

Herr Knobel, die Bundesregierung hat den Schutzschirm aufgespannt: ein 200-Milliarden-Euro-Paket und ein Preisdeckel statt der Gasumlage. Wie schlimm steht es um die deutsche Wirtschaft?

Noch steht es nicht so schlimm um die deutsche Wirtschaft insgesamt, auch wenn es in einigen Betrieben schon sehr ernst ist. Aber wenn wir nichts tun, dann laufen wir in eine Welt, die uns nicht gefallen wird. Wir stehen in Europa und in Deutschland vor riesigen Herausforderungen. Die Industrie, die Politik und jeder Einzelne von uns. Was wir im Moment mit Gas und Strom erleben, zeigt uns, wo die Grenzen sind. Allein die Gasumlage wäre für Henkel teurer gewesen als die gesamte Gasrechnung für das Jahr 2021 in Deutschland. Das geht anderen sicher ähnlich. Deshalb ist es wichtig und richtig, dass man bei der Gasumlage einen Wandel vorgenommen hat. Der Gaspreisdeckel ist besser geeignet, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten – denn die ist bedroht. Es gibt Teile der Industrie, in denen der Energiepreis schon den üblichen Verkaufspreisen der Produkte entspricht. Natürlich wird die Produktion dann unrentabel.

Wirtschaftsminister Robert Habeck musste schnell reagieren, aber fehlt Ihnen angesichts solcher Kehrtwenden nicht die Planungssicherheit?

Im Nachhinein ist man immer schlauer. Zunächst ist doch erst mal wichtig, dass gehandelt wurde. Ich finde, dass es unter der neuen Regierung einen deutlich besseren Dialog gibt – und die andere Seite auch zuhört. Daran hat Herr Habeck einen Anteil, und er pflegt den Austausch regelmäßig. Ich vergleiche das auch mit der Arbeit in einem Unternehmen. Wenn man Menschen ermutigt, Entscheidungen zu treffen, dann passieren dabei auch Fehler. Daraus muss man nur lernen, um beim nächsten Mal den gleichen Lapsus nicht zu wiederholen.

Wenn Habeck Sie jetzt fragen würde, ob wir auch noch eine Strompreisbremse brauchen, was würden Sie sagen?

Nach jetzigem Stand kann man nicht davon ausgehen, dass sich die Lage beim Strom schon von alleine regelt. Wir können uns bei der Energiefrage also nicht nur auf das Thema Gas fokussieren.

Mancher Mittelständler in der Industrie hat schon seine Produktion wegen der hohen Energiepreise gestoppt. Auch in der energieintensiven Chemieindustrie sind die Sorgen vor einem Stillstand groß. Haben Sie einen Notfallplan?

Wir haben Szenarien und Alternativpläne. Wir haben bei unseren Zulieferern immer wieder sogenannte Force majeure, also signifikante Lieferverzögerungen oder gar Lieferausfälle. Wir bereiten dann Alternativrouten vor und passen unter anderem die Formulierungen unserer Produkte an. Und wir gehen so weit, uns das Portfolio anzuschauen und zu überlegen, welche Produkte als Erstes nicht mehr produziert werden. Im Moment ist es aber noch nicht dazu gekommen.

Der Chemieverband VCI, der auch Henkel repräsentiert, warnt davor aber schon sehr laut.

Der VCI warnt zu Recht mit hohem Nachdruck. Fakt ist: Die chemische Industrie beliefert bis zu 95 Prozent aller Industrien in Deutschland und Europa. Wenn sie nicht mehr arbeitsfähig ist, dann trifft es die gesamte Industrie. Henkel selbst ist nicht energieintensiv, nur etwa 2 Prozent unserer Herstellkosten sind Energiekosten. Aber wir sind ein Glied in der Kette und brauchen unsere Vorlieferanten, darunter auch viele Mittelständler.

Haben Sie die Lagerhaltung ausgedehnt?

Ja, und das verursacht höhere Kosten. Aber was nutzt uns ein niedriges Nettoumlaufvermögen, wenn wir in ein paar Wochen keinen Umsatz mehr haben? Wie gesagt: Wenn die Lieferkette in Deutschland erst mal reißt, dann stehen wir alle vor einem Desaster. Wenn viele Unternehmen nicht mehr produzieren, stellt sich auch die Frage, wer noch Gehälter bezahlt. Als ein global agierendes Unternehmen sehen wir aber natürlich, dass die Situation in Deutschland und Europa eine ganz andere ist als im Rest der Welt.

Wie gefährlich ist die Lage in Deutschland für Ihre anderen Geschäfte? Oder sind China und Amerika davon völlig unbeeindruckt?

Die USA stehen für rund ein Viertel unseres Geschäfts, dort ist die Energie viel weniger ein Thema. Und Amerika reagiert schneller auf Herausforderungen, etwa über die Zentralbank mit starken Zinsanpassungen, um die Inflation in Schach zu halten. In China bestehen die Herausforderungen in den immer noch starken Covid-Restriktionen und einer Immobilienblase. Doch selbst wenn das Wirtschaftswachstum in China deutlich schwächer ausfällt als früher, steht da noch ein deutliches Plus. Dann schauen wir nach Deutschland und sehen nur für Henkel eine Versechsfachung des Gaspreises gegenüber 2021 und für Strom sogar eine Verzehnfachung. Wie wollen wir da wettbewerbsfähig bleiben?

Das müssten Sie doch besser wissen.

Kurzfristig müssen wir in der gesamten Industrie nicht auf Wettbewerbsfähigkeit, sondern auf die pure Existenzsicherung insbesondere vieler Mittelständler schauen. Es geht dann nicht mehr darum, ob man eine Rendite von 6 oder 10 Prozent macht, sondern ob man überhaupt eine Rendite erzielt. Aber ich habe auch lang-



Sparen und planen: Carsten Knobel muss Henkel durch schwierige Zeiten manövrieren.

Foto Stefan Finger

„Die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie ist bedroht“

Der Henkel-Vorstandsvorsitzende Carsten Knobel ist froh, dass die Gasumlage Geschichte ist – wäre sie doch für den Konsumgüterkonzern teurer geworden als die Gas-Rechnung für ein ganzes Jahr.

Der Konzernchef sorgt sich um die Existenzsicherung für den Mittelstand.

fristige Sorgen: Man verliert relativ schnell Marktanteile, aber sie zurückzuholen ist sehr schwierig. Und wenn eine Investition einmal nach Asien, USA oder den Mittleren Osten abgewandert ist, dann werden die Firmen das nicht so einfach verkraften. Wenn wir da nicht aufpassen, dann verlieren wir in Deutschland Innovationskompetenz.

Was bedeutet das für die nächsten Investitionen von Henkel?

Henkel ist sehr international. Unsere Top-3-Märkte sind USA, Deutschland und China, wir haben rund 170 Produktionsstätten weltweit in fast 60 Ländern. Wir produzieren im Wesentlichen in der Region für die Region. Wir investieren aber seit Jahren in unseren Heimatstandort Deutschland, erst zuletzt ist wieder eine dreistellige Millionensumme in ein neues Innovationszentrum für unser Klebstoffgeschäft geflossen.

Solche Standortentscheidungen werden weit im Voraus getroffen. Hätten Sie sich

in diesem Jahr denn auch für Deutschland entschieden?

Ja, aber natürlich müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Maßnahmen wie die Deckelung des Gaspreises sehe ich als kurzfristige Maßnahme. Es geht aber darum, wie wir langfristig die Weichen stellen. In Deutschland kritisieren wir immer die Genehmigungsverfahren. Jetzt geht es damit plötzlich ganz schnell, weil wir den Druck haben. Es tut sich also was. Das müssen wir fortsetzen.

Das ist im Wohnungsbau während der Hochphase der Flüchtlingskrise genauso gewesen. Aber das waren Ausnahmen, der Schwung hat nicht lange gehalten.

Stimmt, wir müssen das Momentum nutzen und dürfen nicht zurückfallen in alte Gewohnheiten. Man sieht doch, wir können es. Vor sechs Monaten haben alle noch gesagt, dass es nicht klappen kann. Dazu gehört auch Risikobewusstsein.

Wie meinen Sie das?

Um unser Kraftwerk am Standort Düsseldorf, das wir eigentlich zu 100 Prozent auf Gas umstellen wollten, zeitlich befristet auch wieder bis zu 50 Prozent mit Öl und Kohle zu befeuern, brauchten wir eine Ausnahmegenehmigung. Wir haben unser Kraftwerk umgerüstet und Steinkohle geordert, bevor wir die Genehmigung hatten. Das ist unternehmerisches Risiko, aber das braucht es eben – warten ist keine Alternative.

Bundesnetzagenturchef Klaus Müller sagt, dass alle beim Energiesparen mitmachen müssen. Welchen Beitrag leistet Henkel?

Wir werden die Raumtemperaturen in den Büros und Labors senken. Ein bis zwei Grad weniger bringen schon 15 Prozent Energieeinsparung. Natürlich verbraucht die Industrie in der Produktion viel Gas und Strom, aber es nutzt nichts, wenn nur die Industrie spart. Die Haushalte müssen ebenfalls mitziehen. Da sitzen wir in einem Boot.

Spüren Sie angesichts der historisch hohen Inflation schon eine Kaufzurückhaltung bei Ihren Produkten?

In Klebstoffgeschäft bewegen wir uns in Industrien, die langfristiger orientiert sind. Dort wollen die Kunden nicht so gerne ihre Lieferanten austauschen, und die Weitergabe der dramatischen Preissteigerungen ist besser möglich als in anderen Bereichen. Im Konsumentengeschäft ist das anders, dort sind Preiserhöhungen immer schwieriger durchzusetzen. Im ersten Halbjahr war noch nicht sichtbar, dass die Eigenmarken signifikant gegenüber den Marken gewonnen haben. Wie es im zweiten Halbjahr wird, kann ich noch nicht sagen. Aber wir sind generell ganz gut aufgestellt: Nehmen wir Waschmittel, dort haben wir mit Spee eine Einstiegs-Marke, die den Verbrauchern ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bietet. Aber es gibt auch weiter Kunden, die an ihre Wäsche nichts außer Persil lassen.

Aber die Angst vor der Rezession ist groß, Kunden halten ihr Geld zusammen.

Wir haben Produkte, die preislich sehr nah an den Eigenmarken des Handels liegen,

um bestimmte Kundengruppen abzuholen. Es gibt andere Konsumbereiche wie Restaurantbesuche, Autos oder Kühlschränke, bei denen die Kaufentscheidung möglicherweise komplett verschoben wird. Die Prioritäten der Menschen sind ganz unterschiedlich: Manche würden nie auf ihren Urlaub verzichten, andere gehen jede Woche ins Stadion. Wir sehen das an Friseurbesuchen, einige Kunden gehen nicht mehr alle sechs Wochen zum Friseur. Aber solche Verschiebungen kennen wir: In der Corona-Pandemie haben wir es gesehen, dass die Menschen ihre Haare zu Hause koloriert haben, weil sie nicht zum Friseur gehen konnten. Da hat sich das Geschäft zuerst verschoben, und als die Salons wieder öffnen konnten, waren die Nachhol-Effekte im professionellen Geschäft natürlich größer als im normalen Handel. Ich sehe das nicht als Risiko, weil wir ein starkes und breites Portfolio haben. Außerdem ist das auch eine Diskussion in Deutschland oder Teilen Europas, in anderen Märkten weltweit sieht das anders aus.

Henkel hat seine Umsatzprognose erhöht, leidet aber auch weiter unter hohen Kosten. Wie lange werden die hohen Energie- und Rohstoffkosten Ihre Margen belasten?

Wir leben in einer Zeit, in der man unmöglich verlässlich planen kann, was in den nächsten Wochen passiert. Ich kann mich noch erinnern, im Januar sind wir noch von einer Milliarde Euro zusätzlichen Kosten ausgegangen. Nicht mal ein Quartal später wurden daraus 2 Milliarden Euro. Wir gehen weiterhin von Kostensteigerungen im mittleren Zwanzig-Prozent-Bereich aus, das hat sich in den vergangenen Monaten auf diesem Niveau gefestigt. Aber es ist noch zu früh, um zu sagen, wie es 2023 weitergeht.

Der Dax hat seit Jahresbeginn ein Viertel an Wert verloren. Wie groß ist die Nervosität am Kapitalmarkt?

Die Unsicherheit und Volatilität sind extrem ausgeprägt. 2021 hatten wir kein gutes Jahr im Vergleich zum Dax. In diesem Jahr stehen wir alle unter Druck. Zwar steht Henkel aktuell 8 oder 9 Punkte besser da als der Dax, aber unser Aktienkurs spiegelt trotzdem nicht den Wert des Unternehmens wider. In diesen Zeiten ist es wichtig, eine klare Agenda zu haben und zu wissen, wohin man will. Wir haben klar gesagt, dass wir Henkel transformieren wollen, und setzen das in allen Bereichen um. Ich bin davon überzeugt, dass wir bereits deutliche Fortschritte gemacht haben.

Seitdem Sie am Ruder bei Henkel sind, haben Sie schon mehrere Auftrümmungen angestoßen. Sind Sie inzwischen alles losgeworden, das nicht Ihren Erwartungen entspricht?

Ein wichtiger Lerneffekt in meiner Karriere war: Ja, du musst schnell sein, aber du darfst auch nicht an zu vielen Baustellen gleichzeitig arbeiten. Natürlich wird es ein kontinuierliches Portfoliomanagement geben, aber wir müssen auch parallel schauen, das Geschäft größer zu machen. Es reicht nicht, einmal aufzuräumen und das dann für die nächsten Jahre nicht mehr anzupacken. Das ist letztlich eine andauernde Aufgabe. Und das haben wir in der Vergangenheit nicht überall gemacht. Da sind wir wieder bei dem Momentum – und dass wir nicht in alte Gewohnheiten zurückfallen dürfen.

Ärgern Sie sich manchmal darüber, dass sich Henkel aus Russland zurückzieht – einige Ihrer direkten Konkurrenten dort aber munter weiter Geschäfte machen?

Nein, ich respektiere die Entscheidungen anderer Unternehmen. Aber ich ärgere mich darüber, wenn die Fakten ignoriert werden. Ich bin am Anfang für Zögerlichkeit und Nichtentschlossenheit kritisiert worden. Das sehe ich anders. Wir haben uns zuerst sofort und umfassend um unsere ukrainischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gekümmert. In den ersten 48 Stunden nach Kriegsbeginn haben wir als eines der ersten internationalen Unternehmen alle Werbeausgaben und Investitionen in Russland gestoppt. Aber natürlich können wir unsere Geschäfte nicht einfach mit einem Knopfdruck einstellen oder abstoßen. Henkel ist mehr als 30 Jahre in Russland präsent, wir haben dort 2500 Mitarbeiter, 19 Standorte und einen Umsatz von rund einer Milliarde Euro, mit marktführenden Positionen in allen Bereichen. Wir hatten auch die Pflicht, die Konsequenzen unserer Entscheidungen abzuwägen und in unseren Gremien zu erörtern. Das haben wir getan und dann den vollständigen Rückzug aus Russland angekündigt. Ich bin offen für Kritik und nehme sie wahr – aber viele andere haben sich eben nicht so konsequent zurückgezogen. Da finde ich Henkel nicht fair beurteilt.

Bis zum Jahresende wollen Sie den Rückzug geschafft haben – und dabei Ihre Geschäfte nicht unter Wert verkaufen. Wie funktioniert das?

Das ist kein normaler M&A-Prozess, die Sanktionen reglementieren die Bieter, und es gibt keine internationalen Banken mehr vor Ort. Für uns macht das ein eigenes Team. Wir haben eine hohe Zahl an Interessenten, der Großteil davon kommt aus Russland, es gibt aber auch ein paar internationale Bieter für unsere Geschäfte. Und wenn man einen Käufer und einen Vertragsabschluss hat, dann muss der noch durch den russischen Staat autorisiert werden.

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

Von Beginn an Krisenmanager

Carsten Knobel hat praktisch sein gesamtes Berufsleben im Henkel-Konzern verbracht. Eingestiegen bei dem Konsumgüterkonzern ist er gleich nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre und Technischen Chemie, damals als Assistent des Technologievorstands. Über Stationen in Asien und Amerika, vor allem in der Kosmetik und Körperpflege, stieg Knobel selbst 2012 in den Vorstand auf, wo er sich zunächst um das Finanzressort kümmerte. Seit Anfang 2020 steht der 53 Jahre alte Manager an der Spitze des Düsseldorfer Dax-Konzerns – und musste seitdem praktisch ununterbrochen Krisen managen. Kurz nach seinem Antritt als Vorstandsvorsitzender stellte er Marken im Wert von

einer Milliarde Euro zur Disposition, Anfang dieses Jahres hat er ein noch umfassenderes Umbau-Programm angekündigt. So legt Henkel seine Kosmetik- und Waschmittelsparte zusammen. Damit entstehen künftig zwei gleich große Geschäftsbereiche mit einem Umsatz von jeweils gut 10 Milliarden Euro: auf der einen Seite die Klebstoffe und auf der anderen die Konsumentengeschäfte mit den bekannten Marken wie Persil, Pril oder Schwarzkopf. Das soll Kosten sparen und Synergien bringen, gut 2000 Stellen streicht das Unternehmen dafür, in dem Bereich arbeiten aber weiterhin gut 20000 Mitarbeiter. Knobel, der aus dem hessischen Marburg kommt, ist verheiratet und hat zwei Kinder. joja.