

# Rede zur Hauptversammlung

Henkel AG & Co. KGaA | Düsseldorf, 17. Juni 2020



**Carsten Knobel**

Vorsitzender des Vorstands  
der Henkel AG & Co. KGaA



**„Ich bin sehr stolz darauf, wie unsere Kolleginnen und Kollegen rund um die Welt mit dieser besonderen Herausforderung umgehen. Mit Unternehmergeist. Mit Mut und Kreativität. Sie zeigen, wofür wir stehen. Für gemeinsame Werte. Und eine starke, lebendige Unternehmenskultur. Das ist es, was Henkel so besonders macht.“**

Sehr geehrte Damen und Herren.  
Verehrte Gäste.  
Liebe Freunde des Unternehmens Henkel.

Herzlich willkommen zu unserer Hauptversammlung!  
Im Namen des Vorstands. Sowie unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit.

Wir halten unsere Hauptversammlung heute online ab. Zum ersten Mal in der Geschichte von Henkel. Das ist ein ungewohntes Format. Doch die Gefährdung durch den Corona-Virus macht

das erforderlich. Frau Bagel-Trah hat das in ihrer Eröffnung schon ausführlich erläutert. Ich hoffe, Sie können der Veranstaltung gut folgen. Und auch ich danke Ihnen für Ihr Verständnis. Die aktuelle Krise ist ein tiefer Einschnitt. Mit weitreichenden Veränderungen. Die Krise zwingt uns, vieles aus einer neuen Perspektive zu betrachten.

Einen neuen Blickwinkel nahmen die Menschen auch 1969 ein. Mit der Landung auf dem Mond. Damals blickten die Menschen fasziniert auf die Bilder aus dem Weltall. Auf die Fotos unserer Erde. Betrachtet vom Mond aus.

Auch das brachte uns eine neue Perspektive. Es veränderte unsere Einstellungen. Und unser Handeln. Für jeden einzelnen. Wie auch in der Gesellschaft. Ich glaube, die aktuelle Krise wird unser Denken und Handeln auch stark verändern. Viel mehr als wir heute absehen können.

Unser Leben hat sich in den letzten Monaten tiefgreifend verändert. In unseren Familien. Im Freundeskreis. In der Gesellschaft. Natürlich auch in der Wirtschaft und den Unternehmen. Weltweit.

Ich möchte Ihnen nun kurz schildern, wie wir bisher mit den aktuellen Herausforderungen umgegangen sind.

Seit Ausbruch der Infektionen sind unsere Krisenteams im Einsatz. In allen betroffenen Ländern und Regionen. Auch hier an unserem Hauptsitz in Düsseldorf.

Wir haben frühzeitig und entschlossen reagiert. Zum Schutz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit. Ihre Sicherheit und ihr Wohlergehen haben für uns höchste Priorität.

Für sie haben wir an unseren Standorten umfassende Vorsichtsmaßnahmen ergriffen. Viele unsere Mitarbeiter weltweit arbeiten im Home-Office. Wo immer das möglich ist.

Dennoch gibt es auch eine Reihe von Henkel-Mitarbeitern, die erkrankt sind. Wir sind mit ihnen und ihren Familien im engen Kontakt. Ich wünsche den betroffenen Kolleginnen und Kollegen alles Gute. Und eine vollständige Genesung.

Wir haben eine lange Tradition als Familienunternehmen. Wir stehen zu unserer gesellschaftlichen Verantwortung. Deshalb leisten wir auch einen Beitrag zur Bekämpfung dieser globalen Krise. Wir haben im März ein globales Solidaritätsprogramm auf den Weg gebracht.

- Dazu gehört finanzielle Unterstützung. Zum Beispiel eine Million Euro für den Hilfsfonds der Weltgesundheitsorganisation. Hiermit werden Schutzausrüstungen angeschafft. Und Intensivstationen unterstützt. Auch die Erforschung möglicher Impfstoffe und Medikamente wird gefördert.
- Außerdem haben wir 5 Millionen Produkte gespendet. Für die Hygiene und Reinigung im Haushalt.
- Und wir stellen an unseren Standorten Desinfektionsmittel her.

In Düsseldorf haben wir mehr als 50.000 Liter gespendet. An das Gesundheitsamt. Sowie an Krankenhäuser in der

Stadt und im Umland. Nicolai Perner und sein Team haben dafür eine Anlage in der Klebstoff-Produktion umgerüstet.

In Algerien haben unsere Kolleginnen Maya Hafiz und Naila Ziani auch eine tolle Initiative gestartet. Henkel hat dort öffentliche Plätze und Einrichtungen desinfiziert. In sechs großen Städten. Mit rund 8 Millionen Einwohnern. Und ebenfalls 50.000 Liter für die Desinfektion in Krankenhäusern gespendet.

Das sind nur zwei konkrete Beispiele. Für das großartige Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Es ist uns gelungen, unsere Geschäfte fortzuführen. Trotz der Krise. Für unsere Kunden in aller Welt. Im Einzelhandel. Und in der Industrie. Wir konnten bisher die Produktion an den meisten Standorten weltweit aufrechterhalten.

Auch das ist eine großartige Leistung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In einer schwierigen Lage. Dafür gebührt ihnen unser Dank. Und unser Respekt.

Wir hatten im ersten Quartal keine Kurzarbeit. Wir wollen wegen der Corona-Krise auch keine Stellen streichen. Dafür sehen wir aktuell keinen Anlass.

Wir stellen weiter Mitarbeiter ein. Und wir bilden auch weiter aus. In diesem Herbst beginnt hier in Düsseldorf wieder ein Ausbildungsjahrgang. Im gleichen Umfang wie im Vorjahr. Das ist mir besonders wichtig.

Denn wir müssen in die nächste Generation investieren. Und als Unternehmen Verantwortung in der Gesellschaft übernehmen. Das ist ein konkretes Beispiel, wie wir das tun.

Ich bin sehr stolz darauf, wie unsere Kolleginnen und Kollegen rund um die Welt mit dieser besonderen Herausforderung umgehen. Mit Unternehmergeist. Mit Mut und Kreativität. Sie zeigen, wofür wir stehen. Für gemeinsame Werte. Und eine starke, lebendige Unternehmenskultur.

Das ist es, was Henkel so besonders macht. Herausforderungen annehmen. Zusammenstehen. Im Team. Flexibel reagieren. Neue Wege finden. Schnell und mutig handeln. Verantwortung übernehmen.

Dafür stehen wir. Dafür stehe auch ich. Diese Haltung will ich als Vorstandsvorsitzender vorleben und fördern.

Trotz aller Unsicherheit bin ich zuversichtlich. Jede Generation von Henkelanern hatte große Herausforderungen

und Krisen zu meistern. Und ich bin überzeugt: Gemeinsam sind wir stark genug, um auch diese Aufgabe zu bewältigen.

Meine Damen und Herren,

Anfang des Jahres habe ich den Vorstandsvorsitz übernommen. Bei meinem Amtsantritt konnte ich mir nicht vorstellen, dass sich das Jahr so entwickeln würde.

Ich bin inzwischen seit 25 Jahren bei Henkel. Davon acht Jahre als Finanzvorstand. Henkel ist in dieser Zeit für mich viel mehr als nur eine berufliche Heimat geworden.

Unser Unternehmen fasziniert mich heute noch immer.

Mit seiner Vielfalt.

Mit seinen engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Mit seiner Geschichte, seiner Kultur und seinen Werten.

Aber auch mit seinen vielen Innovationen und Marken. Sie sind ein fester Teil des Lebens von Millionen Kunden und Konsumenten weltweit. Im Haushalt. In der Küche. Im Bad und Kinderzimmer. Im Auto. Im Flugzeug. Oder in der Bahn. Aber auch im Handy, Computer oder Fernseh-Bildschirm.

Mit unseren Beiträgen für mehr Nachhaltigkeit. Sowie unserem gesellschaftlichen Engagement.

Ich bin stolz, Henkel nun in die Zukunft zu führen. Gemeinsam mit meinen Kollegen im Vorstand. Und der tatkräftigen Unterstützung von 52.000 Henkelanern. In aller Welt.

Deshalb möchte ich mich heute nochmals ausdrücklich bedanken. Für die Ehre, Henkel als Vorstandsvorsitzender zu führen. Und das Vertrauen, das mit meiner Berufung zum Ausdruck kommt.

Insbesondere bei Ihnen, sehr verehrte Frau Bagel-Trah. Aber auch bei allen Mitgliedern unserer Gremien. Und natürlich auch bei der Familie Henkel. Sowie Ihnen. Unseren Aktionären.

Heute möchte ich über zwei große Themenfelder sprechen.

► Natürlich steht der Bericht über das Geschäftsjahr 2019 auf der Tagesordnung. Die Ergebnisse haben wir bereits Anfang März veröffentlicht.

► Besonders wichtig ist mir aber der Blick nach vorne. Auf unsere Zukunft.

Zunächst werde ich Ihnen die Entwicklung von Henkel im abgelaufenen Geschäftsjahr erläutern.

2019 wurden unsere Geschäfte von verschiedenen Entwicklungen in unseren Märkten beeinflusst. Fast alle Volkswirtschaften verzeichneten ein schwächeres Wachstum. Es gab zunehmende Handelsspannungen zwischen den USA und China. Unsicherheiten über den EU-Austritt von Großbritannien. Hinzu kamen geopolitische Konflikte in verschiedenen Regionen.

In diesem Umfeld haben sich unsere Geschäfte unterschiedlich gut entwickelt.

In unserem Klebstoffgeschäft waren wir mit einer deutlichen Verlangsamung in wichtigen Kundensegmenten konfrontiert. Das galt besonders für die Automobilindustrie. Und auch für die Elektronikindustrie. Gleichzeitig waren viele Märkte im Konsumentengeschäft durch einen intensiven Wettbewerb gekennzeichnet. Das betraf die Unternehmensbereiche Beauty Care und Laundry & Home Care.

Ich habe es bereits bei der Vorstellung der Ergebnisse Anfang März gesagt. Wir hatten mit einer deutlich besseren Entwicklung in unseren Märkten gerechnet. Doch wir mussten unsere Erwartungen im Laufe des Jahres mehrfach korrigieren. Auch wenn es dafür klare Gründe gab. Das kann nicht der Anspruch an uns selbst sein. Das müssen und wollen wir in Zukunft wieder besser machen.

Dennoch haben wir 2019 auch viel erreicht.

► Wir haben den Umsatz um rund ein Prozent gesteigert. Auf mehr als 20 Milliarden Euro.

► Wir haben eine Marge von 16 Prozent erzielt.

► Wir haben einen Free Cashflow von knapp 2,5 Milliarden Euro erreicht. Ein neuer Höchstwert für Henkel.

► Wir hatten zum Jahresende einen niedrigen Schuldenstand.

► Wir haben unsere Geschäfte im Laufe des Jahres durch Akquisitionen gestärkt.

► Zugleich hatten wir die Kosten gut unter Kontrolle.

All das haben wir dem Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verdanken. Dafür möchte ich ihnen danken! Im Namen des gesamten Vorstands. Und sicher auch in Ihrem Namen, sehr verehrte Aktionäre!

Ich stelle Ihnen nun die Geschäftsergebnisse 2019 im Detail vor.

Nominal stieg der Umsatz um 1,1 Prozent. Auf 20,1 Milliarden Euro. Organisch war die Umsatzentwicklung stabil. Das

heißt ohne den Einfluss von Währungen. Sowie Akquisitionen und Verkäufen.

Das bereinigte betriebliche Ergebnis betrug 3,2 Milliarden Euro. Das ist ein Rückgang von -7,9 Prozent.

Die bereinigte Umsatzrendite lag bei 16,0 Prozent. Das sind -1,6 Prozentpunkte weniger als im Vorjahr.

Die wichtigste Ursache hierfür waren die erhöhten Investitionen. Hierfür hatten wir 300 Millionen Euro zusätzliche Ausgaben eingeplant. Zur Stärkung unserer Marken, Innovationen und Technologien. Vor allem in unseren Konsumgütergeschäften. Sowie für die Digitalisierung von Henkel. In allen Bereichen.

Insgesamt hatten wir bis zum Jahresende dafür rund 150 Millionen Euro mehr ausgegeben. Also nur die Hälfte der eigentlich geplanten zusätzlichen Investitionen.

Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie lag bei 5 Euro und 43 Cent. Das ist ein Rückgang um -9,7 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Unser Free Cashflow entwickelte sich sehr gut. Er stieg auf knapp 2,5 Milliarden Euro. Ein neuer Höchstwert.

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

In den Wachstumsregionen verzeichneten wir 2019 ein gutes Wachstum. Es lag bei 2,5 Prozent. Damit waren sie der wesentliche Treiber der organischen Umsatzentwicklung. Unser Umsatz betrug dort etwa 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 Vorjahreswert.

Werfen wir auch einen Blick auf die drei Unternehmensbereiche.

Adhesive Technologies ist unser größter Unternehmensbereich. Er steht für rund die Hälfte unseres Umsatzes. Und für die Hälfte unseres Ergebnisses.

Wir sind mit diesem Geschäft weltweit Marktführer. Wir sind global präsent. Und wir verfügen über alle Technologien. Damit sind wir ein starker Partner. Für Kunden in vielen verschiedenen Branchen.

Als Verbraucher vertrauen wir alle auf unsere Technologien. Jeden Tag. Oftmals, ohne es zu wissen.

Wir machen mit unseren Innovationen Verpackungen von Lebensmitteln sicherer. Mobiltelefone oder Computer leistungsfähiger. Wir machen Autos leichter. Und ermöglichen die E-Mobilität. Wir machen unsere Datennetze schneller. Und wir helfen dabei, Gebäude besser zu isolieren.

Unsere Produkte kommen auch in der Medizin zur Anwendung. Sie sehen: Unsere Klebstofflösungen sind fast überall zu finden.

Für viele unserer Kunden in der Industrie war 2019 aber kein leichtes Jahr. In wichtigen Segmenten haben wir ein schwächeres Wachstum gesehen.

Dennoch haben wir gemeinsam mit unseren Partnern und Lieferanten innovative Lösungen entwickelt. Damit konnten wir auch unsere Geschäfte weiter voranbringen.

So verzeichneten wir mit Anwendungen für die Luft- und Raumfahrt steigende Umsätze. Auch das Geschäft mit Metallverpackungen legte zu. Damit konnten wir den Rückgang der globalen Automobilproduktion jedoch nur teilweise ausgleichen. Auch die Umsätze mit der Elektronikindustrie waren rückläufig. Dafür erzielten wir im Geschäftsfeld Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau höhere Umsätze.

Insgesamt lag der Umsatz von Adhesive Technologies bei knapp 9,5 Milliarden Euro. Das waren nominal 0,6 Prozent mehr als im Vorjahr. Die organische Umsatzentwicklung war mit -1,5 Prozent hingegen leicht rückläufig.

Die bereinigte Umsatzrendite lag bei 18,1 Prozent. Damit hat Adhesive Technologies überdurchschnittlich zur Profitabilität von Henkel beigetragen.

Kommen wir zu Beauty Care. Unseren Experten für „wahre Schönheit“.

Wir waren mit der Geschäftsentwicklung von Beauty Care 2019 insgesamt nicht zufrieden.

Der Umsatz betrug 3,9 Milliarden Euro. Das ist ein Rückgang von -1,8 Prozent. Die organische Umsatzentwicklung war mit -2,1 Prozent rückläufig.

Wir haben bei Beauty Care zwei große Geschäftsfelder. Hier verlief die Entwicklung unterschiedlich.

Im Professional-Geschäft mit Friseuren erzielten wir einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro. Das ist mehr als

ein Viertel von Beauty Care. Dieses Geschäft war 2019 sehr erfolgreich. Mit einem starken organischen Umsatzwachstum.

An dieser Stelle möchte ich mich an unsere Friseure wenden. Eine wichtige Kundengruppe für uns. Die aktuelle Krise hat Euch schwer getroffen. Wir werden Euch auch weiterhin unterstützen. Und stehen als verlässlicher Partner weiter an Eurer Seite.

Das zweite Geschäftsfeld umfasst Markenartikel für Konsumenten. Dazu gehören Haarpflege, Haarstyling und Colorationen. Vor allem unter unserer Top-Marke Schwarzkopf. Aber auch Körper-, Haut- und Mundpflege. Hier betrug der Umsatz rund 3 Milliarden Euro. In organischer Betrachtung ein Rückgang gegenüber dem Vorjahr.

Das lag vor allem an der negativen Entwicklung in Westeuropa und Asien.

Doch ich möchte auch die erfolgreiche Entwicklung unserer globalen Marken hervorheben. Got2b und Palette. Sowie die Natur-Marken Nature Box und N.A.E. Das ist mir besonders wichtig. Denn ihr Erfolg ist mit wichtigen Trends wie mehr Nachhaltigkeit verbunden.

Die bereinigte Umsatzrendite erreichte 13,4 Prozent. Sie lag damit deutlich unter dem Vorjahr. Die Ursache war vor allem eine rückläufige Bruttomarge. Und die erhöhten Investitionen in Marken, Technologien und Digitalisierung.

Kommen wir nun zum dritten Unternehmensbereich. Laundry & Home Care. Mit vielen traditionsreichen, innovativen und erfolgreichen Marken. Von Persil über Pril bis zu all und Somat. Um nur einige Beispiele zu nennen.

Hier verzeichneten wir 2019 eine sehr gute Entwicklung. Der Umsatz stieg organisch um 3,7 Prozent. Auch der berichtete Umsatz legte gegenüber dem Vorjahr zu. Um 3,7 Prozent.

In diesem Bereich haben wir ebenfalls zwei Geschäftsfelder.

Der Bereich Waschmittel erzielte 2019 eine gute Umsatzentwicklung. Dabei leistete unsere Marken-Ikone Persil den stärksten Beitrag.

Persil ist die bekannteste Marke von Henkel. Eine Erfolgsgeschichte seit der Einführung vor 113 Jahren. DAS Premium-Waschmittel. Weltweit. 2019 erzielten wir mit Persil einen Jahresumsatz von rund 1,3 Milliarden Euro.

Das zweite Geschäftsfeld sind die Reinigungsmittel. Es konnte im letzten Jahr sehr stark wachsen. Die wichtigsten Beiträge kamen von Handgeschirrspülmitteln und WC-Produkten. Zum Beispiel mit Marken wie Pril und Bref.

Die bereinigte Umsatzrendite erreichte 16,5 Prozent. Das ist ein Rückgang gegenüber dem Vorjahr. Der wichtigste Grund waren auch hier die bereits angesprochenen erhöhten Investitionen.

Soviel zur Geschäftsentwicklung von Henkel im Jahr 2019. Das war kein einfaches Jahr für Henkel. Wir haben nicht alles erreicht. Das lag an dem schwierigen Umfeld. Zum Teil auch an uns selbst.

Wir schlagen Ihnen heute eine Dividende von 1 Euro 85 Cent je Vorzugsaktie vor. Für die Stammaktien sind es 1 Euro 83 Cent.

Das entspricht dem Niveau des Vorjahres. Die Ausschüttungsquote haben wir damit erhöht. Sie beträgt 34,2 Prozent. Das sind 3,3 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. Und sie liegt damit auch in der angestrebten Bandbreite. Zwischen 30 und 40 Prozent.

Der Kurs der Henkel-Vorzugsaktie schloss zum Jahresende 2019 unter dem Vorjahresniveau. Um -3,4 Prozent. Dagegen legte der DAX im Jahresvergleich zu. Um 25,5 Prozent.

Diese Entwicklung der Aktie ist enttäuschend. Vor allem für Sie als unsere Aktionäre. Aber auch für uns als Management. Da gibt es nichts zu beschönigen. Das wollen wir ändern.

Deshalb richten wir den Blick nach vorne. Das bringt mich zu dem zweiten großen Thema für heute. Unserer Zukunft.

Dieses Jahrzehnt soll für Henkel ein Erfolg werden.

Ein Jahrzehnt, in dem wir die Weichen für die Zukunft von Henkel stellen.

Mit erfolgreichen Innovationen. Für unsere Kunden und Konsumenten.

Ein Jahrzehnt, in dem wir unsere Geschäfte noch wettbewerbsfähiger machen.

Nachhaltiges Handeln noch stärker vorantreiben.

Die Digitalisierung in allen Bereichen konsequent ausbauen.

Noch effizienter und schneller werden.

Und unsere Unternehmenskultur weiterentwickeln.

Wir wollen wachsen. Mit einem ganzheitlichen Anspruch.

Denn Wachstum umfasst für uns verschiedene Aspekte:

- ▶ Werte für unsere Kunden und Konsumenten schaffen.
- ▶ Damit wir stärker wachsen als unsere Märkte.
- ▶ Unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit ausbauen.
- ▶ Und unseren Mitarbeitern ermöglichen, sich bei Henkel immer weiterzuentwickeln. Beruflich und persönlich.

Das ist unsere Agenda für ganzheitliches Wachstum. Dafür stehe ich. Denn ich bin überzeugt: Wir können erfolgreich sein, wenn wir ein ganzheitliches, nachhaltiges Wachstum erzielen. Daran sollen Sie uns messen.

Dafür haben wir einen klaren strategischen Rahmen entwickelt. Dazu gehören:

- ▶ Ein erfolgreiches Portfolio.
- ▶ Klare Wettbewerbsvorteile. Vor allem in den Bereichen Innovation, Nachhaltigkeit und Digitalisierung.
- ▶ Zukunftsfähige Geschäftsprozesse und neue Geschäftsmodelle.
- ▶ Sowie eine starke Unternehmenskultur.

Ich möchte Ihnen die einzelnen Elemente nun genauer erläutern.

Wir wollen unser Portfolio im Konsumentengeschäft umfassend optimieren. Hier müssen wir handeln. Deshalb werden wir uns von Marken oder Kategorien trennen. Wenn sie keine führende Position haben. Oder wenn wir nur geringe Wachstumsmöglichkeiten sehen.

Wir werden daher ein aktives Portfoliomanagement betreiben. In unserem Industriegeschäft haben wir das in den vergangenen Jahren bereits getan. Mit Erfolg.

Wir haben Marken und Kategorien mit einem Gesamtumsatz von mehr als einer Milliarde Euro identifiziert. Bis 2021 werden wir uns von rund 500 Millionen Euro Umsatz trennen. Die anderen Marken und Kategorien werden wir wieder auf die Erfolgsspur bringen.

Akquisitionen bleiben fester Bestandteil unserer Strategie. Auch in Zukunft. Immer mit klaren Kriterien. Verfügbarkeit. Strategischer Fit. Finanzielle Attraktivität.

Damit komme ich zur zweiten Säule unserer Strategie. Die Stärkung unserer Wettbewerbsfähigkeit. Dazu konzentrieren wir uns vor allem auf drei Schwerpunkte. Innovationen. Nachhaltigkeit. Und Digitalisierung.

Innovative Marken und Technologien sind entscheidend. Deshalb werden wir hier noch mehr investieren.

Dazu werden wir neue Wege gehen. Zum Beispiel durch die stärkere Nutzung von Daten. Und mit Hilfe digitaler Analysen. Das bringt uns viele Vorteile. Bessere Einblicke in das Verhalten der Konsumenten. Die Möglichkeit, Trends früher zu erkennen. Und mit neuen Produkten darauf zu reagieren.

Wir werden uns auch mehr öffnen. Mit Investitionen in Gründer- und Innovationszentren. Sowie dem Blick auf offene Innovations-Plattformen. Das wird uns neue Impulse geben.

Die direkte Beteiligung oder Kooperation mit Technologie-Start-ups wollen wir fortführen. Mit unseren Venture Capital-Aktivitäten.

Dazu drei konkrete Beispiele.

▶ Erstens, nachhaltige Produktinnovationen. Wir haben uns am Reinigungsmittelhersteller Truman's beteiligt. Das US-Start-up hat sich auf innovative Reinigungsprodukte spezialisiert. Es werden ausschließlich nachfüllbare Flaschen verwendet. Und Nachfüll-Patronen mit hochkonzentrierten Reinigungsmitteln. So wird der Kunststoffverbrauch reduziert. Ein wertvoller Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit.

▶ Zweitens, neue digitale Geschäftsmodelle. Wir haben in das Start-up Hashtag You investiert. Das junge Unternehmen entwickelt neue Marken. Für attraktive Zielgruppen. Und vermarktet diese über seine eigene digitale Plattform. Sowie soziale Medien.

▶ Drittens ein Beispiel aus dem Industriegeschäft. Hier haben wir uns an einem Start-up beteiligt, das auf Recycling spezialisiert ist. Das Unternehmen heißt Saperatec. Gemeinsam entwickeln wir recyclingfähige Klebstoffe. So lassen sich auch flexible Verpackungen wiederverwerten. Insbesondere in der Lebensmittelindustrie.

Wir unterstützen unsere Innovationen und Marken auch konsequent durch höhere Investitionen. Wir werden ab diesem Jahr unsere Wachstumsinvestitionen um insgesamt 350 Millionen Euro erhöhen. Im Vergleich zu 2018.

Ein beträchtlicher Teil davon geht in Innovationen, Werbung und Marketing. Der andere Teil in die Digitalisierung unserer Geschäfte und in die IT. Dazu gleich noch mehr.

Zuvor möchte ich erläutern, welchen Stellenwert das Thema Nachhaltigkeit für uns hat. Auch für mich persön-

lich. In den vergangenen Jahren haben wir uns alle verändert. Auch mein Blick auf viele Themen ist anders geworden.

Vor allem durch das Engagement vieler junger Menschen. Klimaschutz. Weniger Plastikmüll. Nachhaltiger Konsum. Das sind die Themen, die uns heute bewegen. Zu Recht, wie ich finde. Denn wir haben nur diesen einen Planeten. Deshalb müssen wir handeln.

Nachhaltiges Handeln ist eine der großen Stärken von Henkel. Wir haben hier eine führende Rolle. Schon seit langem. Unsere Vorreiterrolle wird regelmäßig in Ratings und Rankings bestätigt. Deshalb wollen wir Nachhaltigkeit weiter stärken. Als klares Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb.

Dazu haben wir die nächsten Meilensteine definiert. Und konkrete Ziele.

Zum Beispiel beim Klimaschutz.

- Bis 2040 wird Henkel klimapositiv.
- Bis 2025 senken wir den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck unserer Produktion um 65 Prozent. Im Vergleich zum Basisjahr 2010.
- Und wir sparen 100 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub> ein. Gemeinsam mit Verbrauchern, Kunden und Lieferanten.

Und bei der Vermeidung von Plastikabfällen.

- Bis 2025 sind alle Verpackungen von Beauty Care und Laundry & Home Care wiederverwertbar. Oder wiederverwendbar.

Und das sind nur einige Beispiele.

Nachhaltigkeit wird in allen unseren Geschäftsaktivitäten verankert. Sie wird zu einer zentralen Säule unserer Innovationsstrategie. Wir entwickeln nachhaltige Marken und Produkte für unsere Kunden und Konsumenten. Und machen unser Unternehmen damit zukunftsfähig.

Klare Wettbewerbsvorteile wollen wir auch durch die Digitalisierung unserer Geschäfte schaffen. Und durch den Ausbau neuer digitaler Geschäftsmodelle.

Wir orientieren uns dabei an den digitalen Megatrends.

- Der wachsenden Bedeutung der Plattform-Ökonomie.
- Dem veränderten Konsumenten- und Kundenverhalten.
- Sowie dem Wechsel hin zu neuen Service-Modellen im Industriegeschäft.

All das wird unsere Geschäfte nachhaltig verändern.

Darin sehen wir große Chancen. Deshalb bringen wir entsprechende Projekte und Initiativen auf den Weg.

Wir bauen unsere digitalen Kanäle aus. Wir werden den Austausch mit unseren Kunden und Konsumenten intensivieren. Dazu erweitern wir bestehende digitale Plattformen und Angebote für Verbraucher. Und wir etablieren auch neue.

Im Klebstoffgeschäft entwickeln wir neue digitale Anwendungen. Speziell auf unsere Industriekunden zugeschnitten.

Durch die Digitalisierung können wir schneller reagieren. Und effizienter produzieren. Hier setzen wir auch auf Künstliche Intelligenz.

Dafür brauchen wir auch die richtigen Mitarbeiter. Daher wollen wir noch stärker in digitale Talente investieren. Zum Beispiel in Datenspezialisten und Software-Ingenieure.

In den letzten Monaten haben wir bereits mit ersten organisatorischen Veränderungen begonnen. Um den digitalen Geschäftsfokus zu stärken. Und um mehr Effizienz zu ermöglichen.

Den neuen Bereich nennen wir „Digital Business“.

Zum einen arbeiten wir dort an der ständigen Optimierung von Geschäftsprozessen entlang unserer Wertschöpfungskette. Für eine leistungsfähige, effiziente und zukunftsfähige IT.

Zum anderen geht es dort um digitale Geschäftsideen und Innovationen. Wir planen hierfür neue Zentren für digitale Innovationen. In Berlin. Im Silicon Valley. Und in Asien.

Mit unserem Fokus auf Innovationen, Nachhaltigkeit und Digitalisierung machen wir Henkel noch wettbewerbsfähiger. Und positionieren unser Unternehmen für ganzheitliches Wachstum.

Damit komme ich zum dritten Element unseres strategischen Rahmens. Schlanke, effiziente und zukunftsfähige Geschäftsprozesse.

Geschäftsprozesse und Strukturen sollte man immer wieder hinterfragen. Sind sie zeitgemäß? Sind sie schlank, schnell und einfach?

Wir werden auch neue Geschäftsmodelle entwickeln. Die Nähe zu Kunden und Konsumenten steht dabei im Vordergrund. Entscheidungsprozesse werden beschleunigt.

Zudem streben wir ständige Effizienzsteigerungen in allen Bereichen an.

Ich habe Ihnen nun drei wichtige Elemente unseres strategischen Rahmens beschrieben.

Unser Portfolio erfolgreich ausrichten.

Klare Wettbewerbsvorteile schaffen.

Schlanke Geschäftsprozesse und zukunftsfähige Geschäftsmodelle gestalten.

Das sind große Herausforderungen.

Das erfordert motivierte, engagierte Mitarbeiter.

Verbunden durch eine starke Unternehmenskultur.

Durch gemeinsame Werte. Und ein klares Verständnis für die Zusammenarbeit als Team. Das ist das vierte Element unseres strategischen Rahmens. Und liegt mir persönlich besonders am Herzen.

Ich bin seit 25 Jahren bei Henkel. Ich weiß, welche Bedeutung Werte, Kultur und Teamgeist in unserem Unternehmen haben. Gerade heute. In schwierigen Zeiten. Wenn man vor großen Herausforderungen steht. Daher ist es mir wichtig, unsere Kultur immer weiter zu entwickeln. Sie zu stärken. Und zu vermitteln, welchen Beitrag jeder Mitarbeiter dazu leisten kann.

Wir haben neue Führungsgrundsätze eingeführt. Sie gelten für alle Mitarbeiter. Auf allen Ebenen. Unabhängig von der Hierarchie.

Nun gilt es, diese Grundsätze weiter zu vertiefen. Und fest bei allen Mitarbeitern zu verankern.

Damit wollen wir einen Kulturwandel vorantreiben. Hin zu einer Kultur der Zusammenarbeit. Mit mehr Gestaltungsfreiheiten für unsere Mitarbeiter.

Es ist uns auch sehr wichtig, dass unsere Mitarbeiter sich ständig weiterentwickeln. Dass sie beruflich und persönlich wachsen können. Daher fördern wir gezielt ihre Weiterbildung. Besonders für zukunftsrelevante Themen. Zum Beispiel in den Bereichen Digitalisierung und Zusammenarbeit.

An dieser Stelle möchte ich ein weiteres wichtiges Thema ansprechen. Die Förderung von Vielfalt. Und den gegenseitigen Respekt füreinander.

Henkel ist ein globales Unternehmen. Unsere Mitarbeiter kommen aus mehr als 100 Ländern. Aus allen Kulturkreisen. Wir brauchen diese Vielfalt. Sie hilft uns, erfolgreich zu sein. Deshalb fördern wir Vielfalt auch bewusst. In allen Dimensionen. Für uns zählt der Mensch. Mit seinen Erfahrungen,

seinen Kenntnissen und Leistungen. Nicht das Geschlecht oder Alter. Die Hautfarbe, Nationalität, sexuelle Orientierung oder politische Haltung.

Das sollte eigentlich selbstverständlich sein. Doch man muss es immer wieder betonen. Diskriminierung und Rassismus sind nicht akzeptabel! Wir leben Vielfalt. Wir stehen für Vielfalt. Auch das macht unsere Unternehmenskultur aus.

Meine Damen und Herren,

dieses Jahrzehnt wird das Jahrzehnt von Henkel. Mit ganzheitlichem Wachstum. Innovativ, nachhaltig und digital.

Ich möchte Ihnen an dieser Stelle einen kurzen Film zeigen. Denn Bilder können viel besser vermitteln, was uns prägt. Wer wir sind. Wofür wir stehen. Und wie wir unsere Zukunft gestalten.

Sie sehen, wieviel Kraft in Henkel steckt. Was uns antreibt.

Das spiegelt sich auch in unseren finanziellen Ambitionen wider.

► Wir streben mittel- bis langfristig ein organisches Umsatzwachstum zwischen 2 und 4 Prozent an.

► Ein Wachstum des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich. Bei konstanten Wechselkursen.

► Mit einem Fokus auf den Ausbau des Free Cashflow.

Für das laufende Jahr haben sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen grundlegend verändert. Wir sehen Nachfrageeinbrüche in vielen Industriezweigen. Sowie eine rasant steigende Arbeitslosigkeit in vielen Ländern.

Das beeinflusst auch unsere Geschäfte. Im ersten Quartal verzeichneten wir insgesamt eine robuste Umsatzentwicklung.

Nominal ging der Konzernumsatz auf 4,9 Milliarden Euro leicht zurück. Um -0,8 Prozent. Organisch lag er mit -0,9 Prozent nur leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Trotz der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie.

Insgesamt haben wir durch die Folgen der Corona-Krise im ersten Quartal etwa 100 Millionen Euro weniger umgesetzt. Das zweite Quartal ist noch nicht abgeschlossen. Doch es ist klar, dass es ein schwieriges Quartal sein wird. Weil der Shutdown in vielen Ländern in diese Periode gefallen ist. Mehr dazu Anfang August. Wenn wir unsere Halbjahreszahlen vorlegen.

Wie sich das Jahr insgesamt entwickeln wird, können wir aktuell nicht realistisch einschätzen. Daher haben wir unsere bestehende Jahresprognose im April zurückgenommen. Natürlich werden wir eine neue Prognose veröffentlichen. Sobald dies möglich ist.

Eines ist aber sicher. Wir werden uns im Verlauf der Krise immer wieder neu anpassen müssen.

Ich habe am Anfang über die Mondlandung gesprochen. Und wie sie den Blick auf die Dinge verändert hat. Auch die Corona-Krise wird unsere Perspektiven langfristig verändern.

Wir werden die Welt mit anderen Augen sehen. Unser Verhalten wird sich ändern. Wir werden flexibel und schnell auf die Umbrüche in unseren Märkten reagieren. Veränderungen aktiv gestalten. Und neue Wege gehen.

Unser Fundament ist stabil. Das haben wir in der aktuellen Krise gesehen. Und darauf werden wir auch in Zukunft bauen.

- Wir haben ein diversifiziertes Portfolio. Mit drei Unternehmensbereichen.
- Wir stehen für erfolgreiche Marken und Innovationen. Mit führenden Positionen in verschiedenen Märkten weltweit.
- Wir haben eine sehr gesunde Bilanz und hohe finanzielle Flexibilität.
- Unsere niedrige Nettoverschuldung und das starke A-Rating geben uns sehr gute Finanzierungsmöglichkeiten.
- Vor allem haben wir ausgezeichnete, engagierte Mitarbeiter. Mit gemeinsamen Werten.
- Und wir verfolgen eine zukunftsweisende Strategie.

Wir sind gut aufgestellt. Und wir werden gestärkt aus der Krise hervorgehen. Wir verfolgen eine klare Agenda für die Zukunft. Für ganzheitliches Wachstum.

Wir schaffen nachhaltig Werte. Für unsere Kunden. Unsere Mitarbeiter. Für Sie, unsere Aktionäre. Und für die Gesellschaft.

Zum Abschluss möchte ich nochmals Danke sagen.

- Meinen Kollegen im Vorstand. Für Euren Teamgeist. Für Euren großartigen Einsatz für unser Unternehmen.
- Unseren Aufsichtsgremien. Für Ihre wertvolle Unterstützung. Für Ihren Rat. Und die konstruktiven Diskussionen über die Zukunft unseres Unternehmens.
- Und natürlich auch Ihnen. Unseren Aktionärinnen und Aktionäre. Dafür, dass Sie uns weiter begleiten. Auch in diesen schwierigen Zeiten.

Ich danke Ihnen allen. Für Ihr Vertrauen.

In unser Unternehmen.

In unsere Marken und Innovationen.

Unsere Wettbewerbsfähigkeit.

Unsere Zukunft.

Und Ihr Vertrauen in die Menschen bei Henkel.

Die für Sie ihr Bestes geben. Tag für Tag.

Dafür stehen wir. Dafür stehe ich.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Dieses Dokument enthält Aussagen, die sich auf unseren künftigen Geschäftsverlauf und künftige finanzielle Leistungen sowie auf künftige Henkel betreffende Vorgänge oder Entwicklungen beziehen und zukunftsgerichtete Aussagen darstellen können. Mit der Verwendung von Worten wie erwarten, beabsichtigen, planen, vorhersehen, davon ausgehen, glauben, schätzen und ähnlichen Formulierungen werden zukunftsgerichtete Aussagen gekennzeichnet. Solche Aussagen beruhen auf den gegenwärtigen Annahmen und Einschätzungen der Unternehmensleitung der Henkel AG & Co. KGaA. 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 (sowohl negativ als auch positiv) wesentlich von den zukunftsbezogenen Aussagen abweichen. Verschiedene dieser Faktoren liegen außerhalb des Einflussbereichs von Henkel und können nicht präzise vorausgeschätzt werden, zum Beispiel 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.

Dieses Dokument enthält – in einschlägigen Rechnungslegungsrahmen nicht genau bestimmte – ergänzende Finanzkennzahlen, die sogenannte alternative Leistungskennzahlen sind oder sein können. Für die Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Henkel sollten diese ergänzenden Finanzkennzahlen nicht isoliert oder als Alternative zu den im Konzernabschluss dargestellten und im Einklang mit einschlägigen Rechnungslegungsrahmen ermittelten Finanzkennzahlen herangezogen werden. Andere Unternehmen, die alternative Leistungskennzahlen mit einer ähnlichen Bezeichnung darstellen oder berichten, können diese anders berechnen.

Dieses Dokument wurde nur zu Informationszwecken erstellt und stellt somit weder eine Anlageberatung noch ein Angebot zum Verkauf oder eine Aufforderung zum Kauf von Wertpapieren irgendwelcher Art dar.

Rede von Carsten Knobel, Vorsitzender des Vorstands der Henkel AG & Co. KGaA auf der Henkel AG & Co. KGaA Hauptversammlung am 17. Juni 2020. Es gilt das gesprochene Wort. Beilage zu AnlegerPlus Heft 6 vom 4. Juli 2020.

