

Herr Knobel, die schlechte Konsumstimmung macht Henkel zu schaffen. Sie planen in diesem Jahr nur mit einem Wachstum von einem bis drei Prozent. Müssen Sie nach dem Ausbruch des Irankriegs selbst diese kleine Wachstumsprognose bald wieder kassieren?

Unsere Ausgangsposition ist gut, Henkel ist auch 2025 weiter gewachsen. Aber die Konsumstimmung und die Industrienachfrage sind derzeit schwach. Wir haben deshalb breitere Spannen in unseren Umsatzprognosen gewählt. Als wir sie Ende Januar aufgestellt haben, waren bereits gewisse Unsicherheiten darin abgedeckt – auch wenn zu diesem Zeitpunkt der Irankrieg noch nicht absehbar war. Wir hoffen natürlich, dass dieser Krieg nicht das ganze Jahr über andauern wird. Dann müssten wir die Situation neu bewerten.

Ab wann wird es für Sie kritisch?

Das hängt mit vielen verschiedenen Faktoren zusammen. Unser Geschäft in der Region ist in Relation zu unserem globalen Geschäft nicht so groß. Wir erzielen im Mittleren Osten etwa fünf Prozent unseres Gesamtumsatzes. Die Auswirkungen auf die Lieferketten wiegen schwerer, weil die Straße von Hormus auch wichtig für die Anbindung nach Asien ist.

Wie sehr trifft Sie der steigende Ölpreis?

Wir sind kein energieintensives Unternehmen, deswegen hat der Ölpreis weniger direkten Einfluss.

Auf Ihre Zulieferer wie BASF schon.

Ja. Die steigenden Kosten treffen uns erst in der zweiten, dritten oder vierten Ableitung, also bei der Verfügbarkeit und Preisen von Materialien oder in den Lieferketten. Natürlich beunruhigt mich die Situation. Aber wir haben von Anfang an ein gut funktionierendes Krisenmanagement etabliert. Aktuell liegt unser Fokus darauf, die Sicherheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Region sicherzustellen.

Wird der Irankrieg zu Preiserhöhungen bei Henkel führen?

Wie schon gesagt, trifft der Ölpreis unsere Zulieferer und auch die Logistikunternehmen teilweise stark. Diese geben einen Teil ihrer gestiegenen Kosten an uns weiter.

BASF hat den Preis für einige Chemikalien bereits um 30 Prozent erhöht. Geben Sie derartige Preiserhöhungen dann weiter?

Wenn sich unsere Herstellkosten drastisch erhöhen, müssen wir diese Kosten weitergeben. Ich habe aus der Vergangenheit gelernt: Es hilft nicht, mit Preiserhöhungen zu lang zu warten. Man kommt umso stärker unter Druck, je später man reagiert.

Sie haben in den vergangenen Jahren die Preise bereits deutlich erhöht und so den Umsatz stabil gehalten. Stoßen Sie nicht langsam an ein Limit, ab dem Konsumenten nicht bereit sind, mehr zu zahlen?

Wenn Sie den Kunden oder die Kundin davon überzeugen wollen, mehr zu bezahlen, müssen Sie einen nachvollziehbaren Vorteil bieten. Das schaffen wir durch Innovationen. Daran arbeiten wir sehr intensiv. Im Konsumgütergeschäft ebenso wie im Klebstoffgeschäft.

Lösen Sie das Markenversprechen wirklich noch ein? Die Konsumenten kaufen zunehmend Handels- und Eigenmarken und sind damit

Studien zufolge sehr zufrieden.

Wir wissen aus früheren Krisen, dass sich die Marktanteile dann in Richtung der Handelsmarken verschieben. Die Menschen müssen dann eher Kompromisse machen. Trotzdem gibt es zu Markenprodukten wie Persil oder Schwarzkopf eine große Loyalität. Die Produkte werden vielleicht etwas sparsamer verwendet, aber weiter gekauft. Oder die Kunden kehren zu ihrer vertrauten Marke zurück, sobald sie sich das wieder leisten können.

Sind im Konsumentengeschäft denn noch bahnbrechende Neuerungen möglich?

Natürlich. Wir haben zum Beispiel eine neue Formulierung für Perwoll entwickelt, die der Faser sowohl Farbe als auch Qualität zurückgibt. Wir sehen bei Perwoll seit dem Launch zweistellige Wachstumsraten und können gleichzeitig das Preisniveau anheben. Wir haben auch weitere Innovationen für unser Waschmittel entwickelt. Dabei entfernen spezielle Enzyme beim Waschen Ablagerungen in der Maschine, die sonst unangenehme Gerüche produzieren können.

Sie haben kürzlich in den USA die Haarpflegemarke „Not your Mother's“ zugekauft. Auch an der Premium-Haarpflegemarke Olaplex sollen Sie Interesse haben.

Ich kommentiere keine Gerüchte. Aber wie gesagt, schauen wir uns alles an, was in den für uns interessanten Märkten möglicherweise zum Verkauf steht.

Wird Henkel nur noch dank Zukäufen weiterwachsen, wenn das Kerngeschäft unter Druck ist? Der Konzernumsatz ist 2025 um nicht mal ein Prozent gewachsen.

Ganz klar nein. Unsere mittelfristige Ambition ist es, organisch, also aus eigener Kraft, zwischen drei und vier Prozent zu wachsen. Wir stärken uns zusätzlich über Akquisitionen.

Das ist etwas, das Sie in den vergangenen Jahren kaum getan haben. Das wurde Ihnen von Analysten immer wieder vorgeworfen.

Es stimmt, dass wir in den vergangenen zehn Jahren weniger zugekauft haben als in der Vergangenheit. Das ändern wir jetzt, wie unsere Ankündigungen aus den letzten Wochen und Monaten zeigen. Neben „Not your Mother's“ sind wir dabei, im Klebstoffbereich ATP Systems und die Stahl-Gruppe zu übernehmen. Allein diese drei Akquisitionen stehen für etwa 1,2 Milliarden Euro an zusätzlichem Umsatz. Und natürlich bringen sie attraktives Wachstumspotenzial für beide Bereiche.

Carsten Knobel

„Es hilft nicht, mit Preiserhöhungen zu lange zu warten“

Der Henkel-Chef will auch durch den Iran-Krieg gestiegene Kosten weitergeben, obwohl das Konsumklima mau ist – und die Aktie belastet.

”

Wenn sich unsere Herstellkosten drastisch erhöhen, müssen wir diese Kosten weitergeben.



Henkel

Vita

Der Manager Carsten Knobel (57) ist seit Januar 2020 Vorstandschef von Henkel. Zuvor war er rund acht Jahre lang Finanzvorstand, bei Henkel ist Knobel bereits seit mehr als 30 Jahren. Er hat Betriebswirtschaftslehre und Technische Chemie in Berlin studiert. Knobel sitzt im Aufsichtsrat der Lufthansa und im Verwaltungsrat der Kühne Holding. Dazu ist er Vizepräsident des Verbands der Chemischen Industrie (VCI).

Das Unternehmen Der Düsseldorfer Dax-Konzern Henkel ist bekannt für sein Konsumgütergeschäft mit den prominenten Marken Persil, Pril oder Schwarzkopf. Etwas mehr als die Hälfte seiner 20,5 Milliarden Euro Umsatz macht Henkel mit seinen Klebstoffen, die vor allem in der Industrie eingesetzt werden. Hier gilt Henkel als Weltmarktführer.

An der Börse wird das nicht wertgeschätzt. Trotz der Zukäufe ging es für den Kurs der Henkel-Aktie zuletzt abwärts. Das Jahr 2025 hat die Aktie mit einem Minus von fast 18 Prozent beendet, während der Dax um 23 Prozent gestiegen ist. Wie erklären Sie sich das?

Im Jahr 2024 haben wir unsere direkten Wettbewerber und den Dax übertroffen. 2025 hatten wir kein gutes Jahr, was die Performance unserer Aktie angeht. Anfang 2026 ist unsere Aktie dann erst um rund 20 Prozent gestiegen, und wir hatten uns deutlich besser als der Dax und die Konkurrenz entwickelt. Durch den Irankrieg sind wir jetzt mit in eine Abwärtsspirale gezogen, unter der bestimmte Branchen und die Märkte insgesamt leiden.

Wie wollen Sie das Problem konkret angehen?

Wir sprechen mit Analysten und Investoren, um sie von unserer Wachstumsstory zu überzeugen. Und dafür müssen wir weiterhin Ergebnisse liefern.

Mit einem Wachstum des Konzerns von 0,9 Prozent dürfte das schwierig werden.

Natürlich sind solche Wachstumsraten nicht das, was ich mir vorstelle. Und es spiegelt auch nicht unsere mittelfristige Ambition wider, nach der wir drei bis vier Prozent jährlich wachsen wollen. Aber wir haben deutliche Fortschritte und Ergebnisse vorzuweisen. Die Zusammenlegung unseres Haarpflegegeschäfts mit dem Waschmittelgeschäft zu einem Konsumgüterbereich haben wir ein Jahr früher abgeschlossen als geplant und konnten 540 Millionen Euro an Synergien heben. Wir haben die Bruttomarge um mehr als zehn Prozentpunkte gesteigert. Das ermöglicht uns, mehr in das Geschäft und Innovationen zu investieren. Und das führt

auch zu einer deutlich gestiegenen Umsatzrendite. Wir müssen aktuell mit einem schwachen Konsumklima zurechtkommen. Aber wir sind strategisch auf dem richtigen Weg. Und das zählt.

Sie haben auch durch Aktienrückkaufprogramme versucht, den Kurs zu stabilisieren. Mittlerweile liegen Sie bei einer Eigenbestandsquote von 14 Prozent, das ist außergewöhnlich hoch. Wie weit wollen Sie sich selbst noch aufkaufen?

Für den Eigenbestand gibt es Grenzen, die wir kennen. Wir haben den Aktienrückkauf gezielt eingesetzt. Für uns gibt es in der Kapitalallokation drei Möglichkeiten: Erstens, wir schütten Dividenden an unsere Aktionäre aus, und das tun wir. Zweitens, wir investieren in unser Unternehmen, in Anlagen, Produktionen und Übernahmen. Auch das tun wir. Drittens, wir starten ein Aktienrückkaufprogramm. Wir hatten diese Option gewählt, als der Kurs entsprechend niedrig war und wir keine anderen Geschäfte akquiriert haben. Das ändert sich jetzt. Von der angekündigten Höhe von einer Milliarde Euro für den Rückkauf haben wir bereits 900 Millionen umgesetzt. In den nächsten Wochen wird unser Aktienrückkaufprogramm beendet sein. Unser Fokus ist, in die Geschäfte zu investieren.

Werden Sie an der Börse überproportional abgestraft? Im Zuge einer drohenden KI-Blase hatten viele Anleger bis zum Irankrieg viele verstärkt auf vermeintlich defensive Anlagen wie Konsumgüterunternehmen gesetzt.

Meine Aufgabe ist es, das Unternehmen zu managen und nicht den Aktienkurs. Es macht keinen Sinn, kurzfristige Markttrends und Kursentwicklungen zu kommentieren – oder sich darüber zu beschweren.

Andere Dax-Chefs verstehen den Verlauf des Aktienkurses durchaus als Teil ihres Jobs.

Das soll auch nicht heißen, dass ich mich für den Aktienkurs nicht verantwortlich fühle. Im Gegenteil. Aber alles, was ich für den Kurs tun kann, ist es, das Unternehmen bestmöglich zu managen – auch wenn die Rahmenbedingungen schwierig sind. Die Entscheidungen, die wir treffen, sollen natürlich nicht nur Auswirkungen auf die Ergebnisse haben, sondern auch auf den Aktienkurs. Deshalb bin ich mit der Aktienentwicklung der letzten Jahre auch nicht zufrieden.

Inwiefern?

Das gesamte Konsumgütergeschäft ist in der Vergangenheit im Zuge der KI-Entwicklungen von den Investoren weniger berücksichtigt worden. Anfang dieses Jahres hat es eine Verschiebung gegeben, als sich viele Investoren zunehmend Sorgen machten, dass KI ihre Erwartungen doch nicht erfüllen kann. Henkel, aber auch andere Konsumgüterunternehmen, ist daraufhin 20 bis 25 Prozent im Plus gewesen. Bis der Irankrieg begann.

Wird es trotz des schwierigen Umfelds in diesem Jahr weitere Zukäufe bei Henkel geben? Die Private-Equity-Branche versucht aktuell, viele Assets loszuschlagen. Zwei der drei zuletzt vereinbarten Transaktionen haben wir mit Private Equity vereinbart. Wir haben eine sehr hohe Eigenkapitalquote, das Geld für Zukäufe ist da. Wir lassen uns aber nicht vom Markt treiben. Wir verfolgen mit unseren Akquisitionen immer eine

langfristige Strategie. Im Klebstoffbereich erschließen wir uns durch die geplanten Zukäufe zwei neue Geschäftsfelder, mit ATP Adhesive Systems hochspezialisierte Klebebänder und mit dem Stahl Expertise bei Beschichtungen im Luxus- und Lifestyle-Bereich, bei dem beispielsweise hochwertige Ledertaschen mit einer Lösung überzogen werden, um sie zu schützen.

Kaufen Sie aktuell sowohl das Konsumentengeschäft als auch die Klebstoffsparte groß, um beide Unternehmensbereiche perspektivisch voneinander zu trennen? Was haben die Zukäufe mit einer möglichen Aufspaltung zu tun?

Je umsatz- und ergebnisstärker die einzelnen Bereiche werden, umso besser würden sie doch ein eigenes Unternehmen tragen können. Diese Gerüchte kennen Sie doch.

Es gibt keine Pläne zur Aufspaltung von Henkel. Wir sehen auch in der aktuellen Krise wieder, dass wir resilienter sind, wenn wir auf zwei Säulen stehen.

Im Klebstoffbereich von Henkel kommen 20 Prozent der Umsätze aus der Autoindustrie, 75 Prozent davon werden noch bei Verbrennern gemacht. Sind Sie zu abhängig von der kriselnden Autoindustrie?

Die Automobilindustrie ist aktuell in einer wirklich sehr herausfordernden Zeit. Aber das ist eine Momentaufnahme.

Eine Momentaufnahme? Die deutschen Autobauer verlieren international seit Jahren den Anschluss.

Ich bin davon überzeugt, dass die deutsche Automobilindustrie auch in Zukunft noch eine starke Position am Weltmarkt haben wird. Henkel arbeitet mit Automobilherstellern in der ganzen Welt zusammen. Von 150 verkauften Autos stecken in 140 Henkel-Produkte. Wir sind breit aufgestellt.

Sie sind jetzt seit sechs Jahren Vorstandschef. Über die Vertragslaufzeiten spricht Henkel nicht. Wie lange bleiben Sie noch?

Die Frage stellt sich für mich nicht, entscheidend ist, dass ich das Unternehmen voranbringen möchte.

Also ist Ihr Vertrag verlängert worden?

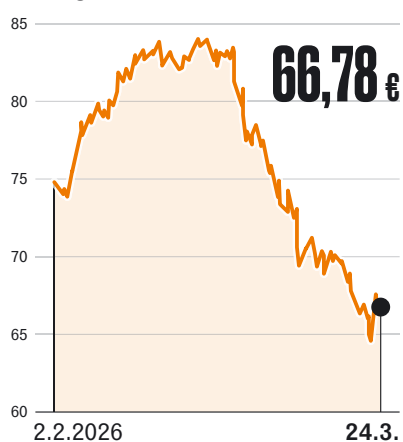
Ja. Und ich habe hier noch viel vor.

Herr Knobel, vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellten Ina Karabasz und Anna Westkämper.

Henkel

Vorzugsaktie in Euro



HANDELSBLATT

Quelle: Bloomberg