

REDE

CARSTEN KNOBEL

VORSITZENDER DES VORSTANDS

Geschäftsjahr 2025 – 11. März 2026

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

herzlich willkommen zu unserer Telefonkonferenz.

Wir haben heute den Geschäftsbericht mit den Zahlen für das Jahr 2025 veröffentlicht.

Heute Morgen haben Sie dazu bereits unsere Pressemitteilung erhalten. Darin stellen wir unsere **Ergebnisse**, unseren **Ausblick** sowie die erzielten **Fortschritte im Rahmen unserer strategischen Wachstumsagenda** ausführlich dar. Die wichtigsten Punkte möchte ich noch einmal näher erläutern.

Im Anschluss beantworten unser Finanzvorstand Marco Swoboda und ich dann wie immer gerne Ihre Fragen.

Ich beginne mit dem abgelaufenen Geschäftsjahr:

Unser geschäftliches Umfeld war und ist von **großen Herausforderungen** gekennzeichnet, unter anderem durch militärische Konflikte, geopolitische Spannungen in vielen Teilen der Welt sowie weitreichende Zoll- und Handelsstreitigkeiten. Die damit verbundenen **Unsicherheiten** haben im abgelaufenen Jahr die Konsumstimmung und die industrielle Nachfrage belastet.

Und mit dem Ende Februar begonnenen **Krieg im Nahen Osten** haben die **Unwägbarkeiten** noch einmal deutlich **zugenommen**.

Trotz der anhaltend schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist es uns gelungen, **Henkel** im Jahr 2025 **erfolgreich weiterzuentwickeln**. Wir haben **viele unserer Ziele** erreicht oder sogar übertroffen und die **Transformation unseres Unternehmens** weiter vorangetrieben.

Wir konnten unseren **Umsatz** organisch weiter steigern und haben die **Ertragskraft** unseres Unternehmens, weiter deutlich erhöht.

Vor allem – und das möchte ich betonen – belegen die **guten Geschäftsergebnisse 2025** die **erfolgreiche Umsetzung** unserer **ganzheitlichen Wachstumsagenda**.

Wir konnten in **beiden Unternehmensbereichen**, Adhesive Technologies und Consumer Brands, den **Umsatz** organisch steigern.

Zudem haben wir auch die **Profitabilität** in beiden Bereichen weiter verbessert. Vor allem durch Innovationen, fortgesetzte Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung in den Bereichen Einkauf, Produktion und Supply Chain sowie das stärkere Wachstum margenstarker Bereiche.

Dabei war die Entwicklung im Unternehmensbereich Consumer Brands durch die **Umsetzung der Integration**, fortgesetzten Einsparungen sowie die weitere **Valorisierung** – also die gezielte Verbesserung des Produktportfolios – getragen.

Gleichzeitig haben wir in beiden Unternehmensbereichen **weiter in die Zukunft investiert**:

In die Stärkung unserer Marken, in Innovationen sowie in Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

Darüber hinaus haben wir in den letzten drei Monaten in **beiden Unternehmensbereichen Zukäufe** mit einem Umsatzvolumen von zusammen **rund 1,2 Milliarden Euro** vereinbart, um unsere Geschäfte gezielt zu stärken und ihr Wachstumspotenzial auszubauen. Dabei haben wir drei Akquisitionen im Bereich Adhesive Technologies und eine Transaktion für Consumer Brands vereinbart.

Zudem steigern wir den **Wert für unsere Aktionäre** durch höhere **Dividenden** und das nahezu abgeschlossenes **Aktienrückkaufprogramm** über 1 Milliarde Euro. Bis Ende Februar haben wir bereits Aktien im Wert von über 900 Millionen Euro zurückgekauft.

Die guten Ergebnisse des vergangenen Jahres sind ein **klarer Beleg**, dass die **Transformation** von Henkel **erfolgreich verläuft** und dass wir mit unserer **Strategie für ganzheitliches Wachstum** auf dem richtigen Weg sind, um das Unternehmen für die Zukunft bestmöglich aufzustellen.

Dies zeigt auch der **Ausblick** für das Geschäftsjahr 2026, für das wir weiteres Umsatz- und Ergebniswachstum erwarten, auch wenn der **Start in das Jahr** voraussichtlich etwas verhaltener ausfallen wird, aber natürlich immer noch im Rahmen unserer Jahresprognose.

Ich möchte **allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** herzlich für ihre großartigen Leistungen **danken**. Durch ihre **Teamarbeit** und ihren **hervorragenden Einsatz** haben wir unser Unternehmen erneut **erfolgreich** durch ein herausforderndes Umfeld führen können.

Soweit die wichtigsten Eckpunkte im Überblick. Nun möchte ich Ihnen unsere **Entwicklung etwas genauer** erläutern:

Der Konzern-**Umsatz** im Geschäftsjahr 2025 erreichte **rund 20,5 Milliarden Euro**, nach 21,6 Milliarden Euro im Geschäftsjahr 2024. Der nominale Rückgang ist insbesondere auf Wechselkurseffekte zurückzuführen, die sich minus 4,2 Prozent negativ auswirkten.

Akquisitionen und Divestments hatten – insbesondere bedingt durch die Veräußerung des Geschäfts mit Handelsmarken in Nordamerika im Unternehmensbereich Consumer Brands – mit minus 1,7 Prozent ebenfalls einen negativen Einfluss auf den Umsatz.

Organisch betrachtet dagegen, also ohne Zu- und Verkäufe und ohne Währungseinflüsse, legte der **Umsatz um 0,9 Prozent** zu.

Das **bereinigte betriebliche Ergebnis** lag aufgrund der deutlich negativen Wechselkurseffekte mit 3,0 Milliarden Euro leicht unter dem Vorjahresniveau. Die **bereinigte Umsatzrendite** hingegen lag mit einem Wert von 14,8 Prozent über dem Niveau des Vorjahres.

Das **bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie** verringerte sich leicht um -0,6 Prozent auf 5,33 Euro. Bei konstanten Wechselkursen erhöhte sich das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie hingegen um 4,7 Prozent.

Das **Nettoumlaufvermögen** in Prozent vom Umsatz betrug 3,8 Prozent und lag damit über dem Vorjahresniveau (2024: 3,0 Prozent).

Der **Free Cashflow** erreichte mit knapp 1,9 Milliarden Euro erneut einen starken Wert.

Die **Nettofinanzposition** lag – trotz Auszahlungen für die Dividende und für das Aktienrückkaufprogramm – mit plus 109 Millionen Euro über dem Vorjahresniveau. Das ist der beste Wert seit 2015.

Damit hat Henkel **netto betrachtet keine Finanzschulden** mehr. Auch das belegt die **sehr solide finanzielle Verfassung** des Unternehmens.

Dank der guten finanziellen Entwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr sowie der starken Finanzbasis des Henkel-Konzerns schlagen wir den Aktionärinnen und Aktionären bei der anstehenden Hauptversammlung eine **Dividende** von 2,07 Euro je Vorzugsaktie und 2,05 Euro je Stammaktie vor. Das ist eine Erhöhung von jeweils 1,5 Prozent.

Die **Ausschüttungsquote** beträgt rund 38 Prozent. Sie liegt damit in der grundsätzlich angestrebten Bandbreite von 30 bis 40 Prozent.

Nach dem Blick auf die Konzernergebnisse möchte ich nun auf die **Entwicklung** unserer beiden **Unternehmensbereiche** eingehen.

Ich beginne mit **Adhesive Technologies**.

Wir bieten hier rund **20.000 Produkte und Lösungen** für rund **100.000 Kunden weltweit** in einer Vielzahl von Industriesegmenten an.

Dadurch haben wir eine **einzigartige Position am Markt** – mit Blick auf die Breite und Tiefe des Portfolios, der globalen Präsenz und dem Wissen und der Kompetenz, um für die Kunden individuelle Lösungen zu entwickeln und die weltweit führende Marktposition weiter zu stärken.

Die drei Geschäftsfelder **Mobilität & Elektronik**, **Verpackungen & Konsumgüter** sowie **Handwerk, Bau & Gewerbe** richten den Unternehmensbereich konsequent an zentralen 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**.

Die konsequente Ausrichtung auf die Trends von morgen haben auch im herausfordernden Geschäftsjahr 2025 erneut zur **erfolgreichen Entwicklung** des Bereichs beigetragen.

So erzielte der Unternehmensbereich **Adhesive Technologies** im abgelaufenen Jahr einen **Umsatz** von rund 10,7 Milliarden Euro.

Das entspricht einem guten **organischen Umsatzwachstum** von 1,5 Prozent. Diese Umsatzsteigerung war insbesondere in der zweiten Jahreshälfte durch eine positive **Volumenentwicklung** gegenüber dem Vorjahr getragen, bedingt durch eine leicht verbesserte Nachfrage in einigen wesentlichen Endmärkten.

Hauptwachstumstreiber waren das gesamte Jahr hinweg die Geschäftsbereiche **Elektronik** und **Industrie**.

Das **bereinigte betriebliche Ergebnis** im Bereich Adhesive Technologies lag mit rund 1,8 Milliarden Euro leicht unter dem Vorjahresniveau.

Die **bereinigte Umsatzrendite** stieg im Vergleich zum Vorjahr leicht um rund 0,1 Prozentpunkte und erreichte 16,7 Prozent.

Dieser Anstieg wurde zum einen durch ein **positives Volumenwachstum** und zum anderen durch fortgesetzte Maßnahmen zur **Kostensenkung** und **Effizienzsteigerung** erreicht.

Nun komme ich zu unserem **Konsumgütergeschäft**, Henkel **Consumer Brands**. Wir haben dort unsere Konsumentenmarken zusammengeführt. Darunter ikonische Marken wie Persil oder Schwarzkopf sowie unser erfolgreiches, professionelles Friseurgeschäft. Damit haben wir jetzt eine **kategorienübergreifende Plattform**, die uns dynamisches Wachstum ermöglichen wird.

Im Geschäftsjahr 2025 haben wir die **Integration erfolgreich abgeschlossen** – ein Jahr früher als ursprünglich angestrebt. Insgesamt konnten wir dabei die ursprünglich angestrebten 525 Millionen Euro an jährlichen **Einsparungen** übertreffen.

Zugleich haben wir den Bereich Consumer Brands konsequent weiter auf **starke Marken** und **Geschäfte mit hoher Bruttomarge** sowie **führenden Positionen** in Märkten und Kategorien ausgerichtet. Die positiven Auswirkungen der Konzentration auf wachstums- und ertragsstarke Marken und Geschäfte zahlen sich aus:

Die **Top-10-Marken** im Bereich Consumer Brands, die 2025 für nahezu 60 Prozent des Umsatzes standen, erzielten im abgelaufenen Geschäftsjahr ein sehr starkes organisches Wachstum verbunden mit positivem Volumenwachstum.

Insgesamt erreichte der Unternehmensbereich **Consumer Brands** im Geschäftsjahr 2025 einen Umsatz von rund 9,7 Milliarden Euro. Das entspricht einem **organischen Umsatzwachstum** von 0,3 Prozent.

Dieser Anstieg wurde sowohl von einer **starken Preisentwicklung** als auch einer **verbesserten Volumenentwicklung** in der zweiten Jahreshälfte getragen.

Das **bereinigte betriebliche Ergebnis** lag mit rund 1,4 Milliarden Euro nahezu auf dem Vorjahresniveau.

Die **bereinigte Umsatzrendite** erreichte 14,5 Prozent. Das ist ein deutlicher Anstieg von 0,9 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr.

Diese starke Ergebnisverbesserung geht insbesondere auf die **fortgesetzte Aufwertung und Optimierung des Produktportfolios**, also die gezielte Steigerung des Mehrwerts unserer Produkte für die Verbraucher, zurück.

Außerdem wirkten sich Einsparungen aus der Schaffung des **integrierten Unternehmensbereichs Consumer Brands** positiv aus. Hier vor allem die Maßnahmen der **zweiten Phase** zur Optimierung des Produktions- und Logistiknetzwerks.

Zudem trug auch der stärkere Absatz höhermargiger Produkte zu der Ergebnisverbesserung bei.

Die Bedeutung der **Zusammenführung unserer Konsumgütergeschäfte** wird vor allem klar, wenn man die Entwicklung über die vergangenen drei Jahre betrachtet, also seitdem der neue Unternehmensbereich etabliert wurde.

Im Geschäftsjahr 2022 betrug die kombinierte, **bereinigte Umsatzrendite** des Bereichs noch 8,3 Prozent. Am Ende des Geschäftsjahres 2025 lag sie nun bei 14,5 Prozent. Das ist ein Anstieg von 6,2 Prozentpunkten über drei Jahre.

Die **Bruttomarge** legte im gleichen Zeitraum sogar um 1200 Basispunkte zu – bei gleichzeitig deutlich **gestiegenen Investitionen in unsere Marken und Innovationsfähigkeiten** in diesem Unternehmensbereich.

Das zeigt; Die Zusammenführung der zuvor getrennten Konsumgütersegmente zu einer gemeinsamen Plattform war die **richtige Entscheidung**.

Lassen Sie mich damit zu den Erwartungen für das laufende Geschäftsjahr kommen – unseren **Ausblick für 2026**.

Zunächst ein Blick auf die **wirtschaftlichen Rahmenbedingungen**: Nach der moderaten Wachstumsdynamik im vergangenen Geschäftsjahr wird für das Jahr 2026 ein weiterhin **verhaltenes Wachstum** der globalen Wirtschaftsleistung prognostiziert.

Auch im Jahr 2026 ist die globale konjunkturelle Entwicklung durch anhaltende **geopolitische Unsicherheiten** sowie ein insgesamt hohes Preisniveau geprägt.

Dabei wird sowohl von einem lediglich **moderaten Anstieg** der industriellen Nachfrage als auch der Konsumentennachfrage in für Henkel wesentlichen Bereichen des Konsumgütergeschäfts ausgegangen.

Bei den **Wechselkursen** erwarten wir einen negativen Einfluss im niedrigen einstelligen Prozentbereich.

Bezüglich der **Materialpreise** gehen wir von einem Anstieg im niedrigen einstelligen Prozentbereich im Vergleich zum Jahresdurchschnitt 2025 ausgegangen. Unter Berücksichtigung dieser Annahmen erwarten wir für Henkel im **Geschäftsjahr 2026** ein organisches **Umsatzwachstum zwischen 1,0 und 3,0 Prozent**.

Für die **bereinigte Umsatzrendite** gehen wir von einer Bandbreite zwischen **14,5 bis 16,0 Prozent** aus.

Für das **bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie** bei konstanten Wechselkursen erwarten wir einen Anstieg im niedrigen bis hohen einstelligen Prozentbereich.

Soviel zum Ausblick für 2026.

Meine Damen und Herren,

über den konkreten Ausblick für das laufende Geschäftsjahr haben wir uns – wie Sie sicherlich wissen – auch ambitionierte **mittelfristige Ziele** gesetzt.

Zu Ihrer Erinnerung. Wir streben hier auf Gruppen-Ebene ein **organisches Umsatzwachstum** von 3 bis 4 Prozent an.

Außerdem eine **bereinigte Umsatzrendite** von rund 16 Prozent und ein Wachstum des **bereinigten Ergebnisses je Aktie** im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich. Außerdem soll der **Free Cashflow** weiter ausgebaut werden.

Diese Ambition basiert auf einem **Fundament**, das wir in den vergangenen Jahren systematisch **gestärkt** haben: einem **optimierten Portfolio**, gezielten **Investitionen** in Forschung, Entwicklung und Supply Chain sowie einer starken **globalen Aufstellung**, die uns **Flexibilität** und **Wettbewerbsfähigkeit** sichert.

Wir werden unseren Kurs für **nachhaltig profitables Wachstum** weiter konsequent fortsetzen, um langfristig Wert zu schaffen. Wir haben in beiden Unternehmensbereichen die richtigen Weichen gestellt und die **Wachstumstreiber** für die Zukunft klar definiert.

Schauen wir zunächst auf Adhesive Technologies.

Ich hatte bereits darüber gesprochen, wie wir den Unternehmensbereich gezielt auf wichtige **Zukunftstrends** ausrichten, um neue Wachstumspotenziale zu erschließen. Dazu zählen: E-Mobilität und Konnektivität sowie Nachhaltigkeit sowie Urbanisierung.

Wir investieren in Märkte mit hohem Wachstum, stärken unsere Technologieführerschaft und bauen unsere globale Produktionsbasis weiter aus. Besonders wichtig ist dabei unsere Position als Partner entlang der gesamten Wertschöpfungskette – nah an den Kunden, früh in Entwicklungsprozessen involviert und mit Lösungen, die in vielen Märkten einen **steigenden Anteil am Endprodukt** ausmachen.

So gehen wir zum Beispiel davon aus, dass die **Anzahl der Henkel Lösungen** in modernen Smartphones bis 2030 um rund 50 Prozent auf über 80 steigen wird. Dazu werden vor allem Anwendungen beitragen, welche die Miniaturisierung, Wasserbeständigkeit unterstützen oder das Wärmemanagement steuern.

Auch der neu geschaffene Unternehmensbereich Consumer Brands spielt eine entscheidende Rolle für unseren profitablen Wachstumskurs.

Die **Transformation** der letzten Jahre hat das Geschäft **deutlich gestärkt**: ein klar fokussiertes Portfolio, starke Kernmarken mit globaler Strahlkraft und eine Organisation, die schneller, effizienter und näher am Konsumenten arbeitet.

Ende 2025 haben wir einen **wichtigen Schritt** vollzogen, der die Art und Weise, wie wir arbeiten, **nachhaltig verändern** wird. Wir haben die Marketing- und Forschungs- und Entwicklungsorganisationen von Consumer Brands grundlegend neu ausgerichtet – hin zu einer deutlich **stärkeren Regionalisierung**. Das ist ein sehr **wichtiger Schritt und größte Veränderung**, seit wir mit dem neuen Unternehmensbereich Consumer Brands vor drei Jahren gestartet sind.

Mit diesem neuen Set-up stärken wir die Regionen, erhöhen unsere **Nähe zu den Verbraucherinnen und Verbrauchern** und schaffen die Grundlage für **schnellere Entscheidungen** sowie eine deutlich **höhere Agilität**. Unser Ziel ist klar: Wir wollen näher an den Märkten sein, deren Bedürfnisse besser verstehen und Innovationen schneller dorthin bringen, wo sie von hoher Relevanz sind.

Bisher waren rund 90 Prozent unserer Teams global organisiert und etwa 10 Prozent in den Regionen verankert. Dieses Verhältnis haben wir nun deutlich verändert:

Heute arbeiten etwa 70 Prozent unserer Marketing- und F&E-Ressourcen in den Regionen – und nur noch 30 Prozent global. Das ist ein **fundamentaler Wandel**, der uns ermöglicht, regionale Marken gezielt zu stärken und schneller auf lokale Trends und Wünsche zu reagieren.

Gleichzeitig behalten wir eine starke globale Organisation, die weiterhin an langfristigen, strategisch wichtigen Innovationen arbeitet und Skaleneffekte dort realisiert, wo sie entscheidend sind.

So verbinden wir regionale Agilität mit globaler Exzellenz – und schaffen das beste aus beiden Welten.

Diese Neuaufstellung stärkt unsere Innovationskraft, erhöht unsere Geschwindigkeit im Markt und bringt uns näher zu den Menschen, für die wir unsere Produkte entwickeln.

Mit der neuen regionalisierten Struktur **stärken** wir die **Regionen** und **verbessern** damit die **Kundennähe**, die Umsetzungsgeschwindigkeit und die Markteinführungszeit. Dies trägt auch dazu bei, alle regionalen Marken in unserem Portfolio zu fördern.

Darauf bauen wir jetzt auf – mit Innovationen entlang globaler Trends, mit echter Technologiekompetenz und einer zunehmenden Nutzung von Digital- und KI-basierten Lösungen, die Entwicklung, Marketing und Markteinführung beschleunigen.

Was beide Bereiche vereint, ist ein klarer Fokus auf **Wertschöpfung** durch **Innovation**, **Kundennähe**, **Portfolioqualität** und gezielte **M&A-Aktivitäten**, die uns in wachstumsstarken Segmenten zusätzlich stärken.

Wir setzen unseren Weg fort: stark, fokussiert und mit **klarem Anspruch**, profitabel zu wachsen – heute und in Zukunft.

Bevor wir gleich zu Ihren Fragen kommen, möchte ich noch kurz über die **Fortschritte bei der Umsetzung unserer Strategie** sprechen.

Das letzte Jahr hat erneut gezeigt, dass wir **mit unserer Wachstumsagenda auf dem richtigen Weg** sind.

Wir haben unser **Markenportfolio weiterentwickelt**, die Wettbewerbsvorteile in den Bereichen **Innovation, Nachhaltigkeit und Digitalisierung** gestärkt, **Geschäftsprozesse** optimiert und unsere **Unternehmenskultur** gestärkt.

Im Rahmen des **aktiven Portfoliomanagements** haben wir unser Portfolio insbesondere durch die Veräußerung von Aktivitäten sowie durch Akquisitionen weiterentwickelt.

Der Verkauf des **Handelsmarkengeschäfts in Nordamerika**, der im Frühjahr 2025 erfolgreich abgeschlossen wurde, bildet den **Abschluss unserer Portfoliomaßnahmen**, die wir mit Beginn der Zusammenführung der ehemals getrennten Konsumentengeschäfte angekündigt hatten.

Insgesamt haben wir in diesem Prozess seit Anfang 2022 Marken und Aktivitäten mit einem Gesamtumsatz von etwas **mehr als 1 Milliarde Euro** veräußert oder eingestellt.

Der Ausbau des Portfolios durch gezielte **Akquisitionen** ist ebenfalls ein integraler Bestandteil unserer Wachstumsagenda Henkel.

Hier haben wir für den Unternehmensbereich Adhesive Technologies im Jahr 2025 unter anderem eine Vereinbarung zur Übernahme des Schweizer Unternehmens **ATP Adhesive Systems** unterzeichnet.

Die Unternehmensgruppe ist ein führender Anbieter von leistungsstarken, wasserbasierten Spezialklebebander für eine Vielzahl von Endmärkten, darunter Automobil, Elektronik, Medizin, Bauwesen und grafische Anwendungen.

Das Unternehmen erzielte im Geschäftsjahr 2025 einen Umsatz von rund 270 Millionen Euro.

Im Februar 2026 haben wir zudem eine Übereinkunft erzielt, die niederländische **Stahl Gruppe** zu erwerben. Das Unternehmen ist ein globaler Anbieter von Hochleistungs-Spezialbeschichtungen für flexible Materialien und beliefert weltweit führende Unternehmen in den Bereichen Automobil, Mode & Lifestyle sowie Verpackungen. Das Unternehmen erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2025 einen Umsatz von rund 725 Millionen Euro.

Und gerade Anfang dieser Woche haben wir auch den Unternehmensbereich **Consumer Brands** durch einen Zukauf gezielt gestärkt. Wir haben eine Vereinbarung zur Übernahme von „**Not Your Mother's**“, eine der führenden Haarpflege- und Styling-Konsumentenmarken in Nordamerika, unterzeichnet. Damit stärken wir unsere Position im Haarpflegegeschäft, eine der Kernkategorien in unserem Unternehmensbereich Consumer Brands.

„Not Your Mother’s“ ist eine erfolgreiche, schnell wachsende Haarmarke mit einem breiten Angebot an Shampoos, Conditionern, Treatments und Stylingprodukten. Im Geschäftsjahr 2025 erzielte die Marke mit einem zweistelligen Wachstum und hoher Profitabilität einen Umsatz von rund 190 Mio. Euro.

Die **jüngsten Transaktionen**, die noch unter dem Vorbehalt üblicher Vollzugsbedingungen sowie kartellrechtlicher Genehmigungen stehen, repräsentieren zusammen **rund 1,2 Milliarden Euro zusätzlichen Umsatz** und erhöhen das Wachstumspotenzial für das weltweit führende Adhesive Technologies-Geschäft sowie den Unternehmensbereich Consumer Brands.

Henkel hat auch 2025 zahlreiche **Innovationen** auf den Markt gebracht, die wichtige Trends aufgreifen und Mehrwert für die Kunden und Konsument:innen schaffen.

Im Konsumgütermarkt sind Innovationen ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um sich vom Wettbewerb abzusetzen.

Ein Beispiel ist die neue **Creme Supreme** Coloration von Schwarzkopf. Inspiriert von professionellen Anwendungen im Salon haben wir mit dieser Marke eine **neue Technologie** entwickelt, die die Haarstruktur durch Mikroverbindungen stärkt und pflegt.

Diese halten die Haarfasern besser zusammen und bilden eine besondere Schutzschicht um das Haar. Das Ergebnis ist wesentlich weniger Haarbruch, eine der Hauptsorgen von Konsumenten beim Haare färben.

Auch für den Unternehmensbereich **Adhesive Technologies** sind Innovationen ein zentraler Erfolgstreiber. Daher investieren wir hier konsequent, um uns erfolgreich im Wettbewerb zu positionieren. Im Mittelpunkt steht der gezielte Ausbau des Netzwerkes aus **hochmodernen Forschungs- und Innovationszentren**. Bislang hat Henkel solche „Inspiration Center“ in Düsseldorf, im indischen Mumbai sowie in New Jersey in den USA.

Darüber hinaus wurde 2025 das Inspiration Center in Shanghai für den asiatisch-pazifischen Raum eröffnet. Dort wurden 60 Millionen Euro investiert.

Mehr als 500 Forscher und Entwickler sind in dem neuen Zentrum zusammen mit Kunden aus verschiedenen Branchen tätig.

Eine der Prioritäten von Henkel im Bereich **Nachhaltigkeit** liegt weiterhin darauf, Emissionen entlang der Wertschöpfungskette zu senken. Unser Ziel ist es, bis 2045 unsere Scope 1, 2 und 3 Treibhausgasemissionen um 90 Prozent im Vergleich zum Basisjahr 2021 zu verringern und damit **Net-Zero** zu erreichen.

In allen drei Scope-Dimensionen haben wir im letzten Jahr Fortschritte gemacht und konnten unsere Emissionen bereits um 29 Prozent reduzieren. Auch in international anerkannten **Nachhaltigkeitsratings** haben wir uns weiter verbessert. Unter anderem erhielten wir bei der CDP-Bewertung 2025 erstmals die Note A im Bereich Klima. Auch in der aktuellen EcoVadis-Bewertung konnten wir uns weiter verbessern und wurden erneut mit Gold ausgezeichnet.

Im Bereich **Digitalisierung** hat Henkel ebenfalls weiter Fortschritte gemacht. Im Jahr 2025 waren die großen Fortschritte im Bereich der **Künstlichen Intelligenz**.

Wir setzen KI-Technologien vielfach in der betrieblichen Praxis ein. Das gilt für das Industriegeschäft ebenso wie im Konsumgüterbereich. So haben wir im Jahr 2025 den ersten generativen, KI-gestützten TV-Spot in Deutschland lanciert und damit Persils ikonische Weiße Dame in eine neue Ära überführt.

Außerdem findet Künstliche Intelligenz beispielsweise Anwendung in der Automatisierung von Prozessen in den Labors unserer Klebstoffentwicklung.

Bei der Batteriefertigung unterstützen wir unsere Kunden durch KI-gestützte Simulation und innovative Debonding-Lösungen dabei, Entwicklungszeiten und -kosten zu reduzieren und die Leistung zu optimieren.

Im Rahmen seiner langfristigen Wachstumsstrategie richtet Henkel seine Unternehmensbereiche fortwährend auf die Anforderungen dynamischer Märkte und sich verändernde Kundenerwartungen aus, um mit **zukunftsfähigen Strukturen und Prozessen** dauerhaft erfolgreich zu sein.

Wir haben im Frühjahr 2025 angekündigt zu prüfen, die beiden Unternehmensbereiche Adhesive Technologies und Henkel Consumer Brands in Deutschland und in weiteren ausgewählten Ländern in **eigenständige rechtliche Einheiten** zu überführen. Dieser Schritt steht auch im Zusammenhang mit den Vorbereitungen für die SAP S/4HANA-Migration. Der Vorstand hat diesen Vorschlag mit den relevanten Aufsichtsgremien eingehend erörtert und abgestimmt.

Demnach sollen zunächst in Deutschland eigene rechtliche Einheiten für die beiden bestehenden Unternehmensbereiche etabliert werden.

Damit verfolgen wir das Ziel, unsere **Prozesse und Strukturen agiler aufzustellen** sowie die zukünftigen Bedürfnisse der Geschäfte und die Wachstumsagenda des Konzerns zu unterstützen. Die strategische und operative **Steuerung des Konzerns** und der Unternehmensbereiche bleiben **unverändert**. Der Vorschlag wird der Hauptversammlung 2026 zur Entscheidung durch die Aktionäre vorgelegt.

Bei Henkel bildet die starke **Unternehmenskultur** das Fundament für die Agenda für ganzheitliches Wachstum.

Sie lebt von vertrauensvoller Zusammenarbeit über Bereiche, Ländergrenzen und Teams hinweg und davon, dass die Mitarbeitenden Raum für Verantwortung und Gestaltung erhalten.

Eine solche Kultur muss kontinuierlich aktiv gefördert werden.

Um ein Bild von der Einschätzung unsere Teams zu haben, führen wir seit mehreren Jahren sogenannte Pulse Checks durch – einmal monatlich mit 5.000 zufällig ausgewählten Teilnehmern. Diese anonymen Befragungen geben wertvolle Einblicke in Themen wie Zusammenarbeit, Verantwortung, Innovation, Vielfalt und die Ausrichtung auf unsere langfristige Strategie.

Die Ergebnisse aus dem Jahr 2025 zeigen: Wir haben hier deutliche Fortschritte erzielt. Das bestätigt, dass die vielfältigen Initiativen und Maßnahmen der letzten Jahre Wirkung zeigen und unsere Unternehmenskultur kontinuierlich gestärkt wird.

Meine Damen und Herren,

2025 war ein **erfolgreiches Jahr**, in dem wir erneut große Herausforderungen gemeistert haben und dennoch bedeutende Fortschritte erzielt haben.

Wir haben unsere **finanziellen Ziele** weitestgehend erreicht. Wir haben unsere **Agenda für ganzheitliches Wachstum** in allen strategischen Dimensionen konsequent umgesetzt und den **Zusammenschluss unserer Konsumgütergeschäfte** erfolgreich abgeschlossen.

Wir sind auf dem **richtigen Weg** und die Transformation des Unternehmens zeigt greifbare Ergebnisse.

Nun liegt ein spannendes Jahr 2026 vor uns, in dem wir unseren **150. Geburtstag** feiern. Natürlich sind wir stolz auf unsere Vergangenheit, aber das ist für uns kein Grund stehenzubleiben, sondern Ansporn für den Weg, der vor uns liegt: Wir sind bereit für die Zukunft!

Damals wie heute schöpfen wir aus unserem **Pioniergeist**, um zukunftsweisende Produkte und Lösungen für die Generationen von morgen zu entwickeln.

Ganz im Sinne unseres Purpose: **Pioneers at heart for the good of generations.**

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit. Marco Swoboda und ich beantworten nun gerne Ihre Fragen.

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.