

Vorfahrt für starke  
Marken: *Henkel*-Chef  
Kasper Rorsted im  
Interview mit  
*akzente*.



## „Allen ist klar, dass wir nicht einfach so bleiben können, wie wir waren“

*Henkel*-Chef Kasper Rorsted über Führung in turbulenten Zeiten, über die Macht der Marke und über geklebte Tankschiffe.

**K**asper Rorsteds Lieblingsgeschichte aus dem Unternehmen handelt von seinem 39-jährigen Asien-Chef: Der hat mit 16 bei *Henkel* als Lehrling angefangen – sein Vater hatte gesagt: Wenn du eine Lehrstelle findest, kriegst du ein Moped. Mit 18 war der Junge im Vertrieb, machte seine Sache gut, lernte weiter – und führt heute 10.000 Mitarbeiter. Bei *Henkel* sind auch ungewöhnliche Karrieren möglich, lautet die Botschaft. „Promoting from within“, nennt Kasper Rorsted seine Devise, „but don’t compromise on quality.“ Konsequenter kümmert er sich um Führungsfragen: „Ich stecke lieber viel Zeit in die Personalplanung als in die Finanzplanung – denn der Erfolg der Firma hängt von den richtigen Führungskräften ab.“

**akzente:** *Herr Rorsted, Sie führen Henkel durch turbulente Zeiten. Gleichzeitig stehen Sie für einen Führungsstil, der deutlich dynamischer und im Zweifel auch härter ist, als es die Mitarbeiter bislang gewohnt waren. Wie sind die Reaktionen?*

**Rorsted:** Die Mitarbeiter nehmen doch wahr, dass sich die Umwelt total geändert hat. Und sie realisieren, dass sich *Henkel*

verändert hat – mit der Übernahme von *National Starch* hat sich der Schwerpunkt unseres Geschäfts verschoben. Deshalb ist allen klar, dass wir nicht einfach bleiben können, wie wir waren. Und niemand widerspricht, wenn ich sage: Wir müssen schneller, agiler und besser werden.

**akzente:** *Also alles Harmonie und Wohlfühlen?*

**Rorsted:** Nein, solche Veränderungen sind ein mühsamer Prozess. Wir im Management investieren extrem viel Zeit in Überzeugungsarbeit, um die Mitarbeiter auf diesem Weg mitzunehmen. Es ist extrem wichtig, die Menschen ehrlich und direkt anzusprechen, denn unsere Mitarbeiter sind intelligent: Sie erwarten Offenheit. Und wir versuchen, in unseren unsicheren Zeiten so viel Sicherheit zu vermitteln, wie möglich.

**akzente:** *Vom kuschlig-patriarchalischen Führungsstil der alten Tage bleibt unter Ihrer Regentschaft wenig. Sie treffen auch harte Entscheidungen – etwa als Sie schon vor der aktuellen Krise verkündeten, den Standort Genthin zu schließen. Steht die Eigentümerfamilie dabei hinter Ihnen?*

„Henkel hat als erstes DAX-Unternehmen energisch auf die aufziehende Krise reagiert.“

Kasper Rorsted



**Rorsted:** Ja, für die Familienaktionäre zählt vor allem, dass wir mit einer langfristigen Perspektive führen. Albrecht Woeste, der Vorsitzende des Gesellschafterausschusses, ist natürlich in alle Entscheidungen eingebunden. Henkel war das erste DAX-Unternehmen, das energisch auf die aufziehende Krise reagiert hat. Wir sind auf die Kostenbremse getreten und haben die nötige Restrukturierung gestartet. Dafür mussten wir erst viel Kritik einstecken, jetzt aber gibt es viel Lob. Wenn der Markt sich so stark verändert, wie wir es zurzeit erleben, wäre es ein gravierender Managementfehler, den Wandel nicht aktiv zu gestalten.

**akzente:** Schon im Angesicht der aufziehenden Wirtschaftskrise haben Sie im vergangenen Herbst eine ehrgeizige Zielmarke gesteckt: 2012 soll Henkel ein EBIT von 14 Prozent vom Umsatz erreichen. Wie wollen Sie das schaffen?

**Rorsted:** Die 14 Prozent Rendite sind unser langfristiges Ziel. Das ist unabhängig von kurzfristigen Marktentwicklungen und dient dazu, das Unternehmen in der Spur zu halten. In unserem Portfolio sehen wir das Potenzial für 14 Prozent EBIT-Marge. Dass wir jetzt auch von der Krise betroffen werden, ist selbstverständlich. Natürlich müssen wir darauf kurzfristig reagieren, das ändert je-

doch nichts an unserer langfristigen Strategie und unseren langfristigen Zielen.

**akzente:** 2008 war ein schlechtes Jahr für Prognostiker: Weder die unglaublichen Ausschläge des Ölpreises noch den dramatischen Absturz der Weltwirtschaft hat irgendein Experte vorhergesehen. Wie gehen Sie mit der Unsicherheit um – brauchen die Unternehmen neue Planungsmethoden?

**Rorsted:** 2008 war in der Tat mit keinem anderen Jahr vergleichbar, das ich erlebt habe. Ich glaube, niemand hat vorher geahnt, wie scharf die Veränderungen sein würden. Wir haben natürlich diskutiert, wie wir unsere Planungsprozesse anpassen und wie häufig

„Verbraucher wollen Nachhaltigkeit und Leistung“: grüne Henkel-Marke Terra Activ.



wir planen müssen. Doch es macht keinen Sinn, jeden Tag neu zu planen.

*akzente: Was können Sie tun?*

**Rorsted:** Schneller werden, den Änderungsbedarf eher erkennen: Je besser Systeme und Prozesse sind, desto eher weiß man, wie man auf eine neue Situation reagieren muss. Und man muss damit leben können, dass die Dinge morgen schon ganz anders aussehen können als heute.

*akzente: In Rankings, in denen Berufseinsteiger über die Attraktivität von Arbeitgebern urteilen, schneidet Henkel nur mittelmäßig ab. Woran liegt's?*

**Rorsted:** In manchen Rankings schneiden wir auch gut ab, aber trotzdem: Dieser Punkt macht mich unruhig. Wir wollen von jungen Leuten durchgängig als Toparbeitgeber wahrgenommen werden, denn schon in wenigen Jahren wird gut ausgebildeter Nachwuchs knapp werden.

*akzente: Wo liegt das Problem?*

**Rorsted:** Wenn sie *Henkel* hören, denken viele: altmodisch, deutsch, Chemie. Davon stimmt gar nichts: Wir sind ein Markenarti-

kel- und Konsumgüterunternehmen mit einer großen Klebstoffsparte, machen 85 Prozent unseres Umsatzes außerhalb Deutschlands, 85 Prozent unserer Mitarbeiter sind nicht deutsch, 3 von 5 Vorständen und 17 von 25 Managern der ersten Führungsebene haben keinen deutschen Pass.

*akzente: Bekommen Sie denn nicht genug Bewerbungen?*

**Rorsted:** Noch ja – rund 100.000 im Jahr. Aber wenn in wenigen Jahren die geburtenstarken Jahrgänge pensioniert werden und die geburtenschwachen in den Arbeitsmarkt starten, wird es schwieriger, Talente zu gewinnen. Dabei hängt der Erfolg der Firma davon ab, dass wir die richtigen Mitarbeiter finden und an uns binden.

*akzente: Was können Sie tun?*

**Rorsted:** Wir werden offensiver kommunizieren, was wir zu bieten haben. Gerade für den Führungsnachwuchs sind wir hochattraktiv, können spannende internationale Karrieren bieten. So sind zurzeit 500 Menschen im Rahmen unseres Executive-Programms im Auslandseinsatz. Zum Beispiel geht mein bisheriger Assistent jetzt nach China.

*akzente: Wie erreichen Sie den Führungsnachwuchs?*

**Rorsted:** Einerseits durch intensive Zusammenarbeit mit den Universitäten, wo meine Kollegen und ich fleißig Vorträge halten und mit Case Studies arbeiten. Zum anderen durch unser Angebot an Praktikumsplätzen: Jedes Jahr haben wir in Deutschland 500, weltweit 800 Praktikanten. Die erleben das Unternehmen und seine Möglichkeiten und wissen dann, was wir zu bieten haben.

*akzente: „Customer Focus“ ist Ihre Parole für das ganze Unternehmen. Was bedeutet*





*das und was muss sich dafür bei Henkel ändern?*

**Rorsted:** Es geht um die grundsätzliche Einstellung. Bei allen Entscheidungen, die wir fällen, wollen wir uns fragen: Was interessiert den Kunden daran? Er zahlt schließlich alle unsere Rechnungen.

**akzente:** *Was heißt das konkret?*

**Rorsted:** Wenn wir herausfinden wollen, was unsere Kunden bewegt, müssen wir mit ihnen reden. Für mich und meine Kollegen bedeutet das, dass wir fast jede Woche einen Kunden besuchen. 2008 habe ich rund 50 Kundenbesuche gemacht und so ein ganz gutes Gespür für den Markt entwickelt. Die Kunden empfangen mich und meine Kollegen mit offenen Armen, die wollen mit uns sprechen.

**akzente:** *Was lernen Sie bei den Besuchen?*

**Rorsted:** Wie man Win-Win-Situationen schafft, die beiden Seiten nutzen. Ein großer US-Kunde fragte uns zum Beispiel nach unseren Osteuropa-Erfahrungen – weil er sich dort engagieren wollte und wusste, dass wir uns auf diesen Märkten gut auskennen. Natürlich helfen wir einem guten Kunden gern beim Eintritt in einen neuen Markt. Oder nehmen Sie das Beispiel *Wal-Mart*: Bei meinen Besuchen ist mir klar ge-

worden, wie ernst die das Thema Nachhaltigkeit nehmen. Und wenn ein Handelsriese wie *Wal-Mart* in diese Richtung marschiert, wird doch ganz deutlich: Da müssen auch wir hin.

**akzente:** *Und haben Sie reagiert?*

**Rorsted:** Mussten wir nicht, im Bereich Nachhaltigkeit sind wir schon stark engagiert. Aber die Beobachtung bei *Wal-Mart* hat uns natürlich bestätigt und angespornt. Den Trend zu ökologischen Produkten, die extrem leistungsstark sind, bedienen wir beispielsweise mit Reinigungsmitteln der Marke *Terra*. Und von Waschmitteln wünschen sich Verbraucher heute, dass sie damit wegen des Energiesparens auch in kaltem Wasser waschen können – sauber werden muss die Wäsche natürlich trotzdem. Wir haben darauf mit einem *Persil* geantwortet, das auch bei 20 Grad funktioniert.

**akzente:** *Gibt's doch noch echte Innovation im ausgereizten Waschmittelmarkt?*

**Rorsted:** Innovationen treiben unseren Umsatz und die Profitabilität. Wir haben unseren zentralen Forschungsbereich aufgelöst und die Entwicklungsteams in die Unternehmensbereiche integriert. Denn auch der Innovationsprozess muss nah am Markt ablaufen. Auch Forscher müssen zunächst

---

*„Wenn wir herausfinden wollen, was unsere Kunden bewegt, müssen wir mit ihnen reden. Für mich und meine Kollegen bedeutet das, dass wir fast jede Woche einen Kunden besuchen.“*

*Kasper Rorsted*

verstehen, was der Konsument erwartet. Dann erst sollen sie prüfen, was davon entwickelbar ist. Unterstützung holen wir uns in einem globalen Netzwerk von Universitäten, mit denen wir uns über die Trends in der Forschung austauschen.

**akzente:** *Die Konsumgüterbranche leidet unter der hohen Floprate bei Innovationen. Sind Sie mit dem Erfolg zufrieden?*

**Rorsted:** Immerhin erzielen wir mehr als 30 Prozent unseres Umsatzes mit Produkten, die in den vergangenen drei Jahren in den Markt eingeführt worden sind. Das ist im Branchenvergleich ganz ansehnlich, damit gehören wir zu den innovativsten Unternehmen in unserem Kompetenzbereich.

**akzente:** *Während die Konsumgüternachfrage bislang von der Krise noch weitge-*



**„Schwarzkopf ist eine Megamarke“: Topmodel Heidi Klum wirbt für Haarprodukte von Henkel.**

*„Allein unsere drei Topmarken Schwarzkopf, Loctite und Persil stehen für 25 Prozent unseres Umsatzes.“ Kasper Rorsted*



*hend unberührt blieb, ist das Geschäft Ihrer umsatzstärksten Sparte, der Klebstoffe, vom Abschwung betroffen. War es ein Fehler, dass Sie 2008 National Starch übernommen haben?*

**Rorsted:** Nein, eine kurzfristige Marktentwicklung sagt gar nichts über die Richtigkeit unserer strategischen Entscheidung. Und an die glauben wir.

*akzente: Wo soll im Klebstoffgeschäft das profitable Wachstum herkommen?*

**Rorsted:** Ich bin überzeugt, dass diese Märkte zurückfinden auf ihren langfristigen Wachstumspfad. Wir haben uns so stark im Klebstoffmarkt engagiert, weil wir glauben, dass langfristig viele Schraubverbindungen von geklebten Verbindungen abgelöst werden – völlig unabhängig vom Konjunkturverlauf.

*akzente: Wo sehen Sie die neuen Anwendungsgebiete?*

**Rorsted:** Überall, wo es um Gewicht, Flexibilität oder das Tempo der Montage geht. Der Ersatzprozess ist in vollem Gang: Mobiltelefone zum Beispiel wurden vor zehn Jahren verschraubt, heute sind sie, genau wie der iPod, geklebt. Im Auto ersetzen Klebeverbindungen das alte Punktschweißen. Das ist nicht nur einfacher und billiger, sondern erhöht auch die Sicherheit bei Unfäl-

len. Bislang konzentrierte die Unfallenergie sich unheilvoll auf die Punktverbindungen, jetzt verteilt sie sich auf die gesamten geklebten Flächen. Selbst auf den riesigen Gastankschiffen werden heute die Tanks mit dem Schiff durch Klebstoffe verbunden. Die Verbindung über Schrauben ist zu steif, hält die Bewegungen des Schiffs in der See nicht aus.

*akzente: Wie läuft die Integration Ihrer Großakquisition National Starch? Konnten Sie schon Synergien heben?*

**Rorsted:** Alles verläuft nach Plan, das Klebstoffgeschäft ist inzwischen voll integriert. Wir haben uns die Zielmarke gesteckt, ab 2011 jährlich rund 250 Millionen Euro Synergien zu erschließen. Ich bin sehr zuversichtlich, dass uns das gelingt.

*akzente: Wie reagieren die Verbraucher in den Bereichen Wasch- und Reinigungsmittel auf die Krise?*

**Rorsted:** Die Nachfrage der Verbraucher polarisiert in zwei Richtungen: Einerseits greifen die Kunden immer häufiger zu den Eigenmarken des Handels, andererseits kaufen sie starke Marken. Ganz schwierig wird es in der Mitte.

*akzente: Ist das gut für Henkel oder ein Problem?*

**Rorsted:** Das ist gut für uns, weil wir starke Marken haben. Allein unsere drei Topmarken, *Schwarzkopf*, *Loctite* und *Persil*, stehen heute schon für 25 Prozent unseres Umsatzes. Wir werden uns auf unsere starken Marken konzentrieren, auch mit den Investitionen. Als Ziel habe ich ausgegeben, dass wir mit diesen Marken doppelt so schnell wachsen wollen, wie mit *Henkel* insgesamt. Das bedeutet auch, dass wir weniger Marken haben werden – der Handel macht Druck in diese Richtung.

**akzente:** *Sind die Verbraucher denn auch in der Krise bereit, für starke Marken ein Preispremium zu zahlen?*

**Rorsted:** Wenn der Nutzen stimmt, sehen wir diese Bereitschaft. Aber starke Marken müssen nicht automatisch teuer sein. Nehmen Sie zum Beispiel unsere Kosmetikmarke *Fa*. Die ist preislich so positioniert, dass sie durchaus mit Private-Label-Angeboten mithalten kann. Das Maß für die Stärke

dieser Marke ist die Loyalität ihrer Kunden. Die wissen: *Fa* steht für Qualität.

**akzente:** *Werden Sie für den Handel Private-Label-Produkte herstellen?*

**Rorsted:** Nein, wir sind Markenartikler, wir produzieren keine Handelsmarken.

**akzente:** *Ist Ihre Kosmetiksparte stark genug, um im globalen Kampf zu bestehen, oder brauchen Sie einen Partner?*

**Rorsted:** Nein, wir brauchen keinen Partner. Die Umsatzrendite unserer Kosmetiksparte liegt bei 12,5 Prozent, wir wachsen stärker als der relevante Markt und haben mit *Schwarzkopf* eine Megamarke. Natürlich sind wir absolut gesehen vom Umsatz her keines der ganz großen Unternehmen in diesem Markt, aber in den Kategorien und in den Ländern, in denen wir engagiert sind, nehmen wir Spitzenpositionen ein. Wussten Sie, dass zum Beispiel in den USA unsere Marke *Dial* Marktführer bei Duschgel ist? **a**

## Kasper Rorsted und Henkel

### Kasper Rorsted

ist seit April 2008 Vorsitzender des Vorstands von



*Henkel*. Nach einer Karriere in der Computerindustrie trat der heute 47 Jahre alte Däne 2005 in die *Henkel*-Geschäftsführung ein. Kasper Rorsted ist der erste Quereinsteiger von außen auf dem Chefessel des traditionsreichen Düsseldorfer Familienkonzerns.

Der **Henkel-Konzern** sieht sich selbst als globaler Anbieter von Marken und Technologien in drei Unternehmensbereichen: Wasch- und Reinigungsmittel, Kosmetik und Körperpflege sowie Klebstoffe. *Henkel* erzielte 2008 mit 55.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 14,1 Milliarden Euro und einen Jahresüberschuss von 1,2 Milliarden Euro. 2008 kaufte *Henkel* den US-Klebstoffhersteller *National Starch* für 3,7 Milliarden Euro und verkaufte zur Finanzierung der Akquisition die Beteiligung an *Ecolab* für 1,7 Milliarden Euro.



**Die Henkel-Zentrale in Düsseldorf.**