

(langzaam) uit beeld raakte bij klanten.

De omzetgroei, de levensader van een bedrijf als Henkel, viel de laatste jaren terug tot nul procent. Knobel wil de groei weer aanjagen door de investeringen in marketing en online met 350 miljoen euro – dat is bijna 2 procent extra kosten als percentage van de omzet – op te schroeven afgezet tegen 2018. Het grootste deel van alle efficiencywinsten van de laatste jaren wordt weer ingeleverd.

Ook wil Henkel snel afscheid nemen van activiteiten die goed zijn voor een half miljard euro omzet. Hoewel het niet wil zeggen welke activiteiten het betreft, om het verkoopproces niet te frustreren, moet het haast wel om onderdelen uit de huishoud- en schoonheidstak gaan, zo leert een analyse van Henkels drie divisies.

Het Duitse conglomeraat is op drie fronten actief: lijm- en kleefproducten (47 procent van de omzet), schoonheids- en verzorgingsproducten (20 procent) en was- en reinigingsproducten (33 procent).

#### NET NIET

De pijn zit hem vooral in de laatste twee consumentendivisies, waar het aan spierballen lijkt te ontbreken om de strijd aan te gaan met grootmachten als Unilever en Procter & Gamble (P&G).

Waar de laatste twee tientallen billion dollar brands in de portefeuille hebben, moet Henkel het doen met slechts twee supermerken. Het gaat om Persil (1,4 miljard euro) en Schwarzkopf (1,9 miljard euro). Het grote gat met nummer drie – het Amerikaanse wasmiddel All (400 miljoen euro) – laat bovendien zien dat de merkenportefeuille te versnipperd is.

Ook verraadt het gebrek aan prijsmacht dat het niet om alleen kleinere maar ook zwakkere merken gaat. Vooral bij de schoonheidstak slaagt Henkel er de laatste jaren niet in de prijzen voor shampoos en gels te verhogen. Ten aanzien van de schoonheidstak erkende Knobel dat veel merken schaal ontberen om tot wasdom te

komen. Henkel heeft hier bijna 100 merken, maar de top 10 alleen was goed voor 85 procent van de 3,9 miljard euro omzet vorig jaar.

#### HUISMERKEN

Unilever liet bij de derdekwartalcijfers weten dat de grote merken het relatief goed hebben in de coronamaanden. Maar groot zijn, is onder meer omstandigheden een voordeel.

Voor de wasmiddelentak was het als eeuwige nummer drie – na P&G en Unilever – altijd al vechten om schapruimte tussen concurrerende merken Ariel en Omo. Maar door de verdergaande samenklontering in supermarktland neemt de macht en bereidheid van inkopers om met de kleinere merken te onderhandelen verder af. En de relatie met supermarkten is in de VS al niet optimaal, omdat Henkel hier wordt achtervolgd door zelf veroorzaakte problemen met leveringen.

Ook de opkomst van goedkopere huismerken en groei van discounters zet continu druk op de A-merken. Veel mensen die de boodschappen doen bij Lidl zullen een pak Formil – onlangs verkozen tot 'beste koop' door de Consumentenbond – verkiezen boven een veel duurder pak Persil. En juist in regio's waar Henkel relatief sterke posities heeft, zoals in wasmiddelen in Europa, is de prijsdruk door een sterke aanwezigheid van discounters hevig.

Het hele concern – dus inclusief de lijmdivisie – haalt 60 procent van de omzet uit volwassen economieën. Bij Unilever is de verhouding precies andersom: 40 procent oude economieën en 60 procent omzet uit de gemiddeld sneller groeiende opkomende markten.

#### TOO LITTLE

Onder beleggers leeft inmiddels de vrees dat de geplande verhoging van investeringen in reclamecampagnes en innovaties louter de winstgevendheid zal aanvreten en niet tot de beoogde groei leidt.

De scepsis wordt gevoed doordat de Henkel-ceo het niet aandurft om

**HENKEL WIL DE GROEI WEER AANJAGEN DOOR DE INVESTERINGEN IN MARKETING EN ONLINE**