

Herr Knobel, haben Sie einen Lieblingsklebstoff?

Wenn ich an den Pioniergeist von Henkel denke und da emotional herangehe, ist es wohl der Pritt-Stift. Den gibt es schon mehr als 50 Jahre, und wir produzieren allein in Deutschland davon fast 100 Millionen Stück im Jahr. Weil er zum Großteil recycelbar ist und die Formulierung auf natürlichen Rohstoffen basiert, ist er auch heute aus Kinderzimmern und dem Haushalt nicht wegzudenken. Auch wenn die Marke am Gesamtportfolio unserer Klebstoffe mit fast 10 Milliarden Euro nicht den größten Umsatzanteil hat.

Das wären Industriekleber wie Loctite.

Ja, das ist die größte Klebstoffmarke der Welt. Wir erzielen damit rund 3 Milliarden Euro Umsatz. Das zeigt auch, wie wir ein Unternehmen, das wir vor fast 25 Jahren gekauft haben, sehr erfolgreich weiterentwickeln konnten. Henkel ist vor rund 100 Jahren schließlich selbst eher durch einen Zufall Klebstoffanbieter geworden.

Warum?

Fritz Henkel wollte sicherstellen, dass seine Waschmittelverpackungen richtig verklebt werden. Doch vor etwa 100 Jahren drohte ein Versorgungsengpass mit Klebstoffen. Deshalb machte Henkel aus der Not eine Tugend und begann im Jahr 1922 mit der Entwicklung und Produktion von Klebstoffen für den Eigenbedarf. Daraus entwickelten wir unser Klebstoffgeschäft zum Weltmarktführer.

Das Klebstoffgeschäft ist der größte Geschäftsbereich von Henkel. Im vergangenen Jahr hat er stark unter der Corona-Krise gelitten, jetzt ist vor allem die Autoindustrie der Motor für die Erholung. Wie kommt das?

Wir hatten im Bereich Adhesive Technologies ein sehr starkes organisches Umsatzwachstum von 13 Prozent im ersten Quartal. Natürlich hatten wir damit gerechnet, dass die Industriemärkte zurückkommen, aber die Stärke der Erholung war dann doch unerwartet. Auf der anderen Seite haben auch unsere erfolgreichen Innovationen einen erheblichen Anteil am Wachstum. Auch unsere Konsumgütergeschäfte haben sich positiv entwickelt. Auf dieser Grundlage haben wir im Mai die Jahresprognose für Umsatz und Gewinn angehoben.

Wie muss man sich das vorstellen bei neuen Autos: Kommen die Hersteller auf Sie zu und sagen: „Hier würden wir gerne kleben statt schrauben.“ Oder kommen Ihre Ingenieure mit einer neuen Formulierung um die Ecke?

In unseren Konsumgütergeschäften geht die Entwicklung eher von uns aus. Da überlegen wir, welche Trends den Markt prägen werden, und entwickeln dann entsprechende neue Produkte. Im Klebstoffgeschäft ist die Antwort: beides. Das Geschäft basiert auf langen Partnerschaften. Da stehen wir in einem ständigen Austausch. Unsere Kunden fragen uns: Wir haben ein konkretes Problem oder eine technische Herausforderung. Wie könnt ihr mit euren Produkten und eurer Expertise helfen? Wir verkaufen ja nicht nur ein Produkt, sondern eine Lösung. Die besteht aus dem Produkt, der Beratung und dem Service. Wir haben mehrere tausend technische Experten, die vor Ort bei unseren Kunden sind und auch sehen, was dort in Zukunft gebraucht wird. Wie früh wir in Prozesse eingebunden sind, sieht man auch daran, dass wir etwa Teil der neuen Auto-Cloud-Plattform Catena-X sind, zusammen mit Herstellern wie BMW, Daimler oder Zulieferern wie Bosch.

Was versprechen Sie sich von der Elektromobilität?

Wir sehen das Thema als große Chance. In einem herkömmlichen Auto können Klebstoffe mit einem Umsatz von durchschnittlich 100 Euro eingesetzt werden. Wir gehen davon aus, dass das bei E-Fahrzeugen bis zu 250 Euro werden könnten. Das fängt in der Batterie an und erstreckt sich über die Karosserie bis zur Technik im Innenraum. Verbundwerkstoffe, die nicht mehr geschraubt, sondern geklebt werden, reduzieren das Gewicht eines Autos um rund 15 Prozent. Für die steigenden Anforderungen in der Automobilelektronik greifen wir auf unser breites langjähriges Elektronik-Know-how zurück. Unsere Produkte kommen auch in Sensoren, Radars oder Kameras in Autos zum Einsatz.

Und da bedienen Sie sich dann an den Elektronik-Klebern?

Wir haben zum Beispiel 2014 die Firma Bergquist gekauft, die mit ihren Produkten hilft, die Wärmeentwicklung in elektrischen Komponenten wie zum Beispiel Prozessoren zu kontrollieren. Aus dem Bereich kommen jetzt auch verschiedene innovative Materialien für die Batterien im Elektrofahrzeug. Beispielsweise sogenannte Gap Filler, das sind flüssige Wärmeleitstoffe, kommen zwischen Batteriemodul und Kühlplatte zum Einsatz und sind ein kritischer Bestandteil für das Temperaturmanagement der Batterie. Diese Lösungen helfen auch, die Reichweite von E-Fahrzeugen zu steigern.

Zweieinhalbmal so viele Klebstoffe im Auto bedeuten eine noch größere Abhängigkeit. Wird das nicht zum Klumpenrisiko?

Etwa ein Fünftel des Klebstoff-Portfolios kommt aus dem Automobilssektor, das



Carsten Knobel, Vorstandsvorsitzender der Henkel AG

Foto Stefan Finger

„Es wird darauf geschaut, wofür ein Unternehmen steht.“

Der Henkel-Vorstandsvorsitzende Carsten Knobel bündelt die Klebstoff-Forschung in einem neuen Innovationszentrum. Ein Gespräch über Ideenfindung nach der Pandemie, was der Pritt-Stift mit dem Klima zu tun hat und warum in einem Elektroauto mehr Klebstoff steckt.

würde ich nicht als Abhängigkeit bezeichnen. Wir sind mit den Klebstoffen bei fast allen Zukunftsthemen dabei. Neben der Mobilität sind das die Megatrends Nachhaltigkeit und Konnektivität, die unsere Gesellschaft insgesamt stark beeinflussen werden. Wir sehen hier ein attraktives, langfristiges Wachstumspotential.

Wie viel Klebstoff steckt in einer 5G-Antenne?

Es werden viele neue Antennen und Sendeanlagen gebaut. In zahlreichen Anwendungen in der 5G-Infrastruktur und in Rechenzentren kommen auch unsere Technologien zum Einsatz. Unsere Produkte ermöglichen sichere Verbindungen, schützen die Elektronikkomponenten und helfen, die Temperaturentwicklungen zu kontrollieren. Auch moderne Smartphones bieten vielfältige Einsatzmöglichkeiten für unsere Klebstoffe. In

einem Smartphone können bis zu 50 verschiedene Lösungen von Henkel stecken, zum Beispiel thermische Materialien, leitfähige Klebstoffe, die Signale transportieren, bis hin zu transparenten Klebstoffen für das Display.

In Düsseldorf haben Sie gerade ein 130 Millionen Euro teures Innovationszentrum für Klebstoffe fertig gebaut. Was ändert das für Ihre Mitarbeiter vor Ort?

Das war bereits geplant, bevor uns die Pandemie getroffen hat. Dort werden rund 500 Mitarbeiter aus Düsseldorf, Deutschland und anderen europäischen Standorten in einem topmodernen Arbeitsumfeld zusammenarbeiten. Dort werden wir auch Labore haben, die mit oder von unseren Kunden betrieben werden.

Hat Corona nicht bewiesen, dass Zusammenarbeit auch gut digital funktioniert?

Virtuelle Zusammenarbeit wurde durch die Pandemie beschleunigt und hat auch sehr gut funktioniert. Aber ich bin überzeugt, dass wir langfristig besser zusammenarbeiten, wenn wir auch wieder zusammenkommen. Gerade in der Forschung und Entwicklung oder im Austausch mit Kunden ist das besonders wichtig.

Sie holen Ihre Mitarbeiter also gerade wieder ins Büro?

Vorweg: Ich bin ein Befürworter einer flexiblen Arbeitswelt und wir haben in der Pandemie gezeigt, wie gut wir virtuell zusammenarbeiten. Doch ich bin auch überzeugt, dass es wichtig ist, sich wieder persönlich zu sehen. Wir brauchen das Beste aus beiden Welten. Manche Forscher brauchen den persönlichen Austausch, andere Aufgaben gehen genauso gut virtuell aus dem Homeoffice. Doch letztlich ist ge-

rade in der Forschung und Entwicklung die enge Zusammenarbeit wichtig, deshalb planen wir ein ähnliches Innovationszentrum auch in China.

Welchen Zweck erfüllt solch ein Innovationszentrum eigentlich? Suchen Sie da auch nach Innovationssprüngen, oder geht es dort mehr um kleine Verbesserungen?

Viele Anstöße entstehen in der Zusammenarbeit mit Kunden. Früher wurde im Flugzeug kaum etwas geklebt, heute ist das ganz anders. Der Kunde will Gewicht sparen, so kommt man auf ganz neue Themen. Doch es geht auch nicht nur darum, etwas miteinander zu verbinden, sondern auch darum, verklebte Materialien wieder trennen zu können. Das wird für die Kreislaufwirtschaft und die Nachhaltigkeit immer wichtiger.

Ich hätte gedacht, dass Klebstoffe alle längst bis ins letzte Molekül durchanalysiert sind und da nicht viel Bahnbrechendes rauskommen kann.

Unsere Kunden haben immer wieder neue und spannende Herausforderungen in ihren Geschäften. Wir beliefern mehr als 800 Industriesegmente, das verdeutlicht die Vielfalt des Bereichs. Da gibt es jeden Tag Neues und spannende Innovationen.

Welche Rolle spielen Klebstoffe dabei, Klimaziele zu erreichen?

Klebstofflösungen helfen unseren Kunden bereits heute, ihre Energieeffizienz und den CO₂-Fußabdruck zu verbessern – beispielsweise durch Leichtbaulösungen in Flugzeugen und Automobilen. Durch die frühzeitige Einbindung in die Designphase neuer Produkte und Konsumgüter können wir Kunden auch neue Lösungen anbieten, die den CO₂-Ausstoß in der Produktion und während des gesamten Lebenszyklus ihrer Produkte deutlich verringern.

In der Klimadiskussion wird gerade viel über den Bau von Holzhäusern gesprochen. Hat das für Sie Potential?

Ja, das ist eine interessante Entwicklung. In den letzten zehn Jahren hat Holz als Baustoff eine enorme Konjunktur erfahren. Zum einen wegen des natürlichen und nachhaltigen Baustoffs, mit dem sich im Vergleich zu Beton und Stahl in beträchtlichem Umfang CO₂ einsparen lässt. Zum anderen aber auch aus technischen und wirtschaftlichen Erwägungen, weil das Material im Bau und während des gesamten Lebenszyklus viele Vorteile bietet. Unsere Klebstoffe von Loctite kommen auch hier zum Einsatz und ermöglichen nachhaltiges Bauen.

Mitten im Wahljahr gewinnt die Debatte an Bedeutung. Müssen Sie sich bei Ihren Kindern eigentlich auch dafür rechtfertigen, dass Sie als Chef eines Konsumgüterkonzerns vor allem Dinge herstellen, die keine sehr lange Lebensdauer haben?

Wir stellen Produkte her, die Menschen rund um die Welt helfen. Und wir übernehmen Verantwortung für die Zukunft. Wir wollen bis 2040 klimapositiv werden. Außerdem sollen bis 2025 alle unsere Verpackungen recyclingfähig oder wiederverwendbar sein. In unseren Persil Power Bars bringen wir das Waschmittel in eine komprimierte Form ohne Plastik. Und bei Klebstoffen haben wir eine Technologie entwickelt, die im Lebensmittelbereich viele Plastikfolien durch Papier ersetzen kann. Wir entwickeln unsere Produkte konsequent in Richtung Nachhaltigkeit. Natürlich müssen wir immer erklären, was wir tun. Aber wir sprechen nicht nur darüber, wir handeln.

Und das nehmen Ihnen alle Mitarbeiter ab?

Gerade für sie ist das besonders wichtig. Ich gehöre zu einer Generation, für die Nachhaltigkeitsaspekte bei der Wahl des Arbeitgebers noch nicht eine so entscheidende Rolle gespielt haben. Heute ist das anders. Unsere jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schauen nicht nur nach der Position, dem Einkommen und den Karrierechancen, sondern auch darauf, wofür ein Unternehmen steht, welchen Purpose es hat und wie nachhaltig es handelt.

Die Entwicklung der Klebstoffsparte stimmte Sie zuletzt optimistischer, aber die Konjunktur bleibt fragil. Machen Sie die Halbleiterknappheit und damit verbundene Produktionsstopps nicht bange?

Wir sehen auch höhere Materialpreise und haben die Prognose für unsere Materialpreise angehoben. Offen ist, inwieweit wir diese höheren Kosten weitergeben können. Insgesamt blicken wir aber zuversichtlich auf das Gesamtjahr.

Zuletzt haben Sie einen Teil ihres Klebstoffgeschäfts an den Spezialchemiekonzern Altana verkauft, als Teil des Portfolioprogramms. Kommt da jetzt noch mehr auf die Klebstoffe zu?

Wir haben bis Ende 2021 insgesamt Geschäfte und Marken mit einem Umsatzvolumen von einer Milliarde Euro auf den Prüfstand gestellt. Bei gut der Hälfte gehen wir davon aus, dass die Geschäfte oder Marken nicht mehr Teil des Portfolios sein werden. Dabei liegt der Schwerpunkt klar auf dem Konsumentengeschäft. Im vergangenen Jahr haben wir schon etwa 100 Millionen Euro Umsatz abgegeben. Im ersten Quartal dieses Jahres waren es knapp 60 Millionen Euro, aus allen drei Unternehmensbereichen.

Das Gespräch führte **Jonas Jansen**.

Zum Konzern

Der Konsumgüterkonzern Henkel macht seinen Umsatz von gut 19 Milliarden Euro neben Klebstoffen auch mit Kosmetik- und Reinigungsprodukten wie Schwarzkopf oder Persil. Nachdem die Erlöse im vergangenen Jahr in der Corona-Krise zurückgegangen sind, erhofft sich das im deutschen Börsenleitindex Dax geführte Unternehmen nun eine Erholung durch gesteigerte Nachfrage von Friseur- oder seinen Industriekunden. Im Gesamtjahr soll der Umsatz zwischen 7 und 9 Prozent zulegen. Das soll den derzeit noch mauen Aktienkurs wieder steigen lassen.

Zur Person

Carsten Knobel arbeitet seit 1995 für Henkel. Der 52 Jahre alte Manager ist seit Anfang 2020 Chef des Konzerns. Das Portfolio hat er bereits ordentlich aufgeräumt – und das Unternehmen will sich von weiteren Marken trennen. Knobel, der aus dem hessischen Marburg stammt, spielte schon als Jugendlicher Fußball, hat aber den Aufsichtsratsposten bei Fortuna Düsseldorf nach seiner Beförderung an die Unternehmensspitze abgegeben. Sponsor des Clubs ist Henkel aber nach wie vor. Knobel ist verheiratet und hat zwei Kinder.