

Geschäftstätigkeit

Überblick

Henkel wurde im Jahr 1876 gegründet. Somit blickten wir im Berichtsjahr auf eine 134-jährige Unternehmensgeschichte zurück. Heute sind weltweit rund 48.000 Mitarbeiter für das Unternehmen tätig. Wir halten global führende Marktpositionen im Konsumenten- und im Industriegeschäft.

Weltweit tätig



● Länder, in denen Henkel tätig ist.

Organisation und Unternehmensbereiche

Die Henkel AG & Co. KGaA ist operativ tätig und zugleich Mutterunternehmen des Henkel-Konzerns. Als solches ist sie dafür verantwortlich, die unternehmerischen Ziele festzulegen und zu verfolgen. Zudem verantwortet sie das Führungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumentarium einschließlich des Risikomanagements sowie die Verteilung der Ressourcen. All diese Verantwortlichkeiten nimmt die Henkel AG & Co. KGaA im Rahmen ihrer rechtlichen Möglichkeiten innerhalb des Henkel-Konzerns wahr, wobei die rechtliche Selbstständigkeit der Konzerngesellschaften gewahrt bleibt.

Die operative Steuerung obliegt dem Vorstand der Henkel Management AG in ihrer Funktion als alleinige, persönlich haftende Gesellschafterin. Der Vorstand wird hierbei von den Funktionen des Corporate-Bereichs unterstützt.

Henkel ist in drei Unternehmensbereiche gegliedert:

- Wasch-/Reinigungsmittel,
- Kosmetik/Körperpflege,
- Adhesive Technologies.

Im Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel umfasst unser Produktangebot Universalwaschmittel, Spezialwaschmittel und Reinigungsmittel. Zum Sortiment des Unternehmensbereichs Kosmetik/Körperpflege gehören Produkte für die Haarkosmetik, Körper-, Haut- und Mundpflege

sowie für das Friseurgeschäft. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies bieten wir Renovierungsprodukte, Klebe- und Korrekturprodukte für Haushalt und Büro, Bauklebstoffe sowie Industrie- und Strukturklebstoffe, Dichtstoffe und Produkte für die Oberflächenbehandlung an.

Unsere drei Unternehmensbereiche werden in weltweit operativ verantwortlichen strategischen Geschäftseinheiten geführt. Diese werden von den Funktionen der Henkel AG & Co. KGaA unterstützt, damit Synergien des Konzernverbunds optimal genutzt werden können. Die Verantwortung für die Umsetzung der jeweiligen Strategien in den Regionen und Ländern liegt in den Ländergesellschaften. Die Leitungsorgane dieser Gesellschaften führen ihre Unternehmen im Rahmen der jeweiligen gesetzlichen Bestimmungen, Satzungen und Geschäftsordnungen sowie nach den Regeln unserer weltweit geltenden Grundsätze zur Unternehmensführung.

Strategie und Finanzziele 2012

Wir bauen unsere drei wachstumsstarken Unternehmensbereiche Wasch-/Reinigungsmittel, Kosmetik/Körperpflege und Adhesive Technologies weiter aus. In allen drei verfügen wir über ein starkes und ausgewogenes Portfolio von Aktivitäten, die in einem positiven Marktumfeld deutlich wachsen und sich in einem rezessiven Umfeld relativ stabil zeigen. Das haben die Jahre 2009 und 2010 eindrucksvoll gezeigt. In allen drei Bereichen nehmen wir bereits heute führende Marktpositionen in den reifen Märkten Westeuropa und Nordamerika ein, die wir auch zukünftig weiter ausbauen wollen. Aber auch in den Wachstumsmärkten verfügen wir in den Unternehmensbereichen Wasch-/Reinigungsmittel und Kosmetik/Körperpflege schon über mehr als 100 führende Positionen in den jeweiligen Kategorien. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies sind wir in über 30 Wachstumsländern marktführend. Dabei ist es für uns wichtig, in den Ländern, in denen wir präsent sind, über starke beziehungsweise ausbaufähige Marktpositionen zu verfügen. Insgesamt erzielen wir heute bereits 41 Prozent unseres Umsatzes in den Wachstumsregionen. Im Jahr 2004 lag dieser Anteil noch bei 26 Prozent.

Mit unseren drei wachstumsstarken Unternehmensbereichen und den führenden Positionen, die wir sowohl in den reifen Märkten als auch in den Wachstumsregionen einnehmen, haben wir eine starke Basis für unser zukünftiges profitables Wachstum.

41%

unseres Umsatzes erzielen wir in den Wachstumsregionen.

Strategische Prioritäten und Fortschritte im Geschäftsjahr 2010

Wir haben im Geschäftsjahr 2008 drei strategische Prioritäten festgelegt:



Ausschöpfen unseres vollen Geschäftspotenzials
Hierzu haben wir die folgenden Treiber identifiziert:

1. Portfolio-Optimierung

Im Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel wollen wir die Rentabilität in Massenkategorien wie Universalwaschmittel und Handgeschirrspülmittel verbessern und das Wachstum in profitablen Spezialkategorien wie Haushaltsreiniger oder Weichspüler vorantreiben. Der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege will seine Rentabilität durch die Stärkung der Innovationsführerschaft und den Ausbau der Marke Schwarzkopf weiter steigern. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies sollen die Rentabilität im Automobilbereich und im Konsumentenklebstoffgeschäft erhöht, das Wachstum im Geschäft mit Spezialanwendungen vorangetrieben und Skaleneffekte durch Innovationen im Bereich Industrieklebstoffe genutzt werden.

Zusätzlich wollen wir durch verstärkte Investitionen in den Wachstumsregionen überproportional wachsen und unseren Umsatzanteil in diesen Märkten bis 2012 – bei weiter steigenden Margen – auf 45 Prozent erhöhen. Gleichzeitig wollen wir unsere Marktanteile in den reifen Märkten weiter ausbauen.

2. Konzentration auf Top-Marken

Unser Fokus liegt auf weniger, dafür aber stärkeren Marken sowie einem weiteren Ausbau unserer starken regionalen und globalen Marken. Die Markenbekanntheit werden wir durch umfangreiche Marketing-Investitionen weiter steigern. Unsere drei Top-Marken Schwarzkopf, Loctite und Persil erzielen bereits heute 23 Prozent des

Umsatzes. Ziel ist es, mit diesen und anderen Top-Marken organisch doppelt so schnell zu wachsen wie Henkel gesamt und den Anteil am Gesamtumsatz deutlich auszubauen. Gleichzeitig reduzieren wir die Gesamtzahl unserer Marken, indem wir kleinere unbedeutende Marken veräußern oder einstellen.

3. Innovationen und Innovationsrate

Mit Innovationsraten¹⁾ von jeweils rund 40 Prozent in den Unternehmensbereichen Wasch-/Reinigungsmittel und Kosmetik/Körperpflege und von etwa 24 Prozent im Unternehmensbereich Adhesive Technologies zählen wir zu den innovationsstärksten Unternehmen in unseren Kompetenzbereichen. Dabei hilft uns die Nähe zu unseren Konsumenten und Kunden, die wir zum Teil aktiv in die Produktentwicklung einbinden. Zudem haben wir es uns zum Grundsatz gemacht, ein neues Produkt nur dann auf den Markt zu bringen, wenn es sich positiv auf die Bruttomarge auswirkt und in mindestens einem unserer fünf Fokusfelder (siehe **GB** Seite 63) einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leistet.

4. Operational Excellence

Im Einkauf wollen wir über die Weiterentwicklung effektiver Strategien Vorteile erzielen. Dazu zählen die Konzentration auf weniger, aber leistungsfähigere Zulieferer und Materialbeschaffung in kostengünstigen Wachstumsländern. In Produktion und Supply Chain wollen wir die Zahl der Produktionsstandorte vor allem in den reifen Märkten weiter reduzieren. Dadurch können wir komplexe Strukturen abbauen und gleichzeitig die verfügbaren Kapazitäten besser nutzen. Außerdem werden wir unsere Verwaltungs- und Vertriebskosten verbessern, indem wir standardisierte Prozesse in den Bereichen Finanzen, Einkauf und Personal in unseren Shared Service Centern in Bratislava, Slowakei, und Manila, Philippinen, bündeln sowie Nichtkernaktivitäten wie den IT-Support auslagern. Davon versprechen wir uns weitere Kosteneinsparungen.

Stärkere Konzentration auf unsere Kunden

Um die Kunden noch stärker in den Mittelpunkt unseres Handelns zu stellen, stehen die Intensivierung von Kundenkontakten auf höchster Führungsebene und der Ausbau unserer Partnerschaften mit Kunden im Vordergrund. Dabei geht es um die gemeinsame strategische Ausrichtung, die Erweiterung von Dienstleistungen mit einem messbaren Mehrwert für die Kunden und die konsequente Nutzung der eigenen Kompetenzen, etwa unserer

¹⁾ Prozentualer Umsatzanteil neuer Produkte, die in den vergangenen drei Jahren in den Markt eingeführt wurden (fünf Jahre für Adhesive Technologies).

23 %

unseres Umsatzes erzielen wir mit unseren Top-Marken Schwarzkopf, Loctite und Persil.

40 %

Innovationsrate erzielen wir in den Unternehmensbereichen Wasch-/Reinigungsmittel und Kosmetik/Körperpflege.

24 %

Innovationsrate erzielen wir im Unternehmensbereich Adhesive Technologies.

führenden Rolle auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit/ Corporate Social Responsibility (CSR). Ziel ist es, mit unseren Top-Kunden organisch eineinhalbmal so schnell zu wachsen wie Henkel insgesamt.

Stärkung unseres globalen Teams

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource von Henkel. Mit klarem Feedback, deutlicher Honorierung individueller Leistungsbeiträge und maßgeschneiderten Entwicklungsplänen stellen wir sicher, dass ein kompetentes und motiviertes Team die Herausforderungen meistert. Wir entwickeln unsere Führungskräfte in erster Linie aus dem Unternehmen heraus. Gleichzeitig fördern wir die Einstellung von externen Talenten, zum Beispiel dann, wenn sie die lokalen Märkte besser kennen als Führungskräfte innerhalb des Unternehmens. Bereits heute arbeiten Mitarbeiter aus mehr als 110 Nationen für Henkel; und der Anteil weiblicher Führungskräfte liegt weltweit bei 29 Prozent mit deutlich steigender Tendenz. Die Vielfalt unseres globalen Teams ist für Henkel ein Wettbewerbsvorteil, den wir kontinuierlich ausbauen wollen.

Fortschritte im Geschäftsjahr 2010

Im Geschäftsjahr 2010 haben wir weitere wesentliche Fortschritte bei unseren drei strategischen Prioritäten gemacht. Dazu gehören:

Ausschöpfen des vollen Geschäftspotenzials

- Alle drei Unternehmensbereiche mit Höchstständen bei Umsatz und Ergebnis,
- Effizienzsteigerungsprogramm „Global Excellence“ und Integration der National Starch-Geschäfte schneller als geplant erfolgreich umgesetzt,
- weiterer Ausbau unserer beiden Shared Service Center in Bratislava, Slowakei, und Manila, Philippinen, sowie vermehrte Nutzung dieser Einrichtungen für die Bereiche Finanzen, Einkauf und Personal.

Stärkere Konzentration auf unsere Kunden

- Weiterer Ausbau von Kundenkontakten auf höchster Management-Ebene zur Identifizierung gemeinsamer Projekte,
- Ausbau unserer Positionierung als führender Partner unserer Kunden im Feld der Nachhaltigkeit.

Stärkung unseres globalen Teams

- Einführung der neuen Vision „Global führend mit Marken und Technologien“ und Fokussierung auf fünf Werte,
- Entwicklung und Einführung eines neuen Systems zur Führungskräftebeurteilung.

Finanzziele 2012

Im Jahr 2008 haben wir uns für das Jahr 2012 Finanzziele gesetzt, die wir mit der Umsetzung unserer strategischen Prioritäten erreichen wollen.

Finanzziele 2012

Jährliches organisches Umsatzwachstum (durchschnittlich):

3–5 Prozent

Bereinigte¹⁾ Umsatzrendite (EBIT):

14 Prozent

Jährliches Wachstum des bereinigten¹⁾ Ergebnisses je Vorzugsaktie (durchschnittlich):

> 10 Prozent

Den durch die Finanz- und Wirtschaftskrise im Geschäftsjahr 2009 bedingten Umsatz- und Ergebnisrückgang haben wir im Berichtsjahr mehr als ausgleichen können: So haben wir im Geschäftsjahr 2010 ein starkes organisches Umsatzwachstum von 7,0 Prozent erreicht und unsere bereinigte¹⁾ Umsatzrendite um 2,3 Prozentpunkte auf 12,3 Prozent steigern können. Das bereinigte¹⁾ Ergebnis je Vorzugsaktie betrug 2,82 Euro und lag damit um 47,6 Prozent über dem Wert des Jahres 2009.

Nach dem sehr erfolgreichen Geschäftsjahr 2010 sind wir sehr zuversichtlich, dass wir unsere Finanzziele 2012 erreichen werden. Das gilt insbesondere für die Ziele eines durchschnittlichen jährlichen Wachstums des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie von mehr als 10 Prozent sowie einer bereinigten Umsatzrendite von 14 Prozent. Da der Umsatz im Jahr 2009 organisch rückläufig war, werden wir wahrscheinlich den unteren Bereich des Ziels eines durchschnittlichen jährlichen organischen Umsatzwachstums von 3 bis 5 Prozent erreichen.

Entwicklung bis 2010

	2009	2010
Organisches Umsatzwachstum	-3,5%	+7,0%
Organisches Umsatzwachstum, durchschnittlich	-	+1,8%
Bereinigte ¹⁾ Umsatzrendite (EBIT)	10,0%	12,3%
Bereinigtes ¹⁾ Ergebnis je Vorzugsaktie in Euro	1,91	2,82
Wachstum	-12,8%	+47,6%
Durchschnittliches Wachstum*)		+13,5%

*) Compound annual growth rate (CAGR).

Mitarbeiter aus mehr als
110 Nationen
arbeiten für Henkel.

¹⁾ Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

Um das Erreichen der anspruchsvollen Finanzziele zu untermauern, wurde für etwa 3.000 obere Führungskräfte des Henkel-Konzerns (Führungskreise o bis I1b) eine Einmalzahlung von etwa einer jährlichen variablen Vergütung beschlossen („Sonderincentive 2012“). Diese kommt unter der Bedingung zur Auszahlung, dass im Jahr 2012 eine bereinigte Umsatzrendite von mindestens 14 Prozent erreicht wird.

Für den Fall, dass das 14-Prozent-Ziel bereits im Jahr 2011 erreicht wird, werden rund 60 Prozent des Sonderincentive unverfallbar. Mit dieser Regelung wollen wir einen deutlichen Anreiz setzen, unser ehrgeiziges Renditeziel – einen entsprechend günstigen Geschäftsverlauf unterstellt – bereits früher zu erreichen. Die Auszahlung des „Sonderincentive 2012“ erfolgt im Jahr 2013. Das Programm ist so konzipiert, dass keine Auszahlung erfolgt, wenn das Ziel einer bereinigten Umsatzrendite von 14 Prozent sowohl im Jahr 2011 als auch im Jahr 2012 nicht erreicht wird. Zu den Regelungen des „Sonderincentive 2012“ für den Vorstand verweisen wir auf [GB Seite 35](#).

Wertmanagement und Steuerungssystem

Wir richten die Unternehmenssteuerung an der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts aus. Um messen zu können, inwieweit wir unsere Wachstumsziele erreicht haben, setzen wir ein modernes Kennzahlensystem ein, mit dem wir Wertzuwächse und Renditen kapitalmarktorientiert berechnen.

Zur Beurteilung der bereits realisierten und zukünftigen Wachstumsschritte verwenden wir das international anerkannte Steuerungs- und Managementkonzept Economic Value Added (EVA[®])¹⁾. Sämtliche operativen und strategischen Entscheidungen werden auf ihren nachhaltigen Wertbeitrag überprüft. Das EVA[®]-Konzept gibt den wirtschaftlichen Mehrwert an, den ein Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum erwirtschaftet. Ein Unternehmen erzielt einen positiven EVA[®], wenn das betriebliche Ergebnis die Kapitalkosten übersteigt. Die Kapitalkosten entsprechen der vom Kapitalmarkt erwarteten Verzinsung des eingesetzten Kapitals (Capital Employed).

Die operative Geschäftsentwicklung bilden wir mit dem betrieblichen Ergebnis (EBIT, bereinigt um etwaige Geschäftswertabschreibungen) ab. Das eingesetzte Kapital ermitteln wir über die Aktivseite der Bilanz. Eine Überleitung der Stichtagswerte in der Bilanz zu den für das eingesetzte Kapital verwendeten Durchschnittswerten befindet sich auf [GB Seite 129](#).

Der Kapitalkostensatz (Weighted Average Cost of Capital – abgekürzt WACC) wird als gewichteter Durchschnittskostensatz aus Eigen- und Fremdkapitalkosten errechnet. Im Geschäftsjahr 2010 rechneten wir mit einem Kapitalkostensatz nach Steuern von 7,0 Prozent. Vor Steuern betrug er 10,0 Prozent. Wir überprüfen in regelmäßigen Abständen die Höhe unserer Kapitalkosten, um den Veränderungen in den Marktparametern Rechnung zu tragen. Vom Geschäftsjahr 2011 an verwenden wir einen Kapitalkostensatz vor Steuern von 9,0 Prozent, nach Steuern von 6,5 Prozent.

Wir setzen differenzierte Kapitalkostensätze nach Unternehmensbereichen an. Dazu werden unternehmensbereichsspezifische Beta-Faktoren aus einem Vergleich mit Wettbewerbern ermittelt. Für die Unternehmensbereiche Wasch-/Reinigungsmittel und Kosmetik/Körperpflege betrug der Kapitalkostensatz vor Steuern im Geschäftsjahr 10,0 Prozent (nach Steuern 7,0 Prozent) und für Adhesive Technologies 11,5 Prozent vor Steuern (nach Steuern 8,0 Prozent). Im Jahr 2011 verwenden wir für die Unternehmensbereiche Wasch-/Reinigungsmittel und Kosmetik/Körperpflege einen WACC von 9,0 Prozent vor Steuern (nach Steuern 6,5 Prozent) und für Adhesive Technologies von 10,5 Prozent vor Steuern (nach Steuern 7,5 Prozent).

10,0%

WACC vor Steuern im Jahr 2010 im Konzern.

Kapitalkosten (WACC)

	2010	ab 2011
Risikoloser Zinssatz	4,3%	3,3%
Markt-Risikoprämie	4,5%	4,5%
Beta-Faktor	0,8	0,8
Eigenkapitalkosten nach Steuern	8,0%	6,8%
Fremdkapitalkosten vor Steuern	5,0%	4,1%
Tax Shield (30%)	-1,5%	-1,2%
Fremdkapitalkosten nach Steuern	3,5%	2,9%
Anteil Eigenkapital ¹⁾ (Peer-Group-Struktur) ²⁾	75%	85%
Anteil Fremdkapital ¹⁾ (Peer-Group-Struktur) ²⁾	25%	15%
Kapitalkosten nach Steuern³⁾	7,0%	6,5%
Steuersatz	30%	30%
Kapitalkosten vor Steuern³⁾	10,0%	9,0%

¹⁾ Zu Marktwerten. ²⁾ Im Vorjahr Zielstruktur. ³⁾ Gerundet.

Kapitalkosten vor Steuern je Unternehmensbereich

	2010	ab 2011
Wasch-/Reinigungsmittel	10,0%	9,0%
Kosmetik/Körperpflege	10,0%	9,0%
Adhesive Technologies	11,5%	10,5%

¹⁾ EVA[®] ist eine eingetragene Marke der Stern Stewart & Co.