

A close-up portrait of Carsten Knobel, CEO of Henkel. He is a middle-aged man with grey hair and a beard, wearing glasses and a dark suit jacket over a light blue shirt. He is looking slightly to the right of the camera with a thoughtful expression. The background is a soft, out-of-focus grey.

Selbstzufrieden:
Henkel-CEO
Carsten Knobel
sieht stets
das Positive

**„WIR HABEN
SEHR GUTE IDEEN
FÜR AKQUISITIONEN“**

von Eva Buchhorn und Isabell Hülsen

Henkel-CEO Carsten Knobel hat den Konzern umgebaut, Sparten zusammengelegt und schwache Marken verkauft – dem chronisch enttäuschenden Aktienkurs hat all das bisher nicht geholfen. Mit der Suche nach Übernahmeobjekten will er jetzt die nächste Stufe zünden.



der Ausgabe der Vorzugsaktien für familienfremde Anleger geöffnet. Gemessen an der Aktienrendite hat sich Henkel über die vergangenen 25 Jahre aber schlechter entwickelt als die Konkurrenz. Wir fragen uns: Was will Henkel eigentlich an der Börse?

Carsten Knobel: Für den Börsengang gab es damals gute Gründe. Das Unternehmen wollte Zugang zu Kapital, um die Internationalisierung zu beschleunigen. Henkel ist heute ein Weltkonzern. Ohne den Gang an die Börse wäre das nicht möglich gewesen.

Den unternehmerischen Zielen der Familie Henkel mag das geholfen haben. Den Anlegern weniger. Hätten sie ihr Geld vor 25 Jahren zum Beispiel in Aktien von Unilever investiert, einem von Henkels wichtigsten Wettbewerbern im Konsumgütergeschäft, hätten sie die doppelte Aktienrendite einfahren können.

Seit Börsengang 1985 war die durchschnittliche jährliche Gesamtrendite der Henkel-Aktie besser als die des Dax. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass bei mehrheitlich im Familienbesitz befindlichen Unternehmen nicht nur die Aktienperformance zählt.

Dem Druck der Börse muss sich Henkel trotzdem stellen, und in Ihrer Amtszeit hat der Kurs sogar um rund ein Viertel nachgelassen. Zum Wohle der Investoren haben Sie zuletzt die Dividende erhöht und bereits das zweite Aktienrückkaufprogramm innerhalb von vier Jahren gestartet. Auf uns wirkt das ein wenig verzweifelt.

Ich habe den CEO-Posten übernommen, um Henkel voranzubringen, und die Ergebnisse können Sie heute bereits sehen. Wir haben uns neue strategische Prioritäten und ambitionierte Ziele gesetzt und bislang alles geliefert, was wir angekündigt haben. Wir wachsen seit 2020 im Durchschnitt organisch um knapp 5 Prozent. Das ist deutlich mehr als in den Jahren vor meinem Amtsantritt. Wir haben 2023 den Gewinn um 20 Prozent pro Aktie gesteigert und 2024 um 25 Prozent. Und das unter sehr schwierigen Bedingungen. Wir mussten zum Beispiel die Covid-Pandemie und den Verkauf unseres milliarden-

Carsten Knobel (56), seit Januar 2020 CEO beim Konsumgüter- und Klebstoffkonzern Henkel aus Düsseldorf, hat im Januar 2025 ein Dienstjubiläum gefeiert, das nicht mehr viele Topmanager vorweisen können: Er arbeitet seit 30 Jahren für dasselbe Unternehmen. 1995 startete der Betriebswirt und Chemieingenieur als Assistent des Entwicklungsvorstands, 2012 wurde er Finanzvorstand. Seit Übernahme des Chefpostens hat Knobel Henkel einen großen Umbau verordnet: Die Wasch- und Reinigungsmittel (Persil, Perwoll) legte er mit dem schwächelnden Kosmetikgeschäft (Schwarzkopf, Syoss) zur neuen Konsumentensparte zusammen. Er verkaufte margenschwache Marken im Wert von einer Milliarde

Euro. Und er strich mehr als 2000 Stellen. Doch am Kapitalmarkt verfangen Knobels Maßnahmen bislang nicht, im Gegenteil. Die Aktie notiert, gemessen an der Bestmarke von knapp 130 Euro vor ziemlich genau acht Jahren, auf halber Höhe. Der Börsenwert des Konzerns, dessen stimmberechtigte Stammaktien zu knapp 62 Prozent der Großfamilie Henkel gehören, liegt nur noch bei rund 29 Milliarden Euro. Grund genug nachzufragen, wie Knobel die notorische Kursschwäche beheben will. Der Henkel-CEO empfängt an einem Freitag im Juli auf der Vorstandsetage des Stammwerks in Düsseldorf-Holthausen und strahlt Bestlaune aus. **manager magazin: Herr Knobel, vor fast 40 Jahren hat sich Henkel mit**

schweren Russlandgeschäfts sowie massive Kostensteigerungen verkraften.

Den Aktienrückkauf haben Sie am 11. März angekündigt. Trotzdem rutschte der Kurs an dem Tag um 10 Prozent ab, weil Sie verkündeten, dass Sie einen leichten Umsatzrückgang im ersten Quartal erwarten. Es muss Sie doch beunruhigen, wie nervös die Anleger auf Henkel blicken.

Es stimmt, 2025 sind wir nicht ganz so gut gestartet, was die Aktienkursperformance angeht. Wir brauchen noch Zeit, aber wir sind auf dem richtigen Weg. Ich gehe davon aus, dass der Kapitalmarkt das mittelfristig auch honoriert. Seit dem von mir angestoßenen Konzernumbau stehen unsere Geschäfte auf zwei etwa gleich großen Säulen mit jeweils rund 11 Milliarden Euro Umsatz, attraktiven Marktpositionen und Margen: dem Klebstoff- und dem Konsumgütergeschäft. Bei den Klebstoffen sind wir Weltmarktführer, zweieinhalbmal so groß wie der nächste Wettbewerber. Unsere Umsatzrendite liegt bereinigt bei überdurchschnittlichen 16,6 Prozent. Das ist erstklassig.

Den Wert der Klebstoffe könnten Sie mit einer Verselbstständigung der Sparte besser herausstellen. Kritiker fordern den Schritt seit Jahren. Bislang sperrte sich die Familie. Nun prüfen Sie in Deutschland und ausgewählten großen Ländern eigene rechtliche Einheiten für beide Sparten. Kündigt sich da eine Aufspaltung durch die Hintertür an?

Nein. Der Anlass für die von Ihnen genannte Prüfung ist die Umstellung des Unternehmens auf die SAP-Software S/4Hana. Unsere aktuelle Aufstellung macht uns krisenresistent. Mit den Konsumgütern schützen wir uns gegen die konjunkturellen Schwankungen im Industrie-geschäft. Das heißt nicht, dass die

Stille Macht:

Simone Bagel-Trah führt als Vertreterin der Eigentümerfamilie den Aufsichtsrat und den Gesellschafterausschuss, das wichtigste Entscheidungsgremium bei Henkel



gegenwärtige Konzernorganisation für immer so bleiben muss. Wir erwägen ein gewisses Maß an Selbstständigkeit in ausgewählten Konzerneinheiten. Da spielt auch die Frage hinein, ob damit die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen oder bestimmte Akquisitionen einfacher darstellbar sind. Aber es steht ganz sicher keine Aufspaltung an. **Verstehen wir Sie richtig: Sie wollen auf Einkaufstour gehen? Ihr letzter Milliardenzukauf – die US-Waschmittelmarke The Sun für 3,2 Milliarden Euro – ist neun Jahre her.**

Henkel hat hohe Barmittel, die dank des Konzernumbaus weiter gewachsen sind. Wir sind netto so gut wie schuldenfrei, wir verfügen über einen sehr hohen Free Cashflow. Und wir nutzen unsere Spielräume. Wir haben allein in den vergangenen zwei Jahren in beiden Unternehmensbereichen Akquisitionen im Wert von fast

2 Milliarden Euro getätigt. Beide Sparten von Henkel sind gut aufgestellt, um zusätzliches Geschäft aufzunehmen. Wir haben sehr gute Ideen für weitere Akquisitionen und arbeiten mit Nachdruck daran. Aber es braucht immer zwei Parteien für eine Transaktion: einen Käufer und einen Verkäufer. Ich denke, dass wir in diesem Jahr noch weitere Zukäufe sehen werden.

Die Klebstoffsparte, eigentlich Ihr stärkeres Geschäft, hatte zuletzt viele Abgänge zu verkraften. Nach dem Abschied von Spartenchef und Konzernvorstand Jan-Dirk Auris Anfang 2023 verabschiedete sich die Mehrzahl der ersten Führungsebene und weitere Manager auf der zweiten Ebene. Führt aktuell das beste Team oder diejenigen, die eben noch da sind?

Zunächst einmal: Wir haben 2024 im Klebstoffbereich das ➤

höchste betriebliche Ergebnis in der Historie von Henkel erzielt. Das Team ist also sehr erfolgreich. Dass Menschen sich entscheiden, ihre Karriere anderswo fortzusetzen, kommt in den besten Unternehmen vor. Mark Dorn, der nun den Bereich leitet, hat gemeinsam mit mir und Personalvorständin Sylvie Nicol ein schlagkräftiges Führungsteam aufgestellt.

Pernille Olsen, Amerikachefin der Klebstoffsparte, ist seit Juli auch weg, sie hat nur dreieinhalb Jahre bei Henkel durchgehalten.

Frau Olsen hat ein Angebot bekommen, den Vorstandsvorsitz bei Faerch A/S zu übernehmen, einem Milliardenkonzern in ihrem Heimatland Dänemark. Das zeigt, wie stark unser Team ist.

Kritiker sagen, die Rolle sei von Anfang an zu groß für sie gewesen, aber Ihre Aufsichtsratsvorsitzende Simone Bagel-Traha habe unbedingt eine Frau haben wollen.

Wir hätten Pernille Olsen gern gehalten, manchmal nimmt die Lebensplanung andere Wege.

Henkels Problemzone ist die Konsumgütersparte, deren Umsatz zuletzt geschrumpft ist. Von margschwachen Marken haben Sie sich getrennt, es bleiben Klassiker wie Persil, Pril und Perwoll. Ist das Portfolio zu bodenständig, um daraus noch eine aufregende Börsenstory zu stricken?

Bei unseren Top-Ten-Marken, die jetzt mittlerweile mehr als 50 Prozent des Umsatzes ausmachen, haben wir 2024 nicht nur ein sehr starkes organisches Umsatzwachstum geliefert, sondern auch eine Steigerung der Absatzmengen erzielt, die der Kapitalmarkt ja zu Recht einfordert.

Sie verschweigen, dass es in den Jahren zuvor immer wieder Absatzprobleme gab und Sie den Umsatz nur über Preissteigerungen halten konnten. Das funktioniert aber auf Dauer nicht.

Wir mussten in den vergangenen Jahren höhere Preise durchsetzen, um die außergewöhnlichen Kostensteigerungen auszugleichen. Das ging zu Lasten der Absatzmengen. Jetzt konzentrieren wir uns auf starke Marken aus den Kategorien Wasch- und Reini-

„Wir erwägen ein gewisses Maß an Selbstständigkeit in ausgewählten Konzerneinheiten. Aber es steht ganz sicher keine Aufspaltung an.“

gungsmittel und Haar, wo die Konsumenten auch bereit sind, für innovative Produkte einen entsprechenden Preis zu zahlen.

Beiersdorf-CEO Vincent Warnery sagt: Wir wollen das beste Hautpflegeunternehmen der Welt werden. Solche Ambitionen kommen Ihnen nicht über die Lippen, oder?

Wollen wir jetzt zusammen eine Strategie entwickeln?

Das überlassen wir selbstverständlich Ihnen. Wir suchen einfach nur nach der Henkel-Vision, mit der das Unternehmen wieder begeistern will.

Dann schauen Sie doch mal auf unsere Nachhaltigkeitsstrategie. Wir planen, bis 2045 über die gesamte Wertschöpfungskette klimaneutral zu produzieren. Und wir liefern unseren Kunden Lösungen für eine verschärfte Umweltschutzregulierung in der EU und darüber hinaus. Wir entwickeln zum Beispiel in der Klebstoffsparte innovative Wege, um mehrlagige Verpackungen oder Batteriezellen in ihre ursprünglichen Materialien zu trennen, um sie wiederverwerten zu können. Das nennt sich Debonding und ist eine wichtige Voraussetzung für die Kreislaufwirtschaft. Mit solchen Lösungen helfen wir unseren Kunden in vielen Industrien bei der grünen Transformation.

Dann erschien es uns umso sinnvoller, Ihre ganze Innovationskraft auf die Klebstoffe zu konzentrieren und das Konsumentengeschäft abzugeben, zum Beispiel an einen Private-Equity-Investor.

Wenn wir das für richtig hielten, hätten wir uns die Zusammenlegung der Sparten sparen können. Mit anderen Worten: Das ist nicht geplant.

Wie bringen Sie Innovation in das Geschäft mit den Konsumgütern? Eine neue Haarcoloration oder eine neue Formel für Perwoll können doch nicht alles sein.

Auch auf solche Innovationen sind wir stolz, es ist unser Geschäft. Aber uns treibt auch hier der Anspruch der Nachhaltigkeit. Wir entwickeln dieses Thema mit unseren starken Marken.

Die vegane Wasch- und Reinigungsserie Love Nature mit 100 Prozent recycelten Verpackungen haben Sie nach nur drei Jahren Ende 2023 leise wieder eingestellt.

Daraus haben wir gelernt. Love Nature war ein Nischenprodukt, wir fokussieren uns jetzt bei Nachhaltigkeit ganz auf den Massenmarkt und unsere starken Marken wie Perwoll und Persil und erreichen damit mehr für den Schutz der Umwelt.

Was haben Sie denn falsch gemacht bei Love Nature? Der Erfolg von Frosch zeigt, dass Öko-Branding auch im Massenmarkt funktioniert.

Es gehört zum unternehmerischen Risiko, Dinge auszuprobieren. Manche sind erfolgreich, andere nicht. Dann muss man diese Projekte auch wieder stoppen. Und es gibt unterschiedliche Firmen, jeder hat unterschiedliche Stärken und ein unterschiedliches Portfolio. Das macht den Vergleich mit einzelnen Unternehmen oder einer einzelnen Marke schwierig. Wir gehen

einen anderen Weg.

Nachhaltige Produkte sind in der Herstellung teurer, können Sie die Kosten an die preissensiblen Konsumenten weitergeben?

Wir versuchen, vereinfacht gesagt, eine Paketlösung anzubieten. Wenn wir zum Beispiel eine neue Enzymtechnologie bei Perwoll oder Persil einführen, kombinieren wir dabei mehr Leistung mit Nachhaltigkeitsaspekten, also eine bessere Waschleistung auch bei niedrigen Temperaturen. Das ist das Ziel unserer sogenannten Valorisierungsstrategie, also mehr Wert für die Kunden zu schaffen und sie damit zu überzeugen, mehr für das Produkt zu bezahlen.

Manchmal traut sich Henkel an Experimente heran. 2019 hat das Unternehmen auf der Consumer Electronics Show in Las Vegas unter dem Namen SalonLab&Me ein „hyperpersonalisiertes Haaranalyzesystem“ vorgestellt, das den Salons ein „spannendes neues Geschäftsmodell“ in Aussicht stellt. Wie viele Salons nutzen das System denn bereits – und erfüllt der Erfolg Ihre Erwartungen? Der SalonLab Smart Analyzer ist ein sehr gutes Beispiel einer technologischen Innovation. Mit einem Infrarotsensor kann der Friseur die innere Haarstruktur analysieren und auf dieser Basis das perfekte Pflegeprodukt anbieten. Wir haben den Analyzer bisher an rund 4000 Salons verkauft, und das Feedback, das wir bekommen, ist sehr gut. Wir sind damit sehr zufrieden.



Evergreen:
Carsten Knobel
arbeitet seit
30 Jahren für
Henkel, seit
2020 als CEO

Herr Knobel, Sie sitzen zusätzlich zu Ihrem Job bei Henkel in den Aufsichtsgremien von Lufthansa und Kühne. Lastet Sie Henkel nicht aus?

In den Lufthansa-Aufsichtsrat bin ich bereits 2018 eingetreten, da war ich hier noch Finanzvorstand. Der Verwaltungsratsposten bei Kühne kam Anfang 2023 dazu. Die Arbeitsbelastung aus beiden Ämtern kann ich sehr gut mit meinen Aufgaben bei Henkel in Einklang bringen. Wäre dem nicht so, würde ich sofort das Gespräch mit Simone Bagel-Trah suchen. Oder sie mit mir.

Ihre Ambition auf das Präsidentenamt beim Verband der Chemischen Industrie haben Sie im vergangenen Jahr nach einer Intervention der Eigentümerfamilie begraben müssen ...

... es war eine gemeinsame Entscheidung von Frau Bagel-Trah und mir, meine

Kraft voll auf Henkel zu konzentrieren und in diesen herausfordernden Zeiten nicht auch noch die neben der Autoindustrie wichtigste deutsche Industrie zu repräsentieren.

Die Amtszeit des aktuellen Vorsitzenden, Covestro-CEO Markus Steilemann, ist nicht in Stein gemeißelt. Lösen Sie ihn dieses Jahr ab?

Herr Steilemann ist vor neun Monaten für weitere zwei Jahre gewählt worden. Mehr habe ich dazu nicht zu sagen.

Zu den Eigentümlichkeiten von Henkel gehört, die Dauer der Vorstandsverträge nicht zu veröffentlichen. Mit einem Drei- und einem Fünfjahresvertrag wären Sie Ende Juli 2025 bei der Hälfte Ihrer laufenden Amtsperiode. Ein Fünftel Ihrer langfristigen variablen Vergütung ist vom relativen Total Shareholder Return abhängig, also dem Vergleich mit Wettbewerbern. Reicht Ihnen die verbleibende Zeit, um die Anleger von Ihrer Mission zu überzeugen?

Wir können die Kursperformance nicht direkt steuern, aber wir können die richtigen Voraussetzungen dafür schaffen, dass der Aktienkurs den Wert des Unternehmens widerspiegelt. Ich werde mich in den kommenden Jahren mit unserem Team mit aller Kraft dafür einsetzen, dass uns das auch gelingt. ▀

Das Interview führten die mm-Redakteurinnen Eva Buchhorn und Isabell Hülsen.

„Wir brauchen noch Zeit, aber wir sind auf dem richtigen Weg. Ich gehe davon aus, dass der Kapitalmarkt das mittelfristig auch honoriert.“