

**Henkel Bautechnik (Ukraine)**  
manufacturers under Ceresit brand  
construction mixtures since 1998  
in Ukraine. Ceresit offers systematic  
approach, high technology  
innovative solutions, ready-made  
systems for applications: tiling,  
thermal insulation, flooring, etc

# Ceresit



The first house in Ukraine constructed using a 3D-printed concrete mixture



Henkel Bautechnik (Ukraine) LLC 2 Novopromyslova St.,  
Vyshgorod, Kyiv Region 07301, Ukraine  
Phone: +38-044-247-62-00

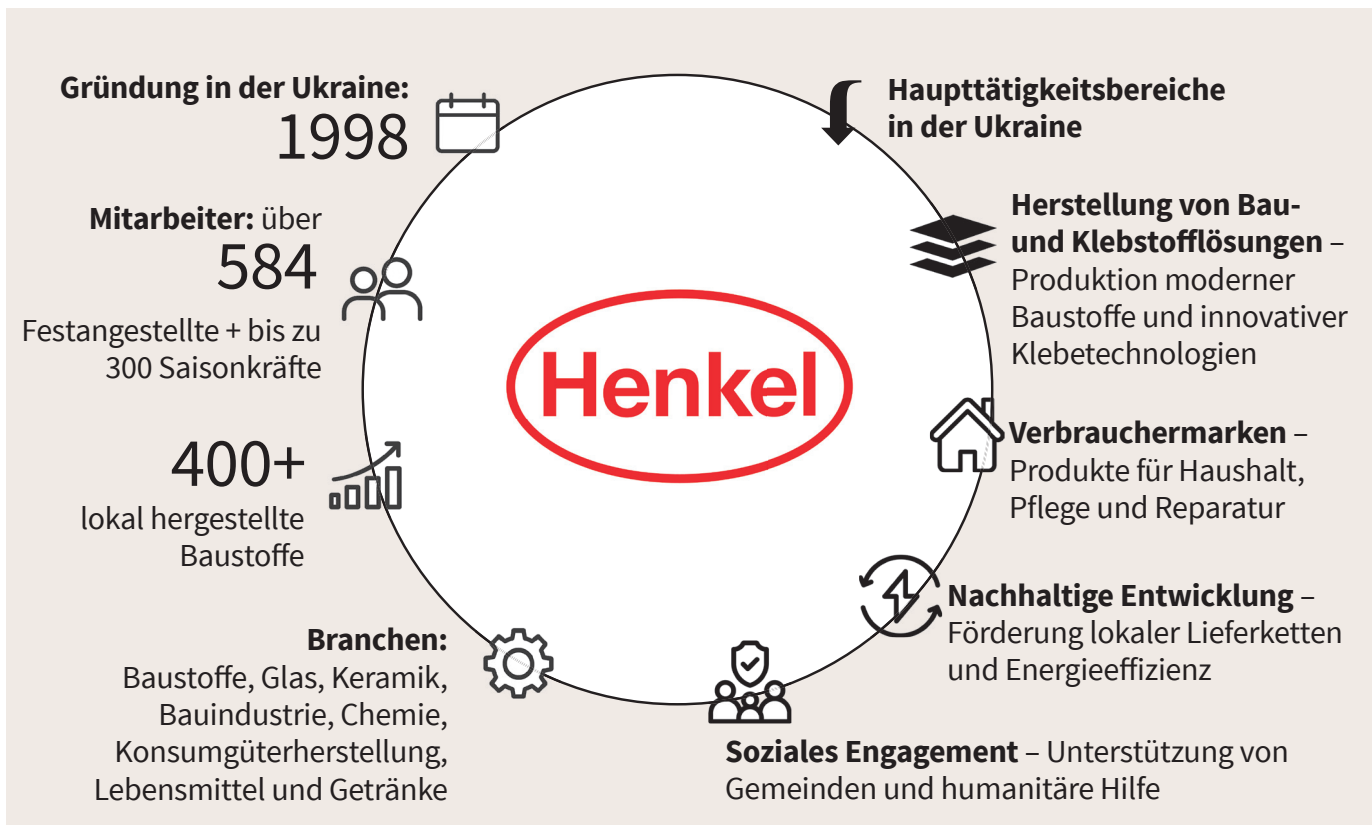
**ceresit.ua**  
**henkel.ua**

# W

ir sind  
bei Henkel Bautechnik in Wyschhorod  
bei Kyjiw und sprechen mit dem  
Geschäftsführer Vasyl Dudnyk.  
Henkel ist seit den 90er Jahren in  
der Ukraine und hat 1998/99 in  
Produktion investiert. Neben Henkel  
Bautechnik gibt es noch die Henkel  
Ukraine für die Verbrauchermarken  
und Klebstoffe. Henkel Bautechnik  
betreibt neben dem Werk in  
Wyschhorod (1999 fertiggestellt)  
eines im Westen des Landes und  
eines in der Region Charkiw.  
Ein weiteres Werk in der Region  
Cherson ist im Zusammenhang mit  
der Sprengung des Staudamms  
von Nowa Kachowka durch die  
Aggressoren verloren gegangen.  
Das Kerngeschäft von Henkel  
Bautechnik besteht in Trocken- und



Oben: Produktion im Werk von Henkel in Wyschhorod. Unten links: Eingang in den Luftschutzraum, der während des Krieges gebaut wurde. Unten rechts: Generator für die Fabrik in Wyschhorod.



# "Während des Krieges ist man als Geschäftsführer auch Psychologe"

*Nassmischungen, Farben sowie verschiedenen Produkten für Innen- und Außenanstriche.*

*Wir beginnen das Gespräch bei den Anfängen in den 90er Jahren.*

**Vasyl Dudnyk (VD):** Firmen investieren, weil sie Chancen sehen. So war es auch bei Henkel und der Ukraine. Wir gehörten zu den ersten Unternehmen, die neue Produkte einführten, den Markt entwickelten und Handwerkern und Verbrauchern beibrachten, wie man damit arbeitet. 1999 nahmen wir die erste Produktion auf, hier in Wyschhorod. Logistikkosten sind wichtig bei unseren Produkten, deshalb müssen wir in der Nähe des Kunden produzieren. Deshalb haben wir auch mehrere Werke in der Ukraine, geografisch gut verteilt. Unsere Fabrik in Balaklija lag zeitweise im besetzten Gebiet. Die Anlagen und Gebäude waren stark beschädigt, jetzt ist wieder alles in Betrieb.

**Reiner Perau (RP):** Aber sie liegen relativ nah an der Frontlinie?

**VD:** Das ist natürlich ein Problem. Wir beobachten die Lage und müssen uns ihr anpassen, wenn militärische Aktionen in der Nähe stattfinden.

**RP:** Können wir über den Beginn des Krieges reden? Hatten Sie Pläne für das, was wahrscheinlich passieren würde?

**VD:** Der Beginn des Jahres 2022 war vielversprechend, weil wir ziemlich ehrgeizige Pläne hatten. Viele Projekte wurden gestartet, aber Ende Februar war leider alles zerstört. Natürlich hatten wir einen Aktionsplan vorbereitet.

Das Wichtigste für uns ist die Sicherheit unserer Mitarbeiter. Wir waren in ständigem Kontakt mit jedem unserer Mitarbeiter. Wir unterstützten sie, halfen ihnen bei der Umsiedlung ins Ausland und leisten Vorauszahlungen für jeden Mitarbeiter. Natürlich bieten wir auch psychologische Unterstützung an. Wir haben eine Hotline, bei der sich unsere Leute melden können, wenn sie Probleme haben. Die Anzahl von Anrufen ist nicht zurückgegangen, die Art der Fragen hat sich aber verändert.

*Wir sprechen im Folgenden über die Rolle des Managers im Krieg.*

*Vasyl sagt mir, dass Personalthemen deutlich mehr Raum einnehmen und dass der Geschäftsführer im Unternehmen auch als Psychologe gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fungieren muss. Diese sind teilweise noch immer im Ausland und arbeiten von dort für das Unternehmen.*

*Ich erkundige mich dann zum Thema Energieversorgung, da die Produktion in den Werken von Henkel Bautechnik sehr viel Strom braucht. Wie die meisten Industrieunternehmen hatte sich Henkel in Wyschhorod früh einen Generator zugelegt.*

**VD:** Gott sei Dank haben wir ihn dieses Jahr noch nicht benutzt, nur zur Überprüfung der Funktionsfähigkeit. Die Nutzung ist ziemlich teuer, aber es ist Teil unserer Verantwortung gegenüber unseren Kunden, unseren Partnern und natürlich unserer Regierung, dass wir ein zuverlässiger Partner für alle sind.



**Vasyl Dudnyk** ist seit 2014 bei Henkel tätig. Er begann als Vertriebsleiter bei Beauty Care Ukraine und Moldau. 2017 – 2018 arbeitete er in der Firmenzentrale in Düsseldorf. Am 1. September 2019 wurde er zum CEO von Henkel Bautechnik Ukraine ernannt.

## "Ich bin stolz darauf, dass wir 2022 mit einem Gewinn abgeschlossen haben, der alle Erwartungen unseres Vorstands übertroffen hat"

**RP: Verträge basieren natürlich auf einer bestimmten Berechnung, und diese Berechnung beinhaltet die Tarife aus dem Netz. Und ich kann mir vorstellen, dass der Generatorstrom viel teurer ist.**

**VD:** Wir sprechen hier vom Faktor 5.

**RP: Wenn Sie dauerhaft den Generator nutzen müssten, hätte das entsprechend große Auswirkungen auf die Gewinne. Die nächste Frage wäre also, wie sich der Markt für Ihre Produkte entwickelt, der natürlich eng mit dem Baumarkt verbunden ist. Wie hat sich das Geschäft während des Krieges entwickelt?**

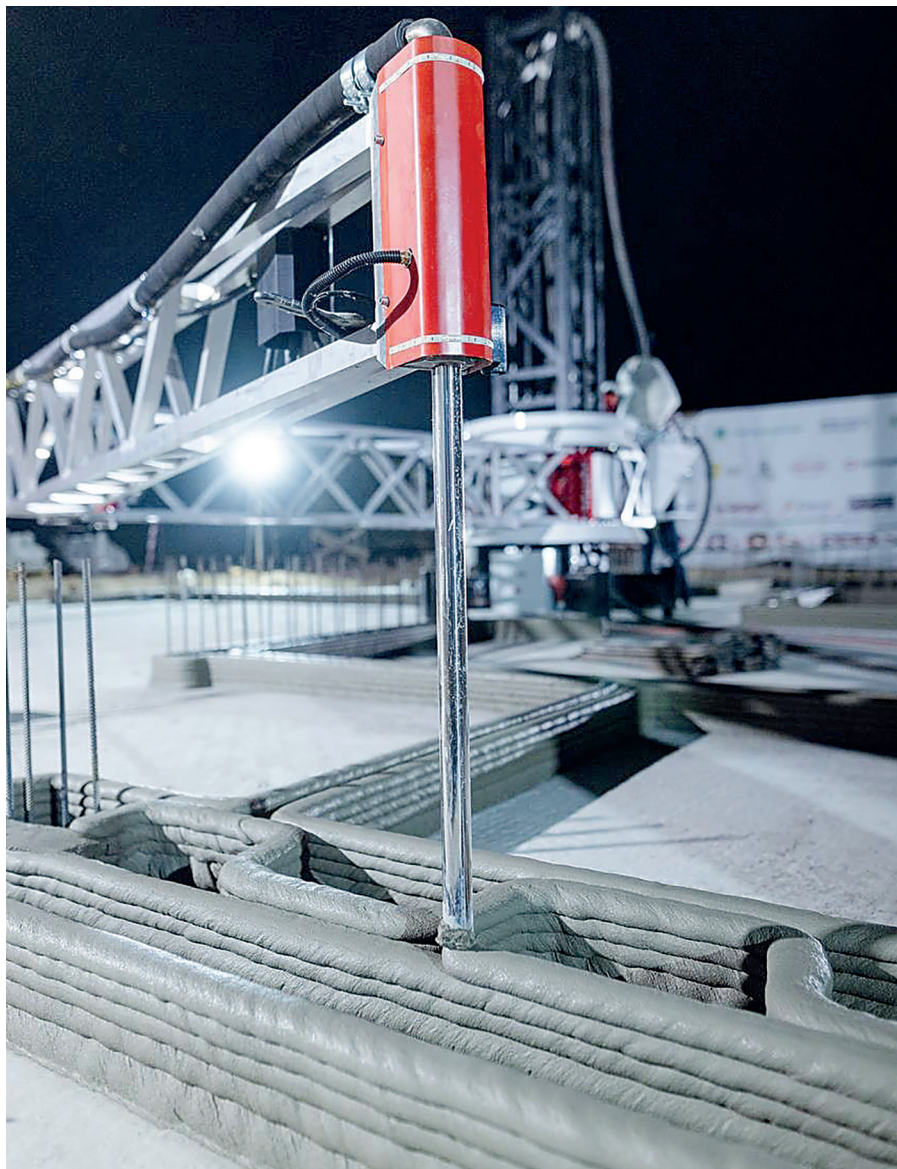
**VD:** Der Markt ist 2022 um mehr als 60 % eingebrochen ist. Aber Schritt für Schritt hat sich die Lage verbessert. Unsere Produkte sind natürlich wesentlich für die Renovierung von beschädigten Gebäuden und Infrastruktur.

**RP: Wo stehen wir jetzt in Bezug auf 2021?**

**VD:** Wir sind noch nicht beim Produktionsvolumen von vor dem Krieg. Was die Finanzen angeht, so ist es anders. Ich bin stolz darauf, dass wir das Jahr 2022 mit einem Gewinn abgeschlossen haben, der alle Erwartungen unseres Vorstands übertroffen hat. Das war wirklich eine sehr gute Leistung unseres Teams. Die Erwartungen waren natürlich viel schlechter, nämlich, dass der Markt weiterhin schwächeln würde und nicht viel möglich sein würde.

**RP: Wenn wir über Probleme sprechen, dann sind wir schnell**

Henkel trägt mit 3D-Druck zum schnellen Wiederaufbau der Ukraine bei. Das erste Gebäude wurde für die Familie eines gefallenen Soldaten gebaut, deren Haus 2022 während der Besatzung von Irpin zerstört wurde.



## beim Thema Verfügbarkeit von Personal und Arbeitsmarkt.

**VD:** Bis jetzt wurden 46 Mitarbeiter zur Armee eingezogen. Das sind 11 % der Belegschaft, und das Unternehmen zahlt ihnen weiterhin ihr volles Gehalt. Das war unsere Entscheidung, die uns natürlich schwer gefallen ist. Es ist schwierig, weil es sich um sehr professionelle Mitarbeiter handelt und wir sie natürlich nicht einfach ersetzen können, da die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt schwierig ist.

## RP: Wie funktioniert das für Sie, wenn Sie Mitarbeiter abgeben müssen?

**VD:** Teilweise schaffen wir es, neue Mitarbeiter zu finden. Aber viel müssen auch die Teams abfangen und zusätzliche Aufgaben übernehmen.

## RP: Insgesamt haben Sie eine Menge zusätzlicher Kosten in Form von Gehältern für Soldaten, Investitionskosten für den Generator und den neuen Schutzraum.

**VD:** Was den Schutzraum angeht, so ist dieser bereits fertig. Er ist Teil der globalen Investitionen, die wir hier in der Ukraine erhalten haben, denn dies ist die erste Phase des Projekts zur Modernisierung und zum Bau der aktuellen Anlage hier in Wyszgorod.

## RP: Von wo haben Sie in den letzten vier Jahren Unterstützung bekommen?

**VD:** Wir haben natürlich viel Unterstützung aus verschiedenen Quellen erhalten. Zunächst einmal von unserer Zentrale. Natürlich haben wir auch Unterstützung von den lokalen Behörden erhalten. Als wir nach Balaklija zurückkehrten, war das Hauptaugenmerk mit der Arbeit dort zu beginnen. Die Unterstützung durch die lokalen Behörden war groß. Ich erinnere mich auch an eine Situation im Westen der Ukraine, wo unsere Freiwilligen zusammen mit den lokalen Behörden eine Notunterkunft für Flüchtlinge eingerichtet haben.

Auch Sie, die AHK Ukraine, leisten Unterstützung. Ihre Rolle als Vermittler zwischen Wirtschaft und Regierung ist sehr wichtig.

## RP: Wenn Sie auf die letzten vier Jahre des Krieges zurückblicken, gibt es eine Geschichte, die besonders interessant oder bewegend ist?

**VD:** Wir haben viele Geschichten, die alle mit Menschen zu tun haben. Ich werde Ihnen noch einmal von der Situation in Balaklija erzählen. Balaklija war ja im besetzten Gebiet bis zur Befreiung im September 2022. Kurz nachdem wir die Kontrolle über das Gebiet zurückgewonnen hatten, erinnere ich mich an den Wunsch unserer Teams, etwas zu tun. Sie begannen mit großem Einsatz mit

der Renovierung der beschädigten Produktionsanlage. Sie wollten arbeiten. Sie wollten zeigen, dass sie bereit waren, etwas zu tun. Das war eine Arbeit unter Zeitdruck. Und ich meine, dass es nicht nur wegen des Geschäfts ein Akt des Engagements war. Meiner Meinung nach waren sie bereit, etwas zu tun, um dem Markt, unserem Unternehmen und allen anderen ein Beispiel für Widerstandsfähigkeit zu geben. Ich weiß das sehr zu schätzen.

*Am Ende des Gesprächs geht es um die Zukunft des Unternehmens in der Ukraine. Vasyl Dudnyk sagt, dass das Unternehmen an die Ukraine und die ukrainischen Teams glaube. Der Markt werde sich in Zukunft gut entwickeln. Henkel habe gute Technologien, die die Energieeffizienz förderten.*



## Ratschläge für Unternehmen

- **Nicht warten:** Unternehmen sollten den Einstieg in den ukrainischen Markt nicht hinauszögern.
- **Keine Angst haben:** Trotz der Umstände sollten Investoren sich nicht von Unsicherheiten abschrecken lassen.
- **Chancen des Neustarts nutzen:** Der ukrainische Markt startet neu und bietet viele Möglichkeiten, insbesondere in der Nachkriegszeit.
- **Auf neue Technologien setzen:** Die Ukraine benötigt moderne, energieeffiziente und nützliche Produkte für den Wiederaufbau – keine veralteten Technologien.
- **Besser wiederaufbauen:** Unternehmen mit innovativen Lösungen passen gut zum ukrainischen Anspruch, den Wiederaufbau qualitativ hochwertig und zukunftsorientiert zu gestalten.
- **Ukraine als Land der Möglichkeiten sehen:** Wer gutes Geschäft machen möchte, sollte eine Investition in die Ukraine in Betracht ziehen.