

Henkel 2020⁺

Unsere strategischen Prioritäten für die Zukunft

Hans Van Bylen / Carsten Knobel

Pressekonferenz, 17. November 2016

| Disclaimer

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 ähnlichen 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.

| Was wir Ihnen heute vorstellen

- Starke Ausgangsposition basierend auf einem ausgewogenen Portfolio
- Hervorragende finanzielle Performance
- Ambition, weiterhin attraktive Erträge zu erwirtschaften
- Konsistente Kapitalallokation unterstützt unsere Ambition
- Klare Wachstumsstrategie für die Zukunft

| Agenda

— | **Starke Ausgangsposition** —

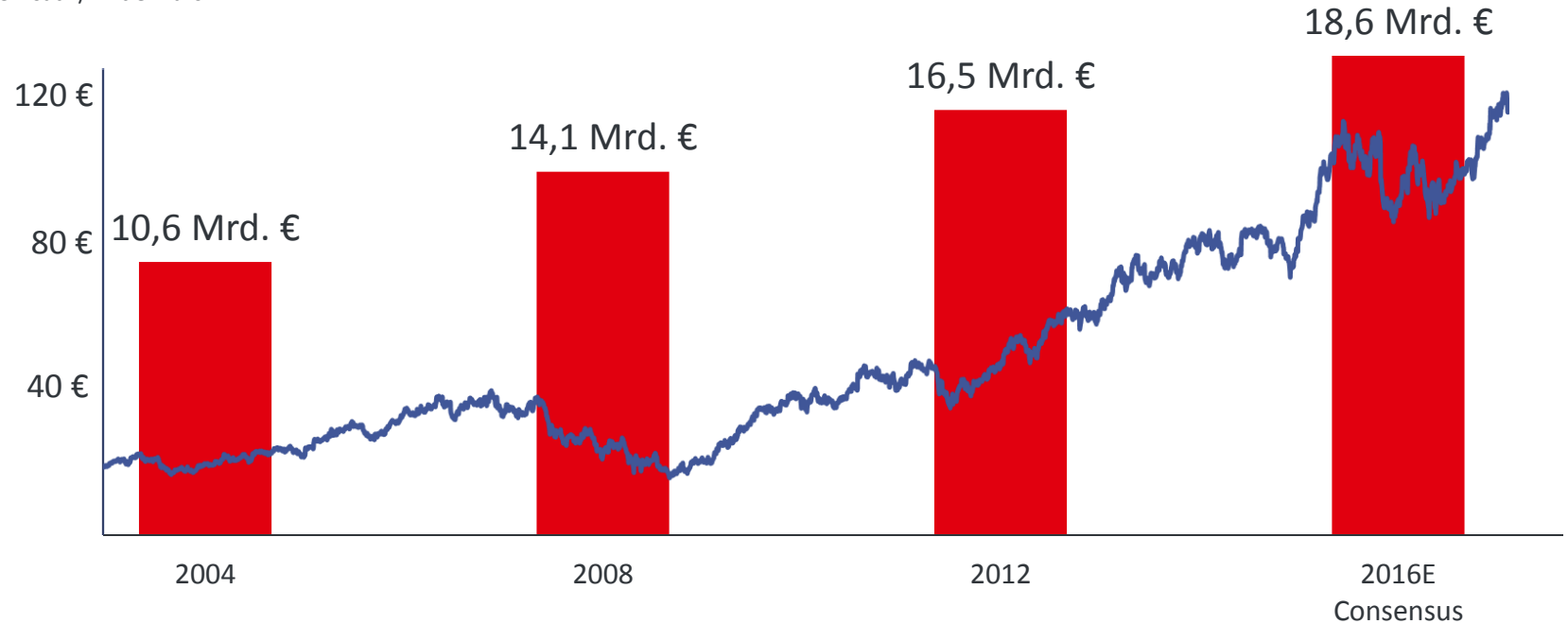
— | Hohe Ambitionen —

— | Klare Strategie —

— | Attraktive Erträge —

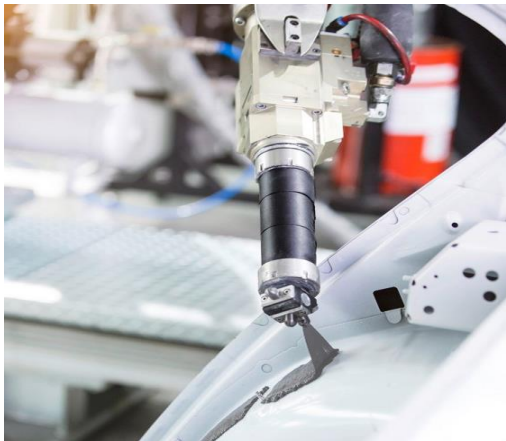
Kontinuierlich starke Entwicklung

Umsatz / Aktienkurs



Ausgewogenes Portfolio mit starken Marken...

Adhesive Technologies



LOCTITE
TEROSON
BONDERITE

Beauty Care




Schwarzkopf
syoss



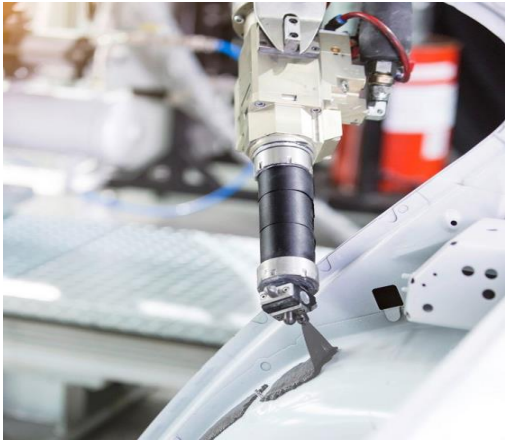
Laundry & Home Care



Persil
Purex


| ...in attraktiven Märkten

Adhesive Technologies



Global führende
Positionen
#1 global

Beauty Care



Führende Kategorie- / Länderpositionen
#3 Haarcolorationen
#3 Hair Professional

Laundry & Home Care



#1 Europa
#2 Nordamerika / MEA

| Überzeugende Akquisitionen

Adhesive Technologies



Beauty Care

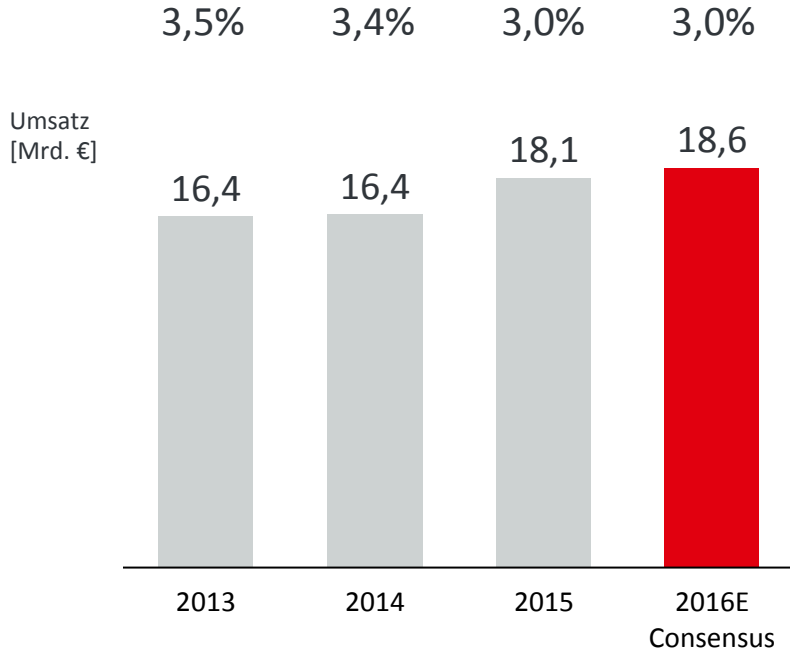


Laundry & Home Care



Starkes Umsatzwachstum – Märkte übertroffen

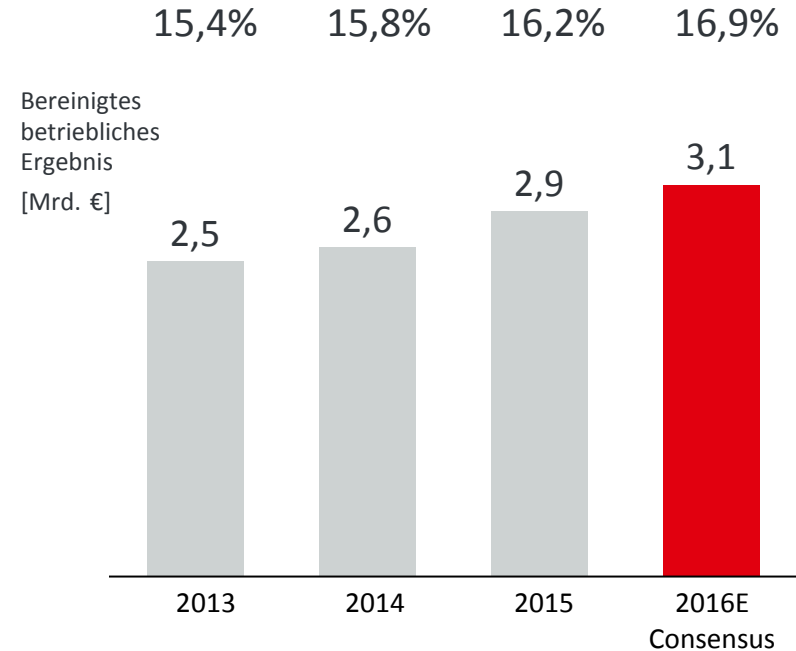
Org. Umsatzwachstum



- Kontinuierliches org. Wachstum
- Überproportionaler Beitrag der Wachstumsmärkte
- Nominales Wachstum deutlich von negativen Wechselkurseffekten beeinflusst
- Ergänzende Akquisitionen in allen Unternehmensbereichen

Deutliche Margensteigerung – Ergebnis bei über 3 Mrd. €

Bereinigte EBIT-Marge



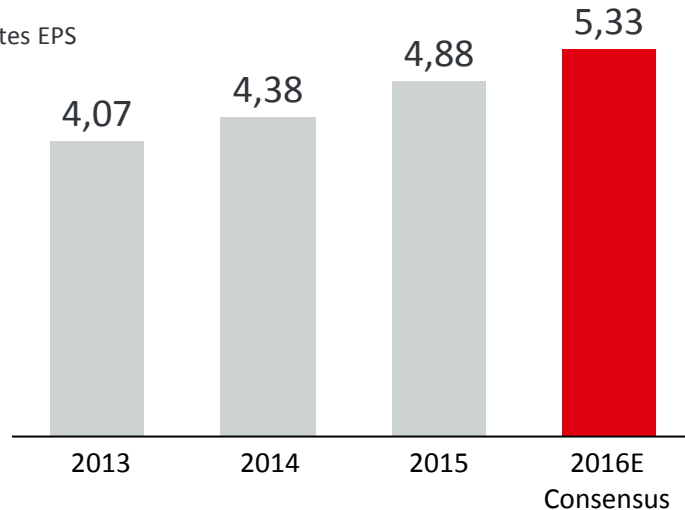
- Kontinuierliche Steigerung der Profitabilität
- Beitrag aller Unternehmensbereiche
- Starker Anstieg der Bruttomarge
- Steigender Beitrag aus SG&A im Jahr 2016

Kontinuierlich hohes EPS-Wachstum

Bereinigtes EPS-Wachstum

10,0% 7,6% 11,4% 9,2%

Bereinigtes EPS
[€]



- Hervorragende Ergebnisqualität
- Organische Performance als wesentlicher EPS-Treiber
- Getragen von Umsatz- und Margensteigerung
- Deutlicher Einfluss negativer Wechselkurseffekte

Anspruchsvolle Ziele 2016: Deutliche Fortschritte

Negative Wechselkurseffekte beeinflussen alle Zielgrößen

Finanzziele 2016

Umsatz

20 Mrd. €



- Starkes org. Wachstum (3,2%), Märkte übertroffen
- Unterstützt durch kleinere und mittlere Akquisitionen

**Umsatz
Wachstums-
märkte**

10 Mrd. €



- Überproportionales Wachstum (7,1%)
- Begrenzter Einfluss von Akquisitionen

**Ber. EPS-
Wachstum***

10% CAGR



- Ausgezeichnetes EPS-Wachstum
- Grundlage für hohen Free Cashflow

Was wir bisher erreicht haben

* je Vorzugsaktie

| Starkes globales Team...

Engagement und Vielfalt der Mitarbeiter als Schlüssel für unseren Erfolg

- Hohe Vielfalt in allen Diversity-Dimensionen
- Hohe Priorität von Mitarbeiterführung und -entwicklung
- Talentierter Nachwuchs weltweit
- Leistungsbasiertes Vergütungssystem
- „Winning Culture“



| ...verbunden durch eine starke Unternehmenskultur

Nachhaltig Werte schaffen

Unternehmenszweck

Führend mit unseren Innovationen, Marken und Technologien

Vision

Unsere Kunden und Konsumenten in aller Welt schätzen uns als zuverlässigen Partner mit führenden Positionen in allen relevanten Märkten und Kategorien und einem leidenschaftlichen Team mit gemeinsamen Werten

Mission

Kunden und Konsumenten – Mitarbeiter – Wirtschaftlicher Erfolg – Nachhaltigkeit – Familienunternehmen

Werte

| Agenda

Starke Ausgangsposition

Hohe Ambitionen

Klare Strategie

Attraktive Erträge

| In einem sich verändernden Marktumfeld...

Globalisierung

Vielschichtiges und zunehmend vernetztes Marktumfeld

Digitalisierung

Beschleunigte Digitalisierung mit rasanter Technologieentwicklung

VUKA

Märkte mit einem hohen Maß an Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz

Nachhaltigkeit

Zunehmendes Bewusstsein für Ressourcenknappheit und gesellschaftliche Verantwortung

| ...haben wir uns viel vorgenommen

- Profitables Wachstum und attraktive Erträge erzielen
- Kundenorientierter, innovativer und agiler werden
- Digitale Transformation in allen Geschäftsaktivitäten vorantreiben
- Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette fördern
- Portfolio durch wertsteigernde Akquisitionen stärken

Profitables Wachstum und attraktive Erträge

Finanzziele 2020

Organisches Umsatzwachstum

2 – 4%

(Durchschnitt 2017 – 2020)

Bereinigtes EPS-Wachstum

7 – 9%

(CAGR 2016 – 2020, je Vorzugsaktie)

Bereinigte EBIT-Marge

Weitere Verbesserung der ber. EBIT-Marge

Free Cashflow

Weitere Steigerung des Free Cashflow

| Agenda

Starke Ausgangsposition

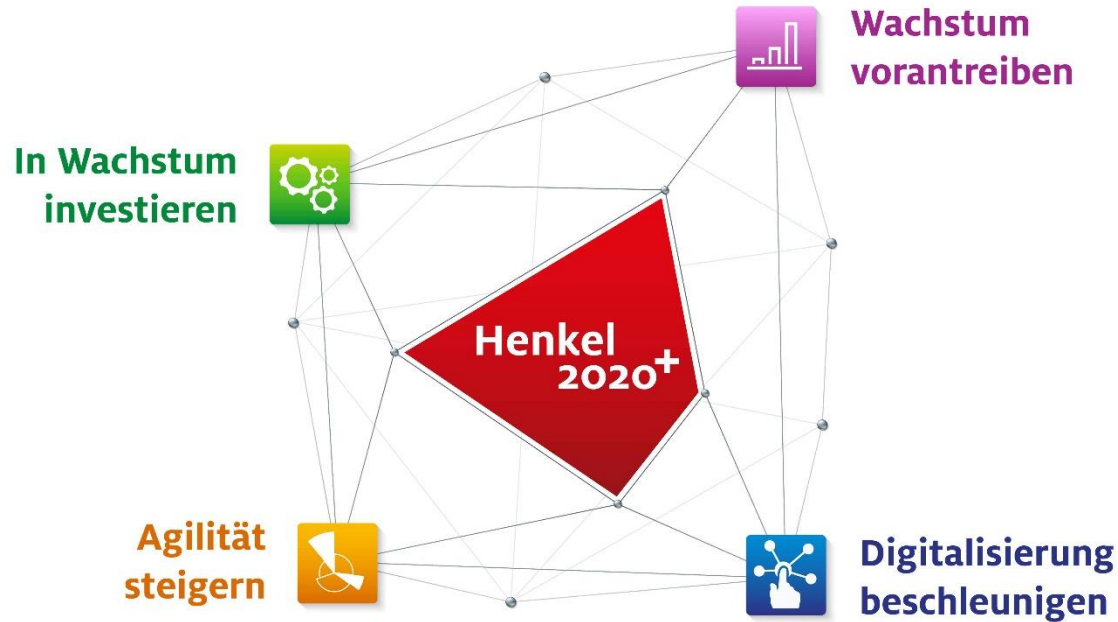
Hohe Ambitionen

Klare Strategie

Attraktive Erträge

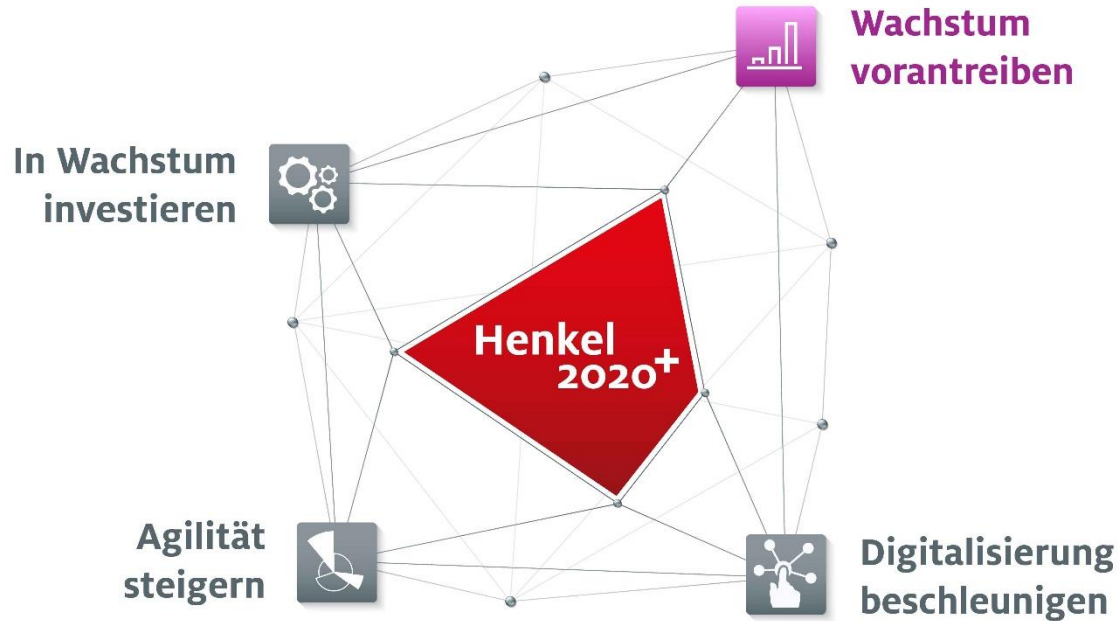
Klare Wachstumsstrategie

Henkel 2020+: Strategische Prioritäten



Klare Wachstumsstrategie

Henkel 2020+: Strategische Prioritäten





Wachstum vorantreiben

- Starke Kunden- und Konsumentenbindung
- Führende Marken und Technologien
- Überzeugende Innovationen und Services
- Neue Wachstumstreiber



Starke Kunden- und Konsumentenbindung

- Kundenfokus durch „Multi-level Engagement“ verstärken
- Wachstum mit Top-Kunden durch vertiefte Partnerschaften beschleunigen
- Einzigartige Kundenerlebnisse schaffen
- Wachstumspotenziale erschließen, Bedürfnisse spezifischer Zielgruppen noch besser erfüllen





Führende Marken und Technologien

- Zielgerichtet in unsere Top-Marken investieren
- Anteil der 10 größten Marken am Gesamtumsatz auf 75 Prozent steigern
- Wettbewerbsvorteile durch die Entwicklung neuer Technologien schaffen
- Mehr maßgeschneiderte Produkte und Lösungen für verschiedene Industriesegmente anbieten

LOCTITE

TECHNOMELT

TEROSON

SYOSS

Schwarzkopf



Purex

Persil



Überzeugende Innovationen und Services

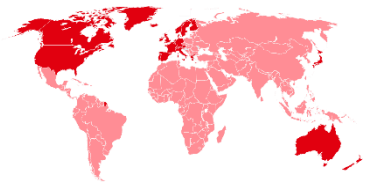
- Mehr wertsteigernde Innovationen entwickeln
- Umsatzanteil der Top-Innovationen erhöhen
- Innovationskraft stärken, neue Innovationszentren in Düsseldorf und Shanghai in Planung
- Produktangebote um wertsteigernde Service-Leistungen erweitern





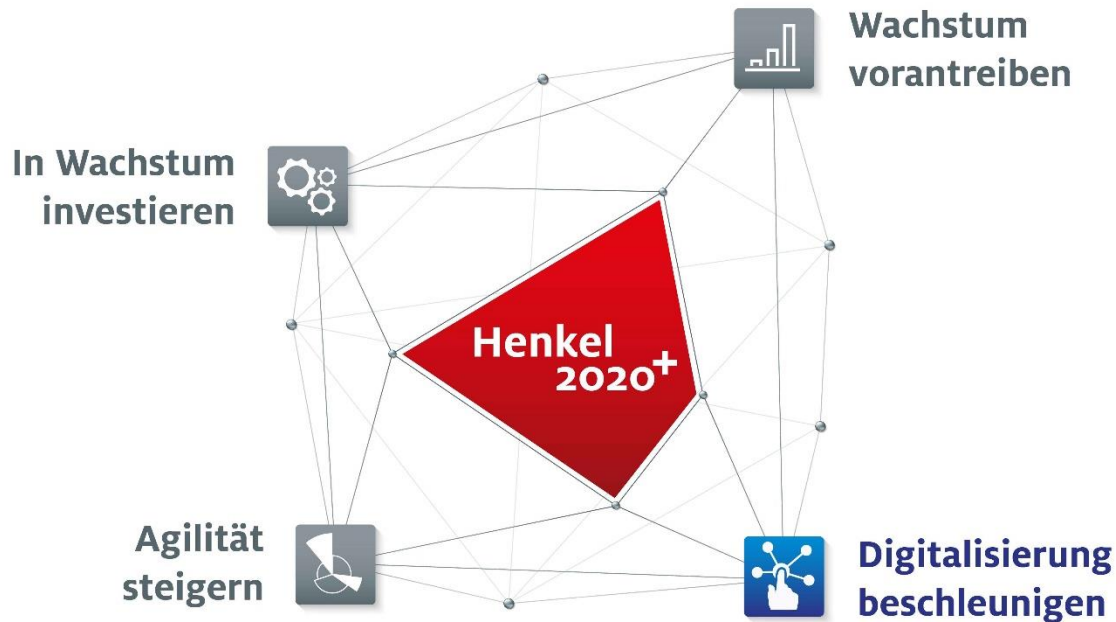
Neue Wachstumstreiber

- Position in reifen Märkten ausbauen und in Wachstumsmärkten überdurchschnittlich wachsen
- „White Spots“ in Kernmärkten schließen und durch gezielte Akquisitionen in angrenzende Kategorien expandieren
- In Start-Ups mit digitaler oder technologischer Expertise investieren – Venture Capital-Fonds mit einem Volumen von bis zu 150 Mio. Euro



Klare Wachstumsstrategie

Henkel 2020+: Strategische Prioritäten



Digitalisierung beschleunigen

- Digitale Geschäfte vorantreiben
- Industrie 4.0 ausbauen
- Digitale Transformation

Digitale Geschäfte vorantreiben

- Austausch mit Kunden und Konsumenten, Geschäftspartnern und Lieferanten digitalisieren
- „Digital“ erzielten Umsatz auf mehr als 4 Mrd. Euro verdoppeln
- Stärkeren Fokus auf „Omni-Channel“-Angebote und E-Commerce-Plattformen setzen
- Einsatz digitaler Medien deutlich erhöhen





Industrie 4.0 ausbauen

- Gesamten Prozess von Planung, Einkauf, Produktion und Lieferung digitalisieren
- Service-Level für Kunden erhöhen
- Produktionsstandorte durch vorausschauende Instandhaltung effizienter nutzen
- Produktions- und Logistikprozesse durch optimierte Vorhersage der Nachfrage verbessern





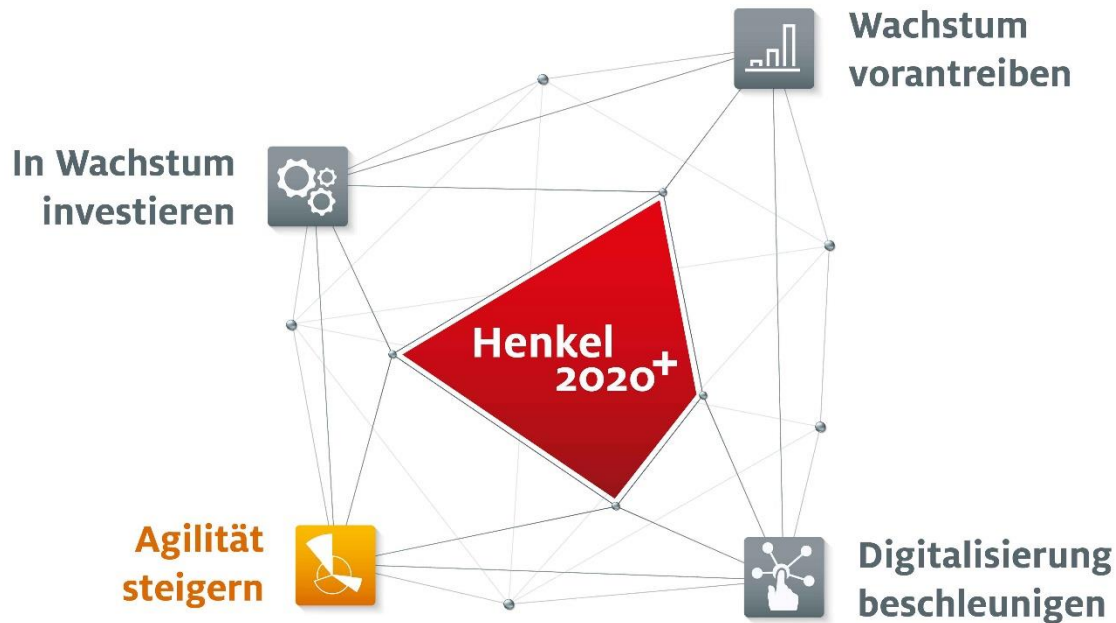
Digitale Transformation

- Fähigkeiten unserer Mitarbeiter stärken
- Digitale Schulungs- und Entwicklungsprogramme ausweiten
- „Test and Learn“-Mentalität stärken
- Position eines unternehmensweit verantwortlichen „Chief Digital Officers“ schaffen



Klare Wachstumsstrategie

Henkel 2020+: Strategische Prioritäten





Agilität steigern

- Motivierte und engagierte Mitarbeiter
- Beschleunigte Einführungen im Markt
- Smart Simplicity



Motivierte und engagierte Teams

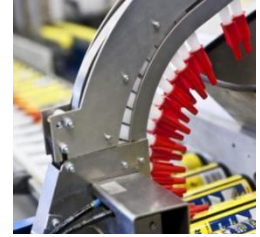
- Unternehmerisches Denken unserer Mitarbeiter fördern
- Entscheidungsfreiheiten der Teams ausweiten
- Bereitschaft für ständige Veränderungen sowie Anpassungsfähigkeit erhöhen
- Leistungskultur weiter stärken





Beschleunigte Einführungen im Markt

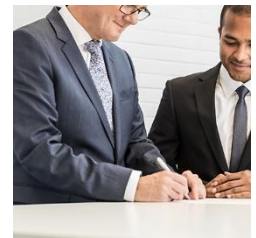
- Einführungszeit für Innovationen verkürzen
- Kunden- und Konsumentenbedürfnisse noch besser antizipieren
- „Minimum Viable Product“-Ansatz ausweiten
- Marktdurchdringung und -eintritt beschleunigen





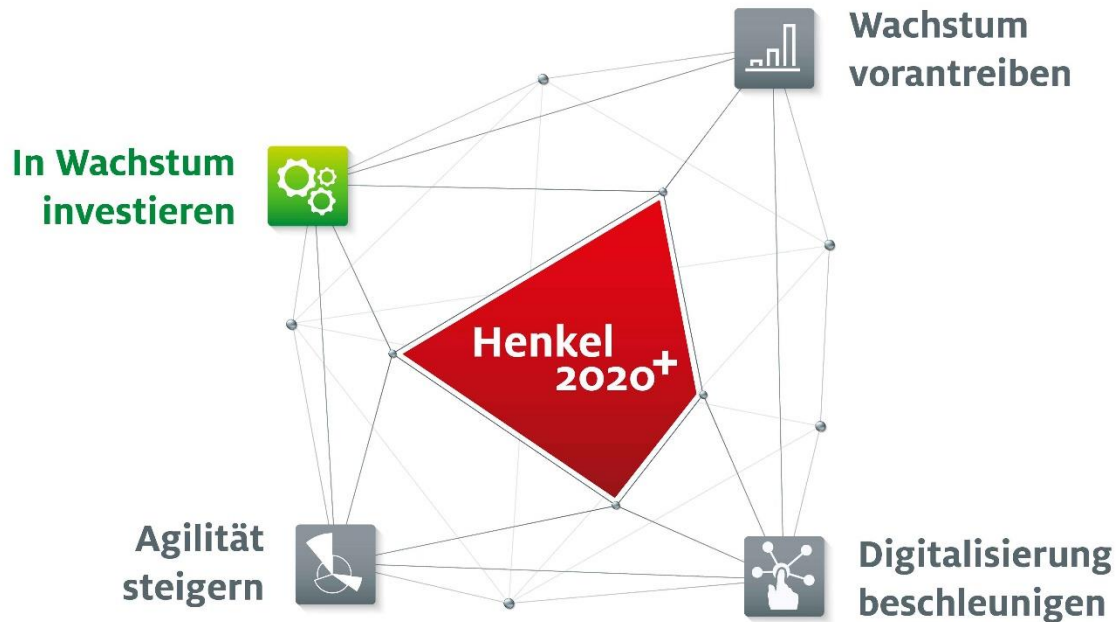
Smart Simplicity

- Flexiblere Geschäftsmodelle – angepasst an die dynamischen Märkte – entwickeln
- End-to-End-Prozesse etablieren und Arbeitsabläufe optimieren
- Exzellente M&A-Integration und Synergien nutzen



Klare Wachstumsstrategie

Henkel 2020+: Strategische Prioritäten





| In Wachstum investieren

- **Optimierter Ressourceneinsatz**
Kostenmanagement und Budgetallokation verbessern
- **Net Revenue Management**
Effizienz der Promotion-Aktivitäten erhöhen
- **Hocheffiziente Strukturen**
Shared Service Center weiterentwickeln, Produktions- und Lagernetzwerk optimieren
- **ONE! Global Supply Chain**
Einführung in allen Regionen fortsetzen, erstklassiges Service-Level bieten

Unsere strategischen Prioritäten

In Wachstum investieren

Optimierter Ressourceneinsatz
Net Revenue Management
Hocheffiziente Strukturen
ONE! Global Supply Chain

Agilität steigern

Motivierte und engagierte Teams
Beschleunigte Einführungen im Markt
Smart Simplicity



Wachstum vorantreiben

Starke Kunden- und Konsumentenbindung
Führende Marken und Technologien
Überzeugende Innovationen und Services
Neue Wachstumstreiber

Digitalisierung beschleunigen

Digitale Geschäfte vorantreiben
Industrie 4.0 ausbauen
Digitale Transformation

| Agenda

Starke Ausgangsposition

Hohe Ambitionen

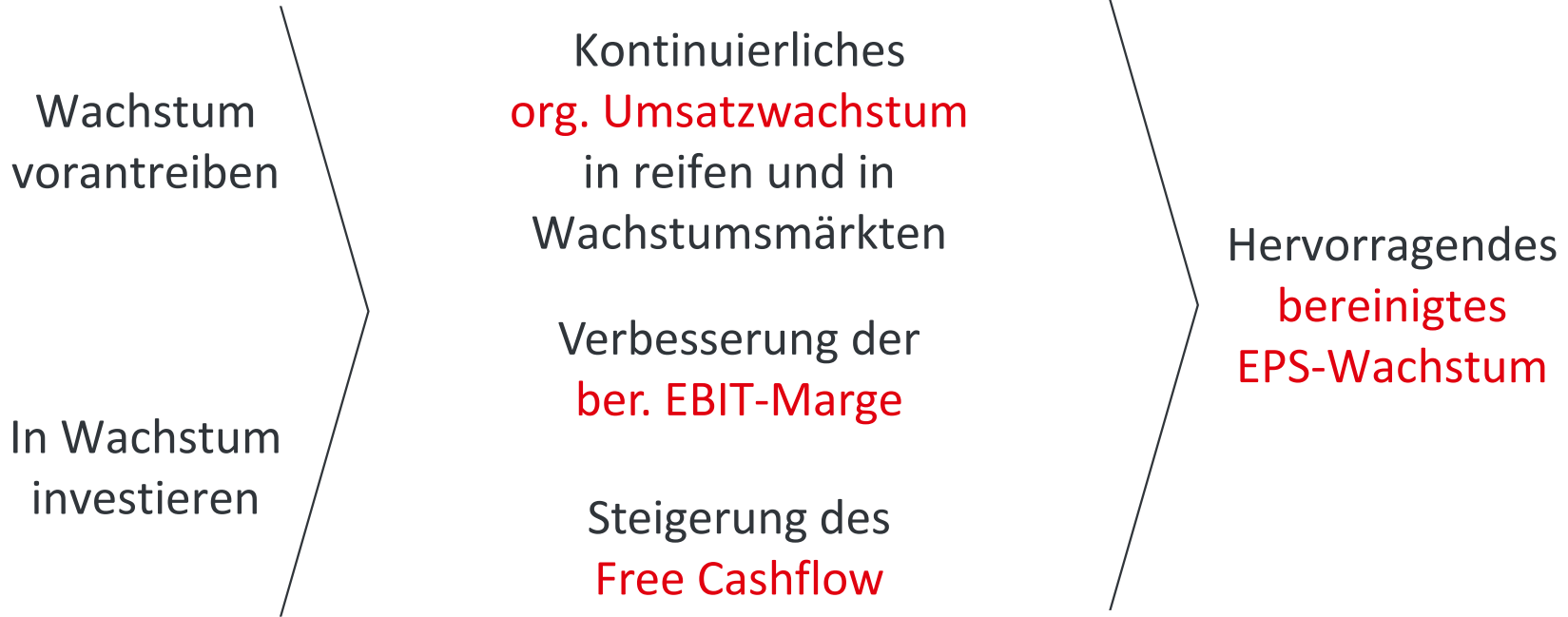
Klare Strategie

Attraktive Erträge

| Attraktive Erträge

- Ambition, weiterhin attraktive Erträge zu erwirtschaften
- Klar definierte Initiativen, um in zukünftiges Wachstum zu investieren
- Konsistente Kapitalallokation unterstützt unsere Ambition

| Ambition, weiterhin attraktive Erträge zu erwirtschaften



Ambition, weiterhin attraktive Erträge zu erwirtschaften

Organisches Umsatzwachstum

2 – 4%

(Durchschnitt 2017 – 2020)

-
- Org. Umsatzwachstum getragen von allen Unternehmensbereichen
 - Marktanteile ausbauen
 - Überproportionales Umsatzwachstum in Wachstumsmärkten
 - Wachstum auch in reifen Märkten

Ambition, weiterhin attraktive Erträge zu erwirtschaften

Bereinigtes EPS-Wachstum

7 – 9%

(CAGR 2016 – 2020, je Vorzugsaktie)

- Organische Performance als wesentlicher EPS-Treiber
- Aktives Portfolio-Management, inkl. kleinerer und mittlerer Akquisitionen
- Kontinuierliche Anpassung unserer Strukturen an den Markt
- Wechselkurseffekte berücksichtigt
- Aktienrückkauf nicht berücksichtigt

Ambition, weiterhin attraktive Erträge zu erwirtschaften

Bereinigte EBIT-Marge

Weitere Verbesserung der
bereinigten EBIT-Marge

- Bruttomarge kontinuierlich verbessern
- SG&A-Ausgaben weiter optimieren
- Synergien aus Akquisitionen realisieren

Ambition, weiterhin attraktive Erträge zu erwirtschaften

Free Cashflow

Weitere Steigerung des
Free Cashflow

-
- Ausgezeichnete Cash-Generierung in der Vergangenheit
 - Getrieben durch betriebliches Ergebnis
 - Getragen durch verbessertes Net Working Capital
 - Unterstützt durch „Asset Light“-Struktur

Finanzziele 2020

Organisches Umsatzwachstum

2 – 4%

(Durchschnitt 2017 – 2020)

Bereinigtes EPS-Wachstum

7 – 9%

(CAGR 2016 – 2020, je Vorzugsaktie)

Bereinigte EBIT-Marge

Weitere Verbesserung der ber. EBIT-Marge

Free Cashflow

Weitere Steigerung des Free Cashflow

| Ambition, weiterhin attraktive Erträge zu erwirtschaften

Wachstum
vorantreiben

In Wachstum
investieren



Kontinuierliches
org. Umsatzwachstum
in reifen und in
Wachstumsmärkten

Verbesserung der
ber. EBIT-Marge

Steigerung des
Free Cashflow

Hervorragendes
**bereinigtes
EPS-Wachstum**

| Optimierter Ressourceneinsatz

- Neuer Ansatz, um Kostenmanagement zu optimieren
- Budgetallokation verbessern, auf wertsteigernde Ausgaben fokussieren
- Reinvestieren, um Wachstum voranzutreiben



Net Revenue Management

- Effizienz der Promotion-Aktivitäten erhöhen
- Bestehende Kategorien weiter ausbauen und gemeinsam mit Handelspartnern neue Kategorien entwickeln
- Win-Win-Situationen durch stärkere Differenzierung schaffen





Hocheffiziente Strukturen

- Weiterentwicklung der Shared Services
- Weltweites Produktions- und Logistiknetzwerk weiter optimieren und konsolidieren
- Synergien durch jüngste Akquisitionen





ONE! Global Supply Chain

- Einführung in allen Regionen fortsetzen
- Fokus auf erstklassiges Service-Level
- Gesamtkosten für Lieferkette optimieren, indem geschäftsübergreifende Synergien genutzt werden



| Konsistente Kapitalallokation unterstützt Ambition

Starke Cash-Quellen

Exzellente
Free Cashflow-
Generierung

Erheblicher
finanzieller
Spielraum

Konsistente Kapitalallokation

Investitionen
Akquisitionen
Dividenden



Konsistente Kapitalallokation: Investitionen

- Capex um ~50% erhöhen, auf ~3 Mrd. € bis 2020
- Signifikante Investitionen in Wachstumsinitiativen, Innovationen, Infrastruktur und IT
- Investitionen in Digitalisierungsprojekte erhöhen
- Venture Capital-Fonds mit einem Volumen von bis zu 150 Mio. € aufsetzen



Konsistente Kapitalallokation: Akquisitionen

- Integraler Bestandteil unserer Strategie
- Portfolio stärken, sowohl im Kerngeschäft als auch in angrenzenden Kategorien
- Disziplinierter Ansatz
- Bekenntnis zu „Single A“-Rating



| Konsistente Kapitalallokation: Dividenden

- Etablierte Ausschüttungsquote
- Kontinuierliche Steigerung der Dividendenausschüttung
- Basierend auf einer starken Ergebnisqualität

| Attraktive Erträge

- Ambition, weiterhin attraktive Erträge zu erwirtschaften
- Klar definierte Initiativen, um in zukünftiges Wachstum zu investieren
- Konsistente Kapitalallokation unterstützt unsere Ambition

| Agenda

Starke Ausgangsposition

Hohe Ambitionen

Klare Strategie

Attraktive Erträge

| Wir haben uns viel vorgenommen

- Profitables Wachstum und attraktive Erträge erzielen
- Kundenorientierter, innovativer und agiler werden
- Digitale Transformation in allen Geschäftsaktivitäten vorantreiben
- Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette fördern
- Portfolio durch wertsteigernde Akquisitionen stärken

Klare Wachstumsstrategie

Henkel 2020+: Strategische Prioritäten

In Wachstum investieren

Optimierter Ressourceneinsatz
Net Revenue Management
Hocheffiziente Strukturen
ONE! Global Supply Chain

Agilität steigern

Motivierte und engagierte Teams
Beschleunigte Einführungen im Markt
Smart Simplicity



Wachstum vorantreiben

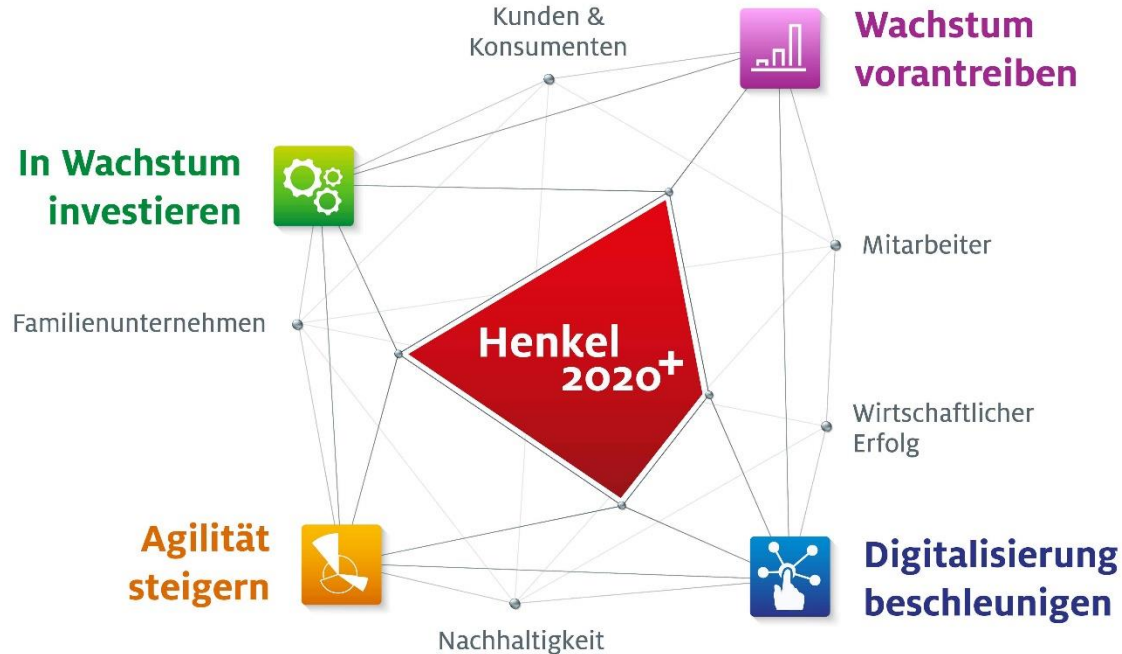
Starke Kunden- und Konsumentenbindung
Führende Marken und Technologien
Überzeugende Innovationen und Services
Neue Wachstumstreiber

Digitalisierung beschleunigen

Digitale Geschäfte vorantreiben
Industrie 4.0 ausbauen
Digitale Transformation

| Klare Wachstumsstrategie

Henkel 2020⁺: Strategische Prioritäten und Werte



| Wir gestalten unsere Zukunft: Henkel 2020⁺

- Starke Ausgangsposition basierend auf einem ausgewogenen Portfolio
- Hervorragende finanzielle Performance
- Ambition, weiterhin attraktive Erträge zu erwirtschaften
- Konsistente Kapitalallokation unterstützt unsere Ambition
- Klare Wachstumsstrategie für die Zukunft

| Vielen Dank!