



**Ulrich Lehner, 59:**  
„Wir versuchen nicht  
um jeden Preis, neue  
Marken zu etablieren“

# „Hat Henkel zu wenige globale Marken, Herr Lehner?“

Henkel-Chef Ulrich Lehner über den verschärften Wettbewerb der Markenmultis, eine etwas andere Definition von Erfolg und warum tanzende Frauen gut fürs Geschäft sind.

Ulrich Lehner ist Vorstandsvorsitzender des Düsseldorfer Henkel-Konzerns. Das im DAX-30-Index notierte Unternehmen produziert Körperpflegeprodukte, Waschmittel, Kleb-, Dicht- und Schmierstoffe. Henkel beschäftigt weltweit rund 51 000 Mitarbeiter, davon 20 Prozent in Deutschland.

**€uro:** Herr Lehner, Henkel-Marken wie das Waschmittel Persil, das Haarspray Taft oder der Klebestift Pritt gehören in Millionen Haushalten zur Grundausstattung. In Ihrem auch?

**Ulrich Lehner:** Natürlich. Wir bieten viele gute Produkte, da ist auch für mich einiges dabei. Neuerdings schmiere ich die Schaltung meines Fahrrads mit einem Henkel-Produkt. Oder hier (zieht eine kleine Tube aus dem Sakko): Das ist Pattex-SOS, eine Klebstoff-Innovation. „SOS“ steht für „Notfall“. Wenn Ihrer Frau beim Tanz mal der Schuhabsatz abbricht, kleben Sie ihn einfach wieder an – und weiter geht’s.

**€uro:** Waren Sie mit einem Henkel-Produkt schon einmal derart unzufrieden, daß Sie sich bei der Konkurrenz bedient haben?

**Lehner:** Noch nie. Aber wenn ich mal unzufrieden wäre, ginge ich nicht zur Konkurrenz, sondern zu unseren Leuten, um Änderungen anzuregen. Ich habe mal auf einer Produktverpackung einen Übersetzungsfehler entdeckt. Da wählte ich die Henkel-Hotline, sagte: „Hallo, hier ist ein treuer Kunde und dort ein Fehler“ und wartete ab, was passiert. Der Fehler wurde korrigiert. So muß es laufen.

**€uro:** Setzt Henkel künftig auf etablierte oder auf neue Marken?

**Lehner:** Wir müssen zwischen der Marken- und der Produktebene unterscheiden. Wir sagen „Persil bleibt Persil“ – weil Persil eben nicht Persil bleibt, da wir es laufend weiterentwickeln. Die Produkte einer Markenfamilie werden ständig den Kundenbedürfnissen angepaßt. Oder Pattex: Unter dieser Marke entwickeln wir Neues wie „SOS“. Wir versuchen nicht um jeden Preis, neue Marken zu etablieren. Wir differenzieren lieber bestehende Erfolgsmarken. Denen vertrauen die Verbraucher.

**€uro:** Einige Analysten kritisieren, daß Henkel weltweit zwar viele lokale, aber kaum globale Marken besitzt ...

**Lehner:** Wir haben globale Marken wie Schwarzkopf, Pritt oder Loctite. Es kommt aber primär darauf an, starke Marken zu haben. Und wenn das lokale Marken sind, dann weil lokale Kunden diese wollen. Entscheidend ist doch, daß die Kunden ihre Marken bekommen. Und zwar dort, wo sie sich zu meist aufhalten. Wenn Sie Urlaub in der Karibik machen, muß Ihr „Schauma“ dort nicht im Laden stehen, damit Sie Ihre Haare waschen können. Sie haben es nämlich im Koffer. Der Erfolg unserer Marken beweist, daß sie stark und präsent sind.

**€uro:** Sie wollen keine neuen globalen Marken kreieren?

**Lehner:** Doch. Aber nur dort, wo es sinnvoll ist – wie im Industriegeschäft. Hier vereinen wir Kleb- und Dichtstoffe sowie Oberflächentechnik für Industriekunden, hier sind wir Marktführer. Der Bereich machte 2004 mehr als ein Viertel unseres Umsatzes von 10,6 Milliarden Euro und des Gewinns →



**Ulrich Lehner** im Gespräch mit €uro-Redakteur Mario Müller-Dofel: „Ihr Schauma muß nicht in der Karibik im Laden stehen, damit Sie Ihre Haare waschen können“



„*Persil bleibt  
Persil, weil Persil  
eben nicht  
Persil bleibt.*“

→ aus. Dieses Geschäft müssen wir global betreiben, weil auch die Kunden global agieren.

**€uro:** Eine Erfolgsformel in Ihrer Branche heißt „Marktmacht = Marketingmacht plus Preissenkungspotential“. Wie können Sie gegen finanziell übermächtige Konkurrenten wie Procter & Gamble aus den USA bestehen? P&G machte 2004 umgerechnet rund sechs Milliarden Euro Nettogewinn. Henkel schaffte 544 Millionen. Auch prozentual fallen die Renditen von Henkel geringer aus.

**Lehner:** Wir rechnen mit einer anderen Formel: Produktnutzen aus Innovation. Mit Innovationen werden wir unsere Marktpositionen verbessern. So sind wir seit 130 Jahren erfolgreich. Was die Margen angeht: Wir realisieren derzeit ein Effizienzprogramm. Bis 2008 wollen wir unsere Gewinnspanne vor Zinsen und Steuern von 9,6 Prozent im Jahr 2004 auf dann zwölf Prozent steigern. Dann sind wir an dem von Ihnen genannten Konkurrenten dran.

**€uro:** Warum sind Ihre Margen derzeit noch schwächer?

**Lehner:** Wir sind in Regionen wie China, Indien und Lateinamerika in der Markteintrittsphase. Wir investieren dort zunächst, um die Masse zu erreichen, die wir brauchen, um künftig angemessene Gewinne einzufahren.

**€uro:** Die Unternehmensberatung A.T. Kearney sagt zum Kosmetik- und Körperpflegemarkt: „Wer überleben will, muß beim Umsatz jährlich fünf bis sechs Prozent schneller wachsen als der Markt.“ Henkel müßte also mehr als sieben Prozent per annum wachsen. Sie planen gerade mal die Hälfte.

**Lehner:** Ich halte ein nötiges Wachstum von sieben Prozent für zu hoch gegriffen. Unsere Kosmetiksparte hat sich trotz schwieriger Marktverhältnisse sehr gut entwickelt. Und wenn wir unsere Pläne umsetzen, wachsen wir schneller als der Markt. Auch auf Konzernebene wollen wir drei bis vier Prozent jährlich zulegen. Das organische Wachstum werden wir durch Zukäufe stützen.

**€uro:** Mit rund 300 Millionen Euro Jahresetat sind wohl keine großen Sprünge drin.

**Lehner:** Das ist lediglich unser derzeit geplanter Etat. Aber wir haben ja in den ver-

”  
Um größere  
Akquisitionen  
zu finanzieren,  
wäre *alles*  
*möglich* – auch  
Eigenkapital-  
maßnahmen.“

gangenen Jahren auch größere Akquisitionen realisiert. Das wäre auch künftig möglich. Für den US-Konsumgüter-Hersteller Dial, den wir 2004 gekauft haben, investierten wir 2,4 Milliarden Euro.

**€uro:** Der Henkel-Clan will seinen Unternehmensanteil von mehr als 50 Prozent zunächst bis 2016 halten. Analysten glauben, daß deshalb weitere Milliarden-Akquisitionen kaum bezahlbar sind. Die Familie habe zu wenig freies Geld für Kapitalerhöhungen. Stimmt es, daß Ihr Preislimit für Zukäufe bei zwei Milliarden Euro liegt?

**Lehner:** Es stehen regelmäßig Zahlen im Raum, die wir nicht kommentieren. Wir nennen nur Finanzierungsquellen. Und da können wir aus mehreren schöpfen. Da wären die laufenden Einnahmen, aber auch Vermögen, das wir verkaufen könnten. 2004 etwa haben wir unsere US-Beteiligung Clorox verwertet. Wir könnten auch eine Kapitalerhöhung mit Vorzugsaktien bis zur Höhe der Stammaktien durchführen. Dafür wären 27 Millionen Vorzugsaktien einsetzbar. Mal abgesehen von Bankkrediten. →

„Es kann nur gut laufen, wenn alle kooperieren. Das hat Tradition bei Henkel.“



→ Alles wäre möglich, auch Eigenkapitalmaßnahmen.

**€uro:** Als Herrscher hinter den Kulissen bei Henkel gilt Albrecht Woeste, der Vorsitzende des Gesellschafterausschusses, Sprecher des Familienclans und Aufsichtsrats-Chef. Setzen Sie als familienfremder Geschäftsführer lediglich die Wünsche der Familie um?

**Lehner:** Es ist die Aufgabe der Geschäftsführung, Henkel zu führen, Strategien zu entwickeln und die Aufsichtsgremien davon zu überzeugen. Es kann nur gut laufen, wenn alle kooperieren. Das hat Tradition bei Henkel.

Und weil ich mit Herrn Woeste Tür an Tür sitze, sind Kommunikationswege und Entscheidungsphasen kurz. Wichtig ist, daß alle Organe immer auf dem gleichen Stand der Dinge sind, damit keiner überrascht wird.

**€uro:** Einige Analysten halten ein Henkel-Investment für reizlos, weil Ihr Hauptzielmarkt Europa gesättigt sei.

**Lehner:** In Europa sind wir groß geworden, hier sind unsere Strukturen etabliert. 2004 haben wir hier 67 Prozent des Gesamtumsatzes erzielt. Durch Dial haben wir den Anteil Nordamerikas von rund zwölf auf mehr als 20 Prozent erhöht. Mittelfristig streben wir ein Viertel an. Der Anteil der Wachstumsregionen wie Naher Osten, Osteuropa, Lateinamerika und Asien liegt heute bei 26 Prozent. Bis 2008 sollen es rund 30 Prozent sein. Wir gehen auch davon aus, daß das Europa-Geschäft künftig wieder stärker zulegt.

**€uro:** Seit 1998 pendelt die Henkel-Aktie zwischen 55 und 77 Euro. Die Dividenden-

#### VITA

**Ulrich Lehner (59)** ist seit Mai 2000 Vorsitzender der Geschäftsführung der Henkel KGaA, Düsseldorf. Er wurde am 1. Mai 1946 in Düsseldorf geboren, studierte in Darmstadt Wirtschaft und Maschinenbau und ließ sich als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer ausbilden. 1975 begann er als Wirtschaftsprüfer bei KPMG. Sechs Jahre später wechselte er zu Henkel. Von 1983 bis 1986 arbeitete er für den Stahlkonzern Krupp, kehrte danach zu Henkel zurück und verantwortete von 1995 bis Mai 2000 das Finanzressort. Lehner ist verheiratet und Vater zweier erwachsener Kinder. Der Liebhaber klassischer Musik spielt Violine und Kontrabaß.

rendite ist mit zwei Prozent auch nicht üppig. Warum sollten Anleger sich an Henkel beteiligen?

**Lehner:** Die Aktie ist seit 1985 an der Börse und war seither ein krisensicheres Investment, an dem langfristig orientierte Aktionäre ihre Freude haben. Die Aktie hat sich besser als der DAX-30-Index entwickelt. Wir glauben, daß sich die positive Kursentwicklung an der des Unternehmens orientiert.

**€uro:** Die Altersgrenze für Mitglieder Ihrer Geschäftsführung liegt bei 62 Jahren. Trauen Sie älteren Managern weniger zu?

**Lehner:** Wir trauen älteren Mitarbeitern alles zu. Das ist eine alte Regel, die wir hin und wieder prüfen. Wenn wir meinen, daß die Grenze erhöht werden sollte, tun wir das. Wie bei Jochen Krautter. Der Chef der Sparte Technologies ist kürzlich 63 Jahre alt geworden.

**€uro:** Im Jahr 2008 werden Sie 62 Jahre alt. Trauen Sie sich zu, danach als Vorstandschef weiter zu machen?

**Lehner:** (lacht) Wir werden sehen. Zutrauen würde ich es mir aus heutiger Sicht.

**€uro:** Verraten Sie uns noch, für wen Sie bei der Bundestags-Neuwahl gestimmt haben?

**Lehner:** (überlegt lange und lacht dann wieder) Ich halte mich bei politischen Aussagen meist zurück. Das Thema ist sehr emotional. Und weil die meisten Deutschen Henkel-Produkte kaufen, fürchte ich, die Hälfte unserer Kunden zu verärgern. Daher mache ich es wie die meisten Wähler – und behalte das lieber für mich. 