

Laudatio

anlässlich der Preisverleihung

BDU CompanyAward 2011

Henkel AG & Co. KGaA

vertreten durch Kathrin Menges, Corporate Senior Vice President Global Human Resources

Köln

29. September 2011

vorgetragen durch

Malte W. Wilkes
Unternehmensberater CMC

Ehren-Präsident des

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

und

Seniorpartner „Erfolgsketten Management“ Wilkes Stange GbR, Hamburg

Es gilt das gesprochene Wort

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Gäste des heutigen BDU-Festabends,

Wir alle konsumieren. Es gehört zu unserem Leben. Auf der einen Seite nehmen wir Produkte und Dienstleistungen mit einem hohen Erlebnissfaktor bewusst wahr, wie wahrscheinlich Segmente in Kosmetik und Mode.

Auf der anderen Seite nutzen wir Angebote des täglichen Lebens, die nicht prominent in unser Bewusstsein dringen wie so manches Reinigungsmittel oder Feuerzeuggas.

Man spürt schon durch diese kleine Klassifizierung in high- und low-interest-Produkte, dass dahinter unterschiedliche Kunden-, Vermarktungs- und Markenstrategien stecken müssen. Unternehmen, die in beiden Wahrnehmungssegmenten unterwegs sind, haben praktisch eine doppelte Herausforderung zu meistern. Und: Sie brauchen eine übergeordnete Strategie.

Die Ausgangslage

Die Konsumgüterbranche ist zur Zeit von einer großen Dynamik in der Marktentwicklung geprägt, die große Risiken und Chancen gleichermaßen bietet. Es entstehen neue regionale Absatzmärkte. Im Kampf um Wachstum spielen Schwellenländer – vor allem in Asien und Südamerika – dank ihrer vergleichsweise höheren Wachstumsraten oder den noch unangetasteten Potenzialen eine Schlüsselrolle.

Die Folgen der Globalisierung mit Anbietern aus aller Welt erhöhen nochmals den Wettbewerbsdruck, auch im Heimatmarkt. Probleme der Finanzwirtschaft erreichen das Verhalten des Verbrauchers und so mancher beschränkt sich im Konsum. Gleichzeitig ist ein verändertes, durchaus freundliches Konsumverhalten mit Ausprobiercharakter in vielen Gesellschaftsbereichen die andere Seite der Medaille: Das führt zu einem generellen Nachlassen der Markenbindung. Demographische Umwälzungen stellen die gesamte Branche in vielen industrialisierten Ländern – von den Automobilfirmen über die Kosmetikindustrie bis hin zu den Bereichen Nahrungs- und Genussmittel – vor neue Aufgaben.

Die besondere Leistung

Unser diesjähriger BDU-CompanyAward-Preisträger ist der Marken- und Technologie-Konzern Henkel. Er ist einer der großen deutschen Player, die weltweit in diesem Marktgeschehen eine wichtige Rolle spielen.

Der 1876 gegründete Henkel-Konzern ist als börsennotierter Hersteller in der Konsumgüterindustrie mit Hauptsitz in Düsseldorf international aufgestellt. Das Unternehmen konnte 2010 einen Gesamtumsatz von 15,1 Milliarden Euro erwirtschaften. 2009 waren es: 13,6 Mrd. Euro, 2008: 14,1 Mrd. Euro. Die Geschäftsstrategie des Mischkonzerns basiert auf drei strategischen Geschäftsfeldern (1) Kosmetik und Körperpflege (2) Wasch- und Reinigungsmittel sowie (3) Kleb- und Dichtstoffe. Die Hälfte des Konzernumsatzes entfällt auf die Klebstoff-Sparte. Von den rund 48.000 Mitarbeitern sind rund 80 Prozent außerhalb Deutschlands tätig.

Wir erinnern uns: Vor fast genau 15 Jahren erhielt der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens, Dr. Hans-Dietrich Winkhaus, den ersten BDU Manager Award als „heimlicher Erfolgsmacher“. Die Jury stellte damals drei Treiber besonders heraus, die Winkhaus in den Mittelpunkt seiner Henkel-Strategie gestellt hatte (1) Innovation aus F&E (2) Personalpolitik mit neuen Instrumenten (3) „Öko-Leadership“ mit dem Anspruch einer weltweiten Führungsposition

Heute steht das Unternehmen im Fokus der BDU-Ehrung. Indirekt ist es damit das erste Mal, dass ein Unternehmen bereits zum zweiten Mal einen BDU Award bekommt.

Nach sehr erfolgreichen Jahren in Folge, ging zwar bei Henkel im Krisenjahr 2009 wie bei allen Wettbewerbern in den Kernmärkten der Umsatz zurück. Allerdings fand das Management in der Krise die besseren Antworten angesichts der immensen Herausforderungen. Zunächst brachten gezielte Sparprogramme den Konzern wieder auf Kurs. So senkte beispielsweise das Programm „Global Excellence“ die Kosten jährlich um 150 Millionen Euro. Künftig will man zusätzlich mit einem

Drittel weniger Zulieferer auskommen. Standardisierte Verpackungen und Verfahren sollen weitere 100 Millionen Euro einsparen.

So schloss der Düsseldorfer Konzern das Rezessionsjahr 2009 insgesamt besser ab als vorhergesehen, denn er hatte sich auch schon vorher Richtung Markt immer wieder fokussiert: Henkel führte 2005 noch ca. 1.000 Marken, reduzierte die Zahl aber seitdem erheblich – entgegen vieler Euphorie um die Marke an sich.

2010 legte Henkel wieder kräftig zu und vermeldete einen neuen Umsatzrekord in der Konzerngeschichte. Im ersten Halbjahr 2011 stieg der Umsatz des Konsumgüterriesen weiter kräftig. Die bereinigte EBIT-Marge tendierte im zweistelligen Plus-Bereich.

Der Erfolg basiert auf einer beispielhaft beinhalten Kontinuität im Wandel. Die Innovationsstrategie ist heute global ausgerichtet und bezieht lokale Unterschiede bewusst ein. Eine unternehmensinterne „Denkfabrik“ ist hierfür ständig auf der Suche nach neuen Produkt- oder Verpackungsideen, die auch und gerade unkonventionell sein sollen. Anspruch in der Kosmetik-Sparte ist es zum Beispiel, dass hier jede große Marke mindestens zwei Innovationen im Jahr hervorbringt. Henkel zeichnet dabei aus, dass die Entwicklung von Ideen bis zu deren Markteinführung in hohem Tempo erfolgt.

Auch die „Nachhaltigkeit“ wurde weiter strategisch ausgebaut. Das Engagement zur Nachhaltigkeit richtet sich heute auf fünf Aktivitätsfelder: „Energie und Klima“, „Wasser und Abwasser“, „Materialien und Abfall“, „Gesundheit und Sicherheit“ sowie „gesellschaftlicher und sozialer Fortschritt“. Bei jedem neuen Produkt muss mindestens bei einem dieser Faktoren eine Verbesserung unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten eintreten. Mit dieser Vorgehensweise ist es auch gelungen, die auf Basis des Jahres 2007 gesetzten Nachhaltigkeitsziele für 2012 bereits im Jahr 2010 mehr als zu erfüllen.

Die Jury-Begründung

Die Jury des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater – *bestehend aus Roland Berger, Jochen Kienbaum, Rémi Redley, Tom Sommerlatte, Antonio Schnieder sowie Malte W. Wilkes* – sieht im Henkel-Konzern ein Vorzeigebispiel, wie es gelingen kann, klug Kosten zu senken und zeitgleich die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens durch beharrliches, konsistentes Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagement durch gute und schlechte Marktzeiten hindurch voranzutreiben.

Die BDU-Jury zeichnet die Henkel AG & Co. KGaA daher als „**standhaften Strategie-Granit mit Haltung**“ in einer Marktlandschaft dauernder Veränderungen mit dem **BDU-CompanyAward 2011** aus.