

TEXT VON **GEORG MECK**
UND **THOMAS TUMA**
FOTO VON **MAXIMILIAN MANN**

**Der Chef des
Weißen Riesen**
Henkel-CEO Carsten
Knobel in der
Düsseldorfer Unter-
nehmenszentrale

Die Henkel-Zentrale in Düsseldorf ist eine Art Stadt in der Stadt: 1,4 Quadratkilometer Fläche, 36 Kilometer Straßen und Schienen, 400 Gebäude samt drei Kitas für die Kinder der 6000 Beschäftigten, die hier Klassiker wie Pril, Persil oder Pritt produzieren. Das Familienunternehmen setzte im vergangenen Jahr 21,5 Milliarden Euro um, ist im Deutschen Aktienindex Dax notiert und längst weltweit aktiv – aber auch entsprechend global anfällig.

Herr Knobel, als Henkel-Vorstandschef starteten Sie im Januar 2020. Mehr Krise als seither war kaum vorstellbar. Was machte Henkel am meisten zu schaffen?

Am herausforderndsten waren sicher drei Faktoren: die Pandemie, die die Wirtschaft und unser Leben in einer Art und Weise durcheinandergebracht hat, wie wir das in unserer Generation noch nie erlebt hatten. Dann natürlich der schreckliche Krieg in der Ukraine mit dramatischen politischen und wirtschaftlichen Auswirkungen.

Und der dritte Faktor?

Das waren die enormen Steigerungen der Materialpreise. Zum einen wegen des Krieges, aber auch durch die unterbrochenen globalen Lieferketten in der Pandemie. Das kostete uns 2021 eine Milliarde Euro mehr, 2022 dann sogar weitere zwei Milliarden. Trotzdem haben wir an unseren Dividenden festgehalten und weltweit auch keine Staatshilfen in Anspruch genommen. Das vergangene Jahr 2023 hat dann gezeigt, dass wir als Unternehmen mit unserer Strategie auf dem richtigen Weg sind.

Deutschland schlingert derzeit in ein Jahr des Nullwachstums. Wie erleben Sie es, wenn sowohl Finanz- wie auch Wirtschaftsminister der Republik bescheinigen, nicht mehr wettbewerbsfähig zu sein?

Wenn die beiden zuständigen Minister das sagen, ist das schon mal ein Anfang. **Weil Selbsterkenntnis der erste Schritt zu Besserung ist?**

Ja, aber dann muss man auch handeln. Nun sollte es darum gehen, die Gründe für die Schwächen anzugehen.

Und, zu welchem Ergebnis kommen Sie?

Offenbar ermutigen die politischen Entscheidungen die Menschen und ►

Henkel ist ein Familienkonzern mit Weltanspruch. Während zu Hause die Deindustrialisierung droht, muss **Vorstandschef Carsten Knobel** auch noch die USA und China im Auge behalten

„Andere verlagern längst“

Unternehmen nicht ausreichend, hier in Deutschland zu investieren. Das hat großen Einfluss auf die wirtschaftliche Situation und Wachstumsperspektiven.

Das ist jetzt sehr vorsichtig ausgedrückt.

Wenn mehr als zwei Parteien eine Regierung bilden, spielen leider oft parteipolitische Ziele und Interessen eine Rolle. So werden zukunftsweisende Entscheidungen ausgebremst. Das haben wir in den vergangenen zweieinhalb Jahren ja erlebt.

Haben Sie den Glauben an die Ampel verloren?

Ich sehe zumindest, dass die jetzige Situation für alle Beteiligten nicht einfach ist. So fair muss man sein. Allerdings erwarte ich schon, dass wir in den wichtigen Entscheidungen endlich schneller werden. Das gilt aber nicht nur in der Politik, sondern ist eine gemeinschaftliche Verantwortung, also auch von Wirtschaft und Gesellschaft.

Wo machen Sie die Probleme konkret fest?

Ein Beispiel: Den Umbau zu einer klimaneutralen und nachhaltigen Energiewirtschaft unterstützen wir wohl alle. Aber dafür brauchen wir Brückentechnologien und -finanzierungen. Wir brauchen für die Wirtschaft verlässliche und bezahlbare Energie. Einfach zu sagen, das kriegen wir schon irgendwie hin, reicht nicht. Die chemische Industrie ist nun mal eine Schlüsselbranche in Deutschland. Daran hängen Hunderttausende von Arbeitsplätzen und Milliarden von Steuereinnahmen. Und viele andere Industrien sind auch von der Chemie abhängig ...

... wobei Henkel gar nicht so energieintensiv produziert und keine so hohen Kosten hat.

Stimmt, die Energie macht bei uns nur rund drei Prozent der gesamten Herstellkosten aus. Aber eine Reihe wichtiger Chemiekonzerne gehören natürlich zu unseren größten Lieferanten. Da sehen wir ganz konkret, welche Probleme das verursacht.

Der Kanzler nannte die Schwarzmalerei der Wirtschaft schon „unpatriotisch“.

Was antworten Sie?

Unser Glaube an den Standort ist ungebrochen. Aber man muss auch Dinge ansprechen, wenn sie nicht gut laufen. Wir investieren bei Henkel jedes Jahr einen dreistelligen Millionenbetrag in Deutschland. Hier in Düsseldorf haben wir zuletzt das weltgrößte Innovationszentrum für den Klebstoffbereich geschaffen für 600 Forscher, Ingenieure und Entwickler aus ganz Europa. Eine Investition von rund 130 Millionen Euro. Aber andere Unternehmen verlagern wichtige Investitionen längst in andere Weltregionen,



Gehört seit 1995 zu Henkel Die 1898 von Hans Schwarzkopf (o.) gegründete Haarpflege-Mark

weil dort die Rahmenbedingungen für sie besser sind.

Ist die viel diskutierte Deindustrialisierung also bereits Realität?

Wenn wir nicht umsteuern, sehe ich diese Gefahr. Für Henkel macht Deutschland nur rund zehn Prozent unseres Umsatzes aus. Das kann man aber auch positiv sehen: Wir gehören zu den internationalsten Unternehmen im Dax.

Henkel soll vor allem in den USA und Asien wachsen?

Natürlich wollen wir überall wachsen, wo wir tätig sind. Aber das sind schon die Schwerpunkte.

Was würde ein Donald Trump als nächster US-Präsident für Henkel bedeuten?

Er war ja schon mal Präsident. Die USA sind für uns sehr wichtig. Mit einem Umsatzanteil von rund 30 Prozent ist das unser größter Einzelmarkt. Wir produzieren dort vor Ort. Selbst wenn es also zu neuen protektionistischen Maßnahmen käme, macht uns das für unser eigenes Geschäft erst einmal weniger Sorgen. Aber für die Weltwirtschaft insgesamt könnte das schon Auswirkungen haben.

Wäre ein US-Präsident Trump für den Welthandel problematischer?

Da geht es dann schnell auch um China ...

... das zugleich ihr global drittstärkster Markt ist, der selbst gerade eine Wachstumsschwäche erlebt.

Auch wenn China nur ein oder zwei Prozent wächst, ist das Geschäft dort allein durch die Größe relevant. Derzeit haben wir keine Absicht, an unserem starken China-Geschäft etwas

zu verändern. Gleichzeitig beobachten wir die Situation in der gesamten Region natürlich sehr genau, um gegebenenfalls auf neue Entwicklungen zu reagieren.

Müssen sich Vorstandschefs wie Sie heute mehr mit Politik beschäftigen als noch vor wenigen Jahren?

Definitiv. Ich bin zuletzt zur Münchner Sicherheitskonferenz gefahren, um mir aktuelle Eindrücke zu verschaffen, welche Themen für uns wichtig werden könnten.

Das einstige Russland-Geschäft von Henkel hatte mit rund einer Milliarde Euro einen höheren Anteil am Gesamtumsatz als bei den meisten anderen Dax-Konzernen. Haben Sie schon mal bereut, dass Sie's im vergangenen Jahr abgestoßen haben?

Nein. Wir haben uns das gut überlegt und dann innerhalb weniger Wochen eine klare Entscheidung für den Exit getroffen. Wir haben dafür mit rund 600 Millionen Euro zwar am Ende nur einen Kaufpreis erhalten, der deutlich unter dem eigentlichen Wert der Geschäfte lag. Aber es war dennoch die richtige Entscheidung. Das Kapitel ist abgeschlossen.

Anfangs wurde Ihnen vorgeworfen, da zu zögerlich zu reagieren.

Diesen Vorwurf habe ich nie nachvollziehen können. Vor allem, weil fast alle unserer Wettbewerber weiter dort präsent sind. Wie gesagt: Wir haben sehr schnell entschieden und gehandelt. Es gab in diesem Prozess eine Menge Aspekte zu bedenken und die Auswirkungen auf unsere Mitarbeiter und Anteilseigner abzuwägen. Immerhin ging es um ein florierendes



Weißer geht's nicht
Persil-Reklame 1926

Fotos: ullstein bild, Roman Pawlowski

„In Umfragen sind zwar alle für Klimaschutz. Das Kaufverhalten spiegelt das dann aber leider nicht unbedingt wider“

Geschäft, 2500 Beschäftigte und rund 20 Standorte in Russland, davon allein elf Produktionswerke. Das kann man nicht von heute auf morgen einfach so einstellen.

Gibt's ein Land, das der Bundesrepublik als Vorbild dienen könnte in puncto Zuversicht und Wachstum?

Jedes hat andere Rahmenbedingungen. Aber die USA schaffen es erstaunlicherweise immer, aus jeder Krise schnell einen Ausweg zu finden, während wir hier noch diskutieren. Es liegt vielleicht auch an der amerikanischen Mentalität, in der die Menschen einfach machen und gestalten wollen. Das ist schon deshalb wichtig, weil einfach alles schneller geworden ist ...

... womit wir bei Henkel sind, das auf zwei Säulen ruht: dem vor allem industriellen Klebstoffgeschäft und dem Konsumgüterbereich, wo Sie Reinigungs- und Pflegemittel gerade zusammenlegen. Verkauft da jetzt das gleiche Team Putzmittel und Shampoo? Das sind doch zwei Welten.

Beide Teile eint aber die Ausrichtung auf Konsumgüter im Massengeschäft. Und es macht für uns hochgradig Sinn, sie in einer Plattform zusammenzuführen. Das zeigen ja auch die jüngsten Geschäftsergebnisse sehr deutlich.

In Deutschland gab es zuletzt lautstarke Kräche zwischen Markenartiklern wie Ihnen und dem Handel. Der Vorwurf: Viele Produzenten hätten ihre Preise viel drastischer erhöht, als die Kosten gestiegen sind. Gestehen Sie Ihre Mitschuld an der „Gierflation“?

Nein, definitiv nicht. Über die gigantischen Steigerungen der Materialpreise haben wir bereits gesprochen. Das mussten wir schon aus Verantwortung gegenüber unserem Unternehmen so weit wie möglich weitergeben. Letztlich konnten wir die starken Kostensteigerungen aber gar nicht komplett durch höhere Preise ausgleichen.

Henkel hat zuletzt mit weniger Umsatz deutlich mehr Profitabilität erreicht.

Aber warum? Weil wir rechtzeitig strategische und strukturelle Veränderungen eingeleitet haben. Wir profitieren vor allem von den Synergien durch die Zusammenlegung unserer Konsumgütergeschäfte und unserer strengen Kostendisziplin, aber nicht von ungerechtfertigten Preiserhöhungen.

Ihre Marge im Konsumentenbereich liegt immerhin bei über zehn Prozent ...

... und die muss und wird noch weiter steigen müssen, denn unsere Mitbewerber liegen zum Teil deutlich darüber. Das sollte auch der Handel verstehen, mit dem Verhandlungen schon immer nicht einfach waren. Wir haben 2023 in manchen Fällen bewusst unsere Lieferungen zeitweise eingestellt, wenn wir uns nicht einigen konnten.

Alle reden vom Klimaschutz. Teilen Sie die Erfahrung, dass die Kunden am Ende trotzdem nicht bereit sind, dafür mehr zu bezahlen?

Da muss man das Industriegeschäft und die Verbraucher trennen. Unsere Kunden in der Industrie sind schon bereit, für Innovationen zu bezahlen, die ihnen helfen, ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Bei den Verbrauchern sieht das anders aus. In Umfragen sind zwar alle für Klimaschutz und behaupten, dass der ihnen wirklich etwas wert ist. Das Kaufverhalten spiegelt das dann aber leider nicht unbedingt wider.

Zahlen bitte!
Nur etwa fünf Prozent der Verbraucher lassen sich nachhaltigere Produkte auch

wirklich etwas kosten. Da spielt natürlich auch die Inflation eine Rolle. Die Menschen haben schlicht weniger Geld zur Verfügung. Vereinfacht gesagt: Nachhaltigkeit ja, aber bitte zum gleichen Preis und bei gleicher Performance. Daher brauchen wir hier ständige Innovationen.

Bayer und Siemens haben erfolgreiche Teile ihrer Konzerne abgespalten und an die Börse gebracht. Wird es das bei Henkel wirklich nie geben?

Für uns war es eine strategische Entscheidung, Waschmittel und Haarpflege zusammenzulegen, um eine starke Plattform für mehr Wachstum und höhere Profitabilität zu schaffen. Die jüngsten Ergebnisse belegen ja, dass das die richtige Entscheidung war. Und gemeinsam mit unserem starken Klebstoffgeschäft helfen uns diese beiden großen Säulen auch bei der Bewältigung von Krisen wie die vergangenen Jahre gezeigt haben. Kurz: Wir sehen uns mit den beiden



Simone Bagel-Trah steuert Familie und Aufsichtsrat

Säulen gut und richtig aufgestellt. **So eine Strategie ist sicher einfacher, wenn man wie Sie noch eine Gründerfamilie als Ankeraktionär hat mit Simone Bagel-Trah an der Spitze. Sonst stünden längst aktivistische Aktionäre vor der Tür, oder?**

Das mag sein. Aber letztlich ist es wichtig, dass wir das Unternehmen langfristig erfolgreich führen. Henkel ist nun mal seit seiner Gründung vor 147 Jahren ein familiengeführtes Unternehmen, das aber dabei immer sehr rational und angemessen auf Veränderungen reagiert hat.

Der Kurs ist seit 2018 abgerutscht. Wann geht's mal wieder richtig aufwärts?

Das gilt für viele Unternehmen, schließlich gab es in den vergangenen Jahren ja auch sehr viele globale Krisen. Aber natürlich sind wir mit dem aktuellen Kurs nicht zufrieden. Ich bin zuversichtlich, dass der Aktienmarkt unsere konkreten Fortschritte und unsere Zahlen mit mehr Vertrauen in unseren weiteren Weg begleiten wird. Daran arbeiten wir mit unserer Wachstumsstrategie Tag für Tag. ■

Henkel in Zahlen
48 000
Mitarbeiter beschäftigt der Konzern weltweit

12
Prozent Rendite steuert CEO Knobel 2024 an, mindestens

21,5
Mrd. Euro Umsatz machte Henkel 2023. Der Gewinn: 2,6 Mrd. Euro

160
Standorte in rund 60 Ländern unterhält das Unternehmen