

# Rede zur Hauptversammlung

Henkel AG & Co. KGaA | Düsseldorf, 8. April 2019



**Hans Van Bylen**

Vorsitzender des Vorstands  
der Henkel AG & Co. KGaA



**„Bei Henkel sind wir sehr stolz auf unsere Erfolge bei nachhaltigem Handeln. Unsere führende Position wurde auch 2018 wieder gewürdigt. Wir gehören in allen wichtigen Rankings und Ratings zur Spitze in unserer Industrie.“**

Sehr geehrte Damen und Herren.

Verehrte Gäste.

Liebe Freunde des Unternehmens Henkel.

Ich heiße Sie herzlich willkommen zu unserer Hauptversammlung! Im Namen des Vorstands. Sowie unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit.

Ich möchte Ihnen zunächst die Entwicklung von Henkel im Jahr 2018 erläutern.

Wie haben wir uns in den verschiedenen Regionen entwickelt?

Wie waren die Geschäfte in unseren drei Unternehmensbereichen?

Wie hat sich unser Marktumfeld verändert?

Und wie hat sich das in unseren Ergebnissen niederschlagen?

Dann will ich den Blick nach vorne richten. Wie positionieren wir uns für die Zukunft? Welche strategischen

Prioritäten verfolgen wir? Was erwarten wir für 2019? Und die Zukunft?

Zunächst der Blick zurück. 2018 war für Henkel insgesamt ein erfolgreiches Geschäftsjahr. Vor allem, wenn man die schwierigen Rahmenbedingungen betrachtet.

Hier möchte ich besonders die negativen Wechselkurseffekte nennen. Noch nie waren sie so stark wie 2018. Insgesamt 1,1 Milliarden Euro. Hinzu kamen stark steigende Material- und Rohstoffpreise. Auch sie haben unser Geschäft belastet.

Außerdem trübte sich das wirtschaftliche Umfeld weltweit ein. Dafür gab es verschiedene Gründe. Die Kontroversen um den freien Welthandel. Die Einführung von zusätzlichen Zöllen. Das langsamere Wachstum in China. Sowie die Unsicherheiten über den Brexit.

Anfang 2018 kamen Herausforderungen im eigenen Unternehmen dazu. Unsere Konsumgütergeschäfte in Nord-

amerika hatten Lieferschwierigkeiten. Darüber hatte ich Sie auf der letzten Hauptversammlung bereits informiert.

Wir haben entschlossen gehandelt. Die Probleme konnten wir im Lauf des zweiten Quartals lösen. Inzwischen ist unsere Servicequalität in Nordamerika höher als zuvor.

Trotz dieser Herausforderungen war 2018 ein gutes Jahr für Henkel.

- ▶ Wir haben unser profitables Wachstum weiter fortgesetzt.
- ▶ Ein gutes organisches Wachstum erzielt.
- ▶ Und neue Höchststände bei Ergebnis und Profitabilität erreicht.
- ▶ Wir haben unsere Geschäfte auch durch Akquisitionen gestärkt.
- ▶ Zugleich haben wir unseren hohen Kostenfokus beibehalten.
- ▶ Wir haben unsere strategischen Prioritäten mit Nachdruck verfolgt. Und wichtige strategische Initiativen erfolgreich umgesetzt.
- ▶ Wir haben die digitale Transformation von Henkel weiter vorangetrieben.
- ▶ Wir haben in allen Bereichen nachhaltiges Handeln gestärkt.
- ▶ Wir haben unsere Wettbewerbsfähigkeit weiter verbessert.
- ▶ Und so die Grundlagen für eine erfolgreiche Zukunft von Henkel geschaffen.

Das haben wir vor allem dem Engagement unserer Mitarbeiter zu verdanken. 53.000 Henkelanern rund um die Welt. Sie haben 2018 zu einem erfolgreichen Jahr für Henkel gemacht. Mit ihrem Einsatz. Ihrem Unternehmergeist. Und ihrer Ausrichtung auf unsere Kunden.

### „Das organische Umsatzwachstum lag bei 2,4 Prozent.“

Dafür möchte ich ihnen danken! Im Namen des gesamten Vorstands. Und sicher auch in Ihrem Namen, sehr verehrte Aktionäre!

Kommen wir zur Geschäftsentwicklung 2018 im Detail.

Das organische Umsatzwachstum lag bei 2,4 Prozent. Ohne die Einflüsse von Währungen sowie Akquisitionen und Verkäufen.

Diese Einflüsse waren 2018 besonders hoch. Vor allem durch die Wechselkurse. Insgesamt wurde unser Umsatz dadurch um rund 1,1 Milliarden Euro belastet. Dennoch erzielten wir 19,9 Milliarden Euro Umsatz. Und lagen damit in etwa auf dem Niveau des Vorjahres.

### „Henkel ist finanziell kerngesund.“

Beim Ergebnis haben wir neue Höchstwerte erreicht. Das um Sondereinflüsse bereinigte Ergebnis vor Zinsen und Steuern stieg erneut an. Auf 3,5 Milliarden Euro. Das ist das bisher höchste Ergebnis für Henkel.

Die bereinigte Umsatzrendite stieg auf 17,6 Prozent. Auch das ist ein neuer Höchststand.

Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie stieg auf 6 Euro und 1 Cent. Das ist ein Wachstum von 2,7 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Und damit ebenfalls ein neuer Höchstwert. Ohne die Wechselkurseffekte hätte das Wachstum rund 7 Prozent betragen.

Unser Free Cashflow entwickelte sich ebenfalls sehr gut. Er stieg auf 1,9 Milliarden Euro.

Daher konnten wir auch unseren Schuldenstand weiter verringern. Er lag zum Jahresende 2018 bei rund 2,9 Milliarden Euro.

Henkel ist finanziell kerngesund. Wir wachsen aus eigener Kraft. Wir haben eine hohe Profitabilität. Wir generieren freie Mittel, um weiter in unsere Geschäfte zu investieren.

Wir haben einen niedrigen Schuldenstand. Und hervorragende Ratings. Kurz gesagt: Wir haben alle Möglichkeiten, unsere Zukunft aktiv zu gestalten.

Dazu gleich mehr. Doch zuvor möchte ich noch über die Umsatzentwicklung in den Regionen berichten. Und in unseren Unternehmensbereichen.

In den Wachstumsmärkten verzeichneten wir wieder ein sehr starkes Wachstum. Es lag bei 6,3 Prozent. Unser Umsatz betrug dort 8,1 Milliarden Euro. Das entspricht 40 Prozent des Konzernumsatzes.

Der Umsatz in den reifen Märkten belief sich auf 11,7 Milliarden Euro. Damit lag er leicht unter dem Vorjahres-

wert. Wir konnten in allen Regionen bis auf Nordamerika wachsen. Das lag vor allem an den Lieferschwierigkeiten in unseren Konsumgütergeschäften.

Werfen wir auch einen Blick auf die drei Unternehmensbereiche.

Adhesive Technologies ist der größte Unternehmensbereich von Henkel. Er steht für rund die Hälfte unseres gesamten Umsatzes. Und für die Hälfte unseres Ergebnisses.

Wir sind mit diesem Geschäft weltweit Marktführer. Wir sind global präsent. Und wir verfügen über alle wichtigen Technologien in dieser Industrie. Damit sind wir ein starker Partner für Kunden in vielen verschiedenen Branchen. Für sie entwickeln wir hochwirksame Lösungen.

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

„Die positive Entwicklung zeigte sich auch im Ergebnis.“

Adhesive Technologies erzielte 2018 mit 4 Prozent ein starkes organisches Umsatzwachstum. Insgesamt lag der berichtete Umsatz bei 9,4 Milliarden Euro. Das entspricht dem Niveau des Vorjahres.

Alle Geschäftsfelder trugen zum starken organischen Umsatzwachstum bei. Vor allem im Bereich Allgemeine Industrie erzielten wir deutliche Zuwächse. Auch in anderen Geschäftsfeldern konnten wir stark wachsen. Dazu zählen Verpackungsklebstoffe, Elektronik sowie Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau. Im Bereich Transport & Metall verzeichneten wir ein gutes Wachstum.

Die positive Entwicklung zeigte sich auch im Ergebnis. Die bereinigte Umsatzrendite stieg auf 18,7 Prozent. Damit war Adhesive Technologies ein wichtiger Treiber unseres profitablen Wachstums im abgelaufenen Geschäftsjahr.

Kommen wir nun zu unserem zweiten Unternehmensbereich. Beauty Care.

Hier haben wir 2018 einen Umsatz von fast 4 Milliarden Euro erzielt. Das ist ein Zuwachs von 2,1 Prozent. Die organische Umsatzentwicklung war mit -0,7 Prozent hingegen leicht rückläufig.

„Trotz der Herausforderungen hat Beauty Care sein hohes Profitabilitäts-Niveau gehalten.“

Wir haben bei Beauty Care zwei große Geschäftsfelder.

Erstens das Professional-Geschäft mit Friseuren. Hier erzielen wir mittlerweile einen Umsatz von mehr als 1 Milliarde Euro. Das ist etwa ein Viertel von Beauty Care. Dieses Geschäft war 2018 wieder sehr erfolgreich. Wir haben hier ein starkes organisches Umsatzwachstum erreicht.

Zweitens das Retail-Geschäft. Mit Produkten für Konsumenten. Das umfasst vor allem Haarpflege, Haarstyling und Colorationen. Aber auch Mund- und Körperpflege. Hier lag der Umsatz bei rund 3 Milliarden Euro.

Im Retail-Geschäft war die Entwicklung geteilt. Bei Haarpflegeprodukten war sie rückläufig. Hingegen waren die Geschäfte mit Colorationen sehr erfolgreich. Ebenso wie mit Haarstyling.

Trotz der Herausforderungen hat Beauty Care sein hohes Profitabilitäts-Niveau gehalten. Die bereinigte Umsatzrendite lag bei 17,1 Prozent.

Unser dritter Unternehmensbereich ist Wasch- und Reinigungsmittel.

Hier verzeichneten wir 2018 eine gute Entwicklung. Der Umsatz stieg organisch um 1,9 Prozent. Der berichtete Umsatz ging gegenüber dem Vorjahr um 3,5 Prozent zurück. Vor allem wegen der starken Wechselkurseffekte.

Auch hier haben wir zwei Geschäftsfelder: Waschmittel. Und Reinigungsmittel. Beide haben 2018 eine gute organische Umsatzentwicklung erreicht.

Im Geschäftsfeld Waschmittel sind wir insbesondere durch erfolgreiche Innovationen gewachsen. Den stärksten Beitrag leistete dabei unsere Top Marke Persil. Wir sind mit Persil in über 60 Ländern weltweit präsent. 2018 erzielten wir damit 1,3 Milliarden Euro Umsatz. Und ein Wachstum von 8 Prozent.

Im Geschäftsfeld Reinigungsmittel waren die Bereiche Handgeschirrspülmittel und WC-Produkte die stärksten Wachstumstreiber.

Der Unternehmensbereich konnte die Umsatzrendite weiter verbessern. Sie stieg auf 18,1 Prozent.

„Wir blicken insgesamt auf ein gutes Geschäftsjahr zurück.“

Soviel zur Geschäftsentwicklung von Henkel im Jahr 2018.

Ich denke, wir können mit Recht sagen: Wir blicken insgesamt auf ein gutes Geschäftsjahr zurück.

An dieser Entwicklung wollen wir auch Sie beteiligen. Unsere Aktionäre.

Daher haben wir Ihnen heute eine Dividende von 1 Euro 85 Cent je Vorzugsaktie vorgeschlagen. Für die Stammaktien sind es 1 Euro 83 Cent. Das ist ein Anstieg von jeweils 3,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die vorgeschlagenen Dividenden sind neue Höchstwerte.

Als unsere Aktionäre blicken Sie auch auf den Aktienkurs.

Die Entwicklung der Aktienmärkte war 2018 insgesamt negativ. Der Dax hat über 18 Prozent verloren. Das hat auch die Henkel-Aktie beeinflusst. Der Kurs der Henkel-Vorzugsaktie lag zum Jahresende 2018 um 13,5 Prozent unter dem Vorjahreswert. Das ist besser als der DAX. Und auch besser als viele direkte Wettbewerber.

Wir wissen, dass die Entwicklung der Aktie nicht Ihren Erwartungen entspricht. Und seien Sie versichert: ... auch nicht unseren Erwartungen.

Wir wollen bei Henkel nachhaltig Werte schaffen. Für unsere Kunden. Für unsere Mitarbeiter. Für Sie, unsere Aktionäre. Und für die Gesellschaft. Dazu verfolgen wir eine langfristige Strategie.

Wir wollen nachhaltig profitabel wachsen.

Mit „Henkel 2020+“ verfolgen wir klare Ambitionen für die Zukunft. Bis 2020 und darüber hinaus. Unsere vier strategischen Prioritäten lauten: Wachstum vorantreiben.

Digitalisierung beschleunigen. Agilität steigern. Und: In Wachstum investieren.

Wir sind bei der Umsetzung unserer Strategie sehr gut vorangekommen. Im Jahr 2018 haben wir viele wichtige strategische Initiativen realisiert.

Wir wollen unser Wachstum vorantreiben. In unseren Märkten auf der ganzen Welt. Dazu legen wir einen Schwerpunkt auf Innovationen.

Wir haben die Entwicklung von Innovationen weiter beschleunigt. In unseren Industrie- und Konsumgütergeschäften. Auch die enge Zusammenarbeit mit Kunden ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Sie geben uns Impulse. Mit ihnen entwickeln wir neue Geschäfte.

„Aus allen Branchen.  
Und aus aller Welt.“

2018 haben wir in Düsseldorf den Grundstein für ein neues Innovationszentrum gelegt. Für Adhesive Technologies. Eine Investition von mehr als 130 Millionen Euro. Hier werden ab nächstem Jahr 350 Forscher und Anwendungsexperten arbeiten. Hier werden wir auch unsere Kunden willkommen heißen. Aus allen Branchen. Und aus aller Welt.

Das ist die größte Einzelinvestition, die wir am Standort Düsseldorf bislang gemacht haben. Ein klares Bekenntnis zur Bedeutung von Innovationen. Und zu unserem Heimatstandort.

Doch wir stärken unser Wachstum nicht nur aus eigener Kraft. Wir erwerben auch andere Unternehmen und Geschäfte. Denn Akquisitionen sind Teil unserer Strategie.

2018 haben wir bei der Integration von erworbenen Geschäften gute Fortschritte erzielt. Wir haben auch weitere Akquisitionen getätigt. In unserem Industriegeschäft. Und bei den Konsumgütergeschäften. Rund um die Welt. Diese Zukäufe ergänzen unser Portfolio. Und sie stärken unsere Wettbewerbsfähigkeit.

Wir erschließen auch neue Wachstumsquellen. Mit unserer Corporate Venture Capital-Einheit investieren wir in neue Technologien und Geschäftsmodelle. Wir beteiligen uns an Start-ups. Sowie an anderen Venture-Fonds. Dafür

sind rund 150 Millionen Euro geplant. Ende 2018 war bereits die Hälfte davon investiert.

Unsere zweite strategische Priorität ist: Digitalisierung beschleunigen.

Wir wollen unsere digitalen Geschäfte stärken. Der digitale Umsatz von Henkel legte währungsbereinigt zweistellig zu. Vor allem in unseren Konsumgütergeschäften war die organische Entwicklung sehr gut. Mehr als 30 Prozent plus.

Im Bereich Industrie 4.0 haben wir weiter gezielt investiert. In unsere Produktion und Logistik. Die sogenannte Supply Chain. Wir erheben dort inzwischen täglich mehr als eine Milliarde Datenpunkte. Das ermöglicht uns eine optimierte Steuerung unserer Anlagen. Wir können sie besser auslasten. Wir können den Verbrauch von Energie oder Wasser genau messen. Wir können Wartungsarbeiten besser planen. Das führt zu höherer Qualität. Steigender Wirtschaftlichkeit. Und auch mehr Nachhaltigkeit in unserer Produktion.

„Wir treiben die digitale Transformation von Henkel mit Nachdruck voran.“

Wir treiben die digitale Transformation von Henkel mit Nachdruck voran.

Henkel X ist für uns eine wichtige Plattform, um die digitale Transformation weiter zu beschleunigen. Wir haben ein exklusives Netzwerk aufgebaut. Dabei handelt es sich um rund 150 externe Mentoren. Darunter sind Gründer, digitale Experten und Vordenker. Sie unterstützen und beraten unsere Mitarbeiter bei digitalen Projekten und Initiativen.

Wir stärken die digitalen Kompetenzen unserer Mitarbeiter. Sie können mit einem Digital-Test ihren Wissensstand ermitteln. Dann unterstützen wir sie gezielt. Mit Trainingsangeboten. Zugeschnitten auf ihre Aufgaben.

Unsere dritte Priorität ist: Wir steigern die Agilität im gesamten Unternehmen.

Wir fördern die Offenheit für Veränderungen. Damit wir schneller und flexibler auf die Chancen und Herausforderungen in unserem Umfeld reagieren können.

Wir stärken den Unternehmergeist unserer Mitarbeiter und Teams. Wir bauen Hierarchien ab. Wir setzen auf Eigenverantwortung und schaffen mehr Gestaltungsspielräume. Damit neue Ideen und Geschäftsmodelle schneller umgesetzt werden. Wir haben dazu neue Leitlinien für die Zusammenarbeit und das Führungsverhalten entwickelt. Die sogenannten Leadership Commitments. Sie gelten für alle Mitarbeiter weltweit.

Unsere vierte strategische Priorität lautet: In Wachstum investieren.

Dazu haben wir vier große Einzelinitiativen. Ab 2020 sollen sie jährliche Effizienzgewinne von mehr als 500 Millionen Euro bringen. 2018 haben wir dabei sehr gute Fortschritte gemacht. Bereits mehr als die Hälfte der angestrebten Effizienzgewinne haben wir erreicht.

„Wir machen hier kontinuierlich Fortschritte.“

Meine Damen und Herren.

Bei Henkel sind wir sehr stolz auf unsere Erfolge bei nachhaltigem Handeln. Unsere führende Position wurde auch 2018 wieder gewürdigt. Wir gehören in allen wichtigen Rankings und Ratings zur Spitze in unserer Industrie.

Wir machen hier kontinuierlich Fortschritte. In allen Bereichen. Sowie entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Ein besonderer Schwerpunkt ist der verantwortungsvolle Umgang mit Kunststoffen. Denn Plastikmüll ist zu einem ernstesten Problem geworden. Weltweit. Das betrifft insbesondere die Verschmutzung der Weltmeere. An einer Lösung müssen alle mitwirken. Die Kunststoffhersteller. Die Konsumgüterindustrie. Der Handel. Die Verbraucher. Sowie die Politik. Eine Lösung finden wir nur gemeinsam!

Wir leisten dazu unseren Beitrag. Wir konzentrieren uns dabei auf drei Bereiche. Erstens, die Nutzung von nachhaltigen Materialien. Zweitens, die Entwicklung intelligenter Verpackungsdesigns. Und drittens, das Schließen des Rohstoff-Kreislaufs.

Schon heute sind mehr als 80 Prozent unserer Verpackungen recycelbar, wiederverwendbar oder kompostierbar. In den nächsten Jahren werden es 100 Prozent sein.

Gleichzeitig setzen wir immer mehr Recycling-Plastik in unseren Verpackungen ein.

Wir engagieren uns auch in verschiedenen Initiativen und Partnerschaften. Zum Beispiel mit der „Plastic Bank“. Sie richtet Sammelstellen für Plastik ein. In Ländern, die bislang kein Recyclingsystem haben. Die ersten Henkel-Produkte mit Plastik aus dieser Initiative sind bereits im Handel.

Oder als Gründungsmitglied der globalen „Alliance to End Plastic Waste“. Das ist ein Zusammenschluss von rund 30 internationalen Konzernen. Gemeinsam entwickeln wir neue Ansätze für weniger Plastikabfälle.

**„Vereinfacht gesagt:  
Wir handeln nachhaltiger.“**

Unsere starke Leistung im Bereich Nachhaltigkeit wird auch von Anlegern geschätzt. Wir haben im vergangenen Jahr eine „grüne Kreditlinie“ von 1,5 Milliarden Euro erhalten. Vereinfacht gesagt: Wir handeln nachhaltiger. Und die Zinsen für unsere Kredite werden günstiger.

Sie sehen: Nachhaltigkeit bei Henkel hat viele Dimensionen. Und wir machen überall Fortschritte. Denn nachhaltiges Denken und Handeln sind uns wichtig. Sie sind Teil unserer Unternehmenskultur. Und unserer Werte. Und das aus gutem Grund: Denn für uns ist nachhaltiges Handeln ein Wettbewerbsvorteil. Für unsere Kunden wird das immer wichtiger. In allen Branchen.

Wir stehen zu unserer gesellschaftlichen Verantwortung. Und wir handeln. Ganz konkret. Wir bieten allen Mitarbeitern in Deutschland eine attraktive Absicherung gegen große Risiken an. Gegen Berufsunfähigkeit mit einer attraktiven Versicherung. Gegen Krankheiten durch die umfassende Übernahme von Vorsorgeuntersuchungen. Und mit einer eigenen Pflegeversicherung. Damit sind wir im DAX das erste Unternehmen.

Wir fördern auch die Vielfalt bei Henkel. Denn eine vielfältige Belegschaft ist für uns ein Erfolgsfaktor. Wir sind in weit über 100 Ländern weltweit tätig. Wir erzielen mehr als 85 Prozent unseres Umsatzes im Ausland. Vier von fünf Henkelanern arbeiten außerhalb von Deutschland. Hier sind unsere Märkte. Unsere Kunden. Und unsere Partner.

Daher brauchen wir eine hohe Vielfalt bei unseren Mitarbeitern. Dabei geht es um verschiedene Nationalitäten und kulturelle Vielfalt. Aber auch um den Anteil von Frauen in der Belegschaft. Im Management. Und in den Gremien. Hier liegen wir im DAX an der Spitze. Das hat zum Beispiel Ende 2018 die Boston Consulting Group in einer Studie ermittelt.

**„Vielfalt. Weltoffenheit.  
Gegenseitiger Respekt.“**

Vielfalt. Weltoffenheit. Gegenseitiger Respekt. Trotz aller Unterschiede. Das sind die Grundlagen für die erfolgreiche Entwicklung eines global tätigen Unternehmens.

Daher setzen wir uns auch für ein geeintes Europa ein. Zusammen ist Europa ein Wirtschaftsraum mit rund 500 Millionen Menschen. Mit freiem Verkehr für Arbeitskräfte. Für Kapital. Für Innovationen und Ideen. Für Unternehmer. Mit hohen Standards. Für den Schutz der Umwelt. Und der Bürger.

Wir haben ein klares Interesse an einem starken Europa. Auch wenn es viel zu tun gibt. Wir haben uns daher dem Aufruf zur Europawahl im Mai angeschlossen. Und unsere Mitarbeiter ermutigt, ihre Stimme abzugeben. Damit Europa im internationalen Wettbewerb auch in Zukunft erfolgreich bleibt. Damit Europa auch weiter für Frieden und Wohlstand steht.

Meine Damen und Herren.

Soviel zur Entwicklung im Jahr 2018.

Nun möchte ich heute den Blick nach vorne richten. Auf das aktuelle Geschäftsjahr. Und die folgenden Jahre.

Sie wissen: Wir verfolgen eine langfristige Strategie. Mit klaren Prioritäten. Bei der Umsetzung sind wir auf einem sehr guten Weg. Und: Wir sind finanziell kerngesund. Mit den notwendigen Mitteln, um unsere Zukunft zu gestalten. Und Wachstumschancen zu nutzen.

Das möchten wir in Zukunft noch stärker tun. Wir werden noch mehr in Wachstum investieren. 300 Millionen Euro zusätzlich. Ab diesem Jahr. Der Schwerpunkt liegt auf unseren Konsumentengeschäften. Und der digitalen Transformation.

Henkel hat auch bisher schon kräftig investiert. Allein im vergangenen Jahr flossen mehr als 800 Millionen Euro Investitionen in Sachanlagen. Wir geben Jahr für Jahr rund 500 Millionen für Forschung und Entwicklung aus. Und wir investieren auf hohem Niveau in unsere Marken und Technologien.

Die erhöhten Aufwendungen werden in diesem Jahr unsere Ergebnisse beeinflussen. Das spiegelt sich auch in unserem Ausblick für 2019 wider.

Diese Ankündigung im Januar kam für Sie, unsere Aktionäre, überraschend. Der Kurs der Henkel-Aktie ging im Tagesverlauf kräftig zurück. Kurz nach uns folgten große, namhafte Wettbewerber mit vergleichbaren Ankündigungen. Wettbewerber aus Deutschland. Aber auch aus dem internationalen Umfeld.

Wir sind überzeugt: Wir haben die richtige Entscheidung getroffen. Für Henkel. Für den langfristigen Erfolg unseres Unternehmens.

Deshalb möchte ich Ihnen nun erläutern, welche Initiativen und Maßnahmen wir konkret planen.

Bei Adhesive Technologies setzen wir auf drei große Wachstumstrends. Erstens Mobilität. Hier geht es um alternative Antriebe, autonomes Fahren und Leichtbau. Der zweite Trend ist Konnektivität. Das ist die Welt der mobilen Endgeräte. Dem Internet der Dinge. Und der digitalen Infrastruktur. Der dritte Trend ist Nachhaltigkeit. Dabei geht es um den Einsatz nachwachsender Rohstoffe. Um Energieeffizienz und Kreislaufwirtschaft. Für alle Themen bieten unsere Klebstoff-Technologien Lösungen für unsere Kunden.

### „Und wir bringen ganz neue Marken auf den Markt.“

Bei Henkel Beauty Care treiben wir das Wachstum mit Innovationen voran. Vor allem im Segment Haarpflege. Dafür überarbeiten wir unsere erfolgreichen und bekannten Marken vollständig. Zudem rollen wir junge, kürzlich eingeführte Marken schneller in weiteren Märkten aus. Und wir bringen ganz neue Marken auf den Markt.

Wir wollen auch das Wachstum in Nordamerika erhöhen und Marktanteile gewinnen. Dazu stärken wir

unser Kerngeschäft. Vor allem im Bereich Körperpflege. Wir bauen auch das Geschäft mit Haar-Colorationen aus. Mit neuen Produktlinien und Varianten.

Außerdem erschließen wir neue Kategorien. Zum Beispiel mit Produkten für Männer. Und wir setzen das starke Wachstum im Friseurgeschäft fort. Mit neuen Marken. Mit neuen Formulierungen.

Damit komme ich zu den Wachstumsinitiativen im Bereich Wasch- und Reinigungsmittel. Hier liegt ein Schwerpunkt auf unserer bekanntesten Marke Persil. Mit zahlreichen Initiativen. Das neue Persil Deep Clean enthält eine exklusive Enzym-Technologie. Wir führen auch die sogenannten Persil-Discs ein. Mit dem ersten Vierkammern-System weltweit. Für beste Leistung. Bei einfacher Anwendung.

Ein weiterer Schwerpunkt ist Nordamerika. Hier setzen wir zahlreiche Initiativen für mehr Wachstum um. Wir führen hier unsere neuen Caps ein. Für alle Waschmittelmarken von Henkel. Dazu kommen viele Relaunches für bestehende Marken. Mit neuen Formulierungen und neuem Design. Und wir weiten erfolgreiche Marken in neue Segmente aus.

### „Wir beschleunigen unsere digitale Transformation.“

Und schließlich stärken wir unser Home Care-Geschäft. Mit dem Relaunch führender Marken. Mit neuen Technologien. Und mit einer neuen Linie, die dem Trend zu nachhaltigen Produkten folgt.

Wir beschleunigen unsere digitale Transformation.

Mit zusätzlichen Investitionen. Im gesamten Unternehmen. Wir investieren in digitale Geschäfte, Analytics und Infrastruktur. Wir vertiefen die Kooperationen mit wichtigen Partnern im Onlinehandel. Dafür haben wir neue Verpackungen entwickelt. Sie sind speziell für den Versand geeignet. Zudem verwenden wir konzentrierte Formulierungen für unsere Produkte. So sparen wir Gewicht und Volumen.

Wir investieren in neue Analyseverfahren. In Industrie 4.0. In moderne Automatisierungs- und Robotic-Lösungen. Und wir stärken die digitale Infrastruktur. Dazu kommen Investitionen in Cyber Security. Also die Sicherheit unserer Netzwerke und Systeme.

Meine Damen und Herren.

Sie sehen: Wir haben uns sehr viel vorgenommen. Um Henkel erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Wir bewegen uns weiter in einem schwierigen Umfeld. Es ist durch Unsicherheit und Volatilität geprägt. In der Industrieproduktion hat die Wachstumsdynamik bereits in der zweiten Jahreshälfte 2018 nachgelassen. Für das Jahr 2019 erwarten wir eine gute, aber insgesamt niedrigere Wachstumsdynamik.

Die Konsumgütermärkte zeigen weiterhin ein gemischtes Bild. Der Wettbewerb bleibt intensiv. Und der hohe Preisdruck hält unvermindert an. Das gilt vor allem in den wichtigen reifen Märkten.

### „Die Schwankungen an den Rohstoffmärkten werden sich fortsetzen.“

Wir erwarten im Jahr 2019 insgesamt schwächere Währungseffekte als im Vorjahr. Wir gehen aber erneut von Belastungen im niedrigen einstelligen Prozentbereich aus. Die Schwankungen an den Rohstoffmärkten werden sich fortsetzen. Hier erwarten wir einen Anstieg um einen niedrigen einstelligen Prozentwert.

Damit komme ich zu unserem Ausblick für 2019.

Wir erwarten in diesem Jahr bereits erste Erfolge durch unsere Initiativen. Jedoch werden 2019 unsere Ergebnisse durch unsere zusätzlichen Aufwendungen belastet.

Konkret erwarten wir:

- Für alle drei Unternehmensbereiche ein organisches Umsatzwachstum zwischen 2 bis 4 Prozent.
- Eine bereinigte Umsatzrendite in der Bandbreite zwischen 16 und 17 Prozent.
- Und beim bereinigten Ergebnis je Vorzugsaktie eine Entwicklung im mittleren einstelligen Prozentbereich unterhalb des Vorjahres. Bei konstanten Wechselkursen.

Wir wollen in Zukunft nachhaltig profitabel wachsen. Und wir wollen attraktive Erträge erzielen. Das zeigt sich auch in unserer mittel- bis langfristigen finanziellen Ambition für 2020 und darüber hinaus.

- Wir wollen ein organisches Umsatzwachstum zwischen 2 und 4 Prozent erzielen.
- Dabei streben wir ein Wachstum des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich bei konstanten Wechselkursen an.
- Und wir werden uns auch weiter auf den Ausbau unseres Free Cashflow konzentrieren.
- Darüber hinaus wollen wir weiterhin vielversprechende Wachstumsmöglichkeiten nutzen. Und erfolgreich umsetzen.
- Gleichzeitig behalten wir die Marge fest im Blick. Und wir bleiben bei unserer strikten Kostendisziplin.

### „2018 war für Henkel ein erfolgreiches Jahr.“

Wir möchten Sie, unsere Aktionäre, an dieser Entwicklung in Zukunft noch stärker beteiligen. Daher haben wir den Zielkorridor für unsere Dividenden- Ausschüttungsquote erhöht. Ab dem Geschäftsjahr 2019 steigt die Bandbreite auf 30 bis 40 Prozent. Bisher lag sie zwischen 25 und 35 Prozent.

Damit komme ich zum Ende meiner Ausführungen.

Lassen Sie mich noch einmal zusammenfassen. 2018 war für Henkel ein erfolgreiches Jahr. Wir sind profitabel gewachsen. Mit neuen Höchstständen bei Gewinn, Rendite und der Dividende.

Wir haben zahlreiche Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit erzielt. Wir verfolgen eine klare Strategie. Und bei der Umsetzung machen wir sehr gute Fortschritte.

In Zukunft werden wir noch stärker in Wachstum und Digitalisierung investieren. Damit bekräftigen wir unsere Strategie. Wir haben unsere mittel- bis langfristigen finanziellen Ambitionen über 2020 hinaus erweitert.

Wir wollen für Sie, unsere Aktionäre, nachhaltig profitables Wachstum erzielen. Und Ihnen attraktive Erträge bieten.

Meine Damen und Herren.

Ich möchte mich im Namen des Vorstands bei unseren Aufsichtsgremien bedanken. Für Ihre wertvolle Unterstützung. Für Ihren Rat. Für Ihre Expertise. Und die konstruktiven Diskussionen. Wir schätzen den Austausch mit Ihnen sehr.



Einen besonderen Dank möchte ich an Sie richten, Frau Dr. Bagel-Trah. Sie haben einen entscheidenden Anteil an der hervorragenden Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsgremien. Ich möchte Ihnen persönlich für die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit danken.

Ich möchte mich auch dem Dank an Kathrin Menges anschließen.

Liebe Kathrin, Du hast für Henkel viel bewegt. Als Personalvorstand. Sowie mit Deiner Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit. Du warst für uns alle eine tolle Kollegin. Und es hat immer viel Freude gemacht, mit Dir zusammenzuarbeiten. Wir wünschen Dir für die Zukunft alles Gute.

Meine sehr verehrten Aktionärinnen und Aktionäre. Unser Dank gilt natürlich auch Ihnen. Dafür, dass Sie uns vertrauensvoll begleiten. Vor allem in herausfordernden Zeiten.

Schließlich danken wir auch unseren Kunden und Konsumenten. Für ihr Vertrauen. In unser Unternehmen. In unsere Marken und Innovationen.

Wir verpflichten uns, auch weiterhin nachhaltig Werte zu schaffen.

Für Sie alle.

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 8. April 2019. Es gilt das gesprochene Wort. Beilage zu AnlegerPlus Heft 4 vom 11. Mai 2019.