



Statement **Kasper Rorsted**
CEO

Herbstpressekonferenz & Analysten- und Investorenkonferenz

London, 6. November, 2008

- Es gilt das gesprochene Wort –

Sendesperfrist bis 6. November, 10:00 Uhr (Ortszeit London)!

Statement Kasper Rorsted
Vorsitzender des Vorstands
Herbstpresse- und Analystenkonferenz
6. November 2008

- Es gilt das gesprochene Wort -

Ausgangspunkt 2008

Das Jahr 2008 als Ausgangspunkt für die Festlegung der mittelfristigen Finanzziele von Henkel ist durch die Finanzmarktkrise, rückläufige Wachstumsraten und das nachlassende Konsumklima stark beeinträchtigt, besonders in den entwickelten Märkten wie den USA und Westeuropa. Henkel ist jedoch aufgrund des zunehmenden Wohlstands und der prosperierenden Wirtschaft in den Wachstumsregionen weiterhin zuversichtlich, dass diese Märkte auch zukünftig solide Wachstumsraten verzeichnen und dem Unternehmen Potenzial für profitables Wachstum bieten. Das Geschäft in den für Henkel relevanten Märkten wird schwierig bleiben, solange die Konsolidierung auf Seiten des Einzelhandels und die Volatilität an den Rohstoffmärkten fortbestehen.

Henkel hat dennoch während der letzten fünf Jahre sein organisches Wachstum von rund 3 Prozent auf 5 - 6 Prozent gesteigert. Zu dieser positiven Entwicklung haben alle Unternehmensbereiche beigetragen.

Attraktive Märkte übertreffen

Obwohl das schwierige wirtschaftliche Umfeld das Wachstum insgesamt verlangsamt hat, hat Henkel im laufenden Jahr bisher eine solide Wachstumsrate von 4,3 Prozent verzeichnet und damit die durchschnittlichen Wachstumsraten aller für das Unternehmen relevanten Märkte übertroffen. Außerdem hat Henkel seit 2003 eine deutliche Margenverbesserung erzielt.

Aufgrund seiner soliden und gut positionierten Geschäfte, seiner starken Präsenz in den Wachstumsregionen, einem verbesserten Portfolio und der weiteren Konzentration auf Innovationen ist Henkel zuversichtlich, für die Herausforderungen im Jahr 2009 gut gerüstet zu sein. Auch wenn zu erwarten ist, dass sich das Wachstum weiterhin abschwächt und der Druck auf die Margen bestehen bleibt, werden bereits ein wesentlicher Teil der Kosteneinsparungen aus dem Global Excellence-Programm und die Synergien aus der Integration der National Starch-Geschäfte zum Tragen kommen und zur Erreichung der Finanzziele 2012 beitragen.

Strategische Prioritäten

Um die mittelfristigen Finanzziele 2012 zu erreichen, hat Henkel drei strategische Prioritäten festgelegt:

- **Ausschöpfen des vollen Geschäftspotenzials**
- **Stärkere Konzentration auf die Kunden**
- **Stärkung des globalen Teams**

Ausschöpfen des vollen Geschäftspotenzials

Das Ausschöpfen seines vollen Geschäftspotenzials wird dem Unternehmen eine wesentliche Margenverbesserung und zusätzliches Umsatzwachstum bringen. Die Treiber dieser Entwicklung sind Maßnahmen wie die Straffung des Portfolios, die Konzentration und Stärkung der Topmarken, marktorientierte Innovationen und eine weitere Effizienzsteigerung in den Arbeitsabläufen.

Hauptziel bei der Verbesserung des Portfolios ist es, die Regional- und Sortimentsstruktur zu optimieren, das Umsatzwachstum zu beschleunigen und die Margen im operativen Geschäft zu verbessern.

Der Unternehmensbereich **Wasch-/Reinigungsmittel** hat das Ziel, die Rentabilität in Massenkategorien wie Universalwaschmitteln und Handgeschirrspülmitteln zu verbessern und gleichzeitig das Wachstum in hochprofitablen Spezialkategorien wie Haushaltsreinigern oder Weichspülern voranzutreiben.

Der Unternehmensbereich **Kosmetik/Körperpflege** hat das Ziel, seine starke Position als Innovationsführer in allen Kategorien zu festigen, seine Margen durch Innovationen weiter zu stärken und die Marke Schwarzkopf als Dachmarke weiter auszubauen.

Der Unternehmensbereich **Adhesive Technologies**, der durch die kürzlich erfolgte Übernahme der National Starch-Geschäfte wesentlich gestärkt worden ist, hat das Ziel, die Rentabilität seines Geschäfts im Automobilbereich und seines Konsumentenklebstoffgeschäfts zu erhöhen, das Wachstum im Geschäft mit Lösungen für Spezialanwendungen voranzutreiben und Skaleneffekte durch Innovationen im Bereich der Industrieklebstoffe zu nutzen.

Umsatzanteil aus den Wachstumsregionen erhöhen

Regionale Investitionen erfolgen mit Blick auf das jeweilige Wachstumspotenzial. Henkel wird überproportional in den Wachstumsregionen investieren, um dort bis 2012 einen Umsatzanteil von mindestens 45 Prozent zu erzielen. Dieses Ziel wird das Unternehmen durch weitere, gezielte Expansionsmaßnahmen in Wachstumsregionen unterstützen, die erfolgversprechende Chancen für profitables Wachstum bieten.

Konzentration auf Topmarken und marktorientierte Innovationen

Der Fokus auf weniger, dafür aber stärkere Marken sowie eine weitere Konzentration im Markenportfolio auf regionale und globale Marken erhöht den Marktwert – das beste Mittel für die klare Differenzierung gegenüber Handelsmarken.

Die Erhöhung des Markenwerts durch umfangreiche Investitionen in Henkels Topmarken führt zu einer noch besseren Wahrnehmung der Produktleistungen und größerer Kundentreue durch eine stärkere emotionale Bindung.

Henkels Topmarken werden auch weiterhin ein wichtiger Wachstumstreiber sein, da deren Wachstumsraten in der Vergangenheit die durchschnittlichen organischen Umsatzsteigerungen des jeweiligen Unternehmensbereichs sowie der jeweiligen Branche deutlich übertroffen haben.

Darüber hinaus wird auch die Straffung des Markenportfolios fortgesetzt. Dies wird hauptsächlich über die Veräußerung von Marken, die nicht zum Kerngeschäft gehören oder weniger erfolgreich sind, sowie die fortgesetzte Konsolidierung von Produkten und Anwendungen in weniger, aber stärkere Marken erreicht. Henkels drei Topmarken erzielen gegenwärtig 25 Prozent des Umsatzes. Ziel ist es, deren Anteil am Gesamtumsatz bis 2012 deutlich anzuheben und ihr Wachstum doppelt so schnell wie das von Henkel insgesamt zu steigern.

Innovationen

Um eine noch intensivere Nähe zu seinen Märkten und Abnehmern zu schaffen, hat Henkel seine vormals zentralen F&E-Aktivitäten in die jeweiligen operativen Geschäfte integriert. Inzwischen haben die drei Unternehmensbereiche eine Größe erreicht, die es ihnen erlaubt, die volle Verantwortung für ihre eigenen Forschungsaktivitäten zu übernehmen. Diese Entscheidung trägt dazu bei, die Entwicklungszeiten bei großen Forschungsprojekten zu verkürzen und die Vorlaufzeiten (Time-to-Market) insgesamt zu reduzieren. Seinen Kunden kann das Unternehmen dadurch bessere Produkte noch schneller anbieten.

Henkel hat es sich zum Grundsatz gemacht, eine Innovation nur dann auf den Markt zu bringen, wenn sie sich positiv auf die Marge des jeweiligen Geschäftsbereichs auswirkt. Im Konsumentengeschäft konzentriert sich Henkels Innovationsbestreben auf die zunehmende Bedeutung von Pflege und Komfort. Im Un-

ternehmensbereich Adhesive Technologies orientieren sich die Innovationen beispielsweise an den Trends zu neuen Materialien und Anwendungen im Leichtbau sowie an „grünen“ Initiativen für nachhaltiger ausgerichtete Produkte und Technologien.

Operational excellence

Einkauf

Um den erwarteten Anstieg der Rohstoffpreise auszugleichen, ist eine kontinuierliche Optimierung der Kosten der umgesetzten Leistungen unerlässlich. Besonders wichtig für die Reduzierung der Materialkosten, die den Großteil der Kosten der umgesetzten Leistungen ausmachen, ist die Weiterentwicklung effektiver Einkaufsstrategien, wie zum Beispiel die Materialbeschaffung aus Niedriglohnländern und die Konzentration auf strategische Zulieferer, um Größenvorteile zu erzielen.

Produktion & Lieferkette

In Westeuropa und Nordamerika reduziert Henkel im Rahmen seines bereits im Februar angekündigten Effizienzsteigerungsprogramms die Zahl der Produktionsstandorte, um komplexe Strukturen abzubauen und gleichzeitig die verfügbaren Kapazitäten besser zu nutzen. Dagegen sind in Osteuropa zusätzliche Investitionen notwendig, um das starke Wachstum bei den Konstruktionsklebstoffen für den Bausektor zu unterstützen. In der Lieferkette erhöht Henkel seine Nähe zu Märkten und Abnehmern und reduziert seine Logistikkosten. Dies geschieht unter anderem durch die vermehrte Herstellung seiner Produkte lokal vor Ort sowie durch die Verringerung der Zahl seiner Zulieferer und die Volumenbündelung bei ausgewählten Logistikdienstleistern (Lagerung und Transport).

SG&A - Optimierung

Neben niedrigeren Kosten der umgesetzten Leistungen gehören auch Verbesserungen bei den Verwaltungs- und Vertriebskosten zum Maßnahmenkatalog für

Kosteneinsparungen. Hier wird das Unternehmen Gelegenheiten zur systematischen Nutzung von Standardisierungsmöglichkeiten wahrnehmen sowie Shared Services und die Auslagerung von Nichtkernaktivitäten vorantreiben. Speziell dafür eingerichtete Arbeitsgruppen arbeiten an einer verstärkten Prozess- und Systemstandardisierung über alle Unternehmensbereiche und Regionen hinweg, unter anderem durch eine verstärkte Prozessautomatisierung mit Hilfe leistungsfähiger IT-Lösungen. Wo immer sich dies umsetzen lässt, werden manuelle oder redundante Verfahrensschritte entweder abgeschafft oder in Shared Service Centers (SSC) zusammengefasst, um Skalenvorteile und Lohnkostenunterschiede zu nutzen. Hauptsächlich für seine Finanzprozesse hat Henkel bereits Shared Services in Bratislava und Manila eingerichtet und plant, diese durch die Einbeziehung weiterer Transaktionen auszubauen. Darüber hinaus setzt Henkel die Konsolidierung seiner Verwaltungsstandorte fort und hat Nichtkernaktivitäten wie Facility Management und IT-Infrastruktur ausgelagert.

Die Umsetzung der Maßnahmen im Rahmen des Global Excellence-Programms sowie die Realisierung der geplanten Synergien, die sich aus der Integration der National Starch-Geschäfte ergeben, verlaufen planmäßig. Beide Initiativen unterstützen Henkels Bestrebungen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung maßgeblich und haben wesentlichen Einfluss auf die Erreichung des Margenziels für 2012.

Stärkere Konzentration auf die Kunden

Im Bereich der Kundenorientierung steht bei Henkel der Ausbau von Win-Win-Partnerschaften im Vordergrund. Das bedeutet hauptsächlich die gemeinsame strategische Ausrichtung, die Erweiterung von Dienstleistungen mit einem messbaren Mehrwert für den Kunden und die konsequente Nutzung der eigenen Kompetenzen, wie zum Beispiel der führenden Rolle auf dem Gebiet der Corporate Social Responsibility.

In diesem Zusammenhang stärkt Henkel die Beziehungen zu seinen Topkunden durch die Etablierung von Kundenkontakt-Programmen auf höchster Ebene (top-to-top contacts) unter Einbeziehung seiner Top 200 Führungskräfte. Auf diese Weise können kundenorientierte Innovationen noch besser entwickelt und Systeme und Lösungen angeboten werden, die die Produktionskosten des Kunden reduzieren oder seine Lieferkette optimieren und damit – letztendlich – seine Rentabilität verbessern. Nutzen aus seiner geographischen Ausdehnung zu ziehen und damit nahe bei seinen Kunden zu sein, ist für Henkel ein Wettbewerbsvorteil, den das Unternehmen weiter ausbauen will.

Stärkung des globalen Teams

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Henkels wichtigstes Kapital. Personalführung ist daher zentrale Aufgabe eines jeden Henkel-Managers. Strategisches Personalmanagement stellt sicher, dass das Unternehmen zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen zur Verfügung hat. Führungskräfte sollen in erster Linie aus dem Unternehmen heraus entwickelt werden. Gleichzeitig wird jedoch auch die Einstellung von externen Talenten gefördert, die in den lokalen Märkten die Bedürfnisse unserer Kunden und die Kulturen der einzelnen Länder am besten kennen. Die Vielfalt des globalen Teams ist für Henkel ein Wettbewerbsvorteil, den das Unternehmen kontinuierlich ausbauen möchte. Bereits heute arbeiten Mitarbeiter aus 40 verschiedenen Ländern in der Düsseldorfer Unternehmenszentrale, und der Anteil weiblicher Führungskräfte liegt weltweit bei über 25 Prozent mit deutlich steigender Tendenz. Als Teil einer kürzlich erfolgten Überarbeitung der Personal-Strategie hat Henkel den Leistungsbewertungsprozess neu aufgestellt. Klares Feedback, deutliche Honorierung individueller Leistungsbeiträge und maßgeschneiderte Entwicklungspläne stellen sicher, dass ein kompetentes und motiviertes globales Team die Herausforderungen meistert.

Mittelfristige Finanzziele

Die Auswirkungen der genannten strategischen Initiativen lassen sich wie folgt in Zahlen ausdrücken:

Henkels Finanzziele für 2012:

Durchschnittliches organisches Umsatzwachstum: 3 – 5 %

Bereinigte Umsatzrendite (EBIT): 14 % im Jahr 2012

Durchschnittliches Wachstum bereinigtes Ergebnis je Vorzugsaktie: > 10 %

Haupttreiber zur Erreichung dieser Ziele sind Maßnahmen in den Bereichen Portfolio-Mix, Marken-Strategie, Innovationen, „Operational Excellence“ und Preiserhöhungen.

Nach der in erster Linie durch Schulden finanzierten Akquisition der National Starch-Geschäfte hat in der nahen Zukunft die Schuldentilgung Priorität, um so das "A"-Rating sicherzustellen. Vor dem Hintergrund einer angestrebten Konsolidierung der Kapitalstruktur und Verbesserung der Finanzkennzahlen sind kurzfristig keine größeren Akquisitionen geplant. Der Verkauf von nicht zum Kerngeschäft gehörenden oder weniger erfolgreichen Aktivitäten wird weiterhin ein Bestandteil der Portfoliostrategie sein.

Diese Information enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf den gegenwärtigen Annahmen und Einschätzungen der Unternehmensleitung der Henkel AG & Co. KGaA beruhen. Mit der Verwendung von Worten wie erwarten, beabsichtigen, planen, vorhersehen, davon ausgehen, glauben, schätzen und ähnliche Formulierungen werden zukunftsgerichtete Aussagen gekennzeichnet. 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 wesentlich von den zukunftsbezogenen Aussagen abweichen. Verschiedene dieser Faktoren liegen außerhalb des Einflussbereichs von Henkel und können nicht präzise vorausgeschätzt werden wie z.B. 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.