

**Hauptversammlung  
der Beiersdorf AG, Hamburg,  
am 17. April 2019**

**Rede des Vorstandsvorsitzenden  
Stefan De Loecker  
– Es gilt das gesprochene Wort –**



Guten Morgen, meine sehr geehrten Damen und Herren,  
sehr verehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

im Namen des Vorstands der Beiersdorf AG begrüße ich Sie zu unserer diesjährigen Hauptversammlung für das Jahr 2018.

Dieser Tag ist für mich eine Premiere. Mein erster Auftritt in neuer Funktion hier in den Hamburger Messehallen. Als ich zu Beiersdorf kam, war meine größte Ambition: Beiersdorf und seine unverwechselbaren Marken, die mich seit meiner Jugend begleiten, in der ganzen Welt weiter voranzubringen. Es ist mir eine Ehre, ihre Erfolgsgeschichte in meiner neuen Rolle fortzuschreiben.

Beiersdorf ist ein Unternehmen mit einer Mission, einem „Purpose“, wie es im Englischen heißt. Für uns ist das kein Modewort, sondern Realität: Seit über 100 Jahren ist die Hautpflege unser übergreifender Unternehmenszweck. Da sind wir stark. In der Forschung und beim Verbraucher. Wir wollen dieses Erbe weiterführen.

Für die, die mich noch nicht kennen, stelle ich mich kurz vor. Seit fast 30 Jahren bin ich in der Konsumindustrie tätig. Über die Hälfte meiner Karriere arbeitete ich von Europa aus. Die letzten 10 Jahre war ich in Wachstumsmärkten zu Hause. Gleichzeitig schaue ich beruflich und privat auf eine lange und enge Verbundenheit zu Deutschland zurück. Seit fast sieben Jahren bin ich schon bei Beiersdorf. Ich kenne das Unternehmen und die Menschen, die es erfolgreich machen. Ich habe eine klare Sicht darauf, wo Beiersdorf gerade steht. Und weiß, welche Chancen und Herausforderungen das Unternehmen, Ihr Unternehmen, hat.

Meine „Listen & Learn Tour“ in aller Welt bei unseren Verbrauchern, Handelspartnern und unseren Mitarbeitern hat das Bild nochmals geschärft. Dies alles hilft mir, meine Vision als neuer Vorstandsvorsitzender zu erfüllen:

Die Zukunftsfähigkeit von Beiersdorf mitten in einem historischen Umbruch unserer Industrie nachhaltig sicherzustellen. Damit wir auch in 20 Jahren so erfolgreich sind, wie wir es in den letzten Dekaden waren. So sehe ich meine Aufgabe.

Das wird uns gelingen, wenn

- wir mit Leidenschaft den Verbraucher immer in den Mittelpunkt all unserer Bemühungen stellen,
- wir als Mannschaft das Beste aus uns herausholen und eng zusammenarbeiten,
- wir die Bindung zwischen Marken und Menschen kontinuierlich stärken,
- wir relevante Innovationen anbieten,
- wir nicht allein unser erfolgreiches Kerngeschäft weiterentwickeln, sondern gleichzeitig auch mutig in neue Geschäftsfelder und Märkte investieren.
- Und wenn wir bei allem, was wir tun, den Blick aufs Ganze, auf Gesellschaft und Umwelt, beibehalten.

Heute will ich genau darüber sprechen. Über die Themen, die Sie genauso beschäftigen wie mich: Welchen Herausforderungen muss sich Beiersdorf stellen? Wie werden wir sie anpacken? Und welche Chancen tun sich für uns auf?

Zunächst werde ich jetzt aber erläutern, was wir im Geschäftsjahr 2018 erreicht haben.

Wie ging es Beiersdorf 2018?

Das Unternehmen wuchs im Berichtsjahr stärker als der Markt. Trotz ungünstiger Wechselkurseffekte und höherer Preis- und Beschaffungskosten haben wir unser Profitabilitätsziel erreichen können.

Organisch, also aus eigener Kraft, stieg der Umsatz um 5,4 Prozent. Das nominale Wachstum betrug 2,5 Prozent. Dieser Unterschied beruht im Wesentlichen auf nachteiligen Wechselkurseffekten. Die EBIT-Umsatzrendite blieb wie geplant auf dem Vorjahresniveau, nämlich 15,4 Prozent. Die Umsatzrendite nach Steuern stieg um 0,7 Prozentpunkte auf 10,5 Prozent. Das Ergebnis je Aktie verbesserte sich um 8,4 Prozent auf 3,21 Euro.

Zur Entwicklung unseres Consumer Bereichs. Hier stieg der Umsatz organisch um 5,0 Prozent. Nominal betrug das Wachstum 1,6 Prozent. Anders als Wettbewerber legen wir

bei der Berechnung des organischen Wachstums für Argentinien den aktuellen Wechselkurs zugrunde. Würde der durchschnittliche Wechselkurs des Vorjahrs zur Anwendung kommen, dann hätte das Konsumentengeschäft organisch sogar ein Plus von 5,9 Prozent ausgewiesen. Die Entwicklung von La Prairie war hervorragend. Sie trug mehr als die Hälfte zum Umsatzwachstum des Consumer Bereichs bei und war somit der größte Wachstumstreiber im vergangenen Geschäftsjahr. Insgesamt betrachtet schwächte sich unsere Wachstumsdynamik im zweiten Halbjahr jedoch deutlich ab.

Nun zu der Umsatzentwicklung unserer Marken.

NIVEA erzielte in einem hart umkämpften Markt ein Plus von 2,8 Prozent. In Westeuropa blieb die Preisentwicklung eine ernste Herausforderung. Dazu kommen die erwähnten Abwertungen lokaler Währungen in einigen Schwellenländern. Sie schwächten die Kaufkraft der dortigen Konsumenten. Diese nachteiligen Faktoren konnten durch Preiserhöhungen nicht vollständig ausgeglichen werden.

Unsere Derma-Marken Eucerin und Aquaphor wuchsen um 5,9 Prozent. Zu dieser Leistung trugen insbesondere der US-Markt, Deutschland und Thailand bei.

Der Bereich Healthcare mit den Marken Hansaplast und Elastoplast erlebte dagegen ein schwieriges Jahr. Der Umsatz schrumpfte um 1,8 Prozent. Hauptgründe waren verzögerte Produkteinführungen und operative Herausforderungen. Inzwischen konnten wir ihnen entgegenwirken. Auch die Wirtschaftskrise in Argentinien schlug negativ zu Buche.

Bei La Prairie gingen die Umsätze mit 38,5 Prozent durch die Decke. Hauptimpulsgeber waren das starke Wachstum des Luxusmarkts in Ostasien und das Travel-Retail-Geschäft. Aber es ist nicht allein die Dynamik der Nachfrage: Der anhaltende Erfolg von La Prairie ist auch Ergebnis exzellenter Innovationsarbeit.

Bei tesa ging es 2018 weiter aufwärts. In diesem Unternehmensbereich setzen wir auf die Entwicklung hochqualitativer selbstklebender System- und Produktlösungen für Industrie-, Gewerbe- und private Verbraucher.

Das organische Umsatzwachstum erreichte im Berichtsjahr 6,8 Prozent. Das ist eine deutliche Steigerung gegenüber dem Vorjahreswert. Hauptgründe waren: die gute Entwicklung des Arbeitsgebiets Consumer Electronics in Asien. Und die weiter steigende Nachfrage in der US-Automobilindustrie.

Im ersten Halbjahr 2018 – und schon im Vorjahr – erwarb tesa insgesamt vier Unternehmen. Sie ergänzen das tesa Produktportfolio im In- und Ausland passgenau.

Eines davon ist die *nie wieder bohren AG*. Der jüngste Neuzugang ist *FormFormForm Ltd.* mit Sitz in London. Das Unternehmen ist als Hersteller der Klebeknete Sugru bekannt. Insgesamt hat tesa mit diesen Zukäufen seine ohnehin starke Marktstellung weltweit nochmals verbessert.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Menschen sind es, die Beiersdorf nach vorn bringen. Deshalb geht an dieser Stelle mein herzlicher Dank an unsere annähernd 20.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit. Ihre Leistungen und ihre Beharrlichkeit waren entscheidend. Was unsere Leute auszeichnet: Sie geben auch bei Gegenwind nicht auf. Und sehen in der Herausforderung eine Chance. Das schätze ich an den Beiersdorfern ungemein. Ich denke, ich darf meinen Dank auch in Ihrem Namen, im Namen der Aktionäre, aussprechen.

Ich möchte diese Gelegenheit nicht verstreichen lassen, ohne auch meinem Vorgänger, Stefan F. Heidenreich, für seine Arbeit zu danken.

Meine Damen und Herren,

überall auf der Welt stehen unsere Marken für höchste Hautpflegekompetenz. Diesen Ruf haben wir uns durch die ausgezeichnete Qualität unserer Produkte und durch unsere Innovationsfähigkeit erarbeitet. Und zunehmend auch durch unseren Ansatz, maßgeschneidert auf lokale Bedürfnisse einzugehen. Das schafft Vertrauen.

Für diese Ansätze habe ich Ihnen Beispiele aus dem Berichtsjahr 2018 mitgebracht:

- Unser Q10-Sortiment ist seit 20 Jahren eine Erfolgsgeschichte. Fortlaufend wird es nach dem aktuellsten Stand der Forschung optimiert und ergänzt. 2018 führten wir die hochwirksame Gesichtspflegeserie NIVEA Q10 Power ein. Die Produkte enthalten nicht nur das zellaktive Q10. Jetzt ist auch 10-mal mehr Kreatin enthalten, was die pflegende Wirkung deutlich steigert.
- Mit unserer neuen Serie NIVEA Sun UV Gesicht haben wir Sonnenschutzprodukte entwickelt, die den speziellen Anforderungen der Gesichtshaut gerecht werden. Die leichte Textur spendet sofortigen Schutz vor UV-A- und UV-B-Strahlen plus Feuchtigkeit.
- Vor allem auf jüngere Verbraucher zielt eine unserer stärksten Markteinführungen 2018 für Männer: die NIVEA MEN Deep-Serie. Wir gingen gleich mit vier Produktlinien weltweit an den Start: Gesicht, Deo, Dusche und Haar.

Auch unsere Derma-Marken glänzten im vergangenen Jahr mit Innovationen:

- Als erster Anbieter im Markt führten wir ein Anti-Age-Peeling und Serum ein, das für alle Hauttypen geeignet ist. Das Eucerin Hyaluron-Filler Nacht Peeling & Serum verfeinert das Hautbild, fördert die Zellerneuerung der Haut und mildert sichtbar selbst tiefe Falten.
- Die Eucerin Aquaphor Protect & Repair Salbe unterstützt die schnelle Regeneration stark beanspruchter Haut. Aquaphor ist für US-Dermatologen das Mittel der Wahl. Es steht auf der Empfehlungsliste auf Platz 1.

Unsere Pflastermarke Hansaplast hat 2018 das Thema Wundheilung aus einer Hand angepackt. Wir haben dafür gesorgt, dass nun auch der Verbraucher Alltagswunden von A bis Z professionell versorgen kann. Also reinigen, schützen und heilen. Dazu liefern wir ihm zusätzlich zum Pflaster-Sortiment jetzt die Hansaplast Wundheilsalbe und das Hansaplast Wundspray.

Der Erfolg von La Prairie in den letzten Jahren ist atemberaubend, ich sagte es schon. 2018 gab es wieder Neuentwicklungen für die beliebtesten Kollektionen Skin Caviar, White Caviar und Platinum Rare.

Meine Damen und Herren,

wir wissen, dass wir trotz aller Globalität schlussendlich lokale Märkte bedienen. Das wird in Zukunft eine noch größere Rolle spielen. Verbraucherbedürfnisse existieren vor Ort, Verbraucherentscheidungen werden vor Ort getroffen:

- Im deutschen Drogeriemarkt um die Ecke.
- Beim Digitalkauf per Smartphone in China.
- Oder in Mom & Pop-Stores in Kenia.
- Aber auch am Flughafen, in Hotels und in unserem Onlineshop.

Deshalb gründeten wir regionale Forschungs- und Entwicklungszentren. Dort werden Produkte entwickelt, die auf unterschiedliche klimatische oder kulturelle Besonderheiten eingehen. Um den Konsumenten am Ort genau das anzubieten, wonach sie suchen.

- So konnten wir 2018 beispielsweise in Asien unsere Konsumentinnen mit dem ersten NIVEA Hydration Super Mousse überzeugen. Dieser Gesichtsreinigungsschaum spendet der Haut schon während der Reinigung 3x mehr Feuchtigkeit als ein üblicher Reinigungsschaum.
- Ein weiteres Beispiel ist das Körperdeodorant NIVEA MEN Duo, das wir in Indien eingeführt haben. Es wurde so konzipiert, dass es selbst bei fortlaufend hoher Hitze für langanhaltende Frische sorgt.
- Es kann aber auch durchaus sein, dass ein regional entwickeltes Produkt so viel Anklang findet, dass es auch international erfolgreich vermarktet werden kann. Mein Lieblingsbeispiel ist Micellair Rose Water, entwickelt im Nahen Osten. Der regional beliebte Inhaltsstoff Rosenwasser – kombiniert mit Mizellenwasser und wertvollem Mandelöl – reinigt die Gesichtshaut besonders sanft und gründlich. Das Produkt wird inzwischen in mehr als 50 Ländern verkauft.

Doch mit lokaler F&E allein ist es nicht getan. Genauso wichtig: präsent zu sein! Unsere Nähe zum Konsumenten ist entscheidend. 2018 haben wir daher gezielt in den lokalen Auf- und Ausbau investiert. Das gilt sowohl für Standorte als auch für Forschungs- und Produktionseinheiten. Beispiele sind Brasilien, Indien, Thailand, Polen und Nigeria.

2018 erweiterten wir außerdem das Portfolio unserer mehr als 160 Tochtergesellschaften um neue Gründungen in Ägypten und Pakistan.

Was nicht bedeutet, dass wir unseren Heimatstandort vernachlässigen. Vor zwei Wochen feierten wir die Grundsteinlegung unserer neuen Zentrale in Eimsbüttel. Der neue Beiersdorf Campus lässt uns noch näher zusammenrücken. Auch, ganz besonders im digitalen Zeitalter ist die örtliche Zusammenarbeit von Menschen unverzichtbar. Wir können unseren Verbrauchern am besten dienen, wenn Funktionen wie Forschung und Entwicklung, Marketing, Vertrieb und die Supply Chain eng zusammenarbeiten.

Es wird in Eimsbüttel ein erweitertes Forschungs- und Entwicklungszentrum geben. Rund 3.000 hochmoderne Arbeitsplätze entstehen auf dem Campus. Dieses Projekt ist nicht nur unternehmerisch von großer Relevanz. Es ist auch ein bewusstes Bekenntnis zur Stadt Hamburg, zu unseren Wurzeln. Ich freue mich bereits jetzt auf den Umzug 2021. Und erst recht auf die komplette Fertigstellung 2023.

Doch das Jahr 2018 ist nun Geschichte.

Mein Blick ist längst nach vorn gerichtet. Wir bauen auf eine solide Basis. Doch wir begegnen auch tiefgreifenden Veränderungen. Die Dynamik in den Märkten ist inzwischen eine ganz andere als vormals. Und die Verbrauchererwartungen ändern sich rasend schnell. Diese Herausforderungen müssen wir angehen. Dabei wissen wir: Das sind alles ausgezeichnete Wachstumschancen. Doch wir müssen jetzt mit Entschiedenheit handeln!

Die Konsumgüterindustrie steht heute vor einem historischen Umbruch. Die Digitalisierung verschafft den Konsumenten die Möglichkeit wie noch nie zuvor

individuelle Wünsche zu äußern und Erwartungen Nachdruck zu verschaffen. Direkt und millionenfach über neue Kommunikationswege.

Auch für Händler und Lieferanten ist eine neue Zeit angebrochen. Denn über die Digitalisierung können sie direkt und in ungeahntem Maße auf diese individuellen Wünsche eingehen. Unmittelbar, also in *real time*.

Die Zukunft der Hautpflege ist Personalisierung. Haut ist wie kaum etwas anderes Ausdruck der eigenen Persönlichkeit und dadurch hochemotional. Dies kommt schon jetzt zum Ausdruck in dem Erfolg kleiner, fokussierter Marken, die kleine Zielgruppen mit besonderen Wünschen ansprechen. Sie schafften es in wenigen Jahren fast 40 Prozent des europäischen Hautpflege-Massenmarkts zu erobern.

Dieser Trend ist eine enorme Herausforderung für Beiersdorf. Unser existierendes Geschäft gerät dadurch zunehmend unter Druck. Vor allem in Europa. Wachstum, Marktanteil, Rendite: Das sind heute alles keine Parameter, die auf „ewig“ gesetzt sind. 50 Prozent unseres globalen Umsatzes werden in Europa erwirtschaftet. Man kann zwar noch eine Weile erfolgreich sein, wenn man weitermacht wie bisher. Doch die Zukunft von Beiersdorf ist damit nicht zu gewinnen.

Die Situation erfordert sofortiges und effektives Handeln.

Neben diesen tiefgreifenden Veränderungen hat gerade Beiersdorf als der Hautpflege-Experte bedeutende langfristige Chancen. Der Hautpflegemarkt ist höchst attraktiv. Er wird weiter ungebrochen wachsen. Und Verbraucher suchen Produkte und Dienstleistungen, die einen echten Mehrwert bieten. Und dafür sind sie auch bereit zu zahlen.

Was ist zu tun?

Wir müssen jetzt dafür sorgen, dass spätere Beiersdorf Generationen auf uns blicken und sagen: 2019 wurden die Weichen für einen nachhaltigen Erfolg des Unternehmens gestellt. Damals fielen die Entscheidungen für ein wettbewerbsfähiges Wachstum – nicht

über Jahre, sondern Jahrzehnte. Damals wurde für ein Beiersdorf gesorgt, das weiter nachhaltig gewachsen ist.

Beiersdorf hat das Potenzial wie kaum ein anderes Unternehmen, die Zukunft erfolgreich zu gestalten:

Wir haben ikonische Marken, die weltweit beliebt sind.

Unser Fokus liegt auf Hautpflege – das ist unsere Kernkompetenz. 1911 entwickelten wir die erste Feuchtigkeitscreme auf Basis einer Wasser-in-Öl-Emulsion, NIVEA-Creme. 1936 das erste Sonnenschutzmittel. 1963 folgte Bodylotion. 1980 schufen wir einen neuen Pflegemarkt, den für Männer. 1991 folgte der äußerst erfolgreiche Eintritt in den Deo-Markt. Kurzum: Es ist Teil unserer DNA, Menschen mit Innovationen zu begeistern, die ihnen etwas bedeuten.

Wir arbeiten nicht für den schnellen Gewinn, sondern für den langfristigen Erfolg. Wir halten Kurs, weil wir von der Richtigkeit unserer Strategie überzeugt sind. Das hat uns über all die Jahre erfolgreich gemacht – und ist die gemeinsame tiefe Überzeugung des Mehrheitsaktionärs, des Aufsichtsrats und des Vorstands.

Unsere Bilanzposition ist stark. Sie erlaubt uns aus eigener Kraft zu handeln. Das ist optimal, wenn man den langfristigen Erfolg sucht. Bestes Beispiel ist unser jetziger Entschluss, zusätzlich 70 bis 80 Millionen Euro in Wachstumsinitiativen zu investieren. Wir entnehmen dem Unternehmen keine Mittel, sondern sichern eine erfolgreiche Zukunft.

Nicht zuletzt: Emotionalität bedeutet Bindung. Bindung der Menschen an unsere Marken. Bindung auch unserer hervorragenden Mitarbeiter an Beiersdorf. Unsere Leute brennen für ihr Unternehmen. Und wissen, wie man andere von unseren Angeboten begeistert.

Was werden wir tun?

Wir haben Ende Februar unseren Plan präsentiert. Das neue Strategieprogramm haben wir „C.A.R.E.+“ genannt. Es weist in die Zukunft und erinnert gleichzeitig daran, was der Wesenskern von Beiersdorf ist.

C.A.R.E.+ steht für:

- „C“ wie „courageous“, also mutig agieren,
- „A“ wie „aspiring“, also zielstrebig sein,
- „R“ wie „responsible“, also verantwortungsbewusst handeln,
- „E“ wie „empathetic“, also einführend sein
- ... und das „+“ sagt: Dieser Plan wird Beiersdorf stärker machen als je zuvor.

Mit dieser Strategie wollen wir

- immer mehr Menschen von unseren Produkten und Dienstleistungen überzeugen,
- unser Wachstum und unsere Marktdurchdringung trotz der Umbrüche des Gesamtmarkts überdurchschnittlich steigern.
- Und wir wollen mit margenstarken Innovationen Mehrwert schaffen.

Wir werden über C.A.R.E.+ wettbewerbsfähig und nachhaltig wachsen. Mein Respekt für die deutsche Sprache verbietet es mir, das ein „Commitment“ zu nennen. Sagen wir also so: Das ist unser Versprechen – und ja: eine Selbstverpflichtung.

Die kompromisslose Umsetzung von „C.A.R.E.+“ steht an erster Stelle für mich, für das Management und für die gesamte Organisation. Das Programm umfasst fünf strategische Prioritäten.

- Wir wollen den direkten Kontakt mit Verbrauchern intensivieren und ausbauen. Dies wird nur digital gelingen. Das bedeutet: Wir müssen die Digitalisierung von Beiersdorf beschleunigen.
- Gewinnen können wir dort, wo wir Mehrwert für Konsumenten bieten: in der Hautpflege. Mit starken Innovationen. Das ist unsere Königsdisziplin seit über 100 Jahren.

- Wir werden unsere Präsenz in den Wachstumsmärkten signifikant stärken und dabei neue Regionen und Geschäftsfelder erschließen.

Das sind unsere strategischen Ansätze, um das Wachstum zu beschleunigen. Bei den zwei weiteren Prioritäten geht es

- um kontinuierliche Produktivitätsfortschritte. Das ist eine Selbstverständlichkeit für jedes gut geführte Unternehmen. Ein profitables Wachstum ist die Basis dafür, die weitere Entwicklung des Unternehmens finanzieren zu können. Das Besondere bei uns ist das Versprechen, die daraus gewonnenen Ressourcen in den nächsten Jahren wieder in künftiges Wachstum zu reinvestieren.
- Und um eine Nachhaltigkeitsstrategie, die gesellschaftlichen Mehrwert stiftet. Ich komme darauf noch zurück.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

im Folgenden möchte ich Ihnen einige Wachstumsinitiativen und Innovationen vorstellen, die unsere Vorgehensweise konkretisieren.

Auf das erste Beispiel bin ich besonders stolz. Denn ich bin überzeugt: Dies ist ein weiterer Durchbruch in der Forschungs- und Produktgeschichte von Beiersdorf, ein Musterbeispiel für künftige Innovationen. Das neue Produkt adressiert ein Hautproblem, das die Hälfte der weiblichen Weltbevölkerung betrifft: Hyperpigmentierung.

Elf Jahre lang haben wir geforscht, erprobt, verworfen, weitergemacht. Jetzt liegt das Resultat endlich vor. Wir haben einen Wirkstoff identifiziert, mit dem Millionen Menschen gegen ungleichmäßige Hautpigmentierung vorgehen können: Thiamidol®. Der in wichtigen Ländern patentierte Wirkstoff verringert die Melaninproduktion. Klinisch nachgewiesen. Und verleiht dadurch einen gleichmäßigeren Teint.

Weitere Produktneuheiten 2019 mit hohem Wachstumspotenzial sind beispielsweise:

- der NIVEA Hyaluron Cellular Filler, den wir im ersten Quartal auf den Markt gebracht haben. Er ist speziell auf die Hautbedürfnisse von Frauen ab 60 abgestimmt und reduziert sichtbar Altersflecken in 4 Wochen.
- Für das zweite Quartal haben wir unter anderem mit dem NIVEA MEN Sensitive Balsam eine Gesichtspflege für den barttragenden Mann entworfen. Dreitagebärte liegen voll im Trend. Der Balsam pflegt rasierte und nicht rasierte Männerhaut und hinterlässt dabei keine fettigen Rückstände.

Sie sehen: Verbraucherbedürfnisse werden immer individueller. Wir müssen Möglichkeiten schaffen, diese Bedürfnisse zukünftig noch besser zu verstehen und mit den richtigen Produkten zu beantworten. Die Digitalisierung bietet uns hier ein erhebliches Potenzial. Wir entwickeln derzeit, zusammen mit führenden Hautexperten und Datenwissenschaftlern, ein digitales Ökosystem, welches auf Basis von künstlicher Intelligenz eine individuelle, dynamische und ganzheitliche Hautanalyse erstellen kann – für jeden Verbraucher exklusiv. Auf diese Weise kann der Konsument durch personalisierte Empfehlungen genau die Produkte finden, die exakt zu seinem Hauttyp passen.

Neben Innovationen geht es bei der Umsetzung von C.A.R.E.+ natürlich auch um den erfolgreichen Geschäftsaufbau in Wachstumsregionen. Die Geschichte von Beiersdorf in Indien ist es wert, kurz erzählt zu werden. Denn an diesem Beispiel kann man verstehen, wie dynamisch wir in Schwellenländern profitabel wachsen können. Man muss dazu lokal relevant sein. Und mit Energie das Geschäft aufbauen. Wie in Indien.

Dort ist es uns gelungen, den Nettoumsatz von einem niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Betrag auf mehr als 130 Millionen Euro zu heben. Wir haben ihn also versiebenfacht! Inzwischen sind wir bei Deodorants und Körperpflege die Nummer 2 in diesem Land mit über einer Milliarde Einwohnern. Im modernen Handel und E-Commerce, den beiden dynamischsten Kanälen, stehen wir auf Platz 1. Die Anzahl der Verkaufsstellen wurden auf 400.000 verfünffacht. Und unsere Landesgesellschaft warf bereits fünf Jahre nach dem Start Gewinn ab. Also ab 2016.

Welche Erfolgsfaktoren führten zu diesem Ergebnis?

Wie in vielen Wachstumsmärkten hat NIVEA in Indien trotz einer noch geringen Marktdurchdringung eine hohe Markenbekanntheit und einen ausgezeichneten Ruf. Das ist eine ideale Basis zur Aktivierung.

Wir haben eine starke lokale Mannschaft aufgebaut, die den Markt und die Verbrauchererwartungen gründlich analysiert hat. Die Marke wurde daraufhin nach den örtlichen Bedürfnissen und nicht nach globalen Standards positioniert. Die lokale Relevanz der Marke stand im Mittelpunkt. Es folgte die Gründung einer eigenen Forschung und Entwicklung, um maßgeschneiderte Produkte zu entwickeln. Außerdem bauten wir eine lokale Lieferkette auf. Das war die Voraussetzung dafür, dass unsere Produkte bezahlbar und überall verfügbar waren.

Diese Erfolgsgeschichte zeigt uns, wie stark wir auch außerhalb Deutschlands und Europas wachsen können. Unser Umsatzanteil in Wachstumsmärkten beträgt aktuell 43 Prozent. Während die Europäer im Schnitt 9 Euro pro Kopf für Beiersdorf Produkte ausgeben, sind das bei der Hälfte der Weltbevölkerung weniger als 10 Eurocent. Das Wachstumspotenzial all unserer Marken kann also kaum überschätzt werden.

Um das Geschäft weltweit voranzutreiben, haben wir seit 2012 kräftig in Wachstumsmärkte expandiert. Mit einer lokal bestimmten Geschäftsstrategie wie in Indien. Neu hinzugekommen sind unsere Tochtergesellschaften in Ghana, Nigeria, Saudi-Arabien, Ägypten und Pakistan. Die Gründungen der Tochtergesellschaften in Bangladesch und Myanmar stehen in diesem Jahr an. Allein mit diesen Tochterunternehmen erreichen wir zusätzlich 800 Millionen Menschen.

In China gibt es zwei Beiersdorf Realitäten. La Prairie und tesa arbeiten dort seit Jahren mit Erfolg. Doch das breitere NIVEA-Konsumentengeschäft und Slek erfüllten bisher nicht unsere Erwartungen.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns vor kurzem entschieden, für das vor 10 Jahren übernommene Slek Haarpflegegeschäft die strategischen Optionen zu untersuchen.

Zugleich werden wir mehr als 10 Millionen Euro in ein neues Innovationszentrum für Hautpflege in Shanghai investieren. Es soll der Hauptsitz der Forschung und Entwicklung für Ost- und Nordostasien werden und uns die Möglichkeit geben, auch für China lokal relevante Innovationen zu entwickeln.

China bietet enormes Potenzial, gerade für Marken wie NIVEA und Eucerin. China verlangt jedoch sehr viel Geduld. Diese Geduld werden wir aufbringen.

So weit zu den geschäftlichen Aussichten.

C.A.R.E.+ steht auch für eine weitere Dimension unseres Engagements: Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung. Wir bieten über 20.000 hochwertige Arbeitsplätze weltweit. Wir investieren kontinuierlich, um die Auswirkungen unseres Handelns auf die Umwelt zu minimieren. Wir nehmen die Wünsche der Verbraucher ernst. Wir engagieren uns in den Gemeinden und Nachbarschaften, in denen wir tätig sind. In den vergangenen Jahren haben wir unsere Aktivitäten unter dem Programmnamen „We care.“ gebündelt. Die dort gesetzten Ziele für die drei Arbeitsgebiete „Products“, „Planet“ und „People“ haben wir zum Teil vorzeitig erreicht. Die anderen werden wir in diesem Jahr erfüllen.

Als Teil von C.A.R.E.+ arbeiten wir derzeit an einer neuen, umfassenden Strategie zur Nachhaltigkeit.

Sehen wir der Realität ins Auge: eine der größten Herausforderungen der Kosmetikindustrie ist die Verwendung von Plastik. Beiersdorf hat bereits seit Ende 2015 auf Peelingpartikel aus Kunststoff in unseren Produkten verzichtet. Aber es muss weiter gehen.

Wir sind dieses Jahr zwei Selbstverpflichtungen eingegangen:

- Erstens: Wir wollen bis 2025 erreichen, dass unsere Verpackungen zu 100 Prozent recycelbar, kompostierbar oder wiederverwertbar sind.
- Zweitens: Wir werden – ebenfalls bis 2025 – erreichen, in Europa den Anteil an recyceltem Material unserer Kunststoffverpackungen auf 25 Prozent zu steigern.

Konkret: Wir werden in wenigen Monaten die ersten Flaschen aus recyceltem PET auf den Markt bringen. Ende 2019 werden weitere folgen.

Nachhaltigkeit ist eine der wichtigsten Verbrauchererwartungen. Das ist für uns verpflichtend. Nachhaltigkeit ist für uns integraler Bestandteil der Innovation. Um voranzukommen, muss der gesamte Geschäftsprozess nach diesen Kriterien umgestellt werden. Das beginnt bei der F&E, geht über den Einkauf und ist mit der Produktion noch nicht beendet. Dazu sind wir nicht nur bereit. Wir werden weit mehr noch investieren in den nächsten Jahren, um Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen fest zu verankern.

Sehr geehrten Damen und Herren,  
liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

C.A.R.E.+ wird die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft stellen.

C.A.R.E.+ unterstreicht unsere Investitionsbereitschaft.

C.A.R.E.+ unterstreicht unsere Veränderungsbereitschaft.

Die Welt und die Verbraucher ändern sich. Deshalb müssen auch wir uns ändern – das Managementteam und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir müssen schneller, einfacher, agiler werden. Das werden zentrale Punkte einer erneuerten Unternehmenskultur sein.

Die Kursentwicklung der Beiersdorf Aktie seit der Verkündung der neuen Strategie verstehen wir als ein klares Zeichen des Vertrauens. Jetzt müssen wir „nur noch“ liefern. 2019 werden wir alles dransetzen, C.A.R.E.+ konsequent und umfassend umzusetzen.

Ich setze dabei auf engagierte Mitarbeiter.

Ich setze dabei auf ein diverses Vorstandsteam, zusammengestellt aus sieben Nationalitäten und mit den Kompetenzen, die wir für den Erfolg brauchen.

Ich begrüße hier besonders meine neuen Kollegen Dessi Temperley, Asim Naseer und Ramon A. Mirt.

Dessi Temperley hat sich Ihnen auf der letzten Hauptversammlung bereits vorgestellt. Und ist vollauf beschäftigt, mit neuen Ideen die Produktivität von Beiersdorf zu steigern. Asim Naseer stärkt durch seine langjährige internationale Erfahrung in dem für uns so wichtigen Asien-Geschäft unsere Marken- und Produktzukunft. Ramon A. Mirt wird mit seiner breiten Managementenerfahrung in den Wachstumsmärkten unsere Verbraucher- und Marktnähe in den Wachstumsregionen weiter vorantreiben. Die neuen Kollegen kommen in eine Vorstandsrunde, die schon seit Jahren, teils seit Jahrzehnten, den Erfolg von Beiersdorf schreibt.

Und wir haben uns entschieden, mit dem Anfang Januar errichteten Executive Committee die übergreifende Zusammenarbeit zu verbessern. Damit sorgen wir dafür, dass strategische Entscheidungen in einer komplexen Realität fundierter getroffen werden. Dem Executive Committee gehören neben dem Vorstand Dr. May Shana'a an, die unsere Forschung und Entwicklung leitet. Und Harald Emberger, der für unsere Supply Chain zuständig ist.

Meine sehr geehrten Aktionärinnen und Aktionäre,

es ist ein großes Privileg und eine Ehre, Beiersdorf zu führen. Es ist eine große Verpflichtung, das zu liefern, was versprochen wurde.

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen. Ich zähle auf Ihre Unterstützung.