



---

## Das Geschäftsjahr 2009 war trotz seiner besonderen Herausforderungen ein Jahr, das uns weiter vorangebracht hat.

### Kasper Rorsted

Vorsitzender des Vorstands  
der Henkel AG & Co. KGaA  
in der Hauptversammlung am 19. April 2010



---

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.

Fast auf den Tag genau vor einem Jahr habe ich an gleicher Stelle zu Ihnen gesprochen. Damals sagte ich, dass wir voller Zuversicht an der erfolgreichen Weiterentwicklung von Henkel arbeiten werden. Ich habe Sie auch gebeten, unser weiteres Wachstum zu begleiten.

Wir haben Ihnen seinerzeit nicht zu viel versprochen.

Rund 50.000 Henkelaner haben seither engagiert an der Fortentwicklung des Unternehmens gearbeitet – mit beachtlichem Erfolg. Henkel hat sich in einem extrem schwierigen Marktumfeld sehr gut geschlagen. Unsere Bilanz des Jahres 2009 kann sich sehen lassen:

▷ Die Bereiche Wasch- und Reinigungsmittel und Kosmetik/Körperpflege erzielten trotz Rezession

neue Höchstwerte beim betrieblichen Ergebnis und bei der Umsatzrendite, der sogenannten EBIT-Marge. Sie konnten auch ihre Marktanteile in einem Umfeld mit großen Herausforderungen weiter ausbauen.

- ▷ Unser Geschäft mit Klebstoffen – Adhesive Technologies – hat sich im Jahresverlauf kontinuierlich verbessert.
- ▷ Mit einer um Sondereinflüsse bereinigten EBIT-Marge von 12,4 Prozent haben wir im vierten Quartal einen neuen Höchstwert erreicht.
- ▷ Wir haben unsere Nettoverschuldung um eine Milliarde Euro verringert.
- ▷ Unser globales Programm zur Steigerung der Effizienz haben wir ein Jahr früher als ursprünglich geplant abschließen können.
- ▷ Und wir haben deutliche Fortschritte bei der Umsetzung unserer drei strategischen Prioritäten gemacht.

Meine Damen und Herren,

wir alle dürfen stolz auf das Erreichte sein. Sie werden nicht viele Unternehmen dieser Größenordnung finden, die so gut durch die *Finanz- und Wirtschaftskrise* des vergangenen Jahres gekommen sind. Die Weltwirtschaft musste im Jahr 2009 den größten Rückschlag seit dem Zweiten Weltkrieg verkraften. Allein die deutsche Wirtschaftsleistung ist um rund fünf Prozent geschrumpft.

Für die meisten von uns war das eine völlig neue Erfahrung. Nie zuvor hatten wir in so kurzer Zeit einen so dramatischen Einbruch der Wirtschaft erlebt.

Der Welthandel ging um 10 Prozent zurück und weltweit sind rund 34 Millionen Arbeitsplätze verloren gegangen. Dennoch reagierten die meisten Unternehmen insgesamt besonnen.

Vor allem in Deutschland blieb die befürchtete Welle von Entlassungen aus. Das ist auch ein Ergebnis des gemeinsamen Handelns von Politik, Gewerkschaften und Unternehmen, das

uns bislang vor Schlimmerem bewahrt hat.

Die Weltwirtschaft hat sich inzwischen wieder stabilisiert. Wir sind aber noch weit von dem Zustand entfernt, den wir vor der Krise hatten. Es wäre daher noch zu früh, wieder zur Tagesordnung überzugehen.

Die Finanzwirtschaft ist noch immer dabei, die Risiken in ihren Bilanzen zu reduzieren. Dazu kommt insgesamt ein stetig steigender Wettbewerbsdruck, der alle Branchen und Regionen betrifft.

Daher gilt es für uns bei Henkel umso mehr, auch in diesem und den kommenden Jahren konsequent unsere Wettbewerbsfähigkeit durch die richtigen Schritte und Maßnahmen zu sichern.

Meine Damen und Herren,

all dies vollzieht sich vor dem Hintergrund einer langfristigen Herausforderung. Wir sehen uns strukturellen Risiken gegenüber. Die hohe Verschuldung der westlichen Staatengemeinschaft ist eine Hypothek, die sich in Zukunft als erhebliches Wachstumshemmnis erweisen dürfte.

Zukünftige Generationen müssen damit für den Wohlstand ihrer Eltern und Großeltern zahlen. Damit können wir und dürfen wir uns nicht zufriedengeben.

Die Finanzkrise hat uns deutlich vor Augen geführt, was zu tun ist:

- ▷ Wir brauchen mehr Verantwortungsbewusstsein in der Wirtschafts- und Finanzwelt
- ▷ Wir brauchen mehr Langfristigkeit im Denken
- ▷ und wir brauchen mehr Nachhaltigkeit im Handeln

An regelmäßigen Bekenntnissen zu nachhaltigem Wirtschaften fehlt es nicht. Das ist jedoch zu wenig. So war zum Beispiel das Ergebnis der Klima-Konferenz in Kopenhagen im Verhältnis zu den Erwartungen eine große Enttäuschung.

Den vielen Absichtserklärungen müssen auch Taten folgen. Hier sind alle gefordert – Politik, Unternehmen und letztlich jeder Einzelne von uns.

Wir bei Henkel haben uns immer auf ein gesundes, langfristig ausgerichtetes und nachhaltiges Wachstum konzentriert – und uns dabei aber auch immer die Fähigkeit erhalten, flexibel auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren. Wir sind überzeugt, dass nachhaltiges Wirtschaften zur langfristigen Wertsteigerung unseres Unternehmens beiträgt. Langfristiges Denken und nachhaltiges Handeln sind ein fester Bestandteil unserer Verantwortung als Unternehmen. So geht es bei der Auswahl der richtigen und effektiven Mittel auch immer darum, die Folgen des eigenen Handelns zu berücksichtigen.

Das prägt die Entscheidungen im Management, das Verhalten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und ist für uns ein entscheidender Vorteil im Wettbewerb.

Daher werden wir die führende Rolle weiter ausbauen, die wir beim nachhaltigen Handeln haben.

Mir ist es noch einmal wichtig zu betonen: Die Art und Weise, wie wir unsere Geschäfte führen, Gewinne erwirtschaften und unsere Verantwortung in der Gesellschaft wahrnehmen, ist die entscheidende Voraussetzung dafür, auch in Zukunft unser erfolgreiches Wachstum fortzusetzen.

Dies erfordert gesellschaftlich verantwortliches Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Deshalb spielt der Aspekt der Nachhaltigkeit auch in unserem Innovationsprozess eine entscheidende Rolle.

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

Wir konzentrieren uns vor allem auf die Entwicklung von Produkten und Technologien, die während der Anwendung Energie sparen. Ein Beispiel sind Waschmittel, die auch bei niedrigen Temperaturen wirkungsvoll reinigen.

Damit helfen wir, Energie zu sparen und das Klima zu schützen.

Im Unternehmen selbst hat Henkel von 2005 bis 2009 den Energieverbrauch je Tonne Produktionsmenge um 26 Prozent gesenkt.

Das entspricht dem jährlichen Energieverbrauch von mehr als 20.000 deutschen Haushalten.

Der Wasserverbrauch ist in dieser Periode sogar um 37 Prozent zurückgegangen. Mit dieser eingesparten Menge könnte man 2000 Schwimmbäder von Olympia-Größe füllen. Auch das Abfallaufkommen haben wir seit 2005 um 12 Prozent verringert. Das entspricht der Abfallmenge, die etwa 30.000 Menschen pro Jahr produzieren.

Mit diesen Zahlen geben wir uns aber nicht zufrieden. Wir haben uns auch für die Zukunft ehrgeizige Einsparziele gesetzt.

Wie schon im vergangenen Jahr, haben wir zeitgleich zum Geschäftsbericht unseren Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht.

Dort finden Sie zahlreiche Beispiele und Informationen dazu, wie Nachhaltigkeit bei Henkel umgesetzt wird.

Wie nachhaltig ein Unternehmen wirtschaftet, wird auch immer mehr zu einem wichtigen Auswahlkriterium von Investoren aus aller Welt. Henkel wurde jetzt schon zum dritten Mal in Folge zum „Sustainability Leader“ im Sektor Konsumgüter des Dow Jones Sustainability Index gekürt.

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

Meine Damen und Herren,

ich möchte Ihnen nun einen Überblick über die Eckzahlen des vergangenen Geschäftsjahres geben.

Unser Umsatz ging um 3,9 Prozent auf 13,6 Milliarden Euro zurück. Organisch, also ohne Wechselkurseffekte sowie Akquisitionen und Divestments, lag der Rückgang bei 3,5 Prozent. Hinter dieser Zahl verbergen sich ein schwaches erstes

Halbjahr und ein besseres zweites Halbjahr.

Die Geschäftsentwicklung der drei Unternehmensbereiche war sehr unterschiedlich. Die Konsumentengeschäfte sind trotz Wirtschaftskrise wieder deutlich gewachsen. Das ist vor dem Hintergrund der eingangs beschriebenen Krise, die sich auch in den Konsumentenmärkten ausgewirkt hat, eine ausgezeichnete Leistung.

Bei Wasch- und Reinigungsmitteln wuchs der Umsatz organisch um 2,9 Prozent, die Sparte Kosmetik/Körperpflege legte sogar um 3,5 Prozent zu. Dagegen hinterließ die weltweite Rezession im Unternehmensbereich Adhesive Technologies ihre Spuren. Der Umsatz fiel organisch um 10,2 Prozent.

Das um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen bereinigte betriebliche Ergebnis ging um 6,6 Prozent auf 1,36 Milliarden Euro zurück. Dies ist vor allem auf die Entwicklung des Unternehmensbereichs Adhesive Technologies zurückzuführen.

Gleichwohl ist es uns durch zahlreiche Maßnahmen gelungen, die bereinigte Umsatzrendite oder EBIT-Marge mit 10 Prozent auch in einem sehr schwierigen Umfeld fast auf Vorjahresniveau zu halten.

Schaut man sich die Entwicklung der bereinigten EBIT-Marge im Jahresverlauf und für die einzelnen Unternehmensbereiche an, so entwickelten sich alle Bereiche positiv. Im vierten Quartal erreichte der Bereich Wasch- und Reinigungsmittel eine signifikante Verbesserung der bereinigten EBIT-Marge auf 15,2 Prozent. Kosmetik/Körperpflege lag nach konstant starker Leistung im Schlussquartal bei 13,5 Prozent.

Im Bereich Adhesive Technologies gelang es, die bereinigte EBIT-Marge von rund 4 Prozent im ersten Quartal auf 10,8 Prozent im Schlussquartal zu steigern.

Für Henkel insgesamt errechnet sich somit im Jahresendquartal eine erheblich verbesserte EBIT-Marge von 12,4 Prozent.

Das ist ein ausgezeichnetes Ergebnis in einem außergewöhnlich schwierigen Jahr und gibt uns Zuversicht, unsere Finanzziele für 2012 zu erreichen.

Der *Jahresüberschuss* ging mit 628 Millionen Euro nahezu um die Hälfte zurück. Allerdings floss in das Vergleichsergebnis des Geschäftsjahres 2008 noch der Einmalgewinn aus dem Verkauf der Ecolab-Beteiligung ein.

Das *Ergebnis je Vorzugsaktie* reduzierte sich von 2 Euro 83 auf 1 Euro 40.

Das um Sondereinflüsse bereinigte Ergebnis je Aktie lag bei 1 Euro 91 gegenüber 2 Euro 19 im Vorjahr – das ist ein Rückgang um knapp 13 Prozent.

Kontinuität in der Dividendenpolitik ist uns sehr wichtig. Vorstand, Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss schlagen heute deshalb eine *unveränderte Dividende* von 53 Cent je Vorzugsaktie und 51 Cent je Stammaktie vor. Damit schütten wir – zum dritten Mal in Folge – insgesamt 227 Millionen Euro aus.

Wir haben auch im vergangenen Jahr die Vermögenslage des Unternehmens gestärkt. Insbesondere beim Management unseres Netto-Umlaufvermögens, das heißt bei unseren Vorräten und Forderungen abzüglich der Verbindlichkeiten, haben wir große Fortschritte erzielt.

Das Verhältnis von *Netto-Umlaufvermögen* zu Umsatz hat sich von 11,7 Prozent auf 7,8 Prozent verbessert. Der *Free Cashflow* hat sich mit 1,46 Milliarden Euro gegenüber dem Vorjahr sogar verdreifacht.

Dadurch konnten wir die *Nettoverschuldung* um eine Milliarde Euro auf 2,8 Milliarden Euro zurückführen. Unsere konservative Verschuldungspolitik wollen wir beibehalten.

Wir streben bei den beiden führenden Rating-Agenturen Standard & Poor's und Moody's eine Verbesserung unseres Ratings um eine Stufe an.

Bevor ich nun auf unsere strategischen Prioritäten und den Ausblick eingehe, erlauben Sie mir noch einige

Worte zur *Entwicklung unserer Unternehmensbereiche*.

Der *Unternehmensbereich Wasch- und Reinigungsmittel* erzielte ein starkes organisches Wachstum von 2,9 Prozent. Erfreulich haben sich vor allem die Wachstumsmärkte in den aufstrebenden Ländern entwickelt. Ohne Berücksichtigung unseres Marktaustritts in China Ende 2008 wuchs der Umsatz hier zweistellig.

Auch in unseren Kernregionen erzielten wir Marktanteilsgewinne. Betriebliches Ergebnis und EBIT-Marge kletterten auf Rekordniveau, obwohl wir unsere Werbeaufwendungen weiter erhöht haben.

Die bereinigte EBIT-Marge erreichte im Gesamtjahr 12,8 Prozent, zwei Prozentpunkte mehr als im Vorjahr.

Zu diesem Erfolg haben *Innovationen* einen wichtigen Beitrag geleistet. Dazu zählt beispielsweise Persil ActicPower, das mit der Hälfte der bisherigen Dosierung und schon bei 15 Grad Celsius seine volle Waschkraft entfaltet.

Rund 40 Prozent des Umsatzes im Bereich Wasch- und Reinigungsmittel erzielten wir im vergangenen Jahr mit Produkten, die weniger als drei Jahre im Markt sind. Mit unseren Top 10-Marken bei Wasch- und Reinigungsmitteln erzielten wir 54 Prozent des Umsatzes, die Top 10-Marken-Gruppen standen sogar für 80 Prozent des Umsatzes.

Auch der Unternehmensbereich *Kosmetik/Körperpflege* hat sein starkes organisches Umsatzwachstum fortgesetzt und knüpfte damit an den profitablen Wachstumstrend der Vorjahre an.

Obwohl der Kosmetikmarkt weltweit leicht rückläufig war, legte unser Unternehmensbereich beim organischen Wachstum um 3,5 Prozent zu.

Die Wachstumsmärkte in aufstrebenden Ländern leisteten dazu – mit zweistelligen Zuwachsraten – einen maßgeblichen Beitrag.

Auch unsere Marktanteile in Europa erreichten neue Bestmarken.

Das betriebliche Ergebnis und die Umsatzrendite stiegen ebenfalls auf Höchstwerte. Die bereinigte Umsatzrendite hat sich im abgelaufenen Geschäftsjahr um 0,3 Prozentpunkte auf 12,9 Prozent verbessert.

Wesentliche Wachstumstreiber waren die Bereiche Haarpflege und Colorationen. Sehr erfolgreich war beispielsweise der Launch der Marke Syoss – Europas erfolgreichste Kosmetik-Einführung des vergangenen Jahres –, die wir weiter zur Mega-Haar-Marke ausbauen werden.

Bei den Colorationen sorgte die Einführung der Marke Schwarzkopf Essential Color – eine permanente Coloration ohne Ammoniak – für einen Ausbau unserer Marktanteile.

Die Innovationsrate in diesem Geschäftsbereich lag weiterhin auf dem hohen Niveau von etwa 40 Prozent. Der Fokus auf die Entwicklung und das Wachstum unserer Top-Marken hat sich ausgezahlt.

Unsere Top 10-Marken im Bereich Kosmetik/Körperpflege steigerten ihren Umsatzanteil auf jetzt 87 Prozent.

Und nun komme ich zum *Klebstoffgeschäft*, unserem größten Geschäftsbereich. Hier hatten wir im vergangenen Jahr zunächst einen schwierigen Start, weil die Produktion in wichtigen Abnehmerindustrien sehr stark zurückging und unsere Kunden entsprechend weniger Produkte von uns bezogen. Im Verlauf des Jahres stabilisierten sich aber Umsatz und betriebliches Ergebnis.

Für das Gesamtjahr ergibt sich damit für Adhesive Technologies organisch ein Umsatzminus von 10,2 Prozent. Aufgrund der geringen Kapazitätsauslastung fiel die bereinigte Umsatzrendite um 2 Prozentpunkte auf 8,1 Prozent.

Im ersten Halbjahr 2009 dürften wir aber die Bodenbildung in den Märkten für unser Klebstoffgeschäft gesehen haben. Nach weniger als 4 Prozent im ersten Quartal lag die bereinigte Umsatzrendite im Schlussquartal schon wieder bei nahezu 11 Prozent.

Es ist uns trotz der sehr schwierigen Rahmenbedingungen gelungen, unsere starke Marktposition zu festigen. Dabei half uns auch, dass wir uns schnell auf die veränderten Marktbedingungen eingestellt und Kosten, Kapazitäten und Kapitalbedarf angepasst haben.

Und schließlich haben wir auch gute Fortschritte bei der Integration von National Starch gemacht – unserer großen Akquisition aus dem Jahr 2008. Wir sind deutlich schneller vorangekommen als ursprünglich geplant.

Wir haben schon im vergangenen Jahr Einsparungen von 160 Millionen Euro realisiert. Geplant waren 150 Millionen Euro.

Die Integration wird voraussichtlich Ende dieses Jahres abgeschlossen sein. Die ursprünglich angestrebten Einsparungen von 250 Millionen Euro werden dann ab 2011 voll wirksam. Auch hier haben wir unser Ziel früher und besser erreicht als angekündigt.

Meine Damen und Herren,

wir werden mit Blick auf die schwierige konjunkturelle Lage immer wieder gefragt, ob der Kauf von National Starch die richtige Entscheidung war. Meine Antwort war und ist ein klares „Ja“ – ohne jegliche Vorbehalte.

An der wirtschaftlichen und strategischen Logik dieser Übernahme hat die Rezession nichts geändert. Wir sind heute mit Abstand weltweiter Marktführer bei Klebstoffen und bestens aufgestellt. National Starch fügt sich hervorragend in unser bestehendes Portfolio ein. Und die Präsenz in Regionen, wo wir bisher nicht oder nur schwach vertreten waren, hilft uns, die Auswirkungen regionaler Marktschwächen auszugleichen.

Wir sind fest davon überzeugt, dass der Markt für Industrieklebstoffe erhebliches Wachstumspotenzial hat. Allein der steigende Konsum in den Wachstumsregionen der Welt wird zu einem höheren Klebstoffverbrauch führen.

Daneben erfordern der vermehrte Einsatz von Leichtbaumaterialien so-

wie Maßnahmen zur Wärmedämmung von Gebäuden den Einsatz moderner Klebstoffsysteme.

Dazu kommt der Zukunftstrend, Schweißen und Schrauben immer mehr durch Kleben zu ersetzen. Ein Mittelklassewagen weist heute 4000 Schweißpunkte auf. 1000 dieser Punkte können wir durch Klebstoffe ersetzen. Crash-Tests beweisen, dass eine Karosserie, die zwischen den Schweißpunkten geklebt wurde, deutlich sicherer ist. Auch die Flugzeugindustrie will künftig immer mehr Klebetechniken anwenden. Daraus ergeben sich für uns interessante Wachstumsmöglichkeiten.

Meine Damen und Herren,

kommen wir zurück zum Blick auf das gesamte Unternehmen.

Insgesamt konnten wir die geplanten Einsparungen aus der Umsetzung unseres weltweiten Programms zur Steigerung der Effizienz und der Integration der National Starch-Geschäfte in Höhe von 225 Millionen Euro wesentlich übertreffen.

Wir haben auch unsere starke Liquidität nochmals erhöht. Dazu haben das sehr erfolgreiche Management des Netto-Umlaufvermögens, strikte Ausgabendisziplin und nicht zuletzt der Verzicht auf Akquisitionen beigetragen.

Auch in diesem Jahr wollen wir unsere Nettoverschuldung weiter zurückführen. Größere Zukäufe haben wir daher aus heutiger Sicht nicht geplant.

Die insgesamt gute Entwicklung der Geschäfte in Verbindung mit unseren Anstrengungen auf der Kosten- und Effizienzseite spiegelt sich auch in unserem Aktienkurs wider. Es freut mich natürlich, dass sich unsere Aktie im vergangenen Jahr so stark erholt hat.

Der Kurs der Vorzugsaktie ist im Jahresverlauf um 61 Prozent gestiegen. Sie hat damit den DAX, der in der gleichen Zeit um 24 Prozent zulegen konnte, weit hinter sich gelassen.

Auch für langfristig orientierte Investoren ist Henkel ein sehr attraktives Investment.

Seit unserem Börsengang vor 25 Jahren hat sich die Henkel-Vorzugsaktie durchschnittlich um gut drei Prozentpunkte besser verzinst als der DAX.

Die Bewertung unseres Aktienkurses liegt in den Händen der Anleger und Investoren sowie der professionellen Analysten.

Gleichwohl sehen wir in der Kursentwicklung des vergangenen Jahres auch eine positive Bewertung unserer operativen Fortschritte durch den Kapitalmarkt.

Diese Fortschritte werden uns helfen, unsere bekannten Finanzziele 2012 zu erreichen:

- ▷ ein jährliches organisches Umsatzwachstum von durchschnittlich 3 bis 5 Prozent,
- ▷ eine bereinigte Umsatzrendite von 14 Prozent,
- ▷ und ein jährliches Wachstum des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie von durchschnittlich mehr als 10 Prozent.

Diese Ziele werden von vielen Analysten und Investoren zwar immer noch als ehrgeizig eingeschätzt. Aber wir haben bereits große Fortschritte auf unserem Weg dorthin erzielt. Das wird anerkannt und schafft Vertrauen.

Ich glaube in der Tat, dass wir auf einem guten Weg sind, unsere Finanzziele im Jahr 2012 zu erreichen. Das Geschäftsjahr 2009 war trotz seiner besonderen Herausforderungen ein Jahr, das uns weiter vorangebracht hat.

Wir haben die Ziele, die wir uns vor einem Jahr gesteckt hatten, fast alle erreicht:

- ▷ So haben wir bei der Umsetzung unserer drei strategischen Prioritäten gute Fortschritte erzielt. Darauf werde ich gleich im Detail eingehen.
- ▷ Wir wollten unseren Fokus auf Innovationen noch weiter erhöhen und in den Wachstumsregionen weiter profitabel wachsen. Beides ist uns gelungen.
- ▷ Und auch den Anspruch, mit unseren führenden Marken doppelt so

stark zu wachsen wie der Gesamtkonzern, haben wir zum größten Teil erfüllt.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Sie sehen, Henkel hat sich 2009 in einem extrem schwierigen Marktumfeld sehr gut behauptet. Das lag vor allem daran, dass wir bei der Umsetzung unserer drei langfristigen strategischen Prioritäten 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.

Lassen Sie mich mit der Optimierung unseres Portfolios beginnen. Es ist unser erklärtes Ziel, in den nächsten Jahren rund 45 Prozent unserer Umsätze in den Wachstumsregionen zu erwirtschaften, in denen mittlerweile rund die Hälfte der Henkel-Mitarbeiter tätig ist.

Die weltweite Rezession ist zwar auch an diesen Regionen nicht spurlos vorbeigegangen. Dennoch sind wir dort im vergangenen Jahr gut vorangekommen. Nach mehrjährigen zweistelligen Wachstumsraten konnten wir unsere Umsätze in den Wachstumsregionen 2009 organisch immer noch um 3,7 Prozent steigern.

Wir Erlösen inzwischen mehr als 5 Milliarden Euro in diesen Märkten. Das sind 38 Prozent unseres Konzernumsatzes. Ohne Währungseinflüsse wären es bereits 40 Prozent.

Zum Ausschöpfen unseres vollen Geschäftspotenzials gehört es auch, unsere starken Marken noch stärker zu machen. Unsere Top 3-Marken im Konzern – Schwarzkopf, Persil und

Loctite – machen ein Viertel des Umsatzes aus. Die Top 10-Marken im Konzern stehen für rund 40 Prozent des Umsatzes und sind ein wesentlicher Treiber für die Erhöhung unserer Profitabilität – auch deshalb, weil wir unsere Markenkonzepte, Rezepturen und Marketingmaßnahmen international konsequent vereinheitlichen.

Gleichzeitig reduzieren wir die Gesamtzahl unserer Marken weiter, indem wir kleinere Marken verkaufen oder einstellen und unsere starken Marken weiter ausbauen. Allein im vergangenen Jahr haben wir mehr als 40 Marken abgegeben, überführt oder eingestellt. Den Weg, unsere Top-Marken weiter zu stärken, werden wir konsequent fortsetzen.

Ein anderer wesentlicher Treiber zur Steigerung unserer Profitabilität sind Innovationen. In einem schwierigen Umfeld können Preiserhöhungen gegenüber dem Kunden nur durch Innovationen gerechtfertigt werden – Innovationen, die einen Mehrwert oder eine völlig neue Problemlösung bieten.

Im vergangenen Jahr ist uns das im Bereich Wasch- und Reinigungsmittel mit dem neuen Purex 3-in-1 in den USA gelungen. Es kombiniert die Leistung von Waschmittel und Weichspüler und verhindert gleichzeitig die elektrostatische Aufladung der Wäsche im Trockner. Ein anderes Beispiel aus dem Kosmetikbereich ist unsere neue Marke Syoss. Mit Syoss konnten wir in kurzer Zeit signifikante Marktanteile gewinnen.

Bei Adhesive Technologies haben wir im Industriegeschäft mit Technomelt Supra Cool 130 einen Schmelzklebstoff für Verpackungen entwickelt, der durch eine niedrigere Verarbeitungstemperatur den Energieverbrauch bei der Anwendung deutlich verringert. Diese Innovation ist das Ergebnis der Bündelung des Know-hows und der Kompetenzen der erworbenen National Starch-Geschäfte und Henkel.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere Strukturen und Arbeitsabläufe zu vereinfachen und zu beschleunigen.

gen. Das gilt für unser Produkt- und Markenportfolio ebenso wie für unsere internen Abläufe. In der Optimierung unserer Strukturen und Prozesse liegt noch weiteres Ertragspotenzial.

In einem herausfordernden Marktumfeld, in dem Konsumenten ihre Kaufentscheidungen stark am Preis-/Leistungsverhältnis ausrichten und Industriekunden nur langsam wieder Vertrauen in die Zukunft fassen, werden wir ständig daran arbeiten, reibungslose und effiziente Prozesse zu gewährleisten. Nur so sichern wir dauerhaft unsere Wettbewerbsfähigkeit und unseren Erfolg.

Unser 2008 gestartetes Effizienzsteigerungsprogramm haben wir zum Jahresende 2009 abgeschlossen, ein Jahr früher als geplant. Die vollen Einsparungen von mehr als 150 Millionen Euro können wir von diesem Jahr an realisieren.

Nun konzentrieren wir uns stärker auf die Themen „strategische Lieferanten“ und „globale Beschaffung“.

Wir arbeiten auch intensiv an Verbesserungen der Supply Chain und an der Konsolidierung unserer Produktionskapazitäten sowie an einer noch stärkeren Standardisierung und Automatisierung von Prozessen.

Im IT-Bereich haben wir beispielsweise Verträge mit drei strategischen Partnern abgeschlossen. Vorher hatten wir in diesem Bereich rund 120 externe Dienstleister.

Neben dem Ausschöpfen unseres vollen Geschäftspotenzials steht eine noch stärkere Konzentration auf unsere Kunden auf unserer Agenda. Wir hatten deshalb das Jahr 2009 unter das Motto „Jahr des Kunden“ gestellt. Damit wollten wir den Kundenfokus aller Mitarbeiter weiter schärfen.

Je tiefer und vielfältiger die Beziehungen zu einem Kunden sind, desto mehr können wir auch mit diesem Kunden wachsen.

Unsere sogenannte Top-to-Top-Initiative, in der wir uns auf Management-Ebene mit unseren Kunden austauschen, zielt auf eine stärkere strategische Zusammenarbeit mit unseren

Kunden ab. Wir haben den intensiven und kontinuierlichen Austausch mit unseren größten Kunden zu einem festen Bestandteil unserer Aufgaben im Vorstand und Führungsteam gemacht.

Wir lernen dabei nicht nur viel über unsere Kunden, sondern wir erfahren auch früher, wohin sie sich entwickeln und welche Erwartungen sie an uns haben. Wir erfahren dabei von ihnen auch viel über uns, über unsere Stärken und Schwächen. Das sind wertvolle Einblicke, die uns helfen, uns besser auf die Bedürfnisse unserer Kunden einzustellen.

Wir haben inzwischen damit begonnen, diese Top-to-Top-Initiative von bisher 20 globalen Kunden auf regionale und lokale Top-Kunden auszuweiten. Je besser wir unsere strategischen Ziele mit denen unserer Kunden in Einklang bringen, desto mehr Möglichkeiten ergeben sich, gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln und gemeinsam profitabel zu wachsen. Wir wollen Henkel zum bevorzugten Anbieter für jeden Kunden machen.

Natürlich spielen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Daher werden wir 2010 unseren Fokus noch stärker auf unsere Mannschaft richten. „Globales Team – gemeinsam gewinnen“ – das ist unser Motto für dieses Jahr. Die Innovationen, das Engagement und das Wissen unserer Mitarbeiter sind und bleiben die Grundlage unseres Erfolgs – insbesondere in einem herausfordernden Marktumfeld.

Dabei ist das Thema „Vielfalt“ – auf Englisch „Diversity“ – ein wichtiger Aspekt, den wir bereits vor vielen anderen Unternehmen als Erfolgsfaktor erkannt haben.

Henkel beschäftigt derzeit rund 50.000 Mitarbeiter. Rund 80 Prozent dieser Mitarbeiter arbeiten außerhalb Deutschlands. Weltweit arbeiten Mitarbeiter aus über 115 verschiedenen Nationen für Henkel. Die Internationalität und Erfahrung dieses globalen Teams ist für uns ein wichtiger Wettbewerbsvorteil.

Zur Förderung der Vielfalt gehört es auch, dass wir den Anteil der Frauen in Führungspositionen in den letzten Jahren deutlich steigern konnten. Waren es 2003 noch unter 22 Prozent, so sind es jetzt weltweit über 27 Prozent.

Damit haben wir uns jährlich um rund einen Prozentpunkt verbessert und liegen heute mit an der Spitze. Gleichwohl sind wir uns bewusst, dass es hier noch weiterer Arbeit bedarf.

Wir sind auch bestrebt, die Mehrheit unserer Führungskräfte aus dem Unternehmen heraus zu entwickeln. Über einen neuen Talent-Management-Prozess identifizieren wir hochqualifizierte Mitarbeiter, die wir über individuelle Programme systematisch fördern.

Zu dieser Weiterentwicklung gehört auch eine Rotation im Unternehmen gemäß unserer „Triple Two“-Philosophie, oder „Dreimal zwei“: arbeiten in zwei Unternehmensbereichen, zwei Ländern und zwei Funktionen.

Um die Anreize für die Mitarbeiter zu erhöhen und Leistungen differenzierter zu entlohnen, wollen wir in Zukunft zudem noch stärker erfolgsabhängige Komponenten in unsere Gehaltsstrukturen einbringen.

Meine Damen und Herren,

Sie sehen, wir haben auf allen Feldern der strategischen Prioritäten Fortschritte gemacht und damit die Weichen für ein erfolgreiches Jahr 2010 gestellt. Wir betrachten das laufende Geschäftsjahr als einen weiteren wichtigen Schritt zur Erreichung unserer Ziele 2012.

Unsere Schwerpunkte für das laufende Jahr möchte ich noch einmal aufzählen:

- ▷ Wir werden unser Geschäft in den Wachstumsregionen ausbauen.
- ▷ Wir werden unsere Top-Marken stärken.
- ▷ Wir werden unsere Kundenbeziehungen weiter intensivieren.
- ▷ Wir werden einen besonderen Fokus auf die Förderung unserer Mitarbeiter und die Stärkung unseres

globalen Teams richten, um das individuelle Leistungspotenzial jedes einzelnen Mitarbeiters zu entwickeln.

- ▷ Wir werden weiterhin Kostendisziplin wahren und unsere Prozesse kontinuierlich optimieren.
- ▷ Und wir werden unsere Finanzkennzahlen weiter verbessern.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

ich komme damit zum Ausblick für das laufende Geschäftsjahr. Ich habe bereits gesagt, dass die Erholung der Weltwirtschaft noch auf unsicheren Beinen steht. 2010 wird daher kein einfaches Jahr werden.

In der Realwirtschaft wirken die teils dramatischen Rückgänge des vergangenen Jahres noch nach und haben das Wettbewerbsumfeld nachhaltig geprägt. Auch bei den Banken sind die Auswirkungen der Krise noch deutlich spürbar und noch nicht vollständig in ihren Bilanzen verarbeitet.

Es bleibt deshalb schwierig, die gesamtwirtschaftliche Situation und die weitere Entwicklung unserer Märkte zuverlässig abzuschätzen.

Experten zufolge dürfte die Weltwirtschaft in diesem Jahr in einer Größenordnung von 2 bis 3 Prozent wachsen.

Von einem anhaltenden Aufschwung oder einem sich beschleunigenden Wachstum kann aber noch keine Rede sein. Es ist jedoch absehbar, dass die klassischen Industriebereiche in diesem Jahr – im Vergleich zum Vorjahr – stärker wachsen werden als die Konsumgüterindustrie.

Henkel ist gut in das Jahr gestartet – für alle drei Unternehmensbereiche

war der Jahresauftakt erfolgreich. Genaue Zahlen werden wir Ihnen am 5. Mai präsentieren, wenn wir den Bericht für das erste Quartal vorlegen werden.

Bereits auf unserer Bilanzpressekonferenz haben wir gesagt, dass wir für das Gesamtjahr zuversichtlich sind, wieder stärker als die für uns relevanten Märkte zu wachsen.

Mit anderen Worten: Wir wollen in allen drei Geschäftsbereichen Marktanteile hinzugewinnen.

Wie wir ebenfalls bereits gesagt haben, erwarten wir für unsere Konsumentengeschäfte, Wasch- und Reinigungsmittel und Kosmetik/Körperpflege, eine leichte Verbesserung des bereinigten EBIT.

Im Geschäftsbereich Adhesive Technologies rechnen wir sogar mit einer deutlichen Steigerung des bereinigten EBIT.

Für Henkel insgesamt ist daher von einer spürbaren Ergebnisverbesserung auszugehen. Das bereinigte EBIT und das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie werden aus heutiger Sicht um mehr als zehn Prozent über den Werten des Jahres 2009 liegen.

Meine Damen und Herren, wir haben unsere Ziele für das Jahr 2012 und unsere strategischen Prioritäten weiter fest im Blick:

Keine Frage, im Rezessionsjahr 2009 hatten wir auf diesem Weg Gegenwind. Aber wir haben diese Herausforderung sehr gut gemeistert. Nun gilt unser Fokus der erfolgreichen Gestaltung des laufenden Jahres. Es wird wieder ein herausforderndes Jahr werden. Wir fühlen uns gut vorbereitet, weil wir unsere Hausaufgaben gemacht haben. Es ist aber wie in

der Schule. Kaum sind die Hausaufgaben heute erledigt, gibt es morgen wieder neue.

Davor muss uns aber nicht bange sein. Meine Zuversicht gründet vor allem auf 50.000 Henkelanern, die ihre Energie, ihre Kreativität und ihren Teamgeist in den Dienst dieses Unternehmens stellen.

Dafür möchte ich jedem Einzelnen – sicherlich auch in Ihrem Namen – ausdrücklich danken.

Meine Damen und Herren,

ich fasse noch einmal zusammen:

- ▷ 2009 haben wir uns in einem extrem widrigen Marktumfeld gut geschlagen.
- ▷ Wir gehen gestärkt aus dieser Rezession hervor.
- ▷ Wir haben unsere Marktpositionen in allen drei Geschäftsbereichen ausgebaut.
- ▷ In diesem Jahr werden wir unsere Profitabilität deutlich erhöhen.
- ▷ Wir sind auf einem klaren Kurs, um unsere Ziele 2012 zu erreichen und unsere strategischen Prioritäten erfolgreich umzusetzen.

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

Wir werden dieses Unternehmen mit unserer ganzen Kraft weiter nach vorne bringen.

Und wir würden uns sehr freuen, wenn Sie uns auf diesem Weg weiterhin vertrauensvoll begleiten.

Meine Damen und Herren, 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.

