



„Wir werden es nicht für einen Euro abgeben“

Carsten Knobel will **Henkel** schnell aus Russland führen. Der Vorstandschef über den schwierigen Verkaufsprozess, Machtkämpfe und seine Pläne für das Konsumgeschäft.

INTERVIEW JACQUELINE GOEBEL, HENDRIK VARNHOLT

10.2.2023 / WirtschaftsWoche 7

Herr Knobel, kaum ein Dax-Konzern hat einen so großen Anteil seines Umsatzes, in Russland gemacht wie Henkel. Bis Ende vergangenen Jahres wollten Sie das Geschäft verkaufen. Warum haben Sie die Frist gerissen?

Wir haben gesagt, dass wir versuchen, den Verkauf unserer Russlandaktivitäten bis Ende 2022 zum Abschluss zu bringen. Das liegt aber nicht allein in unserer Hand. Der Prozess ist sehr komplex. Es gibt ja nicht nur einen Käufer und einen Verkäufer, die einen Vertrag unterschreiben, sondern es gibt eine Vielzahl an Auflagen der russischen Behörden, die zu beachten sind und die sich auch ständig ändern.

Und die russische Regierung akzeptiert nur einen russischen Käufer?

Am Anfang des Prozesses waren noch einige internationale Interessenten dabei. Mittlerweile aber läuft es auf russische Käufer hinaus. Wegen der Vielfalt und Größe unseres Geschäfts erwarten wir auch, dass eher ein Konsortium aus verschiedenen Erwerbern zum Zuge kommen wird.

Wann wird die Trennung abgeschlossen sein?

Wir sind in den finalen Gesprächen. Aber bei der Komplexität des Prozesses dauert die Umsetzung. Wir streben einen Abschluss im ersten Quartal 2023 an.

Sie haben elf Werke in Russland. Wie sehr drückt der Einfluss der russischen Regierung den Preis?

Das werden wir sehen. Es ist bekannt, dass die russische Regierung bei anderen Transaktionen Einfluss genommen hat, sowohl was Käufer angeht als auch was die Preise betrifft. Was den zu erwartenden Kaufpreis angeht, so ist absehbar, dass wir unter den aktuellen Rahmenbedingungen den wahren Wert des Geschäfts sicherlich nicht realisieren können. Wir haben mit dem Rückzug trotzdem die richtige Entscheidung für uns getroffen, sowohl aus wirtschaftlicher als auch moralischer Sicht.

Sie haben bereits 200 Millionen Euro abgeschrieben – wie viel folgt da noch?

Das kann ich heute nicht sagen. Wir haben bereits vor einigen Monaten gesagt, wir werden nicht einfach den Schlüssel umdrehen und das Geschäft für einen Euro abgeben. Zudem brauchen wir für unseren Ausstieg einen klar geregelten, vertraglichen Rahmen mit Bezug auf unsere Anlagen, Mitarbeiter und Markenrechte, um einige Aspekte zu nennen.

Es gibt Schätzungen, dass bis zu einer Milliarde Euro Abschreibungen nötig sein könnten.

Das entspricht nicht der Realität. Wir haben im letzten Halbjahresbericht noch rund 500 Millionen Euro für unsere Aktivitäten in Russland als Wert in den Büchern angegeben. Weitere Berichtigungen hängen davon ab, wie hoch der Kaufpreis sein wird.

Einige Konkurrenten sind in Russland geblieben, aus Angst, ihre Marken zu verlieren – ärgert Sie das?

Wir haben sehr schnell gehandelt und innerhalb weniger Wochen entschieden, uns zurückzuziehen, obwohl Russland für uns ein Milliardenmarkt war. Was andere Unternehmen tun, beobachten wir mit Interesse, aber das kann ich nicht kommentieren. Dazu sind die Unternehmen zu verschieden.

Ihnen wurde trotzdem vorgeworfen, zögerlich zu sein. Was haben Sie daraus gelernt? Gibt es ein Handbuch, wie sich Henkel in Konflikten künftig verhalten will?

Ein Handbuch, wie man mit so einer Situation umgehen soll, gibt es nicht. Jede Situation ist anders. Wir hatten aber schon vorher Risikomanagementprozesse, wir haben etablierte Abläufe und Task Forces für potenzielle Krisen. Das sind Maßnahmen, die wir auch schon in der Pandemie eingesetzt haben und für die Krise mit Russland adaptieren konnten.

Auch mit China gibt es große geopolitische Spannungen. Wie wohl fühlt sich Henkel dort noch?

China ist für uns und für die Weltwirtschaft ein wichtiger Markt, der auch in der Zukunft eine wichtige Rolle spielt. Natürlich müssen wir uns mit moralischen Fragen auseinandersetzen – nicht nur als Unternehmen, sondern auch die Gesellschaft und Politik. Wenn wir aus der aktuellen Krise etwas gelernt haben, dann ist das, dass wir uns nicht in eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Ländern begeben dürfen. Das gilt nicht nur für Henkel, sondern eben auch für Deutschland.

Fahren Sie also Investitionen in China zurück?

Nein. Zunächst einmal produzieren wir in China vor allem für China. Zudem sind unsere Geschäftsaktivitäten im Vergleich weniger investitionsintensiv. Aber wir verfolgen sehr aufmerksam, wie sich die geopolitische Situation entwickelt, und passen unsere Strategien und Entscheidungen daran an.

Die Menschenrechtsverletzungen gegen die Uiguren bringen Sie nicht zum Umdenken?

Natürlich muss man diese Situation berücksichtigen. Aber wir müssen uns auch fragen, welchen Maßstab wir insgesamt anlegen, um zu beurteilen, in welchem

„Das es im Vorstand unterschiedliche Meinungen gibt, fördere ich als CEO sogar“

Land wir noch Geschäfte machen wollen und dürfen. Und zwar nicht nur wir, Henkel, sondern wir als Gesellschaft. Bei dem Krieg in der Ukraine sprechen wir über Kriegsverbrechen, darüber, dass ganz gezielt zivile Ziele angegriffen werden und dabei viele unschuldige Menschen getötet werden. Und trotzdem führen viele Unternehmen ihre Geschäfte in Russland fort und haben nicht vor, sich zurückzuziehen.

Noch vor Wochen warnten Industrievertreter vor dem Zusammenbruch der Energieversorgung und einer tiefen Rezession. War das Panikmache?

Nein. Die Situation in der Energieversorgung sieht heute besser aus, und die Stimmung ist deutlich posi- ▶

CARSTEN KNOBEL

Der 54-Jährige ist seit drei Jahren Vorstandschef von Henkel. Er musste den Konzern bereits durch Corona-pandemie, Lieferkrise, Inflation und Krieg steuern.

tiver. Die Rezession wird vielleicht nicht so schwerwiegend, wie noch im Herbst befürchtet. Doch die Herausforderungen bleiben bestehen. Da sollten wir nicht blauäugig sein. Wir werden auch 2023 mit hohen Energiepreisen konfrontiert sein, und ich befürchte, dass auch der Krieg noch weiter andauern wird. Zudem gibt es weitere Spannungen weltweit, sowohl politisch als auch wirtschaftlich. Das wird ein sehr herausforderndes Jahr.

Sie haben Ihr Amt angetreten, kurz bevor die Coronapandemie ausbrach. Danach kamen Lieferkrise, Krieg und Inflation. Fühlen Sie sich manchmal vom Pech verfolgt?

Ich bin seit 28 Jahren im Geschäft. Wir sind heute mit einer viel stärkeren Volatilität und Unsicherheit konfrontiert als in den Jahren zuvor. Natürlich habe ich mir meinen Start anders vorgestellt. Aber ich bin ein optimistischer Mensch, ich kann damit umgehen und schaue mit Zuversicht nach vorne.

Was machen Sie an einem schlechten Tag?

Sport oder Zeit mit meinen Kindern verbringen, wie andere auch. Die Krisen in ihrer Ballung, Pandemie, Krieg, Energie- und Klimakrise, haben eine andere Intensität als die Probleme, mit denen Manager vielleicht in den 1980er- oder 1990er-Jahre konfrontiert waren. Ich könnte jetzt darüber klagen, aber das hilft niemandem. Wenn ich mir das vergangene Jahr anschau, dann haben wir uns bei Henkel gegenüber diesen vielfältigen Herausforderungen sehr gut behauptet. Wir können noch nicht über die Jahresergebnisse sprechen, aber die Analysten prognostizieren einen Jahresumsatz von rund 22 Milliarden Euro. Das wäre der höchste Umsatz in der Geschichte.

Das verdanken Sie auch Ihrem Klebstoffgeschäft – Henkel ist der weltgrößte Hersteller und klebt etwa Autos oder Flugzeuge. Wie sehr würde eine Rezession dieses Geschäft treffen?

Wir haben in der letzten Dekade unsere Abhängigkeit von zyklischen Geschäften deutlich reduziert. Das Klebstoffgeschäft hat vielleicht bestimmte zyklische Branchen als Kunden, aber auf der anderen Seite haben wir unser Konsumentengeschäft. Auf Shampoo und Waschmittel verzichten die Menschen nicht. Klar, wenn es zu einer Rezession kommt, wird es nicht einfacher. Aber wir haben ein Portfolio, das in der Lage ist, Schwankungen zum Teil auszugleichen. Das hat man ja auch in der Pandemie gesehen.

Die Klebstoffsparte hat den Gewinn in zehn Jahren um mehr als 60 Prozent gesteigert – auch dank des langjährigen Vorstands Jan-Dirk Auris. Wieso tauscht man einen so erfolgreichen Vorstand aus?

Wir haben 26 000 Mitarbeiter in diesem Bereich, die diesen Erfolg mitgestaltet haben. Und zum Thema Vorstandswechsel: Über die Besetzung von Vorstandsposten entscheidet bei Henkel der Gesellschafterausschuss. Jan-Dirk Auris hätte mit dem Auslaufen seines Vertrags Ende dieses Jahres 13 Jahre das Klebstoffgeschäft geführt. Auch bei Erfolg kann es nach einer so langen Zeit sinnvoll sein, den Übergang auf eine neue Führung einzuleiten. Jan-Dirk Auris hat sich entschieden, seine Tätigkeit Ende Januar zu be-

enden. Wir haben dann sehr zügig und sorgfältig den Prozess für die Suche nach einem Nachfolger eingeleitet und dabei interne und externe Nachfolger und Nachfolgerinnen in Betracht gezogen. Mark Dorn ist bestens qualifiziert und hat Anfang Februar den Vorstandsposten übernommen. Damit gewährleisten wir einen nahtlosen Übergang für dieses Geschäft.

Welche Rolle haben Unstimmigkeiten zwischen Ihnen und Herrn Auris gespielt? Er soll Ihnen die Rolle als Vorstandschef streitig gemacht haben.

Ich beteilige mich da nicht an Spekulationen. Wir schauen jetzt nach vorne.

Sie müssen doch nicht spekulieren, Sie wissen ja, wie es gelaufen ist. Sie sollen sich über Russland gestritten haben?

Jan-Dirk Auris und ich kennen uns seit mehr als 20 Jahren. Wir haben mehr als zehn Jahre im Vorstand zusammengearbeitet und Henkel zusammen erfolgreich nach vorne gebracht. Dass es im Vorstand unterschiedliche Meinungen gibt, fördere ich als CEO sogar. Nur wenn man offene Diskussionen führt, kann man auch die richtigen Entscheidungen treffen. Und zum Thema Russland: Wir haben nach 48 Stunden einstimmig beschlossen, die Investitionen in Russland zu stoppen. Und wir haben nach acht Wochen ebenfalls einstimmig entschieden, uns aus Russland zurückzuziehen. Das sind die Fakten.

So harmonisch läuft es in unserer Redaktion selten. Was haben Sie nicht einstimmig entschieden?

Das werde ich hier nicht offenlegen. Klar gibt es bei uns auch unterschiedliche Meinungen und Diskussionen. Das gehört doch dazu. Entscheidend ist jedoch, dass wir im Vorstand nach diesen Diskussionen zu gemeinsamen Entscheidungen kommen, die dann auch konsequent von allen umgesetzt werden.

Ihr neuer Vorstand Mark Dorn soll das Klebstoffgeschäft auf die „nächste Stufe“ bringen. Wie sieht diese Stufe aus?

Wir sind mit unserem Klebstoffgeschäft weltweit führend. Diese starke Position wollen und müssen wir konsequent nutzen. Wir haben in unserer mittelfristigen Planung das Ziel definiert, den Umsatz der Sparte pro Jahr organisch um drei bis fünf Prozent zu steigern. Da ist noch einiges zu tun – auch um unser Margenziel zu erreichen. Wir müssen das ganze Geschäft, auch was Nachhaltigkeit betrifft, auf eine neue Stufe bringen. Mark Dorn hat eigene Vorstellungen, wie er das Klebstoffgeschäft weiterentwickeln will. Dafür wird er sich Zeit nehmen, und die bekommt er auch.

Warum spalten Sie das Klebstoffgeschäft nicht ab? Als eigenes Unternehmen könnte es an der Börse erfolgreicher sein.

„Auf Shampoo und Waschmittel verzichten die Menschen nicht“

KLEBER UND KONSUMENTEN

So stark sind die beiden Henkel-Sparten (Umsatz in Millionen Euro)

Adhesive Technologies

8,5 Pritt, Pattex, Loctite

Consumer Brands

5,4 Persil, Somat¹

2,9 Schwarzkopf, Syoss²

Marken in Auswahl: für Jan. bis Sept. 2022;



Es gibt immer viele Optionen, über die man nachdenken kann. Für uns hat unser ausgewogenes Portfolio mit dem Industrie- und dem Konsumentengeschäft klare Vorteile. Das haben wir in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder gesehen. Wenn sich ein Geschäft schlechter entwickelt, konnten wir das durch das andere ausgleichen. Henkel ist mit seinen zwei Sparten viel stärker, als wenn die eine oder die andere Sparte allein klarkommen müsste.

Liegt es an der Eigentümerfamilie, dass Henkel aus den zwei Sparten besteht, Konsum und Klebstoff?

Nein. Strategische Entscheidungen werden natürlich mit dem Gesellschafterausschuss besprochen. Dieser setzt sich zur Hälfte aus Mitgliedern der Familie Henkel zusammen und zur anderen Hälfte aus international erfahrenen, externen Top-Managern. Es ist unsere Aufgabe als Management, uns Gedanken zu machen, wie die beste Aufstellung aussieht. Wir haben nach eingehender Diskussion mit unseren Gremien die Entscheidung getroffen, unser Waschmittelgeschäft und die Körper- und Haarpflege zu einer Konsumsparte zusammenzulegen. Das war ein wichtiger strategischer Schritt für Henkel.

Wie ein großer Wurf wirkte das noch nicht. Kommt da noch mehr, etwa größere Zukäufe?

Wir haben die Sparte gerade erst zusammengeführt. Jetzt müssen wir dem neuen Bereich Zeit geben. Aber wir schaffen damit ein Zehn-Milliarden-Euro-Geschäft, das eine deutlich stärkere Schlagkraft hat als zwei getrennte Unternehmensbereiche mit rund vier Milliarden und sechs Milliarden Euro Umsatz. Dadurch können wir unser Portfolio konsequenter optimieren und uns von Marken trennen, bei denen wir der Meinung sind, dass diese nicht mehr die Zukunft von Henkel repräsentieren.

Aber Sie wollen auch Wachstum erzielen?

Natürlich. Das ist der Kern unserer Unternehmensstrategie. Wir sehen mittelfristig für das Konsumentengeschäft ein organisches Umsatzwachstum von drei bis vier Prozent. Gleichzeitig wollen wir unsere Bruttomarge stärken. Uns ist bewusst, dass die Strukturen, die wir heute haben, noch deutlich mehr Umsatz tragen können. Wir haben deshalb die klare Strategie, im Konsumentengeschäft sowohl organisch als auch durch Zukäufe zu wachsen.

Sie haben gesagt, Henkel könnte auch in neue Kategorien investieren. Welche könnten das sein?

Das werde ich dann sagen, wenn wir diese Kategorien definiert haben oder wenn wir eine konkrete Möglichkeit sehen.

Wir hätten da ein paar Vorschläge: Was halten Sie von Gesundheit?

Solche Themen besprechen wir erst mal intern. Wenn wir uns dafür entscheiden oder aktiv werden, dann kommunizieren wir das nach außen.

Kosmetik? Daumen hoch oder Daumen runter?

(lacht) Sie können gerne weiter fragen ...

Putzmittel?

Wir haben unsere Kernkategorien definiert, das sind Hair und Laundry and Home Care. Auf diese Bereiche werden wir fokussieren, uns aber auch angrenzende Geschäfte, die vergleichbare Expertise erfordern, anschauen.

Also doch kein drittes Standbein?

Ich kann Ihnen ja heute nicht sagen, ob wir jetzt an Unternehmen A, B oder C interessiert sind. Dann würden das alle Wettbewerber wissen, und unsere Verhandlungsposition wäre deutlich geschwächt.

Sie hätten ausschließen können, zum Beispiel ein Geschäft mit Gesundheitsprodukten aufzubauen.

Wir halten fest: Das haben Sie nicht getan.

Da sollten Sie jetzt nicht zu viel hineininterpretieren. ■