsere Wettbewerber bleiben. Damit sind wir bei unserer dritten strategischen Priorität: unsere Agilität zu steigern.

Dazu setzen wir auf unsere motivierten und engagierten Mitarbeiter. Unternehmerisches Denken, eigenverantwortliches Handeln, schnelle Entscheidungen und flexible Anpassung an neue Marktbedingungen – das alles wollen wir weiter stärken.

Zugleich wollen wir auch die Umsetzungsgeschwindigkeit, zum Beispiel bei der Einführung neuer Produkte im Markt, deutlich beschleunigen. Und schließlich wollen wir unsere Geschäftsmodelle, -prozesse und -abläufe weiter vereinfachen und optimieren.

Das bringt mich zu unserer vierten Priorität: Wir wollen gezielt in Wachstum investieren.

Wir wollen unsere Mittel zielgerichtet dort einsetzen, wo wir das größte Wachstums- und Erfolgspotenzial für die Zukunft sehen.

„Wachstum vorantreiben, Digitalisierung beschleunigen, Agilität steigern und in Wachstum investieren – das sind unsere strategischen Prioritäten, auf die wir uns in den kommenden Jahren konzentrieren werden.“

Mit dem sogenannten Net Revenue Management sollen die Effizienz und der Erfolg unserer Vermarktungsaktivitäten gestärkt werden. Durch eine weiter verbesserte Gestaltung unserer Strukturen und Bündelung von Prozessen wollen wir zusätzlich Mittel freisetzen, um unsere Investitionen in Wachstum zu finanzieren. Die Integration unserer Einkaufs-, Produktions- und Logistikprozesse in eine integrierte globale Supply Chain wurde 2016 in Europa erfolgreich abgeschlossen. Sie soll in den kommenden Jahren in allen Regionen weltweit eingeführt werden.

Wachstum vorantreiben, Digitalisierung beschleunigen, Agilität steigern und in Wachstum investieren – das sind unsere strategischen Prioritäten, auf die wir uns in den kommenden Jahren konzentrieren werden. In Verbindung mit unseren fünf Unternehmenswerten leiten uns diese Prioritäten dabei, unser Unternehmen bis 2020 und darüber hinaus noch wettbewerbsfähiger und erfolgreicher zu machen.

Meine Damen und Herren,

bevor ich Ihnen einen Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr gebe, erlauben Sie mir noch einige Worte zu der aktuellen wirtschaftlichen und politischen Situation – insbesondere in Europa.

Hier werden derzeit die Auswirkungen der fortschreitenden Globalisierung, des freien Verkehrs von Waren und Dienstleistungen sowie von Kapital und Arbeitskräften zunehmend kontrovers diskutiert. Dabei entsteht der Eindruck, dass jahrzehntelanger Frieden und wachsender Wohlstand in Europa als Selbstverständlichkeit empfunden werden.

Bei aller berechtigten Kritik und dem Bedarf an Reformen in einzelnen Feldern: Populismus und Polemik sollten nicht den Blick auf die großen Vorteile verstellen, die aus der europäischen Einigung entstanden sind.

Deshalb setzen wir uns dafür ein, dass ein geeintes Europa ein Garant für Freiheit, Demokratie und wirtschaftliche Stabilität bleibt. Dazu gehören gegenseitige Achtung und die Offenheit für unterschiedliche Ansichten und Meinungen.

Bei Henkel leben und arbeiten Tag für Tag mehr als 50.000 Menschen aus den verschiedenen Nationen und Kulturkreisen gut und erfolgreich zusammen – verbunden durch gemeinsame Werte und den gegenseitigen Respekt für Unterschiede.

„Deshalb setzen wir uns dafür ein, dass ein geeintes Europa ein Garant für Freiheit, Demokratie und wirtschaftliche Stabilität bleibt.“

Damit komme ich zu unserem Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr.

Wir erwarten weiterhin ein volatiles und unsicheres Marktumfeld. Währungen werden weiterhin starken Schwankungen unterliegen. Und die Preise für Rohstoffe werden tendenziell steigen. Außerdem rechnen wir mit einem weiterhin hohen Promotions- und Preisdruck – besonders in den Konsumgütergeschäften.

Für das Geschäftsjahr 2017 erwarten wir ein organisches Umsatzwachstum von 2 bis 4 Prozent. Für die bereinigte EBIT-Marge rechnen wir mit einem Anstieg auf mehr als 17 Prozent. Und das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie soll um 7 bis 9 Prozent über dem Niveau von 2016 liegen.

Wie sich unsere Geschäfte in den ersten drei Monaten des laufenden Geschäftsjahres entwickelt haben, werden wir am 11. Mai berichten, wenn wir die Zahlen für das erste Quartal 2017 veröffentlichen.

Meine Damen und Herren,

der Erfolg von Henkel im zurückliegenden Jahr wäre nicht möglich gewesen ohne eine exzellente Zusammenarbeit aller Gremien im Unternehmen. Im Namen des Vorstands von Henkel danke ich daher ganz besonders unseren Aufsichtsräten, den Mitgliedern des Gesellschafterausschusses und den betrieblichen Gremien für ihre wertvolle Unterstützung und ihre wichtigen Beiträge.

„Mit Henkel setzen Sie auf eine langfristige Anlage mit einer nachhaltigen erfolgreichen Entwicklung und attraktiven Rendite.“

Mein besonderer Dank, liebe Frau Bagel-Trah, gilt Ihnen als Vorsitzende des Aufsichtsrates und des Gesellschafterausschusses für Ihr Vertrauen und unsere ausgezeichnete Zusammenarbeit.

Natürlich möchte ich auch Ihnen, unseren Aktionären, herzlich dafür danken, dass Sie uns 2016 wieder Ihr Vertrauen geschenkt haben. Mit Henkel setzen Sie auf eine langfristige Anlage mit einer nachhaltigen erfolgreichen Entwicklung und attraktiven Rendite. Ich kann Ihnen versichern: Wir alle bei Henkel werden uns weiterhin mit aller Kraft für den Erfolg Ihres Unternehmens einsetzen.

Damit wir auch in Zukunft nachhaltig Werte schaffen.

Für unsere Kunden.

Für unsere Mitarbeiter.

Für die Gesellschaft.

Und für Sie, unsere Aktionäre.

Ich bedanke mich herzlich 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.

Rede von Hans Van Bylen, Vorsitzender des Vorstands der Henkel AG & Co. KGaA auf der Henkel AG & Co. KGaA Hauptversammlung am 06.04.2017. Es gilt das gesprochene Wort. Beilage zu AnlegerPlus Heft 4 vom 6. Mai 2017.