

„Bei uns kann man nicht von Gierflation sprechen“

Henkel hat die Preise für Persil und Gliss erhöht. Hier spricht Vorstandschef Carsten Knobel über teures Waschmittel, billige Energie und die Work-Life-Balance seiner Kinder.



Carsten Knobel, 55, ist seit Januar 2020 Vorstandsvorsitzender von Henkel.

Foto Marcus Simaitis

Herr Knobel, die Inflation geht zurück, die Gehälter der Deutschen steigen – merken Sie schon, dass die Leute eher wieder Ihre teuren Waschmittel wie Persil kaufen als Ihre billigen wie Spee?

Wir sind noch nicht komplett durch das Tief durch. Aber wir sehen schon Anzeichen für eine Normalisierung. Der Start ins Jahr war vielversprechend, und ich bin sehr zuversichtlich, dass 2024 ein wirklich gutes Jahr für Henkel wird. Das zeigt sich auch schon an unserer aktuellen Prognose. Wir rechnen mit einem organischen Umsatzwachstum zwischen zwei und vier Prozent. Und wir wollen auch die Marge weiter steigern: auf 12 bis 13,5 Prozent.

Das heißt: Sie wollen mit jedem eingenommenen Euro jetzt 12 bis 13 Cent Gewinn machen. Können Sie das verstehen, dass Händler und Verbraucher sich über Gierflation beschweren?

Bei uns kann man sicher nicht von Gierflation sprechen. Da sollte man fair bleiben. Unsere Margen waren früher wesentlich höher. Und andere Wettbewerber haben Margen von bis zu 20 Prozent. Wir waren allein in den Jahren 2021 und 2022 mit zusätzlichen Kosten für Materialien und Logistik von insgesamt mehr als drei Milliarden Euro konfrontiert. Diese Kosten mussten wir an die Kunden weitergeben. Wenn wir darauf nicht reagiert hätten, hätte uns das in eine sehr schwierige Situation gebracht.

Mancher Händler hat sich laut über Sie beschwert, Persil fehlte in einigen Supermärkten zeitweise.

Von dem einen oder anderen Handelspartner haben wir natürlich Gegenwind bekommen. Das mussten wir aber aushalten. Früher haben wir in der zweiten oder dritten Verhandlungsrunde oft Zugeständnisse gemacht. Diesmal haben wir klar gesagt, dass wir unsere Produkte dann nicht an den Händler liefern können, wenn es sich angesichts der hohen Kosten nicht rechnet. Wir hatten keine andere Wahl. Im Laufe des letzten Jahres haben wir die Auseinandersetzungen mit dem Handel aber gelöst. Viele Händler wollten auf Persil im Regal auch nicht dauerhaft verzichten.

Auf Ihrer Hauptversammlung am Montag bewerben Sie ein neues Enzym, mit dem Ihr Waschmittel schon wieder besser waschen soll ...

... es wirkt auch gegen Gerüche in der Waschmaschine und entfernt mikrobielle Ablagerungen ...

... ich bemerke von diesen immer wieder beworbenen Waschmittelverbesserungen nicht so viel. Über die Jahrzehnte wird es schon besser, aber das gilt für die billigen Waschmittel auch.

Das können Sie vielleicht nicht bei einem Waschgang sehen. Aber wenn Sie eine Weile damit waschen, gibt es schon einen klaren Unterschied. Unsere Marke Spee zum Beispiel kostet weniger. Günstige Waschmittel haben aber langfristig eine andere Wirkung auf die Kleidung, als wenn Sie Persil oder Perwoll nehmen. Das spüren Sie nicht gleich nach einer Wäsche, aber wenn Sie etwas in Ihrem Kleiderschrank haben, dass Sie längerfristig behalten wollen, dann macht es schon einen Unterschied. Bei den Fasern und bei den Farben.

Können Sie das deutschen Verbrauchern vermitteln, die im Discounter gelernt haben: Billiges kann genauso gut sein wie Teures?

Angesichts der Inflation mussten viele Verbraucher zuletzt jeden Tag überlegen, wofür sie ihr Geld ausgeben. Dann kaufen sie auch günstigere Wasch- und Reinigungsmittel. Das kann ich sehr gut nachvollziehen. Aber ich bin seit 30 Jahren im Geschäft. Da gab es immer wieder Krisen, die kurzfristig zu einer Veränderung im Konsumentenverhalten führten. Langfristig legt der Konsument aber Wert auf Qualität. Daher bin ich sehr zuversichtlich, diese Kunden wieder für uns zu gewinnen.

Hat der Streit um die Preiserhöhungen eigentlich Ihr Verhältnis zu den Händlern verschlechtert?

Die Diskussionen um Preise und Konditionen gibt es, seit es den Handel gibt. Das gehört dazu. Am Ende wollen wir dauerhafte und belastbare Beziehungen.

Bisher wurde die Diskussion allerdings nie öffentlich geführt.

Ich habe diese Diskussion nicht öffentlich geführt. Diese Kritik an den Herstellern kam aus dem Handel. Das ist auch in Ordnung. Mit den meisten Händlern gibt es einen fairen Austausch. Aber manchmal gibt es auch Situationen, in denen man nicht zusammenfindet.

Der Kostendruck entstand bei den Chemiekonzernen, die Sie beliefern. Hier direkt neben Ihrer Düsseldorfer Zentrale produziert BASF Ihre Vorprodukte, der Konzern litt sehr unter den Energiepreisen. Wäre die Produktion woanders billiger?

Einer unserer großen Vorteile ist, dass wir knapp 170 Produktionsstandorte rund um die Welt haben und in der Regel in einer Region für genau diese Region produzieren. Also mit lokalen Kosten für den lokalen Absatzmarkt. Wir produzieren in Deutschland nicht für Amerika, sondern wir machen das in Amerika. In China produzieren wir für China ...

Könnten Sie das China-Geschäft wirklich jederzeit abtrennen?

Mehr als 90 Prozent von dem, was wir für unsere Produktion in China brauchen, kommt aus China. Und mehr als 90 Prozent von dem, was wir dort herstellen, verkaufen wir auch dort. Es wird nicht in die USA, Europa oder Lateinamerika transportiert. Das heißt, hier gibt es kaum Abhängigkeiten zu anderen Märkten.

In China haben Sie dieses Jahr die Marke Vidal Sassoon gekauft ...

... wir müssen investieren, um uns weiterzuentwickeln. Wir haben Anfang 2023 unsere beiden Unternehmensbereiche zusammengelegt, die sich an Verbraucher richten ...

... das Kosmetik- und das Wasch- und Reinigungsmittelgeschäft ...

... und haben einiges verkauft, zum Beispiel unser Haut- und Zahnpflegegeschäft. Zum Jahresende 2023 waren wir praktisch schuldenfrei, und wir haben die finanziellen Mittel, um zu investieren. Wir haben auch in Neuseeland eine Waschmittelmarke mit besonderem Fokus auf Nachhaltigkeit zugekauft und unser Klebstoffgeschäft mit zwei attraktiven Akquisitionen gestärkt. Insgesamt waren das in den letzten Monaten Zukäufe im Wert von mehr als 1,5 Milliarden Euro. Wir entwickeln aber auch selbst, zum Beispiel haben wir mit Gliss Night Elixier ein Pflegeprodukt für Haare auf den Markt gebracht, das das Haar über Nacht regeneriert.

Was kaufen Sie als Nächstes?

Ganz genau werde ich Ihnen das natürlich nicht sagen. Aber so viel: Wir sind zwar Weltmarktführer im Klebstoffbe-

reich, aber auch dort gibt es noch viele Möglichkeiten. Es geht uns vor allem um technologieorientierte Unternehmen. Mit dem Klebstoffgeschäft sind wir heute schon in allen Regionen vertreten. Manchmal ist es schneller, eine schon vorhandene Technologie zu kaufen, als sie selbst zu entwickeln.

Für Ihre Klebstoffentwickler haben Sie ein neues Forschungszentrum gebaut. Ist Deutschland denn noch zukunftsfähig?

Wir müssen mehr tun, um den Industriestandort Deutschland zukunftsfähig zu machen. Das gelingt nur, indem wir langfristig investieren. Aber dazu brauchen wir eine bezahlbare und zuverlässige Energieversorgung. Klimaschutz ist natürlich sehr wichtig. Aber wir brauchen eine Brücke in die nachhaltige Zukunft. Die langen Diskussionen um den Industriestrompreis waren hier nicht wirklich ermutigend.

Der Strompreis für Großverbraucher ist schon wieder dort, wo er vor dem Ukrainekrieg war. Bis zu welchem Preis soll so eine Stromsubvention jetzt noch führen?

Wir diskutieren nun schon seit zwei Jahren. Sie sehen doch, dass sich einige Unternehmen in der Zwischenzeit schon entschieden haben, bestimmte Produktionsprozesse zu verlagern. Ich hätte eher damit leben können, wenn man früher entschieden hätte, dass kein Industriestrompreis kommt. Aber so eine endlose Debatte war nicht gut.

Deutschland hatte nie richtig billige Energie und war trotzdem stark.

Wir waren immer ein starker Industriestandort, weil wir innovationsfähig und technisch weit vorne waren. Aber da haben andere Länder kräftig aufgeholt. Aus China kommen heute nicht mehr nur Billigprodukte, sondern auch Hochtechnologie. Trotzdem sollten wir selbstbewusst sein. Wir haben immer noch herausragende Unternehmen in bestimmten Branchen.

Was fehlt denn, damit Deutschland wieder nach vorne kommt?

Da ist viel zu tun, zum Beispiel der Abbau der Bürokratie. Wie schnell in der Gaskrise die Flüssiggas-Terminals genehmigt wurden, das war schon beispielhaft. Aber daraus haben wir offenbar keine Konsequenzen gezogen. Ich sehe nicht, dass sich in den vergangenen 24 Monaten viel beim Bürokratieabbau getan hätte. Ein anderes Thema ist die Bildung. Ich habe zwei Kinder, die ihre Schulausbildung hier abgeschlossen haben. Daher weiß ich: Auch im Bereich Bildung gibt es noch viel zu tun, wenn wir international wettbewerbsfähig bleiben wollen.

Sprechen Sie mit Ihren Kindern auch über Arbeitszeiten?

Sie wissen schon, dass ich als Vorstandschef nicht von 8 Uhr bis 16 Uhr arbeite. Und sie haben verstanden: Wenn man etwas erreichen will, kann die Work-Life-Balance nicht immer an erster Stelle stehen. Trotzdem ist mir auch bewusst, dass die neue Generation andere Schwerpunkte setzt. Darauf haben wir uns eingestellt, denn das ist nun mal der Lauf der Zeit.

Sie zahlen auch Männern acht Wochen Elternzeit. SAP hatte das auch geplant, die Pläne aber wieder abgeräumt. Sie nicht.

Ich glaube fest, dass Unternehmenskultur eine der wesentlichen Säulen in einem Unternehmen ist. Bei geschlechterunabhängiger Elternzeit haben wir eine Vorreiterrolle eingenommen. Die

gilt bei uns auch nicht nur in Deutschland, sondern weltweit. Und da gibt es viele Länder, in denen nicht mal die Mütter bisher eine entsprechende Regelung haben.

Also war das eine Maßnahme fürs Personalmarketing, die wenig kostet?

Überhaupt nicht. Was die Kosten angeht, kommt es letzten Endes auf die Stelle und das Gehalt an. Schließlich bieten wir die Elternzeit ohne Gehaltseinbußen an. In der Verwaltung können Sie zeitlich begrenzt auch schon einmal Tätigkeiten auf mehrere andere Schultern verteilen. In der Produktion geht das nicht. Hier müssen wir dann zusätzliche Mitarbeiter einstellen. Das wird schon mehr kosten. Am Ende am Ende zahlt sich das trotzdem aus,

wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivierter sind. Inzwischen ist Elternzeit auch kein Nachteil in der Karriere mehr, Teilzeit auch nicht.

Wie erklären Sie dann Ihren Kindern, dass sie länger arbeiten müssen?

Als Vorstand eines globalen Konzerns können Sie nur schwer in Teilzeit arbeiten. Das ist klar. Aber wir haben Mitarbeiter im oberen Führungsbereich, die in Teilzeit Karriere gemacht haben. Meistens geht es um 80-Prozent-Stellen. Der wesentliche Vorteil ist die Flexibilität. Die Menschen wollen heute selbst entscheiden, wann und wo sie arbeiten. Am Ende geht es doch um das Ergebnis.

Ist es dann doch eine gute Zeit, um in Deutschland zu leben?

Die Frage ist doch immer, ob das Glas halb voll oder halb leer ist.

Und?

Ich bin Optimist. Also halb voll. Ich bin viel im Ausland unterwegs und sehe: Wir haben in Deutschland Voraussetzungen, die viele andere Länder nicht haben. Aus dem, was frühere Generationen geschaffen haben, müssen wir weiter etwas machen. Nicht rummeckern, sondern anpacken. Wir müssen uns dem Wettbewerb und den Veränderungen stellen. Dann ist mir auch nicht bange um unser Land.

Das Gespräch führten Patrick Bernau und Stefanie Diemand.