



---

## Henkel hat wieder erfolgreich agiert



**Prof. Dr. Ulrich Lehner**  
Vorsitzender der Geschäftsführung  
der Henkel KGaA  
in der Hauptversammlung am 18. April 2005

---

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,  
sehr verehrte Damen und Herren,  
liebe Freunde des Unternehmens  
Henkel,

herzlich willkommen zur ordentlichen Hauptversammlung über das Geschäftsjahr 2004.

Das Jahr 2004 war, zumindest regional, von einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld geprägt. Dennoch waren wir in allen Geschäftsbereichen erfolgreich. Starke Marktinitiativen und strategisch wichtige Akquisitionen, die durch das Engagement unserer Mitarbeiter möglich wurden, waren die Grundlage für ein sehr ereignisreiches und auch erfolgreiches Geschäftsjahr.

Ich möchte Ihnen daher den Geschäftsverlauf der einzelnen *Unternehmensbereiche* und deren *Strategien* kurz darstellen und Sie über Zustand und Leistung unserer großen *Akquisitionen in den USA* informieren.

Unter dem Stichwort *Globalisierung* werde ich Sie mit unseren Akti-

vitäten in den Regionen vertraut machen und Ihnen einen Statusbericht über unsere *Restrukturierungsmaßnahmen* geben.

---

### Alle Unternehmensbereiche konnten Umsatz und Ergebnis deutlich steigern.

---

Und wie immer werde ich Ihnen einige herausragende Beispiele unserer erfolgreichen *Forschungs- und Innovationstätigkeit* vorstellen und Ihnen zum Schluss unsere *Erwartungen* für das gegenwärtige Geschäftsjahr nennen.

Unsere Erwartungen in Bezug auf die weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Geschäftsjahr 2004 sind im Wesentlichen eingetroffen. Die Weltwirtschaft wuchs im Jahr 2004 um über 3,5 Prozent. Mit gut zwei Prozent vergleichsweise moderat blieb das Wachstum in Europa, geprägt von einer besonders im ersten

Halbjahr schwachen Binnenkonjunktur.

Insgesamt hinkte der private Konsum der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung hinterher. Der Industriesektor entwickelte sich besser als die Konsumgüterindustrie, die unter starkem Wettbewerbsdruck stand.

Nennenswert besser als Europa, nämlich mit einem Plus von über vier Prozent, hat sich die amerikanische Wirtschaft entwickelt. Auch Asien mit plus fünf Prozent, darunter Japan mit fast drei, vor allem aber China mit neun Prozent Wachstum setzten den Trend der vergangenen Jahre fort: Wachstum findet weniger in Deutschland und Westeuropa als vielmehr in Osteuropa, USA und Asien statt.

Henkel hat wieder erfolgreich agiert; die Richtigkeit unserer strategischen Entscheidungen, in Bezug auf regionale Ziele und Produktstruktur, hat sich bewiesen – mit der Folge, dass alle Unternehmensbereiche Umsatz und Ergebnis deutlich steigern konnten.

Der Konzernumsatz hat sich um 12,3 Prozent auf 10,6 Mrd. Euro erhöht. Maßgeblichen Anteil daran hatten die erfolgreichen Akquisitionen in der Berichtsperiode. Auch im Jahr 2004 waren Wechselkurseffekte deutlich spürbar. Der Dollar hat weiter an Wert gegenüber dem Euro eingebüßt. Das hat sich mit minus 3,7 Prozent auf den Umsatz ausgewirkt.

Umso erfreulicher war es, dass es uns gelungen ist – Wechselkurseffekte und den Einfluss der Akquisitionen herausgerechnet – ein organisches Umsatzwachstum von 2,9 Prozent zu erreichen.

Aufgeschlüsselt nach *Regionen* zeigt sich in Europa/Afrika/Nahost ein Umsatzwachstum – nach Sitz der Gesellschaften – von 2,1 Prozent, im Wesentlichen eine Mischung aus geringem Wachstum im Kernmarkt Westeuropa und stärkerem Wachstum in Osteuropa – gestützt durch Akquisitionen. In den Wachstumsregionen außerhalb Europas konnten wir auch überdurchschnittliche Zuwächse erzielen. So realisierten wir in Lateinamerika ein Wachstum von 27,5 und in Osteuropa von 12,7 Prozent. Erfreulich auch die Region Asien/Pazifik, wo uns ein Umsatzanstieg von 10,9 Prozent gelang.

---

### Insgesamt sind wir mit unseren Geschäften in allen Regionen stärker gewachsen als der Markt.

---

Insgesamt sind wir mit unseren Geschäften in allen Regionen stärker gewachsen als der Markt.

Der Umsatzzuwachs von 76,5 Prozent in Nordamerika ist überwiegend auf die Dial-Akquisition zurückzuführen. Auf Dial werde ich aber noch ausführlich eingehen und Ihnen das Unternehmen und den gegenwärtigen Stand der Integration vorstellen.

Ebenfalls den US-Markt betrifft ein ganz wesentliches Ereignis, das verantwortlich ist für die außergewöhnliche Entwicklung unserer Kennziffern. Sie wissen, dass wir

über Jahrzehnte eine Beteiligung an der US-amerikanischen Clorox Company gehalten haben, zuletzt waren es 28,8 Prozent.

Wir haben diese gute Verbindung gelöst und im Rahmen einer mehrstufigen Transaktion unsere Anteile an Clorox gegen hochrentable, unser Produktportfolio ergänzende Produktgruppen, gegen die Beteiligung von Clorox an der Henkel Ibérica und gegen Barmittel getauscht.

Wir haben also eine Finanzbeteiligung gegen operatives Geschäft getauscht. Der Sonderertrag aus diesem Tausch führt naturgemäß zu einigen außergewöhnlichen Veränderungen in den Kennziffern. Weitere Sondereinflüsse waren außerplanmäßige Geschäftswertabschreibungen und die Aufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen.

---

### Ohne die Sondereinflüsse verzeichnen wir einen EBIT-Anstieg um 12,7 Prozent auf 800 Mio. Euro.

---

So hat sich unser *betriebliches Ergebnis*, der EBIT, um 172 Prozent von 706 Mio. Euro auf 1,9 Mrd. Euro erhöht. Ohne die Sondereinflüsse verzeichnen wir einen EBIT-Anstieg um 12,7 Prozent auf 800 Mio. Euro.

Sie wissen vermutlich, meine Damen und Herren, dass ab diesem Jahr die regelmäßigen Geschäftswertabschreibungen wegfallen. Die vergleichbare Größe ist also jetzt das *betriebliche Ergebnis ohne Geschäftswertabschreibungen* und bereinigt um Sondereinflüsse. Hier verzeichnen wir eine Zunahme um 19,6 Prozent auf 1 Mrd. Euro.

Die *Rendite auf das eingesetzte Kapital* hat sich mit 30,9 nach 16,2 Prozent im Vorjahr nahezu verdoppelt – Ursache ist auch hier der Sondereinfluss aus der Clorox-Transaktion. Ohne diesen Einfluss wäre sie auf 13,0 Prozent zurückgegangen. Der Grund dafür liegt in den Akquisitionen unserer Unternehmensbereiche

Wasch-/Reinigungsmittel, Kosmetik/ Körperpflege und Klebstoffe für Konsumanten und Handwerker.

Der daraus resultierende Anstieg des eingesetzten Kapitals konnte durch die Ergebnisverbesserungen noch nicht kompensiert werden.

Der Unternehmensbereich Henkel Technologies hat im Berichtsjahr eine höhere Rendite auf das eingesetzte Kapital erreicht.

Als zentrale interne Steuerungsgröße für die Steigerung des Unternehmenswertes verwenden wir den *Economic Value Added*, kurz EVA genannt.

Er besagt, dass ein ökonomischer Mehrwert insoweit erzielt wird, wie das betriebliche Ergebnis die Kapitalkosten übersteigt. Wir können Ihnen berichten, dass im Jahr 2004 alle Unternehmensbereiche einen positiven EVA erreicht haben. Der Wert von 1,52 Mrd. Euro für die Henkel-Gruppe nach 217 Mio. Euro im Jahr davor ist ebenfalls von der Clorox-Transaktion beeinflusst.

---

### Wir können berichten, dass im Jahr 2004 alle Unternehmensbereiche einen positiven Economic Value Added – kurz EVA genannt – erreicht haben.

---

Ebenso der *Konzern-Jahresüberschuss* von 1,74 Mrd. Euro. Bereinigt um den Transaktionseinfluss sowie die Einflüsse aus Restrukturierung und außerplanmäßigen Geschäftswertabschreibungen beträgt der Jahresüberschuss 544 Mio. Euro, nach Abzug von Fremdanteilen 543 Mio. Euro. Dies entspricht einer Steigerung von rund zehn Prozent gegenüber dem Vergleichswert des Vorjahres.

Der Jahresüberschuss nach Anteilen Fremder ist auch jeweils die Basis für den *Dividendenvorschlag*. Die persönlich haftenden Gesellschafter, Gesellschafterausschuss und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversamm-

lung in Anbetracht der positiven Ergebnisentwicklung vor, die Dividende für beide Aktiengattungen um zehn Cent zu erhöhen.

---

**Die persönlich  
haftenden Gesellschafter,  
Gesellschafterausschuss  
und Aufsichtsrat schlagen  
vor, die Dividende für  
beide Aktiengattungen  
um zehn Cent zu erhöhen.**

---

Sie finden diesen Vorschlag unter Punkt 2 der Tagesordnung. Dies sind ein Betrag von 1,30 Euro je Vorzugs- und 1,24 Euro je Stammaktie.

Entsprechend unserer langjährigen Dividendenpolitik und Tradition schütten wir rund ein Drittel des Jahresüberschusses als Dividende aus und verwenden zwei Drittel zur Stärkung des Unternehmens.

Weitere Details zum Geschäftsjahr und zu unseren Ergebnissen finden Sie im Geschäftsbericht, der Ihnen seit dem 22. Februar zur Verfügung steht. Wir haben Sie auch unterjährig zu den Quartalen detailliert über die Geschäftsentwicklung und besondere Ereignisse informiert.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich will deshalb auch nur summarisch die Highlights der Henkel-Gruppe für das Berichtsjahr 2004 darstellen.

Auf die Clorox-Transaktion bin ich bereits eingegangen.

Im Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel stellt der Erwerb der US-amerikanischen Dial Corporation den Eintritt in den nordamerikanischen Waschmittelmarkt dar und verstärkt auch unser Kosmetikgeschäft erheblich.

Dial, mit einem Umsatz in 2003 von rund 1,3 Mrd. US-Dollar, hält führende Marktpositionen bei Waschmitteln mit der Marke „Purex“ sowie bei Körperpflegeprodukten, Lufterfrischern und Nahrungsmitteln.

Ich habe Ihnen vor fast genau einem Jahr hier gesagt, dass wir nicht

an einer erfolgreichen Integration von Dial zweifeln.

Heute kann ich Ihnen sagen, die Integration von Dial läuft planmäßig und erfolgreich, und wie erwartet trägt Dial von Anfang an positiv zum Ergebnis der Henkel-Gruppe bei. Die Synergien werden wie geplant realisiert.

Durch den Erwerb von Dial hat Henkel die weltweite Nr.-3-Position im Markt mit Wasch- und Reinigungsmitteln erreicht.

---

**Der Erwerb der US-  
amerikanischen Dial Cor-  
poration stellt den Eintritt  
in den nordamerikanischen  
Waschmittelmarkt dar  
und verstärkt auch unser  
Kosmetikgeschäft  
erheblich.**

---

Dies eröffnet uns weitere Chancen für Wachstum, aber auch für gesteigerte Kosteneffizienz. Eine weitere Akquisition verstärkt unsere Marktposition in Mexiko: Wir haben dort die Marke Mas, ein Flüssigwaschmittelgeschäft erworben und damit unser eigenes Produktangebot komplettiert.

Die Körperpflegemittel von Dial: Seifen, Flüssigseifen und Duschgele stärken auch unsere internationale Kosmetik. Darüber hinaus haben wir mit dem Kauf der US-amerikanischen Advanced Research Laboratories (ARL) das bestehende Haarkosmetikgeschäft in den USA um besonders trend-orientierte Haarpflege- und Stylingprodukte ergänzt. ARL hält im Styling-Segment führende Positionen in den USA, Kanada und Mexiko. Die ARL-Marke Got2b haben wir erfolgreich in Deutschland und Österreich eingeführt. Weitere Länder in Europa werden folgen.

Im europäischen Friseurgeschäft haben wir mit dem Erwerb von Indola Cosmetics unser bestehendes Geschäft verstärkt. Indola ist besonders in Italien, Großbritannien, Frankreich, Spanien und Benelux vertreten.

Mit der Akquisition von Sovereign Specialty Chemicals haben wir sowohl den Bereich Klebstoffe für Konsumenten und Handwerker als auch Henkel Technologies deutlich nach vorne gebracht – mit einer deutlichen Verstärkung unserer Marktpräsenz in den USA.

---

**Mit der Akquisition von  
Sovereign Specialty  
Chemicals haben wir  
sowohl den Bereich Kleb-  
stoffe für Konsumenten  
und Handwerker als auch  
Henkel Technologies  
deutlich nach vorne  
gebracht**

---

Ein Drittel der Sovereign-Umsätze von rund 400 Mio. US-Dollar entfallen auf das Heim- und Handwerkersegment.

Im Industriebereich, der zwei Drittel des Umsatzes ausmacht, ist Sovereign ein führender Hersteller in den USA.

Mit dem Erwerb des ebenfalls US-amerikanischen Unternehmens Orbseal konnten wir unsere führende Stellung als Partner der Automobil-Industrie ausbauen und außerdem in zukunftsweisende Technologien investieren. Orbseal hat seine Stärken bei chemischen Konstruktionsteilen zur Karosserieverstärkung und zur Geräusch- und Vibrationsdämpfung in Kraftfahrzeugen und ist in den USA, Australien und Großbritannien tätig.

Sie sehen, meine Damen und Herren, unser Akquisitionsschwerpunkt lag im Jahr 2004 eindeutig in den USA. Das hat nicht nur damit zu tun, dass sich dort besonders interessante Objekte angeboten haben, sondern auch mit unserem Ziel, unser Portfolio regional auszubalancieren.

Im Jahr 2003 lag der Umsatzanteil der Region Nordamerika lediglich bei 12 Prozent. Nach dem Erwerb von Dial, ARL, Sovereign und den von Clorox übernommenen Teilgeschäf-

ten steht Nordamerika in diesem Jahr für rund 25 Prozent unserer Konzernumsätze – das ist eine Größenordnung, die wir angestrebt haben und weiter ausbauen wollen.

---

### Nach dem Erwerb von Dial, ARL, Sovereign und den von Clorox übernommenen Teilgeschäften steht Nordamerika in diesem Jahr für rund 25 Prozent unserer Konzernumsätze.

---

Der Markt ist attraktiv, wesentlich profitabler als Westeuropa und er wächst stärker.

Weitere zukunftsweisende Regionen sind für uns Asien, insbesondere China und Indien, sowie Osteuropa und Lateinamerika. Auch hier profitieren alle Anbieter von höheren Wachstumsraten.

Ein Schwerpunkt in 2005 – das ich als Jahr der Konsolidierung bezeichnen möchte – ist die Integration der getätigten Akquisitionen und die Nutzung der sich daraus ergebenden Synergien.

Damit liegt unser diesjähriger Fokus auf dem weiteren organischen Wachstum und der Reduzierung der Schulden. Mögliche Akquisitionen müssen in den durch unsere Finanzstrategie vorgegebenen Rahmen passen.

Wir werden unser Verhalten auch danach ausrichten, unser aktuelles A-Rating zu halten.

Ich komme nun zu den wesentlichen Entwicklungen der Unternehmensbereiche. Weitere Einzelheiten entnehmen Sie bitte unserer detaillierten Darstellung in den Segmentberichten des Geschäftsberichts.

Für den Unternehmensbereich *Wasch- und Reinigungsmittel* waren weltweit die Bedingungen schwierig. Erstmals seit vielen Jahren war der Weltmarkt leicht rückläufig, was durch zunehmenden Preiswettbewerb in vielen Ländern verursacht wurde.

Vor allem die schwache Konjunktur in Westeuropa belastete unser Geschäft in der ersten Jahreshälfte, insbesondere bei Universalwaschmitteln. Spezialwaschmittel und Reinigungsmittel entwickelten sich dagegen erfolgreich.

Wir haben mit zusätzlichen Investitionen in unsere Marken, in Qualität und neue Produkte unsere führende Position verteidigt und uns erfolgreich gegen den Preisdruck gewehrt.

Der Umsatz des Unternehmensbereichs Wasch- und Reinigungsmittel lag mit 3,6 Mrd. Euro um 17,7 Prozent über dem Vorjahreswert; bereinigt um Wechselkurseffekte ergab sich ein Plus von 21,9 Prozent. Der Zuwachs ist vor allem auf den Erwerb von Dial in den USA zurückzuführen.

---

### Für den Unternehmensbereich Wasch- und Reinigungsmittel waren weltweit die Bedingungen schwierig.

---

Naturgemäß wirkt sich die Akquisition vorübergehend negativ auf die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) aus, da die Ergebnisverbesserungen und Synergien die Effekte aus dem Kapitalanstieg und den erhöhten Abschreibungen erst verzögert kompensieren.

Das betriebliche Ergebnis (EBIT) stieg unter Einbezug von Dial um 4,7 Prozent auf 300 Mio. Euro. Bereinigt um die Wechselkurseffekte war dies eine Verbesserung um 5,8 Prozent.

In einem ähnlich schwierigen Markt hatte sich der Unternehmensbereich *Kosmetik und Körperpflege* zu behaupten.

Zwar profitierte unser Geschäft in Westeuropa von der guten Marktentwicklung in Italien und Spanien, das Markenartikelgeschäft in Deutschland hingegen litt unter einem rückläufigen Markt und weiter zunehmendem Wettbewerbsdruck.

Osteuropa, China und Indien entwickelten sich positiv; in Nordamerika konnten wir unser Kosmetikge-

schäft durch die Akquisitionen von Dial und ARL deutlich verstärken.

Der Umsatz erhöhte sich um 18,7 Prozent – bereinigt um Wechselkurseffekte um 21,8 Prozent – auf rund 2,5 Mrd. Euro.

Das betriebliche Ergebnis (EBIT) lag mit 225 Mio. Euro, einschließlich Dial, um 16,2 Prozent – bereinigt um 19,0 Prozent – über dem Vorjahr.

Auch bei der Kosmetik wirkte sich der akquisitionsbedingt höhere Kapitaleinsatz auf die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) aus: Sie ging um 8,6 Prozentpunkte auf 14,0 Prozent zurück.

---

### Insgesamt konnte der Umsatz im Unternehmensbereich Klebstoffe für Konsumenten und Handwerker um 10,1 Prozent – bereinigt um Wechselkurseffekte um 13,8 Prozent – auf 1,4 Mrd. Euro verbessert werden.

---

Weltweit führend in seinem Markt ist der Unternehmensbereich *Klebstoffe für Konsumenten und Handwerker*. Osteuropa und Asien haben sich für diesen Geschäftsbereich besonders positiv entwickelt. In Westeuropa war das Wachstum in Großbritannien bemerkenswert.

In Deutschland konnte der Umsatz im konsumnahen Bereich stabil gehalten werden. In der Bauchemie – die weltweit erfolgreich war – ging der Deutschland-Umsatz zurück.

In Nordamerika konnten die Geschäfte durch den Erwerb des amerikanischen Unternehmens Sovereign weiter gestärkt werden.

Insgesamt konnte der Umsatz um 10,1 Prozent – bereinigt um Wechselkurseffekte um 13,8 Prozent – auf 1,4 Mrd. Euro verbessert werden.

Das betriebliche Ergebnis (EBIT) wurde durch Preissteigerungen bei Rohstoffen beeinträchtigt.

Es stieg um 6,1 Prozent auf 150 Mio. Euro.

Dies entspricht einem um Wechselkurseffekte bereinigten Ergebniszuwachs von 9,3 Prozent. Die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) ging von im Vorjahr 20,7 auf nun 19,3 Prozent zurück.

Für den Unternehmensbereich *Henkel Technologies* erwiesen sich die Geschäfte in den Wachstumsregionen Asien-Pazifik und Osteuropa als überdurchschnittlich gut, positiv waren auch Westeuropa und Lateinamerika.

In Nordamerika wirkte sich die schwächere Konjunktur im Automobilsektor, einem unserer Kerngeschäfte in den USA, aus.

Die Akquisition von Sovereign hat unsere Marktposition bei Industrieklebstoffen in den USA deutlich verbessert.

Der Umsatz lag mit 2,8 Mrd. Euro um 4,7 Prozent – Wechselkursbereinigt um 8,8 Prozent – über dem Vorjahr. Besonders freuen wir uns, dass wir mit Henkel Technologies ein organisches Umsatzwachstum von 7,7 Prozent erreicht haben.

---

**Besonders freuen wir uns, dass wir mit Henkel Technologies ein organisches Umsatzwachstum von 7,7 Prozent erreicht haben.**

---

Das betriebliche Ergebnis (EBIT) verbesserte sich um 21,5 Prozent – bereinigt um Wechselkurseffekte um 27,7 Prozent – auf 235 Mio. Euro.

Die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) stieg auf 13,2 Prozent.

Die Einführung neuer, innovativer Produkte ist in allen Unternehmensbereichen eine wichtige Voraussetzung für unseren Geschäftserfolg. Darum fordern und fördern wir unsere Forscher und Innovatoren seit langem mit dem „Fritz-Henkel-Preis für Innovation“.

Die Preise gehen an Teams, die fast immer interdisziplinär zusammengesetzt sind und neue Ideen erfolgreich am Markt durchgesetzt haben.

Erstmals haben wir in diesem Jahr den „*Invention Award*“ verliehen für herausragende Forschungs- und Technologiearbeiten, die uns zusätzliche Geschäftspotenziale eröffnen. So haben wir vor wenigen Monaten insgesamt 48 Henkel-Wissenschaftlerinnen und -Wissenschaftler der Zentralen Forschung für vier innovative und erfolgreiche Projekte ausgezeichnet. Details dazu finden Sie an unseren Informationsständen im Foyer.

---

**Unsere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung im Berichtsjahr bezifferten sich auf 272 Mio. Euro nach 257 Mio. Euro im Vorjahr.**

---

Unsere Aufwendungen für *Forschung und Entwicklung* im Berichtsjahr bezifferten sich auf 272 Mio. Euro nach 257 Mio. Euro im Vorjahr. Unsere Technologien schützen wir durch mehr als 7.600 erteilte Patente, das Design unserer Produkte durch über 2.000 eingetragene Geschmacksmuster. Zurzeit befinden sich mehr als 5.200 Patentanmeldungen im Erteilungsverfahren bei den Patentämtern.

Sie finden im Geschäftsbericht eine Darstellung der Themen, die gegenwärtig von unserer Zentralen Forschung bearbeitet werden.

Ich möchte Ihnen aber hier beispielhaft einige Produktinnovationen nennen, die wir gerade in den Markt bringen.

Bei Wasch- und Reinigungsmitteln führen wir unter der Marke Sil Oxi Perfect 2 ein neues flüssiges Oxi-Produkt ein, das bei gleicher Leistung wesentlich einfacher zu handhaben ist als das Pulver.

Im Kosmetik-Bereich werden unter der Marke Fa die ersten Produkte mit

Joghurt-Proteinen eingeführt, die ein ganz besonderes Pflege- und Frischegefühl garantieren.

Unter der Marke Pattex bieten wir den Heimwerkern einen Montagekleber an, bei dem extrem hohe Klebleistung einhergeht mit der Möglichkeit, bereits fixierte Gegenstände wieder zu lösen.

Henkel Technologies führt mit Bonderite NT ein neues Produkt zur Metallvorbehandlung ein. Es basiert auf Effekten der Nanotechnologie, schützt vor Korrosion und lässt Lack besser haften. Darüber hinaus ist dieses Verfahren weniger aufwändig, kostengünstiger und leistungsfähiger.

Innovationen wie die genannten sind eine Voraussetzung für unseren Geschäftserfolg und unsere Wettbewerbsfähigkeit. Eine andere Voraussetzung ist, dass wir weltweit unsere Strukturen und Prozesse an veränderte Marktbedingungen anpassen müssen.

---

**Im Kosmetik-Bereich werden unter der Marke Fa die ersten Produkte mit Joghurt-Proteinen eingeführt, die ein ganz besonderes Pflege- und Frischegefühl garantieren.**

---

*Restrukturierungen* zielen auf angemessene Strukturen und effiziente Prozesse. Das neue Maßnahmenpaket, mit einem Volumen von rund 400 Mio. Euro, umfasst die Reorganisation von Produktionsstätten sowie die Straffung von Verwaltungsbereichen mit dem Ziel, nachhaltig effizienter und kostengünstiger zu arbeiten. Auch um uns in einem veränderten Umfeld von Importen und Exporten wettbewerbsfähig zu halten.

Wir rechnen ab 2007 mit Einsparungen von etwa 125 Mio. Euro pro Jahr. Mit diesem Schritt antworten wir frühzeitig auf die sich abzeichnenden Veränderungen in unseren Märkten.

Wir nehmen Entwicklungen vorweg und tun dies aus einer Position der Stärke heraus. So schaffen wir das weitere Potenzial für Innovationen und Investitionen in unsere Qualitätsmarken.

Die Entscheidung für den damit notwendigerweise einhergehenden Beschäftigungsabbau ist uns dabei nicht leicht gefallen. Wir sind uns bewusst, dass die Umsetzung solcher Maßnahmen im aktuellen Umfeld besonders schwierig ist.

Soweit es uns aber möglich ist, werden wir – gemäß unserer Tradition und unseren Werten – wie schon in der Vergangenheit den Stellenabbau sozialverträglich durchführen und auf unsere davon betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rücksicht nehmen. Wir stehen dazu in intensiven Gesprächen mit allen betrieblichen Gremien und unseren Mitarbeitern.

---

### Zu unseren Qualitätsmerkmalen gehört auch die Beachtung der anerkannten Grundsätze der Corporate Governance.

---

Zu unseren Qualitätsmerkmalen gehört auch die Beachtung der anerkannten Grundsätze der *Corporate Governance*.

Management, Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss haben sich auf die Einhaltung dieser Prinzipien verpflichtet:

- ▷ Wertorientierung als Richtschnur der Unternehmensführung
- ▷ Nachhaltigkeit durch verantwortungsvolle Unternehmensführung und
- ▷ Transparenz durch aktive und offene Information.

Vor dem Hintergrund der laufenden Diskussion möchte ich aber anmerken, dass sich für Henkel gute Corporate Governance nicht auf die Frage reduziert, ob die Vergütung des Vorstandes individuell ausgewiesen wird

oder nicht. Wir sind der Meinung, dass der Ausweis der Gesamtvergütung, aufgeteilt in fixe und erfolgsabhängige Komponenten, eine Beurteilung der Leistungsbezogenheit und Angemessenheit ermöglicht.

---

### Wir haben darüber hinaus unseren Verhaltens- kodex, den Code of Conduct, überarbeitet, der nicht nur unsere Führungskräfte, sondern alle Mitarbeiter bindet.

---

Für uns bedeutet gute Corporate Governance vor allem eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Gremien der Gesellschaft, insbesondere zwischen Geschäftsführung einerseits und Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss andererseits, verbunden mit einer effizienten Kontrolle sowie einer aktiven und effizienten Kommunikation über die Entwicklung des Unternehmens gegenüber Ihnen, den Aktionären, und der Öffentlichkeit.

Im Übrigen möchte ich zum Thema Corporate Governance und zur Entsprechenserklärung auf die Ausführungen im Geschäftsbericht sowie die Darstellung im Internet verweisen.

Wir haben darüber hinaus unseren Verhaltenskodex, den *Code of Conduct*, überarbeitet, der nicht nur unsere Führungskräfte, sondern alle Mitarbeiter bindet. Vor allem in einem so internationalen Unternehmen wie unserem ist es wichtig, dass Mitarbeiter jenseits aller rechtlichen oder ethnischen Differenzierungen von einer gemeinsamen Werte- und Verhaltensbasis aus operieren.

Konsequenz unserer gemeinsamen Wertebasis ist auch das *Corporate-Citizenship-Programm*, das wir seit Jahren systematisch betreiben und jetzt unter dem Begriff „Henkel Smile“ zusammengefasst haben. Es entspricht unserer tiefen Überzeugung, dass Unternehmen gut daran tun, auch über ihre Produktverantwortung hinaus ge-

sellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

Wir haben Sie schon mehrfach über unsere Aktionen informiert, vor allem über die weltweite Unterstützung von Kinderprojekten.

Wir wissen, dass wir die Reputation, das gute Image und das Vertrauen der Öffentlichkeit in unser Unternehmen dem Umstand verdanken, dass sich bereits bei Gründung der Firma Henkel die jeweiligen Verantwortlichen um Umwelt- und soziale Fragen gekümmert und gesellschaftliche Erwartungen ernst genommen haben.

Wir sind überzeugt, dass nachhaltiges Handeln sich auszahlt, und wir sind überzeugt, dass wir unseren unternehmerischen Freiraum nur dann erhalten, wenn wir uns umweltbewusst, gesellschaftlich verantwortlich und ethisch korrekt verhalten.

---

### Wir sind überzeugt, dass wir unseren unter- nehmerischen Freiraum nur dann erhalten, wenn wir uns umweltbewusst, gesellschaftlich verantwortlich und ethisch korrekt verhalten.

---

Das ist dann auch ökonomisch, denn es fördert unseren Geschäftserfolg. Wie wir alle wissen, braucht man sehr lange, um eine Reputation aufzubauen, aber man kann diese auch binnen sehr kurzer Zeit wieder zerstören.

Corporate Social Responsibility spiegelt sich nicht darin wider, wie viel Geld wofür ausgegeben wurde, sondern darin, wie Unternehmen ihr Geld verdienen und ob hier verantwortliches Handeln erkennbar war.

Wir engagieren uns weltweit, d.h. auch hier in Deutschland. Ein aktuelles und wichtiges Thema ist die Förderung der Bildung.

Wir alle wissen, dass Naturwissenschaft und Technik für die Sicherung unserer Lebensgrundlagen und unse-

rer Wettbewerbsfähigkeit als Gemeinwesen eine Schlüsselrolle spielen. Wir wissen aber auch, dass Technik und Naturwissenschaften in unseren gegenwärtigen Schulsystemen einen schweren Stand haben.

---

### Mit dem Hugo-Henkel-Preis, den wir jährlich vergeben, wollen wir Anstöße zur Änderung geben

---

Mit dem *Hugo-Henkel-Preis*, den wir jährlich vergeben, wollen wir Anstöße zur Änderung geben. Mit dem Preis zeichnen wir schulische Konzepte aus, mit denen sich die naturwissenschaftliche und technische Bildung ab Klasse fünf an Schulen des Regierungsbezirks Düsseldorf erfolgreich fördern lässt.

Bildung ist ein Standort- und Wettbewerbsfaktor, das wissen wir nicht erst seit der Pisa-Studie. In den Standort Deutschland investiert nicht nur, wer hier produziert, sondern auch, wer hier Bildung fördert.

Denn Bildung – und nur Bildung – garantiert die Arbeitsplätze der Zukunft.

Meine Damen und Herren, ich möchte Sie jetzt auf die Tagesordnung dieser Hauptversammlung hinweisen.

Den Tagesordnungspunkt 2 habe ich schon erwähnt.

Die Punkte 3 bis 5 betreffen die Entlastung der Gremien.

Unter Punkt 6 schlägt der Aufsichtsrat vor, die KPMG zum Abschlussprüfer zu wählen.

Punkt 7 und 8 befassen sich, wie Herr Woeste bereits dargelegt hat, mit der Nachfolgeregelung für unseren Gesellschafterausschuss und Aufsichtsrat.

Punkt 9 betrifft die jährlich zu erneuernde Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien.

Unter Punkt 10 sollen Sie über die Vergütung von Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss sowie damit zu-

sammenhängende Satzungsänderungen befinden.

Ich verweise wegen der Einzelheiten auf die Einladung zur Hauptversammlung und die entsprechenden Beschlussvorschläge.

Meine Damen und Herren, ich komme zum Schluss und möchte die Ziele und Erwartungen, die wir für das Geschäftsjahr 2005 gesetzt haben, wie folgt zusammenfassen:

Ich wiederhole hier den Ausblick, den wir schon auf unserer Bilanzpressekonzferenz im Februar diesen Jahres gegeben haben.

Nach unserer Einschätzung werden sich die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen für unser Geschäft im Jahr 2005 nicht wesentlich verändern.

Wir gehen davon aus, dass die Wachstumsdynamik der Weltwirtschaft in einigen großen Ländern wie den USA, Japan und China leicht unter der des Jahres 2004 liegen wird. Deutschland und Europa als Ganzes dürften langsamer wachsen. Mit den höchsten Zuwächsen rechnen wir in Asien und Lateinamerika.

---

### Für 2005 erwarten wir ein organisches Wachstum – bereinigt um Wechselkurseffekte, Akquisitionen und Divestments – von drei bis vier Prozent.

---

Henkel will stärker wachsen als die relevanten Märkte. Für 2005 erwarten wir ein organisches Wachstum – bereinigt um Wechselkurseffekte, Akquisitionen und Divestments – von drei bis vier Prozent.

Ohne Sondereinflüsse erwarten wir für das betriebliche Ergebnis (EBIT) einen Zuwachs, bereinigt um Wechselkurseffekte, im hohen Zehnprozentbereich.

Diese Wachstumsrate bezieht sich – aufgrund der ab dem 1. Januar 2005 wegfallenden planmäßigen Geschäftswertabschreibungen – auf das im Jahr 2004 erzielte betriebliche

Ergebnis vor Geschäftswertabschreibungen und Sondereinflüssen.

Nach dem Wegfall der Beteiligungserträge von Clorox erwarten wir das Ergebnis pro Aktie auf dem – hohen – Vorjahresniveau. Basis ist hier das EPS vor Geschäftswertabschreibungen und Sondereinflüssen.

Meine Damen und Herren, leider hat sich nicht gezeigt, dass sich seit der vergangenen Hauptversammlung ein Klima- und Bewusstseinswandel im politischen Raum hier in Deutschland ergeben hätte.

Statt Entbürokratisierung und Abbau von Komplexität sehen wir – Beispiele Antidiskriminierungsgesetz, Europäische Chemikalienpolitik und Anlegerschutzgesetze – weitere wirkliche Hürden für erfolgreiches Wirtschaften.

---

### Wir appellieren an die Politik, die Probleme dieses Landes, die lösbar sind, offensiv und engagiert anzugehen.

---

Wir appellieren an die Politik, die Probleme dieses Landes, die lösbar sind, offensiv und engagiert anzugehen, damit es gelingt, das Vertrauen in die Zukunft zu stärken und vor allem jungen Leuten das Vertrauen in unser politisches und wirtschaftliches System zu geben.

Wir danken Ihnen, liebe Aktionäre, für das Vertrauen, das Sie in unser Unternehmen gesetzt haben, und werden auch weiter klaren Kurs halten.

*Diese Information enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf den gegenwärtigen Annahmen und Einschätzungen der Unternehmensleitung der Henkel KGaA beruhen. Mit der Verwendung von Worten wie erwarten, beabsichtigen, planen, vorhersehen, davon ausgehen, glauben, schätzen und ähnliche Formulierungen werden zukunftsgerichtete Aussagen gekennzeichnet. Diese Aussagen sind nicht als Garantien dafür zu ver-*

stehen, dass sich diese Erwartungen auch als richtig erweisen. Die zukünftige Entwicklung sowie die von der Henkel KGaA und ihren Verbundenen Unternehmen tatsächlich erreichten Ergebnisse sind abhängig von einer Reihe von Risiken und Un-

sicherheiten 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.