

direkten Vorgesetzten. Während wir im Jahr 2010 ein Pilotprojekt dieses Mentoring-Programms in Russland gestartet haben, planen wir die weltweite Einführung übergreifender Mentoring-Programme für 2011.

Die im Jahr 2006 in Deutschland ins Leben gerufene „Charta der Vielfalt“ wurde Ende September 2010 in eine Öffentlich-Private-Partnerschaft überführt. Henkel ist eins der elf Gründungsmitglieder dieses Vereins. Die „Charta der Vielfalt“ ist ein grundlegendes Bekenntnis zu Vielfalt, Toleranz, Fairness und Wertschätzung in einer vorurteilsfreien Arbeitswelt. Deutschlandweit haben sich mit ihrer Unterschrift mittlerweile rund 870 Unternehmen den Inhalten der „Charta der Vielfalt“ verpflichtet.

Beschaffung

Im Geschäftsjahr 2010 hielten die außerordentlichen Preisschwankungen an den Beschaffungsmärkten an. Der Preisauftrieb bei den petrochemischen Derivaten setzte sich weiter fort und erreichte andere Rohstoffmärkte wie oleochemische Produkte, Papier und Metalle. Deren Preise stiegen ebenfalls an. Diese Preisentwicklung wurde durch Engpässe auf den Rohstoffmärkten noch verstärkt, die sich aufgrund niedriger Lagerbestände und gleichzeitig unvorhergesehener Nachfrageanstiege ergaben. Störungen in der Beschaffungskette, die durch aufgeschobene Instandhaltungsmaßnahmen und unvorhergesehene Ausfälle von Produktionsanlagen verursacht wurden, verschärften die Situation zusätzlich. Diese Entwicklungen führten bei den Vorrohstoffen zu Preisniveaus, die im Gesamtjahresdurchschnitt deutlich über dem Wert des Vorjahres lagen. Diese Preise wirkten sich mit Zeitverzug wiederum negativ auf die Kosten der von Henkel eingekauften Rohstoffe und Verpackungen aus.

Unser Aufwand für direkte Materialien (Rohstoffe, Verpackungen, bezogene Waren und Leistungen) betrug im Berichtsjahr 6,7 Mrd. Euro und erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 0,8 Mrd. Euro. Dies ist zum Großteil auf erhöhte Produktionsvolumina, gestiegene Preise für Rohstoffe sowie auf Wechselkurseffekte zurückzuführen. Die gestiegenen Preise für Rohstoffe konnten durch unsere globalen Beschaffungsstrategien zwar abgemildert, aber nicht kompensiert werden.

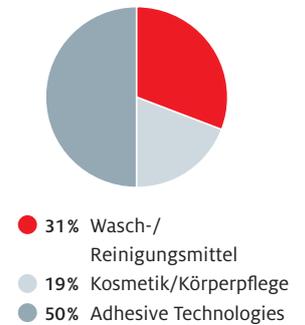
Neben der fortlaufenden Verhandlung neuer, wettbewerbsfähiger Vertragskonditionen ist unser Programm zur Reduzierung der Gesamtbeschaffungskosten ein wesentlicher Erfolgsfaktor unserer Einkaufsstrategie. Dabei arbeiten wir gemeinsam mit den drei Unternehmensbereichen kontinuierlich an der Reduktion der Produktkomplexität, der Optimierung des Rohstoffmix sowie an der weiteren Standardisierung von Verpackungen und Rohstoffen. Damit schaffen wir einerseits stärkere Verhandlungspositionen und Spielraum für die weitere Konsolidierung der Lieferantenbasis, andererseits aber auch für unsere strategischen Hauptlieferanten die Voraussetzung für ein Umsatzwachstum über alle Unternehmensbereiche hinweg. Im Verlauf der letzten beiden Jahre hat Henkel die Zahl der Lieferanten um 25 Prozent reduziert. Für den Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen wählen wir Lieferanten aus, bei denen wir großes Potenzial sehen bezüglich Innovation, Optimierung von Herstellungskosten und Logistikprozessen sowie Risikomanagement zur Vermeidung von Lieferengpässen. Dies begleiten wir durch individuelle Zielvereinbarungen.

Um die Effizienz zu verbessern und die Materialversorgung sicherzustellen, optimieren wir fortlaufend die Wertschöpfungskette bei gleichzeitiger Erhaltung eines exzellenten Qualitätsniveaus. Diese Aktivitäten begleiten wir, indem wir unsere Beschaffungsprozesse verstärkt konsolidieren, zentralisieren und automatisieren.

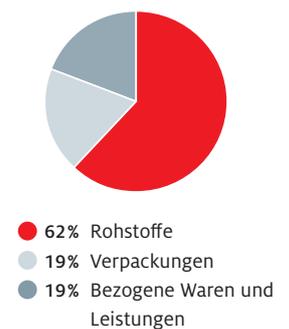
Die Standardisierung und zentrale Steuerung der Zahlungskonditionen über alle Regionen und Geschäftsbereiche hinweg trägt zudem dauerhaft zur Verbesserung des Netto-Umlaufvermögens bei.

Im Umfeld anhaltend hoher Preisschwankungen und Versorgungsengpässe an den Beschaffungsmärkten ist ein proaktives Risikomanagement ein wichtiger Bestandteil unserer Einkaufsstrategie. Hier steht die Verringerung von Preis- und Lieferrisiken bei gleichbleibend hoher Qualität im Vordergrund. Dabei setzen wir im Rahmen eines aktiven Preismanagements Strategien zur längerfristigen Preisabsicherung sowohl über Verträge als auch – wo sinnvoll und möglich – über finanzielle Sicherungsinstrumente ein. Um die Lieferantenausfallrisiken zu minimieren, nutzen wir Lieferausfallklauseln sowie eine grundsätzliche Risikobewertung der Lieferanten im Hinblick auf

Materialaufwand nach Unternehmensbereichen



Materialaufwand nach Materialart



ihre finanzielle Stabilität. Wichtige, aber finanziell kritisch eingeschätzte Lieferanten unterwerfen wir einer kontinuierlichen Überwachung durch einen externen unabhängigen Finanzdienstleister. Wird bei einem Lieferanten ein hohes Ausfallrisiko identifiziert, erstellen wir systematisch Notfallpläne, um eine durchgehende Versorgung sicherzustellen.

Unsere fünf wichtigsten Rohstoffgruppen sind waschaktive Substanzen (Tenside), Rohstoffe für Polyurethan-basierte Klebstoffe, Rohstoffe für wässrige Klebsysteme, Rohstoffe zur Verwendung in Schmelzklebstoffen sowie anorganische Rohstoffe, unter anderem zum Einsatz in Waschmitteln und Oberflächen-Vorbehandlungsprodukten. Diese machen etwa 31 Prozent des Aufwands für direkte Materialien aus. Unsere fünf größten Zulieferer repräsentieren etwa 13 Prozent des Materialaufwands.

Aufgrund der deutlich verbesserten Geschäftsentwicklung erhöhte sich im Berichtsjahr auch die Nachfrage nach indirekten Materialien und Dienstleistungen sowie nach Logistikleistungen. Gleichzeitig konnten wir die Beschaffungspreise im Vergleich zum Vorjahr durch Einsparungsmaßnahmen reduzieren, die wir regional und global in allen Kategorien im Rahmen von Beschaffungsstrategien für das Gesamtunternehmen erzielt haben. Die Ausgaben stiegen in Summe um 0,5 Mrd. Euro auf 3,9 Mrd. Euro an.

Produktion

Im Geschäftsjahr 2010 haben wir unsere Produktionsstandorte weiter optimiert. Henkel produziert in 57 Ländern an 188 Standorten. Unsere größte Produktionsstätte befindet sich in Düsseldorf, Deutschland. Hier stellen wir neben Wasch- und Reinigungsmitteln auch Klebstoffe für Konsumenten und Handwerker sowie Produkte für unsere industriellen Kunden her.

Unser Werk in Düsseldorf ist gleichzeitig der größte Produktionsstandort des Unternehmensbereichs Wasch-/Reinigungsmittel. Hier produzieren wir hauptsächlich feste und flüssige Waschmittel, Weichspüler sowie flüssige Reinigerprodukte. Insgesamt wurde der Standort Deutschland im europäischen Produktionskonzept aufgewertet. So haben wir in Düsseldorf eine neue Fabrik zur Herstellung von flüssigen Wasch- und Reinigungsmitteln in Betrieb genommen, die die Märkte in Deutschland, Benelux und der Schweiz versorgt. Die Zahl unserer Produktionsstandorte haben wir im letzten

Jahr weltweit weiter von 33 auf 31 reduziert. Durch die Konzentration unserer Wasch- und Reinigungsmittelproduktion auf weniger, aber leistungsfähigere Fabriken in Kundennähe haben wir deutliche Kosten- und Nachhaltigkeitsvorteile erzielt.

Unser größtes Werk für Kosmetik/Körperpflege steht in Wassertrüdingen, Deutschland. Neben Körper- und Haarpflegeprodukten für Konsumenten stellen wir hier auch Produkte für das Friseurgeschäft her. Mit acht Fabriken weltweit ist die Produktion unseres Unternehmensbereichs Kosmetik/Körperpflege effizient aufgestellt.

Die beiden größten Standorte für Adhesive Technologies befinden sich ebenfalls in Deutschland: in Düsseldorf – mit einem Portfolio von hochwertigen Spezialklebstoffen für Industriekunden und Konsumenten – sowie in Heidelberg, wo wir eine breite Palette von Kleb- und Dichtstoffen herstellen. Im Rahmen der Optimierung unserer weltweiten Produktion haben wir im Jahr 2010 die Konsolidierung unseres Produktionsnetzwerks fortgesetzt und die Anzahl der Fabriken um 13 auf 149 reduziert. Auch im Jahr 2011 werden wir unser globales Produktionsnetzwerk mit Blick auf die regionalen Bedürfnisse straffen, um unsere Herstellkosten weiter zu senken. Gleichzeitig erweitern wir unsere Kapazitäten in den Wachstumsregionen: Im Jahr 2010 haben wir den Bau unseres weltweit größten Werks in China beschlossen.

Im Rahmen der Effizienzsteigerungsprogramme haben wir unser Produktionsnetzwerk konzernweit verbessert: In den entwickelten Märkten haben wir die Zahl der Produktionsstandorte weiter reduziert. Innerhalb des gesamten Wertschöpfungsprozesses der Produktion und der Logistik haben wir die Komplexität abgebaut. Das umfasst die Ebene der Produktherstellung sowie die Auswahl unserer Lieferanten. Auf diese Weise konnten wir die Effizienz erheblich steigern und Kosten senken.

Unsere Optimierungen sind auch darauf ausgerichtet, unsere Produktion noch umweltverträglicher zu gestalten. Maßnahmen zur Einsparung von Energie und Wasser tragen unmittelbar zur besseren Klimaverträglichkeit der Herstellprozesse bei. Neue Lagerkonzepte sowie die Herstellung von Verpackungsmaterial unmittelbar am Ort der Abfüllung reduzieren den Transportaufwand und leisten somit ebenfalls einen Beitrag zum Klima-