

»Ein Journalist nannte mich unsensibles Panzernashorn«

Als Chef des Henkel-Konzerns hat sich Carsten Knobel durch viele Krisen gekämpft. Trotz Trump hält er an Diversitätszielen fest, im Zollstreit ist er optimistisch



Carsten Knobel, 56, testet die Produkte von Henkel auch zu Hause, etwa wenn ein neues Waschmittel auf den Markt kommt

Prittstifte, Persil und Industrieklebstoffe

Der Manager

Carsten Knobel, geboren 1969 in Marburg an der Lahn, startete seine Karriere vor 30 Jahren bei Henkel, 2012 trat er als Finanzchef in den Vorstand ein, 2020 wurde er Chef des Gesamtkonzerns. Knobel hat Betriebswirtschaftslehre und Technische Chemie in Berlin studiert

DIE ZEIT: Herr Knobel, Sie sind mit Ihrem Konzern in über 100 Ländern aktiv. Heute ist Donnerstag. Mit wie vielen Krisen haben Sie sich in dieser Woche bereits beschäftigt?

Carsten Knobel: Seit ich 2020 die Aufgabe als CEO bei Henkel übernommen habe, gab es mehr Krisen, als ich es mir hätte vorstellen können. Seit Montag ist mir immerhin mal keine neue begegnet. Insgesamt hat sich das Geschäft dennoch sehr verändert. Gerade komme ich zum Beispiel zurück von Investorentreffen in New York und Toronto. Es fällt schon auf, wie viel mehr Raum das Thema Geopolitik heute einnimmt. Die Weltlage ist unberechenbar geworden, das macht auch die Arbeit schwieriger.

ZEIT: Sie traten Ihr Amt während der Coronapandemie an, es folgte Russlands Überfall auf die Ukraine, dann die Energiekrise, nun der Handelskrieg. Gab es einen Moment, in dem Sie nicht weiterwussten?

Knobel: Der Beginn der Coronapandemie war meine erste Prüfung, zumal ich gerade CEO geworden war. Der schwierigste Moment in meinem bisherigen Berufsleben war aber zweifellos die Zeit nach dem 22. Februar 2022, nach dem Überfall Russlands auf die Ukraine. Henkel hatte damals ein sehr starkes Russlandgeschäft mit einer Milliarde Euro Gesamtumsatz und rund 2.500 Mitarbeitern. Es gab viele kritische Fragen von Aktionären auf der Hauptversammlung kurz nach dem Massaker von Butscha. Ein Journalist nannte mich damals ein unsensibles Panzernashorn, weil wir unser Geschäft in Russland noch nicht beendet hatten. Einerseits konnte ich das verstehen, aber treffen Sie mal binnen kürzester Zeit die Entscheidung, sich von einem exzellenten Geschäft zu trennen, mit all den Mitarbeitern, die ja auch betroffen sind. Am Ende haben wir nach nicht mal sechs Wochen entschieden, uns komplett aus Russland zurückzuziehen. Ich bin überzeugt, dass unsere Entscheidung richtig war, und ich würde sie heute wieder so treffen. Das war aber eine Zeit, die mir in der Tat schlaflose Nächte bereitet hat.

ZEIT: Sie haben damals eine Rückkaufoption ausgehandelt. Sind Sie noch in Kontakt mit den Investoren, die das Geschäft übernommen haben?

Knobel: Wir hatten auch eine Verpflichtung gegenüber unseren Aktionären, eine solche Option vorzusehen, da man nie weiß, wie sich die Lage langfristig entwickelt. Und es gibt auch gelegentlich Kontakt mit den neuen Eigentümern. Klar ist aber auch: Selbst wenn der Krieg mit der Ukraine morgen zu Ende ginge, wäre es aus heutiger Sicht mehr als fraglich, ob wir in Russland überhaupt wieder Geschäfte machen könnten.

ZEIT: Was hat das bei Ihnen im Unternehmen ausgelöst, als US-Präsident Donald Trump am 2. April mit seiner Tafel im Rosengarten stand und Zölle für alle ankündigte?

Knobel: Wir haben einen großen Vorteil: Wir produzieren in der Regel mehr als 85 Prozent der Produkte, die wir in einer Region absetzen, auch in dieser Region. Daher treffen uns die Zölle nicht so stark. Zudem ist das die zweite Amtszeit von Donald Trump, und wir wussten besser, worauf wir uns einstellen mussten.

ZEIT: Die 90-Tage-Schonfrist, die Trump der EU eingeräumt hat, ist noch nicht einmal abgelaufen, nun hat er vor wenigen Tagen erst einen Zollsatz von 50 Prozent für EU-Importe ab Juni angekündigt, nur um Europa kurz darauf wieder einen Monat Aufschub einzuräumen. Wie, glauben Sie, geht es weiter?

Knobel: Mit dieser Unberechenbarkeit müssen wir leben. Ich komme gerade aus den USA zurück. Die Stimmung bei den Verbrauchern und bei der Industrie ist sehr gedrückt, und ich glaube, dass sich diesem Druck auch die Regierung nicht verweigern kann. Ich glaube, dass Donald Trump eines extrem unterschätzt: Bei derartigen Handelskriegen gibt es keine Win-win-Situation. Die Verlierer sind klar, es sind die Konsumenten. Das kann sich kein Land leisten. Insofern bin ich weiter optimistisch. Während einige Konzerne ihre Jahresprognosen wegen der Zölle eingestellt haben, gehen wir für das Jahr 2025 weiter von steigendem Umsatz und einer höheren Marge aus.

ZEIT: SAP hat seine globale Frauenquote kassiert, mit Verweis auf die Politik der Trump-Regierung, die gegen Gleichstellungsprogramme vorgeht. Sie haben vor drei Jahren das Ziel ausgegeben, bis 2025 ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis im Management herzustellen. Werden Sie das jetzt überdenken?

Knobel: Nein, wir werden unsere Haltung zum Thema Vielfalt nicht verändern. Grundsätzlich geht es uns beim Thema Geschlechtervielfalt aber nicht um einen konkreten Prozentsatz. Ob wir 47, 49 oder 50 Prozent Frauenanteil im Management haben, ist nicht entscheidend. Es geht um das klare Zeichen in der Organisation, dass uns das Thema wichtig ist. Und es geht ja auch nicht nur um die Geschlechterfrage. Ein breites Spektrum von Altersgruppen und Nationalitäten ist ebenfalls entscheidend für den Erfolg. Trotzdem müssten wir reagieren, sobald sich gesetzliche Rahmenbedingungen in einzelnen Ländern ändern.

ZEIT: Als Sie CEO wurden, lag der Frauenanteil von Henkel in Führungspositionen weltweit bei knapp 36 Prozent. Wo stehen Sie heute?

Knobel: Bei rund 42 Prozent. Wir haben in dieser Hinsicht deutliche Fortschritte gemacht, und das ist für mich das Entscheidende.

ZEIT: Sie kennen Friedrich Merz schon lange. Glauben Sie, dass das Land jetzt in besseren Händen ist, als es das bei Olaf Scholz war?

Knobel: Ja, das glaube ich. Während der Ampelkoalition unter der Führung von Olaf Scholz wurden in den vergangenen Jahren zu wenig notwendige Entscheidungen getroffen.

ZEIT: Friedrich Merz hat aber gerade viele Entscheidungen getroffen, die er blockiert hatte, als Teile der Ampel sie gerne durchsetzen wollten, etwa die Schuldenbremse zu lösen.

Knobel: Es bringt nicht viel, darüber zu diskutieren. Wir müssen nach vorne blicken. Es geht darum, wie wir das Land wieder fit bekommen. Und dazu hätten früher Entscheidungen getroffen werden müssen, um eine echte Wachstumsdynamik zu schaffen. Ich glaube an Europa, ich glaube an unser Land und dass wir mit Pragmatismus, Sachlichkeit und einem guten Instinkt für die relevanten Themen weiterkommen.

Und ich denke, dass Herrn Merz diese Charakteristika auszeichnen. Wird das einfach? Nein, weil er eine Koalition mit der SPD zu führen hat, in der es auch unterschiedliche Meinungen zu verschiedenen Themen gibt.

ZEIT: Die Koalition plant, die Abschreibungsmöglichkeiten auszuweiten und später die Unternehmensteuer zu senken plus Industriestrompreis und weniger Bürokratie. Reicht das?

Knobel: Es kommt hier nicht auf die ein oder andere Maßnahme an. Entscheidend ist aus meiner Sicht, dass wir jetzt eine handlungsfähige und entscheidungsfähige Regierung haben. Man muss auch nicht mit jeder Entscheidung einverstanden sein. Es kann nicht immer nur nach den Wünschen einzelner Unternehmen oder Grup-

pen gehen. Es wird immer Gruppen geben, die von einzelnen Maßnahmen stärker oder weniger profitieren. Aber man muss wissen, wo es langgeht. Was uns unter der Vorgängerregierung geblüht hat, war die fehlende Planbarkeit bei bestimmten Fragestellungen. Wie lange haben wir allein über den Industriestrompreis diskutiert?

ZEIT: Wie wichtig ist der für Henkel?
Knobel: Ich bin gegen Subventionen über eine längere Zeit, Unternehmen müssen aus eigener Kraft und nicht mit staatlicher Unterstützung mit Problemen umgehen können. Das gilt auch für uns. Der Industriestrompreis ist aus meiner Sicht für eine Übergangszeit notwendig, um den Unternehmen die Möglichkeit zu geben, die Transformation zu einer klimaneutralen Pro-

duktion zu vollziehen und dabei wettbewerbsfähig zu bleiben.

ZEIT: Was würde es bedeuten, wenn der Industriestrompreis nicht käme? Er könnte an den EU-Beihilferegeln scheitern.

Knobel: Unser Geschäft ist nicht sehr energieintensiv, von unseren Herstellungskosten entfallen nur zwei bis drei Prozent auf Energie. Bei der Chemieindustrie insgesamt, auch bei unseren Zulieferern wie zum Beispiel der BASF, ist das allerdings ganz anders. Also wären wir indirekt betroffen.

ZEIT: Was heißt das konkret?

Knobel: Wenn wir den Industriestrompreis nicht einführen, wird sich zum Beispiel die Abwanderung von energieintensiven Produktions-

anlagen aus Deutschland oder Europa weiter beschleunigen. Und dann ist das Know-how weg. Deswegen wäre es fatal, wenn die Politik noch länger wartet und das Thema in die Zukunft verschiebt: Irgendwann gibt es dann hierzulande einfach keine Leute mehr, die sich mit diesen Prozessen auskennen. Die sind dann irgendwo in Asien oder im Nahen Osten oder in Osteuropa. Dann können wir später nicht sagen: Jetzt haben wir bessere Rahmenbedingungen geschaffen, ihr könnt alle wieder zurückkommen. Das wird nicht funktionieren.

ZEIT: Die deutsche Automobilindustrie steckt in einer tiefen Krise. Sie ist für Sie ein wichtiger Kunde. Was bedeutet das für Sie?

Knobel: Ich möchte nicht die Entwicklung in einzelnen Ländern kommentieren, denn wir arbeiten mit allen Automobilherstellern weltweit zusammen. Von 150 weltweit gefertigten Autos stecken in 140 Autos Klebstofftechnologien von Henkel. Das ist ein riesiger Markt für uns – und die E-Mobilität eröffnet uns neue Wachstumspotenziale. Während wir bei Autos mit herkömmlichen Antrieben ein Umsatzpotenzial von etwa 100 Euro pro Fahrzeug haben, ist dies bei einem elektrobetriebenen Fahrzeug mit deutlich über 200 Euro mehr als doppelt so hoch. Die Transformation dieser Branche birgt für uns demnach mehr Chancen als Risiken.

ZEIT: Sie haben vergangenes Jahr unter Berufung auf höhere Gewalt Klebstofflieferungen an die Automobilindustrie ausgesetzt, weil China die Lieferung des Minerals Antimon blockierte. Wie groß ist Ihre Abhängigkeit von chinesischen Rohstofflieferungen?

Knobel: Die Jahre 2021 und 2022 haben uns gelehrt, dass die globalen Lieferketten schon ein sehr, sehr komplexes Geflecht sind. Wenn da nur Kleinigkeiten schiefgehen, kann das die gesamte Kette durcheinanderbringen. Uns hilft auch da unser Ansatz, vor Ort zu produzieren und dort auch zum größten Teil die Rohstoffe zu beschaffen. Natürlich gibt es Abhängigkeiten von Rohstoffen, die aus anderen Regionen kommen können, bevor sie weiterverarbeitet werden. Es ist uns jedoch bisher immer gelungen, Lösungen zu finden, wenn ein Rohstoff temporär nicht verfügbar war – das war auch bei Antimon der Fall. Hinzu kommt: China weiß selbst um die gegenseitige Abhängigkeit bei den Handelsbeziehungen.

ZEIT: Es kann auch sein, dass China selbst zum Aggressor wird und Anlass für Sanktionen gibt. Haben Sie Pläne in der Schublade für den Tag, an dem China Taiwan angreift?

Knobel: Natürlich bereiten wir uns auf die unterschiedlichsten Szenarien vor. Wir hatten auch einen Pandemie-Plan in der Schublade.

ZEIT: Was würden Sie tun in dem Taiwan-Fall?

Knobel: Darüber will ich jetzt nicht spekulieren. Aber fest steht: In diesem Szenario gäbe es viel wichtigere Fragen als jene, was Henkel dann tut.

ZEIT: Sie stecken im größten Konzernumbau der Henkel-Geschichte und haben schon knapp 3.700 Stellen gestrichen. Werden noch mehr wegfallen?

Knobel: Wir haben alle unsere Konsumentengeschäfte unter einem Dach, dem der Henkel Consumer Brands, zusammengebracht. Vorher hatten wir ein eigenes Beauty-Care-Geschäft und ein Wasch- und Reinigungsmittelgeschäft. Die waren komplett getrennt voneinander, mit eigenem Vertrieb, eigenem Marketing, eigener Forschung, eigener Produktion. Die erste Phase, bei der wir Vertrieb und Marketing zusammengelegt haben, wurde 2024 abgeschlossen. In der zweiten Phase geht es um die Produktionswerke und Lieferketten. Ich bin zuversichtlich, dass wir die Transformation Ende 2025 abgeschlossen haben werden und dann auch keine weiteren Stellenstreichungen nötig sind. Wir haben geliefert und blicken nun nach vorne. Das ist sowohl für unsere Mitarbeiter wichtig als auch für den Kapitalmarkt.

ZEIT: Wie erklären Sie sich dann, dass der Kapitalmarkt Ihre Konkurrenten Unilever und Beiersdorf besser bewertet? Henkel hat seit Ihrem Amtsantritt vor fünf Jahren an Wert verloren, die Konkurrenten haben hinzugewonnen.

Knobel: Wir sind ja noch mitten in der Transformation. Das braucht Zeit. Hinzu kommen die schon erwähnte Trennung von unserem Russlandgeschäft und unsere umfassenden Portfoliomaßnahmen im Zuge des Zusammenschlusses unserer Konsumgütergeschäfte. Insgesamt haben wir so etwa zwei Milliarden Euro Umsatz aus dem Portfolio herausgenommen. Dennoch haben wir in den letzten zwei Jahren sehr starke Ergebnisse geliefert: mit höherem organischem Wachstum und steigender Marge. Allein in den letzten beiden Jahren stieg der Gewinn je Aktie um jeweils mehr als 20 Prozent.

ZEIT: Als CEO müssen Sie sich um die Zukunft kümmern. Was werden Waschmittel und Klebstoffe in zehn Jahren können, das man sich heute nicht vorstellen kann?

Knobel: Die Klebstoffe haben in den vergangenen Jahren gezeigt, dass sie in der Lage sind, Industrien und Technologien zu revolutionieren. So viele Dinge, die früher geschraubt oder geschweißt wurden, werden heute geklebt. Zum Beispiel in Autos oder Flugzeugen. Wir arbeiten aber auch an sogenannten De-Bonding-Technologien, mit denen man Klebeverbindungen später sauber trennen kann – um die Rohstoffe wiederverwerten zu können.

ZEIT: Heißt: Statt zu dübeln, werden wir unsere Bilder und Regale künftig an die Wand kleben?

Knobel: Auch das ist selbstverständlich möglich.

ZEIT: Herr Knobel, Sie sind seit 30 Jahren bei Henkel. Heißt das, Sie waschen Ihre Wäsche seit drei Jahrzehnten mit Persil?

Knobel: In unserer Familie sicherlich schon viel länger. Denn auch meine Mutter hat schon mit Persil gewaschen. Ich wechsle das Waschmittel aber von Berufs wegen immer mal wieder. Denn wenn wir neue Produkte entwickeln und auf den Markt bringen, möchte ich mir schon im Vorfeld selbst ein Bild machen.

ZEIT: Sie testen jeden neuen Pritt-Stift?

Knobel: Jetzt übertreiben wir es mal nicht.

Das Gespräch führte
Heena Grabitz und Roman Pletter