

Carsten Knobel hat die Produkte seines Konzerns immer griffbereit. Hinter seinem Schreibtisch hat er einen kleinen Bestand an Seifen und Reinigern stehen, mit denen er anschaulich Themen wie plastikfreie Verpackung oder nachhaltiges Waschen demonstriert. Als einen „Verkäufertypen“ bezeichnet er sich selbst gut gelaut. Im Interview mit dem Handelsblatt spricht Knobel, der seit 1995 bei Henkel arbeitet, welche Strategien das Unternehmens verfolgen wird, um künftig innovativer zu werden.

Herr Knobel – wann waren Sie das letzte Mal so richtig innovativ?

In der Coronazeit haben wir in vielen Bereichen auf virtuelle Abläufe umgestellt – da sind wir neue Wege gegangen. Seit März 2020 arbeiten wir überwiegend virtuell und haben eine neue strategische Agenda auf den Weg gebracht mit neuen Schwerpunkten und einem Fokus auf unsere Unternehmenskultur. Und trotz aller Abstandsregeln: Wir sind in der Krise enger zusammengerückt.

Was heißt denn innovative Kultur bei Ihnen?

Mehr Entscheidungsspielraum für die Mitarbeiter. Das ist einer der wesentlichen Punkte. Es geht ja nicht um mehr Laborkapazitäten oder Ähnliches. Wir wollen mehr Freiraum geben und weniger Mikromanagement. Ein Großkonzern hat viele Vorteile, zum Beispiel seine globale Präsenz und Ressourcen. Aber es gibt auch Eigenschaften, wie Entscheidungshierarchien, die manchmal das Tempo herausnehmen.

Deshalb sind Sie manchmal zu langsam für den Markt?

Das habe ich nicht gesagt. Aber Innovationszyklen werden kürzer. Darauf stellen wir uns ein. Das Tempo, mit dem neue Dinge auf den Markt kommen, wird höher. Digitalisierung verändert das Verhältnis zum Kunden. Wir sehen neue, kleinere Wettbewerber im Markt. Um darauf flexibel reagieren zu können, braucht man eine andere Kultur. Deshalb schaffen wir schnellere Entscheidungen, die weniger zentral, sondern in den Regionen oder in kleineren Teams getroffen werden.

Was waren denn in der Vergangenheit die größten Hemmnisse für Innovationen bei Henkel?

Angesichts der beschriebenen Veränderungen haben wir nicht immer ausreichend in Innovationen investiert. Wir beschleunigen nun Innovationen und Digitalisierung mit deutlich höheren Investitionen. Allein 2020 waren es 200 Millionen Euro mehr als 2019.

Wohin fließt das Geld?

Innovation, Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Diese Themen sind für uns verzahnt. Innovation ist eng verbunden mit Nachhaltigkeit. Das ist für unseren Geschäftserfolg heute viel wichtiger als früher. Und die Digitalisierung liefert uns wertvolle Daten und Einsichten in die Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten und Kunden.

War das in der Vergangenheit anders?

Vor zehn Jahren haben wir die Verbraucher gefragt: Wollt ihr nachhaltigere Verpackungen und umweltfreundlichere Inhaltsstoffe? Seid ihr bereit, dafür mehr zu bezahlen? Die Antwort war immer: Ja. Damals haben wir mit „Terra“ eine besonders umweltfreundliche Marke eingeführt. Aber letztlich war das nicht erfolgreich. Dabei war es ein tolles Produkt. Der Zeitpunkt war zu früh. Heute haben wir Marken wie „Love Nature“, und es funktioniert.

...das wiederbefüllbare Spülmittel aus recyceltem Plastik...

Genau. Das ist aus einem unserer Inkubatoren entstanden. Das sind kleine Einheiten, mit viel

Vita

Der Unternehmer Carsten Knobel studierte in Berlin und machte zwei Abschlüsse, einen in BWL und einen in technischer Chemie. 1995, nach dem Studium, startete Knobel bei Henkel. Mit 42 Jahren gelangte er in den Vorstand, seit Anfang 2020 ist der 52-Jährige CEO des Konzerns.

Das Unternehmen Henkel erzielt fast die Hälfte des Umsatzes von rund 19 Milliarden Euro mit der Sparte Klebstoffe. Die andere Hälfte sind Reinigungsmarken (Persil) und Kosmetikprodukte (Schwarzkopf, Schauma). Im vergangenen Jahr sank der operative Gewinn des Düsseldorfer Unternehmens um ein Fünftel auf 2,6 Milliarden Euro.



Carsten Knobel im Interview

„Früher brauchten wir doppelt so lange“

Der Henkel-Chef will neue Produkte schneller auf den Markt bringen, denn Digitalisierung und der Trend zur Nachhaltigkeit verändern sein Geschäft. Zudem fordern neue Wettbewerber den Konsum- und Klebstoffkonzern heraus.

Freiraum. Oder unsere Marke M:ID, für Haar- und Kopfhautpflege speziell für Männer. Die haben wir innerhalb von sechs Monaten von der Idee ins Regal gebracht. Dafür hätten wir früher doppelt so lange gebraucht.

Die internen Start-ups zeigen Ihnen also, wie es geht.

Sie setzen neue Impulse. Es gibt oft die Diskussion – hier der langsame Großkonzern, dort die schnellen Start-ups. Klar, mit 50 Mitarbeitern bin ich agiler als mit 50.000. Wir verändern deshalb vieles. Das geht aber nicht in zwei Quartalen.

Wie weit sind Sie denn schon auf der Wegstrecke?

Ich denke, da ist der Weg das Ziel. Die Konsumenten verändern sich auch ständig weiter. Wir sind gut gestartet. Aber ich möchte und kann kein Datum oder eine Kennziffer nennen, die suggerieren, dass wir irgendwann fertig sind. Klar ist: Wenn man heute zu lange wartet, kann das schnell böse Folgen haben.

Wo liegt denn die Innovation bei Haarkuren und Spülmitteln? Glaubt man der Werbung der vergangenen Jahre ist schon jede Formel erfunden.

Es gibt bei uns Produkt- oder Prozessinnovationen, technologische Innovationen und innovative Geschäftsmodelle. Zum Beispiel „Nature Box“. Die Verpackung besteht aus Social Plastik, das im Rahmen einer Kooperation mit der Plastic Bank in Haiti am Strand eingesammelt wurde. Das weiten wir jetzt auf Ägypten aus. Das ist schon innovativ. Das gilt auch für die veganen Inhaltsstoffe. Das Produkt muss aber gleichzeitig Leistung bringen. Unsere Kundinnen und Kunden wollen, dass diese Mittel genauso gut pflegen, waschen oder spülen.

Deshalb greifen die meisten Kunden weiter zu Bewährtem.

Auch hier sind wir innovativ. Zum Beispiel mit den Eco Persil Power Tabs, die speziell für den E-Commerce entwickelt wurden. Da gibt es keine Plastikverpackung, nur Papier. Und wir haben deutlich geringere Transportkosten, weil das Produkt sehr konzentriert ist. Das Zehn-Kilo-Paket Waschmittel von früher gibt es immer weniger.

Treibt der grüne Konsumtrend Ihre Innovationen denn schneller voran?

Innovation muss eng verzahnt sein mit Nachhaltigkeit. Wir wollen unsere Produkte immer kompakter und leichter machen, damit sie weniger Emissionen verursachen. Bei unseren Rohstoffen, in unserer Produktion und bei unseren Kunden. Dafür gibt es viele Wege: Waschen bei niedrigeren Temperaturen, Shampoo in Form eines Stücks Seife, um nur einige Beispiele zu nennen. 2040 wollen wir an unseren Standorten klimapositiv sein – das ist ein anspruchsvolles Ziel. Aber wenn man sich solche Ziele nicht setzt, wird man sie auch niemals erreichen können. Das wollen wir aber nicht über Zertifikate erreichen...

... Sie meinen, durch Klimakompensation?

Genau. Wir wollen vielmehr direkte und indirekte Einsparungen erreichen. Durch weniger Energieeinsatz, durch den Einsatz von Grünstrom und klimaneutralen Brennstoffen. Und dadurch, dass wir Dritte mit CO₂-neutraler Energie versorgen.

Und wo liegt die Prozessinnovation?

Zum Beispiel im Service. Wir bieten auch Dienstleistungen an wie den Persil Service. Die Wäsche wird abgeholt, mit unserem Waschmittel gewaschen und dann wieder geliefert. Das hat sich noch nicht flächendeckend durchgesetzt, aber wir haben Erfahrungen gesammelt. Nicht alle Innovationen funktionieren. Das gehört zur Innovationskultur: Wir müssen auch



Wir haben nicht immer ausreichend in Innovationen investiert.

CEO Henkel

Carsten Knobel

mal Versuche starten und eingestehen, wenn es zu früh war oder nicht passt.

Woher bekommen Sie denn Ihr Wissen über den Markt?

Wir haben Innovationszentren, das Beauty Care Lighthouse oder das Global Experience Center für unser Wasch- und Reinigungsmittelgeschäft, in denen wir unseren großen Handelskunden aus der ganzen Welt unsere Innovationen vor dem Marktstart präsentieren. So etwas gibt es jetzt auch für Adhesive Technologies, unser Klebstoffgeschäft. Wir haben hier in Düsseldorf das weltweit größte Innovationszentrum fertiggestellt. Dort entwickeln wir mit unseren Kunden zusammen individuelle Lösungen und Innovationen.

Wie messen Sie denn Innovation? Am Aktienkurs?

Nicht in erster Linie am Aktienkurs. Es ist entscheidend, über Innovationen Marktanteile zu gewinnen. Wir haben schon länger Innovationsquoten. Sie definieren den Umsatzanteil mit Produkten, die wir in den letzten drei Jahren auf den Markt gebracht haben. Im Konsumentenbereich liegt die Quote bei 40 bis 45 Prozent. Das ist bei unseren Industriekunden anders, da sind die Innovationszyklen länger. Da berechnen wir die Quote mit einem Zeitraum von fünf Jahren.

Ihr Digitalumsatz liegt konzernweit bei 15 Prozent. Wie wollen Sie den erhöhen?

Ein großes Thema ist Direct-to-Consumer, kurz D2C. Wir haben die Mehrheit am amerikanischen Anbieter eSalon und am Berliner Start-up Invincible Brands gekauft, um uns in diesem Bereich zu stärken. Außerdem haben wir in unserer Einheit DX die Digital- und IT-Kompetenzen gebündelt, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Und mit dem IT-Konzern Adobe bauen wir eine neue Partnerschaft auf, um unsere eigene digitale Business- und E-Commerce-Plattform auszubauen.

Henkels Klebstoffsparte Adhesive Technologies will von dem E-Mobilitätsboom profitieren. Wie denn eigentlich?

Unser Umsatzpotenzial in einem E-Auto liegt etwa zweieinhalbmal höher als in einem Auto mit herkömmlichem Antrieb. Wir haben zum Beispiel funktionale Beschichtungen, die die Batterien in den Autos ummanteln. Diese Materialien ermöglichen leistungsfähigere Batterien und damit eine höhere Reichweite der Fahrzeuge. In einem modernen Fahrzeug können mehr als 300 Klebstoffanwendungen zum Einsatz kommen. Deshalb macht mir E-Mobilität keine Angst, sondern wir sehen sie als Chance.

Sie sind dem Zuliefernetzwerk „CatenaX“ beigetreten. Was versprechen Sie sich von einer deutschen Auto-Cloud?

Das Projekt ist wichtig. Deutsche Hersteller werden nicht allein weiterkommen. Ziel ist es, am Ende einen einheitlichen Standard zu entwickeln. Außerdem lernen wir in Netzwerken voneinander – die Offenheit für mehr Kooperationen ist die Zukunft.

Das Projekt wurde von der Bundesregierung vorangetrieben. Welche Weichenstellung in der Innovationspolitik erwarten Sie von der deutschen Politik?

Vor allem erwarte ich mehr Schnelligkeit und Entscheidungsfreudigkeit – was ich auch im eigenen Unternehmen vorantreiben möchte. Sehen Sie nur den deutschen Bildungsbereich an – da hat sich in den vergangenen zwölf Monaten während der Pandemie kaum etwas getan. Das kann doch nicht sein! Da müssen wir in Deutschland besser werden.

Herr Knobel, vielen Dank für das Interview.

Das Interview führten Catrin Bialek und Markus Fasse