

Rede zur Hauptversammlung

Henkel AG & Co. KGaA | Düsseldorf, 9. April 2018



Hans Van Bylen

Vorsitzender des Vorstands
der Henkel AG & Co. KGaA



„2017 war ein erfolgreiches Jahr für Henkel. Wir sind in allen Unternehmensbereichen profitabel gewachsen. Wir sind in allen Regionen organisch gewachsen. Und wir haben unsere Finanzziele erreicht.“

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre.
Verehrte Gäste. Liebe Freunde des Unternehmens Henkel.

Ich heiße Sie herzlich willkommen zu unserer Hauptversammlung. Im Namen des Vorstands sowie unserer Mitarbeiter weltweit.

Wir blicken heute gemeinsam auf ein sehr erfolgreiches Jahr zurück. 2017 haben wir einen Meilenstein beim Umsatz erreicht. Er lag erstmals über 20 Milliarden Euro. Wir haben auch neue Höchststände bei Ergebnis und Marge erzielt.

Wir sind 2017 nachhaltig profitabel gewachsen. Diesen Kurs wollen wir in Zukunft fortführen. Dazu setzen wir

unsere strategischen Prioritäten erfolgreich um. Mit großem Engagement und konkreten Fortschritten.

Der Erfolg von Henkel ist vor allem der Verdienst von unseren mehr als 53.000 Mitarbeitern. Sie sind hoch engagiert. Sie setzen sich für „ihr Unternehmen“ ein. Tag für Tag. Rund um die Welt. Der Einsatz und der Unternehmensegeist unserer Mitarbeiter sind die Grundlage unseres Erfolges.

Daher möchte ich unseren Mitarbeitern ganz besonders danken. Sicher auch in Ihrem Namen. Ich möchte mich an dieser Stelle auch persönlich bedanken. Bei meinen Kollegen im Vorstand. Für die offene, vertrauensvolle und sehr gute Zusammenarbeit.

Wir führen ein Unternehmen mit mehr als 20 Milliarden Euro Umsatz. Und mehr als 53.000 Mitarbeitern. Das ist die Verantwortung und die Leistung eines Teams.

Ganz besonders möchte ich auch Ihnen danken, Frau Bagel-Trah. Für das Vertrauen, das Sie in unsere Arbeit setzen. Sowie für den wertvollen Austausch und die aktive Begleitung unserer Arbeit.

Meine Damen und Herren.

Heute möchte ich über drei wichtige Themen sprechen.

Wie hat sich Henkel im Jahr 2017 entwickelt?
Wie richten wir Henkel auf die Zukunft aus?
Was wollen wir 2018 konkret erreichen?

Ich beginne mit den Zahlen des Geschäftsjahres 2017.

„Wir haben im abgelaufenen Jahr viele neue Höchstwerte erzielt.“

Wir haben im abgelaufenen Jahr viele neue Höchstwerte erzielt.

Wir haben unsere Finanzziele erreicht. Viele davon haben wir sogar übertroffen.

Unser **Umsatz** stieg erstmals auf mehr als 20 Milliarden Euro. Im Jahr zuvor lag er noch bei rund 18,7 Milliarden Euro. Das ist ein Umsatzensprung von rund 1,3 Milliarden Euro. Und ein Meilenstein für Henkel. Das macht uns alle sehr stolz. Insgesamt haben wir den Umsatz um 7 Prozent gesteigert.

Ohne den Einfluss von Akquisitionen oder Währungen erreichten wir ein **starkes organisches Wachstum** von 3,1 Prozent. Wir sind dabei in allen Regionen weltweit gewachsen. In den Wachstumsmärkten. Und auch in unseren reifen Märkten.

Wir haben auch unsere Ertragskraft weiter verbessert. Das **bereinigte betriebliche Ergebnis** stieg auf 3,5 Milliarden Euro.

Damit erhöhte sich die **bereinigte Umsatzrendite** von 16,9 Prozent auf 17,3 Prozent. Auch das ist ein neuer Höchststand für Henkel.

Unser **Ergebnis je Aktie** haben wir ebenfalls auf einen neuen Höchstwert gesteigert. Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie stieg auf 5,85 Euro. Das ist ein Zuwachs von 9,1 Prozent.

Wir liegen damit nicht nur über der von uns angestrebten Bandbreite. Sondern wir übertreffen auch das Ergebniswachstum fast aller Wettbewerber.

„Wir haben unsere Finanzziele erreicht.
Viele davon haben wir sogar übertroffen.“

Und besonders wichtig für Sie, unsere Aktionäre: Wir schlagen heute eine neue Rekorddividende vor. Mit einem Plus von 10,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

Dabei war 2017 kein einfaches Jahr. Wir standen vor zahlreichen Herausforderungen. Es gab politische und wirtschaftliche Unsicherheiten in verschiedenen Märkten. Im Nahen Osten oder in Asien, um nur einige Beispiele zu nennen.

Die Industriekonjunktur war weltweit positiv. Doch die Märkte für Konsumgüter sind und bleiben schwierig. Hier herrscht weiter ein intensiver Preiswettbewerb.

2017 gab es zudem eine Reihe von Naturkatastrophen. Glücklicherweise kamen dabei keine unserer Mitarbeiter zu Schaden. Allerdings waren zum Teil wichtige Bereiche unserer Lieferkette betroffen.

Die Rohstoffpreise sind im Jahresverlauf 2017 gestiegen.

Viele Währungen haben im Laufe des Jahres abgewertet. Das haben wir in unserem Zahlenwerk zunehmend gespürt. Diese Entwicklungen setzten sich 2018 fort. Dennoch haben wir 2017 mit Erfolg abgeschlossen.

Meine Damen und Herren.

Ich habe es am Anfang bereits erwähnt. Henkel hat nun einen Umsatz von mehr als 20 Milliarden Euro erreicht. Das ist ein großer Schritt für uns. Das macht uns alle sehr stolz. Daher möchte ich Ihnen das näher erläutern. Gestatten Sie mir dazu einen kurzen Rückblick in unsere Geschichte. Henkel wurde 1876 gegründet.

Im Jahr 1997 haben wir erstmals 10 Milliarden Euro Umsatz erzielt. Also rund 120 Jahre nach der Gründung. 13 Jahre später, im Jahr 2010, erreichten wir 15 Milliarden Euro Umsatz. Weitere sieben Jahre später, im Jahr 2017, lag er dann erstmals bei 20 Milliarden Euro.

Henkel ist in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen. Diese Entwicklung war getrieben von starkem Wachstum

aus eigener Kraft. Auch Zukäufe haben einen wichtigen Beitrag geleistet.

Doch wir sind nicht nur gewachsen. Wir sind dabei auch immer profitabler geworden. Wir haben die Umsatzrendite stetig verbessert. Sie liegt inzwischen bei mehr als 17 Prozent. Bei einem Umsatz von 20 Milliarden Euro ergibt sich daraus ein betriebliches Ergebnis von 3,5 Milliarden Euro.

„Doch wir sind nicht nur gewachsen.
Wir sind dabei auch immer profitabler
geworden. Wir haben die Umsatzrendite
stetig verbessert.“

Damit komme ich wieder zu unserer erfolgreichen Entwicklung im Geschäftsjahr 2017. Dazu haben alle drei Unternehmensbereiche beigetragen.

Deshalb möchte ich Ihnen nun die Entwicklung der Unternehmensbereiche erläutern.

Ich beginne mit dem Bereich **Adhesive Technologies**. Das ist der größte Unternehmensbereich von Henkel. Er steht für rund die Hälfte unseres gesamten Umsatzes. Und für die Hälfte unseres Ergebnisses.

2017 erzielten wir hier ein sehr starkes organisches Umsatzwachstum von 5 Prozent. Nominal stieg der Umsatz um 4,8 Prozent. Auf 9,4 Milliarden Euro.

Das bereinigte betriebliche Ergebnis erreichte 1,7 Milliarden Euro. Das ist ein Anstieg um 6,4 Prozent. Die bereinigte Umsatzrendite lag bei 18,5 Prozent. Das ist ein Plus von 30 Basispunkten. Und ein neuer Höchstwert. Adhesive Technologies hatte damit ein ausgezeichnetes Jahr.

Wir sind mit unserem Klebstoffgeschäft weltweit Marktführer. Wir decken die gesamte Palette der Anwendungen ab. Wir sind global präsent. Wir sind Partner für viele verschiedene Industrien.

Unsere Innovationen machen Verpackungen von Lebensmitteln sicherer. Mobiltelefone oder Tablets werden leichter und leistungsfähiger. Sie machen Autos nachhaltiger und intelligenter. Sie helfen dabei, Gebäude besser zu isolieren. Und das sind nur einige Anwendungsgebiete.

Kurz: Jeder von Ihnen erlebt Tag für Tag die Vorteile unserer Klebstoffinnovationen. Ich möchte Ihnen die Entwicklung in wichtigen Bereichen vorstellen.

Unser Geschäft mit Klebstoffen für Elektronikanwendungen war 2017 sehr erfolgreich. Hier erzielen wir inzwischen mehr als eine Milliarde Euro Umsatz. 2017 war das Wachstum in diesem Geschäft zweistellig.

Mit Anwendungen für die **Elektronik** sind wir unter anderem in mobilen Endgeräten vertreten. In einem Smartphone können bis zu 50 verschiedene Anwendungen von uns sein. Mit speziellen Beschichtungen können wir die Wärmeentwicklung von Prozessoren in Tablets oder Smartphones kontrollieren.

Der **Automobilbereich** ist für uns ein weiteres wichtiges Segment. Hier haben wir 2017 ein sehr starkes Wachstum verzeichnet. Wir bieten unseren Kunden ein umfassendes Portfolio von mehr als 300 Lösungen. Zum Beispiel im Bereich Elektromobilität, beim Leichtbau oder bei Assistenzsystemen im Auto.

Unsere Klebstoffe und Beschichtungen machen Batterien in Elektroautos kostengünstiger, sicherer und effektiver. Sie verbinden auch neue Werkstoffe, die Autos leichter machen. Unsere Produkte spielen eine wichtige Rolle bei der Digitalisierung des Autos. Sie isolieren zum Beispiel Sensoren und Kameras. Und sie kommen in Bildschirmen und Anzeigen im Auto zum Einsatz.

Auch im Geschäftsfeld **Allgemeine Industrie** sind wir mit unserer Marke Loctite gewachsen. Wir haben Marktanteile im Bereich Fertigung und Montage hinzugewonnen. Loctite ist die größte Marke von Henkel. Sie erreichte 2017 erstmals über 3 Milliarden Euro Umsatz. Darauf sind wir alle stolz. Wir haben das Geschäft 2017 auch durch Akquisitionen gestärkt. Wir haben die Sonderhoff Gruppe erworben. Damit haben wir unsere Kompetenz im Bereich der Dichtstoff-Lösungen ausgebaut. Durch den Kauf von Darex konnten wir unser Portfolio bei Metall-Verpackungen weiter stärken.

„Auch im Geschäftsfeld Allgemeine Industrie
sind wir mit unserer Marke Loctite gewachsen.“

Sie sehen: Wir sind mit Adhesive Technologies in wachstumsstarken Märkten bestens positioniert. Wir haben diese starke Position im vergangenen Jahr ausgebaut. Wir wollen mit diesem Geschäft unser profitables Wachstum in Zukunft weiter vorantreiben.

Nun komme ich zum Unternehmensbereich **Beauty Care**.

Im Geschäftsjahr 2017 haben wir mit Beauty Care ein positives organisches Umsatzwachstum erzielt. Es betrug 0,5 Prozent. Nominal stieg der Umsatz um 0,8 Prozent auf 3,9 Milliarden Euro.

Das bereinigte betriebliche Ergebnis stieg um 2,7 Prozent. Es betrug 665 Millionen Euro. Die bereinigte Umsatzrendite entwickelte sich gut. Sie stieg auf 17,2 Prozent. Das ist ein neuer Höchstwert.

Dabei zeigte sich 2017 ein gemischtes Bild. In einzelnen Segmenten lag das Wachstum unter unseren Erwartungen. In anderen Kategorien waren wir dagegen sehr erfolgreich. Besonders dort, wo wir auch höhere Margen erzielen.

Mit unseren **Colorationen und Stylingprodukten** sind wir sehr stark gewachsen. Und wir haben Marktanteile in verschiedenen Märkten gewonnen.

Erfolgreich waren wir auch in den **USA**. Dazu hat die Markteinführung von **Schwarzkopf** wesentlich beigetragen. Auch die Marke Gliss hat sich in den USA sehr gut entwickelt.

Ich möchte gerne unser **Friseurgeschäft** besonders erwähnen. Hier waren wir 2017 sehr erfolgreich. Wir arbeiten hier eng mit den Friseuren zusammen. Sie wollen immer neue Trends und Stile kreieren. Wir unterstützen sie dabei. Mit unseren Innovationen und unserem Wissen. Wir entwickeln und vermarkten auch gemeinsam mit ihnen neue Produkte. Im letzten Jahr haben wir dieses Geschäft noch einmal deutlich gestärkt. Wir konnten zwei Zukäufe erfolgreich abschließen. Nattura und Zotos. Damit sind wir in den USA jetzt die Nummer 2 im Friseurgeschäft. Und weltweit konnten wir unsere Position als Nummer 3 weiter stärken. Mit diesen Zukäufen wird sich der Umsatz in unserem Friseurgeschäft 2018 auf rund eine Milliarde Euro belaufen. Das ist etwa ein Viertel unseres Beauty Care Geschäftes.

„Insgesamt ist Beauty Care 2017 profitabel gewachsen.“

Insgesamt ist Beauty Care 2017 profitabel gewachsen. Obwohl das Wachstum unter unseren Erwartungen lag, konnten wir den Umsatz weiter steigern. Die Umsatzrendite haben wir deutlich verbessert. Wir haben Marktanteile hinzugewonnen.

Ich komme jetzt zu unserem dritten Unternehmensbereich. Dem Geschäft mit Wasch- und Reinigungsmitteln.

Der Bereich **Laundry & Home Care** erzielte ein gutes organisches Umsatzwachstum. Es betrug 2 Prozent. Nominal stieg der Umsatz um 14,8 Prozent. Auf 6,7 Milliarden Euro. Das starke nominale Umsatzplus geht vor allem auf den Erwerb von Sun Products zurück.

Das bereinigte betriebliche Ergebnis erhöhte sich um 17 Prozent auf 1,2 Milliarden Euro. Die bereinigte Umsatzrendite stieg auf 17,6 Prozent. Auch das ist ein neuer Höchstwert.

Im Bereich Wasch- und Reinigungsmittel halten wir in vielen Kategorien führende Positionen. In zahlreichen Märkten rund um die Welt. Sie alle kennen unsere bekannteste Marke aus diesem Bereich. Persil wurde 1907 erfunden. 2017 haben wir den 110. Geburtstag von **Persil** gefeiert. Der Umsatz mit Persil betrug 2017 rund 1,3 Milliarden Euro. Damit ist Persil die wichtigste Marke im Bereich Wasch- und Reinigungsmittel. Persil ist nicht nur in Deutschland eine Marken-Ikone. Persil gibt es in mehr als 60 Ländern in Europa, dem Nahen Osten, in Asien und inzwischen auch in Nordamerika. Dort haben wir Persil erst vor wenigen Jahren eingeführt.

„Wir sind 2017 in allen Regionen gewachsen. Das ist eine sehr erfreuliche Entwicklung. Und eine tolle Leistung unserer Teams weltweit.“

Wir sind stolz darauf, dass sich Persil in den USA gut entwickelt. Die Kunden schätzen die Premium-Qualität von Persil. Und wir bauen unsere Marktanteile stetig aus.

Aber auch mit unseren **Spezialwaschmitteln** sind wir erfolgreich gewachsen. Unsere Marke Perwoll konnte zweistellig zulegen.

Im Bereich der **WC-Reiniger** hatten wir ebenfalls ein sehr gutes Jahr. Wir sind mit unseren Power-Aktiv Innovationen in über 60 Ländern präsent und erfolgreich.

Der Unternehmensbereich Laundry & Home Care hat sich damit 2017 insgesamt gut entwickelt. Mit steigenden Umsätzen und höherer Umsatzrendite. Beide lagen auf neuen Höchstständen.

Damit komme ich zur Entwicklung von **Henkel in den Regionen**. Wir sind 2017 in allen Regionen gewachsen. Das ist eine sehr erfreuliche Entwicklung. Und eine tolle Leistung unserer Teams weltweit.

In den **Wachstumsmärkten** stieg der Gesamtumsatz auf 8,1 Milliarden Euro. Hier erzielten wir ein starkes organisches Wachstum. Es betrug 5,3 Prozent. Am stärksten war das Wachstum in Osteuropa, Lateinamerika und Asien. Schwieriger war die Entwicklung in Afrika/Nahost. Hier gab es in einigen Ländern Unruhen. Trotzdem konnten wir unseren Umsatz dort organisch leicht steigern. Auch in den **reifen Märkten** erzielten wir ein positives organisches Umsatz-

wachstum. In der Region Westeuropa lag der Umsatz bei rund 6 Milliarden Euro. Das ist eine leichte Steigerung gegenüber dem Vorjahr. Vor allem in Deutschland war die Entwicklung gut.

In Nordamerika haben wir 2017 über 5 Milliarden Euro Umsatz erzielt. Dazu hat besonders die Übernahme von Sun Products beigetragen. Auch aus eigener Kraft sind wir dort erfolgreich gewachsen. Das organische Wachstum betrug 3,0 Prozent. Die USA sind unser größter Markt weltweit. Wir erzielen dort etwa ein Viertel unseres Konzernumsatzes.

Soviel zur Entwicklung von Henkel im Jahr 2017. Ich denke, wir können mit Recht sagen: Wir blicken insgesamt auf ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr zurück. Davon sollen Sie als unsere Aktionäre profitieren.

Wir schlagen Ihnen daher heute eine Dividende von 1,79 Euro je Vorzugsaktie vor. Das ist ein Anstieg von 10,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die vorgeschlagene Dividende ist ein neuer Höchstwert.

„Wir wollen unser nachhaltiges profitables Wachstum fortsetzen. Wir verfolgen anspruchsvolle Ziele. Und wir sind fest entschlossen, diese zu erreichen.“

Die Entwicklung unseres Aktienkurses zeigte im vergangenen Geschäftsjahr hingegen ein gemischtes Bild. Das gilt für die Vorzugsaktien und für die Stammaktien.

Im Juni 2017 hatten beide Aktiengattungen einen Höchststand erreicht. In der zweiten Jahreshälfte entwickelten sie sich aber schwächer. Auf das gesamte Jahr gesehen lagen sie unter dem DAX. Mit dieser Kursentwicklung waren wir nicht zufrieden. Seit Anfang des Jahres entwickelt sich die Henkel Aktie wieder besser als der DAX.

Wir wollen unser nachhaltiges profitables Wachstum fortsetzen. Wir verfolgen anspruchsvolle Ziele. Und wir sind fest entschlossen, diese zu erreichen. Dazu haben wir vier strategische Prioritäten bis 2020 und darüber hinaus definiert:

- Wachstum vorantreiben.
- Digitalisierung beschleunigen.
- Agilität steigern.

➤ In Wachstum investieren.

Ich möchte Ihnen nun unsere Fortschritte im Einzelnen beschreiben.

Ich beginne mit der Priorität **„Wachstum vorantreiben“**.

Wir wollen das Unternehmen noch stärker auf die Bedürfnisse unserer Kunden ausrichten. Das ist für uns sehr wichtig.

In unserem Industriegeschäft haben wir Programme, um mit unseren Top-100-Kunden neue Geschäftspotenziale zu entwickeln. Mit ihnen wollen wir überproportional wachsen.

Im Konsumentengeschäft setzen wir noch mehr auf den digitalen Austausch mit den Verbrauchern. Wir wollen ihre Erwartungen und Bedürfnisse noch besser bedienen.

Wir investieren in unsere Marken und Technologien. Unsere drei Top-Marken sind Loctite, Schwarzkopf und Persil. Sie erzielten 2017 zusammen einen Umsatz von 6,4 Milliarden Euro. Zugleich setzen wir auch auf starke lokale Marken. Diese leisten ebenfalls einen wichtigen Beitrag zu unserem Erfolg.

„Wir führen überzeugende Innovationen und neue Services ein.“

Wir führen überzeugende Innovationen und neue Services ein. Ein Beispiel: Wir haben 2017 eine neue Marke im Friseurgeschäft in den USA eingeführt. Sie heißt „mydentity“. Dabei sind wir neue Wege gegangen. Wir haben die Marke gemeinsam mit einem bekannten Stylisten und Influencer entwickelt: Guy Tang. Wir vermarkten mydentity ausschließlich über digitale Kanäle.

In unserem Industriegeschäft gehen wir ebenfalls neue Wege. Wir investieren zum Beispiel in den 3D-Druck. Das ist eine faszinierende Technologie.

Hierfür haben wir neuartige Materialien und Geräte entwickelt. Sie ermöglichen 3D-Druck-Anwendungen für die industrielle Herstellung von Bauteilen. Wir arbeiten dazu mit Partnern wie Hewlett Packard und Carbon zusammen. Wir investieren auch in unsere Standorte, Anlagen, IT-Systeme und Infrastruktur.

Im laufenden Strategiezyklus von 2017 bis 2020 wollen wir dafür rund 3 Milliarden Euro investieren. 50 Prozent mehr

als den vier Jahren zuvor. Im Geschäftsjahr 2017 stiegen die Investitionen auf mehr als 660 Millionen Euro. Ein Schwerpunkt lag dabei auf unserem Standort in Düsseldorf. Hier haben wir 2017 rund 100 Millionen Euro investiert. Zur Modernisierung und Erweiterung.

So haben wir zum Beispiel unser vollautomatisches Hochregallager deutlich erweitert. Wir haben die Kapazitäten noch einmal mehr als verdoppelt. Hier ist nun Platz für 53 Millionen Pakete Wasch- und Reinigungsmittel. Für den Ausbau haben wir insgesamt 36 Millionen Euro investiert.

Derzeit wird an unserem Standort in Düsseldorf an einem weiteren Großprojekt gearbeitet. Für den Unternehmensbereich Adhesive Technologies bauen wir ein neues Innovationszentrum. Die Vorarbeiten haben bereits begonnen. Hier entsteht ein hochmodernes Gebäude mit zahlreichen Laboren und Forschungseinrichtungen. Gleichzeitig wird das Gebäude auch ein Zentrum für Kunden sein. Sie können dort die Innovations- und Technologiekompetenz unseres Klebstoffgeschäfts direkt erleben.

„Wir investieren zudem in neue Quellen für Wachstum. Dazu gehören auch Akquisitionen. Im Jahr 2017 mit einem Gesamtwert von rund 2 Milliarden Euro.“

Wir investieren zudem in neue Quellen für Wachstum. Dazu gehören auch Akquisitionen. Im Jahr 2017 mit einem Gesamtwert von rund 2 Milliarden Euro.

Ich hatte die wichtigsten Zukäufe bereits erwähnt. Sonderhoff und Darex bei Adhesive Technologies. Und Nattura sowie Zotos bei Beauty Care.

Wir investieren auch in Venture Capital. Hier geht es um neue Technologien, Anwendungen und Geschäftsmodelle. Wir haben dazu 2017 eine Reihe von vielversprechenden Vereinbarungen abgeschlossen.

Dazu gehört eine Beteiligung an Zipjet. Das ist ein Online-Wäsche-Service. Hier kann man seine Wäsche abholen lassen. Und bekommt sie frisch gewaschen direkt nach Hause gebracht. Oder Dropwise. Hier geht es um neuartige und besonders leistungsfähige Beschichtungen. Diese kommen in einer Vielzahl von industriellen Anwendungen zum Einsatz.

Und wir beteiligen uns auch an anderen Venture-Funds. Diese investieren wiederum in Unternehmen und Technolo-

gien, die für uns von Interesse sind. So haben wir ein Investment in einen Fund von Khosla Ventures getätigt.

Ich komme nun zu unserer zweiten Priorität: **„Digitalisierung beschleunigen“**.

„Auch 2017 haben wir unsere Digitalgeschäfte weiter vorangetrieben. Alle Unternehmensbereiche haben ihren digital erzielten Umsatz zweistellig gesteigert.“

Auch 2017 haben wir unsere Digitalgeschäfte weiter vorangetrieben. Alle Unternehmensbereiche haben ihren digital erzielten Umsatz zweistellig gesteigert.

Im Klebstoff-Bereich haben wir eine eigene, erfolgreiche E-Commerce-Plattform. Mit dieser erzielen wir schon heute mehr als 1,5 Milliarden Euro Umsatz.

Im Konsumgütergeschäft gewinnen neben den reinen E-Commerce-Plattformen neue, kombinierte Angebote an Bedeutung. Digitale Vertriebswege und der stationäre Handel wachsen hier immer mehr zusammen.

Darauf stellen sich unsere Partner, die Handelsunternehmen, ein. Wir unterstützen sie dabei mit unserer Kompetenz. Denn wir wissen, wie sich Verbraucher über Produkte informieren. Wir kennen ihr Kaufverhalten.

Nicht nur Marketing und Verkauf verändern sich durch die Digitalisierung. Auch unsere Produktion und die Logistik. Wir investieren in Industrie 4.0. Hier entstehen intelligente Fabriken und zunehmend automatisierte Lieferketten. Ein Beispiel. Wir erfassen schon heute täglich mehr als 500 Millionen Datenpunkte in Produktion und Logistik. Mit Hilfe dieser Informationen können wir unsere Abläufe optimieren.

Wir können nachhaltiger produzieren. Wir können den Verbrauch von Energie oder Wasser verringern. Und wir können unsere Kapazitäten noch besser ausschöpfen.

Die Digitalisierung vollzieht sich in allen Bereichen unseres Unternehmens. Sie berührt und verändert fast jede Tätigkeit.

Deshalb bringen wir die digitale Transformation von Henkel mit Nachdruck voran. Eine wichtige Rolle spielt dabei unser Chief Digital Officer. Er treibt mit seinem Team die digitalen Veränderungsprozesse im Unternehmen. Als Katalysator, Berater und Beschleuniger.

Damit komme ich zur dritten strategischen Priorität. Sie heißt „**Agilität steigern**“.

Wir sind nachhaltig erfolgreich, weil unsere Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln. Diesen Unternehmergeist fördern wir gezielt. Dabei verkürzen wir Informationswege. Wir beschleunigen Entscheidungsprozesse. Wir führen flachere Hierarchien ein. Wir vereinfachen Arbeitsabläufe.

Wir stärken Eigenverantwortung und Eigeninitiative. Kurz: Wir werden agiler, schneller und flexibler. Hierbei haben wir 2017 deutliche Fortschritte gemacht.

Im Konsumentenbereich haben wir die Einführungszeiten für Innovationen wesentlich verkürzt. Wir entwickeln flexiblere Geschäftsmodelle. So können wir schneller auf Veränderungen im Markt reagieren.

Im Klebstoff-Bereich haben wir 26 eigenständige Steuerungseinheiten geschaffen. Diese arbeiten eng mit unseren Kunden. Das ist einer der Gründe für den Erfolg unseres Klebstoffgeschäfts.

2017 haben wir Henkel deutlich agiler gemacht.

„Wir investieren in Wachstum.“

Damit komme ich zur vierten strategischen Priorität. **Wir investieren in Wachstum.**

Wir haben bei Henkel eine starke Kostendisziplin. Doch wir wollen die Effizienz im Unternehmen weiter erhöhen. Dazu setzen wir vier Initiativen um.

Wir wollen unseren Ressourceneinsatz optimieren. Mit ONE!ViEW verbessern wir die Kostentransparenz weltweit.

Zudem haben wir unsere Preis- und Promotionsaktivitäten effizienter gestaltet. Das sogenannte Net Revenue Management haben wir in allen Unternehmensbereichen eingeführt.

Wir machen unsere Strukturen und Prozesse ständig effizienter. Zum Beispiel durch eine stärkere Automatisierung von Prozessen in den Shared Service Centern.

Wir bündeln unsere weltweite Produktion und Logistik in einer Organisation. Mit ONE!Global Supply Chain schöpfen wir Synergien bereichsübergreifend aus.

Wir erwarten aus diesen vier Initiativen deutliche Kostenvorteile. Im Jahr 2020 sollen es insgesamt mehr als 500 Millio-

nen Euro jährlich sein. Damit können wir unsere Profitabilität weiter verbessern und in neues Wachstum investieren.

Sie sehen: Wir haben in allen Feldern unserer strategischen Prioritäten sehr gute Fortschritte gemacht.

Und wir sind auf einem guten Weg, unsere Ambitionen für das Jahr 2020 zu erreichen.

Daran werden wir mit Nachdruck weiterarbeiten.

„Wir haben in allen Feldern unserer strategischen Prioritäten sehr gute Fortschritte gemacht.“

Meine Damen und Herren.

Bei Henkel hat **nachhaltiges Handeln** einen hohen Stellenwert. Das ist einer unserer Unternehmenswerte.

Wir fördern Nachhaltigkeit. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Gemeinsam mit unseren Partnern. Unseren Lieferanten, unseren Kunden sowie den Verbrauchern. Henkel steht für ein langfristiges Bekenntnis zur Nachhaltigkeit. Wir wollen hier unsere führende Rolle weiter stärken. Dazu haben wir eine klare Strategie und fest definierte Ziele. Bis 2020 und 2030.

Unsere Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit wurden 2017 erneut von zahlreichen internationalen Ratingagenturen bestätigt.

Henkel wurde zum Beispiel im Dow Jones Sustainability Index World als „Global Leader“ gewürdigt. Das heißt: Wir sind das „global führende Unternehmen in unserer Industrie“. Darauf sind wir sehr stolz!

Diese Erfolge verdanken wir vor allem unseren engagierten Mitarbeitern.

Mit einem gezielten Programm haben wir 2017 mehr als 50.000 unserer Mitarbeiter weltweit zu Nachhaltigkeitsbotschaftern geschult.

Das ist für uns ein wichtiger Beitrag, nachhaltiges Handeln zu fördern. Und Ausdruck unserer gesellschaftlichen Verantwortung.

Meine Damen und Herren.

2017 war ein erfolgreiches Jahr für Henkel. Wir sind in allen Unternehmensbereichen profitabel gewachsen. Wir

sind in allen Regionen organisch gewachsen. Und wir haben unsere Finanzziele erreicht. Zum Teil sogar mehr als das.

Bei unseren strategischen Initiativen und Projekten konnten wir große Fortschritte machen. Auf dieser starken Basis werden wir unsere erfolgreiche Entwicklung fortführen.

Was erwarten wir nun konkret für das Jahr 2018?

Blicken wir zunächst auf die Weltwirtschaft. Die konjunkturelle Lage ist insgesamt gut. Doch es gibt eine Reihe von Punkten, die Anlass zur Sorge geben.

So ist in Europa immer noch nicht geklärt, wie der Brexit ausgestaltet wird. Diese Unsicherheit ist eine Belastung für die Wirtschaft. Zudem gab es jüngst Diskussionen um Zölle, Handelsbeschränkungen und mögliche Gegenmaßnahmen. Auch das ist für die wirtschaftliche Entwicklung weltweit nicht förderlich.

„2017 war ein erfolgreiches Jahr für Henkel. Wir sind in allen Unternehmensbereichen profitabel gewachsen.“

Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass die Preise für Rohstoffe und Verpackungen im Vergleich zum Vorjahr weiter ansteigen.

Ein großes Thema werden die Wechselkurseffekte bleiben. Wir erwarten hier weiter eine sehr hohe Volatilität. Wir rechnen damit, dass im Vergleich zu 2017 der US-Dollar gegenüber dem Euro weiter abwertet. Außerdem könnten sich einige für uns wichtige Währungen in den Wachstumsmärkten weiter abschwächen.

Blicken wir auf die für uns relevanten Branchen. Wir erwarten, dass das Wachstum in der Industrieproduktion etwas stärker sein wird als im Bereich Konsum und Handel. Im Konsumgütergeschäft wird sich der intensive Preiswettbewerb 2018 weiter fortsetzen.

Sie haben es sicherlich verfolgt: Unser Jahresstart verlief nicht nach unseren Vorstellungen. Wir haben hierüber bereits Mitte März berichtet. Wir hatten zum Jahresbeginn Lieferschwierigkeiten in unseren Konsumgütergeschäften in Nordamerika. Die Ursache dafür war eine Umstellung unserer Liefer- und Logistiksysteme. Die insgesamt angespannte Lage im Transportmarkt in den USA kam erschwerend hinzu.

Unser Klebstoffgeschäft und unser Friseurgeschäft waren von diesen Problemen nicht betroffen. Wir haben solche Umstellungen bereits in vielen anderen Ländern vorgenommen. Dort ist es nicht zu Schwierigkeiten gekommen.

Dennoch belastet dieser Vorfall die Geschäftsentwicklung von Laundry & Home Care sowie von Beauty Care im ersten Quartal. Wir erwarten, dass sich im Laufe des zweiten Quartals die Lieferkette wieder normalisieren wird. Wir bedauern sehr, dass es zu diesen Problemen gekommen ist. Die Ursachen dafür sind erkannt. Sie werden mit Hochdruck bearbeitet. Das hat für uns im Vorstand Priorität.

„Wir bestätigen heute unseren Ausblick für den Henkel-Konzern für das Gesamtjahr.“

Damit komme ich zum **Ausblick für 2018**.

Wir bestätigen heute unseren Ausblick für den Henkel-Konzern für das Gesamtjahr.

Das heißt konkret:

► Wir erwarten ein organisches Umsatzwachstum von 2 bis 4 Prozent.

► Für die bereinigte Umsatzrendite erwarten wir eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr auf mehr als 17,5 Prozent.

► Für das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie erwarten wir einen Anstieg von 5 bis 8 Prozent. Die Prognose für das EPS-Wachstum spiegelt insbesondere die Unsicherheit an den Währungsmärkten wider. Hier geht es vor allem um die Entwicklung des US-Dollars.

Meine Damen und Herren.

Im Namen des Vorstands von Henkel möchte ich mich bei unseren Aufsichtsgremien für ihre wertvolle Unterstützung bedanken.

Besonders erwähnen möchte ich an dieser Stelle auch die ausscheidenden Gremienmitglieder. Hier schließe ich mich gerne dem Dank an, den Frau Bagel-Trah ausgesprochen hat.

Insbesondere Ihnen, Herr Zander, möchte ich für die gute und konstruktive Zusammenarbeit danken. Sie sind seit 45 Jahren bei Henkel. Seit 20 Jahren sind Sie Vorsitzender des Betriebsrats. 1993 wurden Sie in den Aufsichtsrat gewählt

und sind heute zum 25. Mal bei der Hauptversammlung auf der Bühne. Sie haben sich immer für die Belange der Henkelaner und die erfolgreiche Entwicklung von Henkel eingesetzt. Dafür möchte ich Ihnen danken. Auch im Namen aller Mitarbeiter.

Meine sehr verehrten Aktionärinnen und Aktionäre. Unser Dank gilt auch Ihnen. Vielen Dank, dass Sie uns vertrauensvoll begleiten.

Schließlich danken wir auch unseren Kunden und Konsumenten.

Für ihr Vertrauen in unser Unternehmen, in unsere Marken und Innovationen.

Im Namen aller Mitarbeiter von Henkel verpflichten wir uns, auch weiterhin nachhaltig Werte zu schaffen. Wir wollen die erfolgreiche Entwicklung von Henkel weiter vorantreiben. Das ist unser gemeinsames Ziel.

Herzlichen Dank 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 09.04.2018. Es gilt das gesprochene Wort. Beilage zu AnlegerPlus Heft 4 vom 5. Mai 2018.