

# „Staatsinterventionismus ist nicht der richtige Weg“

Der Henkel-Chef Hans Van Bylen über seine Vorstellungen von Industriepolitik, unterschiedliche Arten von Flecken und die Kritik vor der kommenden Hauptversammlung.

Von *Sven Astheimer*  
und *Brigitte Koch*

DÜSSELDORF, 5. April  
**H**ans Van Bylen ist zum Gespräch in das Kundenzentrum für den Unternehmensbereich Wasch- und Reinigungsmittel herübergekommen. Im strahlend weißen Ambiente dieses in direkter Nachbarschaft der eigentlichen Konzernzentrale gelegenen „Global Experience Center“ kann er noch anschaulicher über Produktinnovationen, digitale Entwicklungen und Trends oder Nachhaltigkeit berichten als im Konferenzraum. In diesem Zentrum – ein vergleichbares gibt es für die Kosmetiksparte – sollen die Kunden aus aller Welt Einblicke in das Geschäft von Henkel gewinnen. „Hier zeigen wir unseren Kunden, wie Innovationen entstehen und in den Handel kommen“, erläutert der Henkel-Chef.

In diesen Ausstellungsräumen geht es aber auch darum, die Zusammenarbeit mit den Geschäftspartnern aus der internationalen Handelswelt zu intensivieren, die besonderen Bedürfnisse der jeweiligen Märkte zu analysieren und gemeinsame Lösungen zu finden. Denn es wird nicht überall gleich gewaschen, gereinigt und geputzt. Und unterschiedliche Essens- und Lebensgewohnheiten produzieren auch unterschiedlich hartnäckige Flecken. In Amerika wird in der Regel mit niedrigeren Temperaturen gewaschen als hierzulande. In südlichen Ländern werden andere Düfte mit Sauberkeit assoziiert als in nördlichen. Entsprechend lassen sich hier neue Produkte vorführen und testen. Mehr als 140 Besuche großer Handelskunden und Konferenzen mit Geschäftspartnern gibt es hier jährlich. „Hier wurde zum Beispiel mit Walmart die Einführung der Marke Persil in den Vereinigten Staaten vereinbart“, berichtet Van Bylen.

Mit einem ganzen Strauß an Innovationen und dem Relaunch wichtiger Haarpflegemarken will der Düsseldorfer Traditionskonzern gegen die augenblickliche Wachstumsschwäche vor allem der Kosmetiksparte angehen. Mit der Ankündigung, rund 300 Millionen Euro zusätzlich zum laufenden Investitionsprogramm in verschiedene Wachstumsinitiativen im Konsumgütergeschäft und die digitale Transformation zu stecken und deshalb in diesem Geschäftsjahr einen leichten Rückgang der Marge auf 16 bis 17 (Vorjahr: 17,3) Prozent in Kauf zu nehmen, hatte Van Bylen im Januar die Börse geschockt. „Mit der starken Kursreaktion waren wir natürlich nicht zufrieden. Aber ich bin überzeugt: Die Erhöhung unserer jährlichen Investitionen war die richtige Entscheidung“, rechtfertigt sich der Henkel-Chef. Auch andere Konsumgüterkonzerne wie Beiersdorf oder Colgate Palmolive wollen erheblich in ihre Konzernmarken investieren und dabei vorübergehend Einbußen bei der Marge hinnehmen.

„In der Abwägung zwischen Wachstum und Marge lag der Fokus in der Vergangenheit vor allem auf der Steigerung der Marge. Um die langfristigen Erfolgchancen von Henkel zu nutzen, wollen wir nun wichtige Schritte in Richtung mehr Wachstum unternehmen, ohne dabei freilich die Profitabilität aus dem Blick zu verlieren“,



Versteht seine Kunden dank der Daten besser denn je: Der Belgier Hans Van Bylen führt Henkel seit 2016.

Foto Daniel Pilar

sagt der gebürtige Belgier und fügt hinzu: „Wenn wir für unsere Aktionäre Wert schaffen wollen, müssen wir auch das Wachstum stärken.“ Argumente, Henkel habe in den vergangenen Jahren zu wenig investiert, um hohe Renditen zu zeigen, lässt er nicht gelten. „Dann wäre es uns in der Vergangenheit nicht gelungen, weltweit Marktanteile zu gewinnen.“

Dass es in der Hauptversammlung am kommenden Montag womöglich kritischer zugehen wird als bei den bisherigen, eher Familientreffen ähnelnden Aktionärsversammlungen, ist ihm angesichts der gekappten Margenprognose bewusst. Aber er gibt sich im Vorfeld selbstbewusst: „Wir können uns die höheren Investitionen erlauben, weil wir finanziell kerngesund und extrem gut aufgestellt sind.“ Henkel verfüge über eine solide Bilanz, die auch weitere Zukäufe erlaube, und habe im vergangenen Jahr immerhin neue Höchststände bei Ergebnis, Rendite und Dividende erreicht. Auch das Kosmetikgeschäft, neben dem Wasch- und Reinigungsmittel- sowie dem Klebstoffgeschäft die mit rund vier Milliarden Euro Umsatz kleinste Sparte, sei trotz des zuletzt leichten Margenrückgangs auf 17 Prozent noch immer hochprofitabel. Besonders im Profigeschäft mit den Friseuren, mit Colorationen und den Haarstyling-Produkten habe Henkel deutlich zugelegt.

Ein Drittel der zusätzlichen Investitionen soll in die digitale Transformation fließen. „Noch nie waren die Zeiten so günstig, den Kunden noch besser kennenzulernen und zu erfahren, was ihn bewegt“, sagt van Bylen mit Blick auf die Möglichkeiten, welche die heute verfügbaren Daten und das Internet bieten. Dabei geht es etwa um die intelligente Verknüpfung der großen Mengen an Daten mit dem Ziel, die gesamten Prozessketten von

Einkauf bis zum Vertrieb zu optimieren. Er spricht von rund einer Milliarde Datenpunkten am Tag, die allein in der Produktion und Logistik erfasst werden. Digitalisierung bedeutet aber auch eine bessere Vernetzung mit den Firmenkunden oder die Ansprache des Endverbrauchers über die sozialen Medien. Henkel erzielt mehr als zwei Milliarden Euro Umsatz über digitale Kanäle. Doch Van Bylen verweist darauf, dass es immer schwerer wird, diese exakt zu erfassen: „Digitale und stationäre Kaufabläufe überschneiden sich im modernen Handel immer mehr.“ In China beträgt der Anteil des E-Handels im Konsumgütergeschäft schon 60 Prozent. Hier hatten die Düsseldorfer ihren Markteintritt über den chinesischen Internethiesen Alibaba organisiert.

Für die stärkste Unternehmenssäule Kleb- und Dichtstoffe sowie Beschichtungen, die mit rund 10 Milliarden Euro für etwa die Hälfte des Konzernumsatzes steht, entsteht derzeit für rund 130 Millionen Euro ein neues Innovationszentrum mit einer Gesamtfläche von sieben Fußballfeldern. Von Ende 2020 an sollen dort alle Forschungseinrichtungen der Sparte am Standort zusammengeführt werden. Ziel ist auch hier, den zu 90 Prozent aus diversen Industrien stammenden Kunden sämtliche Technologien und das ganze Spektrum der möglichen Applikationen zu präsentieren. „Im Klebstoffgeschäft bieten wir in erster Linie Lösungen an, die genau auf den jeweiligen Kunden zugeschnitten sind“, erläutert Van Bylen. Diese Kooperationen sollen mit dem neuen Komplex noch optimiert werden.

Von den Handelskonflikten auf der Welt ist Henkel laut Van Bylen nicht direkt betroffen, zumal Klebstoffe lokal für die jeweiligen Märkte produziert werden. Henkel beliebere allerdings auch große In-

dustrien wie den Automobilsektor, so dass indirekte Folgen drohen. Van Bylen zeigt sich gleichwohl entspannt. Henkel verfüge insgesamt über ein robustes Portfolio. In der Klebstoffsparte stuft er nur 40 Prozent der Geschäfte als konjunkturabhängig ein. Besonders die Automobilindustrie, mit der rund 2,5 Milliarden Euro Umsatz gemacht wird, zählt er zu den attraktiven Wachstumsfeldern. Dabei meint er weniger die klassische Automobilbranche als vielmehr die der Zukunft. „Die Entwicklungen in Richtung Elektromobilität, Leichtbau, Batterietechnik oder autonomes Fahren kommen uns sehr entgegen, denn hier muss sehr viel mehr geklebt, beschichtet und isoliert werden als in einem herkömmlichen Fahrzeug“, sagt er und sieht Chancen für ein zweistelliges Wachstum.

Sorgen macht sich Van Bylen um Europas mittelfristige Position in der Weltwirtschaft zwischen China und den Vereinigten Staaten. Er rede viel mit der Politik darüber, dass sich die heimische Industrie extrem anstrengen müsse, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu behalten und dafür Innovationen und Ausbildung stärker fördern müsse. „Ich merke momentan, dass durch die Verlangsamung des globalen Wachstums die Politik offener ist, über diese Themen zu reden.“ In Europa komme das Thema Industriepolitik höher auf die Agenda. „Ich finde gut, dass Industriepolitik auf der Agenda steht“, sagt der Henkel-Chef mit Blick auf die Strategie von Wirtschaftsminister Peter Altmaier (CDU). „Aber Staatsinterventionismus wäre nicht der richtige Weg.“ Die Aufgabe der Politik sei der Schutz und die Stimulation von Wettbewerbsfähigkeit. Dazu gehörten Themen wie Infrastruktur oder Energieversorgung. „Konkurrenzfähige Energiepreise und eine CO<sub>2</sub>-Steuer sind Felder, auf denen Po-

litik Akzente setzen kann und sollte, auch über Deutschland hinaus.“

Die Chemieindustrie sieht sich zudem mit einem wachsenden Unmut der Bevölkerung konfrontiert, die sich immer mehr gegen Plastikmüll, Verschmutzung der Meere und Gefährdung der dort lebenden Tiere auflehnt. Auch Henkel verpackt seine Waschmittel, Haushaltsreiniger, Shampoos oder Prittstifte in unzähligen Plastikgebinden. Kunststoffe seien leistungsfähige und vielseitig einsetzbare Materialien, aber es lande zu viel davon in den Ozeanen, sagt Van Bylen, der zugleich amtierender Präsident des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI) ist. „Wir müssen Teil der Lösung sein, es geht um die gemeinschaftliche Verantwortung aller“, bekräftigt er als Vertreter beider Ämter. So ist Henkel wie auch die deutschen Chemiekonzerne BASF oder Covestro einer internationalen Allianz gegen Plastikmüll beigetreten, die in den nächsten fünf Jahren 1,5 Milliarden Dollar in Projekte investieren will, um Kunststoffabfälle zu sammeln, zu recyceln oder wiederzuverwerten. Das Unternehmen selbst hat sich zum Ziel gesetzt, dass bis 2025 sämtliche Verpackungen wiederverwertbar oder kompostierbar sind. Die Verpackungen zu einem größeren Anteil aus Recyclingmaterial herzustellen, bezeichnet Van Bylen als Herausforderung. „Es steht leider noch nicht genug Recycling-Plastik in entsprechender Qualität zur Verfügung“, mahnt er bessere Sammel- und Kreislaufmechanismen an. In dem „Global Experience Center“ präsentiert er ein neues voll wiederverwertbares Pumpflaschensystem für Glasreiniger, und zwar inklusive ressourcensparender Nachfüllpackung. „Wir machen unsere Produkte nachhaltiger, und auch für den Handel wird das Thema immer wichtiger. Aber wir müssen auch die Konsumenten mitnehmen.“