

# Rede zur Hauptversammlung

Henkel AG & Co. KGaA | 27. April 2026



**Carsten Knobel**

Vorsitzender des Vorstands  
der Henkel AG & Co. KGaA



## „Wir haben unsere Fortschritte mit wirtschaftlichem Erfolg untermauert.“

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 in Düsseldorf begrüßen zu dürfen. Auch im Namen des gesamten Vorstands. Sowie unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und natürlich begrüße ich auch alle Gäste, die unsere Hauptversammlung virtuell verfolgen.

Das ist heute eine besondere Hauptversammlung. In einem ganz besonderen Jahr. Frau Bagel hat es bereits erwähnt: Wir feiern 150 Jahre Henkel.

Ich werde gleich ausführlich über die Entwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr berichten. Doch zuvor möchte ich mich mit einigen persönlichen Worten und Gedanken zu unserem Jubiläum an Sie wenden.

Wir blicken mit Stolz und Dankbarkeit auf die letzten 150 Jahre zurück. Auf eine lange und erfolgreiche Geschichte.

Heute ist Henkel der weltweit führende Hersteller für Klebstoffe, Dichtungen und Beschichtungen. Wir sind auch eines

der wichtigsten Konsumgüter-Unternehmen in Europa – mit starker Präsenz in vielen Märkten rund um die Welt.

Seit 40 Jahren sind wir an der Börse notiert. Und wir gehören dem DAX seit seiner Gründung an. In dieser Zeit haben wir Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, jedes Jahr eine Dividende ausgeschüttet, die in der Regel immer über dem Vorjahr lag.

Wir sind anerkannt für die Innovationskraft unserer Produkte und Lösungen. Wir stehen in unserer Tradition als Familienunternehmen auch für Nachhaltigkeit, attraktive und stabile Arbeitsplätze mit vorbildlichen Sozialleistungen sowie für gesellschaftliche Verantwortung.

Daher bin ich sehr stolz und dankbar, dass ich Teil dieser Unternehmensgeschichte sein darf. Inzwischen seit mehr als 30 Jahren.

Ich kann Ihnen aus meiner persönlichen Erfahrung sagen: Henkel ist ein ganz besonderes Unternehmen!

Vor allem wegen der Menschen, die Henkel seit seiner Gründung im Jahr 1876 groß gemacht haben.

Allen voran unser Firmengründer: Fritz Henkel.

Und natürlich seinen Nachfahren, die fast ein Jahrhundert die Geschichte des Unternehmens gelenkt haben.

Sowie Generationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die seit Gründung des Unternehmens mit ihrem Einsatz die erfolgreiche Entwicklung von Henkel erst ermöglicht haben.

Schon unser Firmengründer Fritz Henkel hat zu seinen Lebzeiten gesagt: „Das Beste, das durch mein Werk gemacht wurde, ist nicht meinen Gedanken entsprungen, sondern meinen Mitarbeitern im Zusammenarbeiten.“

Auch wenn das heute etwas umständlich klingen mag – im Kern gilt unverändert: Der Erfolg unseres Unternehmens basiert auf der vertrauensvollen Zusammenarbeit und dem Engagement aller Henkelaner.

Sie tragen den Pioniergeist aus unseren Anfangszeiten in die Zukunft.

Sie übersetzen Innovationen in neue Produkte und Lösungen. Für unsere Kunden in der Industrie. Für Verbraucher und Familien rund um die Welt.

Sie finden Antworten auf die Frage, wie wir Wachstum und nachhaltigen Konsum miteinander verbinden können.

Sie behalten bei allem, was wir heute tun, das Wohl künftiger Generationen im Blick.

Dafür danken wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in unserem Jubiläums-Jahr. Zum Beispiel mit einem Extra-Tag Urlaub zum eigenen Geburtstag. Oder einem attraktiven Bonus für unser Mitarbeiteraktien-Programm.

Und natürlich werden wir auch im September rund um den Jahrestag weltweit an unseren Standorten feiern. Mit unseren Mitarbeitern und ihren Familien.

Wir sind sehr stolz auf unsere Vergangenheit. Aber das ist für uns kein Grund stehenzubleiben. 150 Jahre erfolgreiche Geschichte sind für uns vielmehr Ansporn, unsere Zukunft zu gestalten. Mit Selbstvertrauen und Unternehmergeist.

Der Blick in unsere Geschichte zeigt, dass sich Henkel immer wieder verändert und neu erfunden hat. Das war so. Und das wird auch so bleiben!

Wir brauchen die Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Mit Mut und Vertrauen, die eigene Entwicklung zu gestalten.

Gerade in den sehr unruhigen und unsicheren Zeiten, denen wir seit einigen Jahren gegenüberstehen. Denn wer sich nicht verändert, wird irgendwann nicht mehr selbst entscheiden, wie die eigene Zukunft aussieht.

Genau wie für die Generationen vor uns, die Henkel groß gemacht haben, liegt die Verantwortung bei uns, heute die Weichen für morgen zu stellen. Und das tun wir.

Wir sind bereit für die Zukunft! Oder: „Future. Ready.“

Das ist das Motto unseres Jubiläums-Jahres.

Das ist unser Weg nach vorne.

Mit einer klaren strategischen Ausrichtung auf Wachstum. Mit unseren starken Marken und innovativen Technologien. Mit einem starken, globalen Team.

Wie uns das gelingt, werde ich Ihnen im weiteren Verlauf anhand verschiedener Beispiele darlegen.

Doch zuvor möchte ich einigen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Stimme geben.

Wir haben sie gefragt, was Henkel für sie ausmacht. Was sie an ihrer Arbeit begeistert. Was sie antreibt.

Unsere Kolleginnen und Kollegen auf der ganzen Welt leben den Henkel-Spirit.

Jeden Tag.

Für ein erfolgreiches Unternehmen Henkel.

Damit komme ich zu meinem Bericht.

Vorab meine drei wichtigsten Botschaften für heute:

Erstens: Henkel hat sich erneut in einem sehr schwierigen Umfeld gut behauptet. Wir sind weiter profitabel gewachsen – getragen von beiden Unternehmensbereichen und haben dabei nachhaltig in die Zukunft investiert.

Zweitens: Wir haben Henkel in den vergangenen Jahren, seit meiner Amtsübernahme Anfang 2020, nicht nur erfolgreich und sicher durch zahlreiche Krisen geführt. Von der COVID-Pandemie über den Ukraine-Krieg.

Wir haben das Unternehmen gleichzeitig auch grundlegend transformiert und auf die Zukunft ausgerichtet.

- Durch strukturelle Veränderungen, wie die Zusammenlegung unserer Konsumgütergeschäfte.
- Durch weitreichende Bereinigungen unseres Portfolios.
- Durch gezielte Akquisitionen, die uns zusätzliches Wachstums- und Ertragspotenzial eröffnen.
- Sowie durch einen grundlegenden Kulturwandel im Unternehmen.

Wir werden Henkel auch in der Zukunft ständig weiter verändern. Um uns auf die Anforderungen und Chancen in unserem Marktumfeld auszurichten.

Und drittens: Wir haben heute – im 150. Jahr unseres Bestehens – ein starkes Fundament für die Zukunft:

Mit zwei Unternehmensbereichen, die die weitere Entwicklung von Henkel vorantreiben. Mit ihren ikonischen Marken, ihren führenden Technologien und ihrer Innovationskraft.

Für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre. Für unsere Kunden in Industrie und Handel. Für Verbraucher und Familien rund um die Welt. Für kommende Generationen.

Wenden wir uns zuerst dem abgelaufenen Geschäftsjahr zu.

2025 war wieder von großen Herausforderungen geprägt. Dazu gehörten der anhaltende Krieg in der Ukraine sowie Krisen in verschiedenen Teilen der Welt. Schon zu Beginn des vergangenen Jahres zeichnete sich ein Zoll- und Handelsstreit zwischen den Vereinigten Staaten und vielen anderen Ländern weltweit ab. Die damit verbundene wirtschaftliche Unsicherheit und höhere Kosten belasten die Konsumstimmung sowie die industrielle Nachfrage. Bis heute.

Trotz dieser schwierigen Rahmenbedingungen war 2025 insgesamt ein gutes Jahr für Henkel. Wir haben viele wichtige Ziele erreicht. Oder sogar übertroffen.

Wir haben die Transformation unseres Unternehmens weiter entschieden vorangebracht. Und wir haben unsere Fortschritte auch mit wirtschaftlichem Erfolg untermauert.

Sie kennen unsere Geschäftsergebnisse bereits von Anfang März. Dennoch will ich die wichtigsten Zahlen hier noch einmal nennen:

- Wir haben 2025 einen Konzernumsatz von rund 20,5 Milliarden Euro erzielt. Das entspricht einem organischen Umsatzwachstum von 0,9 Prozent. Also ohne die Berücksichtigung

von Akquisitionen und Divestments sowie Währungseinflüssen.

- Das bereinigte betriebliche Ergebnis lag mit rund drei Milliarden Euro leicht unter dem Vorjahresniveau. Das lag vor allem an der hohen Belastung durch negative Währungseinflüsse.
- Sehr große Fortschritte haben wir bei unserer Profitabilität gemacht. Die bereinigte Umsatzrendite stieg auf 14,8 Prozent. Das ist ein Zuwachs von 0,5 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr.
- Das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie legte auf 5,33 Euro zu. Das entspricht einem Anstieg um rund 4,7 Prozent bei konstanten Wechselkursen.
- Zu den Ergebnissen haben beide Unternehmensbereiche beigetragen.
- Ein Aspekt ist mir dabei besonders wichtig. Wir haben diese guten Ergebnisse nicht auf Kosten von Investitionen in unsere Marken und Geschäfte erreicht! Im Gegenteil: Wir haben im abgelaufenen Jahr in beiden Unternehmensbereichen weiter kräftig in unsere Zukunft investiert. Dazu gleich mehr.
- Noch zwei wichtige Kennziffern: Unser Free Cashflow belief sich auf rund 1,9 Milliarden Euro. Ein wirklich starkes Ergebnis.
- Und zum Jahresende waren wir nicht nur netto schuldenfrei. Wir hatten sogar eine positive Nettofinanzposition von 109 Millionen Euro. Damit lagen wir über dem Vorjahresniveau.

Und das trotz Auszahlungen für eine höhere Dividende und einem Aktienrückkaufprogramm, das wir im März dieses Jahres erfolgreich abgeschlossen haben.

Insgesamt wurden dabei über 11,4 Millionen Vorzugsaktien und gut 3 Millionen Stammaktien für knapp eine Milliarde Euro zurückgekauft. Diese werden wir bis auf Weiteres als eigene Aktien halten.

Für das nun laufende Geschäftsjahr 2026 streben wir erneut organisches Wachstum und eine weitere Ergebnisverbesserung an. Konkret heißt das:

- Ein organisches Umsatzwachstum zwischen 1 und 3 Prozent.
- Eine EBIT-Marge in der Bandbreite von 14,5 bis 16 Prozent.
- Und einen Anstieg beim Ergebnis je Vorzugsaktie im niedrigen bis hoch einstelligen Prozentbereich. Bei konstanten Wechselkursen.

Als wir diesen Ausblick Anfang des Jahres definiert haben, hatten wir die Bandbreiten bewusst etwas breiter gewählt, um der volatilen Marktlage Rechnung zu tragen. Zu diesem

Zeitpunkt war die aktuelle Krise im Nahen Osten mit ihren weitreichenden Auswirkungen noch nicht absehbar.

Die Preise für Öl, Gas und Energie sind teils dramatisch gestiegen und schwanken mit jeder neuen Nachricht aus der Region. Die Blockade der Straße von Hormus hat erhebliche Konsequenzen auf die globalen Lieferketten.

Wir verfolgen die Lage in der gesamten Region mit großer Sorge. Wir haben mit Beginn der Kämpfe unsere Krisenstäbe in der Region aktiviert, um alles Mögliche für die Sicherheit unserer Mitarbeitenden zu tun.

Nun hoffen wir, dass ein Weg zu einem stabilen Frieden und Sicherheit gefunden werden kann.

Wir beobachten die weitere Entwicklung sehr aufmerksam und werden flexibel darauf reagieren. Die Sicherheit und das Wohlergehen unserer Kolleginnen und Kollegen vor Ort haben dabei Priorität. Sie haben unsere Unterstützung in dieser schweren Zeit.

Damit zurück zum abgelaufenen Geschäftsjahr und unserem Vorschlag für die Dividende.

Ich denke, Sie stimmen mir zu: Wir haben 2025 insgesamt sehr gute Ergebnisse erzielt und haben eine ambitionierte Prognose für 2026 vorgelegt. Vor allem, wenn man das schwierige wirtschaftliche und geopolitische Umfeld in Betracht zieht.

Ich möchte daher zunächst allen Henkel-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihre großartigen Leistungen herzlich danken.

Auf Grundlage der erfolgreichen Geschäfts- und Ergebnisentwicklung sowie unserer starken Finanzbasis schlagen wir Ihnen heute eine Dividende von 2,07 Euro je Vorzugsaktie vor. Und 2,05 Euro je Stammaktie. Das ist im Vergleich zum Vorjahr eine Erhöhung um jeweils 1,5 Prozent.

Das entspricht einer Ausschüttungsquote von knapp 38 Prozent. Sie liegt damit innerhalb unserer angestrebten Bandbreite von 30 bis 40 Prozent des bereinigten Jahresüberschusses.

Neben der Dividende ist aber natürlich auch der Aktienkurs ein wichtiger Aspekt.

Die Kursentwicklung der Henkel-Aktie im vergangenen Jahr war nicht zufriedenstellend. Da gibt es nichts zu beschönigen. Ich verstehe, wenn Sie das als unsere Aktionäre enttäuscht.

Das muss sich ändern!

Deshalb arbeiten wir Tag für Tag daran, das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Das wird sich auch im Aktienkurs widerspiegeln. Davon bin ich weiterhin fest überzeugt. Denn wir haben uns in den vergangenen Jahren – trotz schwieriger Rahmenbedingungen – erfolgreich weiterentwickelt.

Damit komme ich zur zweiten wichtigen Botschaft: Wir haben Henkel erfolgreich transformiert. Und wir setzen diesen Weg auch konsequent weiter fort.

Ich hatte es eingangs bereits erwähnt. Wir mussten in den letzten Jahren eine Reihe von großen Herausforderungen meistern.

In den drei Jahren zwischen 2020 und 2022 stand vor allem das Krisenmanagement im Vordergrund: Die Corona-Pandemie und die damit verbundenen Unterbrechungen der globalen Lieferketten. Dann der Angriffskrieg gegen die Ukraine mit dramatischen Kostensteigerungen für Energie und Rohstoffe sowie die Sorge um eine mögliche Gasknappheit.

Ich denke, wir haben diese schwierige Periode gut bewältigt.

Wir haben Henkel als Team sicher durch alle Krisen geleitet. Das hat uns aber nicht davon abgehalten, unser Unternehmen auf die Zukunft auszurichten.

Eine der größten Veränderungen in unserer jüngeren Unternehmensgeschichte war die Zusammenlegung der beiden Konsumgütergeschäfte. In einen Geschäftsbereich: Henkel Consumer Brands.

Zum Jahresbeginn 2023 ging der neue Unternehmensbereich an den Start. Und bereits im ersten Jahr waren positive Effekte sichtbar. Die Integration haben wir nun abgeschlossen. Nach nur drei Jahren. Ein Jahr früher als ursprünglich angestrebt. Und mit höheren Einsparungen als geplant. Sie beliefen sich Ende 2025 auf rund 540 Millionen Euro jährlich.

Viel wichtiger ist aber, dass sich seit der Gründung von Henkel Consumer Brands die Umsatzmarge des Bereichs deutlich verbessert hat: Sie stieg von 8,3 Prozent Ende 2022

auf 14,5 Prozent Ende 2025. Das ist ein Zuwachs von mehr als 6 Prozentpunkten.

Zugleich haben wir deutlich mehr investiert. In Innovationen und die Stärkung unserer Marken. Diese Investitionen liegen heute auf dem höchsten Stand seit langem.

Wir haben Henkel in den vergangenen Jahren aber auch durch Zukäufe in beiden Unternehmensbereichen gestärkt.

Wir haben zum Jahresauftakt 2026 vier große Zukäufe in beiden Unternehmensbereichen bekanntgegeben. Zusammen stehen sie für rund 1,6 Milliarden Euro zusätzlichen Umsatz. Und bieten großes Potenzial für weiteres, dynamisches Wachstum mit hohen Erträgen. Dafür investieren wir rund 5 Milliarden Euro.

Es lohnt sich auch, hier einen größeren Zeitraum zu betrachten, um zu verstehen, wie wir Henkel in den vergangenen Jahren transformiert haben.

Seit meinem Amtsantritt Anfang 2020 haben wir mehr als 10 Akquisitionen vollzogen. Und damit ein Umsatzvolumen von zusammen rund 2,5 Milliarden Euro erworben.

Mit diesen Zukäufen stärken wir beide Unternehmensbereiche.

So konnten wir in den vergangenen Jahren unser Haargeschäft durch eine Reihe von Akquisitionen deutlich stärken. Mit Marken und Produkten für Konsumenten sowie für professionelle Friseure.

Dazu gehören unter anderen die Markenlizenzen für Shiseido Professional in Asien und die Marke Vidal Sassoon. Ende März haben wir den Kauf der Premium-Marke OLAPLEX vereinbart. Und ganz aktuell konnten wir den Erwerb der US-Marke Not Your Mothers' s abschließen.

Das sind attraktive Marken mit hohem Wachstums- und Ertragspotenzial, die unser Consumer Brands Geschäft nachhaltig verstärkt haben. Oder in Zukunft verstärken werden.

Im Bereich Adhesive Technologies haben wir uns mit Zukäufen wie Critica Infrastructure und Seal for Life im zukunftsreichen Geschäftsfeld für Reparaturen, Wartung und Instandhaltung von wichtigen Infrastrukturen positioniert. Die jüngsten Zukäufe wie ATP Adhesive Systems und Stahl werden unser bestehendes Portfolio um neue Technologien erweitern. Sie eröffnen uns zusätzliche Wachstumsmöglichkeiten.

Demgegenüber stand ein aktives Portfolio-Management. Insgesamt haben wir uns seit Anfang 2020 von Marken und Geschäften mit einem Umsatzvolumen von rund 2,7 Milliarden Euro getrennt.

Dazu gehörte auch der Verkauf unserer Geschäftsaktivitäten in Russland, den wir bereits im Jahr 2022 angekündigt hatten. Kurz nach dem Angriff auf die Ukraine. Zudem haben wir uns im Frühjahr 2025 von unserem Geschäft mit Handelsmarken in Nordamerika getrennt, das nicht mehr zu unserem Kerngeschäft gehört.

Mit all diesen Veränderungen haben wir unsere strategische Agenda konsequent umgesetzt. Wir liefern ganzheitliches, profitables Wachstum. Jahr für Jahr!

Das zeigt sich, wie ich finde, sehr eindrucksvoll an der Entwicklung des Gewinns je Aktie: Seit Ende des Krisenjahres 2022 ist er um mehr als 50 Prozent gestiegen. Obwohl das Marktumfeld alles andere als einfach war.

Damit uns das auch in Zukunft gelingt, müssen wir uns immer weiter verändern, Strukturen und Prozesse anpassen und neu ausrichten. Genau das tun wir. In allen Bereichen unseres Unternehmens.

Wir haben bereits im Frühjahr 2025 angekündigt zu prüfen, unsere beiden Unternehmensbereiche Henkel Adhesive Technologies und Henkel Consumer Brands zunächst in Deutschland in eigenständige rechtliche Einheiten zu überführen. Dieser Schritt steht auch im Zusammenhang mit den Vorbereitungen für eine effiziente Einführung eines neuen SAP-Systems.

Wir haben dieses Vorhaben im Vorstand und mit den relevanten Aufsichtsgremien eingehend erörtert und abgestimmt. Nun sollen zunächst in Deutschland eigene rechtliche Einheiten für die beiden bestehenden Unternehmensbereiche entstehen.

Ich möchte hier betonen: Die strategische und die operative Steuerung des Henkel-Konzerns und der Unternehmensbereiche bleiben unverändert. Das ist auch kein Projekt, das zur Aufspaltung des Konzerns führen soll.

Wir wollen damit vor allem unsere Prozesse und Strukturen agiler aufstellen. Sowie die zukünftigen Bedürfnisse der Geschäfte und die Wachstumsagenda des Konzerns unterstützen.

Diesen Vorschlag zur Weiterentwicklung des Unternehmens werden wir Ihnen – sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre – heute zur Abstimmung vorlegen.

Meine Damen und Herren.

Das führt mich zum dritten, zentralen Teil meiner heutigen Ausführungen: Wir sind bereit für die Zukunft!

Wir haben zwei Unternehmensbereiche, die wir gezielt für die Zukunft stärken. Durch Investitionen in Marken und in Technologien. Durch die Förderung ihrer Innovationskraft. Durch wertsteigernde Akquisitionen. Durch die Ausrichtung auf künftige Wachstumfelder. Durch nachhaltiges Wirtschaften entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Werfen wir dazu nun einen genaueren Blick auf unsere beiden Unternehmensbereiche. Auf ihre Entwicklung, ihre Zahlen und Ergebnisse und ihre Innovationskraft. Sowie ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Zukunft.

Der Unternehmensbereich Consumer Brands erreichte 2025 einen Umsatz von rund 9,7 Milliarden Euro. Das entspricht einem organischen Wachstum von 0,3 Prozent. Die bereinigte Umsatzrendite erreichte 14,5 Prozent. Das ist ein deutlicher Anstieg von fast einem Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr.

Diese starke Ergebnisverbesserung erreichten wir zum einen aus Einsparungen durch die Integration. Zum anderen durch die fortgesetzte Aufwertung und Optimierung des Produktportfolios.

Wir konzentrieren uns nun auf Marken und Geschäfte mit hohem Wachstum und Ertrag. Das zahlt sich aus: Die Top-10-Marken im Bereich Consumer Brands standen 2025 bereits für rund 60 Prozent des Umsatzes. Sie erzielten ein starkes organisches Wachstum. Verbunden mit einem positiven Volumenwachstum.

Ich hatte es bereits kurz angesprochen: Erst vor wenigen Wochen haben wir angekündigt, Henkel Consumer Brands durch zwei weitere Zukäufe zu stärken.

Zuerst durch die Übernahme von „Not Your Mother’s“. Das ist eine der führenden Haarpflege- und Styling-Konsumtenmarken in Nordamerika. Im Geschäftsjahr 2025 erzielte die Marke einen Umsatz von fast 200 Millionen Euro. Mit einem zweistelligen Wachstum und hoher Profitabilität.

Sowie der geplante Erwerb von OLAPLEX. Das ist eine etablierte Premium-Haarpflegemarke aus den USA. Mit einer globalen Präsenz. Im Geschäftsjahr 2025 erzielte OLAPLEX rund 370 Millionen Euro Umsatz und eine starke Bruttomarge.

Mit beiden Akquisitionen bauen wir unser Haarpflegegeschäft weiter aus. Eine unserer Kernkategorien im Konsumgüterbereich.

Aber wir setzen auch auf die eigene Entwicklung von Innovationen. Sie sind im hart umkämpften Konsumgütermarkt ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um sich im Wettbewerb zu differenzieren.

Unsere rund 1.000 Expertinnen und Experten für Forschung & Entwicklung im Bereich Consumer Brands arbeiten Tag für Tag an Innovationen, die spürbaren Mehrwert bieten. Auch 2025 ist es uns wieder gelungen, neue Produkte erfolgreich auf den Markt zu bringen.

Ein Beispiel ist die neue Creme Supreme Coloration von Schwarzkopf. Inspiriert von professionellen Anwendungen im Friseur-Salon haben wir mit Creme Supreme eine völlig neue Technologie entwickelt. Sie stärkt, pflegt und schützt die Haare durch Mikroverbindungen.

Unser Anspruch an unsere Produkte beschränkt sich aber nicht nur auf Innovation und Leistung. Wir wollen Nachhaltigkeit in unserem gesamten Portfolio integrieren.

Um einen nachhaltigen Konsum zu ermöglichen, haben wir zum Beispiel den Anteil von wiederverwendetem Plastik, so genanntem Rezyklat, stetig erhöht. In den Verpackungen von bekannten Marken wie Persil, Weißer Riese oder Gliss. In Europa setzen wir bei unseren Verpackungen bereits 45 Prozent Rezyklat ein.

Und in Nordamerika haben wir den Anteil von Recycling-Kunststoff zum Beispiel für die Flaschen der Flüssig-Handseife Dial schon auf 100 Prozent erhöht. Zudem nutzen wir Inhaltsstoffe, die auf nachhaltigen Rohstoffen basieren.

Mit diesen Maßnahmen leisten wir auch einen Beitrag zu einer funktionierenden Kreislaufwirtschaft.

Eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von neuen Produkten und Innovationen im Haarbereich spielt auch das Konzept unserer sogenannten „Houses of Hair“.

Seit März 2025 bündeln wir in Hamburg wichtige Bereiche unseres Haargeschäfts an einem Standort. Dort arbeiten mehr als 300 Experten Hand in Hand, um neue Produkte zu entwickeln. Neben Hamburg gibt es vier weitere internationale Standorte. Sie spielen eine wichtige Rolle bei der kundennahen Entwicklung von innovativen Haar-Produkten. Wo und wie – das sehen wir nun in einem kurzen Video.

Damit komme ich zu Adhesive Technologies. Unserem Geschäft mit Klebstoffen, Dichtungen und Beschichtungen.

Hier sind wir Weltmarktführer. Wir bieten rund 20.000 Produkte und Lösungen für etwa 100.000 Kunden weltweit in einer Vielzahl von Industriesegmenten an. Dadurch haben wir eine einzigartige Position am Markt. Mit Blick auf die Vielfalt und Tiefe unseres Portfolios. Sowie durch unsere globale Präsenz sowie die Kompetenz unserer Teams.

Mit drei Geschäftsfeldern Mobilität & Elektronik, Verpackungen & Konsumgüter sowie Handwerk, Bau & Gewerbe richten wir den Unternehmensbereich konsequent an Zukunftstrends aus.

Dazu gehören unter anderem E-Mobilität und Konnektivität, also die zunehmende Vernetzung von Systemen. Und selbstverständlich auch die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit sowie Urbanisierung.

Der Unternehmensbereich hat im vergangenen Jahr erneut eine sehr positive Geschäftsentwicklung verzeichnet und erzielte rund 10,7 Milliarden Euro Umsatz. Das entspricht einem guten organischen Wachstum von 1,5 Prozent. Die wichtigsten Treiber waren die Geschäftsbereiche Elektronik und Industrie.

Die bereinigte Umsatzrendite erhöhte sich leicht und erreichte 16,7 Prozent. Dieser Anstieg wurde zum einen durch ein positives Volumenwachstum erreicht. Zum anderen durch fortgesetzte Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung.

Auch hier ist der Ausbau des Portfolios durch Akquisitionen ein wichtiger Pfeiler unserer Wachstumsagenda.

So konnten wir noch im Jahr 2025 die Übernahme von ATP Adhesive Systems aus der Schweiz vereinbaren. Das ist ein führender Anbieter von Spezialtapes. Unter anderem für Kun-

den in der Automobil- und Elektronik-Industrie. Sowie für Anwendungen in der Medizin oder im Bauwesen. Das Unternehmen erzielte im Geschäftsjahr 2025 einen Umsatz von rund 270 Millionen Euro.

Dieser Zukauf ergänzt strategisch hervorragend unser bestehendes Geschäft. Er steht zudem im Einklang mit unseren Nachhaltigkeitszielen. Mehr als 90 Prozent der Produkte von ATP nutzen wasserbasierte Technologien, die weniger CO<sub>2</sub>-Emissionen verursachen.

Wir haben die Transaktion zum 1. April erfolgreich abgeschlossen.

Im Februar dieses Jahres haben wir zudem vereinbart, die niederländische Stahl-Gruppe zu erwerben. Das ist ein globaler Anbieter von Spezialbeschichtungen für flexible Materialien. Mit Endkunden in den Bereichen Automobil, Mode und Lifestyle sowie Verpackungen. Im letzten Jahr erzielte das Unternehmen einen Umsatz von rund 725 Millionen Euro.

Beide Transaktionen werden Henkel rund eine Milliarde zusätzlichen Umsatz bringen. Aber noch wichtiger ist, dass wir mit diesen Zukäufen unser Portfolio mit neuen Technologien und Lösungen für unsere Kunden erweitern können. Damit erschließen wir uns neue Anwendungsfelder und Wachstumspotenziale für unser weltweit führendes Adhesive Technologies-Geschäft.

Innovationen sind auch für unser Industriegeschäft ein zentraler Erfolgsfaktor. Daher investieren wir hier konsequent. Zum Beispiel in den Ausbau unseres globalen Netzwerkes aus modernen Forschungs- und Innovationszentren. Unseren „Inspiration Centers“.

Bislang hatten wir solche Zentren in Düsseldorf, im indischen Mumbai sowie in New Jersey in den USA. Darüber hinaus haben wir 2025 unser Inspiration Center in Shanghai eröffnet. Wir haben dort rund 60 Millionen Euro investiert. Mehr als 500 Expertinnen und Experten sind dort tätig. Auch unser erstes integriertes Innovations- und Technologiezentrum in Lateinamerika wurde im ersten Quartal in Brasilien eröffnet.

In Madison Heights in den USA hat zudem ein neues so genanntes Battery Application Center seinen Betrieb aufgenommen. Hier entwickeln wir innovative Anwendungen, um Batterien von modernen Elektrofahrzeugen leistungsfähiger zu machen.

higer und sicherer zu machen. Ein vergleichbares Zentrum haben wir bereits seit längerem in Düsseldorf.

Wir ermöglichen aber auch in vielen anderen Bereichen mehr Nachhaltigkeit in den Produktionsprozessen unserer Industriekunden.

So reduzieren wir die Emissionen bei der Klebstoffherstellung. Etwa durch CO<sub>2</sub>-reduzierte Rohstoffe und den Einsatz erneuerbarer Energie in unserer Produktion. Das verbesserte Nachhaltigkeitsprofil unserer Klebstoffe hilft wiederum unseren Industriekunden, die CO<sub>2</sub>-Emissionen ihrer Produkte zu reduzieren.

Sie sehen: Auch bei unserem Adhesive Technologies-Geschäft sind Innovationen entscheidend. Daher fördern wir sie ganz gezielt.

Das möchte ich Ihnen im folgenden Video kurz zeigen.

Meine Damen und Herren.

Wenn wir über Innovationen und Fortschritt sprechen, müssen wir auch über die Nutzung von Künstlicher Intelligenz reden.

Bei Henkel ist KI bereits seit Jahren ein wichtiger Teil der Digitalstrategie. Wir setzen KI-Technologien vielfach in der Praxis ein.

Der erste Werbespot im deutschen Fernsehen wurde vor 70 Jahren ausgestrahlt. Im November 1956. Er war von Henkel. Für Persil. Auch heute leben wir diesen Pioniergeist: So haben wir für unsere Marke Persil den ersten TV-Spot in Deutschland mit Hilfe von KI kreiert. Und damit unsere ikonische Werbefigur, die Weiße Dame, in eine neue Ära überführt.

Wir nutzen KI auch bei der Entwicklung neuer Anwendungen. Zum Beispiel für die Batteriefertigung. So beschleunigen wir Entwicklungszeiten, sparen Kosten und erhöhen die Leistung. Außerdem kommt Künstliche Intelligenz beispielsweise bei der Automatisierung von Prozessen zum Einsatz. In den Laboren unserer Klebstoffentwicklung oder bei der virtuellen Vernetzung unserer globalen Standorte.

Schließlich möchte ich noch auf ein Thema eingehen, das tief in unserer Geschichte und unserer Prägung als Familienunternehmen verwurzelt ist. Nachhaltiges Handeln sowie die Verantwortung für Umwelt, Gesellschaft und zukünftige Generationen.

Nachhaltiges Handeln ist einer unserer Unternehmenswerte und wichtiger Teil unserer Wachstumsagenda.

Um dabei ständig Fortschritte zu erzielen, haben wir uns klare und messbare Ziele gesetzt. Wir haben diese gerade erst zusammen mit unseren Nachhaltigkeits-Publikationen veröffentlicht.

Im Mittelpunkt stehen drei Handlungsfelder: erstens der Schutz des Klimas; zweitens gleiche Chancen und gleiche Entlohnung für alle Mitarbeitenden. Und drittens eine engere Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten, um entlang der gesamten Wertschöpfungskette nachhaltigere Standards zu etablieren.

Unsere Ziele sind bewusst so formuliert, dass sie verständlich, verbindlich und vor allem umsetzbar sind. In der Produktion, im Labor, im Einkauf und in jedem Markt weltweit.

Wir sind überzeugt: Wirtschaftlicher Erfolg und verantwortungsvolles Handeln stehen nicht im Wettbewerb. Wir haben bei allem, was wir tun, immer auch das Wohl kommender Generationen im Blick.

Was heißt das konkret? Das möchte ich Ihnen am Beispiel „Klima“ erläutern. Wir verfolgen das Ziel einer klimaneutralen und kreislaufforientierten Wirtschaft. Dabei wollen wir, unsere absoluten Treibhausgasemissionen bis 2045 um 90 Prozent senken. Und zwar entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Das ist wichtig, da ein Großteil der Emissionen außerhalb unserer eigenen Produktion entsteht. In den vor- und nachgelagerten Schritten. Also bei unseren Lieferanten von Rohstoffen oder Vorprodukten. Und bei unseren Kunden – bei der Anwendung unserer Produkte.

Wir unterstützen daher unsere Lieferanten mit Initiativen wie „Climate Connect“, ihre Emissionen zu reduzieren, um gemeinsam Netto-Null bei klimaschädlichen Emissionen zu erreichen.

Ein weiterer, wichtiger Baustein unserer gesellschaftlichen Verantwortung ist der Fokus auf „Bildung“.

Auch hier gibt es ein kleines Jubiläum zu feiern: Vor 15 Jahren haben wir das Projekt „Forscherwelt“ gestartet. Seitdem haben mehr als 130.000 Kinder in rund 20 Ländern an Kursen in unseren Forscherwelt-Laboren oder -Programmen teilgenommen.

Die Henkel-Forscherwelt steht unter der Schirmherrschaft von Ihnen, verehrte Frau Bagel, für praxisnahe und inspirierende Bildungsangebote, die Kinder im Grundschulalter für Naturwissenschaften und Forschung begeistern.

Wir haben unsere Kollegin, Dr. Ute Krupp, die die Forscherwelt seit ihrer Gründung leitet, gefragt, was dieses Konzept so besonders macht. Video: 15 Jahre Forscherwelt

Meine Damen und Herren.

Ich habe meine Ausführungen heute mit dem Blick auf die Menschen bei Henkel begonnen. Dabei habe ich auch über unsere starke Unternehmenskultur gesprochen. Unseren „Henkel-Geist“. Er ist die Klammer, die alles zusammenhält. Auch in schwierigen Zeiten.

Bei Henkel sehen wir unsere Unternehmenskultur als Fundament für unsere Zukunft. Eine solche Kultur entsteht nicht von selbst. Sie muss immer wieder gepflegt und aktiv gefördert werden.

Um ein Bild von der Einschätzung unserer Mitarbeitenden zu haben, führen wir seit mehreren Jahren sogenannte Pulse Checks durch. Einmal monatlich mit 5.000 zufällig ausgewählten Kolleginnen und Kollegen weltweit. Diese anonymen Befragungen geben uns wertvolle Einblicke.

Die Ergebnisse aus 2025 zeigen: Wir konnten hier wieder deutliche Fortschritte erzielen. Das Feedback ist erneut positiver als im Vorjahr. Das bestätigt, dass unsere vielfältigen Initiativen und Maßnahmen der letzten Jahre Wirkung zeigen und unsere Unternehmenskultur kontinuierlich gestärkt wird.

Ich habe heute mehrfach darüber gesprochen, wie wir Verantwortung für kommende Generationen übernehmen. Das gilt auch für die nächste Generation von Henkelanrinnen und Henkelanern, die bei uns ihre Ausbildung durchlaufen.

2025 feierte unsere Ausbildung ihren 100. Geburtstag. Ein weiteres Jubiläum. Was 1925 zunächst mit fünf Ausbildungsberufen im technischen Bereich begann, hat sich über ein Jahrhundert hinweg zu einem breit gefächerten Angebot entwickelt.

Heute hat Henkel in Deutschland rund 450 Auszubildende und dual Studierende, die in 30 Berufen ausgebildet werden. Auch ein anderes Thema, das für generationenübergreifende Verantwortung steht, will ich hier noch einmal ansprechen. Vor zwei Jahren haben wir bei Henkel eine

wegweisende Entscheidung getroffen: Wir haben eine voll bezahlte Elternzeit eingeführt.

Zwei Monate bei vollem Gehalt.

Für alle neuen Eltern.

Unabhängig vom Geschlecht.

Unabhängig von der Familienform.

In rund 70 Ländern.

Für unsere 47.000 Mitarbeitenden weltweit.

Damit waren wir das erste Unternehmen im DAX. Und sind es bis heute. Wir wussten: Das wird komplex. Aber wir wussten auch: Es ist richtig. Und es macht uns stärker.

Die Ergebnisse belegen das: Im Jahr 2025 haben 15 Prozent mehr Elternteile das Angebot der Henkel-Elternzeit genutzt. Besonders wichtig: 35 Prozent mehr Väter haben Elternzeit genommen.

In manchen Ländern ist das selbstverständlich. In anderen bedeutet es echten Wandel.

Ein Beispiel hat mich besonders beeindruckt: In einem Land im Nahen Osten hat im Jahr 2024 kein einziger Vater bei Henkel Elternzeit genommen. Im letzten Jahr waren es schon mehr als 80.

So stärken wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber. Wir erhöhen die Zufriedenheit und die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an unser Unternehmen. Ich bin überzeugt: Das zahlt sich auch langfristig aus.

Meine Damen und Herren.

Damit komme ich zum Abschluss meines heutigen Berichtes. Lassen Sie mich meine wichtigsten Punkte zusammenfassen:

- ▶ Wir hatten ein gutes Jahr 2025.
- ▶ Wir haben die richtige Strategie und liefern profitables Wachstum.
- ▶ Wir haben Henkel tiefgreifend verändert – und werden unser Unternehmen ständig weiterentwickeln.
- ▶ Wir haben ein starkes Fundament für eine erfolgreiche Zukunft.
- ▶ Mit zwei Unternehmensbereichen, mit erfolgreichen und innovativen Marken für Konsumentinnen und Konsumenten.
- ▶ Und wir bieten Lösungen mit Spitzentechnologien für unsere Industriekunden auf der ganzen Welt.
- ▶ Mit einem klaren Fokus auf ganzheitliches Wachstum.

- Getragen von Innovationen, Nachhaltigkeit und Digitalisierung.
- Mit einem großartigen Team und einer gemeinsam gelebten Kultur.
- Für eine erfolgreiche Zukunft.
- Und natürlich für Sie als unsere Aktionärinnen und Aktionäre.
- Auf dieser Grundlage blicken wir – auch in diesen schwierigen Zeiten – mit Zuversicht nach vorne.

Zum Abschluss möchte ich Danke sagen:

Zunächst nochmal allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit. Ich bin sehr stolz, Teil dieses großartigen Henkel-Teams zu sein.

Dem gesamten Vorstand. Liebe Sylvie, lieber Mark, Marco und Wolfgang. Für Euer Engagement. Eure Erfahrung. Und Euren Teamgeist.

Ich bedanke mich auch bei unseren Gremien. Dem Aufsichtsrat und dem Gesellschafterausschuss. Für Ihre Erfahrung, Ihre Expertise und Ihren Rat. Ohne Sie wären wir nicht so weit bei unserer Transformation vorangekommen. Und ganz besonders bedanke ich mich bei Ihnen, liebe Frau Dr. Bagel. Für die hervorragende Zusammenarbeit mit Ihnen als Vorsitzende unserer Gremien. Für Ihr Vertrauen und Ihren Rat, Ihre Fragen und Impulse. Ich freue mich auf unsere weitere, gemeinsame Zusammenarbeit.

Und schließlich danke ich vor allem Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären. Ihr Vertrauen in die Zukunft von Henkel ist unser Antrieb!

Wir feiern dieses Jahr 150 Jahre Henkel. Und ich bin sicher, dass wir auf der Grundlage unserer langen, erfolgreichen Geschichte auch eine vielversprechende Zukunft vor uns haben.

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 20. April 2026. Es gilt das gesprochene Wort. Beilage zu AnlegerPlus Heft 4/2026 vom 2. Mai 2026.