

# Rede zur Hauptversammlung

Henkel AG & Co. KGaA | 24. April 2023



**Carsten Knobel**

Vorsitzender des Vorstands  
der Henkel AG & Co. KGaA



## „Wir haben wieder gesehen, wie stark der Zusammenhalt bei Henkel ist.“

Meine sehr geehrten Damen und Herren.  
Liebe Aktionärinnen und Aktionäre.  
Liebe Freundinnen und Freunde des Unternehmens Henkel.

**Herzlich willkommen** zu unserer Hauptversammlung. Ich freue mich sehr, Sie heute hier begrüßen zu dürfen. Auch im Namen des Vorstands. Sowie unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In den **letzten drei Jahren** haben wir uns **nur virtuell** treffen können. Das war der Corona-Pandemie geschuldet. Aber heute können wir uns endlich wieder direkt mit Ihnen austauschen. Und darauf freuen wir uns.

Ich möchte heute über verschiedene Themen sprechen:

- Zunächst über das vergangene **Geschäftsjahr. Ein wirklich außergewöhnliches Jahr.** Mit großen **Herausforderungen.** Und vielen **Veränderungen.** In unserem Umfeld. Aber auch bei Henkel.
- Über unsere **Geschäftsergebnisse.**
- Sowie die **Fortschritte unserer strategischen Wachstumsagenda.**
- Und natürlich über den **Ausblick** für das laufende Geschäftsjahr.

Wenn ich auf 2022 zurückblicke, bleiben mir **bestimmte Tage und Momente** ganz besonders in Erinnerung. **Ereignisse und Entscheidungen,** die das Jahr geprägt haben. Die unser Unternehmen besonders beeinflussen. Oder tiefgreifend verändern werden. Und die mich besonders berührt haben.

Ich möchte heute **drei besondere Tage** herausgreifen.

Das Jahr 2022 begann für uns mit wegweisenden Entscheidungen. Am **28. Januar** haben wir eine der größten strategischen Veränderungen für Henkel in den letzten Jahrzehnten auf den Weg gebracht. Den Zusammenschluss unserer beiden Bereiche Laundry & Home Care und Beauty Care zu einem gemeinsamen Unternehmensbereich. **Henkel Consumer Brands.**

Damit bündeln wir unsere Kräfte im Konsumgütergeschäft. Und schaffen eine **gemeinsame Plattform mit rund 11 Milliarden Euro Umsatz.**

Bevor wir diesen Schritt Ende Januar bekanntgeben konnten, gab es viel zu tun. Ich habe **viele Gespräche** mit den für die beiden Bereiche zuständigen Vorstandsmitgliedern geführt. Mit Wolfgang König für Beauty Care. Und Bruno Piacenza für Laundry & Home Care.

Wir haben das ausführlich **im Gesamtvorstand diskutiert**. Wir haben eine Vielzahl von strategischen Optionen eingehend geprüft. Dazu gehörte auch die Trennung von größeren Teilen unserer Geschäfte. Wir haben verschiedene Szenarien durchgerechnet. Vorteile und Risiken abgewogen. Wir haben die Strukturen unserer wichtigsten Wettbewerber eingehend analysiert. Und uns dabei die Frage gestellt, welche Entscheidung langfristig den größten Wert für das Unternehmen schafft. Unsere Überlegungen haben wir ausführlich mit unseren Gremien diskutiert.

Am Ende sind wir gemeinsam zum Schluss gekommen, dass die Zusammenlegung der beiden Bereiche **der richtige Schritt für Henkel** ist. Sie stiftet den größten Wert. Für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre. Für unsere Kunden im Handel. Sowie für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch wenn damit **viele Veränderungen und Umbrüche verbunden** sind. Und auch wenn es Zeit braucht, bis die positiven Effekte beim Wachstum und Gewinn des neuen Bereichs vollständig sichtbar werden.

Ich bin überzeugt: Mit dem Zusammenschluss wollen und werden wir künftig die **Profitabilität im Konsumgütergeschäft steigern**. Und **mehr Wachstumsdynamik** erzeugen.

Dafür gibt es mehrere **Gründe**.

**Erstens** schafft die Zusammenführung beider Unternehmensbereiche **Größenvorteile**. Wir werden damit ein größerer und wichtigerer Partner für unsere Kunden im Handel.

Ein Beispiel: Bei einer großen deutschen Drogeriekette waren wir bisher mit Laundry & Home Care auf Platz 6 der wichtigsten Lieferanten. Mit Beauty Care auf Platz 4. Mit Henkel Consumer Brands sind wir nun die klare Nummer 3. Das hilft den Kolleginnen und Kollegen im Vertrieb. Sie haben nun ein größeres Portfolio im Angebot, wenn sie mit den Einkäufern der großen Handelsketten sprechen.

**Zweitens** können wir unser **Portfolio** viel konsequenter gestalten. Wir können uns jetzt noch stärker **auf Produkte mit attraktivem Wachstums- und Margenpotenzial fokussieren**. Wir konzentrieren uns zukünftig auf **zwei globale Kategorien**. Wasch- und Reinigungsmittel und Haar.

Zugleich trennen wir uns von Geschäften, die unsere Erwartungen an Wachstumspotenzial und Gewinn nicht erfüllen. Oder wir stellen sie ein.

So haben wir uns zum Beispiel weltweit von den Kategorien Mund- und Hautpflege getrennt. Ebenso von Geschäften in

bestimmten Körperpflegemärkten. Auch in Zukunft werden wir unser Portfolio ständig überprüfen. Und die Komplexität weiter abbauen.

**Drittens**: Durch die Zusammenführung steigern wir unsere **Effizienz**. Früher hatten wir für beide Unternehmensbereiche völlig getrennte Organisationen. Mit eigenem Vertrieb, eigenem Marketing, und vielen getrennten Prozessen. In Zukunft gilt: Ein Auftrag. Eine Lieferung. Eine Rechnung.

Mit dem Zusammenschluss werden wir daher **Synergien** erzielen. Und diese werden wir für Investitionen in Innovationen, Nachhaltigkeit und Digitalisierung nutzen. Sowie zur Stärkung des Margen- und Wachstumsprofils.

Mittelfristig erwarten wir durch den Zusammenschluss Bruttoeinsparungen – also vor Reinvestitionen in unsere Geschäfte – von insgesamt rund 500 Millionen Euro. Vor allem durch die Anpassung von Vertriebs- und Verwaltungsstrukturen. Sowie durch einen noch stärkeren Fokus bei Werbung und Marketing. Auf unsere wichtigsten Produkte mit der höchsten Marge und dem größten Wachstumspotenzial. Außerdem durch optimierte Prozesse in vielen Bereichen.

Die Umsetzung erfolgt in zwei Phasen. Die **erste Phase** haben wir bereits im vergangenen Jahr gestartet. Sie dauert bis Ende dieses Jahres. Die damit verbundenen Maßnahmen sollen schon ab dem nächsten Jahr zu Einsparungen von jährlich rund 250 Millionen Euro führen. Netto. Das heißt nach Reinvestition ins Geschäft.

Im letzten Jahr haben wir bereits Einsparungen von 60 Millionen Euro erzielt. Daher sind wir sehr zuversichtlich, dieses Ziel auch zu erreichen.

Die **zweite Phase** der Integration wird sich vor allem auf Optimierungen in den Bereichen Produktion, Logistik und Einkauf konzentrieren. Die sogenannte Supply Chain. Hier wollen wir zum Beispiel die Effizienz unserer eigenen Produktion steigern. Wir werden auch das Netzwerk unserer Lohnhersteller überprüfen. Zudem wollen wir die Kosten im Einkauf und in der Logistik senken.

Wir haben mit dieser zweiten Phase bereits begonnen. Die Maßnahmen sollen bis Ende 2025 weitgehend umgesetzt sein. Wir erwarten dadurch ab 2026 Netto-Einsparungen von mindestens 150 Millionen Euro.

Und **schließlich** bringt die Zusammenlegung auch für unsere **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** Vorteile. Wir können

ihnen nun attraktivere Positionen anbieten. Mit einem größeren Verantwortungsbereich und spannenden beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. So werden wir ein noch attraktiverer Arbeitgeber.

Die Umsetzung dieser tiefgreifenden Veränderungen war und ist sehr, sehr viel Arbeit. Doch wir haben den Zeitplan nicht nur eingehalten. **Wir waren sogar etwas schneller.**

Wie gesagt: Die Entscheidung fiel Ende Januar letzten Jahres. Und schon seit Anfang dieses Jahres ist die neue Organisation weltweit tätig. Das macht mich sehr stolz. Und ich möchte allen Kolleginnen und Kollegen danken, die daran mitgewirkt haben, Henkel Consumer Brands zu etablieren.

Die Verantwortung für Consumer Brands trägt nun **Wolfgang König**. Mit ihm haben wir einen Manager an der Spitze des Unternehmensbereichs, der über internationale Management- und Führungserfahrung in der Konsumgüter- und Körperpflegeindustrie verfügt. Ich bin sicher: Er wird gemeinsam mit seinem neuen Führungsteam Consumer Brands erfolgreich weiterentwickeln.

An dieser Stelle möchte ich mich aber auch Frau Dr. Bagel-Trah anschließen. Und meinem ehemaligen Vorstands-Kollegen **Bruno Piacenza** ganz herzlich danken. Er war mehr als 30 Jahre bei Henkel tätig und hat unser Laundry & Home Care-Geschäft über 11 Jahre lang als Vorstandsmitglied geführt. Dank seinem Einsatz und seiner Erfahrung haben sich unsere Top-Marken und das Geschäft in dieser Zeit erfolgreich entwickelt. Er ist im Herbst letzten Jahres bei Henkel ausgeschieden. Wir sind ihm sehr dankbar für sein Engagement für unser Unternehmen.

Meine Damen und Herren.

Die Entscheidung, unsere Konzernstruktur zu verändern und die Hälfte von Henkel neu aufzustellen, war das erste große Ereignis des letzten Jahres.

Henkel Consumer Brands ist für uns ein **ganz wesentlicher Schritt, um unsere Wachstumsstrategie erfolgreich voranzutreiben**. Wir werden in den kommenden Jahren sehen, dass diese Entscheidung richtig war.

Die Brücke zum **zweiten prägenden Tag** des vergangenen Jahres ist nicht einfach. Damit sind für mich viele Emotionen verbunden.

Denn das zweite Datum ist der **24. Februar 2022**. Einen Tag zuvor hatten wir noch unsere Jahreszahlen für 2021 vorgestellt.

Wir alle hatten die Nachrichten über den Aufmarsch der russischen Armee an der Grenze zur Ukraine verfolgt. Die diplomatischen Bemühungen, einen Angriff zu vermeiden.

Und dann, am Morgen des 24. Februar, ging es mir wahrscheinlich wie den meisten von Ihnen. Ich wollte es nicht glauben. **Russland hatte die Ukraine militärisch angegriffen**. Und plötzlich war die Welt eine andere.

Ich weiß noch sehr genau, wie ich in diesen Tagen mit Elena Efremova, der Präsidentin von Henkel für die Ukraine, telefoniert habe.

Wir sprachen darüber, wie wir unsere Kolleginnen und Kollegen in der Ukraine am besten unterstützen können. Was sie brauchen. Wie sie sich auf einen möglichen Angriff vorbereiten.

Aber auch mit Sergey Bykovskih, der Henkel seit vielen Jahren in Russland vertritt, habe ich mehrfach gesprochen. Über die Stimmung in unserer Belegschaft. Über mögliche Entwicklungen. Das waren keine einfachen Gespräche.

Intern hatten wir unseren **Krisenstab** aktiviert. Wir haben genau überlegt, wie wir unseren rund 600 Kolleginnen und Kollegen in der Ukraine am besten helfen könnten. Wie wir ihre Sicherheit gewährleisten können, wenn tatsächlich ein Krieg ausbricht. Wie wir sie am besten mit Bargeld versorgen können. Welche unserer vier Produktionswerke wir schließen müssen. Wo bestimmte Chemikalien lagern. Und vieles mehr.

Der Krieg hat mich persönlich auch sehr betroffen gemacht. Ich denke mit **großer Sorge und Mitgefühl an die Menschen in der Ukraine**. Besonders an unsere Kolleginnen und Kollegen. Ihre Sicherheit und die ihrer Familien stand und steht für uns immer im Vordergrund.

Im Rückblick kann ich sagen: Unsere internen Abläufe haben sehr gut funktioniert. Mit Beginn der Kampfhandlungen haben wir unsere **vier Standorte in der Ukraine** sofort geschlossen.

In der Zwischenzeit sind zwei davon wieder in Betrieb. Auch auf ausdrücklichen Wunsch der Regierung. Sowie unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort. Sie wollen die Stabilität und Normalität ihres Arbeitsalltages nicht aufgeben. Auch wenn Krieg herrscht. Dafür gebührt ihnen unser Respekt.

Bereits am zweiten Tag nach dem Angriff auf die Ukraine haben wir ein **Hilfspaket** auf den Weg gebracht. Dazu gehörten Soforthilfen für unsere Kolleginnen und Kollegen. Mit einer Spende an das Internationale Rote Kreuz. Mit bezahlter

Freistellung für alle Freiwilligen, die Flüchtlinge oder Hilfsorganisationen an den Grenzen unterstützen.

Inzwischen beläuft sich unsere Unterstützung für die Ukraine auf rund **6 Millionen Euro**.

Ich war auch überwältigt von der **Solidarität vieler Henkelaner**. Alle wollten helfen. Teams aus den Nachbarländern, zum Beispiel aus Polen, unterstützten die Geflüchteten aus der Ukraine. Es wurden Geld- und Sachspenden gesammelt. Unterkünfte für Kolleginnen und Kollegen und deren Familien wurden zur Verfügung gestellt. All das erforderte viel Kraft und Zeit, großen persönlichen Einsatz und Kreativität.

Ich möchte **allen Kolleginnen und Kollegen herzlich danken**. Sie haben sich weit über das normale Maß hinaus engagiert. Wie schon in der Covid-Pandemie haben wir hier wieder gesehen, wie stark der Zusammenhalt bei Henkel ist.

Das ist die eine Seite, um die wir uns kümmern mussten. Die andere Frage war. Was geschieht mit unserem **Geschäft in Russland?**

Auch hier haben wir sofort gehandelt. In den ersten 48 Stunden haben wir beschlossen, die gesamte **Werbung, Sponsoring und alle geplanten Investitionen in Russland einzustellen**.

Und natürlich haben wir vom ersten Tag an alle internationalen **Sanktionen** gegen Russland, die für uns gelten, umgesetzt. Konsequenz!

Aber gleichzeitig hatten wir auch eine **Verantwortung für unsere 2.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Russland**. Wir hatten dort 11 Produktionswerke.

Unternehmen, die außerhalb von Russland produzieren und ihre Waren nur dorthin exportieren, konnten das relativ einfach stoppen. Das war für uns nicht möglich.

Eine Einstellung oder Aussetzung unserer Geschäfte hätte sehr ernste Konsequenzen haben können. Bis hin zur **Enteignung**.

In diesem Fall wären beträchtliche Unternehmenswerte direkt an den russischen Staat übergegangen. Ohne einen Gegenwert für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre. Ohne Klarheit, was das für unsere Beschäftigten dort bedeutet. Ohne eine rechtlich verbindliche Regelung mit Blick auf unsere Marken, bestehenden Verpflichtungen gegenüber Geschäftspartnern, Kunden und Lieferanten. Zudem bestand für unsere Führungskräfte vor Ort, zum Beispiel Standortleiter, das konkrete

Risiko, auch persönlich zur Verantwortung gezogen zu werden.

Wir haben in den Wochen nach dem Angriff viele **kritische Fragen** erhalten. In den Medien wurden wir dafür kritisiert, dass wir nicht einfach unsere Geschäfte gestoppt haben. Wir haben auch mit Ihnen – unseren Aktionärinnen und Aktionären – auf der letzten Hauptversammlung noch intensiv über diese Fragen diskutiert.

Angesichts des Kriegsverlaufs und der schlimmen Nachrichten aus der Ukraine mussten wir uns fragen: Können wir unter diesen Voraussetzungen weiter in Russland bleiben und Geschäfte machen?

Sie können sicher sein, dass wir uns damals sehr viele Gedanken gemacht haben. Ich habe mich mit vielen anderen Vorständen der deutschen und internationalen Wirtschaft dazu ausgetauscht. Wir waren im regelmäßigen Kontakt mit der Bundesregierung. Wir haben uns im Vorstand mit externen Experten beraten, wie wir am besten verfahren. Welche Vor- und Nachteile mit verschiedenen Szenarien verbunden sind. Für unsere Kolleginnen und Kollegen. Für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre. Für unseren guten Ruf. Ich kann Ihnen versichern: Wir haben uns das nicht einfach gemacht.

Das braucht Zeit. Und: Man kann nicht alles davon in der Öffentlichkeit breit darlegen.

Dann haben wir entschieden: Wir **stellen unsere Geschäfte in Russland ein**.

Das war am 19. April, weniger als zwei Monate nach Kriegsbeginn. Noch heute liest man immer wieder, diese Entscheidung sei nicht schnell genug getroffen worden. Henkel, und ich als Vorstandsvorsitzender, hätten zu zögerlich gehandelt.

Natürlich gehört es in meiner Aufgabe dazu, auch persönliche Kritik anzunehmen. Aber für Henkel und alle Henkelaner muss ich diesen **Vorwurf zurückweisen**. Die Fakten sprechen für sich.

Wir haben letzte Woche den Verkauf unserer gesamten Geschäftsaktivitäten in Russland bekanntgegeben. An ein Konsortium aus russischen Finanzinvestoren. Der vereinbarte Kaufpreis entspricht rund 600 Millionen Euro.

Alle Erwerber verfügen über etablierte und langjährige Geschäftsbeziehungen in westlichen Ländern und unterliegen nicht aktuellen EU- oder US-Sanktionen.

Damit schließen wir unseren Ausstieg aus Russland ab. Er war ein sehr komplexer Prozess. Und er hat länger gedauert als gedacht.

Dennoch haben wir konsequent gehandelt.

Verschiedene internationale Studien und Analysen zeigen: Bislang haben weniger als 10 Prozent der in Russland tätigen westlichen Unternehmen diesen Schritt beschlossen – oder gar vollzogen.

Wir sind überzeugt: Angesichts des andauernden Krieges, der sich verschärfenden Sanktionen sowie der geopolitischen Veränderungen war und ist es die richtige Entscheidung. Auch im Sinne unserer Aktionärinnen und Aktionäre.

Nun hoffen wir, dass dieser Krieg bald ein Ende findet. Dass ein dauerhafter Frieden geschlossen werden kann. Das ist viel wichtiger. Für die Menschen in der Ukraine. Und für uns alle.

Meine Damen und Herren.

Damit komme ich **zum dritten Datum** im vergangenen Jahr, das ich hervorheben möchte. Der **5. September**.

Das war die **Eröffnung unseres neuen Forschungs- und Innovationszentrums des Unternehmensbereichs Adhesive Technologies**. Hier in Düsseldorf. Mit einer Veranstaltung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit einer Pressekonferenz. Und mit zahlreichen Besuchen von Industriekunden. Aus Deutschland und weltweit.

Wir haben rund **130 Millionen Euro** in das sogenannte Inspiration Center Düsseldorf – oder kurz ICD – investiert. Es umfasst rund 47.000 Quadratmeter Fläche.

Verteilt auf sieben Etagen sind mehr als 650 Kolleginnen und Kollegen tätig. Sie entwickeln hier neue Technologien, innovative Produkte und Anwendungstechniken.

Für uns ist das auch ein klares **Bekenntnis zu unserem Heimatstandort Düsseldorf**. Von hier führen wir seit bald 150 Jahren unser Unternehmen. Hier entstehen Innovationen und Patente. Hier bieten wir attraktive und spannende **Arbeitsplätze** für Naturwissenschaftler:innen, Anwendungstechniker:innen und Ingenieur:innen. Für Datenanalyst:innen und Digitalexpert:innen.

Dieses Zentrum bietet uns die Möglichkeit, Industriekunden aus der ganzen Welt vor Ort zu zeigen, was wir für sie leisten

können. Was wir **gemeinsam** erreichen können. Und warum Henkel im Bereich der Kleb- und Dichtstoffe sowie der Oberflächenbehandlung **der Weltmarktführer** ist.

Warum machen wir das? Und warum hat dieses Zentrum für uns eine so große Bedeutung? Die Antwort darauf ist einfach.

Das ICD und die Lösungen, die wir hier für unsere Kunden entwickeln, sind **entscheidend für den Erfolg unserer strategischen Wachstumsagenda**. Eine wesentliche Säule dieser Strategie ist es, Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Dazu gehören der Fokus auf **Innovationen, auf Nachhaltigkeit sowie auf Digitalisierung**.

Ich weiß: Das klingt oft abstrakt und theoretisch. Doch in unserem Inspiration Center wird das ganz konkret und greifbar.

Hier entstehen Innovationen, die uns vom Wettbewerb abheben. Hier entwickeln wir – auch in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden – neue Anwendungen und Lösungen, die ihnen ermöglichen, nachhaltiger zu produzieren und nachhaltigere Produkte anzubieten.

Durch weniger Energieverbrauch in der Produktion. Durch leichtere und haltbarere Produkte. Durch neue Wege im Recycling.

So befassen wir uns zum Beispiel auch intensiv mit der Frage, wie man Klebeverbindungen wieder lösen kann. Das ermöglicht Produkte wieder zu reparieren. Oder zu trennen. Damit sie besser recycelt werden können. Dies gilt insbesondere für Produkte, die besonders wertvolle Rohstoffe enthalten. Zum Beispiel Batterien in Elektroautos.

Das **Klebstoffgeschäft von Henkel blickt auf 100 Jahre Geschichte zurück!** 1922 haben wir damit begonnen, eigenen Klebstoff zu entwickeln. Zunächst nur für unsere Waschmittel-Verpackungen. Dann auch für den Verkauf. Das war der Anfang einer Erfolgsgeschichte. Heute macht Adhesive Technologies mit rund 11 Milliarden Euro Umsatz rund die Hälfte des Geschäfts von Henkel aus.

An dieser Stelle möchte ich mich wieder den Worten von Dr. Frau Bagel-Trah anschließen. Und **Jan-Dirk Auris** für sein langes und erfolgreiches Wirken für Henkel danken. Er war mehr als 35 Jahre bei Henkel, vom Lehrling bis zum Vorstand. Er hat rund 12 Jahre lang diesen Unternehmensbereich verantwortet. Und mit seinem globalen Team erfolgreich ausgebaut.

Anfang Februar dieses Jahres hat **Mark Dorn** nahtlos die Führung von Adhesive Technologies übernommen. Er gehörte zuvor dem Management-Team des Bereichs an.

Er kennt den Unternehmensbereich, unsere Geschäfte und viele Kunden sehr gut. Zudem bringt er vielseitige Erfahrungen von anderen führenden Unternehmen in der Chemie-Branche mit.

Das sind ausgezeichnete Voraussetzungen, um das Geschäft erfolgreich weiterzuentwickeln. Und auf die nächste Stufe zu heben. Davon bin ich überzeugt.

Wir bieten mit Adhesive Technologies rund 20.000 maßgeschneiderte Produkte und Lösungen. Für mehr als 100.000 Kunden weltweit in mehr als 800 Industriesegmenten. Mit einem klaren Fokus auf die **Zukunftstrends** E-Mobilität, Konnektivität und Nachhaltigkeit. Und das mit großem Erfolg!

Damit sind wir mit unserem Klebstoffgeschäft hervorragend aufgestellt. Und sind gut gerüstet für eine erfolgreiche Zukunft.

Meine Damen und Herren.

Natürlich gab es im vergangenen Jahr noch viele andere besondere Ereignisse. Diese drei Tage stehen nur beispielhaft für all die Veränderungen in unserem Unternehmen. Und in unserem Umfeld. Aber sie beschreiben aus meiner Sicht sehr gut, was uns in diesem Jahr bewegt hat.

Damit komme ich zu unseren **Ergebnissen** im Geschäftsjahr 2022.

Ich habe es eingangs bereits gesagt. Das war ein außergewöhnlich schwieriges Jahr. Und das, nachdem wir gehofft hatten, dass die Lage nach der Covid-Pandemie wieder besser würde.

Wir waren im vergangenen Jahr mit zum Teil **dramatisch steigenden Kosten für Materialien und Logistik** konfrontiert. Das waren **mehr als alle Preissteigerungen zwischen 2010 und 2020 zusammen**.

Dennoch haben wir viel erreicht. Wir haben unsere **Umsätze deutlich gesteigert**. In allen Unternehmensbereichen und in allen Regionen.

Trotz dramatisch gestiegener Kosten für Rohstoffe und Logistik haben wir eine **robuste Ergebnisentwicklung erzielt**. Zudem haben wir wichtige **strategische Veränderungen auf**

**den Weg gebracht. Und zahlreiche konkrete Maßnahmen umgesetzt**, um unsere Wachstumsagenda voranzutreiben.

Das ist vor allem das Verdienst **unseres globalen Teams**, unserer Kolleginnen und Kollegen weltweit. Dafür möchte ich mich an dieser Stelle ganz besonders **bedanken**. Bei allen Henkelanern weltweit. Auch im Namen des gesamten Vorstands.

Lassen Sie uns einen Blick auf die **wichtigsten Zahlen** werfen:

Unser **Umsatz** ist im Geschäftsjahr 2022 auf einen neuen Höchstwert von **rund 22,4 Milliarden Euro gestiegen**. Das ist ein Anstieg von 11,6 Prozent. Wenn man Währungsschwankungen sowie Akquisitionen und Divestments herausrechnet, entspricht das einem **organischen Umsatzwachstum** von **8,8 Prozent**.

Dieser deutliche Anstieg ist vor allem auf höhere Absatzpreise für unsere Produkte zurückzuführen.

Wir waren allein im vergangenen Jahr mit **zusätzlichen Kosten für Materialien und Logistik von mehr als zwei Milliarden Euro** konfrontiert. Etwa das Zwanzigfache dessen, was wir im Zeitraum zwischen 2010 und 2020 an jährlichen Kostensteigerungen für Rohstoffe erlebt haben. Darauf haben wir mit **Preiserhöhungen für unsere Kunden** in Industrie und Handel reagiert. Und unsere Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung in Produktion und Supply Chain fortgeführt.

Dennoch konnten wir die Belastungen damit **nicht vollständig kompensieren**. Das zeigt sich bei unseren **Ergebnisgrößen**.

Das um Währungs- und Sondereinflüsse **bereinigte betriebliche Ergebnis** erreichte **2,3 Milliarden Euro** und lag damit unter dem Wert des Vorjahres. Insgesamt ein **Rückgang von 13,7 Prozent**.

Auch die **bereinigte Umsatzrendite** lag mit 10,4 Prozent unter dem Niveau des Vorjahres.

Das **bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie** betrug 3,90 Euro. Das entspricht einem Rückgang um 17,8 Prozent bei konstanten Wechselkursen.

Der **Free Cashflow** erreichte einen Wert von rund 650 Millionen Euro.

Hier wirkte sich zum einen das höhere **Nettoumlaufvermögen** aus. Denn angesichts der globalen Lieferschwierigkeiten

mussten wir unsere Lagerbestände erhöhen. Zum anderen das niedrigere **betriebliche Ergebnis**. Das war unter anderem belastet durch Einmalkosten im Zusammenhang mit der Gründung von Consumer Brands.

Unsere **Nettoschulden** betragen zum 31. Dezember 2022 rund 1,3 Milliarden Euro. Das ist ein vergleichsweise niedriger Wert. Und reflektiert auch das im Februar 2022 gestartete **Aktienrückkaufprogramm**, das wir zum Ende des ersten Quartals abgeschlossen haben.

Meine Damen und Herren,

ich möchte nun kurz auf die **Entwicklung in den einzelnen Unternehmensbereichen** eingehen.

Der Umsatz im Unternehmensbereich **Adhesive Technologies** stieg im Geschäftsjahr 2022 auf 11,2 Milliarden Euro. Das entspricht einem organischen Zuwachs von 13,2 Prozent. Auch hier war die Entwicklung vor allem preisgetrieben.

Alle **Geschäftsfelder und Regionen** konnten zu diesem Wachstum beitragen.

Besonders hervorheben möchte ich hier das zweistellige Wachstum der Geschäftsfelder Verpackungen & Konsumgüter sowie Automobil & Metall.

Das **bereinigte betriebliche Ergebnis** im Bereich Adhesive Technologies lag mit 1,5 Milliarden Euro leicht unter dem Niveau des Vorjahres.

Die **bereinigte Umsatzrendite** ging auf 13,6 Prozent zurück. Hier machte sich der erhebliche Preisanstieg für Rohstoffe bemerkbar.

Bei den **Konsumgütergeschäften** berichten wir für 2022 zum letzten Mal in der getrennten Betrachtung für zwei Bereiche.

Bei **Beauty Care** erhöhte sich der Umsatz im Geschäftsjahr 2022 um 2,6 Prozent und erreichte rund 3,8 Milliarden Euro. **Organisch** verringerte sich der Umsatz leicht um -0,5 Prozent.

Die Entwicklung war dabei unterschiedlich. Das **Friseurgeschäft** entwickelte sich weiterhin sehr positiv und verzeichnete ein sehr starkes organisches Wachstum.

Dagegen lag das **Konsumentengeschäft** unter dem Niveau des Vorjahres. Das war vor allem durch die Maßnahmen zur Optimierung des Portfolios begründet. Also den Verkauf oder die Einstellung bestimmter Marken oder Geschäfte.

Das **bereinigte betriebliche Ergebnis** im Bereich Beauty Care erreichte mit 296 Millionen Euro nicht das Niveau des Vorjahres.

Die **bereinigte Umsatzrendite** wies mit 7,8 Prozent eine rückläufige Entwicklung auf. Dies ging auf die erheblich gestiegenen Materialkosten zurück. Auch die höheren Aufwendungen für Marketing und Werbung trugen dazu bei.

Der Umsatz des Unternehmensbereichs **Laundry & Home Care** legte im Geschäftsjahr 2022 um 8,3 Prozent zu und erreichte rund 7,2 Milliarden Euro. **Organisch** stieg der Umsatz um 6,3 Prozent. Ebenfalls aufgrund höherer Absatzpreise.

Dabei erzielte das Geschäftsfeld **Waschmittel** ein deutliches Wachstum. Mit zweistelligen Wachstumsraten unserer Marken Persil und Perwoll.

Auch das Geschäft mit **Reinigungsmitteln** verzeichnete ein insgesamt positives Wachstum. Trotz einer Normalisierung der Nachfrage nach Hygiene-Produkten.

Das **bereinigte betriebliche Ergebnis** lag mit 614 Millionen Euro unter dem Vorjahresniveau.

Die **bereinigte Umsatzrendite** ging auf 8,6 Prozent zurück. Diese Entwicklung war maßgeblich beeinflusst durch erheblich gestiegene Rohstoff- und Logistikpreise. Sowie einen Anstieg der Aufwendungen für Marketing und Werbung.

Damit komme ich zurück auf die **Konzernebene**.

Wir konnten den Umsatz in allen Regionen organisch weiter ausbauen. Die **Wachstumsmärkte** haben mit einem Plus von 13,3 Prozent maßgeblich zu der organischen Umsatzsteigerung beigetragen. Aber auch in den **reifen Märkten** legte der Umsatz im Geschäftsjahr 2022 um 5,2 Prozent zu.

Auf Basis dieser Ergebnisse im abgelaufenen Jahr schlagen wir Ihnen heute erneut eine stabile **Dividende** von 1,85 Euro je Vorzugsaktie vor. Und 1,83 Euro je Stammaktie.

Dies entspricht einer **Ausschüttungsquote** von 46,6 Prozent. Sie liegt damit oberhalb der langfristig angestrebten Bandbreite von 30 bis 40 Prozent des bereinigten Jahresüberschusses.

Das ist möglich dank unserer **starken Finanzbasis** und der **geringen Nettoverschuldung**. Und das bedeutet Kontinuität bei den Dividenden für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Ein wichtiger Aspekt ist natürlich auch der **Aktienkurs**. Im vergangenen Jahr entwickelte sich die Henkel-Aktie insgesamt mehr als 6 Prozentpunkte besser als der DAX. Doch natürlich können wir mit der **Kursentwicklung** immer noch nicht zufrieden sein.

Daher arbeiten wir mit Nachdruck daran, das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Das wird sich dann auch im Aktienkurs widerspiegeln. Davon bin ich überzeugt.

Wir haben noch viel Arbeit vor uns und die gehen wir an und werden liefern. Schritt für Schritt. Quartal für Quartal. Jahr für Jahr.

Am 15. Februar des vergangenen Jahres hat Henkel das erste **Aktienrückkaufprogramm** in der Geschichte des Unternehmens gestartet. Als klares Zeichen unseres Vertrauens in unsere finanzielle Stärke und das künftige Potenzial unserer Geschäfte.

Wir haben das Programm in diesem Jahr am 31. März erfolgreich abgeschlossen. Insgesamt wurden 12.641.546 Vorzugsaktien und 3.290.703 Stammaktien zu einem Gesamtkaufpreis von knapp einer Milliarde Euro zurückgekauft.

Das entspricht für die Vorzugsaktien einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von rund 12,6 Millionen Euro bzw. 2,89 Prozent des Grundkapitals und für die Stammaktien von rund 3,3 Millionen Euro bzw. 0,75 Prozent des Grundkapitals. Wir beabsichtigen, die zurückgekauften Aktien bis auf Weiteres als eigene Aktien zu halten.

Meine Damen und Herren.

Nun möchte ich noch über die **Umsetzung unserer Strategie** sprechen.

Trotz des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds haben wir die Umsetzung unserer Agenda für ganzheitliches Wachstum weiter konsequent vorangebracht.

Die größte strategische Veränderung habe ich bereits ausführlich erläutert. Die Entscheidung, unsere Unternehmensbereiche Laundry & Home Care und Beauty Care zusammenzulegen.

Was haben wir im Rahmen unserer strategischen Agenda im letzten Geschäftsjahr noch erreicht?

Beginnen wir mit dem **aktiven Portfoliomanagement**. Dazu wurden im Konsumgütergeschäft verschiedene Marken und

Geschäfte verkauft oder eingestellt. Das habe ich eingangs geschildert.

Hier haben wir große **Fortschritte** gemacht. Wir hatten angekündigt, bis zu 1 Milliarde Euro Umsatz im neuen Konsumgüter-Bereich auf den Prüfstand zu stellen. Im Jahr 2022 haben wir bereits Aktivitäten mit einem Umsatz rund 400 Millionen Euro Umsatz veräußert oder eingestellt.

Damit wurde von den Anfang 2020 angekündigten Portfoliomaßnahmen mit einem Umsatzvolumen von 1,5 Milliarden bereits rund 1 Milliarde Euro umgesetzt.

Aber natürlich konnten wir im vergangenen Jahr unsere Position im Wettbewerb auch durch **Zukäufe** verstärken. Zum Beispiel durch den Erwerb des Friseurgeschäfts von **Shiseido** in Asien/Pazifik. Es umfasst hochwertige Haarpflege, Colorations- und Stylingprodukte. Damit haben wir unsere Position in einem attraktiven und wachstumsträchtigen Markt ausgebaut.

Auch im Bereich Adhesive Technologies haben wir in zwei Zukäufe investiert. So konnten wir unsere Kompetenz bei innovativen Technologien für die Oberflächenbehandlung und im Wärmemanagement ausbauen. Das erlaubt unter anderem, leistungsfähigere Prozessoren in Smartphones zu verbauen.

Aber natürlich haben wir auch die Innovationskraft in unserem Unternehmen erfolgreich gefördert. Einige Beispiele möchte ich nennen.

Zunächst aus unserem **Industriegeschäft**. Hier haben wir für den schnell wachsenden Markt der Elektromobilität eine neue Beschichtung für Batterien entwickelt. Die Technologie erhöht die Leitfähigkeit um bis zu 30 Prozent. Dadurch steigt die Leistung der Batterie deutlich. Außerdem wird die benötigte Energie bei der Herstellung deutlich reduziert. Um mehr als 20 Prozent.

Ein anderes Beispiel ist die Einführung eines neuen Verpackungsklebstoffs. Das Produkt besteht aus bis zu 98 Prozent biobasierten Materialien.

Das ermöglicht unseren Kunden, zum Beispiel in der Nahrungsmittelindustrie, nachhaltigere Verpackungslösungen zu verwenden. Gleichzeitig werden die Lebensmittel durch hervorragenden Hafteigenschaften besser geschützt

Starke Innovationen gibt es auch im **Konsumentengeschäft**.



Zum Beispiel „SalonLab & Me“ – eine personalisierte Haarpflege. Hier kombinieren wir intelligente Scan-Technologie mit dem Fachwissen des Friseurs.

So erhalten die Kunden beim Friseur ein Produkt, das auf die individuellen Bedürfnisse ihres Haars zugeschnitten ist. Hinzu kommt die Möglichkeit, diese Produkte direkt über einen Online-Shop zu bestellen, der mit dem Salon verbunden ist.

Seit der Einführung in den ersten Märkten im Oktober letzten Jahres haben wir über 200.000 Beratungen verzeichnet. Daraus gewinnen wir wertvolle Erkenntnisse für die weitere Entwicklung.

Und in unserem Waschmittelgeschäft haben wir bei unserer Markenkone **Persil** weitere Innovationen eingeführt. Mit einer neuen Enzymtechnologie heben wir das „Tiefenrein“-Versprechen auf die nächste Stufe. Sie ermöglicht die Entfernung von Biofilm und sorgt so für eine gründlich saubere Wäsche. Und eine hygienisch reine Maschine. Unsere neuen Persil Tiefenrein Discs entfernen zum Beispiel Gerüche in der Waschmaschine zehnmal besser als das Vorgängerprodukt.

Eine weitere wichtige Säule unserer Wachstumsagenda ist der Bereich **Nachhaltigkeit**. Dazu haben wir im vergangenen Jahr neue Ambitionen und Ziele vorgestellt. Bis 2030 und darüber hinaus.

Einige ausgewählte Beispiele zu unseren Fortschritten im vergangenen Jahr:

- Wir haben den Anteil des aus erneuerbaren Quellen bezogenen Stroms in unseren Werken auf etwa 70 Prozent erhöht. Das ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg, bis 2030 eine **klimapositive Produktion** zu erreichen.
- Wir setzen mehr erneuerbare und recycelte Rohstoffe ein. Über eine Partnerschaft mit der BASF haben wir begonnen, jährlich bis zu 110.000 Tonnen chemische Rohstoffe für Konsumgüterprodukte zu ersetzen. Durch **nachwachsende Rohstoffe**.
- Am Standort Düsseldorf haben wir mit den Stadtwerken vereinbart, dass wir die industrielle **Abwärme aus unserem Kraftwerk** in das Fernwärme-Netz der Stadt einspeisen werden. Damit leisten wir einen wichtigen Beitrag zu den Klimazielen der Stadt Düsseldorf.
- Und wir haben den Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter gesteigert. Auf jetzt 39 Prozent. Wir streben in unserem Management Geschlechterparität an. Über alle Ebenen.

Neben Innovation und Nachhaltigkeit haben wir die **Digitalisierung** als strategische Priorität definiert.

Auch hier sind wir im Jahr 2022 weitergekommen. So konnten wir den Anteil der über digitale Kanäle erzielten Umsätze auf Konzernebene auf mehr als 20 Prozent steigern. Das entspricht erneut einem zweistelligen organischen Wachstum.

Ein wichtiger Treiber für die erfolgreiche Digitalisierung unserer Geschäfte ist die Stärkung unserer **Kompetenz** in unserer Digitaleinheit dx. Dazu kommen auch **strategische Partnerschaften** mit global führenden Digitalunternehmen wie SAP und Adobe.

Das Fundament unserer Wachstumsagenda ist eine **starke Unternehmenskultur**. Mit gemeinsamen Werten und einem klaren Rahmen für die Zusammenarbeit als ein Team. Diese haben wir 2022 ebenfalls weiter gestärkt. Unter anderem durch neue Trainings- und Entwicklungsprogramme. Mit unserem „Smart Work“-Konzept haben wir einen flexiblen, weltweit gültigen Rahmen geschaffen. Für mobiles Arbeiten, die Gestaltung des individuellen Arbeitsumfeldes und Gesundheitsinitiativen.

Nach dem Blick auf das abgelaufene Geschäftsjahr möchte ich noch über unsere **Erwartungen für das Jahr 2023** sprechen.

Kurz gesagt: Wir gehen auch weiter von einem schwierigen Umfeld aus.

Wir erwarten für 2023 eine fortgesetzte Abschwächung des globalen Wirtschaftswachstums. Und ein anhaltend inflationäres Umfeld. Dazu kommen weiterhin hohe Energie- und Rohstoffkosten sowie Lohnkosten. Wir erwarten auch ein deutlich erhöhtes Zinsniveau.

Gleichzeitig gehen wir gegenüber dem Vorjahr von einer verhaltenen industriellen Nachfrage aus. Sowie von einer nachlassenden Dynamik der Konsumentennachfrage.

Vor diesem Hintergrund erwarten wir auf **Konzernebene** in diesem Jahr ein **organisches Umsatzwachstum** zwischen 1 bis 3 Prozent. Wir erwarten zudem eine **bereinigte Umsatzrendite** zwischen 10 und 12 Prozent.

Für das **bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie** gehen wir für das Geschäftsjahr 2023 von einer Entwicklung zwischen -10 und +10 Prozent aus. Bei konstanten Wechselkursen.

Meine Damen und Herren.

Wir sind überzeugt, dass wir mit unserer **Strategie** und mit den Maßnahmen, die wir bereits umgesetzt haben, den richtigen Weg gehen. Wir sind fest entschlossen, unsere **Agenda für ganzheitliches Wachstum** erfolgreich voranzutreiben.

Mit dem neuen Bereich Consumer Brands haben wir die Voraussetzung für weiteres profitables Wachstum unseres Konsumentengeschäfts geschaffen. Und mit unserem Adhesive Technologies-Geschäft werden wir mit einem neuen Führungsteam als globaler Marktführer neue Impulse setzen. Damit steht Henkel auf **zwei starken Säulen**.

Wir wollen als **globales Team** dem Anspruch gerecht werden, der in unserem **Purpose** zum Ausdruck kommt. Als Pioniere, mit unseren Marken und Technologien, das Leben für unsere Kunden weltweit und kommende Generationen zu verbessern.

Oder auf Englisch: **Pioneers at heart for the good of generations**.

Mit diesem Unternehmer- und Pioniergeist hatte schon unser Firmengründer **Fritz Henkel** das Fundament für unseren Erfolg gelegt. Er wurde vor 175 Jahren geboren und seine Werte und sein Handeln inspirieren uns noch heute.

Ich bin daher zutiefst überzeugt, dass wir die nächsten Jahre für Henkel erfolgreich gestalten können – und werden.

Zum Abschluss möchte ich noch **Danke** sagen:

- ▶ Zunächst nochmals allen **Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** weltweit. Ich bin sehr stolz, Teil dieses großartigen Teams zu sein.
- ▶ Dem gesamten Vorstand. Für Euer Engagement. Für Euren Teamgeist und Eure Unterstützung.
- ▶ Unseren Gremien, dem Aufsichtsrat und dem Gesellschafterausschuss. Für Ihre Erfahrung, Ihre Expertise und Ihren Rat.
- ▶ Und ganz besonders, sehr geehrte **Frau Dr. Bagel-Trah**, Ihnen persönlich – als Vorsitzende der beiden Gremien. Für die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Für Ihre klare Führung. Und die stets konstruktiven Diskussionen über die Zukunft von Henkel.

Und schließlich natürlich Ihnen. Unseren **Aktionärinnen und Aktionären**. Für Ihr fortgesetztes Vertrauen in unser, in Ihr Unternehmen!

Vielen 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.