



Markenhändler mit Mission: Vorstandschef Carsten Knobel räumt im Portfolio von Henkel kräftig auf und macht auch nicht vor eingeführten Namen halt.

Fotos Stefan Finger

„Nur mit Kostensenkungen geht es nicht“

Der neue Chef des Konsumgüterriesen Henkel steckt viel Geld in neue Klebstoffe und andere Innovationen. Dafür stellt er Marken zum Verkauf, mit denen er nicht zufrieden ist.

Herr Knobel, Sie sind seit gerade mal zwei Monaten Vorstandsvorsitzender und haben gleich einen großen Strategiewandel verkündet. Was ist in der Vergangenheit bei Henkel schiefgelaufen?
Was vor einigen Jahren richtig war, muss heute nicht mehr richtig sein. Das Umfeld ändert sich rasant. Wir haben die Vergangenheit selbstkritisch analysiert. Vieles ist gut gelaufen, aber wir haben auch nicht immer alles richtig gemacht. Mir sind jetzt drei Dinge wichtig: Transparenz in der Kommunikation, Verantwortung für die Ergebnisse zu übernehmen und wieder auf Wachstum umzuschalten. Wir stehen am Anfang eines neuen Jahrzehnts, und das soll für Henkel erfolgreich werden. Ich bin angetreten, um ganzheitliches Wachstum zu schaffen. Das ist unser Anspruch für die nächsten Jahre.

Das klingt ambitioniert. Aber Ihr Ausblick für 2020 ist erst einmal sehr verhalten. Wie viel Zeit geben Sie sich, bis es bei Henkel wieder läuft?
Wir brauchen mehr Innovationen, die am Markt erfolgreich sind. Dafür müssen wir mehr investieren, um uns langfristig erfolgreich zu entwickeln. Deshalb setzen wir auf höhere Investitionen in Marketing und Digitalisierung, einen größeren Fokus auf Nachhaltigkeit sowie die weitere Anpassung unserer Geschäftsprozesse und Stärkung unserer Unternehmenskultur – und wir schauen uns sehr genau unser Portfolio vor allem im Konsumgütergeschäft an.

Sie steuern als Vorstandsmitglied schon seit acht Jahren die Geschäfte mit. Warum haben Sie das nicht früher gemerkt?
Ich nehme mich da nicht aus der Verantwortung. Aber im Rückblick beurteilt man auch vieles anders. Jetzt bin ich seit rund zwei Monaten Vorstandsvorsitzender und habe das klare Ziel, Henkel so zu führen, dass wir auch weiter ganz vorne mitspielen und uns nachhaltig entwickeln. Daher setzen wir nun auf eine Wachstumsagenda. Wir sind davon überzeugt, dass ein stärkeres, nachhaltiges Wachstum in Zukunft entscheidend ist. Nur mit Kostensenkungen alleine werden wir das nicht erreichen.

Gerade das Konsumtengeschäft mit Waschmitteln und noch stärker mit Kosmetik steht jetzt auf dem Prüfstand. Sie haben Marken mit einem Umsatz von einer Milliarde Euro analysiert und wollen gut die Hälfte davon einstellen oder verkaufen. Welche sind das?
Das möchte ich derzeit noch nicht sagen. Die Marken sind ja noch ein Teil unseres Portfolios. Das würde diese Geschäfte nur belasten. Richtig ist aber, dass wir eine Reihe von Marken und Geschäften haben, die sich nicht so entwickeln, wie wir uns das vorstellen. Wir werden darüber sprechen, wenn wir endgültig entschieden haben, wie wir mit diesen Mar-

ken weiter verfahren wollen. Sind wir mit den anderen 50 Prozent der analysierten Marken automatisch zufrieden? Nein, aber da gibt es konkrete Pläne, sie weiterzuentwickeln und wieder erfolgreicher zu machen.

Wie wollen Sie das machen?
Dazu bietet zum Beispiel die Digitalisierung große Chancen, denn sie verändert den Zugang zu Märkten und senkt Eintrittsbarrieren. Auch der Trend zu mehr Nachhaltigkeit wird viele Produkte verändern. Früher gab es nur wenige Kunden, die bereit waren, etwa für ein Naturprodukt auch etwas mehr zu bezahlen. Das ändert sich derzeit schon, und es wird sich nach meiner Überzeugung noch viel stärker verändern.

Sind denn große Dax-Konzerne überhaupt „cool“ genug für die junge Generation, die lieber von Influencern über Instagram ihre Naturkosmetik kauft?
Auf jeden Fall. Mit Nature Box bieten wir zum Beispiel ein sogenanntes „solid shampoo“ an, womit wir den Wasserverbrauch und die Verpackung reduzieren und damit auch das Gewicht und die Logistikkosten. Das Produkt bietet nicht nur Vorteile im Bereich Nachhaltigkeit, sondern wir stellen fest, dass wir damit genau die Wünsche unserer Kunden treffen. Wir wollen auch mit neuen Innovationsansätzen arbeiten, etwa mit Inkubatoren, um neue Ideen schneller an den Markt zu bringen. Und wir haben schon in der Vergangenheit 150 Millionen Euro bereitgestellt, um in Start-ups und neue Geschäftsmodelle zu investieren.

Aber irgendwas mit Digitalisierung und Nachhaltigkeit machen doch alle. Finden Sie das wirklich innovativ?
Ich bin fest davon überzeugt, dass wir damit auf dem richtigen Weg sind. Wir haben zum Beispiel letztes Jahr eine Mehr-

heit an e-Salon gekauft, einem jungen Unternehmen aus Kalifornien, das kundenspezifische Haarcolorationen anbietet. Damit tragen wir dem Trend zur Individualisierung Rechnung – und wir bekommen schneller ein Gefühl dafür, welche Trends gerade angesagt sind. Zudem verankern wir die Digitalisierung stärker in allen Produkten und Unternehmensbereichen sowie unseren Produktionsabläufen. Da ändert sich gerade sehr viel.

Sie wollen auch verstärkt Marken kaufen. Die Traditionsmarke Wella ist auf dem Markt, bieten Sie da mit?
Sie werden sicherlich verstehen, dass ich das nicht kommentieren möchte.

Sind attraktive Ziele für Sie denn generell nur junge, digitale Unternehmen, oder gibt es auch noch Perlen im klassischen Markt?
Das ist keine Frage von Entweder-oder. Wir schauen in beiden Feldern. Wir generieren jährlich im Durchschnitt rund 2 Milliarden Euro freie Mittel. Das unterstreicht unsere finanzielle Stärke. In den vergangenen Jahren haben wir rund 12,5 Milliarden Euro in 70 Neuerwerbungen in allen Unternehmensbereichen investiert. Die entwickeln sich insgesamt erfolgreich. Wir können also auch mit der Integration der Zukäufe gut umgehen. Ausschlaggebend sind für uns letztlich drei Kriterien: Verfügbarkeit, denn wir sind keine Freunde von unfreundlichen Übernahmen. Dann muss ein Unternehmen strategisch zu uns passen und schließlich muss es finanziell attraktiv sein, damit wir damit langfristig arbeiten können. Manche Sachen sind vielleicht interessant, aber einfach zu teuer. Dann lässt man besser die Finger davon.

Wollen Sie verstärkt in bestimmte Märkte und Regionen expandieren?
Das hängt sehr stark von der Sparte ab. Wenn man im Klebstoffgeschäft mit ei-

nem global aufgestellten Automobilhersteller zusammenarbeitet, dann muss man auch überall präsent sein. Wir haben zum Beispiel vor einiger Zeit die Firma Sonderhoff gekauft, ein mittelständisches deutsches Unternehmen für polymere Dichtungssysteme. Deren Potential können wir als globaler Großkonzern natürlich viel besser ausrollen.

Das Klebstoffgeschäft, das für gut die Hälfte des Henkel-Umsatzes steht, leidet schon länger unter der Rezession der Autoindustrie. Wie sehr verschärft das Coronavirus diese Situation noch?
Wir hatten durch das Virus glücklicherweise bislang keine Produktionsausfälle in unseren Werken – weder in China noch sonst auf der Welt. Dennoch spüren wir die Folgen des Virus sowohl im Klebstoffgeschäft als auch in den anderen Unternehmensbereichen. Schließlich sind viele Malls in China geschlossen oder kaum frequentiert, und die Menschen dort kaufen auch weniger Haarprodukte. China ist, bezogen auf den Umsatz, unser drittgrößter Markt, wir haben dort Tausende Mitarbeiter und ein Dutzend Fabriken. Im ersten Quartal wird das Virus einen deutlichen Einfluss haben. Die weitere Entwicklung ist sehr schwer vorherzusagen.

Zuletzt war zu hören, dass sich die Lage in China leicht entspannt. Können Sie das bestätigen?
Bestätigen kann ich das nicht. Ich gehe aktuell aber davon aus, dass der größte Abschwung vorüber ist. Dennoch ist die Situation mit diesem Start für das gesamte Jahr schwieriger geworden. Wir hoffen, dass es in der zweiten Hälfte wieder besser wird.

Woher nehmen Sie diesen Optimismus, wenn die Klebstoffsparte schon ohne das Virus geschwächt hat?
Das sehe ich komplett anders. Weil man den Blick nicht nur auf die Automobilindustrie legen darf. Das ist nur ein Teilbereich unseres Klebstoffgeschäfts. Unser Adhesive-Geschäft bietet deutlich mehr, und es ist sehr gut aufgestellt. Trotz leicht rückläufiger Umsatzentwicklung im Jahr 2019 haben wir eine Marge von über 18 Prozent erzielt. Wir sind zweieinhalbmal größer als die Nummer zwei im Markt und als einziger Anbieter in allen Segmenten, vom Konsumgütergeschäft bis zur Luftfahrt, präsent und bieten die umfassendste technologische Expertise im Markt. Es ist ein sehr starker Unternehmensbereich, der momentan durch die konjunkturelle Abkühlung beeinflusst ist. Wir sprechen hier über einen Bereich mit hohem Forschungsanteil und vielen Ingenieuren. Wir sehen hier erhebliches Wachstumspotential für die Zukunft.

Die Autoindustrie steht vor der politisch gewollten Elektrifizierung der Antriebe. Was bedeutet die Elektromobilität für Ihr Klebstoffgeschäft?
Experten gehen davon aus, dass die Jahresproduktion von Elektrofahrzeugen auf der Welt bis 2024 auf 18 Millionen steigen wird, gegenüber 5 Millionen im Jahr 2018. Aber nicht nur über die reine Erhöhung der Stückzahlen sehen wir Wachstumsmöglichkeiten, gleichzeitig liegt das Potential für unsere Produkte in einem Elektroauto gegenüber einem herkömmlichen Fahrzeug bei einem Faktor 2. In Elektroautos werden immer mehr Verbundwerkstoffe eingesetzt, die man nicht verschweißen oder verschrauben kann. Stattdessen muss man sie verkleben. Wir bieten auch Lösungen zum Wärmemanagement, die für Autohersteller gerade bei immer leistungsfähigeren Batterien für hohe Reichweiten wichtig sind.

Sie setzen also auf einen Durchbruch der Elektromobilität?
Entscheidend ist, was die Kunden aus der Autoindustrie wollen. Wir sind für die derzeitigen Antriebe gut aufgestellt und haben auch für alle weiteren Varianten die Weichen gestellt. Unser Geschäft wird langfristig entwickelt. Wir eröffnen hier in Düsseldorf zum Jahresende ein Innovationszentrum für Klebstoffe, in das wir rund 130 Millionen Euro investiert haben, planen aber auch weiteres in Asien. Wir wollen Forschung und Entwicklung zusammenbringen. Wir schauen auf die Trends, die uns Wachstum versprechen, und die heißen: Mobilität, Konnektivität und Nachhaltigkeit.

An den Themen Klima- und Umweltschutz arbeiten fast alle großen Unternehmen mit Hochdruck. Was geht Ihnen angesichts Ihrer Milliardeninvestitionen durch den Kopf, wenn die Umweltaktivistin Greta Thunberg in Davos den Vorwurf äußert, es geschehe zu wenig und werde auf Technologien von morgen vertröstet, die vielleicht nie kämen?
Ich finde es immer gut, wenn es Herausforderungen gibt. Noch wichtiger ist mir aber, wie unsere Mitarbeiter zu diesem Thema stehen. Wir erleben hier einen Aufbruch und haben inzwischen fast alle unserer 52 000 Mitarbeiter zu Nachhaltigkeitsbotschaftern ausgebildet. Sie sprechen dann mit Kunden oder Lieferanten oder auch im gesellschaftlichen Umfeld darüber, warum für uns Nachhaltigkeit so wichtig ist und was in unserem Unternehmen dazu alles vorangeht.

Haben große Konzerne Glaubwürdigkeitsprobleme in Sachen Nachhaltigkeit, vergleichen mit Start-ups?
Grundsätzlich ja, wir müssen dickere Bretter bohren, um glaubwürdig zu sein. Das ist natürlich einfacher, wenn man nur ein Produkt hat, das gerade auf den Markt kommt. Wir haben hier eine Asymmetrie zwischen Glaubwürdigkeit und Wirkung. Denn wenn wir uns nur um ein Prozent verbessern, hat das bei unseren Mengen einen viel größeren Effekt.

Das hilft aber alles nichts, wenn die umweltfreundliche Plastikverpackung trotzdem irgendwann in Flüssen in Asien und dann im Meer landet. Sind Unternehmen auch mitverantwortlich dafür, dass Konsumenten ihr Verhalten im Umgang mit ihren Produkten ändern?
Wir arbeiten eng mit dem Handel in gemeinsamen Projekten zusammen, um auch die Sensibilität bei den Verbrauchern für das Thema zu schärfen. Wir informieren aber auch durch unsere Mitarbeiter an Schulen zum Beispiel darüber, wie man Ressourcen wie Wasser und Energie verantwortungsvoll nutzt. Das ist keine Werbung für Persil, sondern es geht um eine grundsätzliche Sensibilisierung. So was machen wir nicht nur in Deutschland, sondern überall auf der Welt. Aber es stimmt, alleine können wir das nicht schaffen, das geht nur mit der Politik und anderen Akteuren gemeinsam.

Stellen Sie auch fest, dass die jüngeren Mitarbeiter andere Ansprüche an ihre beruflichen Aufgaben stellen?
Die jungen Generationen schauen in der Tat nicht mehr nur auf die Karriere, sondern auch darauf, wofür ein Unternehmen steht. Darauf müssen wir uns einstellen. Als ich vor 25 Jahren bei Henkel angefangen habe, haben sich Bewerber noch andere Fragen gestellt.

Das Gespräch führten **Sven Astheimer** und **Jonas Jansen**.

Carsten Knobel soll die Wende schaffen

Die Henkel-Aktie ist immer eine beliebte gewesen, in den vergangenen drei Jahren hat sie den Anteilseignern aber Kummer beschert: Fast ein Drittel an Wert hat sie in dieser Zeit unter der Führung von Hans Van Bylen verloren. Das wollte sich die Familie, die mit 61,2 Prozent der Stammaktien die Mehrheit am Unternehmen hält, im Herbst nicht länger anschauen: der Vorstandsvorsitzende musste seinen Hut nehmen, wie der Gesellschafterausschuss rund um die Vorsitzende und Gründungs-Ur-Urenkelin Simone Bagel-Traha im Oktober bestimmt hat. Neben dem enttäuschenden Kursverlauf konnte Van Bylen in dem seit langen Jahren von hohen Margen verwöhnten Konzern auch nicht mit Wachstum glänzen. Mehrere Prognosekorrekturen setzten dem Unternehmen zuletzt zu: Vor allem die Sparte Beauty Care zeigte im Konsumentengeschäft Schwächen, die nicht durch den besser laufenden Handel mit Produkten für professionelle Anwender aufgefangen werden konnten. Und die wichtige Klebstoffsparte, die vor allem für die Marke Pritt bekannt ist, durch die vielen Industriekunden aber für gut die Hälfte des Konzernumsatzes steht, leidet unter der Konjunkturschwäche in der

Elektro- und Automobilindustrie. Einzig die dritte Sparte für Wasch- und Reinigungsmittel mit Marken wie Persil entwickelt sich robust. Doch auch dort will Carsten Knobel Marken im Konsumentengeschäft genau untersuchen. Insgesamt war der Gewinn im Geschäftsjahr 2019 um fast 10 Prozent auf 2,1 Milliarden Euro gesunken. Der Nachfolger Van Bylens auf der Chefposition kennt das Unternehmen schon lange. Carsten Knobel hat im Jahr 1995 bei dem Unternehmen als Assistent des Forschungsvorstands angefangen und sich in den folgenden Jahren in der Kosmetiksparte, die für Marken wie Fa oder Schwarzkopf bekannt ist, hochgearbeitet. Anfang 2009 wurde er Finanzdirektor der Sparte Kosmetik und Körperpflege, drei Jahre später zog er für den Gesamtkonzern in den Vorstand für das Finanzressort ein. Der 51 Jahre alte Manager aus dem hessischen Marburg spielte schon als Jugendlicher Fußball und saß bis vor kurzem im Aufsichtsrat des Bundesligisten Fortuna Düsseldorf, dessen Sponsor Henkel auch ist. Knobel ist verheiratet und hat zwei Kinder. Seit dem 1. Januar 2020 ist er der Vorstandsvorsitzende von Henkel. joja.