



## News Release

17. November 2016

Henkel stellt neue strategische Prioritäten und Ambitionen vor

### Henkel 2020<sup>+</sup>: Wachstum, Digitalisierung und Agilität im Fokus

- **Henkel mit hohen Ambitionen für 2020 und darüber hinaus:**
  - **Weiteres profitables Wachstum mit attraktiven Erträgen**
  - **Stärker kundenorientiert, innovativer, agiler und umfassend digitalisiert**
  - **Gezielte Akquisitionen zur Stärkung des Portfolios**
- **Klare Strategie mit vier Prioritäten:**
  - **Wachstum vorantreiben**
  - **Digitalisierung beschleunigen**
  - **Agilität steigern**
  - **In Wachstum investieren**
- **Finanzziele bis 2020:**
  - **Organisches Umsatzwachstum: durchschnittlich 2 - 4%**
  - **Bereinigtes\* Ergebnis je Vorzugsaktie: CAGR\*\* 7 - 9%**
  - **Verbesserung der bereinigten\* EBIT-Marge**
  - **Steigerung des Free Cashflow**

Düsseldorf – Henkel hat heute seine **neuen strategischen Prioritäten und Ambitionen, die das Unternehmen bis 2020 und darüber hinaus prägen werden**, vorgestellt – kurz „Henkel 2020<sup>+</sup>“. Auf Basis einer starken Ausgangsposition will Henkel seinen **profitablen Wachstumskurs fortsetzen**. Dafür setzt das Unternehmen auf **vier strategische Prioritäten: Wachstum vorantreiben, Digitalisierung beschleunigen, Agilität steigern und in Wachstum investieren**.

\* Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen

\*\* Durchschnittliches jährliches Wachstum (Compound Annual Growth Rate / CAGR)

„Henkel ist in einer **hervorragenden Ausgangsposition**, um in den kommenden Jahren weiter nachhaltig profitabel zu wachsen. Wir haben viel erreicht: Wir haben uns **besser als unsere Märkte entwickelt**, verfügen über ein **ausgewogenes und breit diversifiziertes Portfolio mit starken Marken, innovativen Technologien und führenden Positionen in attraktiven Märkten und Kategorien**. Und nicht zuletzt hat Henkel ein **engagiertes weltweites Team, verbunden durch eine starke Unternehmenskultur, einen gemeinsamen Unternehmenszweck und klare Werte**“, sagt Hans Van Bylen, Vorstandsvorsitzender von Henkel.

„Wir verfolgen bei Henkel einen gemeinsamen **Unternehmenszweck: nachhaltig Werte zu schaffen** – für unsere Kunden und Konsumenten, Mitarbeiter, Anteilseigner sowie für unsere Stakeholder und das gesellschaftliche Umfeld, in dem wir agieren. Zudem leiten uns unsere **Unternehmenswerte** in unseren Entscheidungen und unserem Handeln“, sagt Hans Van Bylen.

#### **Ambition für 2020+: erfolgreiche Entwicklung von Henkel fortsetzen**

„Wir wollen die **erfolgreiche Entwicklung von Henkel fortsetzen**. Wir bewegen uns in einem **sehr volatilen Geschäftsumfeld**, das geprägt ist durch zunehmende Globalisierung, beschleunigte Digitalisierung, sich schnell verändernde Märkte, steigende Ressourcenknappheit sowie durch die wachsende Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung. Bis zum Jahr 2020 und darüber hinaus will Henkel **weiter profitables Wachstum erzielen. Dazu wollen wir Henkel noch stärker auf die Bedürfnisse unserer Kunden und Konsumenten ausrichten, noch innovativer und agiler machen** – und sowohl die internen Prozesse als auch die kundenbezogenen Aktivitäten **umfassend digitalisieren**. Darüber hinaus werden wir **in all unseren Geschäftsaktivitäten das Thema Nachhaltigkeit noch stärker in den Mittelpunkt rücken** und so unsere **führende Rolle in diesem Bereich ausbauen**“, erklärt Hans Van Bylen.

„Um dies zu erreichen, wollen wir das **Wachstum vorantreiben**, die **Digitalisierung in allen Unternehmensbereichen und Funktionen beschleunigen**, unsere **Organisation und Teams noch agiler machen** und **durch gezielte Initiativen in unser Wachstum investieren**. Neben dem organischen Wachstum werden **Akquisitionen ein integraler Bestandteil unserer Strategie** bleiben, um unser Portfolio weiter zu stärken. Diese strategischen Prioritäten werden wir vom ersten Tag an engagiert und konsequent umsetzen, um uns weiterhin erfolgreich zu entwickeln und nachhaltige Werte zu schaffen“, so Hans Van Bylen zur künftigen strategischen Ausrichtung von Henkel.

### — Profitables Wachstum mit attraktiven Erträgen

In einem weiterhin sehr volatilen und von Unsicherheiten geprägten Marktumfeld hat Henkel konkrete **Finanzziele für den Zeitraum bis zum Jahr 2020** definiert. In den nächsten vier Jahren will Henkel ein **durchschnittliches organisches Umsatzwachstum von 2 bis 4 Prozent** erreichen. Dazu sollen die Wachstumsmärkte überproportional beitragen. Für **das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie** hat sich Henkel ein **durchschnittliches jährliches Wachstum (CAGR) von 7 bis 9 Prozent** zum Ziel gesetzt. Dies beinhaltet den Einfluss von Währungskursentwicklungen; bedeutende Akquisitionen oder ein Aktienrückkauf sind darin nicht berücksichtigt. Zudem verfolgt Henkel den Anspruch, die **EBIT-Marge** weiter zu steigern und den **Free Cashflow** weiter zu erhöhen.

— „Wir haben uns Finanzziele bis 2020 gesetzt, die unsere große Zuversicht in die weitere **hervorragende finanzielle Entwicklung** von Henkel, verbunden mit **attraktiven Erträgen**, unterstreichen“, sagt Carsten Knobel, Finanzvorstand von Henkel. „Unser Fokus liegt weiterhin auf **Kostendisziplin** sowie darauf, die **Profitabilität zu steigern**, das **Nettoumlaufvermögen zu optimieren** und **hohe Cashflows zu generieren**. Dies wird es uns erlauben, sowohl **in organisches als auch in anorganisches Wachstum zu investieren**.“

## Die strategischen Prioritäten im Überblick

### 1. Wachstum vorantreiben

In den kommenden Jahren wird der strategische Schwerpunkt von Henkel darauf liegen, das **Wachstum voranzutreiben** – sowohl in den reifen Märkten als auch in den Wachstumsmärkten. Dazu wird Henkel eine Reihe von Initiativen mit dem Ziel starten, die **Bindung zu Kunden und Konsumenten** weltweit weiter zu vertiefen, seine **führenden Marken und Technologien** zu stärken, **überzeugende Innovationen und Services** zu entwickeln sowie **neue Wachstumstreiber** zu erschließen.

Henkel beabsichtigt, die **starke Bindung zu Kunden und Konsumenten** weiter zu vertiefen und dadurch das Wachstum mit seinen Top-Kunden über verstärkte Partnerschaften zu beschleunigen. Mit den Hauptkunden in allen drei Unternehmensbereichen soll so das Marktwachstum übertroffen werden. Das ist ein entscheidender Schritt zu einer noch stärkeren Fokussierung der gesamten Organisation auf Kunden- und Konsumentenbedürfnisse. Dazu sollen detaillierte „Engagement Plans“ für Kunden und Konsumenten – über alle Ebenen im Unternehmen hinweg – umgesetzt werden. Außerdem will Henkel mit mehr maßgeschneiderten Produkten, Services und Innovationen die Bedürfnisse und Anforderungen von spezifischen Zielgruppen noch besser erfüllen – und so zusätzliche Wachstumspotenziale erschließen.

Henkel plant, seine **führenden Marken und Technologien weiter zu stärken** und dabei den Umsatz der globalen Top-Marken sowie der führenden lokalen Marken zu erhöhen: Der Anteil der zehn größten Marken am Gesamtumsatz soll bis 2020 auf 75 Prozent steigen. Dafür will Henkel zielgerichtet in seine Top-Marken investieren und durch die Entwicklung neuer Technologien sowie maßgeschneiderter Produkte und Lösungen für die verschiedenen Industriesegmente Wettbewerbsvorteile erlangen.

Wachstum soll auch durch **überzeugende Innovationen und Services** getrieben werden. Dadurch wird sich Henkel in einem wettbewerbsintensiven Umfeld noch stärker differenzieren und sich mit einzigartigen Produkten und Services sowohl im Konsumenten- als auch im Industriegeschäft von einem „Produktanbieter“ zu einem „Lösungsanbieter“ weiterentwickeln. Bis 2020 will Henkel mehr wertsteigernde Innovationen entwickeln und den Umsatzanteil der Top-Innovationen weiter erhöhen. Dazu sind auch neue Innovationszentren für den Unternehmensbereich Adhesive Technologies in Düsseldorf und Shanghai in Planung. So soll auch die Zusammenarbeit mit Kunden weiter intensiviert werden. Gleichzeitig will Henkel in allen drei Unternehmensbereichen Service-Angebote und -Geschäftsmodelle ausbauen. Für Industrie- und Geschäftskunden umfassen diese zum Beispiel Beratungsleistungen und technische Services; im Konsumentengeschäft vor allem digitale Service-Angebote wie zum Beispiel Online-Buchungsplattformen für Friseurtermine, Abonnement-Modelle oder automatische Nachbestellungen.

Der strategische Fokus auf Wachstum im bestehenden Kerngeschäft wird zudem ergänzt durch potenzielle **neue Wachstumstreiber** – etwa durch den Eintritt in neue Märkte, um bisherige „white spots“ in reifen Märkten und Wachstumsmärkten zu schließen. Mit zielgerichteten Akquisitionen plant Henkel, sein Portfolio zu ergänzen, seine Positionen in attraktiven Märkten und Kategorien zu stärken und in angrenzende Kategorien zu expandieren. Außerdem beabsichtigt Henkel, einen Venture Capital-Fonds mit einem Volumen von bis zu 150 Millionen Euro aufzusetzen, um in Start-Up-Unternehmen mit digitaler oder technologischer Expertise zu investieren.

Eine Erhöhung der Investitionen von rund 2 Milliarden Euro im Zeitraum 2013 bis 2016 auf bis zu 3 Milliarden Euro im Zeitraum 2017 bis 2020 soll das Wachstum von Henkel unterstützen.

Neben dem organischen Wachstum werden auch Akquisitionen weiterhin ein integraler Bestandteil der Strategie von Henkel sein, um das Portfolio weiter zu stärken. Bei der Suche nach potenziellen Übernahmezielen wird das Unternehmen seinem disziplinierten Ansatz folgen, der auf klaren Kriterien basiert: strategischer Fit, Verfügbarkeit und finanzielle Attraktivität. Gleichzeitig strebt Henkel an, sein „Single-A“-Rating beizubehalten.

## 2. Digitalisierung beschleunigen

Durch die **beschleunigte Digitalisierung** will Henkel erfolgreich wachsen, die Beziehung mit Kunden und Konsumenten stärken, Prozesse optimieren und das Unternehmen nachhaltig verändern. Dazu will das Unternehmen bis 2020 eine Reihe von Initiativen umsetzen, die **die digitalen Geschäfte vorantreiben, Industrie 4.0 ausbauen** und die **Organisation digital transformieren**.

Um seine **digitalen Geschäftsaktivitäten** voranzutreiben, plant Henkel, den Austausch mit Kunden, Konsumenten, Geschäftspartnern und Lieferanten entlang der gesamten Wertschöpfungskette, sowohl im Konsumenten- als auch im Industriegeschäft, weiter zu digitalisieren. Der „digital erzielte“ Umsatz soll so bis zum Jahr 2020 auf mehr als 4 Milliarden Euro verdoppelt werden. So will Henkel zum Beispiel in seinen Konsumentengeschäften auf „Omni-Channel“-Angebote setzen, die E-Commerce-Plattformen mit traditionellem Einzelhandel stärker verbinden. Neue digitale Plattformen sollen entwickelt und der Einsatz von digitalen Medien soll deutlich ausgeweitet werden.

Künftig will Henkel seine Aktivitäten im Bereich **Industrie 4.0** stärker ausbauen – von der Planung, dem Einkauf und der Produktion bis hin zur Lieferung seiner Produkte und Lösungen. Die Digitalisierung der integrierten globalen Supply Chain soll dazu beitragen, das Service-Level für Kunden zu erhöhen, Produktionsstandorte effizienter zu nutzen, Produktions- und Logistikprozesse zu optimieren sowie die Nachhaltigkeitsbilanz von Henkel weiter zu verbessern.

Wie erfolgreich Henkel die Chancen der Digitalisierung nutzen kann, wird entscheidend von den Mitarbeitern und ihren Fähigkeiten abhängen, die **Organisation zu transformieren**. Dazu soll unter anderem eine „Test and Learn“-Mentalität gestärkt werden. Um diesen digitalen Wandel voranzutreiben, werden spezielle Schulungs- und Entwicklungsprogramme für Mitarbeiter ausgebaut. Henkel wird zudem die Position eines unternehmensweit verantwortlichen „Chief Digital Officers“ schaffen.

### 3. Agilität steigern

Die **Agilität der Organisation zu steigern** wird in einem sehr volatilen und dynamischen Umfeld ein entscheidender Erfolgsfaktor für Henkel sein. Voraussetzung sind **motivierte und engagierte Teams, beschleunigte Einführungen im Markt** sowie **effiziente und vereinfachte Prozesse („Smart Simplicity“)**.

Um eine agilere Organisation mit **motivierten und engagierten Teams** zu schaffen, sollen die Mitarbeiter gezielt darin gefördert werden, noch stärker unternehmerisch zu denken und zu handeln, und die individuellen Entscheidungsfreiheiten sollen ausgeweitet werden. Außerdem soll die Bereitschaft zu ständigen Veränderungen erhöht werden. Dies alles wird durch eine starke Leistungskultur unterstützt, die auf offenem Feedback sowie der Anerkennung und Auszeichnung hervorragender Ergebnisse beruht.

Im Rahmen der Initiative zu beschleunigten Einführungen im Markt plant Henkel, die Einführungszeiten für Innovationen zu verkürzen, indem Kunden- und Konsumentenbedürfnisse noch besser antizipiert werden. So streben die Unternehmensbereiche Laundry & Home Care und Beauty Care an, die Markteinführungszeiten neuer Produkte um 30 Prozent zu verringern. Gleichzeitig will Henkel den Eintritt in neue Märkte und die Marktdurchdringung beschleunigen.

Zudem soll Henkel über einen „**Smart Simplicity**“-Ansatz noch agiler werden. Dazu sollen flexiblere Geschäftsmodelle entwickelt sowie Arbeitsabläufe und Prozesse optimiert werden.

#### **4. In Wachstum investieren**

Henkel will gezielt **in Wachstum investieren**. Um dafür entsprechende Mittel freizusetzen, plant das Unternehmen, den **Ressourceneinsatz** zu optimieren, einen stärkeren Fokus auf das **Net Revenue Management** zu setzen, **Strukturen noch effizienter zu machen** und seine **globale Supply Chain** weiter auszubauen. Diese Initiativen sollen dazu beitragen, **bis 2020 und darüber hinaus** mehr **in Wachstum investieren** sowie die **Profitabilität weiter erhöhen** zu können.

Durch einen **optimierten Ressourceneinsatz** sollen das Kostenmanagement und die Budgetallokation entlang festgelegter Kostenkategorien weiter verbessert werden.

Durch **Net Revenue Management** soll die Effizienz der Promotion-Aktivitäten erhöht werden. Neben der optimalen Nutzung exklusiver Marktforschungsdaten zum Verbraucherverhalten gehört dazu auch, bestehende Kategorien weiter auszubauen oder gemeinsam mit Handelspartnern neue Kategorien zu entwickeln.

Henkel wird weiter konsequent daran arbeiten, seine **Strukturen** über alle Unternehmensbereiche hinweg **noch effizienter zu gestalten** – beispielsweise durch eine stärkere Nutzung der Shared Service Center, in denen bereits heute viele Prozesse standardisiert und digital bearbeitet werden. Darüber hinaus will das Unternehmen das weltweite Produktions- und Lagernetzwerk weiter optimieren und konsolidieren.

Nach dem erfolgreichen Start in Europa sowie dem Aufbau eigener Zentren in Europa und Asien wird Henkel seine **integrierte globale Supply Chain-Organisation** in allen Regionen weiter einführen.

## Nachhaltige Wertschöpfung

„Henkel will mit all seinen Geschäftsaktivitäten **nachhaltig Werte schaffen**. Dieser Unternehmenszweck verbindet alle Mitarbeiter und geht einher mit unseren **klaren Unternehmenswerten**: Kunden und Konsumenten, Mitarbeiter, wirtschaftlicher Erfolg, Nachhaltigkeit und Familienunternehmen“, sagt Hans Van Bylen.

Henkel hat konkrete Ziele definiert, um seine starke Position im Bereich Nachhaltigkeit auszubauen und die Ressourceneffizienz zu verbessern. Im Kern der Nachhaltigkeitsstrategie steht der Anspruch, **mehr Wert mit weniger Ressourcen zu schaffen**. Dafür hat Henkel ambitionierte **Zwischenziele bis 2020** festgelegt, die die **Gesamteffizienz des Unternehmens bis 2020 um 75 Prozent verbessern** werden – im Vergleich zum Basisjahr 2010. Das Unternehmen möchte außerdem alle seine Mitarbeiter weltweit als Nachhaltigkeitsbotschafter qualifizieren, so dass diese gegenüber Kunden und Konsumenten, Geschäftspartnern und in der Gesellschaft die führende Rolle von Henkel im Nachhaltigkeitsbereich weiter stärken können.

### Über Henkel

Henkel verfügt weltweit über ein ausgewogenes und diversifiziertes Portfolio. Mit starken Marken, Innovationen und Technologien hält das Unternehmen mit seinen drei Unternehmensbereichen führende Marktpositionen – sowohl im Industrie- als auch im Konsumentengeschäft: So ist Henkel Adhesive Technologies globaler Marktführer im Klebstoffbereich. Auch mit den Unternehmensbereichen Laundry & Home Care und Beauty Care ist das Unternehmen in vielen Märkten und Kategorien führend. Henkel wurde 1876 gegründet und blickt auf eine 140-jährige Erfolgsgeschichte zurück. Im Geschäftsjahr 2015 erzielte Henkel einen Umsatz von 18,1 Mrd. Euro und ein bereinigtes betriebliches Ergebnis von 2,9 Mrd. Euro. Allein die drei Top-Marken Persil, Schwarzkopf und Loctite erzielen dabei einen Umsatz von mehr als 6 Mrd. Euro. Henkel beschäftigt weltweit rund 50.000 Mitarbeiter, die ein vielfältiges Team bilden – verbunden durch eine starke Unternehmenskultur, einen gemeinsamen Unternehmenszweck und gemeinsame Werte. Die führende Rolle von Henkel im Bereich Nachhaltigkeit wird durch viele internationale Indizes und Rankings bestätigt. Die Vorzugsaktien von Henkel sind im DAX notiert. Weitere Informationen finden Sie unter [www.henkel.de](http://www.henkel.de)

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.

## Kontakt

### Investoren & Analysten

#### Renata Casaro

Tel.: +49 211 797 - 1631

E-Mail: [renata.casaro@henkel.com](mailto:renata.casaro@henkel.com)

#### Dr. Eva Sewing

Tel.: +49 211 797 - 5277

E-Mail: [eva.sewing@henkel.com](mailto:eva.sewing@henkel.com)

#### Christopher Huesgen

Tel.: +49 211 797 - 4314

E-Mail: [christopher.huesgen@henkel.com](mailto:christopher.huesgen@henkel.com)

#### Ewa Wachonin

Tel.: +49 211 797 - 7151

E-Mail: [ewa.wachonin@henkel.com](mailto:ewa.wachonin@henkel.com)

[www.henkel.de/ir](http://www.henkel.de/ir)

[www.henkel.de/presse](http://www.henkel.de/presse)

### Presse & Medien

#### Lars Witteck

Tel.: +49 211 797 - 2606

E-Mail: [lars.witteck@henkel.com](mailto:lars.witteck@henkel.com)

#### Wulf Klüppelholz

Tel.: +49 211 797 - 1875

E-Mail: [wulf.klueppelholz@henkel.com](mailto:wulf.klueppelholz@henkel.com)

#### Hanna Philipps

Tel.: +49 211 797 - 3626

E-Mail: [hanna.philipps@henkel.com](mailto:hanna.philipps@henkel.com)