

# Rede zur Hauptversammlung

Henkel AG & Co. KGaA | 22. April 2024



**Carsten Knobel**

Vorsitzender des Vorstands  
der Henkel AG & Co. KGaA



## „Wir sind mit einer klaren Strategie auf dem richtigen Weg.“

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 **persönlich** begrüßen zu dürfen. Auch im Namen des Vorstands. Sowie unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ich begrüße auch alle Aktionäre, die unsere Hauptversammlung **virtuell** verfolgen.

Natürlich werde ich heute über alle Themen sprechen, die Sie als Anteilseigner erwarten:

- Über die wesentlichen Entwicklungen und unsere **Ergebnisse** im vergangenen **Geschäftsjahr**.
- Über die **Fortschritte unserer Wachstumsagenda**.
- Über das geschäftliche **Umfeld** sowie den **Ausblick** für das laufende Geschäftsjahr.

Aber viel wichtiger als einzelne Zahlen, Daten und Fakten ist mir, Ihnen heute **drei Botschaften** mitzugeben.

**Erstens: Wir liefern, was wir uns vorgenommen haben.**

Anfang 2020 habe ich das Amt als Vorstandsvorsitzender übernommen. Ich wusste damals, dass ein schwieriger

und längerer Weg vor uns liegen wird. Aber ich konnte mir nicht vorstellen, dass es so schwierig werden würde. Erst die Corona-Pandemie und globale Lieferengpässe. Dann der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine sowie dramatische Kostensteigerungen und eine globale Inflation.

Aber trotz all dieser Herausforderungen: **Wir liefern**, was wir uns vorgenommen haben. Und was wir Ihnen versprochen haben. Greifbare Fortschritte. In unseren Geschäften. Beim Umsatz. Beim Gewinn. Im Bereich Nachhaltigkeit.

**Zweitens: Wir verändern Henkel.**

Wir wollen, dass sich unsere Ergebnisse **nachhaltig verbessern**. Dazu müssen wir uns **ständig verändern** und weiterentwickeln. Und das tun wir. In allen Bereichen.

Wir verändern unsere Strukturen, unsere Prozesse und auch unsere Teams. Damit wir in Zukunft noch besser aufgestellt sind.

**Drittens: Henkel ist mit einer klaren Strategie auf dem richtigen Weg.**

Auch wenn die vergangenen Jahre nicht einfach waren. Auch wenn sich unsere Fortschritte und besseren Ergebnisse

noch nicht im vollen Umfang in unserem Aktienkurs widerspiegeln.

Auch wenn noch viel Arbeit vor uns liegt.

Ich bin mir aber sicher: Wir haben die **richtige Strategie**. Wir sind ein **starkes, globales Team**. Geleitet von einer **gemeinsamen Kultur**. Und wir arbeiten alle mit vollem Einsatz daran, Henkel stetig besser zu machen. Tag für Tag. Für eine **erfolgreiche Zukunft**.

Das sind meine drei **zentralen Botschaften heute**:

- ▶ **Wir liefern.**
- ▶ **Wir verändern uns.**
- ▶ **Wir haben die richtige Strategie.**

Davon bin ich überzeugt. Davon sind wir überzeugt. Und warum das so ist, das möchte ich Ihnen nun im Einzelnen darlegen.

Lassen Sie mich mit der Geschäftsentwicklung im Jahr 2023 beginnen. Sie kennen unsere **Geschäftsergebnisse**. Wir haben sie Anfang März bereits veröffentlicht. Daher möchte ich mich hier auf die **wichtigsten Kennziffern** konzentrieren.

**Wir wachsen.** Im Konsumgütergeschäft ebenso wie im Industriegeschäft. Und in fast allen Regionen weltweit. Auch in einem weiterhin sehr schwierigen Umfeld.

Unser **Umsatz** im Geschäftsjahr 2023 erreichte **rund 21,5 Milliarden Euro**. Damit lag er – absolut betrachtet – unter dem Vorjahreswert. Das ist neben Wechselkurseffekten vor allem auf den Verkauf unserer Geschäfte in Russland zurückzuführen.

Sie erinnern sich bestimmt: Fast genau vor einem Jahr haben wir den **Verkaufsprozess unserer Geschäfte in Russland** vollständig abgeschlossen. Damit reduzierte sich der Umsatz von Henkel um **etwa eine Milliarde Euro**.

Hinzu kamen die **Einstellung und der Verkauf von einzelnen Marken oder Geschäften**. Vor allem in unserem Konsumgüterbereich. Um das **Portfolio auf wachstums- und marga-**  
**starke Geschäfte auszurichten**.

Bereinigt um Zukäufe oder Verkäufe sowie Währungseinflüsse, legte der **Umsatz um 4,2 Prozent** organisch zu. Das ist eine sehr **erfreuliche Entwicklung**. Dazu haben **beide Unternehmensbereiche von Henkel beigetragen**. Adhesive Technologies und Consumer Brands.

Die **weiterhin hohen Preise** für Materialien, Logistik und Energie waren aber eine starke Belastung für unsere Geschäfte.

2023 ging die starke Inflation zwar etwas zurück. Aber wir hatten **noch immer höhere Kosten als im Vorjahr** zu tragen. Und wir liegen noch immer **deutlich über dem Kostenniveau vor der Corona-Pandemie** und dem Ukrainekrieg.

Daher mussten wir auf allen Ebenen gegensteuern. Durch **Preis Anpassungen** und **Effizienzmaßnahmen in Produktion und Supply Chain**.

**Mit Erfolg**. Wir konnten 2023 unsere **Profitabilität deutlich steigern**.

Das **bereinigte betriebliche Ergebnis** betrug rund **2,6 Milliarden Euro**. Das ist ein **Anstieg von mehr als 10 Prozent** gegenüber dem Vorjahr.

Auch die **bereinigte Umsatzrendite** lag mit rund 12 Prozent **deutlich** über dem Niveau des Vorjahres.

Das **bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie** erhöhte sich ebenfalls deutlich. Auf 4,35 Euro. Das ist ein **Anstieg von 20 Prozent** bei konstanten Wechselkursen.

Der **Free Cashflow** erreichte sogar einen neuen **Höchstwert** von rund 2,6 Milliarden Euro. Und zum Jahresende 2023 waren wir **praktisch schuldenfrei**.

All das gibt uns **Flexibilität für Investitionen in die Zukunft**. Zum Beispiel für **Akquisitionen**, die unsere Wachstumsagenda unterstützen.

So haben wir allein in den vergangenen sechs Monaten **Akquisitionen im Gesamtwert von mehr als 1,5 Milliarden Euro** vereinbart. Darauf werde ich gleich näher eingehen.

Zusammengefasst: Wir haben im Geschäftsjahr 2023 unsere **wichtigsten Finanzziele für Umsatz und Ergebnis erreicht**. Und wir konnten damit unsere zum Jahresbeginn gegebene **Prognose deutlich übertreffen**.

**Sie sehen: Wir liefern, was wir ankündigen.**

Das ist vor allem der Verdienst **unseres globalen Teams**. Daher möchte ich **allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit ganz herzlich danken**. Für ihren großartigen Einsatz. Und für ihre starken Ergebnisse im abgelaufenen Jahr.

Auf Basis dieser Entwicklung schlagen wir Ihnen heute eine stabile **Dividende von 1,85 Euro je Vorzugsaktie und 1,83 Euro je Stammaktie** vor.

Die vorgeschlagene Ausschüttung liegt **leicht oberhalb der angestrebten Bandbreite von 30 bis 40 Prozent** des bereinigten Jahresüberschusses. Damit entspricht sie unserer etablierten Dividendenpolitik.

Neben der Dividende ist natürlich auch der **Aktienkurs** ein wichtiger Aspekt. Bei Wiederanlage der Dividende betrug die Gesamtrendite der Vorzugsaktie im vergangenen Jahr 14,8 Prozent. Bei der Stammaktie waren es 10,7 Prozent. Damit lagen sie unterhalb des DAX. Sie entwickelten sich jedoch **deutlich besser als der Durchschnitt unserer Wettbewerber**.

Aber wir können mit dieser **Kursentwicklung immer noch nicht zufrieden** sein. Das wissen wir. Und wir haben natürlich andere Ansprüche.

Deshalb arbeiten wir weiter Tag für Tag daran, das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Das wird sich auch im Aktienkurs widerspiegeln. Davon bin ich fest überzeugt.

Das bringt mich zu meiner **zweiten Botschaft** an Sie: **Wir verändern Henkel**. Unsere Strukturen. Unser Portfolio. Und die Teams.

Mit einem klaren **Ziel**:  
**Wir wollen – und werden – Henkel stetig besser machen.**

Im vergangenen Jahr sind wir bereits deutlich vorangekommen. Mit **weitreichenden Veränderungen** in beiden Unternehmensbereichen. Und **greifbaren Fortschritten**.

Zuerst möchte ich auf unser Konsumgütergeschäft eingehen. Auf **Henkel Consumer Brands**.

Wir haben dort unsere Konsumentenmarken unter einem Dach zusammengeführt.

Mit Markennikonen wie **Persil, Schwarzkopf** oder **Pril**. Und auch unser sehr erfolgreiches **Friseurgeschäft**. Anfang 2022 hatten wir die Zusammenlegung unserer bis dahin getrennten Einheiten Beauty Care und Laundry & Home Care angekündigt.

Das ist **eine der größten Veränderungen** bei Henkel seit dem Jahr 2000.

Seit Januar 2023 sind wir nun mit diesem neuen, integrierten Unternehmensbereich am Start. Und ich kann Ihnen heute berichten: Wir sind mit der Integration **sehr, sehr gut vorangekommen**.

Im **ersten Schritt** haben wir vor allem die Vertriebs- und Marketingteams weltweit zusammengelegt. Und zwar deutlich schneller als geplant. Wir erwarten daher auch **höhere Einsparungen** aus der ersten Phase: Rund 275 Millionen Euro – statt wie bisher 250 Millionen Euro.

Die **zweite Phase der Integration** hat bereits begonnen. Hier geht es um die **Optimierung des Produktions- und Logistiknetzwerks** und der damit verbundenen Arbeitsabläufe. So wurde in ersten Ländern bereits das sogenannte „**1-1-1-Prinzip**“ eingeführt. Das bedeutet: ein Auftrag, eine Lieferung, eine Rechnung.

Auch für die zweite Phase erwarten wir nun **höhere Einsparungen**. Rund 250 Millionen anstatt 150 Millionen Euro wie bisher.

Damit liegen die erwarteten **gesamten Einsparungen** für beide Phasen **deutlich höher als ursprünglich geplant**. Sie sind von 400 Millionen auf 525 Millionen Euro gestiegen. Und sie sollen bis Ende 2026 erreicht werden.

Eine weitere wichtige Veränderung ist die konsequente **Bereinigung unseres Portfolios**. Wir haben im Konsumentengeschäft seit der Ankündigung des Zusammenschlusses Marken und Aktivitäten mit einem **Gesamtumsatz von rund 650 Millionen Euro eingestellt oder veräußert**.

Denn wir wollen uns künftig vor allem auf Geschäfte mit einer **starken Marge** und **hohem Wachstumspotenzial** konzentrieren.

Klar ist aber auch: Der Grund für die Zusammenlegung unserer Konsumgütergeschäfte war nicht, das Portfolio zu verkleinern. Oder vor allem Kosten zu sparen. Vielmehr geht es um **dynamisches Wachstum und höhere Profitabilität**. Doch wir müssen erst besser werden, bevor wir weiter wachsen.

Daher gilt bei Consumer Brands derzeit: „**besser vor größer**“. Denn wir wollen einen **positiven Wachstumskreislauf** schaffen.

Zunächst die **Konzentration auf Marken und Geschäfte mit einer höheren (Brutto)-Marge**. Das schafft mehr finanziellen Spielraum für Investitionen. In unsere **Marken**. In **Innovationen**. In **Marketing und Werbung**. Damit sich

unsere Geschäfte besser entwickeln können. Und **mehr Umsatz** und **höhere Gewinne** erzielen.

Die können dann wieder **neu investiert** werden. So entwickeln und stärken wir unser Konsumgütergeschäft. **Nachhaltig**. Für ein **gesundes und profitables Wachstum**.

Im vergangenen Jahr haben wir schon deutlich mehr in unser Geschäft investiert. Zum Beispiel, um unsere **Technologieführerschaft** in unseren globalen Kategorien zu stärken. Bei Wasch- und Reinigungsmitteln. Oder bei Haarprodukten. Dabei haben wir **greifbare Resultate erzielt**. Dazu zwei konkrete Beispiele.

Bei unserem Waschmittel **Persil Tiefenrein** setzen wir auf eine neue Enzymtechnologie. Sie bietet nicht nur eine hervorragende Reinigungsleistung, sondern verhindert auch mikrobielle Ablagerungen in der Waschmaschine. Und damit unangenehme Gerüche.

Wir haben diese Innovation inzwischen in mehr als 30 Ländern auf den Markt gebracht. Mit großem Erfolg. Im abgelaufenen Geschäftsjahr konnten wir damit ein **zweistelliges organisches Umsatzwachstum** erzielen.

Auch in der **Kategorie Haar** haben wir kürzlich ein völlig neues Pflegeprodukt auf dem Markt gebracht. **Gliss Night Elixier**. Dieses Produkt ist einzigartig. Denn es regeneriert das Haar über Nacht von Grund auf. Vergleichbar mit einer Hautpflege, die man abends aufträgt. Diese Innovation hat im vergangenen Jahr zu einem **deutlichen organischen Umsatzwachstum** der Marke Gliss beigetragen. Nach dem erfolgreichen Start in Deutschland werden wir es in diesem Jahr auch in weiteren Ländern einführen.

Das sind nur ausgewählte Beispiele. Zahlreiche **weitere Innovationen** – aus beiden Unternehmensbereichen – finden Sie an den Ständen im Foyer.

Um neue Produkte und Technologien möglichst nah an unseren Kunden zu entwickeln, investieren wir bei Consumer Brands auch in **Innovationszentren**. Rund um die Welt.

So haben wir im vergangenen Jahr unsere Innovationskapazitäten weiter ausgebaut. In Tokio haben wir ein neues **Innovationszentrum für das Friseurgeschäft** eröffnet. Dort bündeln wir die Expertise von Schwarzkopf und des 2022 erworbenen Shiseido Professional-Geschäfts. Der Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung von Haarpflegeprodukten und Haarfarben für den asiatischen Markt.

Wir haben zudem ein neues **Forschungs- und Entwicklungszentrum** in Shanghai aufgebaut. Es ist die größte Forschungs- und Entwicklungseinrichtung von Henkel Consumer Brands in Asien. Damit stärken wir unsere lokalen Forschungsaktivitäten in den Kategorien Haar sowie Wasch- und Reinigungsmittel.

Aber wir investieren auch in **Akquisitionen**. Das ist ein wichtiger Pfeiler unserer Wachstumsstrategie bei Consumer Brands. Zum Beispiel der Erwerb der nachhaltigen Waschmittelmarke **Earthwise** in Neuseeland. Oder Anfang 2024 die Haarpflegemarke **Vidal Sassoon** in China.

Die **Fortschritte** in unserem Konsumentengeschäft **zeigen sich auch in den Zahlen**.

Der **Umsatz** im Bereich Consumer Brands belief sich 2023 auf rund 10,6 Milliarden Euro. Das ist organisch ein **Umsatzplus von mehr als 6 Prozent**.

Dieser Zuwachs war maßgeblich durch höhere Absatzpreise getrieben. Dagegen ging das Volumen zurück. Unter anderem bedingt durch die beschriebenen Portfoliomaßnahmen.

Wenn man diese herausrechnet, verzeichneten wir zum Jahresende jedoch wieder eine leicht **positive Entwicklung der Absatzmengen**.

Das **bereinigte betriebliche Ergebnis** im Bereich Consumer Brands lag bei rund 1,1 Milliarden Euro. **Deutlich** über dem Vorjahreswert.

Die **bereinigte Umsatzrendite** erreichte 10,6 Prozent. Sie **erhöhte** sich um mehr als zwei Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. Und das, obwohl die Ergebnisbeiträge aus dem Russlandgeschäft weggefallen sind.

Wir haben 2023 alle wesentlichen Ziele für das Consumer Brands-Geschäft **erreicht oder übertroffen**.

Damit zeigt sich: Die **Gründung von Consumer Brands war der richtige Schritt**. Die **ersten Erfolge** sind da. Aber es liegt auch noch **viel Arbeit** vor uns. Für ein **nachhaltig stärkeres Wachstum** mit einer **höheren Marge**. Das gehen wir nun **gemeinsam** an.

Damit komme ich zu den Veränderungen in unserem zweiten Unternehmensbereich. **Henkel Adhesive Technologies**.

Wir sind mit unseren innovativen Klebstoffen, Dichtstoffen und Beschichtungen **weltweit Marktführer**.

- Unsere Top-Marken sind **Loctite, Technomelt und Bonderite**.
- Wir sind **global präsent**.
- Wir bieten hier rund **20.000** maßgeschneiderte **Produkte und Lösungen**.
- Für mehr als **100.000 Kunden** weltweit.
- In mehr als **800 Industriesegmenten**.

Wir haben auch diesen Unternehmensbereich im letzten Jahr **konsequent weiterentwickelt**. Um unsere weltweit führende **Marktposition weiter auszubauen**.

Anfang 2023 hat **Mark Dorn** im Vorstand die Verantwortung für dieses Geschäft übernommen.

Seitdem haben wir eine **Reihe von personellen und organisatorischen Veränderungen** vorgenommen. So wurde die **Führungsebene** des Unternehmensbereichs noch **vielfältiger und internationaler** aufgestellt.

Gleichzeitig haben wir die **Organisationsstruktur gestrafft**, um die Ausrichtung auf unsere Kunden und Märkte weiter zu verbessern.

Die neue Aufstellung orientiert sich an **drei zentralen Fragen**:

- Wie können wir uns noch besser auf die einzelnen **Branchen** ausrichten, die wir bedienen?
- Wie können wir unser einzigartiges **technologisches Know-how** noch besser nutzen?
- Und wie können wir durch unsere **Größenvorteile** noch effizienter werden?

Die neue Struktur von Adhesive Technologies hat nun drei Geschäftsfelder:

- **Mobilität & Elektronik**,
- **Verpackungen & Konsumgüter**
- **sowie Handwerk, Bau & Gewerbe**.

Damit richten wir den Unternehmensbereich an wichtigen **Zukunftstrends** aus. Dazu zählen unter anderem E-Mobilität und Konnektivität, also die zunehmende Vernetzung von Systemen. Und natürlich Nachhaltigkeit.

Das zeigt sich auch an den **Innovationen**, die wir im vergangenen Jahr erfolgreich eingeführt haben. Auch hier einige Beispiele.

Wir haben eine neue Lösung für die **Verklebung von Kame-ralinsen** in Autos entwickelt. Diese ermöglicht unseren Kunden in der Automobilindustrie eine schnellere und zuverlässigere Produktion.

Gleichzeitig sorgt sie für mehr Sicherheit in der nächsten Generation selbstfahrender Fahrzeuge. Denn gerade hier kommt es auf genaue Bildsignale ohne Unterbrechung an.

Eine andere Innovation kommt aus der **Verpackungsindustrie**. Hier haben wir unsere Klebstoffe weiterentwickelt. Damit können die Hersteller auf **nachhaltigere Alternativen** wechseln. Zum Beispiel ohne Lösungsmittel.

Dabei muss zum einen das anspruchsvolle Erscheinungsbild der Verpackungen erhalten bleiben. Zum anderen müssen gerade in der Lebensmittelindustrie hohe Standards und Qualitätsansprüche erfüllt werden.

Verpackungen für Kaffee sind zum Beispiel besonders herausfordernd. Hier spielt der Schutz des Aromas und der Frische eine ganz besondere Rolle. Und das gelingt dank unserer innovativen Verpackungslösungen.

Um unsere Technologieführerschaft auszubauen, investieren wir auch hier gezielt in Innovationszentren. Rund um die Welt.

- In den **USA** haben wir im vergangenen Jahr in Bridgewater ein **neues Technologiezentrum** eröffnet, das vor allem auf die Verpackungsindustrie ausgerichtet ist.
- Unser weltweit größtes Innovationszentrum für Adhesive Technologies hier in Düsseldorf wurde durch **zwei neue Labore** erweitert. Hier geht es um die Entwicklung von neuen Anwendungen in Batterien für die nächste Generation von Elektrofahrzeugen. Wir konzentrieren uns dabei auf Sicherheit, Nachhaltigkeit, Wärmemanagement, integriertes Design und verbesserte Leistungsfähigkeit von Batterien.
- Und auch in Indien haben wir ein **neues Forschungs- und Entwicklungszentrum** eröffnet.

Wir konnten den Unternehmensbereich aber auch durch **gezielte Zukäufe** weiter stärken.

Im letzten Jahr haben wir das Unternehmen **Critica Infrastructure** übernommen. Das ist ein spezialisierter Anbieter von Lösungen für die Reparatur einer Vielzahl von industriellen Anwendungen. Das war ein wichtiger Schritt, um unser Geschäft im Bereich Wartung, Reparatur und Instandhaltung zu stärken.

Und erst kürzlich haben wir den Erwerb des US-amerikanischen Unternehmens **Seal for Life Industries** abgeschlossen. Das Unternehmen bietet Schutzbeschichtungen und Dichtungslösungen für die Infrastruktur in Industrien wie erneuerbare Energien oder Gas und Wasser an.

Mit diesen beiden Akquisitionen haben wir eine **Plattform für weiteres Wachstum** geschaffen. In einem hochattraktiven und zukunftssträchtigen Geschäftsfeld.

Die **erfolgreiche Entwicklung** von Adhesive Technologies zeigt sich auch im **Zahlenwerk**.

2023 erzielte der Unternehmensbereich einen **Umsatz** von rund 10,8 Milliarden Euro. Das ist **organisch ein Plus von mehr als 3 Prozent**.

Besonders hervorheben möchte ich das deutliche **organische Wachstum von 8,5 Prozent** im Geschäftsfeld **Mobilität & Elektronik**. Hier beliefern wir zum Beispiel Kunden aus dem Bereich der Automobilhersteller. Oder der Computer- und Mobilfunkindustrie.

Das **bereinigte betriebliche Ergebnis** im Bereich Adhesive Technologies erreichte 1,6 Milliarden Euro. Und lag damit **leicht über Vorjahr**.

Auch die **bereinigte Umsatzrendite** konnten wir gegenüber dem Vorjahr um mehr als einen ganzen Prozentpunkt **steigern**. Auf 14,7 Prozent.

Die Ergebnisse des vergangenen Geschäftsjahres belegen: **Die Veränderungen im Unternehmen zahlen sich aus**.

Bei Henkel Adhesive Technologies ebenso wie bei Henkel Consumer Brands.

**Mit höheren Investitionen, viel versprechenden Innovationen und gezielten Akquisitionen. Für mehr Wachstumsdynamik und bessere Ergebnisse.**

Damit komme ich zu meiner **dritten Botschaft**: **Wir haben die richtige Strategie für die Zukunft**.

Wir haben **Henkel** im vergangenen Geschäftsjahr **konsequent weiterentwickelt**. Wir haben unsere **strategische Agenda** für ganzheitliches Wachstum **erfolgreich umgesetzt – und beschleunigt**.

Ein wichtiges Element unserer Wachstumsagenda ist das **aktive Portfoliomanagement**. Dazu gehört die Bereinigung des Portfolios. Aber auch gezielte Zukäufe. Darauf bin ich bereits ausführlich eingegangen.

Wir werden im Laufe dieses Jahres noch **weitere Portfolio-bereinigungen umsetzen**. Aber für die Zukunft geht es uns vor

allem um **Wachstum und die Stärkung unserer Geschäfte. Durch gezielte und wertsteigernde Zukäufe**.

Neben **Innovationen** im Konsumgüter- und Klebstoffbereich spielen hier auch **Nachhaltigkeit** und **Digitalisierung** eine ganz entscheidende Rolle für unsere Wettbewerbsfähigkeit.

Gerade **Nachhaltigkeit** wird für unseren künftigen Erfolg immer wichtiger.

Unsere Kunden – Endverbraucher wie auch in der Industrie – erwarten hier von uns ambitionierte **Ziele**, konkrete **Maßnahmen** und **greifbare Fortschritte**. All das haben wir auch 2023 wieder geliefert.

Ein Schwerpunkt lag dabei auf dem **Ausbau der erneuerbaren Energien**. Mit dem Ziel, **bis 2030 eine klimapositive Produktion** zu ermöglichen. Daran arbeiten wir konsequent.

Auch hier mit konkreten Ergebnissen. Bis Ende 2023 sanken die **CO<sub>2</sub>-Emissionen** pro Tonne Produkt **um 61 Prozent**. Im Vergleich zum Basisjahr 2010.

Dazu haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr wieder **14 Werke auf CO<sub>2</sub>-neutrale Produktionsprozesse umgestellt**.

Und im August konnten wir zusammen mit der Stadt Düsseldorf den ersten **Spatenstich** für eine neue **Fernwärme-Energiezentrale** feiern. Hier werden wir die industrielle Abwärme aus unserer Produktion in das Fernwärme-Netz der Stadt einspeisen.

Allein damit können jährlich rund 6.500 Tonnen CO<sub>2</sub>-Emissionen eingespart werden. Um die gleiche Menge an CO<sub>2</sub>-Emissionen aufzunehmen, müssten wir mehr als eine halbe Millionen Bäume pflanzen.

Wir arbeiten auch daran, unser **Produktportfolio nachhaltiger** zu machen. Zum Beispiel durch den verstärkten **Einsatz von erneuerbaren und recycelten Rohstoffen**.

So wurde zum Beispiel unsere Haarstyling-Marke **Got2b** mit **veganen Formeln, natürlichen Inhaltsstoffen** und **nachhaltigeren Verpackungen** neu aufgelegt.

Im Bereich **Digitalisierung** haben wir seit 2020 einen **großen Schritt nach vorne** gemacht. Wir haben zunächst eine **neue, integrierte Digitaleinheit** geschaffen: Henkel dx.

Mit einer neuen **Führung** und neuen **Struktur**. Mit eigenen Digital Hubs, zum Beispiel in Berlin. Um näher an den Talenten und aktuellen Trends zu sein. Mit einer **klaren strategischen**

**Ausrichtung** auf digitale Plattformen für unsere Unternehmensbereiche. Sowie einer deutlich verbesserten **Kosten-effizienz**.

Auf dieser Grundlage konnten wir unsere **Digitalumsätze** deutlich steigern.

Im vergangenen Jahr stand bei der **Digitalisierung** das Thema „**Künstliche Intelligenz**“ im Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit.

Hier sehen wir uns auch durch unsere **strategischen Partnerschaften mit weltweit führenden Digitalunternehmen** gut aufgestellt. Dazu gehören SAP, Microsoft und Adobe. Diese ermöglichen uns, neueste Technologien in unsere digitalen Plattformen und Projekte einzubinden.

Die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung unserer strategischen Agenda ist unsere **Unternehmenskultur**.

Sie wird geprägt von unserem **Pioniergeist**. Und der **Verantwortung**, mit unserem Wissen und unseren Fähigkeiten eine lebenswerte Zukunft **für kommende Generationen** zu gestalten.

Das bringen wir auch in unserem **Unternehmenszweck** zum Ausdruck. Unserem so genannten **Purpose**.

Auf Englisch: „**Pioneers at heart for the good of generations**“.

Wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei dem fortwährenden kulturellen Wandel. Dazu fördern wir gezielt den offenen **Austausch** und eine **Kultur** des wertschätzenden, konstruktiven **Feedbacks**.

Weitere Schwerpunkte lagen im vergangenen Jahr auf der Umsetzung unseres „**Smart Work**“-Konzepts. Das bildet den globalen Rahmen für Themen wie mobiles Arbeiten, digitaler Arbeitsplatz oder Mitarbeitergesundheit.

Auch im Bereich **Vielfalt** haben wir konkrete Fortschritte erzielt. Im vergangenen Jahr konnte der **Anteil von Frauen in Führungspositionen** erneut gesteigert werden. Wir liegen jetzt bei **rund 40 Prozent**.

Zudem haben wir im vergangenen Jahr die Voraussetzungen für eine **geschlechterunabhängige Elternzeit** geschaffen. Die gibt es bei Henkel nun seit Jahresanfang. Bei **vollem Lohnausgleich**. Für **alle** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **weltweit**.

Wir sind der **erste DAX-Konzern**, der eine solch weitreichende Regelung eingeführt hat. Darauf sind wir stolz. Und natürlich hoffen wir, dass sich viele weitere Unternehmen anschließen.

Nach dem Blick auf das abgelaufene Geschäftsjahr, die konkreten Veränderungen im Unternehmen und die Fortschritte bei der Umsetzung unserer Wachstumsagenda möchte ich noch kurz über unseren Ausblick **für das Jahr 2024** sprechen.

Zunächst ein Blick auf die **gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen**. Unser Umfeld wird nicht leichter werden. Wir sehen immer noch ein **hohes Maß an Unsicherheit und Risiken**. Wirtschaftlich, geopolitisch, aber auch durch die Auswirkungen des Klimawandels.

Für das laufende Geschäftsjahr wird ein **moderates Wachstum der globalen Wirtschaftsleistung** erwartet. Das gilt sowohl für die industrielle Nachfrage als auch für die Konsumentennachfrage in den für uns wesentlichen Kategorien.

Die **Inflation** soll 2024 gegenüber dem Vorjahr etwas zurückgehen. Sie wird aber **weiterhin insgesamt auf einem hohen Niveau** bleiben.

Auch das **Zinsniveau** wird weiter hoch bleiben und über dem Schnitt der Vorjahre liegen. Bei den **Wechselkursen** wird ein negativer Einfluss im mittleren einstelligen Prozentbereich auf unseren Umsatz erwartet.

Mit Blick auf die **Materialpreise** gehen wir von einer stabilen Entwicklung im Vergleich zum Jahresdurchschnitt 2023 aus.

In diesem Umfeld erwarten wir für Henkel im **Geschäftsjahr 2024** ein organisches **Umsatzwachstum zwischen 2 und 4 Prozent**.

Für die **bereinigte Umsatzrendite, also die Gewinnmarge**, gehen wir von einer Bandbreite zwischen **12 bis 13,5 Prozent** aus.

Für das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie erwarten wir einen Anstieg in der Bandbreite **zwischen 5 und 20 Prozent**. Bei konstanten Wechselkursen.

Für mich ist klar: **Wir wollen und werden auch 2024 wieder liefern**.

Ich kann heute bestätigen, was ich bereits Anfang März bei der Vorlage des Jahresabschlusses gesagt hatte: **Wir sind gut ins Jahr 2024 gestartet**.

Mehr dazu veröffentlichen wir Anfang Mai im Rahmen unserer Quartalsmitteilung.

Meine Damen und Herren,  
damit komme ich zum Ende meines Berichtes.

Wir haben im abgelaufenen Jahr unsere **Wachstumsstrategie konsequent vorangetrieben**. Und in vielen Bereichen **weiter beschleunigt**.

Ich bin daher sehr zuversichtlich, dass wir die **nächsten Jahre für Henkel erfolgreich gestalten** werden.

**Mit zwei starken Säulen:** Adhesive Technologies und Consumer Brands.

Gemeinsam als **hochmotiviertes Team**. Mit einer **starken Unternehmenskultur**.

Oder kurz gesagt:

**Wir liefern.**

**Wir verändern Henkel.**

**Und wir sind mit einer klaren Strategie auf dem richtigen Weg.**

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**. Liebe Sylvie, lieber Marco, Wolfgang und Mark. Für Euer Engagement. Eure Erfahrung. Und Euren Teamgeist. Wir haben 2023 gemeinsam viel für Henkel erreicht. Das war nicht immer einfach. Aber als Team waren wir erfolgreich. Jetzt freue ich mich auf den Weg, der vor uns liegt.
- ▶ Ich möchte auch unseren **Gremien** danken. Dem Aufsichtsrat und dem Gesellschafterausschuss. Für Ihre Erfahrung, Ihre Expertise und Ihren Rat.
- ▶ Und ganz besonders, sehr geehrte **Frau Dr. Bagel**, möchte ich auch Ihnen persönlich Danke sagen. Für die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit als Vorsitzende unserer Gremien. 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!

**Ihr Vertrauen** in die Zukunft von Henkel **ist unser Antrieb!**  
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.

---

Rede von Carsten Knobel, Vorsitzender des Vorstands der Henkel AG & Co. KGaA auf der Henkel AG & Co. KGaA Hauptversammlung am 22. April 2024.  
Es gilt das gesprochene Wort. Beilage zu AnlegerPlus Heft 4 vom 4. Mai 2024