„Endlich zu Europa bekennen“

Henkel-Vorstandschef Ulrich Lehner war erster Gast der Gesprächsreihe „Bonne Affaire“ im Bonner Hotel „Königshof“. Ein Gespräch über China, die Probleme des Konzerns in der EU und Arbeitsplatzabbau

Moritz

Henkel-Vorstandsvorsitzender Ulrich Lehner ist Manager und Sportler in einer Person. Er ist Chef von mehr als 50 000 Mitarbeitern und passionierter Marathonläufer

Es war der Auftakt zu einer neuen Veranstaltungsreihe, die viermal im Jahr in Bonn stattfinden soll. Im Gespräch mit Willi Keinhorst, Redaktionsleiter der „Welt am Sonntag“ NRW, diskutierte Henkel-Chef Ulrich Lehner vor 120 Gästen.

Welt am Sonntag: *Es ist oft die Rede von dem besonderen Henkel-Geist, der im Unternehmen zu spüren ist. Können Sie das erklären?*
Ulrich Lehner: Henkel ist kein Unternehmen wie jedes andere. Das Unternehmen mit einer engen Bindung zur Familie Henkel steht für Unternehmertum, Langfristigkeit, Solidität und Teamgeist. Das gilt bei Henkel seit 130 Jahren. Bei unserer jungen US-Tochter Dial sind wir gerade dabei, den Henkel-Geist zu übertragen.

Wie denn?
Lehner: Ein solcher Prozeß dauert lange. Den unterstützen wir beispielsweise durch den Austausch von Mitarbeitern und das Angebot einer starken Henkel-Unternehmensidentität, die auch von Dial angenommen wurde. Die Integration ist uns bis jetzt sehr gut gelungen. Durch die Übernahme mehrerer Körperpflegemarken, die Procter & Gamble und Gillette im Zuge ihres Zusammenschlusses aus kartellrechtlichen Gründen verkaufen mußten, haben wir ein weiteres Zeichen gesetzt und auch einen weiteren wichtigen Baustein für den Markt in den Verenigten Staaten hinzugefügt.

Sie haben das Lebensmittelgeschäft von Dial mit Würstchenproduktion verkauft. Ein lukratives Geschäft allein ist Ihnen also nicht wichtig, wenn es nicht ins Portfolio paßt?
Lehner: Ich nenne ein Gegenbeispiel. Wir haben uns im Jahr 2001 von unserem Chemiegeschäft getrennt und damit von 30 Prozent unserer Umsätze. Auch das paßte damals einfach nicht mehr zu unseren Kerngeschäften ins Portfolio. Und es war beim Blick zurück die richtige Entscheidung. Obwohl es ein lukratives Geschäft war.

Gibt es eigentlich Untersuchungen, wie bekannt das Unternehmen Henkel ist und die dazugehörigen Markennamen?
Lehner: Viele unserer Produktmarken sind bekannter als der Name des Unternehmens. Da geht es uns genauso wie anderen Markenartikel-Herstellern. In Deutschland, Europa und Teilen Asiens ist Henkel sehr bekannt. In den USA werden wir teilweise mit Henckel-Messern verwechselt, manchmal auch mit Henkell-Sekt. Darum stellen wir seit einigen Jahren weltweit die Unternehmensmarke stärker in den Vordergrund. Ein starker Firmenname ist aus vielerlei Gründen wichtig, weshalb wir zunehmend die Unternehmensmarke und Produktmarken verknüpfen. Der Slogan „Qualität von Henkel“ ist eines dieser Bindeglieder.

Ist eigentlich in China der Inhalt einer Packung Persil derselbe wie in Deutschland oder in den USA?
Lehner: Das ist ein spannendes Thema. In China oder in den Vereinigten Staaten wird zum Beispiel der Geruch von Sauberkeit ganz anders interpretiert als bei uns in Deutschland. Allein unter diesem Aspekt muß das Produkt unterschiedlich sein. Aber auch Waschgewohnheiten, das Wasser und die Waschtechnologie sind in vielen Ländern unterschiedlich. Da müssen wir uns anpassen. Weltweit gibt es meines Wissens nach bis auf den Big Mac von McDonald’s kein Produkt, das überall gleich ist. Nicht einmal Coca-Cola. Unserem Persil in China, Deutschland und allen anderen Ländern dieser Welt ist aber gemein, daß Persil überall ein Premiumprodukt ist.

Produzieren Sie immer in den Märkten, in denen Sie tätig sind?
Lehner: Grundsätzlich versuchen wir, in den Märkten zu produzieren, in denen wir unsere Marken verkaufen. Dabei handelt es sich oft um Marken, die kurze Lieferzeiten benötigen. Speziell im Industriegeschäft ist die Nähe zu unseren Kunden, wie der Automobil- oder Elektronikindustrie, sehr wichtig.

Sie haben dem Henkel-Konzern unter Ihrer Führung einige Restrukturierungs-Programme auferlegt. Dabei sind Arbeitsplätze abgebaut worden, auch in NRW.
Lehner: Die Welt unterliegt stetigen Veränderungsprozessen, die wir nicht ignorieren dürfen. Wir müssen uns intern so anpassen, daß wir an der Außenhaut des Konzerns beste Leistungen erbringen können. Das erste Effizienzsteigerungsprogramm haben wir Ende des Jahres 2001 eingeleitet. Damals wollten wir weggehen von nationalen Ökonomien und regionale Produktionsstätten und Arbeitsverbunde schaffen. Jetzt leben wir in der Zeit der Globalisierung, geprägt durch Importe aus Niedriglohnländern und lokaler Billiglohn-Produktion in unseren Export-Ländern. Die Automobilindustrie verlagert sich etwa nach Osteuropa, die Elektronikindustrie geht nach China. Da wir kundennah arbeiten müssen, haben wir keine andere Wahl, als mit unseren Kunden zu ziehen. Die eingeleiteten Veränderungen waren also keine Schlankheitskuren für den Konzern, sondern notwendige Schritte aufgrund sich verändernder Märkte.

Ist der Prozeß abgeschlossen?
Lehner: Da wir in keiner statischen Umwelt leben, sind wir immer gut beraten, unsere Strukturen den aktuellen Rahmenbedingungen anzupassen.

Was erwarten Sie mit Henkel noch von dem asiatischen Markt? Sie selbst sind ja ein Freund dieses Kontinents.
Lehner: Ich hatte das besondere Vergnügen, von 1991 bis 1994 in Hongkong zu leben und von dort unser Asien-Geschäft aufzubauen. Henkel hatte mich damals losgeschickt, um die Frage zu beantworten, welche Möglichkeiten sich für Henkel in Asien und vor allem in China ergeben könnten. Heute sind wir mit allen Unternehmensbereichen in China tätig, erzielen dort mit über 3000 Mitarbeitern rund 250 Millionen Euro Umsatz. 2005 verzeichneten wir in Asien ein Wachstum von gut 20 Prozent.

Rolf Purpar

Henkel-Chef Ulrich Lehner (links) im Gespräch mit Willi Keinhorst

Sie haben das Jahr 2006 bei Henkel zum Jahr der Innovationen erklärt. Was haben Sie vor?
Lehner: Wir wären nicht so stark, wie wir heute sind, wären wir nicht seit 130 Jahren innovativ, aber in diesem Jahr ist das Thema breiter als je zuvor angelegt. Unser Schwerpunkt liegt nicht nur auf Produktinnovationen. Wir wollen uns in diesem und in den kommenden Jahren auch verstärkt nach innovativen Ideen beispielsweise in der Beschaffung, dem Marketing oder Finanzbereich, der Kommunikation oder in unseren Organisationsabläufen umsehen.

Sie gehen selbst auch immer in die Geschäfte und schauen nach, wo die Henkel-Produkte stehen. Das macht sicherlich nicht jeder Vorstandsvorsitzende.
Lehner: Ich gehe in den Läden sogar auf die Kunden zu und frage sie, warum sie gerade ein Konkurrenz-Produkt von Henkel kaufen. Ich lasse keine Gelegenheit aus, mit Handwerkern oder Hausfrauen über unsere Artikel zu sprechen. Das ist also auch eine Form von Kundennähe und Interesse an deren Wünschen.

Auf der Bilanzpressekonferenz im Februar konnten Sie positive Zahlen für den Konzern präsentieren. Wo steht Henkel heute?
Lehner: Im Geschäft mit Klebstoffen, Dichtstoffen und Oberflächentechnik sind wir weltweit die Nummer eins. Im Konsumentengeschäft, welches primär in regionalen Märkten abgewickelt wird, sind wir mit Wasch-/Reinigungsmitteln die Nummer drei in der Welt und im Bereich Kosmetik/Körperpflege in unseren Kernmärkten weltweit die Nummer fünf. Auch wenn wir sehr erfolgreich sind, das Geschäft in Europa ist im internationalen Vergleich generell schwieriger als noch vor ein paar Jahren. Europa ist kein homogener Markt für uns. Wir müssen uns hier zum Beispiel noch immer in jedem Land mit unterschiedlichen Steuersystemen beschäftigen. Damit Europa langfristig konkurrenzfähig bleibt, müssen wir endlich einheitliche Strukturen und Richtlinien schaffen wie etwa in den USA.

An wen richten Sie diese Forderung?
Lehner: Ich richte sie an die deutsche Politik wie auch an alle anderen nationalen Regierungen in Europa. Wir müssen uns endlich zu Europa bekennen und nationale Autoritäten aufgeben. Das fällt in wirtschaftlich nicht ganz so florierenden Zeiten schwer. Aber wir brauchen dringend ein gemeinsames Europa, wirtschaftlich und politisch.

Mitarbeit: Wolfgang Pott

FIRMENPROFIL

	2005	2004
Umsatz in Mrd €	**11,974**	10,592
Ebitda* in Mrd €	**1,042**	1,007
Gewinn je Aktie in €	**1,30**	1,24
Aktienkurs in €	**98,58**	72,10
Eigenkapitalrendite in Prozent	**17,7**	17,2

* Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen

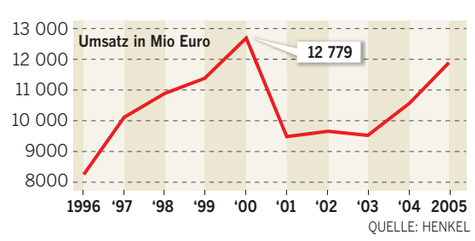
Übernahmen und Abgänge im Henkel-Konzern

ZUKAUF

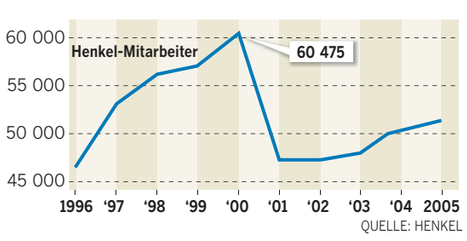
■ Ende Februar sicherte sich der Konsumgüterkonzern Henkel in den USA bedeutende Marken. Für 420 Millionen Dollar wurden die drei US-Deodorant-Marken Right Guard, Soft&Dri und Dry Idea übernommen. Der Kauf wurde durch den Zusammenschluß des Konkurrenten Procter & Gamble mit Gillette möglich. Procter mußte sich aus kartellrechtlichen Gründen von den Marken trennen. Die neuen Deo-Marken erbringen zusammen einen Umsatz von 275 Millionen Dollar.

VERKAUF

■ Anfang März erst hat sich Henkel von seinem Lebensmittelgeschäft in den USA getrennt. Die zur US-Tochtergesellschaft Dial gehörende Marke Armour wurde für umgerechnet 153 Millionen Euro an die US-Firma Pinnacle Foods verkauft. Damit wurde die Konzentration auf die Kerngeschäfte Haushalts- und Körperpflegemittel fortgesetzt. Unter der Marke Armour wurden auch Wiener Würstchen verkauft, die sich in den USA besonderer Beliebtheit bei den Verbrauchern erfreuen.



Seit dem Jahr 2003 steigt der Umsatz bei Henkel. In diesem Jahr soll er um vier Prozent zulegen



Seit dem Jahr 2001 stieg die Zahl der Beschäftigten im Henkel-Konzern um gut 4000

Anzeige