

Finanzkennzahlen

	2009	2010
Zinsdeckungsfaktor (EBITDA / Zinsergebnis inklusive Zinsanteil Pensionsrückstellungen)	8,7	12,8
Operative Schuldendeckung (Jahresüberschuss + Abschreibungen + Zinsanteil Pensionsrückstellungen / Nettofinanzschulden und Pensionsrückstellungen) ¹⁾	41,8%	71,4%
Eigenkapitalquote (Eigenkapital / Bilanzsumme)	41,4%	45,4%

¹⁾ Berücksichtigung der Hybrid-Anleihe nur zu 50 Prozent als Fremdkapital.

Mitarbeiter

Eine positive Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Effekte unserer zügig abgeschlossenen Restrukturierungsprogramme prägten den Personalbestand im Jahr 2010. Er ist zum Jahresende gegenüber dem Vorjahr um 1.408 auf 47.854 Beschäftigte leicht gesunken. Der Umsatz pro Mitarbeiter wuchs deutlich um 19 Prozent auf 313.502 Euro. Der Personalaufwand des Henkel-Konzerns betrug 2.487 Mio. Euro. Entsprechend unserer Strategie, Wachstumsregionen auszubauen, erhöhten wir den Personalbestand in Osteuropa und Asien, während er sich in den reifen Märkten Westeuropa und Nordamerika reduzierte. Auch im Jahr 2011 wollen wir Mitarbeiter in den Wachstumsregionen einstellen, vor allem in den Bereichen Marketing und Vertrieb.

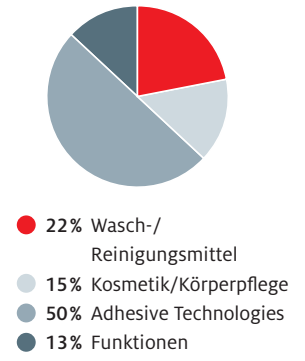
Im Jahr 2010 konnten wir uns erneut in Arbeitgeber rankings vieler Länder als attraktives Unternehmen sowohl für Hochschulabgänger als auch für Interessenten mit Berufserfahrung erfolgreich positionieren. Das CRF Institute, eines der führenden Forschungsunternehmen im Bereich Arbeitgeberzertifizierung und Employer Branding, kürte Henkel mit Platz 1 zum „Top Arbeitgeber Deutschland 2010“.

Weltweit arbeiten wir eng mit für uns wichtigen Universitäten und renommierten Professoren zusammen, um die besten Nachwuchskräfte für uns zu gewinnen. Darüber hinaus haben wir zum Wintersemester 2010/2011 – nach einem erfolgreichen Abschluss der dritten Staffel – eine weitere Runde unseres Innovationswettbewerbs für Studierende, „Henkel Innovation Challenge“, in 14 europäischen und vier asiatischen Ländern gestartet. Für die zielgruppengerechte Ansprache der Studierenden nutzen wir verstärkt „Social Media“ wie Facebook. Ein vereinfachter Teilnahmeprozess und ein begleitendes Mentorenprogramm erhöhen die Attraktivität des Wettbewerbs und führen zu einem deutlichen Anstieg von qualifizierten Bewerbungen.

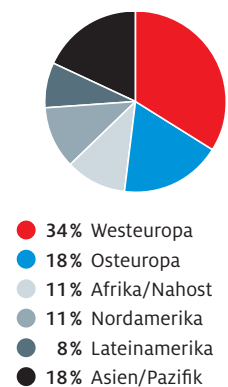
2010 haben wir intensiv an einer neuen „Employer Branding“-Kampagne gearbeitet, um Henkel ab 2011 noch stärker als Wunsch-Arbeitgeber zu positionieren. Die neue Kampagne stellt das Besondere von Henkel und die Chancen und Möglichkeiten dar, die das Unternehmen bietet, um weltweit die besten Talente für Henkel zu begeistern. Genauso wichtig ist es aber auch, bestehende Mitarbeiter zu halten und ihre Bindung an Henkel zu stärken.

Henkel bietet in Deutschland mehr als 20 Ausbildungsberufe an, in denen wir im vergangenen Jahr 165 Auszubildende eingestellt haben. Insgesamt sind 494 Auszubildende unter Vertrag. 2010 bestanden erstmalig acht Auszubildende des neuen, von Henkel maßgeblich mitentwickelten Ausbildungsberufs Werkfeuerwehrmann/-frau ihre Abschlussprüfung vor der Industrie- und Handelskammer (IHK). Über die Ausbildung hinaus haben wir die im Jahr 2009 eingeführten dualen Studiengänge fest etabliert. Hierbei verbinden die Studenten eine herkömmliche Ausbildung mit einem Bachelor-Studium an einer Hochschule und erlangen bei gleichzeitiger beruflicher Praxiserfahrung einen akademischen Abschluss. Insgesamt stieg die Zahl der Bewerbungen für beide Ausbildungsangebote

Mitarbeiter nach Unternehmensbereichen



Mitarbeiter nach Regionen im Jahr 2010



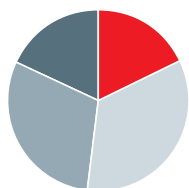
Mitarbeiter

(Stand jeweils am 31. Dezember ¹⁾)	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%
Europa/Afrika/Nahost	33.326	64,3	33.687	64,0	33.485	60,7	30.933	62,8	30.078	62,9
Nordamerika	6.651	12,8	6.438	12,2	7.360	13,4	5.714	11,6	5.440	11,4
Lateinamerika	4.297	8,3	4.268	8,1	4.293	7,8	4.002	8,1	3.699	7,7
Asien/Pazifik	7.545	14,6	8.235	15,7	10.004	18,1	8.613	17,5	8.637	18,0
Gesamt	51.819	100,0	52.628	100,0	55.142	100,0	49.262	100,0	47.854	100,0

¹⁾ Basis: Stammpersonal ohne Auszubildende.

Mitarbeiter
nach Tätigkeitsbereichen

- 49% Produktion und Technik
- 31% Marketing/Vertrieb
- 14% Verwaltung
- 6% Forschung und Entwicklung

Mitarbeiter nach
Altersgruppen

- 18% 16–29 Jahre
- 34% 30–39 Jahre
- 30% 40–49 Jahre
- 18% 50–65 Jahre

Rund **29%**
unserer Führungskräfte
sind Frauen.

im Vergleich zum Vorjahr deutlich an, was auf die Attraktivität der Henkel-Ausbildung schließen lässt. Unseren Bewerbungsprozess, der eine berufsspezifische Eignungsdiagnostik beinhaltet, haben wir mit dem Grundsatz „Online only“ weiter optimiert. Dies führt für die Bewerber zu einem reibungslosen Bewerbungsablauf und intern zu mehr Effizienz.

Der im Jahr 2009 weltweit auf alle Führungskräfte ausgeweitete Talent-Management-Prozess ist nun bei Henkel fest etabliert. Kern des Prozesses sind sogenannte Talentrunden. Hierbei evaluieren Gruppen von Führungskräften unter Vorsitz ihrer nächsthöheren Führungskraft die Leistung und das Potenzial ihrer Mitarbeiter nach globalen Standards und beschließen gezielte Weiterbildungsmaßnahmen. 2010 haben wir nun die bisher parallel vom Vorgesetzten beurteilten Management-Kompetenzen in diesen Prozess integriert und an künftige Anforderungen eines sich verändernden Marktumfelds angepasst. Insbesondere die präzise Definition der Potenzialkompetenzen und der Leistungskriterien sowie deren klare Abgrenzung voneinander machen den Prozess für die Mitarbeiter und die Führungskräfte noch transparenter und ermöglichen im Anschluss an die Talentrunden ein konsistentes und umfassendes Feedback. Hierbei erläutert der direkte Vorgesetzte seinen Mitarbeitern ihre Stärken und den weiteren Entwicklungsbedarf. Gemeinsam werden nächste Schritte im individuellen Entwicklungsplan festgelegt und umgesetzt.

Durch diese regelmäßige Rückmeldung zu Leistung und Zielerreichung sind wir in der Lage, einerseits die Motivation unserer Mitarbeiter zu stärken und andererseits exzellente Leistungen zu honorieren. Im Besonderen trägt hierzu auch das mit Wirkung für das Jahr 2011 deutlich weiterentwickelte und leistungsorientierte Entlohnungssystem für unsere Führungskräfte weltweit bei. Hierdurch erzielen wir eine verbesserte und transparente Leistungsdifferenzierung – also die Verbindung zwischen persönlichem Beitrag und individueller Entlohnung. Für eine künftige Auszahlung spielen neben dem Grundgehalt und einem an das Management-Level geknüpften Faktor insbesondere drei Komponenten eine Rolle: gewichtete Gruppen- und Teamkomponenten, die additiv miteinander verbunden sind und einen deutlichen Anreiz zur Erreichung der Wachstums- und Profitabilitätsziele bieten, so-

wie eine die persönliche Leistung des Mitarbeiters berücksichtigende Individualkomponente, die als Faktor auf die Summe der beiden ersten Komponenten wirkt. Die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens untermauert unsere „Winning Culture“ und ist für das Erreichen der strategischen Ziele des Unternehmens von besonderer Bedeutung.

Für die Etablierung einer „Winning Culture“ hat die Weiterentwicklung unseres globalen Teams eine wichtige Bedeutung. In dafür konzipierten Veranstaltungen entwickeln wir die Fach- und Führungskompetenzen unserer Mitarbeiter kontinuierlich weiter. Wir nutzen darüber hinaus internationale Entwicklungs- und Assessment-Center, um das derzeitige Kompetenzprofil unserer Führungskräfte mit zukünftigen Anforderungen abzugleichen. Wenn sich daraus Hinweise zu möglichen Entwicklungsfeldern ergeben, so können wir gezielt durch anspruchsvolle Trainingsangebote die Kompetenzen verbessern, unter anderem in Zusammenarbeit mit international renommierten Business Schools. Um eine stabile, unternehmensweite Nachfolgeplanung und kulturelle Vielfalt zu gewährleisten, haben wir im Jahr 2010 das „Executive Resource Program“ für leistungsstarke Mitarbeiter mit hohem Potenzial etabliert. Um diese Manager gezielt auf zukünftige Aufgaben vorzubereiten, betreuen wir sie in einem konsistenten und bereichsübergreifenden Prozess, der in einer maßgeschneiderten Entwicklung mündet.

Ein Schwerpunkt der Arbeit im Bereich Vielfalt & Einbeziehung (Diversity & Inclusion) lag 2010 auf der Kommunikation. So haben wir beispielsweise durch eine regelmäßige Kolumne in unserer Mitarbeiterzeitung verschiedene Aspekte von Vielfalt (Geschlecht, Nationalität, Handicap) beleuchtet sowie einen international anerkannten „Diversity Blog“ gestartet. Das internationale Team unserer Diversity-Botschafter ist weiter angewachsen und weltweit aktiv. Die Botschafter entwickeln und implementieren lokale Initiativen zur Förderung der Vielfalt. Ein anderer Schwerpunkt lag auf der Entwicklung eines Mentoring-Konzepts. Dabei tauschen sich erfahrene Führungskräfte (Mentoren) mit jüngeren Führungskräften (Mentees) in einem informellen Rahmen aus, um Unterstützung bei der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung zu leisten. Dies geschieht zusätzlich zur beruflichen Weiterbildung und Personalentwicklung durch die

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.

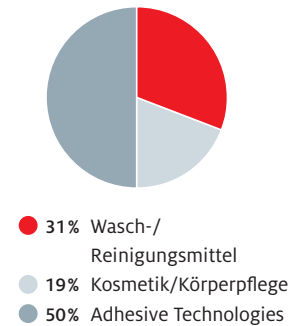
Neben der fortlaufenden Verhandlung neuer, wettbewerbsfähiger Vertragskonditionen ist unser Programm zur Reduzierung der Gesamtbeschaffungskosten ein wesentlicher Erfolgsfaktor unserer Einkaufsstrategie. Dabei arbeiten wir gemeinsam mit den drei Unternehmensbereichen kontinuierlich an der Reduktion der 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

