

# Wasch-/Reinigungsmittel

- Organisches Umsatzwachstum von 2,9 Prozent
- Bereinigtes<sup>1</sup> betriebliches Ergebnis um 1,4 Prozent auf 570 Mio Euro verbessert
- Bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite um 0,2 Prozentpunkte auf 13,2 Prozent gesteigert
- Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) um 0,9 Prozentpunkte auf 22,1 Prozent erhöht
- Economic Value Added (EVA®) weiter auf 303 Mio Euro verbessert

## Top-Marken

**Persil** **Purex** **Dixan**

## Innovationen 2011



### Perwoll „Re-new Effekt“

Der neuartige „Re-new Effekt“ in den Rezepturen des Feinwaschmittels Perwoll „Brillante Farben“, „Intensives Schwarz“ und „Strahlendes Weiß“ glättet aufgeraute Textilfasern und lässt verblasste Farben wieder leuchten.

[www.perwoll.de](http://www.perwoll.de)



### Persil Black

Persil Black bietet beste Persil-Reinheit und einen speziellen Farbschutz für schwarze und dunkle Textilien. Das Flüssigwaschmittel ist in Deutschland, Österreich und in der Schweiz auf dem Markt.

[www.persil.de](http://www.persil.de)



### Somat 10

Das neue Somat 10 löst sich dank der „Sofort-Aktiv-Formel“ schneller auf als bisher und kann so von Anfang an seine starke Reinigungsleistung entfalten. Somat 10 wurde Mitte 2011 in Deutschland eingeführt.

[www.somat.de](http://www.somat.de)

## Wichtige Kennzahlen\*

in Mio Euro	2010	2011	+/-
Umsatz	4.319	4.304	-0,3%
Anteil am Konzernumsatz	29%	27%	-2 pp
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	542	511	-5,8%
Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	562	570	1,4%
Umsatzrendite (EBIT)	12,6%	11,9%	-0,7 pp
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	13,0%	13,2%	0,2 pp
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE)	21,2%	22,1%	0,9 pp
Economic Value Added (EVA®)	286	303	5,7%

pp = Prozentpunkte

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro; Werte sind kaufmännisch gerundet.

## Umsatzveränderung\*

in Prozent	2011
Veränderung zum Vorjahr	-0,3
Wechselkurseffekte	-2,3
Bereinigt um Wechselkurseffekte	2,0
Akquisitionen/Divestments	-0,9
Organisch	2,9
Davon Preis	1,6
Davon Menge	1,3

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

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

## Umfeld und Marktposition

Der Weltmarkt für Wasch- und Reinigungsmittel war im Jahr 2011 insgesamt geprägt von einem weiter intensivierten Wettbewerb und stark steigenden Rohstoffkosten. Nach deutlichen Preisrückgängen im Jahr 2010 führte diese Entwicklung dazu, dass die Markenartikelhersteller 2011 die Preise moderat erhöhten, um den Druck auf die Margen teilweise zu kompensieren.

Das Konsumklima war weltweit belastet durch eine hohe Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Schuldenkrisen in Europa und in den USA. Insgesamt waren unsere relevanten Märkte ähnlich wie im Vorjahr leicht rückläufig. Aufgrund der Preiserhöhungen durch Markenartikelhersteller konnten Anbieter von Handelsmarken ihren Marktanteil wieder leicht ausbauen. Dies ist hauptsächlich auf das Verhalten der Verbraucher in den südlichen Ländern Europas zurückzuführen, insbesondere Italien, Spanien, Griechenland und Portugal.

In diesem herausfordernden Marktumfeld gelang es uns, auch im Jahr 2011 wieder deutlich stärker zu wachsen als unsere relevanten Märkte. Die Steigerung unserer Marktanteile wurde hauptsächlich durch die gute Entwicklung in Europa und eine klare Verbesserung unserer Geschäfte in Nordamerika getragen. Die reifen Märkte Westeuropa und Nordamerika waren auch im Jahr 2011 durch Wachstumsrückgänge und Konsumzurückhaltung gekennzeichnet. Leicht wachsend zeigte sich dagegen der deutsche Markt, der die beste Entwicklung der westeuropäischen Länder verzeichnete. Der Markt in den USA hingegen war deutlich rückläufig. Sowohl in Westeuropa als auch in Nordamerika konnten wir jedoch Marktanteile gewinnen. In Deutschland waren die Marktanteilsgewinne besonders ausgeprägt. Nach einem nahezu stagnierenden Vorjahr kehrte die Region Osteuropa zu einem soliden Wachstum zurück. Diese Entwicklung war insbesondere getrieben durch die stark wachsenden Märkte Russlands und der Türkei. In einem wettbewerbsintensiven Umfeld konnten wir unsere Marktposition in Osteuropa weiter ausbauen und Höchststände bei unseren Marktanteilen erreichen. Die Region Afrika/Nahost war im ersten Halbjahr von den politischen Unruhen betroffen, erholte sich jedoch deutlich im Lauf der zweiten Jahreshälfte. Der Markt in Lateinamerika verzeichnete Zuwächse; hier sowie in Südkorea, unserem einzigen Markt in der Region Asien/Pazifik, konnten wir unsere Marktanteile festigen.

<sup>1</sup> Prozentualer Umsatzanteil neuer Produkte, die in den vergangenen drei Jahren in den Markt eingeführt wurden.

## Geschäftstätigkeit und Strategie

Der Unternehmensbereich ist weltweit im Markenartikelgeschäft für Wasch- und Reinigungsmittel tätig. Das Geschäftsfeld Waschmittel umfasst neben Universal- und Spezialwaschmitteln auch Weichspüler, Waschkraftverstärker und Wäschepflegemittel. Im Produktportfolio der Reinigungsmittel finden sich Hand- und Maschinengeschirrspülmittel, Reiniger für Bad und WC sowie Haushalts-, Glas- und Spezialreiniger. Daneben bieten wir in ausgewählten Regionen Lufterfrischer sowie Insektizide für den Haushalt an.

Wir wollen unseren profitablen Wachstumskurs durch den organischen Ausbau bestehender Geschäfte weiter fortsetzen. Dabei streben wir sowohl dauerhafte Marktanteilsgewinne als auch eine weitere Margenverbesserung an. Auf Basis unserer führenden Positionen in den ertragsstarken reifen Märkten Westeuropa und Nordamerika wollen wir den Umsatzanteil der Wachstumsregionen weiter ausbauen, insbesondere in Osteuropa, Afrika/Nahost und in Lateinamerika. Die Dynamik dieser Regionen wollen wir nutzen, um das Wachstum unseres Portfolios zu beschleunigen. Überdies sind wir bestrebt, auch hier unsere Marktanteile weiter zu steigern und die Profitabilität an das höhere Niveau der reifen Regionen heranzuführen.

Starke Marken und Innovationen, die einen Mehrwert für die Konsumenten bieten, sind die Basis unserer Strategie profitablen Wachstums. Das vergangene Jahr hat erneut gezeigt, dass erfolgreiche Produkteinführungen gerade unter schwierigen Rahmenbedingungen einen positiven Beitrag leisten. Es bleibt daher unser Ziel, auch langfristig eine Innovationsrate<sup>1</sup> von mindestens 40 Prozent zu erreichen. Im Jahr 2011 konnten wir diese auf 41 Prozent steigern. Durch die zentrale und noch effizientere Steuerung des Innovationsprozesses sowie durch vertiefte Einblicke in die Kaufgewohnheiten der Konsumenten gelingt es uns, Verbrauchertrends schnell zu erkennen, aufzugreifen und beschleunigt in neue Produkte umzusetzen. Die Priorisierung nach Kategorien und die zentrale Steuerung des globalen Markenportfolios helfen uns, gezielt in wachstums- und ertragsstarke Segmente zu investieren, um mit den für uns wichtigsten Marken und Marktsegmenten überproportional stark zu wachsen. 2011 haben wir mit unseren zehn Top-Marken-Clustern<sup>2</sup> 81 Prozent unseres Umsatzes erzielt.

**41%**  
Innovationsrate.

<sup>2</sup> Ein Marken-Cluster umfasst mehrere lokale Einzelmarken, die einer großen internationalen Marke in der Positionierung angehängen sind. Damit realisieren wir hohe Synergien im Marketingmix.

## Umsatz

in Mio Euro

2007	4.148
2008	4.172
2009	4.129
2010	4.319
2011	4.304

**+2,9 %**

organisches Umsatzwachstum bei leicht rückläufigem Weltmarkt.

**Umsatz und Ergebnis**

Der Umsatz ging im Berichtsjahr nominal leicht um 0,3 Prozent auf 4.304 Mio Euro zurück. Organisch – das heißt bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen/Divestments – konnten wir den Umsatz um 2,9 Prozent steigern und lagen so deutlich über der leicht rückläufigen Entwicklung unserer relevanten Märkte. Trotz des schwierigen Marktumfelds haben wir insbesondere im zweiten Halbjahr eigene Preiserhöhungen durchgesetzt und damit einen signifikanten Teil der Materialpreiserhöhungen kompensiert. Die durchschnittlichen Absatzpreise stiegen um 1,6 Prozent, während das Mengenwachstum mit 1,3 Prozent zum organischen Wachstum des Unternehmensbereichs beitrug. Bei der Ermittlung dieses Preiseffekts ist der positive Struktureffekt aus der Einführung von Innovationen nicht berücksichtigt, sondern wird im Volumen ausgewiesen.

An der positiven Geschäftsentwicklung waren alle Regionen beteiligt. Westeuropa verzeichnete ein organisches Umsatzplus und profitierte maßgeblich von der sehr guten Entwicklung in Deutschland. In Nordamerika konnten wir den Umsatz in einem wettbewerbsintensiven und stark rückläufigen Markt leicht steigern. In den Wachstumsregionen war die Entwicklung durchweg positiv. Insbesondere getragen durch eine starke Dynamik in Russland und in der Türkei stieg der Umsatz in Osteuropa organisch deutlich an. Im Gegensatz dazu war das Wachstum in einigen anderen Kernländern Osteuropas durch rückläufige Märkte belastet. Während unser Geschäft in der Region Afrika/Nahost im ersten Halbjahr durch die politischen Unruhen beeinträchtigt war, ist es uns im zweiten Halbjahr gelungen, das Wachstum merklich zu beschleunigen und das Gesamtjahr so mit einem guten Wachstum im mittleren einstelligen Bereich abzuschließen. Unser Geschäft in Lateinamerika profitierte deutlich von der Einführung unserer Top-Marke Persil und erzielte ein hohes einstelliges Wachstum. Mit diesem Schritt haben wir in Mexiko den Eintritt in das Premium-Segment bei den Waschmitteln vollzogen. In Asien war die Entwicklung unseres organischen Umsatzes trotz des Ausstiegs aus dem Geschäft in den Philippinen im Vorjahr leicht positiv.

Das betriebliche Ergebnis (EBIT) sank im Vergleich zum Vorjahr um 5,8 Prozent, insbesondere bedingt durch deutlich höhere Restrukturierungsaufwendungen, die im Zusammenhang mit der

Neuausrichtung des Unternehmensbereichs anfielen. Im Rahmen der Straffung unseres Portfolios haben wir im zweiten Quartal 2011 unser Markenartikelgeschäft in Indien veräußert und dabei einen Verkaufsgewinn erzielt. Das bereinigte betriebliche Ergebnis stieg um 1,4 Prozent; die bereinigte Umsatzrendite verbesserte sich um 0,2 Prozentpunkte von 13,0 Prozent im Jahr 2010 auf 13,2 Prozent im Jahr 2011.

Das Jahr 2011 war insgesamt durch hohe Anstiege der Rohstoffpreise geprägt. Durch eigene Preiserhöhungen insbesondere in der zweiten Jahreshälfte sowie fortgesetzte Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung in Produktion und Supply Chain ist es uns allerdings gelungen, den negativen Einfluss der stark gestiegenen Materialkosten bezogen auf die Bruttomarge größtenteils zu kompensieren. Daneben führten wir unser konsequentes Kostenmanagement auch in anderen Bereichen fort, was ebenfalls zur Margenverbesserung beitrug. Rückläufige Ausgaben für Werbung waren ebenfalls kennzeichnend für die Marktentwicklung 2011. Wir haben unser Verhältnis Share of Advertising/Share of Market<sup>1</sup> in diesem Umfeld konstant gehalten.

Die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) stieg um 0,9 Prozentpunkte auf 22,1 Prozent. Die Verbesserung ist auf eine deutliche Verringerung des eingesetzten Kapitals zurückzuführen. Unverändert stark im Fokus stand das Management des Netto-Umlaufvermögens. Es lag in Prozent vom Umsatz mit –2,4 Prozent noch unter dem sehr niedrigen Niveau des Vorjahres. Der Economic Value Added (EVA®) stieg von 286 Mio Euro im Jahr 2010 auf 303 Mio Euro im Berichtsjahr an.

**Geschäftsfelder****Waschmittel**

Das Geschäftsfeld Waschmittel wies im Jahr 2011 eine starke Umsatzentwicklung auf. Die stärksten Wachstumsimpulse verzeichneten wir dabei in der strategisch wichtigen Kategorie Universalwaschmittel. Wesentliche Treiber des Wachstums waren die Einführungen von Persil in Mexiko und in Südkorea. Zudem konnten auch erfolgreiche Innovationen maßgeblich zum Wachstum beitragen. So haben wir Persil Black in Deutschland, Österreich und in der Schweiz in den Markt eingeführt. Es bietet durch seine Langzeit-Schwarzformel neben optimaler Waschkraft auch perfekten Farbschutz für schwarze und dunkle

<sup>1</sup> Verhältnis des Ausgabenanteils eines Unternehmens an den Gesamtwerbeausgaben zum Marktanteil, jeweils in Bezug auf die Märkte, in denen Henkel aktiv ist.

Wäsche. In den ersten Kernländern Westeuropas haben wir zudem Mega-Caps neu eingeführt. Hierbei wird flüssiges Waschmittel-Konzentrat von einer wasserlöslichen Folie umhüllt. Durch ihre Vordosierung sind die Mega-Caps besonders bequem zu handhaben und bieten ein perfektes Ergebnis in gewohnter Henkel-Qualität. Der Kunststoffverbrauch der Persil Mega-Caps wird durch eine wiederverschließbare Folien-Verpackung bedeutend geringer als bei herkömmlichen Waschmittelflaschen werden. Innovative Feinwaschmittel mit einem „Re-new Effekt“ haben wir unter der Marke Perwoll eingeführt: Die Rezepturen von Perwoll „Brillante Farben“, „Intensives Schwarz“ und „Strahlendes Weiß“ glätten aufgeraute Fasern und lassen so verblasste Farben wieder leuchten.

Den positiven Trend bei den Weichspülern konnten wir fortsetzen. Dazu trugen die Einführung von Purex Crystals in den USA bei, aber auch in Europa die innovativen Varianten von Vernel, speziell für Hygiene und Reinheit. In einigen bedeutenden Ländern Westeuropas haben wir Universalflüssigwaschmittel eingeführt, die bei gleicher Leistung geringer dosiert werden können. Dies verbessert die Umweltverträglichkeit und senkt gleichzeitig die Verpackungs- und Logistikkosten.

### Reinigungsmittel

Im Geschäftsfeld Reinigungsmittel lag der Umsatz im Jahr 2011 insgesamt leicht unter dem des Vorjahres. Das Lufterfrischer-Geschäft in Nordamerika entwickelte sich – bedingt durch den Eintritt neuer Wettbewerber und einen stark rückläufigen Markt – insgesamt negativ, verzeichnete jedoch einen Aufwärtstrend. Profitieren konnten wir hingegen von deutlichen Umsatzsteigerungen bei den WC-Produkten in Europa, insbesondere aufgrund des großen Erfolgs von Bref „Power Activ“ – in Deutschland unter der Marke WC Frisch. Ebenfalls positiv entwickelten sich unsere Maschinengeschirrspülmittel, vor allem getragen durch die Einführung von Somat 10 in Deutschland. Somat 10 ist ein Geschirrspülmittel, das sich in der Geschirrspülmaschine zweimal schneller als bisher auflöst und so von Anfang an seine starke Reinigungsleistung entfalten kann. Die neue „Sofort-Aktiv-Formel“ wirkt dabei auch in Kurz- und Niedrigtemperatur-Programmen kraftvoll und schnell.

### Investitionen

Unsere Investitionsschwerpunkte lagen auf Innovationen sowie auf der Kostenoptimierung von Produktions- und Distributionsprozessen. Darüber hinaus haben wir weitere Investitionen im Bereich der Anlagensicherheit und Umweltsysteme getätigt. Insgesamt investierten wir 160 Mio Euro in Sachanlagen nach 83 Mio Euro im Jahr 2010. Der Anstieg im Jahr 2011 ist auf ein starkes Innovationsvolumen vor allem im Bereich vorportionierter Flüssigwaschmittelkapseln und bei WC-Produkten zurückzuführen.

### Ausblick

Wir sind für das Jahr 2012 zuversichtlich, unseren positiven Wachstumskurs weiter fortsetzen und ein Umsatzwachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich erzielen zu können. Wir erwarten, dass sich der Anstieg der Rohstoffpreise im Vergleich zu 2011 verlangsamen wird. Ein unverändert starker Fokus wird auf strikter Kostendisziplin liegen, insbesondere in der Verwaltung. Bei gleichzeitiger Erhöhung der Servicequalität für unsere Kunden können wir durch Bündelungen von Aktivitäten in Shared Service Centern die eigene Effizienz weiter verbessern. Durch diese Maßnahmen erwarten wir bei der bereinigten Umsatzrendite eine deutliche Steigerung gegenüber dem Vorjahreswert (2011: 13,2 Prozent).

Als Chance sehen wir eine Nachfragebelebung in Nordamerika. Daneben eröffnet die erfolgreiche Einführung weiterer Innovationen zusätzliche Potenziale. Zudem könnte es auf der Rohstoffseite zu derzeit noch nicht vorhersehbaren Entlastungen kommen.

Ein Risiko sehen wir in einer weiteren Eintrübung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, insbesondere vor dem Hintergrund des gegenwärtig unsicheren Fortgangs der Schuldenkrisen. Stark steigende Arbeitslosigkeit, höhere Steuern und Abgaben sowie Streiks könnten das Konsumklima negativ beeinflussen. Aufgrund der Unsicherheiten in Bezug auf die Preisentwicklung an den Rohstoffmärkten könnten die Materialpreise wesentlich stärker als angenommen steigen. Als wesentliche politische Risiken sehen wir Unruhen in der Region Afrika/Nahost.

# Kosmetik/Körperpflege

- Organisches Umsatzwachstum von 5,4 Prozent
- Bereinigtes<sup>1</sup> betriebliches Ergebnis um 10,5 Prozent auf 482 Mio Euro verbessert
- Bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite um 0,9 Prozentpunkte auf 14,2 Prozent gesteigert
- Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) um 3,4 Prozentpunkte auf 23,5 Prozent erhöht
- Economic Value Added (EVA®) um 83 Mio Euro auf 290 Mio Euro verbessert

## Top-Marken

  
Schwarzkopf




syoss

## Innovationen 2011



### Gliss Kur Ultimate Repair

Die innovative Haarpflegeserie mit dreifach konzentrierten flüssigen Haarbausteinen repariert trockenes Haar zielgenau sowohl im Inneren als auch an der Haaroberfläche. Das Haar wird geschmeidiger, glänzender und widerstandsfähiger.

 [www.glisskur.schwarzkopf.de](http://www.glisskur.schwarzkopf.de)



### Fa NutriSkin

Unsere erste Körperpflegelinie mit einer einzigartigen Kombination aus sieben nährenden Pflegestoffen. Die Haut wird vor dem Austrocknen geschützt – für ein unwiderstehlich sanftes Hautgefühl.

 [www.fa.com](http://www.fa.com)



### Bonacure Oil Miracle

Unsere bahnbrechenden Finishprodukte für die tägliche Haarpflege mit kostbarem Pflegeöl, die das Haar intensiv nähren und sofort reichhaltigen Glanz verleihen, ohne zu beschweren. Erhältlich als intensive Anwendung mit Argan-Öl oder leichte Anwendung mit Marula-Öl.

 [www.schwarzkopf-professional.de](http://www.schwarzkopf-professional.de)

## Wichtige Kennzahlen\*

in Mio Euro	2010	2011	+/-
Umsatz	3.269	3.399	4,0%
Anteil am Konzernumsatz	22%	22%	-
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	411	471	14,6%
Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	436	482	10,5%
Umsatzrendite (EBIT)	12,6%	13,8%	1,2 pp
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	13,3%	14,2%	0,9 pp
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE)	20,1%	23,5%	3,4 pp
Economic Value Added (EVA®)	207	290	40,6%

pp = Prozentpunkte

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro; Werte sind kaufmännisch gerundet.

## Umsatzveränderung\*

in Prozent	2011
Veränderung zum Vorjahr	4,0
Wechselkurseffekte	-1,1
Bereinigt um Wechselkurseffekte	5,1
Akquisitionen/Divestments	-0,3
Organisch	5,4
Davon Preis	-0,3
Davon Menge	5,7

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

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



## Umfeld und Marktposition

Der für uns relevante Weltkosmetikmarkt war im Jahr 2011 durch einen intensiven Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet und entwickelte sich in weiten Teilen rückläufig. Trotz des anhaltend schwierigen und wettbewerbsintensiven Marktumfelds konnten wir unsere Marktanteile global ausbauen und so unsere weltweit führenden Positionen in den für uns relevanten Märkten weiter stärken.

Unsere Kernmärkte in Westeuropa und Nordamerika zeigten sich aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen und des niedrigen Konsumentenvertrauens weiterhin schwach. Insbesondere der westeuropäische Markt für Haarkosmetik im Einzelhandel und der US-Markt für Körperpflege verzeichneten gestiegene Promotionsaktivitäten, zunehmenden Preisdruck sowie einen Rückgang des Preisniveaus. In zahlreichen Segmenten konnten diese Entwicklungen nicht durch Volumenwachstum kompensiert werden. In diesem herausfordernden Marktumfeld ist es uns dennoch gelungen, den Wachstumstrend der vergangenen Jahre fortzusetzen und in Summe weiter stärker als der Markt zu wachsen. Dadurch konnten wir in Westeuropa unsere Marktanteile steigern und unsere führende Marktposition im Haargeschäft weiter ausbauen. In Nordamerika konnten wir unsere Position in unseren Kernsegmenten festigen. Die Märkte in den Wachstumsregionen Afrika/Nahost, Lateinamerika und Asien (ohne Japan) haben sich weiterhin positiv entwickelt. Dagegen zeigte der Markt in Osteuropa bei gestiegenem Verdrängungswettbewerb erstmalig kein Wachstum mehr. Gleichwohl konnten wir unser Geschäft insgesamt in den Wachstumsregionen weiter ausbauen und durch überproportionales Wachstum deutliche Marktanteilsgewinne erzielen.

Im Friseurmarkt führte die andauernde Zurückhaltung der Kunden zu einem Rückgang des Markts. Dennoch gelang es uns, mit unserem Friseurgeschäft Schwarzkopf Professional gegen den Markttrend zu wachsen und somit die Position als weltweite Nummer 3 im Friseurmarkt weiter zu stärken.

## Geschäftstätigkeit und Strategie

Der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege ist im Markenartikelgeschäft in den Segmenten Haarkosmetik, Körperpflege, Hautpflege und Mundpflege sowie im Friseurgeschäft aktiv.

Der Ausbau des Markenartikelgeschäfts in Westeuropa und Nordamerika konzentriert sich auf die weitere Steigerung von Marktanteilen. Ziel unserer Wachstumsstrategie ist der Ausbau der Innovationsführerschaft. Hierzu setzen wir unsere offensive Innovationsstrategie konsequent um – bei gleichzeitig striktem Kostenmanagement zur Stärkung von Marktinvestitionen und zur Steigerung der Profitabilität. In Asien, im Nahen Osten und anderen Wachstumsmärkten treiben wir die Geschäftsentwicklung darüber hinaus durch den schnellen Ausbau unseres Portfolios voran. Im Friseurgeschäft führen wir unsere Globalisierungsstrategie weiter fort und setzen Wachstumsimpulse insbesondere in Asien, Lateinamerika sowie im Nahen Osten.

Die organische Entwicklung steht im Zentrum unserer Wachstumsstrategie. Diese treiben wir in einem Marktumfeld mit starkem Wettbewerb voran durch Konzentration auf unsere Top-Marken, schnelle internationale Einführung von Innovationen mit überdurchschnittlicher Profitabilität und gezielte regionale Expansion. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind darüber hinaus die intensive Unterstützung unserer Top-Marken durch Media- und Promotionsaktivitäten. Im Rahmen eines aktiven Portfolio-Managements überprüfen wir regelmäßig unsere Geschäfte und Marken. In unserem Markenartikelgeschäft konzentrieren wir uns auf den internationalen Ausbau unserer Kerngeschäfte Haarkosmetik, Körper- sowie Mund- und Hautpflege. Aufgrund unseres gezielten Portfolio-Managements und der damit einhergehenden Marketingmaßnahmen zur Stärkung unserer Top-Marken wuchsen die zehn größten Marken auch im Jahr 2011 wieder deutlich stärker als das Gesamt-Portfolio. Sie tragen jetzt mehr als 90 Prozent zum Umsatz bei. Neben der Stärkung der Markenwerte steht die Ausschöpfung des Wachstumspotenzials mit unseren Top-Kunden im Fokus.

Unser Friseurgeschäft wollen wir weiter durch Produktinnovationen und effiziente Vertriebsstrukturen vorantreiben. Zusätzlich sollen selektiv neue regionale Potenziale erschlossen werden.

Wir erwarten, auch zukünftig durch unsere offensive Innovationsstrategie und die konsequente Stärkung der Markenwerte dynamisch und profitabel zu wachsen. Unsere Innovationsrate<sup>1</sup> haben wir 2011 weiter gesteigert, und zwar auf 43 Prozent. Durch den Ausbau strategischer Partnerschaften mit unseren Kunden entwickeln wir zusätzliche Wachstumspotenziale.

**43%**  
Innovationsrate.

<sup>1</sup> Prozentualer Umsatzanteil neuer Produkte, die in den vergangenen drei Jahren in den Markt eingeführt wurden.

**Umsatz**

in Mio Euro

2007	2.972
2008	3.016
2009	3.010
2010	3.269
2011	3.399

**+5,4 %**

organisches Umsatzwachstum bei in weiten Teilen rückläufigem Weltmarkt.

**Umsatz und Ergebnis**

Mit einem nominalen Umsatzwachstum von 4,0 Prozent setzten wir auch im Jahr 2011 den kontinuierlich profitablen Wachstumskurs der Vorjahre fort. Organisch – das heißt bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen/Divestments – steigerten wir den Umsatz mit 5,4 Prozent noch stärker. Damit lag die Wachstumsrate erneut deutlich über dem Markt. Grundlage der erfolgreichen Entwicklung war erneut unser starkes Innovationsprogramm. Im bestehenden Sortiment mussten auch wir bedingt durch den intensiven Wettbewerb unsere Promotionsaktivitäten erhöhen. Dadurch lag das durchschnittliche Preisniveau leicht unter dem des Vorjahres. Bei der Ermittlung dieses Preiseffekts ist der positive Struktureffekt aus der Einführung von Innovationen nicht berücksichtigt, sondern wird im Volumen ausgewiesen.

Alle Regionen trugen zum deutlichen Umsatzwachstum bei. Die stärksten Zuwächse verzeichneten wiederum die Wachstumsregionen Afrika/Nahost, Lateinamerika sowie Asien (ohne Japan). Hier konnten wir wie in den Vorjahren im zweitstelligen Bereich zulegen. Insbesondere Asien (ohne Japan) und Lateinamerika entwickelten sich durch ein starkes Kerngeschäft und zahlreiche Produktneueinführungen sehr dynamisch. Auch in Osteuropa erzielten wir ein starkes Wachstum. In den reifen Märkten steigerten wir ebenfalls in allen Regionen den Umsatz, wobei wir in den reifen Märkten der Region Asien/Pazifik sogar ein hohes einstelliges Wachstum erzielten. Westeuropa und insbesondere Nordamerika entwickelten sich positiv gegenüber dem Vorjahr und zeigten ein Wachstum über dem der relevanten Märkte.

Das betriebliche Ergebnis (EBIT) konnten wir im Vergleich zum Vorjahr um 14,6 Prozent auf 471 Mio Euro steigern. Dieses war positiv beeinflusst durch den Einmalgewinn aus der Veräußerung unseres Markenartikelgeschäfts in Indien. Unser bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT) steigerten wir im Berichtsjahr deutlich um 10,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr und erzielten mit 482 Mio Euro unser bislang höchstes Ergebnis. Infolgedessen erhöhte sich die bereinigte Umsatzrendite um 0,9 Prozentpunkte auf 14,2 Prozent und erreichte somit ebenfalls einen neuen Höchstwert. Grundlage dafür waren zum einen unsere Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung in Produktion und Supply Chain. Damit gelang es uns, den negativen Einfluss der gestie-

genen Materialkosten bezogen auf die Bruttomarge teilweise zu kompensieren. Daneben führten wir unser konsequentes Kostenmanagement auch in anderen Bereichen fort, was ebenfalls zur Margenverbesserung beitrug. Unser Verhältnis Share of Advertising/Share of Market<sup>1</sup> haben wir in einem Umfeld leicht rückläufiger Ausgaben für Werbung konstant gehalten. Die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) erreichte mit 23,5 Prozent den bislang höchsten Wert. Gegenüber dem Vorjahr verzeichneten wir eine Verbesserung um 3,4 Prozentpunkte. Neben dem verbesserten betrieblichen Ergebnis trug die weitere Reduktion unserer Kapitalbasis zu diesem hohen Wert bei. Der Economic Value Added (EVA®) stieg von 207 Mio Euro im Vorjahr auf 290 Mio Euro im Berichtsjahr. Das Netto-Umlaufvermögen im Verhältnis zum Umsatz lag mit 3,2 Prozent auf sehr niedrigem Niveau.

**Geschäftsfelder****Markenartikelgeschäft**

Unser Markenartikelgeschäft erzielte 2011 insgesamt einen erfreulichen Umsatzanstieg. Insbesondere das Haarkosmetikgeschäft verzeichnete ein sehr starkes organisches Umsatzwachstum. Damit konnten wir unsere Marktanteile erneut ausbauen und neue Höchststände erreichen. Wachstumstreiber waren dabei erfolgreich eingeführte Innovationen unter den Marken Schwarzkopf und Syoss.

Im Bereich Haarpflege konnten wir unsere Marktanteile weiter stärken. Hierzu hat insbesondere die international sehr erfolgreiche Einführung der neuen Gliss Kur-Linie Ultimate Repair beigetragen. Die Marke Syoss erhielt durch einen Relaunch mit dem professionellen Wirkstoff Pro-Cellium Keratin weiter positive Wachstumsimpulse. Neben der Sortimentserweiterung um die Linie Syoss Men ist bei der Marke Syoss die Einführung des sehr erfolgreichen Beauty Elixir Absolute Oil hervorzuheben.

Im Haarcolorationsgeschäft konnten wir unsere Marktanteile erneut auf einen Höchststand steigern. Dazu trugen die erfolgreiche internationale Einführung neuer innovativer Submarken wie Syoss Mixing Colors bei, der Coloration mit zwei harmonischen Farbtönen zum Selbermischen, und Palette Mousse Color, der ersten Schaumcoloration in Europa in einem Shakerbecher. Im europäischen Markt konnte Palette die Nummer-1-Position ausbauen, insbesondere durch den erfolgreichen Relaunch der Deluxe-Linie, in der mit sieben Ölen die

<sup>1</sup> Verhältnis des Ausgabenanteils eines Unternehmens an den Gesamtwerbeausgaben zum Marktanteil, jeweils in Bezug auf die Märkte, in denen Henkel aktiv ist.

Pflegeleistung verstärkt wurde. Wachstumstreiber war zudem die weitere Einführung unserer außerordentlich erfolgreichen Marken Perfect Mousse und Syoss Color.

Der Bereich Haarstyling konnte ebenfalls erneut Höchststände bei den Marktanteilen erreichen. Drei Wetter Taft – Europas Nummer 1 im Styling – konnte mit Innovationen wie Taft Heidi's Heat Styles und Taft Volumen Powder die positive Entwicklung weiter stärken. Die Trendstyling-Marke Got2b konnte insbesondere durch die erfolgreichen Innovationen Got2b Powder'ful, die neuartige Styling-Puderlinie, und Got2b rockin'it Marktanteile hinzugewinnen.

Das Körperpflegegeschäft war geprägt durch Innovationen, die Erschließung neuer Kategorien und Produkteinführungen bei den Marken Fa, Dial und Right Guard. In Nordamerika haben wir unter der Marke Dial die erfolgreiche Serie NutriSkin sowohl in den bestehenden Kategorien mit neuen Varianten ausgebaut als auch neu in der Bodylotion-Kategorie eingeführt. In Europa vermarkten wir die Hochleistungs-Deos Right Guard Xtreme Dry und Xtreme Sports, die die Bedürfnisse besonders anspruchsvoller Kunden erfüllen. Bei Fa stand die Einführung von NutriSkin im Mittelpunkt, und zwar in den Kategorien Shower, Deo und Bodylotion. Als Folge konnte Fa seine Marktanteile in Europa deutlich ausbauen.

Im Hautpflegegeschäft stand weiterhin die Entwicklung von innovativen Anti-Age-Produkten im Fokus. Die Innovationskraft von Diadermine haben wir unter anderem unter Beweis gestellt durch die Einführung von Dr. Caspari Hormo-derm, der ersten Pflege von Diadermine, die den Auswirkungen der Wechseljahre auf die Hautalterung entgegenwirkt.

Im Bereich Mundpflege erzielten wir gute Ergebnisse mit der neuen Zahnpflege-Serie Denivit Dr. Philip.

### **Friseurgeschäft**

Auch das Friseurgeschäft konnte den Umsatz deutlich ausbauen. In einem weiterhin schwierigen Marktumfeld festigten wir unsere Position als weltweite Nummer 3. Innovative Einführungen setzten Marktimpulse. Mit der Produktneueinführung von [3D]Mension entwickelte Schwarzkopf Professional seine erste Haarpflegeserie speziell für Männer. Im Stylingbereich haben wir unsere Top-Stylingmarke Osis um innovative

Produkte wie Osis Style Shifters erweitert. Im Pflegesegment setzte insbesondere die Neueinführung von Bonacure Oil Miracle zusätzliche Wachstumsimpulse.

### **Investitionen**

Unser Investitionsschwerpunkt lag im Berichtsjahr auf der Optimierung von Produktionsstrukturen und -prozessen. Die Investitionen in Sachanlagen haben wir nach 40 Mio Euro im Vorjahr in diesem Jahr auf 66 Mio Euro erhöht. Unter anderem wurde in die weitere Effizienzsteigerung der Produktion, in Verpackungswerkzeuge für neue Produkte sowie in Kapazitätserweiterungen investiert.

### **Ausblick**

Wir sind für das Jahr 2012 zuversichtlich, unseren positiven Wachstumskurs weiter fortsetzen und ein Umsatzwachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich erzielen zu können. Ein unverändert starker Fokus wird auf strikter Kostendisziplin liegen, insbesondere in der Verwaltung. Bei gleichzeitiger Erhöhung der Servicequalität für unsere Kunden können wir durch Bündelungen von Aktivitäten in Shared Service Centern die eigene Effizienz weiter verbessern. Wir erwarten, dass sich der Anstieg der Materialpreise im Vergleich zu 2011 verlangsamen wird. Bei der bereinigten Umsatzrendite erwarten wir eine Steigerung gegenüber dem Vorjahreswert (2011: 14,2 Prozent).

Chancen sehen wir in einem weiteren Ausbau unserer Marktpositionen in Europa und Nordamerika durch die konsequente Fortsetzung unserer Innovationsoffensive. Daneben liegen Chancen im weiteren Ausschöpfen des Potenzials unserer Wachstumsregionen. Zudem könnte es auf der Rohstoffseite zu derzeit noch nicht vorhersehbaren Entlastungen kommen.

Risiken liegen in der unsicheren volkswirtschaftlichen Gesamtentwicklung und im derzeit unsicheren Fortgang der Schuldenkrisen in Europa und in den USA, verbunden mit einer deutlichen Verschlechterung des Konsumklimas und einer Intensivierung des Verdrängungswettbewerbs. Ein weiterer Anstieg des bereits hohen Promotions- und Preisdrucks sowie höhere Werbeausgaben wären die Folge. Zudem könnten unerwartet stark ansteigende Rohstoff- und Verpackungspreise den Druck auf die Margen erhöhen.



# Adhesive Technologies

- Organisches Umsatzwachstum von 8,3 Prozent
- Bereinigtes<sup>1</sup> betriebliches Ergebnis deutlich um 14,7 Prozent auf 1.075 Mio Euro verbessert
- Bereinigte<sup>1</sup> Umsatzrendite um 1,1 Prozentpunkte auf 13,9 Prozent gesteigert
- Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) um 2,1 Prozentpunkte auf 14,6 Prozent erhöht
- Economic Value Added (EVA®) um 209 Mio Euro auf 282 Mio Euro verbessert

## Top-Marken

## Innovationen 2011



### Pattex 100 %

Pattex 100 % basiert auf der patentierten „Flextec-Technologie“ und ist zu 100 Prozent lösemittel-frei. Das Produkt bietet hohe Klebkraft bei einfacher Anwendung. Es ist universell einsetzbar für Projekte sowohl im als auch rund ums Haus.

[www.pattex.de](http://www.pattex.de)



### Loctite

Loctite bietet das erste Sortiment kennzeichnungsfreier anaerober Produkte an, das alle Anwendungen von Schraubensicherung und Gewindedichtung bis hin zur Flächendichtung abdeckt.

[www.loctiteproducts.com](http://www.loctiteproducts.com)



### AQUENCE

### Aquence Co-Cure goofer Serie

Die preisgekrönte, patentierte Lösung von Aquence kombiniert mehrere Arbeitsschritte zur Oberflächenbeschichtung in Lackierbetrieben. Dies spart Energiekosten und verringert den Produktionsaufwand unserer Kunden.

[www.henkel.com/aquence-autophoretic-12623.htm](http://www.henkel.com/aquence-autophoretic-12623.htm)

## Wichtige Kennzahlen\*

in Mio Euro	2010	2011	+/-
Umsatz	7.306	7.746	6,0%
Anteil am Konzernumsatz	48%	50%	2 pp
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	878	1.002	14,1%
Bereinigtes betriebliches Ergebnis (EBIT)	938	1.075	14,7%
Umsatzrendite (EBIT)	12,0%	12,9%	0,9 pp
Bereinigte Umsatzrendite (EBIT)	12,8%	13,9%	1,1 pp
Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE)	12,5%	14,6%	2,1 pp
Economic Value Added (EVA®)	73	282	>100 %

pp = Prozentpunkte

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro; Werte sind kaufmännisch gerundet.

## Umsatzveränderung\*

in Prozent	2011
Veränderung zum Vorjahr	6,0
Wechselkurseffekte	-2,1
Bereinigt um Wechselkurseffekte	8,1
Akquisitionen/Divestments	-0,2
Organisch	8,3
Davon Preis	5,3
Davon Menge	3,0

\* Berechnet auf Basis der Werte in Tausend Euro.

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

## Umfeld und Marktposition

Im Berichtsjahr schwächten sich die Wachstumsraten unserer Märkte im Vergleich zu der starken Entwicklung im Jahr 2010 ab. Während sich insbesondere in der zweiten Jahreshälfte das Wachstum fast aller Industriezweige abkühlte, entwickelte sich der private Konsum stabil. Insgesamt wuchs das Marktvolumen im niedrigen einstelligen Bereich, jedoch entwickelten sich die für uns relevanten Märkte für Klebstoffe, Dichtstoffe und Oberflächentechnik unterschiedlich. Die Bauindustrie konnte wieder leicht zulegen. In der Produktion der Stahl-, Automobil- und Elektronikindustrie waren die Wachstumsraten – nach den deutlichen Zuwätsen im Jahr 2010 – im Berichtsjahr niedriger.

Alle Regionen verzeichneten 2011 ein Wachstum; dabei war der Aufwärtstrend in den Wachstumsmärkten erneut am stärksten. Basierend auf unserem ausgewogenen Geschäfts- und Regionalportfolio sowie unserer starken Angebotsposition wuchsen wir wiederum deutlich stärker als unsere Märkte. Dazu beigetragen hat auch unsere gute Präsenz in den Wachstumsregionen. Wir konnten unsere führende Marktposition erneut weltweit festigen und Marktanteile hinzugewinnen.

Die deutlich gestiegenen Preise für Rohstoffe und Verpackungsmaterialien stellten allerdings eine besondere Herausforderung dar. Erschwerend kamen Lieferengpässe bei einigen wichtigen Rohstoffen hinzu, die aus andauernden Kapazitätsbeschränkungen bei einigen unserer Lieferanten resultierten.

Auch in Zukunft werden aus dominierenden Trends Wachstumsimpulse hervorgehen. Hierzu zählt die anhaltende Notwendigkeit, die Energieeffizienz zu steigern und Kohlendioxid-Emissionen zu senken. Dies erhöht den Bedarf an nachhaltigen Produkten und Technologien. Darüber hinaus eröffnen sich immer wieder neue Einsatzmöglichkeiten für Kleb- und Dichtstoffe.

## Geschäftstätigkeit und Strategie

Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies besteht aus fünf markt- und kundenfokussierten strategischen Geschäftseinheiten.

Im Geschäftsfeld Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau vertreiben wir ein breites Sortiment an Markenprodukten für private und handwerkliche Endanwender. Auf den vier inter-

nationalen Markenplattformen Loctite, Pritt, Pattex und Ceresit bieten wir zielgruppengerechte Systemlösungen für Haushalt, Schule und Büro, Heim- und Handwerker sowie für die Bauwirtschaft.

Im Geschäftsfeld Transport und Metall bündeln wir das Geschäft mit großen internationalen Kunden der Automobil- und Metall verarbeitenden Industrie. Wir bieten unseren Kunden maßgeschneiderte Systemlösungen und spezialisierten technischen Service über die gesamte Wertschöpfungskette an – vom bandbeschichteten Stahl bis zur Endmontage von Kraftfahrzeugen. Für die Entwicklung innovativer Korrosionsschutzlösungen für die Automobilindustrie haben wir mit der BASF Coatings GmbH ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet, das 2011 die Arbeit aufgenommen hat.

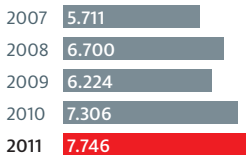
Im Geschäftsfeld Allgemeine Industrie sind unsere Kunden Hersteller aus einer Vielzahl von Branchen – von der Haushaltsgeräte- bis zur Windkraftindustrie. Unser Produktportfolio umfasst neben den Loctite-Produkten für die industrielle Instandhaltung auch ein breit gefächertes Sortiment von Dichtstoffen und Systemlösungen zur Oberflächenbehandlung sowie Spezialklebstoffe. Mit hochwertigen Lösungen helfen wir unseren Kunden, ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Im Geschäftsfeld Verpackungs-, Konsumgüter- und Konstruktionsklebstoffe zählen sowohl große internationale Firmen als auch mittlere und kleine Hersteller der Konsumgüter- und Möbelindustrie zu unseren Kunden. Die konsequente Nutzung unserer Größenvorteile erlaubt das Angebot von attraktiven Lösungen für Standard- und Volumen Anwendungen. Gleichzeitig bieten wir über unseren weltweiten technischen Kundenservice innovative Produktideen und Fachberatung, die es unseren Kunden ermöglicht, effizienter und mit weniger Materialeinsatz zu arbeiten.

Im Geschäftsfeld Elektronik bieten wir unseren Kunden aus der Elektronikindustrie weltweit eine breite Palette von innovativen Hightech-Klebstoffen und Lötmaterialien für die Fertigung von Mikrochips und Elektronikbaugruppen an. Überproportionale Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie eine enge Zusammenarbeit mit unseren Kunden ermöglichen die Entwicklung von Lösungen für zukünftige Produktgenerationen.

## Umsatz

in Mio Euro

**+8,3 %**

organisches Umsatzwachstum bei einem Weltmarktwachstum im niedrigen einstelligen Bereich.

Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies decken wir somit weltweit unterschiedliche Kundengruppen und Abnehmerbranchen ab. Unsere führenden Marktpositionen mit hoher Profitabilität wollen wir in allen Geschäftsfeldern und Regionen weiter ausbauen und dabei schneller wachsen als die jeweiligen Märkte. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist dabei unser spezifisches Anwendungs-Know-how in den für uns relevanten Arbeitsfeldern. Aufgrund des engen Kontakts und der intensiven Zusammenarbeit unserer Vertriebsmitarbeiter mit den Kunden können wir ihnen differenzierte Leistungsangebote weltweit zur Verfügung stellen. Durch gezieltes Portfolio-Management und die Fokussierung auf die Stärkung unserer Top-Marken haben wir den Umsatzanteil unserer zehn Top-Marken im Berichtsjahr auf 54 Prozent gesteigert.

Der enge Kontakt unserer Mitarbeiter mit den Kunden und Anwendern ist zudem eine wichtige Quelle für Innovationen. Einen bedeutenden Ansatzpunkt für Innovation und Differenzierung im Wettbewerb sehen wir überdies im Angebot nachhaltiger Lösungen. Auf diesem Gebiet haben wir in unseren Märkten bereits in der Vergangenheit eine anerkannt führende Position erreicht, die wir im Rahmen der langfristigen Nachhaltigkeitsstrategie von Henkel weiter konsequent ausbauen.

Über eine Vielzahl von Maßnahmen steigern wir unsere Innovationsrate kontinuierlich: 2011 erzielten wir rund 30 Prozent des Umsatzes mit Produkten, die wir innerhalb der letzten fünf Jahre erfolgreich am Markt eingeführt haben.

Ein wichtiger Treiber unseres Wachstums ist auch die starke Position in den Wachstumsregionen. Wir nutzen die hohe Marktdynamik und die überproportional steigende Nachfrage nach Klebstoffen für unsere Geschäftsentwicklung und werden auch in der Zukunft verstärkt in diese Regionen investieren.

Zur Stärkung unserer Wettbewerbsfähigkeit wollen wir in Zukunft Skaleneffekte noch konsequenter nutzen: Wie in den letzten Jahren werden wir unsere Strukturen weiter verbessern. Daneben setzen wir derzeit einen neuen Schwerpunkt im Bereich der globalen Standardisierung von Geschäftsprozessen und der Bündelung von Aktivitäten in Shared Service Centern. Über Komplexitätsreduzierung in unseren Sortimenten und in unserem Markenportfolio wollen wir zudem wei-

tere Skaleneffekte erzielen. Regelmäßig prüfen wir alle Bestandteile unseres Portfolios im Hinblick auf ihren Beitrag zu den langfristigen Zielen des Unternehmensbereichs. Vor diesem Hintergrund haben wir auch 2011 erneut kleine Randaktivitäten veräußert.

**Umsatz und Ergebnis**

Der Unternehmensbereich Adhesive Technologies hat seinen profitablen Wachstumskurs 2011 konsequent weitergeführt. In einem insgesamt schwieriger werdenden Marktumfeld konnten wir den Umsatz nominal um 6,0 Prozent auf einen neuen Höchstwert von 7.746 Mio Euro steigern. Das organische Wachstum – bereinigt um Akquisitionen, Divestments und Kursveränderungen – war mit 8,3 Prozent erneut deutlich höher als das der relevanten Märkte. Diese positive Entwicklung wurde sowohl von Preis- als auch von Mengensteigerungen getragen. Die reifen Märkte Westeuropa und Nordamerika wuchsen insgesamt erfreulich im mittleren einstelligen Prozentbereich. In den Wachstumsregionen konnten wir erneut überproportional zulegen und verzeichneten dort ein zweistelliges Wachstum. Die höchsten Wachstumsraten erzielten wir in der Region Osteuropa.

Die in den Vorjahren begonnene langfristige Anpassung von Kostenstrukturen und Kapazitäten haben wir 2011 konsequent fortgesetzt. Das betriebliche Ergebnis (EBIT) konnten wir erstmals über 1 Mrd Euro, und zwar auf 1.002 Mio Euro steigern. Das bereinigte betriebliche Ergebnis erreichte im Berichtsjahr 1.075 Mio Euro. Im Vergleich zum Vorjahr stieg die Umsatzrendite damit um 0,9 Prozentpunkte auf 12,9 Prozent. Die bereinigte Umsatzrendite erreichte mit 13,9 Prozent erneut einen Höchstwert.

Den negativen Einfluss der deutlich gestiegenen Materialkosten bezogen auf die Bruttomarge konnten wir durch Preiserhöhungen in allen Geschäften und Regionen sowie fortgesetzte Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen in Produktion und Supply Chain größtenteils kompensieren. Das Netto-Umlaufvermögen lag im Verhältnis zum Umsatz bei einem Wert von 15,1 Prozent. Die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) erhöhte sich deutlich um 2,1 Prozentpunkte auf 14,6 Prozent. Der Economic Value Added (EVA®) verbesserte sich um 209 Mio Euro auf 282 Mio Euro.

**30 %**

Innovationsrate.

## Geschäftsfelder

### Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau

Das Geschäftsfeld Klebstoffe für Konsumenten, Handwerk und Bau entwickelte sich erneut positiv. Durch die leichte Erholung im Baugewerbe, vor allem in Osteuropa, hat insbesondere unser Geschäft mit der Bauindustrie deutlich zum Umsatzwachstum beigetragen. Die größten Zuwächse im Vergleich zum Vorjahr erzielten wir in Osteuropa und Afrika/Nahost.

### Industrieklebstoffe

Auch im Geschäftsfeld Verpackungs-, Konsumgüter- und Konstruktionsklebstoffe konnten wir den Umsatz deutlich steigern. Engpässe bei wichtigen Rohstoffen haben dieses Geschäft besonders stark betroffen. Dennoch konnten alle Regionen zu der erfreulichen Entwicklung beitragen; die Wachstumsregionen verzeichneten durchweg zweistellige Wachstumsraten.

Nach einer weiteren Erholung der Absatzmärkte konnten wir im Geschäftsfeld Transport und Metall im Berichtsjahr die erfreuliche Umsatzentwicklung aus dem Jahr 2010 fortsetzen. Unsere kontinuierlichen Investitionen in Forschung und Entwicklung wurden mit mehreren Kunden-Auszeichnungen honoriert. Dabei wurden die Leistungen unserer Produkte zur Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung besonders gewürdigt.

Die höchste Umsatzsteigerung erzielten wir im Geschäftsfeld Allgemeine Industrie. Alle Regionen trugen zu dem starken Wachstum bei, angeführt von den Wachstumsregionen Osteuropa und Asien (ohne Japan). Auch die reifen Märkte Westeuropa und Nordamerika entwickelten sich sehr erfreulich. Das Geschäft mit Produkten für die industrielle Instandhaltung – geführt unter der Marke Loctite – hat entscheidend zu dieser Entwicklung beigetragen.

Nach einem sehr starken Wachstum im Vorjahr kühlte sich die Nachfrage im Geschäftsfeld Elektronik etwas ab. Unser Umsatz im Jahr 2011 lag insgesamt leicht unter dem des Vorjahres, vor allem bedingt durch Umsatzrückgänge in der Region Asien/Pazifik. Diese sind teilweise auf die Naturkatastrophe in Japan zurückzuführen. Positive Impulse kamen hingegen aus Neuentwicklungen, insbesondere im Rahmen des rasch wachsenden Markts mobiler Kommunikationsmittel.

## Investitionen

Im Jahr 2011 haben wir vorrangig in die Effizienzsteigerung unserer Produktionsstandorte und in den weiteren Ausbau der Kapazitäten in den Wachstumsregionen investiert. Insgesamt wurden die Investitionen in Sachanlagen nach 109 Mio Euro im Jahr 2010 auf 154 Mio Euro im Berichtsjahr erhöht.

## Ausblick

Für das Jahr 2012 erwarten wir ein organisches Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich. Wir erwarten, dass wir uns in den Wachstumsregionen wieder deutlich besser als in den reifen Märkten entwickeln.

Bei den Preisen für Rohstoffe und Verpackungsmaterialien rechnen wir im Vergleich zu 2011 mit einem langsameren Anstieg. Noch immer begrenzte Kapazitäten bei den Lieferanten können erneut zu Versorgungsengpässen führen. Ein unverändert starker Fokus wird auf strikter Kostendisziplin liegen. Bei gleichzeitiger Erhöhung der Servicequalität für unsere Kunden können wir durch Bündelungen von Aktivitäten in Shared Service Centern die eigene Effizienz weiter verbessern. Auch aufgrund der deutlichen Verbesserung unserer Kostenstrukturen erwarten wir bei der bereinigten Umsatzrendite eine Steigerung gegenüber dem Vorjahreswert (2011: 13,9 Prozent).

Chancen für unsere Geschäftsentwicklung sehen wir vor allem in der schnelleren Einführung von Innovationen sowie in einer gegenüber den derzeitigen Erwartungen positiveren Marktdynamik. Zudem könnte es auf der Rohstoffseite zu derzeit noch nicht vorhersehbaren Entlastungen kommen.

Risiken sehen wir in den gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen der gegenwärtigen Schuldenkrisen sowie teilweise auch in der Entwicklung in den Wachstumsregionen. In Schlüsselindustrien wie der Automobil- und Elektronikindustrie sowie dem Metall verarbeitenden Gewerbe ergeben sich zudem nicht unerhebliche Risikopotenziale im Fall einer nachlassenden Nachfrage. Bei reduzierter Dynamik der Nachfrage wird sich die Wettbewerbsintensität erhöhen. Zudem könnten unerwartet stark ansteigende Rohstoff- und Verpackungspreise den Druck auf die Margen erhöhen.