

## Henkel - Excellence is our Passion.

### Kasper Rorsted

Rede des Vorsitzenden des Vorstands der Henkel AG & Co. KGaA  
in der Hauptversammlung am 11. April 2011  
(Es gilt das gesprochene Wort.)



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

im Namen des Vorstands und unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begrüße ich Sie herzlich zu unserer ordentlichen Hauptversammlung. Wie Sie hier im Saal oder auch beim Blick auf unseren Geschäftsbericht sehen, hat sich im Vergleich zum vorigen Jahr einiges verändert. Wir haben ein neues Erscheinungsbild und einen neuen Claim für unser Unternehmen:

### Henkel - Excellence is our Passion.

Beide sind Ausdruck unserer besonders im vergangenen Jahr weiterentwickelten Unternehmenskultur. Wir haben 2010 auch genutzt, um intensiv über unsere Vision und unsere Werte zu diskutieren. Auf die Inhalte komme ich später zurück.

Lassen Sie mich zunächst einmal das vergangene Geschäftsjahr Revue passieren.

### Top-Marken wurden weiter gestärkt.

Unsere Bilanz des Jahres 2010 ist hervorragend:

- Henkel hat das beste Ergebnis seiner Unternehmensgeschichte erzielt.
- Und wir haben insgesamt deutliche Fortschritte bei der Umsetzung unserer strategischen Prioritäten gemacht.
- Wir haben trotz eines schwierigen Marktumfelds in allen Geschäftsbereichen Marktanteile gewonnen und unsere Top-Marken weiter gestärkt.
- Wir haben unsere Stellung in den Wachstumsregionen weiter ausgebaut.
- Wir konnten die Integration von National Starch früher als angekündigt erfolgreich abschließen.
- Unsere 2008 formulierten Nachhaltigkeitsziele für das Jahr 2012 haben wir bereits 2010 erfüllt – 2 Jahre früher als geplant.
- Im Vorstand haben wir einen Generationswechsel vollzogen, mit

zwei Kollegen, die jeweils mehr als 20 Jahre internationale Erfahrung bei Henkel mit einbringen.

- Wir haben zahlreiche strukturelle Veränderungen vorangetrieben und unsere Unternehmenskultur gestärkt und weiterentwickelt.

Meine Damen und Herren,

Henkel ist ein starkes Unternehmen und es erfüllt mich jeden Tag mit Stolz, für dieses Unternehmen tätig zu sein.

- Stolz auf unsere 48.000 Mitarbeiter rund um die Welt, die Henkel verkörpern.
- Stolz auf unsere Innovationskraft, die unsere Zukunft sichert.
- Stolz auf unsere Fähigkeit, flexibel, entschieden und schnell auf Veränderungen zu reagieren.
- Und stolz auf die Art und Weise, wie wir die vergangenen Jahre gemeistert haben.

Um unser Ergebnis von 2010 einordnen zu können, sollten wir noch einmal das Jahr 2009 einbeziehen.

Welche Höhen und Tiefen hat die Weltwirtschaft in diesen beiden Jahren erlebt! Erst die tiefste Rezession seit den Dreißiger Jahren mit einem Einbruch des Welthandels um mehr als 10 Prozent und einem Verlust von mehr als 30 Millionen Arbeitsplätzen. Dann, nur ein Jahr danach, eine schnelle und kräftige Erholung – vor allem getrieben von der Industrie. Der Welthandel legte um über 12 Prozent zu, das globale Bruttoinlandsprodukt um 4 Prozent.

**Ab Mitte des Jahres 2010 wurden wir mit stark steigenden Rohstoffpreisen konfrontiert.**

Die Wirtschaftsleistung hat damit das Vorkrisenniveau des Jahres 2007 nahezu wieder erreicht und in einigen Märkten sogar überschritten. Während sich der private Konsum eher verhalten entwickelte, legte die Industrieproduktion stark zu. Gleichzeitig wurden wir jedoch vor allem ab Mitte des Jahres 2010 mit stark steigenden Rohstoffpreisen konfrontiert.

Rahmenbedingungen, die sich immer öfter und unerwartet verändern, werden zur Normalität. All dies hat auch Auswirkungen auf Henkel. All dem müssen wir uns stellen.

Deshalb: Auch wenn sich die wirtschaftliche Lage in den meisten Märkten wieder stabilisiert hat, dürfen wir nicht nachlassen, Henkel noch besser zu machen. Um im internationalen Wettbewerb auch künftig ganz vorn zu sein, müssen und werden wir bestehende Strukturen und Arbeitsprozesse weiterentwickeln, Innovationen vorantreiben und insgesamt noch effizienter werden.

Denn Stillstand bedeutet Rückschritt. Aber Henkel steht für Fortschritt. Da-

ran arbeiten wir weiterhin – und zwar nachhaltig.

Meine Damen und Herren,

Sie wissen, wie sehr uns bei Henkel das Thema Nachhaltigkeit schon seit Jahrzehnten am Herzen liegt.

Nicht zuletzt die vergangenen Wochen mit den Katastrophen in Japan haben gezeigt, wie verletzlich unsere hochmodernen Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme sind. Dem schweren Erdbeben und dem nachfolgenden Tsunami sind rund 28.000 Menschen zum Opfer gefallen, Städte und Infrastruktur wurden zerstört. Das volle Ausmaß der Naturkatastrophe und die weitere Entwicklung des schwer beschädigten Kernkraftwerks in Fukushima sind nur schwer einzuschätzen. Diese Nachrichten haben uns alle tief betroffen gemacht.

Ich möchte Sie an dieser Stelle darüber informieren, wie es den rund 800 Henkel-Mitarbeitern in Japan geht und was wir unternommen haben, um sie in dieser schweren Zeit zu unterstützen:

**Henkel steht für Fortschritt. Daran arbeiten wir weiterhin – und zwar nachhaltig.**

Die wichtigste Nachricht war für uns: Alle Mitarbeiter und deren Familien sind in Sicherheit. Mehr als die Hälfte der Henkel-Belegschaft aus dem Großraum Tokio hat das Angebot angenommen, vorübergehend mit ihren Familien in das rund 600 km südlich der Hauptstadt gelegene Osaka zu ziehen. Henkel hat dort entsprechende Hotelkapazitäten angemietet und finanzielle Soforthilfe zur Verfügung gestellt. Die Mehrzahl der Mitarbeiter wird aber jetzt wieder nach Tokio zurückkehren, um wieder ihre Arbeit

aufzunehmen und weil die Kinder wieder zur Schule müssen. Unsere Büros sind noch geschlossen, die Versorgung für unsere Produktion ist noch immer schwierig. Wir arbeiten eng mit unseren Partnern und Kunden in Japan zusammen, um gemeinsame Lösungen zu finden. Das Krisenmanagement der Verantwortlichen in Japan und in der Region Asien/Pazifik läuft mit großem persönlichen Einsatz und großem Verantwortungsbewusstsein für die anvertrauten Mitarbeiter.

Doch wir müssen uns auch über die konkrete Bewältigung einer solchen Katastrophe hinaus anderen langfristigen Fragen zuwenden, wenn wir unserer Verantwortung für künftige Generationen gerecht werden wollen.

**Haben wir ein nachhaltig aufgestelltes Wirtschafts- und Wachstumsmodell?**

Sind unsere Gesundheitssysteme nachhaltig aufgestellt? Ist unsere Altersversorgung nachhaltig finanziert?

Sind unsere Bildungssysteme und mit ihnen die Chancen für künftige Generationen in einer globalisierten Wirtschaft nachhaltig gestaltet?

**Aus meiner Sicht gibt es Handlungsbedarf.**

Von der hohen Verschuldung in zahlreichen Industrieländern, insbesondere in Europa, hatte ich bereits vor einem Jahr an dieser Stelle gesprochen. Wiederholen möchte ich mich hier nicht. Nur soviel: Die Hypothek für künftige Generationen ist im vergangenen Jahr gewiss nicht kleiner geworden. Denken Sie an die Diskussionen um Griechenland, Spanien, Portugal, Irland und den Euro.

Wir sind der Überzeugung, dass langfristiges Denken und nachhaltiges

Handeln fester Bestandteil unserer Verantwortung als Unternehmen sein müssen. Es ist unser klar formuliertes Ziel, auf dem Gebiet des nachhaltigen Wirtschaftens dauerhaft eine führende Rolle einzunehmen. Denn wir stehen global vor großen Herausforderungen.

Wir müssen Wirtschaftswachstum und die Steigerung der Lebensqualität von Rohstoffverbrauch und Emissionen entkoppeln. Innovativen Produkten und Lösungen wird eine bedeutende Rolle zukommen. Darin liegt für uns ein großes Potenzial.

**Was tun wir konkret bei Henkel?**

Wir haben den Anspruch formuliert, dass alle neuen Produkte von Henkel einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten müssen, zum Beispiel, indem sie Ressourcen schonen oder helfen, Emissionen zu mindern – also das Klima schützen.

**Wir sind der Überzeugung, dass langfristiges Denken und nachhaltiges Handeln fester Bestandteil unserer Verantwortung als Unternehmen sein müssen.**

Der täglich gelebte Anspruch, dass jedes neue Produkt hohe Qualität mit der Verantwortung für Mensch und Umwelt verbindet, führt zu effizienteren Produkten – mit mehr Leistung für die Kunden oder weniger Energie- oder Wasserbedarf oder anderem Ressourcenverbrauch. Wir wirtschaften nachhaltig aus Verantwortung für Mensch und Umwelt. Daraus entstehen Innovationen und wir fördern damit die Ausschöpfung unseres vollen Geschäftspotenzials.

Insgesamt sind wir auf unserem Weg schneller als erwartet vorangekom-

men. Unsere Nachhaltigkeitsziele, die wir uns für 2012 gesetzt hatten, haben wir bereits im vergangenen Jahr erreicht – und das in dem Jahr mit dem bislang besten wirtschaftlichen Ergebnis. Das belegt, dass wirtschaftlicher Erfolg und Fortschritte bei nachhaltigem Wirtschaften Hand in Hand gehen.

Es ist uns seit Ende 2007 gelungen, je Produktionstonne

- den Energieverbrauch um 21 Prozent zu senken,
- 26 Prozent Wasser einzusparen,
- das Abfallaufkommen um 24 Prozent zu reduzieren und
- die Zahl der Arbeitsunfälle bezogen auf die Zahl der Arbeitsstunden um 29 Prozent zu verringern.

Wie schon in den vergangenen Jahren, haben wir zeitgleich mit dem Geschäftsbericht auch unseren Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht; in diesem Jahr beide erstmals auch als vollständige Online-Versionen, da wir die Anzahl der gedruckten Berichte auch aus Umweltgründen in Zukunft gerne reduzieren möchten.

Wie nachhaltig ein Unternehmen wirtschaftet, wird auch immer mehr zu einem wichtigen Auswahlkriterium von Investoren aus aller Welt. Henkel wurde jetzt schon zum vierten Mal in Folge Branchenführer im Dow Jones Sustainability Index.

Daneben sind wir auch in einer Reihe weiterer anerkannter internationaler Indizes gelistet und werden regelmäßig für unser Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit ausgezeichnet.

Mit dem bisher Erreichten geben wir uns aber nicht zufrieden. Im laufenden Geschäftsjahr werden wir unsere langfristige Nachhaltigkeitsstrategie weiterentwickeln und vorstellen. Dabei sehen wir Kooperationen entlang

der Wertschöpfungskette und die stärkere Einbeziehung von Nachhaltigkeit in die Entscheidungen und das Verhalten der Verbraucher als Hauptaufgaben der kommenden Jahre.

Wir verpflichten uns, unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit auszubauen.

Ich freue mich darauf, Ihnen hier in Zukunft über unserer Fortschritte zu berichten.

Meine Damen und Herren,

kommen wir nun zu den Eckzahlen des vergangenen Geschäftsjahres 2010.

Unser Umsatz stieg deutlich um 11,2 Prozent auf 15,1 Milliarden Euro. Organisch, also ohne Wechselkurseffekte sowie Akquisitionen und Divestments, lag der Zuwachs bei 7 Prozent.

Die Geschäftsentwicklung aller drei Unternehmensbereiche zeigt in die gleiche Richtung: nach oben. Alle drei Bereiche wuchsen stärker als die relevanten Märkte und gewannen damit weitere Marktanteile.

Das um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie um Restrukturierungsaufwendungen bereinigte betriebliche Ergebnis legte kräftig zu: um 36,5 Prozent auf 1,86 Milliarden Euro. Zu diesem ausgezeichneten Ergebnis trugen alle Unternehmensbereiche bei.

**Wir verpflichten uns, unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit auszubauen.**

Die weiterhin gute Entwicklung in den Wachstumsregionen, steigende Absatzmengen, innovative Produkte und eine konsequente Ausrichtung auf die Wünsche und Bedürfnisse unserer

Kunden waren wichtige Erfolgsfaktoren im vergangenen Geschäftsjahr. In Verbindung mit der fortwährenden Anpassung unserer Strukturen, der Standardisierung von Arbeitsprozessen und strikter Kostenkontrolle trugen sie dazu bei, dass wir mit 12,3 Prozent erstmals eine bereinigte Umsatzrendite oder EBIT-Marge jenseits der 12-Prozent-Marke erzielt haben. Im Vergleich zum Vorjahr haben wir uns damit um 2,3 Prozentpunkte gesteigert.

Der Jahresüberschuss verbesserte sich um 82 Prozent auf 1,14 Milliarden Euro.

**Es ist unser erklärtes Ziel, die Vermögenslage unseres Unternehmens weiterhin zu stärken.**

Das um Sondereinflüsse bereinigte Ergebnis je Aktie wuchs auf 2 Euro 82 gegenüber 1 Euro 91 im Vorjahr – das ist ein Anstieg von über 47 Prozent.

An der positiven Geschäftsentwicklung sollen Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, unmittelbar teilhaben. Vorstand, Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss schlagen deshalb heute eine deutliche Erhöhung der Dividende von 53 Cent auf 72 Cent je Vorzugsaktie und von 51 Cent auf 70 Cent je Stammaktie vor. Wir schütten insgesamt 310 Millionen Euro aus. Die Ausschüttungsquote liegt damit bei 25 Prozent.

Es ist unser erklärtes Ziel, die Vermögenslage unseres Unternehmens weiterhin zu stärken. Im vergangenen Jahr ist es uns gelungen, die Nettoverschuldung um weitere rund 450 Millionen Euro auf 2,3 Milliarden Euro zu reduzieren. Die Eigenkapitalquote ist um 4 Prozentpunkte auf 45,4 Pro-

zent gestiegen. Das unterstreicht unsere gestärkte Finanzkraft.

Bei den beiden führenden Rating-Agenturen Standard & Poor's und Moody's streben wir eine Verbesserung unseres Ratings um eine Stufe an. Lassen Sie mich an dieser Stelle nochmals klar 3 wesentliche Eckpfeiler unseres Erfolges hervorheben:

**Wir haben frühzeitig entschiedene Maßnahmen ergriffen, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.**

Erstens: Wir haben frühzeitig im Jahr 2008 – noch bevor das volle Ausmaß der Krise ersichtlich war – entschiedene Maßnahmen ergriffen, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Und wir haben unseren Kurs, unsere strategischen Prioritäten und unsere Finanzziele auch während der Krise nie aus den Augen verloren. Die positiven Auswirkungen dieses frühen Handelns sind 2010 deutlich zutage getreten. Nun gilt es, diesen Kurs konsequent weiterzuverfolgen und unsere Kostenstrukturen, Arbeitsabläufe und damit unsere Wettbewerbsfähigkeit weiter zu verbessern.

Zweitens: Wir haben durch Investitionen in innovative Produkte in den Wachstumsmärkten unsere Zukunftsfähigkeit gestärkt. In diesem Zusammenhang möchte ich insbesondere die Bedeutung der Wachstumsregionen hervorheben, die für Henkel immer wichtiger werden: Henkel profitiert eindeutig von einer zunehmend globalisierten Wirtschaft. Sie ist für uns eine Chance, keine Bedrohung.

So konnten wir zum Beispiel mit unserem Konsumentengeschäft in Osteuropa Marktanteile gewinnen. Im Ge-

schäft mit Klebstoffen konnten wir vor allem in Asien unsere Marktpositionen weiter ausbauen.

Und schließlich möchte ich ganz ausdrücklich die ausgezeichnete Leistung der Henkel-Mitarbeiter in aller Welt hervorheben. Sie alle haben mit ihrer Arbeit, ihrem Einsatz und ihrer Bereitschaft zu Veränderungen einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg unseres Unternehmens geleistet. Dafür möchte ich mich – im Namen von Henkel, und sicherlich auch in Ihrem, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre – ausdrücklich bedanken.

**Nun möchte ich Ihnen die Entwicklung unserer Unternehmensbereiche im Einzelnen darlegen.**

Der Unternehmensbereich Wasch- und Reinigungsmittel erzielte ein Wachstum von 4,6 Prozent; organisch betrug das Wachstum 1,5 Prozent. Erfreulich entwickelte sich das Geschäft insbesondere in der Region Afrika/Nahost, wo wir ein zweistelliges Umsatzwachstum erzielten. In Westeuropa haben wir das stärkste Umsatzplus seit 2007 erreicht. Der Markt war insgesamt durch ein preisaggressives Umfeld und hohen Werbeaufwand gekennzeichnet. Den Preisrückgang konnten wir durch Mengenwachstum mehr als ausgleichen.

Trotz weiterhin hoher Werbeaufwendungen kletterten das bereinigte betriebliche Ergebnis und die EBIT-Marge auf neue Höchststände. Das bereinigte EBIT erreichte 562 Millionen Euro, die bereinigte EBIT-Marge den Rekordwert von 13 Prozent.

Ein solcher Erfolg wäre ohne Innovationen nicht denkbar. So haben wir beispielsweise in Osteuropa Persil Gold Plus Cold Active eingeführt, das die volle Leistungsfähigkeit zu Beginn

des Waschzyklus schon mit kaltem Wasser erreicht.

Im vergangenen Jahr erzielten wir rund 40 Prozent des Umsatzes im Bereich Wasch- und Reinigungsmittel mit Produkten, die weniger als 3 Jahre im Markt sind. Dabei haben wir unsere Top-Marken weiter gestärkt. Mit unseren Top 10-Marken-Gruppen erzielten wir 81 Prozent des Umsatzes.

Kommen wir nun zum Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege. Hier haben wir unser kräftiges organisches Umsatzwachstum konsequent fortgesetzt und unsere Marktanteile deutlich gesteigert.

Obwohl der Kosmetikmarkt weltweit rückläufig war, verzeichnete unser Unternehmensbereich ein Wachstum von 8,6 Prozent; organisch lag das Wachstum bei 4,8 Prozent.

Die Wachstumsmärkte leisteten dazu – mit zweistelligen Zuwachsraten – einen erheblichen Beitrag. Aber auch in Westeuropa haben wir unsere Position an der Spitze ausgebaut. Insbesondere in Deutschland erzielten wir ein deutliches Umsatzplus.

Das bereinigte Ergebnis stieg auf 436 Millionen Euro, die bereinigte Umsatzrendite nahm um 0,4 Prozentpunkte auf 13,3 Prozent zu – beides waren neue Höchstwerte.

Wesentliche Wachstumstreiber waren einmal mehr die Bereiche Haarpflege und Colorationen. So profitierte zum Beispiel Schauma von erfolgreichen Produktinnovationen. Zum Ausbau der Marktanteile trug die 2009 neu eingeführte Marke Syoss bei.

Bei den Colorationen haben wir mit Schwarzkopf Perfect Mousse erstmals eine permanente Coloration in Schaumform eingeführt, die ohne

Ammoniak auskommt und so leicht anzuwenden ist wie ein Shampoo. Zudem haben wir die in den USA etablierte Marke Right Guard nun auch erfolgreich in Deutschland und Osteuropa eingeführt.

Die Innovationsrate in diesem Geschäftsbereich lag weiterhin auf einem hohen Niveau von etwa 40 Prozent.

Unsere Top 10-Marken im Bereich Kosmetik/Körperpflege steigerten ihren Umsatzanteil auf jetzt 89 Prozent.

Und nun komme ich zum Klebstoffgeschäft, unserem größten Geschäftsbereich. Hier haben wir eine überaus positive Entwicklung zu verzeichnen.

Nach signifikanten Rückgängen in wichtigen Abnehmermärkten im Jahr 2009 folgten im abgelaufenen Geschäftsjahr 2010 wieder deutliche Zuwächse. Vor allem die Elektronik sowie die Automobilindustrie haben dazu beigetragen. Neben der erheblich gestiegenen Nachfrage nach unseren Produkten trugen aber auch die 2009 eingeleiteten Maßnahmen zur Kostensenkung zu dem hervorragenden Ergebnis bei.

Insgesamt steigerte der Unternehmensbereich Adhesive Technologies seinen Umsatz kräftig um 17,4 Prozent auf 7,3 Milliarden Euro – ein neuer Höchstwert. Das organische Wachstum betrug 11,8 Prozent.

Während die reifen Märkte Westeuropa und Nordamerika im hohen einstelligen Prozentbereich wuchsen, legten die Wachstumsregionen zweistellig zu.

Auch in diesem Geschäftsbereich liegt der Schlüssel für unser Wachstum in Innovationen und starken Marken. Ein erfolgreiches Beispiel sind unsere ha-

logenfreien Loctite-Klebstoffe, die zur Herstellung von tragbaren elektronischen Geräten verwendet werden. Damit bieten wir den Herstellern eine zuverlässige, schnelle und umweltschonende Verbindungstechnologie, die am Markt einzigartig ist.

Das betriebliche Ergebnis des Unternehmensbereichs hat sich verdreifacht und einen neuen Höchstwert von 878 Millionen Euro erreicht. Das bereinigte EBIT konnte verdoppelt werden und erreichte 938 Millionen Euro. Die bereinigte Umsatzrendite stieg um 4,7 Prozentpunkte auf 12,8 Prozent.

Ein Jahr schneller als ursprünglich geplant haben wir Ende 2010 die Integration der National Starch Geschäfte – unsere große Akquisition aus dem Jahr 2008 – abgeschlossen. Die mit der Integration verbundene organisatorische und strategische Neuausrichtung des Unternehmensbereichs ist eine wichtige Voraussetzung für weiteres profitables Wachstum.

Wir haben zudem Produktion, Supply Chain und unser Produktportfolio optimiert und sind überzeugt, die ab 2011 geplanten Einsparungen von 250 Millionen Euro übertreffen zu können. Wir sind heute mit Abstand weltweiter Marktführer bei Klebstoffen und bestens aufgestellt.

Meine Damen und Herren, kommen wir zurück zum Blick auf das gesamte Unternehmen.

Wir sind 2010 gestärkt aus der Wirtschafts- und Finanzkrise hervorgegangen, weil wir uns frühzeitig auf die veränderten Rahmenbedingungen eingestellt haben. Daher konnten wir – mit effizienteren Strukturen und Prozessen – von der Erholung der Weltwirtschaft profitieren.

Die insgesamt sehr gute Entwicklung unserer Geschäfte in Verbindung mit den Anstrengungen auf der Kosten- und Leistungsseite spiegelt sich auch in unserem Aktienkurs wider.

Der Kurs der Vorzugsaktie ist im Jahresverlauf um 27,7 Prozent gestiegen. Sie hat damit den DAX, der im gleichen Zeitraum um 16,1 Prozent zulegen konnte, übertraffen.

Auch für langfristig orientierte Investoren ist Henkel ein attraktives Investment.

Seit unserem Börsengang vor rund 25 Jahren im Oktober 1985 hat sich die Henkel-Vorzugsaktie durchschnittlich

**Wir sind 2010 gestärkt aus der Wirtschafts- und Finanzkrise hervorgegangen.**

um mehr als 3,5 Prozentpunkte besser entwickelt als der DAX. Erlauben Sie mir dazu ein kurzes Rechenbeispiel: Wer 1985 für 1.000 Euro Henkel-Vorzugsaktien gekauft hat und die Dividenden wieder in die Aktie investiert hat, verfügte Ende vergangenen Jahres über einen Depotwert von mehr als 14.300 Euro.

Wir haben uns 2008 klare Finanzziele für das Geschäftsjahr 2012 gesetzt:

- ein jährliches organisches Umsatzwachstum von durchschnittlich drei bis fünf Prozent,
- eine bereinigte Umsatzrendite von 14 Prozent,
- und ein jährliches Wachstum des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie von durchschnittlich mehr als zehn Prozent.

Diese Ziele haben viele Analysten, Investoren und Journalisten zu Beginn als ehrgeizig bewertet. Genau das sind sie auch. Gerade das Geschäftsjahr 2010 aber zeigt: Wir haben enor-

me Fortschritte auf unserem Weg dorthin erzielt und wir sind sehr zuversichtlich, dass wir diese Finanzziele erreichen werden.

Unsere Zuversicht basiert nicht allein auf dem hervorragenden Ergebnis des Geschäftsjahres 2010. Bestärkt sehen wir uns vor allem dadurch, dass wir bei der Umsetzung unserer drei strategischen Prioritäten weitere große Fortschritte gemacht haben.

**Unsere strategischen Prioritäten sind:**

Erstens, das Ausschöpfen unseres vollen Geschäftspotenzials,

zweitens, die stärkere Konzentration auf unsere Kunden,

und drittens, die Stärkung unseres globalen Teams.

Zunächst möchte ich Ihnen erläutern, welche Fortschritte wir bei der Ausschöpfung unseres vollen Geschäftspotenzials gemacht haben.

Beginnen wir mit der Optimierung unseres Portfolios. Eine besondere Bedeutung kommt dabei den Wachstumsmärkten zu – den aufstrebenden Ländern in Osteuropa, Afrika/Nahost, Lateinamerika und Asien, ohne die reifen Märkte wie zum Beispiel Japan und Australien. Wir beschäftigen dort inzwischen mehr als die Hälfte unserer Mitarbeiter. Im vergangenen Jahr erzielten wir in diesen Märkten ein Wachstum von rund 20 Prozent auf 6,1 Milliarden Euro. Das sind 41 Prozent unseres Konzernumsatzes. Diesen Anteil wollen wir bis Ende 2012 auf rund 45 Prozent steigern.

Um unser volles Potenzial auszuschöpfen, werden wir auch unsere starken Marken noch stärker machen. Die Top 3-Marken im Konzern – Schwarzkopf,

Persil und Loctite – machen rund ein Viertel des Umsatzes aus. Unser Ziel ist es, ihren Anteil am Gesamtumsatz noch weiter auszubauen. Wir erzielen mit diesen Top-Marken eine höhere Rendite und reduzieren die Komplexität in unserem Unternehmen.

Gleichzeitig reduzieren wir die Gesamtzahl unserer Einzelmarken weiter. Allein im vergangenen Jahr haben wir mehr als 50 Marken unter anderen Dachmarken zusammengeführt, an Dritte abgegeben oder eingestellt. Ein anderer wesentlicher Treiber zur Steigerung unserer Profitabilität sind Innovationen, die unseren Kunden einen klaren Mehrwert bieten.

Im vergangenen Jahr ist uns das zum

**Um unser volles Potenzial auszuschöpfen, werden wir unsere starken Marken noch stärker machen.**

Beispiel im Bereich Wasch- und Reinigungsmittel mit dem Persil Hygiene Spüler gelungen. Er entfernt Bakterien und Keime in der Wäsche selbst bei niedrigen Temperaturen – schon ab 15 Grad. Damit leistet dieses Produkt einen wichtigen Beitrag zur Energieeinsparung bei unseren Endkunden.

Ein Beispiel aus dem Bereich Körperpflege sind neue Deo-Aktivkapseln, die langfristig über einen Zeitraum von 48 Stunden wirken. Bei Adhesive Technologies haben wir im Industriegeschäft Terophon HDF entwickelt, eine neue Generation von Dämpfungsmaterialien für die Automobilindustrie.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere Strukturen und Arbeitsabläufe zu vereinfachen und zu beschleunigen. Das gilt für unser Produkt- und Markenportfolio ebenso wie für unsere

internen Abläufe.

Henkel produziert in 57 Ländern an 188 Standorten. Um Komplexität zu reduzieren und die verfügbaren Kapazitäten besser zu nutzen, wollen wir die Zahl der Produktionsstandorte vor allem in den reifen Märkten weiter anpassen. Ausschlaggebend ist dabei unter anderem die geografische Nähe zu unseren Kunden.

Wir werden auch in Zukunft unsere Produktionsstandorte dort ausbauen, wo unsere Kunden und Märkte sind. So haben wir im vergangenen Jahr den Bau unseres weltweit größten Klebstoffwerks in China beschlossen.

Im Einkauf konzentrieren wir uns auf weniger, dafür aber besonders leistungsfähige Zulieferer.

Kosteneinsparungen versprechen wir uns auch von unseren 3 Shared Service Centern in der Slowakei, auf den Philippinen und in Mexiko. Hier bündeln wir standardisierte Prozesse aus den zentralen Bereichen Finanzen, Einkauf und Personal sowie im weiteren Verlauf dieses Jahres auch aus den Unternehmensbereichen.

Neben dem Ausschöpfen unseres vollen Geschäftspotenzials steht auch die Konzentration auf unsere Kunden auf der Agenda.

So haben wir auch im vergangenen Jahr unsere Kundenkontakte auf der Top-Managementebene weiter ausgebaut. Damit gelingt es uns, gemeinsame Projekte zu identifizieren, die uns langfristig neues Wachstumspotenzial erschließen.

Unsere vielfältigen Kundenkontakte nutzen wir auch, um uns als führenden Partner auf dem Gebiet des nachhaltigen Wirtschaftens zu positionieren. Unsere sichtbaren Fortschritte

und unsere hohe Kompetenz im Bereich Nachhaltigkeit sind für unsere Kunden ein wichtiger Grund für die Zusammenarbeit mit Henkel.

Selbstverständlich spielen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine entscheidende Rolle für den Erfolg des Konzerns. Daher haben wir 2010 unseren Fokus noch stärker auf unsere Mannschaft ausgerichtet. „Globales Team – gemeinsam gewinnen“ – so lautete das Motto.

Henkel beschäftigt weltweit rund 48.000 Mitarbeiter. Davon arbeiten etwa 80 Prozent außerhalb Deutschlands. Weltweit sind Mitarbeiter aus über 110 verschiedenen Nationen für Henkel tätig. Die Internationalität und die Erfahrung dieses globalen Teams sind für uns ein wichtiger Wettbewerbsvorteil.

Aus diesem Grund legen wir besondere Aufmerksamkeit auf gemischte Teams mit vielfältigen Erfahrungen und verschiedenen Nationalitäten. Zur Förderung der Vielfalt gehört es auch, dass wir den Anteil der Frauen in Führungspositionen in unserem Unternehmen in den letzten Jahren deutlich steigern konnten. Waren es 2003 noch unter 22 Prozent, so sind es jetzt weltweit rund 29 Prozent. Damit haben wir konsequent den Frauenanteil im Management um durch-

**Wir werden auch in Zukunft unsere Produktionsstandorte dort ausbauen, wo unsere Kunden und Märkte sind.**

schnittlich einen Prozentpunkt im Jahr gesteigert.

Das ist kein Zufall: Seit 2005 gibt es bei Henkel ein eigenständiges Diversity Management. Wir ermöglichen flexible Beschäftigungsmodelle mit Teilzeit und Arbeitsmöglichkeiten auch

von zu Hause; dazu kommen Angebote für die Kinderbetreuung nahe am Arbeitsplatz. Bei jeder Entscheidung über eine Führungsposition legen wir großen Wert auf die Verschiedenheit der Kandidaten im Auswahlprozess – am Ende entscheidet aber allein die Qualifikation.

Wir sind davon überzeugt, dass vor allem die Kombination von gezieltem Diversity Management und konkre-

**Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielen eine entscheidende Rolle für den Erfolg des Konzerns.**

ter Unterstützung maßgeblich dazu beiträgt, immer mehr Frauen in Top-Führungspositionen zu bringen. Eine gesetzlich verordnete Quote lehnen wir hingegen ab.

Im vergangenen Jahr konnten wir uns erneut in vielen Ländern als attraktives Unternehmen sowohl für Hochschulabgänger als auch für Interessenten mit Berufserfahrung positionieren. Das CRF Institute, eines der führenden Forschungsunternehmen im Bereich Arbeitgeberzertifizierung und Employer Branding, kürte Henkel 2010 zum zweiten Mal in Folge zum „Top Arbeitgeber Deutschland“.

Auch international wurde Henkel erneut ausgezeichnet, und zwar als eines der Unternehmen aus Deutschland mit dem höchsten Ansehen. Zu diesem Ergebnis kommt das US-Magazin Fortune in seinem aktuellen und international renommierten Unternehmensranking „World’s Most Admired Companies“.

**Darauf dürfen wir stolz sein, aber darauf ruhen wir uns nicht aus.**

Deshalb haben wir 2010 im gesamten Unternehmen einen umfassenden Prozess eingeleitet, um unsere Unternehmenskultur zu einer „Winning Culture“ weiterzuentwickeln – einer Kultur, die klar auf Spitzenleistungen in hart umkämpften Märkten setzt. Diese Kultur wird geprägt von Menschen mit Unternehmergeist – in der besten Tradition unseres Unternehmensgründers Fritz Henkel. Sie fordert und ermöglicht eigenverantwortliches Handeln, belohnt persönliche hervorragende Leistungen und baut auf Fairness und Teamgeist.

### **Warum haben wir dies überhaupt gemacht? Und warum war 2010 die richtige Zeit dafür?**

**Am Anfang steht unsere neue Vision:  
Global führend mit Marken und Technologien.**

Henkel ist stolz auf seine 135jährige Tradition. Eine feste Verankerung in einem Wertesystem war dabei immer die Basis unternehmerischen Handelns. Dieser Tradition und diesen Wertvorstellungen fühlen wir uns verpflichtet.

Doch die zunehmende Internationalität und Vielfalt des Unternehmens erfordern ein klares Verständnis dafür, was uns eint und wofür wir bei Henkel – als „One Henkel“ – stehen. Dazu bedarf es einer klar formulierten Vision und aktiv gelebter Werte, die allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung und Identifikation bieten.

### **Am Anfang steht unsere neue Vision: Global führend mit Marken und Technologien.**

Das ist unser Leistungsanspruch –

und er gilt für alle Mitarbeiter im Unternehmen.

Diese Vision gibt uns Richtung und Ziel vor. Daran dürfen Sie uns messen.

Um unser Ziel zu erreichen, soll sich jeder Mitarbeiter im Arbeitsalltag an fünf klaren Werten orientieren:

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

Wichtig ist uns, dass diese Werte uns allen als Maßstab im täglichen Handeln dienen. Da dies nur funktioniert, wenn man die Werte kennt und versteht, hatten alle Henkel-Mitarbeiter in der zweiten Jahreshälfte 2010 die Möglichkeit, sich mit Vision und Werten aktiv auseinanderzusetzen.

Wir haben also nicht etwa nur Broschüren und PowerPoint-Präsentationen in die Welt geschickt, sondern die Mitarbeiter über alle Ebenen hinweg direkt einbezogen und aktiv den Dialog im Team gefördert. In rund 5.000 Workshops haben sie gemeinsam erarbeitet, wie sie Vision und Werte in ihrem Arbeitsumfeld besser umsetzen können, und konkrete Aktionspläne erstellt.

Offen gestanden, bin ich beeindruckt von dem Engagement und Teamwork unserer Mitarbeiter. Etwas Vergleichbares hat es bei Henkel noch nicht gegeben.

Um all dies auch nach außen klar zu kommunizieren, haben wir Anfang dieses Jahres ein neues Erscheinungsbild mit einem neuen Claim eingeführt:

### **„Henkel – Excellence is our Passion“**

Dieser Claim fasst zusammen, wofür Henkel steht: für Bestleistung und Qualität in allen Bereichen. Das schließt Produkte und Technologien, die wir für unsere Kunden entwickeln, ebenso ein wie interne Prozesse und Aufgaben. In allem, was wir tun, Bestleistung zu erreichen, das ist unsere Leidenschaft. Dafür stehen wir ein. Das verbindet uns alle bei Henkel – ganz gleich in welchem Land, in welchem Unternehmensbereich, vom Auszubildenden bis zum Top Management.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

zum Abschluss möchte ich Ihnen einen Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr geben. Ich habe bereits gesagt, dass die steigenden Roh-

**Wir stellen unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns.**

stoffpreise im vergangenen Jahr eine Herausforderung waren. Sie werden es in diesem Jahr bleiben. Außerdem bleiben sowohl die politische Situation im Nahen Osten und in Nordafrika als auch die weiteren Auswirkungen der Entwicklung in Japan noch unklar. Dennoch erwarten wir 2011 ein weiteres Wachstum der Weltwirtschaft.

Nach dem deutlichen Wachstum in vielen Abnehmerindustrien vor allem zu Beginn des vorigen Jahres rechnen wir nunmehr mit einer Normalisierung des Wachstums. Im Bereich des pri-

vaten Konsums erwarten wir eine moderate Entwicklung.

Für 2011 gehen wir von einem organischen Wachstum zwischen 3 und 5 Prozent aus. Wir erwarten, dass die bereinigte Umsatzrendite auf etwa 13 Prozent steigen wird. Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie wird sich aus heutiger Sicht um etwa 10 Prozent verbessern.

Die Zahlen zum Verlauf des ersten Quartals werden wir am 4. Mai vorlegen.

Meine Damen und Herren,

wir haben unsere strategischen Prioritäten weiter fest im Blick und sind zuversichtlich, unsere Ziele für das Jahr 2012 erreichen zu können.

Henkel ist auf einem sehr guten Weg. Trotz der insgesamt positiven äußeren Vorzeichen wird auch 2011 kein ein-

faches Jahr. Wir sind zuversichtlich, mit Selbstvertrauen in unsere Fähig-

**Henkel ist auf einem sehr guten Weg. Trotz der insgesamt positiven äußeren Vorzeichen wird auch 2011 kein einfaches Jahr.**

keiten, aber nicht selbstzufrieden. Wir werden die nötigen Veränderungen angehen und nicht darin nachlassen, unser volles Potenzial auszuschöpfen.

Dabei setze ich in erster Linie auf unsere Mitarbeiter, die mit voller Kraft und großem Teamgeist ans Werk gehen.

Meine Damen und Herren,

ich fasse noch einmal zusammen:

- 2010 war ein hervorragendes Jahr mit Rekorden bei Umsatz und

Ertrag.

- Wir haben in allen 3 Geschäftsbereichen Marktanteile gewonnen.
- Wir werden in diesem Jahr – trotz aller Herausforderungen – unsere Positionen in den Wachstumsregionen weiter ausbauen und unsere Profitabilität weiter erhöhen.
- Wir werden uns ständig weiter verändern und an ein dynamisches Umfeld anpassen – es gibt keinen Stillstand.
- Wir sind auf sehr gutem Weg, unsere Ziele 2012 zu erreichen und unsere strategischen Prioritäten erfolgreich umzusetzen.

Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, darf ich – auch im Namen meiner Vorstandskollegen – herzlich für Ihr Vertrauen danken.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

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

