



**Kasper Rorsted**  
Vorsitzender des Vorstands.

## Liebe Freunde des Unternehmens,

**12,3 %**

bereinigtes<sup>1)</sup> Umsatzrendite.

**+ 7 %**

organisches  
Umsatzwachstum.

**+ 47,6 %**

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

2010 war ein hervorragendes Jahr für Henkel. Erstmals in unserer Unternehmensgeschichte haben wir ein Geschäftsjahr mit einer bereinigten<sup>1)</sup> Umsatzrendite von mehr als 12 Prozent abgeschlossen. Organisch stieg der Umsatz um 7 Prozent; und das bereinigte<sup>1)</sup> Ergebnis je Vorzugsaktie legte um 47,6 Prozent zu. Damit sind wir auf gutem Weg, unsere Finanzziele für das Jahr 2012 zu erreichen.

Wir haben in allen Geschäftsbereichen unsere Marktpositionen gegenüber unseren Wettbewerbern weiter verbessert, unsere Top-Marken gestärkt und die Geschäftsbeziehungen zu unseren Kunden weiter vertieft. Insbesondere in den Wachstumsmärkten konnten wir unsere Stellung weiter ausbauen, vor allem in Asien sowie im Nahen und Mittleren Osten. Zudem haben wir im gesamten Unternehmen einen umfassenden Prozess eingeleitet, um unsere Unternehmenskultur zu einer „Winning Culture“ weiterzuentwickeln, die sich an einer klaren, langfristigen Vision für Henkel ausrichtet: Global führend mit Marken und Technologien.

Die ausgezeichneten Ergebnisse des Jahres 2010 belegen: Wir haben unsere Hausaufgaben gemacht. Wir sind gestärkt aus der Krise hervorgegangen, weil wir uns frühzeitig auf den Wachstumsrückgang in der Weltwirtschaft eingestellt hatten. Daher konnten wir – mit veränderten Strukturen und verbesserten Prozessen – von der deutlichen Erholung der Weltwirtschaft profitieren. Insgesamt zeigt sich, dass Henkel durch die fortschreitende Globalisierung gewinnt und gestärkt wird.

### Wachstum in allen Bereichen und Regionen

Während die Wirtschaft in den USA eher verhalten wuchs, verzeichneten die Wachstumsregionen einmal mehr die stärkste positive Entwicklung. Die Industrieproduktion, die im Rezessionsjahr 2009 deutlich zurückgegangen war, hat 2010 wieder stark zugelegt. Besonders in Asien, vor allem in China, Südkorea und Taiwan, war die Erholung ausgeprägt. Unter den Industrienationen fiel Deutschland mit einem zweistelligen Wachstum der Industrieproduktion positiv auf und wurde so zum Wachstumsmotor Europas.

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

Mit Blick auf einzelne Branchen zeigte sich ein starkes Wachstum vor allem bei den Industriebranchen, die im Vorjahr noch deutlich rückläufig gewesen waren, zum Beispiel in der Automobil-, Metall- und Elektronikindustrie. Hingegen war beim privaten Konsum, der im Vorjahr vergleichsweise wenig zurückgegangen war, nur ein moderates Wachstum zu verzeichnen.

In diesem verbesserten, aber in manchen Märkten immer noch schwierigen Umfeld haben alle Unternehmensbereiche und Regionen einen wesentlichen Beitrag zu unserem Geschäftserfolg geleistet. Das ist nicht nur eine Folge der wirtschaftlichen Erholung, sondern vor allem das Ergebnis unserer strategischen Prioritäten

- Ausschöpfen unseres vollen Geschäftspotenzials,
- stärkere Konzentration auf unsere Kunden und
- Stärkung unseres globalen Teams.

Zum erfolgreichen Geschäftsjahr 2010 haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrem großen Einsatz entscheidend beigetragen. Für diese Leistung möchte ich ihnen im Namen des Vorstands herzlich danken!

### Ständige Anpassung unserer Strukturen

Gerade die vergangenen Jahre haben gezeigt, wie wichtig es ist, flexibel, entschieden und schnell auf Veränderungen zu reagieren. Auch wenn sich die wirtschaftliche Lage in den meisten Märkten wieder stabilisiert hat, so bleibt doch die Notwendigkeit, bestehende Strukturen ständig weiterzuentwickeln, um im internationalen Wettbewerb auch in Zukunft an der Spitze zu stehen. Wir haben daher im vergangenen Jahr wesentliche Veränderungen vorangetrieben.

So konnten wir den Integrationsprozess der National Starch-Geschäfte – der bisher größten Akquisition in unserer Firmengeschichte – erfolgreich abschließen. Durch weitere Verbesserungen in den Bereichen Einkauf, Personal und Logistik sowie den Ausbau unserer Shared Service Center in Bratislava, Slowakei, und in Manila, Philippinen, konnten wir Prozesse vereinfachen und die Effizienz weiter steigern. Auch die ständige Optimierung unserer Produktionsstandorte weltweit hat sich positiv auf die Wirtschaftlichkeit ausgewirkt.


Ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind und bleiben auch künftig die Wachstumsregionen, in denen wir auch 2010 wieder zweistellige Wachstumsraten erreichen konnten. In diesen Regionen erzielen wir inzwischen schon 41 Prozent unseres Gesamtumsatzes; und dort sind mittlerweile 53 Prozent unserer Mitarbeiter tätig.

Ebenso bedeutsam für den Geschäftserfolg sind unsere starken Marken. Wir haben unser Markenportfolio auch 2010 weiter optimiert und unsere Top-Marken gestärkt. Mittlerweile erzielen wir im Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel – angeführt von Persil – 81 Prozent<sup>1)</sup> unserer Umsätze mit den zehn stärksten Marken. Im Bereich Kosmetik/Körperpflege sind es sogar 89 Prozent. Hier hat sich Schwarzkopf mittlerweile zu einer Mega-Marke entwickelt, mit der wir 1,8 Milliarden Euro Umsatz im Jahr erzielen. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies erzielen wir 52 Prozent des Umsatzes mit unseren Top 10-Marken, darunter Loctite als stärkste Marke.

Besonders die neuen und innovativen Produkte leisten einen wesentlichen Beitrag zum Wachstum. Im Konsumgüterbereich erzielen wir rund 40 Prozent der Umsätze mit Produkten, die seit weniger als drei Jahren im Markt sind. Im Industriegeschäft, in dem die Entwicklungszeiten von Technologien mit unseren Kunden wesentlich langfristiger ausgerichtet sind, liegt die Quote der Produkte, die weniger als fünf Jahre im Markt sind, bei rund 24 Prozent.

### Stärkung unserer Unternehmenskultur

Wir haben im vergangenen Jahr einen Prozess gestartet, um unsere Unternehmenskultur weiterzuentwickeln. Die Internationalität und die Vielfalt in unserem Unternehmen erfordern eine starke, gemeinsame Kultur – mit einer klaren Vision und aktiv gelebten Werten, die Orientierung und Identifikation für die Mitarbeiter in aller Welt bieten. Unsere Vision, mit unseren Marken und Technologien global führend zu sein, formuliert einen klaren Leistungsanspruch für jeden Einzelnen im Unternehmen. Um dieses Ziel zu erreichen, richten alle Mitarbeiter bei Henkel ihr Handeln an fünf Werten aus: Kunden, Mitarbeiter, Wirtschaftlicher Erfolg, Nachhaltigkeit und Familie.

Doch nur wer die Werte kennt und versteht, kann sie auch zur Grundlage seines täglichen Handelns machen und damit dazu beitragen, unsere Ziele zu erreichen. Deshalb haben sich alle Henkel-Mitarbeiter in der zweiten Jahreshälfte 2010 mit der Vision und den neuen Werten auseinandergesetzt. In rund 5.000 Workshops haben sie erarbeitet, wie sie die Vision und Werte in ihrem Arbeitsalltag konkret umsetzen können. Wie wir unsere Werte Tag für Tag leben, erläutern wir anhand ausgewählter Beispiele in diesem Bericht. (Siehe  Seiten 12 bis 21.)

### Umsatz Top 10-Marken in %

Wasch-/Reinigungsmittel

81<sup>1)</sup>

Kosmetik/Körperpflege

89

Adhesive Technologies

52

41%

unseres Umsatzes erzielen wir in den Wachstumsregionen.

<sup>1)</sup> Top-Marken-Cluster.

Wir haben auch unser weltweit gültiges System zur Mitarbeiterbeurteilung konsequent an den fünf Werten ausgerichtet. So wurden bereits Ende 2010 die Leistungen und Entwicklungspotenziale von rund 9.000 Führungskräften nach diesen einheitlichen Kriterien bewertet. Damit stellen wir sicher, dass sich die Entscheidungen und die Leistungen unserer Führungskräfte konsequent an diesem Wertesystem orientieren.

Zusammen definieren die Vision und die Werte, wofür wir als Unternehmen weltweit stehen – als „One Henkel“. Um diese Entwicklung auch nach außen zu kommunizieren und die Marke Henkel zu stärken, führen wir ein neues Erscheinungsbild in Verbindung mit einem neuen Claim ein. Dieser Claim fasst zusammen, was uns charakterisiert und wofür wir stehen:



Was erwarten wir für das Jahr 2011? Um unser Geschäftspotenzial voll auszuschöpfen, werden wir unser Portfolio durch Veräußerung von Randgeschäften sowie nicht strategischer lokaler Marken weiter optimieren. Daneben werden auch weiterhin konsequente Kostenkontrolle, die Anpassung von Strukturen in den reifen Märkten und weitere Maßnahmen zur Effizienzsteigerung im gesamten Unternehmen wichtige Beiträge zur Zielerreichung leisten. Wesentliche Elemente dieses Prozesses sind der weitere Ausbau unserer Shared Service Center-Organisation und auch die stärkere Nutzung standardisierter Abläufe in allen Unternehmensbereichen und Funktionen.

Unsere starke Kundenorientierung in allen Geschäftsbereichen werden wir durch zahlreiche Projekte weiter vorantreiben. Für viele unserer Kunden und Konsumenten gewinnt an Bedeutung, wie wir die Nachhaltigkeit unseres Handelns gewährleisten. Henkel nimmt bereits eine führende Position bei nachhaltigem Handeln ein, die regelmäßig in internationalen Rankings bestätigt wird. Auf dieser Grundlage wollen wir 2011 unsere langfristige Nachhaltigkeitsstrategie weiterentwickeln.

Im Personalbereich wird 2011 – neben der Einführung eines neuen Vergütungssystems, das höhere Anreize für überdurchschnittliche Leistungen bietet – auch ein starker Fokus auf Talente gelegt. Insbesondere streben wir an, den Frauenanteil bei unseren Führungskräften weiter zu erhöhen.

Ende 2010 waren bereits rund 29 Prozent unserer Führungskräfte weiblich.

#### Ausblick 2011

Wir gehen für 2011 von einem weiteren Wachstum der Weltwirtschaft aus. Nach den deutlichen Wachstumssprüngen in vielen Abnehmerindustrien, insbesondere Anfang des Jahres 2010, rechnen wir für den Industriesektor mit einer Normalisierung des Wachstums. Für den privaten Konsum erwarten wir eine moderate Entwicklung.

Wir sind zuversichtlich, dass wir im Geschäftsjahr 2011 ein organisches Umsatzwachstum – bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen/Divestments – innerhalb einer Bandbreite von drei bis fünf Prozent erzielen werden. Für die bereinigte<sup>1)</sup> Umsatzrendite (EBIT) erwarten wir einen Anstieg auf etwa 13 Prozent. Das bereinigte<sup>1)</sup> Ergebnis je Vorzugsaktie soll sich um etwa zehn Prozent verbessern.

Einen wichtigen Beitrag zum Geschäftserfolg von Henkel haben auch 2010 wieder unsere Aufsichtsgremien geleistet. Daher möchte ich im Namen des gesamten Vorstands dem Aufsichtsrat und dem Gesellschafterausschuss für die konstruktive Begleitung durch das vergangene Geschäftsjahr danken.

Im Namen des gesamten Unternehmens bedanke ich mich auch bei unseren Aktionärinnen und Aktionären für ihr Vertrauen und für ihre Unterstützung. Unser besonderer Dank gilt unseren Kunden für ihr Vertrauen in unser Unternehmen, unsere Marken und unsere Technologien.

Wir sehen uns für die Zukunft gut gerüstet. Wir haben eine solide Finanzbasis, wir sind in den internationalen Märkten sehr gut positioniert, wir haben hoch motivierte Mitarbeiter, erfolgreiche Marken und eine starke Präsenz in den Wachstumsregionen. Wir werden 2011 unseren Transformationsprozess konsequent fortführen und damit die Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg unseres Unternehmens schaffen.

Düsseldorf, 28. Januar 2011

Kasper Rorsted  
Vorsitzender des Vorstands

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