

de omzetgroei-doelstelling voor de komende jaren naar boven bij te stellen (nog steeds tussen de 2 en 4 procent). De margedoelstelling – een “continue verbetering” – werd daarentegen wel ingetrokken.

Ook Henkels verkoopplan van 500 miljoen – 2,5 procent van de groepsomzet – oogt beperkt in zijn omvang. Het Amerikaanse P&G nam 6 jaar geleden veel drastischere maatregelen. Het concern nam in de laatste jaren afscheid van meer dan honderd kleine, laagrenderende merken met weinig groeipotentieel.

Door verder te gaan met de sterkste 65 merken verloor het 15 procent aan omzet en 5 procent van de winst. Maar de uitgangspositie is nu vele beter. De organische groei van het bedrijf dat met merken als Ariel, Dreet en Tide concurreert met Henkel steeg van 0,5 procent in 2015 tot 7 procent over de eerste 9 maanden van dit jaar. Toegegeven, P&G gedijt met een hogere blootstelling aan zeep, desinfecterende gels en schoonmaakmiddelen veel beter dan Henkel in de pandemie-uitbraak. Maar zonder de ballast van kleine merken moet P&G in staat zijn om structureel harder te groeien, ook na een eventueel vaccin.

De kans dat iets vergelijkbaars bij Henkel gebeurt, is klein. P&G's snijden en snoeien kan niet helemaal los gezien worden van de activistische aandeelhouder Nelson Peltz. Zijn Trian-fonds voerde in 2017 campagne om P&G's financiële prestaties te verbeteren en – overigens na verzet van het bedrijf – Peltz werd commissaris (hij is dat nog steeds). Bij Henkel heeft de familie met 61 procent van de stemgerechtigde aandelen de touwtjes stevig in handen. En de familie ondersteunt de nieuwe strategie. “Als dat niet zo was, had ik hier niet gezeten”, luidde het antwoord van ceo Knobel op een vraag van een analist hierover.

LIJMEN

Bij Henkels lijm en kleefproductentak – vorig jaar goed voor 9,5 miljard euro omzet – is schaal niet het



**JUIST DE
INDUSTRIËLE
LIJMTAK
ONDERVINDT
VEEL LAST
VAN CORONA**

probleem. Met een marktaandeel van 15 procent wereldwijd is Henkel de grootste ter wereld in deze tak van sport. Met een R&D-budget van ruim 5 procent van de verkopen, lijkt dit onderdeel veel innovatiever dan de was- en haarddivisies (rond de 2 procent). Henkels duizenden ingenieurs proberen lijmen steeds lichter en sterker te maken.

De lijmdivisie bestaat uit een consumententak – voornamelijk lijmen op het schap van de bouwmarkt, maar ook de Pritt-stift in de supermarkt – en de veel grotere en sneller groeiende industriële tak. De laatste meest lucratieve divisie maakt kleefproducten die auto's, zendmasten en smartphones bij elkaar moeten houden, en lijkt de meest waardevolle divisie voor Henkel.

Naast de klassieke voordelen als grote sterke merken – Loctite (3,1 miljard euro omzet), Technomelt (1,6 miljard) en Bonderite (900 miljoen) – en schaalvoordelen bij innovaties en bijvoorbeeld de inkoop van grondstoffen blijven veel klanten voor langere tijd afhankelijk

van Henkels kleefoplossingen.

“Als je eenmaal betrokken bent bij de ontwikkeling van een nieuwe auto, vliegtuig of zendmast, ben je nog jarenlang verzekerd van omzet bij deze klant”, aldus een voorlichter van Henkel.

Voor een vliegtuigbouwer zal Henkels factuur voor kleefproducten een afrondingsverschil zijn op de totale kostenpost voor materialen. Maar als de lijm op tien kilometer hoogte niet houdt, met het risico dat vliegtuigonderdelen loslaten, heeft de vliegtuigbouwer een probleem. Naast dominantere marktposities vergeleken met de andere twee takken, zorgt de klantloyaliteit ervoor dat de lijm tak in staat moet zijn om hogere prijzen af te dwingen bij klanten.

Toch ondervindt juist de industriële lijm tak veel last van corona, onder meer omdat de productie van auto's en vliegtuigen werd stilgelegd. Maar nu de vraag weer aantrekt, heeft het onderdeel goede papieren – wellicht betere dan de shampoos en wasmiddelen – om van herstel te profiteren.