



**Kasper Rorsted**  
Vorsitzender des Vorstands

Liebe Freunde des Unternehmens,

**+5,9 %**

organisches Umsatz-  
wachstum.

**13,0 %**

bereinigtes<sup>1</sup> Umsatzrendite.

**+11,3 %**

bereinigtes<sup>1</sup> Ergebnis  
je Vorzugsaktie.

2011 war ein erfolgreiches Jahr für Henkel – trotz großer Herausforderungen und Unsicherheiten im wirtschaftlichen Umfeld. Wir haben große Fortschritte bei der Weiterentwicklung unseres Unternehmens gemacht. Die Grundlagen dafür sind die klare Ausrichtung auf unsere Vision und Werte sowie die Konzentration auf unsere drei strategischen Prioritäten: unser Geschäftspotenzial voll auszuschöpfen, uns stärker auf unsere Kunden zu konzentrieren und unser globales Team weiter zu stärken.

#### **Ausgezeichnetes Ergebnis in schwierigem Umfeld**

Die Fortschritte bei der Umsetzung unserer strategischen Prioritäten spiegeln sich in unseren wirtschaftlichen Kennziffern wider: Wir haben in einem unverändert intensiven Wettbewerbsumfeld mit 15.605 Millionen Euro ein organisches Umsatzwachstum von 5,9 Prozent erzielt – damit lagen wir deutlich über dem globalen Wirtschaftswachstum von 2,6 Prozent. Die bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite stieg auf 13,0 Prozent

<sup>1</sup> Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

gegenüber 12,3 Prozent im Vorjahr und das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie stieg um 11,3 Prozent auf 3,14 Euro. Zu dem erfolgreichen Geschäftsverlauf haben alle Unternehmensbereiche mit profitablen Wachstum und dem fortgesetzten Ausbau ihrer Marktanteile beigetragen.

Auf der Hauptversammlung werden wir eine Dividende von 0,80 Euro je Vorzugsaktie vorschlagen – einen Zuwachs von 11,1 Prozent gegenüber 0,72 Euro im Vorjahr. Damit setzen wir unsere bewährte Dividendenpolitik weiter fort.

An den Kapitalmärkten wurden die ausgezeichnete Performance und solide Finanzierung von Henkel gewürdigt. Im Lauf des Jahres 2011 haben die Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's das Kreditrating von Henkel auf das angestrebte Ziel-Niveau angehoben. Insbesondere hoben sie dabei den starken Cashflow hervor sowie die konsequente Rückführung der Nettoverschuldung seit dem Erwerb der National Starch-Geschäfte auf einen Wert unter 2 Milliarden Euro.

Wir haben im Geschäftsjahr 2011 unsere ambitionierten Ziele in vollem Umfang erreicht. Umsatz, Ergebnis und Marktanteile in nahezu allen Geschäftsfeldern liegen auf neuen Höchstständen. Auf dieser Grundlage sind wir sehr zuversichtlich, die Ziele für das Jahr 2012 zu erreichen, die wir bereits 2008 formuliert haben.

Für die hervorragenden Leistungen in einem schwierigen Umfeld bedanke ich mich im Namen des Vorstands herzlich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ihr Einsatz und Streben nach Bestleistungen sind die Grundlage für den Erfolg von Henkel – seit nunmehr 135 Jahren.

Das Wohlergehen unserer Mitarbeiter ist für uns ein wichtiges Anliegen. Der Tsunami und das anschließende Reaktorunglück in Japan, die Flutkatastrophe in Thailand sowie die politischen Unruhen im Nahen Osten und in Nordafrika stellten uns 2011 vor die Aufgabe, für die Sicherheit unserer Mitarbeiter sowie von deren Angehörigen vor Ort Sorge zu tragen. Wir haben sie in diesen Krisensituationen durch umfangreiche Maßnahmen unterstützt.

### Excellence is our Passion

Unser Streben nach Bestleistungen bringen wir seit Anfang 2011 durch unseren Claim „Excellence is our Passion“ zum Ausdruck. Wir verstehen dies als Leistungsanspruch an uns selbst und als Leistungsversprechen für unsere Kunden. In diesem Bericht stellen wir Ihnen an ausgewählten Beispielen vor, wie mehr als 47.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesen Anspruch mit Leben füllen – Tag für Tag, rund um die Welt.

### Wachstum durch Globalisierung

Unsere Vision „Global führend mit Marken und Technologien“ prägt unsere Geschäftsstrategie. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Entwicklung im Jahr 2011 war der weitere Ausbau unserer Position in den Wachstumsmärkten, in denen wir inzwischen 42 Prozent unseres Umsatzes erzielen und 54 Prozent unserer Mitarbeiter beschäftigen. Die konsequente Stärkung in diesen überdurchschnittlich wachsenden Märkten ist erklärtes Ziel und Bestandteil unserer langfristigen Strategie. 2011 haben wir daher zum Beispiel in den Bau unseres weltweit größten Klebstoffwerks in Shanghai investiert. Henkel profitiert von der zunehmenden Globalisierung seiner Geschäfte in den vergangenen Jahren. Daraus entstehen neue Wachstumsimpulse, wir können unsere Technologien besser an global aufgestellte Industriekunden vermarkten und sind in vielen Absatzmärkten mit unseren starken Marken erfolgreich.

### Konzentration auf starke Marken

Wir haben unsere Top-Marken auch 2011 weiter gestärkt: Mit unseren Top-10-Marken erzielen wir inzwischen 42 Prozent unseres Gesamtumsatzes. Sie tragen durch ihre überdurchschnittlichen Margen entscheidend zu unserem profitablen Wachstum bei. Im Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege erzielen wir mit den zehn stärksten Marken 90 Prozent des Umsatzes, im Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel sind es 81 Prozent und im Unternehmensbereich Adhesive Technologies 54 Prozent. Insbesondere im Geschäft mit Industrieklebstoffen wollen wir unser Markenportfolio künftig noch stärker auf etablierte, globale Marken fokussieren.

**42 %**

unseres Umsatzes erzielen wir in den Wachstumsregionen.

**42 %**

unseres Umsatzes erzielen wir mit unseren Top-10-Marken.

### Stetige Veränderung als Erfolgsfaktor

Das Jahr 2011 hat in besonderer Weise gezeigt, wie wichtig Flexibilität und schnelle Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen sind. Zum Jahresbeginn waren die Unruhen in Nordafrika und im Nahen Osten, die Naturkatastrophe in Japan oder die Finanzkrisen in Europa und den USA noch nicht absehbar. Diese Ereignisse hatten auch in unterschiedlichem Umfang konkrete Auswirkungen auf das wirtschaftliche Umfeld. Hinzu kamen deutliche Preissteigerungen und -schwankungen bei Rohstoffpreisen sowie ein weiterhin von starkem Wettbewerb geprägtes Marktumfeld für alle Unternehmensbereiche. Vor diesem Hintergrund war es besonders wichtig, Henkel noch flexibler, schneller und effizienter zu machen.

Dazu haben wir unter anderem unsere Shared Services ausgebaut, um Arbeitsabläufe weiter zu vereinfachen, so weit wie möglich zu standardisieren und zu automatisieren. Hier bearbeiten wir Prozesse aus Zentralfunktionen wie Finanzen, Einkauf, Personal sowie nun verstärkt auch aus allen drei Unternehmensbereichen. Neben unseren bestehenden Shared Service-Standorten in Bratislava (Slowakei) und Manila (Philippinen) haben wir 2011 für die Region Lateinamerika ein drittes Center in Mexico City eröffnet. Ende 2011 arbeiteten in den Shared Services rund 1.000 Mitarbeiter; und wir planen, diese Zahl in den nächsten Jahren weiter zu erhöhen.

### Vielfalt ist unsere Stärke

Wir sind davon überzeugt, dass das Engagement und die Vielfalt unserer Mitarbeiter entscheidend sind. Für Henkel als global tätigen Konzern, der gleichermaßen in Konsumenten- sowie Industriegeschäften tätig ist, sind unterschiedliche Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen im Wettbewerb ein wichtiger Erfolgsfaktor. Wir konzentrieren uns bei der Förderung der Vielfalt im Unternehmen auf die Dimensionen: Internationalität, Alter und Berufserfahrung sowie Geschlecht. Henkel beschäftigt Mitarbeiter aus mehr als 120 Nationen, und unter unseren Top-180-Führungskräften sind 26 Nationen vertreten.

## „Wir haben 2011 die Weichen für unsere erfolgreiche Zukunft gestellt.“

Im Jahr 2011 stand in Deutschland wie auch international das Thema „Frauen im Management“ im Vordergrund. Bei Henkel konnten wir den Anteil weiblicher Führungskräfte in den vergangenen sechs Jahren im Schnitt um jährlich einen Prozentpunkt auf rund 30 Prozent steigern; damit gehört Henkel im DAX-Vergleich zu den führenden Unternehmen. Gleichwohl haben wir uns dazu verpflichtet, diesen Anteil in den kommenden Jahren beständig weiter zu erhöhen: um ein bis zwei Prozentpunkte im Jahr.

Um unser globales Team zu stärken, haben wir die Personalförderung und -entwicklung 2011 weltweit ausgebaut. So bewerten und differenzieren wir die Leistungen und die Entwicklungspotenziale unserer rund 9.000 Führungskräfte weltweit in einem einheitlichen Prozess und leiten daraus ihre langfristige Förderung und Entwicklung ab.

Bei Henkel folgen wir dem Grundsatz, dass wir offene Führungspositionen bevorzugt intern besetzen. Dabei machen wir aber keine Kompromisse bei der Qualität der Kandidaten oder Kandidatinnen. Daher freue ich mich besonders, dass wir im vergangenen Jahr drei Positionen im Vorstand aus dem Kreis unserer Führungskräfte mit langjähriger Erfahrung im Unternehmen besetzen konnten. Im Juli dieses Jahres werden wir – wie bereits angekündigt – auch die Position des Finanzvorstands aus diesem Kreis nachbesetzen. Damit ist ein hohes Maß an Kontinuität und Kompetenz im Unternehmen gewährleistet.

### Führend im Bereich Nachhaltigkeit

Einer unserer fünf Werte lautet: Wir verpflichten uns, unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit auszubauen. Henkel hat international eine Spitzenstellung in diesem Bereich. So wurden wir 2011 zum fünften Mal in Folge im Dow Jones

Rund **30 %**  
unserer Führungskräfte  
sind Frauen.

Sustainability Index als global führend in unserer Industrie bewertet; auch in anderen bedeutenden, unabhängigen Rankings liegen wir an der Spitze. Diese führende Position wollen wir auch in Zukunft halten und weiter ausbauen. Denn unsere Kunden im Industriegeschäft wie auch Handelspartner und Konsumenten legen zunehmend Wert auf nachhaltige Produkte und Prozesse.

Bereits 2010 hatten wir unsere ursprünglich für 2012 formulierten Nachhaltigkeitsziele vorzeitig erreicht. Daher haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr gemeinsam mit externen Experten eine neue, langfristige Nachhaltigkeitsstrategie für Henkel erarbeitet. Im Mittelpunkt dieser Strategie steht der Anspruch, mit weniger Ressourcen mehr zu erreichen: Wir wollen unsere Effizienz bis 2030 verdreifachen. Bis zum Ende des Jahres 2015 haben wir uns das Zwischenziel gesetzt, unsere Effizienz um 30 Prozent zu steigern. Wichtige Beiträge zur Umsetzung unserer Strategie haben wir in unseren Lagebericht integriert. Weitere, ausführliche Informationen zu unserer Strategie, unseren konkreten Zielen und zu unseren Fortschritten finden Sie in unserem Nachhaltigkeitsbericht und im Internet.

### **Ausblick 2012 und langfristige strategische Ausrichtung**

Wir sind sehr zuversichtlich, unsere Ziele für das Geschäftsjahr 2012 zu erreichen: Wir streben ein organisches Umsatzwachstum von 3 bis 5 Prozent an. Dabei erwarten wir, in unseren Konsumentengeschäften unser positives Wachstum weiter fortsetzen und ein Umsatzwachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich erzielen zu können. Für den Unternehmensbereich Adhesive Technologies erwarten wir ein Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich. Gegenüber den Ergebnissen des Jahres 2011 streben wir für Henkel bei der bereinigten Umsatzrendite (EBIT) eine Steigerung auf 14 Prozent an sowie einen Anstieg des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie (EPS) von mindestens 10 Prozent.

Liebe Freunde des Unternehmens, im Jahr 2011 haben wir wichtige Meilensteine auf unserem Weg erreicht und in vielen Bereichen die Weichen für unsere Zukunft gestellt. Im Lauf des Jahres haben wir uns im Vorstand eingehend mit den wichtigsten Zukunftstrends für unsere Geschäftsfelder auseinandergesetzt sowie mit Szenarien, wie sich unser Umfeld entwickeln könnte. Diese Überlegungen fließen in die Formulierung der zukünftigen strategischen Ausrichtung unseres Unternehmens ein, die wir zum Ende dieses Jahres vorstellen werden.

Neben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebührt auch unseren Aufsichtsgremien im Namen des gesamten Vorstands mein ausdrücklicher Dank. Und auch Ihnen, liebe Aktionärinnen und liebe Aktionäre, danke ich im Namen des gesamten Unternehmens für Ihr Vertrauen und für Ihre Unterstützung. Unser besonderer Dank gilt auch unseren Kunden in aller Welt für ihr Vertrauen in Henkel, in unsere Marken und Technologien.

Düsseldorf, 27. Januar 2012

Ihr



**Kasper Rorsted**

Vorsitzender des Vorstands