

INTERVIEW: CASPAR BUSSE
UND BENEDIKT MÜLLER

Wer von der Vorstandsetage nach unten schaut, blickt auf einen Besprechungsraum im Foyer, der von oben wie eine Waschmaschine aussieht. So erinnert Henkel in der Düsseldorfer Zentrale an das Waschmittel Persil, das den weltweiten Erfolg des Unternehmens begründet hat. Bis heute gehört der Dax-Konzern, der auch Klebstoffe und Kosmetik produziert, zu mehr als 60 Prozent den Nachfahren des Gründers Fritz Henkel. Vorstandschef Hans Van Bylen bittet zum Gespräch im „Familienzimmer“, einem Besprechungsraum auf dem Werksgelände.

SZ: Herr Van Bylen, Sie kommen aus Belgien, arbeiten seit 34 Jahren bei Henkel und schon lange in Deutschland. Gibt es noch Dinge hierzulande, die Sie überraschen?
Hans Van Bylen: Ich bin sehr gerne in Deutschland. Was mich aber nach all den Jahren immer noch wundert, ist die Neigung zur übertriebenen Selbstkritik. Schließlich gibt es hier so viel, auf das man stolz sein kann. Es gibt ja andere Nationalitäten, die vielleicht nicht genügend selbstkritisch sind. Man muss die richtige Balance finden. Sie gelten aber auch als besonders großer Optimist.

Ja, aber ich bin vor allem Realist. Optimismus hat ja auch nichts mit Naivität zu tun, sondern ist eine grundsätzlich positive Einstellung. Für Manager ist ein gewisser Optimismus doch gesund. Ich will damit auch Mitarbeiter motivieren.

Trotzdem: Handelskonflikte, Brexit, Euro-Krise – wird nicht auch Ihnen angst und bange, wenn Sie die Nachrichten hören?

All diese Themen beschäftigen uns sehr und bereiten uns Sorgen, das stimmt. Henkel ist eines der globalsten Unternehmen in Deutschland. Von Handelsbeschränkungen sind wir bislang nicht direkt betroffen, weil wir zum größten Teil lokal produzieren. Wenn die Weltwirtschaft insgesamt Schaden nimmt, hat das aber auch auf unsere Geschäfte Einfluss.

Spüren Sie schon etwas?

Natürlich, es gibt weltweit bereits eine Abschwächung. Die Chemieindustrie insgesamt spürt eine deutliche Abkühlung. Einige Branchen, wie die Autoindustrie, wachsen langsamer. Unsere Sorge ist daher, dass die Handelskonflikte weiter eskalieren. Positiv ist allerdings, dass es zuletzt beim G-20-Gipfel wieder einen Dialog zwischen den USA und China gab.

Was bereitet Ihnen die größten Sorgen?

Es ist die Kombination von mehreren Faktoren. Aber die Zukunft Europas liegt uns doch am nächsten. Das sage ich auch als Belgier, der schon lange in Deutschland arbeitet. Europa steht für Frieden und Wohlstand, wir alle nehmen das als gegeben hin. Aber Frieden und Wohlstand sind nicht selbstverständlich. Europa muss mit einer Stimme in der Welt sprechen. Europa muss sich als Wirtschaftsgemeinschaft stärken, nicht schwächen.

Die Unternehmen tun doch nicht viel, um Europa zu bewahren.

Doch, wir tun schon viel, aber wir können noch mehr tun. Als Unternehmensführer können wir zum Beispiel mehr über die Vorteile von Europa sprechen und für Europa werben, gerade auch vor der anstehenden Europawahl.

Einige Manager äußern sich klar zur Politik, Siemens-Chef Joe Kaeser etwa. Warum beziehen Sie nicht stärker Stellung?

Politisch muss man neutral sein, als Unternehmenschef ist man ja kein Politiker. Wir haben weltweit knapp 55.000 Mitarbeiter, die haben alle ihre eigene politische Überzeugung, und das ist auch gut so. Aber für Europa müssen wir werben. Der Abstand der Politik zur Wirtschaft hat sich in Deutschland und Europa zuletzt vergrößert, das ist nicht gut. Schließlich ist unser Wohlstand das Ergebnis einer erfolgreichen Wirtschaft.

Sollten Manager etwas gegen Rechtspopulismus und Ausländerfeindlichkeit tun?

Henkel ist ein Vorbild für Vielfalt und Toleranz. Wir zeigen, wie das funktionieren kann, alles andere hat da keinen Platz. Allein hier am Standort Düsseldorf arbeiten Menschen mit mehr als 50 unterschiedlichen Nationalitäten. Wir sind ein großer

Konzern, aber wir wollen unseren Unternehmergeist und Offenheit bei jedem Einzelnen erhalten. Wir wollen, dass die Mitarbeiter ihre eigene Meinung haben und auch zum Ausdruck bringen. Das hat viel mit Vorbildfunktion zu tun.

Ihre Beschäftigten sind doch weltweit verstreut. Wie wollen Sie da alle erreichen?

Ich mache mittlerweile in jedem Quartal zum Beispiel einen CEO-Call über Skype. Dabei stelle ich mich allen Fragen, da entsteht Dynamik. Das ist auch ein Beispiel, wie die Digitalisierung uns hilft, eine offenere Kultur zu etablieren. Denn Digitalisierung steht für Transparenz, Offenheit und Geschwindigkeit.

Antworten Sie den Mitarbeitern selbst?

Wenn jemand anderes antworten würde, dann ginge doch Authentizität und Glaubwürdigkeit verloren. Auf meinen Reisen zu Kunden weltweit besuche ich daher immer auch Mitarbeiter. Vor zwei Wochen war ich in den USA. Ich habe mich in unsere Kanti-

ne gesetzt und mit den Leuten geredet. Keine Bühne, keine Charts. Das reicht schon, das baut Barrieren ab. Präsentationen mache ich mittlerweile am liebsten nur noch ohne Powerpoint. Das verbessert die Kommunikation. Und das hat Vorteile: Man muss als Redner viel konzentrierter sein auf seine Botschaft, und auch die Zuhörer müssen mehr dabei sein.

Ihr Vorgänger Kasper Rorsted hat mal gesagt, er gehe mit Mitarbeitern lieber morgens joggen und nicht abends an die Bar. Ich mache keines von beidem (lacht).

Wenn jemand einen Termin mit mir hat, besteht natürlich die Gefahr, dass sich die Leute so intensiv vorbereiten und von Vorgesetzten gebrieft werden, dass es unter Umständen keine authentische Kommunikation mehr gibt. Ich kündige meine Besuche deshalb nur ganz kurz vorher an oder ich mache das spontan. Das hat dann einen gewissen Überraschungseffekt. Es muss normal sein, dass man auch mal mit dem

CEO spricht. Neue Mitarbeiter frage ich zum Beispiel nach den Erfahrungen ihres ersten Jahres.

Haben Ihre Leute keine Angst, wenn sie lesen: Treffen mit dem CEO in einer Stunde?

Eine gewisse Nervosität gibt es da vielleicht bei manchen. Aber das legt sich schnell. Mir ist wichtig, dass man das Hierarchiedenken bricht.

Henkel ist ein Konzern mit drei großen Sparten, die voneinander ziemlich unabhängig sind. Warum folgen Sie nicht dem Trend, sich aufzuspalten?

Diese Trends und Diskussionen kommen und gehen. Aber an unseren drei Geschäftsbereichen halten wir grundsätzlich fest. Das bedeutet Stabilität und Ausgleich. Dabei haben alle drei Bereiche ihre Freiheit und einen klaren Fokus auf ihre Märkte und Kunden. Zugleich betreiben wir ja in den Bereichen auch ein sehr aktives Portfolio-Management. Das heißt, wir erwerben

„Als Unternehmenschef ist man kein Politiker“

Henkel-Chef Hans Van Bylen über seinen Einsatz für Europa, den Unsinn von Powerpoint-Präsentationen und den Kampf gegen Mikroplastik in den Meeren



FOTO: PR

MONTAGSINTERVIEW MIT HANS VAN BYLEN

Geschäfte oder Unternehmen, die zu uns passen, und trennen uns auch von einzelnen Aktivitäten. Wir haben aber auch große Synergien zwischen den Bereichen, vor allem in den zentralen Funktionen, Finanzen, IT, Personal, Einkauf. Aber bei aller Integration der Prozesse, die Kundennähe ist entscheidend. Und wir haben eine lebendige, gemeinsame Kultur bei Henkel. Das hält das Unternehmen zusammen.

Auch die Familie Henkel hält den Konzern als Mehrheitsaktionär zusammen, Sie sind vor aggressiven Investoren sicher.

Ja, und wir sind sehr froh damit. Die Familie verfolgt einen langfristigen Kurs. Das gibt uns Stabilität, das Unternehmen langfristig zu entwickeln.

Wo planen Sie Zukäufe?

Akquisitionen sind Teil unserer Strategie. Alle drei Bereiche sollen gestärkt werden. Bei industriellen Klebstoffen sind wir bereits Weltmarktführer, da können wir beispielsweise gar keine ganz großen Übernahmen mehr tätigen. Hier geht es eher um kleinere Zukäufe, vor allem um den Erwerb neuer Technologien, die wir dann global einsetzen. Bei den Markenartikeln müssen wir uns jeden einzelnen Markt und einzelne Kategorien anschauen. Wir haben eine sehr solide Bilanz und stehen finanziell sehr gesund da. Aber bei jedem Kauf gilt: Der Preis muss immer stimmen, da sind wir sehr diszipliniert.

Es gibt Henkel-Aktionäre, denen fehlt die große Wachstumsstory, die Fantasie.

Wir wachsen Jahr für Jahr stark, aus eigener Kraft und über Zukäufe. Wir haben im vergangenen Geschäftsjahr erstmals mehr als 20 Milliarden Euro Umsatz erzielt, das machen wir auch mit steigender Profitabilität und Gewinn.

Aber Sie mussten die Gewinnprognose nach unten korrigieren.

Das stimmt, und dafür gibt es auch konkrete Gründe. In diesem Jahr verlieren wir voraussichtlich mehr als eine Milliarde Euro durch Währungseffekte. Das bedeutet für uns einen erheblichen Gegenwind. Wir sind stark in den USA, in der Türkei, in Russland, überall haben sich die Währungen im Gesamtjahr für uns negativ entwickelt. Dazu kommen gerade in einigen Wachstumsmärkten auch wirtschaftliche Probleme, die Konjunktur läuft schlecht, die lokale Kaufkraft lässt nach, die Kosten steigen. All das spüren wir, wir bekommen Druck von vielen Seiten.

Gleichzeitig leidet das Image der Chemiebranche unter Themen wie Glyphosat oder Mikroplastik. Was tun Sie dagegen?

Umfragen zufolge hat sich das Image der Chemieindustrie eher verbessert. Aber viele wissen immer noch nicht, dass es die meisten Produkte des täglichen Bedarfs ohne Chemie gar nicht gäbe. Beim Thema Plastik kommt es darauf an, wie wir alle damit umgehen – vom Hersteller bis zum Verbraucher. Wir als Industrie sollten beispielsweise bessere Verpackungen entwickeln und mehr recycelte Kunststoffe verwenden. Ein Problem ist aber, dass nur ein kleiner Teil des Plastiks weltweit recycelt wird. Da ist Deutschland weltweit führend, Recycling hat hier eine lange Tradition.

Aber das Problem ist global.

Ja, das Plastik in den Ozeanen kommt zu einem großen Teil aus Asien. Glücklicherweise wächst jetzt weltweit das Bewusstsein, auch dank aufrüttelnder Bilder. Die Chemieindustrie trägt eine Teilverantwortung und ergreift deshalb auch Initiative. Beim Thema Verpackungen wird das aber nur zusammen mit dem Handel und auch den Konsumenten funktionieren.

Muss die Politik nicht mit einem Gesetz eingreifen?

Die Industrie ist sich selbst sehr bewusst, dass da etwas passieren muss und dass sie hier auch eine Verantwortung trägt.

Hans Van Bylen, 57, ist seit Mai 2016 Vorstandschef von Henkel. Während des Wirtschaftsstudiums in Antwerpen und Amsterdam jobbte er in einem Supermarkt. Dann stieg Van Bylen bei Henkel ein, machte als Marketingmanager in Belgien und Düsseldorf Karriere. Im Jahr 2005 rückte er in den Vorstand auf, zuständig für das Kosmetikgeschäft um Marken wie Schwarzkopf oder Syoss. Seit September vertritt Van Bylen als Präsident des Verbandes der Chemischen Industrie die Interessen der Branche. Der Vater dreier Kinder pendelt zwischen seinen Wohnsitzen in Belgien und Düsseldorf.