

Henkel-Chef Carsten Knobel, 57, trinkt bei Besprechungen gerne Tee. Jetzt steht in der Düsseldorfer Firmenzentrale eine große Tasse mit der Aufschrift Henkel vor ihm, außerdem eine Flasche Vitaminsaft. Der Betriebswirt und Chemiker arbeitet seit 31 Jahren bei dem Dax-Mitglied mit 47.000 Beschäftigten. 2020 wurde er Vorstandsvorsitzender. Das Unternehmen erzielte die Hälfte seines Umsatzes mit bekannten Marken wie Persil, Pril oder Schwarzkopf. Die andere Hälfte steuert die Klebstoffsparte bei, die vor allem die Industrie beliefert. Henkel-Kleber wird etwa in Handys oder Autos verwendet, der Konzern sieht sich hier als Weltmarktführer. Direkt nach dem Gespräch trifft sich Knobel, der jetzt auch Aufsichtsrat bei der Deutschen Bank ist, mit Henkel-Aufsichtsratschefin Simone Bagel-Trah, einer Ururenkelin des Gründers Fritz Henkel.

SZ: Herr Knobel, im September feiert Henkel sein 150-jähriges Bestehen. Würde man ein Unternehmen wie Henkel heute immer noch in Deutschland gründen oder lieber im Ausland?

Carsten Knobel: Fritz Henkel würde wieder in Deutschland gründen. Davon bin ich überzeugt, trotz aller Herausforderungen, denen wir gegenüberstehen.

Sie glauben an den Standort Deutschland?

Ja, auf jeden Fall. Die Menschen in Deutschland sind sehr gut ausgebildet. Wir haben führende Wissenschaftler, die daran arbeiten, dass wir hervorragende Technologien haben, auch wenn wir bei Hightech vielleicht nicht so führend sind. Ich war in der vergangenen Woche bei einer internationalen Veranstaltung der Investorin Jeannette von Fürstenberg. Dort finden Konzerne, Tech-Unternehmen, Start-ups und Investoren zusammen, das ist schon beeindruckend. Es gibt hier viele Unternehmen, die zukunftsrelevant sind. Ich glaube, es ist gut, in Deutschland investiert zu sein.

»

Deutschland ist ein guter Standort, davon bin ich überzeugt, auch wenn wir etwas dafür tun müssen, damit es so bleibt.“

Wir fragen, weil es gerade viel Kritik am Standort gibt. Die ehemalige Wirtschaftsministerin Ulrike Malmendier sagt, die deutsche Wirtschaft sei in einem erschütternden Zustand. Ist das alles unberechtigt?

Natürlich sehe ich auch die Schwierigkeiten. Die Wirtschaft wächst jetzt seit vier Jahren fast nicht. Das ist natürlich besorgniserregend. Wir müssen nun einiges tun, um das zu ändern. Das fängt mit verlässlicher und bezahlbarer Energie an, und das geht mit Investitionen in Infrastruktur und gute Bildung weiter. Am meisten aber fehlt uns Geschwindigkeit – in der Entscheidung und in der Umsetzung. Dazu müssen wir dieses Land möglichst schnell entbürokratisieren.

Sie kennen Friedrich Merz persönlich. Der Kanzler ist von einem Jahr mit großen Ankündigungen gestartet, was Wirtschaftsreformen angeht.

Das stimmt. Und ja, wir hatten alle gehofft, dass das schneller geht. Manches passiert bereits, aber bis Jahresende muss die Regierung noch einiges umsetzen.

Ihre Kritik an der Regierung klingt milde im Vergleich zu anderen Wirtschaftsvertretern ...

Ja, im Kritisieren sind wir in Deutschland besonders gut. Ich denke an meine eigene Lage, als ich Anfang 2020 die Führung bei Henkel übernommen habe. Nur acht Wochen danach kam die Corona-Pandemie,

„Im Kritisieren sind wir in Deutschland besonders gut“

Carsten Knobel führt den Persil- und Schauma-Hersteller Henkel seit 2020. Seitdem hat er viele Krisen durchlebt. Der Manager spricht über seine schwierigste Entscheidung, Preiserhöhungen und Parallelen zu Friedrich Merz.

Interview von Caspar Busse und Björn Finke



Henkel-Chef Carsten Knobel bittet um Geduld mit dem Bundeskanzler: „Man sollte Friedrich Merz und seiner Regierung Zeit geben.“ FOTO: HENKEL

wir mussten unsere Pläne umwerfen, in den Krisenmodus wechseln und neu planen. Kurz danach kam der russische Angriff auf die Ukraine. Russland war ein wichtiger und profitabler Markt für uns. Doch wir haben uns dann schnell entschieden, das Geschäft zu verkaufen. Ich sehe da Parallelen.

Welche?
Auch die Bundesregierung ist nun mit vielen Dingen konfrontiert, die nicht in ihrer Hand liegen und die teilweise unerwartet kamen. Es gibt eine Reihe externer Faktoren, für die kein Bundeskanzler, kein Minister und keine Ministerin etwas kann, zum Beispiel der Krieg in Iran. Die Auswirkungen auf die Wirtschaft sind massiv, die Preise steigen, die Konsumstimmung wird schlechter, die Nachfrage leidet.

Sie haben vor einem Jahr gesagt, das Land sei bei Merz in besseren Händen

als bei seinem Vorgänger Olaf Scholz. Haben Sie Ihre Meinung geändert?

Dazu stehe ich immer noch. Man sollte Friedrich Merz und seiner Regierung Zeit geben. Man sollte auch immer im Blick haben, welche Signale wir an unsere Mitbürger und ins Ausland senden, wenn man schon nach einem Jahr die nächste Regierungskrise herbeiredet.

Ist denn Deutschland als Standort noch gut genug, das Sie als Henkel-Chef hier Investitionen freigeben können?

Ja, Deutschland ist ein guter Standort, davon bin ich überzeugt, auch wenn wir etwas dafür tun müssen, damit es so bleibt. Vor fünf Jahren haben wir in Düsseldorf für mehr als 130 Millionen Euro ein Innovationszentrum für Klebstoffe gebaut. Und gerade haben wir hier unser modernes Hochregallager für Konsumgüter erweitert, eine Investition von rund 50 Millionen

Euro. Wir reden nicht nur, wir lassen bei Henkel unseren Worten auch Taten folgen. **Sie investieren aber auch woanders, und Sie sparen: Sie haben in den vergangenen Jahren weltweit Lager und Fabriken geschlossen und 3700 Jobs abgebaut.** Dieser weltweite Abbau von Stellen war Teil der Zusammenlegung unserer zwei Konsumgüterparten zu einem neuen Bereich. Dabei mussten wir unsere Prozesse und Strukturen deutlich anpassen. Die neue Aufstellung unter der Führung meines Vorstandskollegen Wolfgang König und seinem Team ermöglicht uns mehr Wachstum und zahlt sich aus. Bei diesem Umbau ging es nicht um Kostensenken, das ist mir schon wichtig. Wir haben zum Beispiel unsere Marketingausgaben in dieser Zeit gesteigert, wir geben dafür mehr Geld aus denn je.

Aber es fielen Jobs weg ...

Dem Stellenabbau gegenüber stehen neue Stellen, die aufgebaut wurden. Im Ergebnis ist die Mitarbeiterzahl von Henkel in Deutschland in den vergangenen Jahren stabil geblieben oder sogar leicht gewachsen. Und zum Thema Investitionen: Henkel erzielt rund 90 Prozent seines Umsatzes außerhalb Deutschlands. Das spiegelt sich natürlich auch in den Investitionen wider.

Sie beliefern auch die Autoindustrie mit Kleb- und Dämmstoffen. Trifft Sie die Krise der deutschen Hersteller?

Wir spüren das, jedoch nicht so stark, denn wir beliefern nahezu alle Hersteller weltweit. In 14 von 15 produzierten Fahrzeugen sind unsere Produkte enthalten, in Elektroautos tendenziell etwas mehr als in Verbrennern. Zudem profitieren wir von dem Trend, dass in modernen Autos immer mehr Kleb- und Dichtstofflösungen zum Einsatz kommen.

Wie sehr spürt Henkel den Iran-Krieg und die Sperre der Meerenge von Hormus? Müssen Sie deshalb sparen?

Die Krise belastet uns, auch wenn Energie nur zwei bis drei Prozent unserer Herstellungskosten ausmacht. Wir können das derzeit noch teilweise abfedern, müssen die Lage aber immer wieder neu bewerten. Bei Henkel optimieren wir laufend unsere Kosten und Strukturen. Das haben wir schon immer gemacht, auch um größere Restrukturierungsprogramme zu vermeiden.

Und Sie haben die Preise erhöht, oder?

Viele unserer Lieferanten in der Chemieindustrie spüren sehr deutlich, dass Energie teurer geworden ist. Diese Preissteigerungen müssen sie weitergeben. Unsere Materialkosten werden daher dieses Jahr vor verschiedenen Gegenmaßnahmen um 400 bis 500 Millionen Euro mehr steigen, als wir ursprünglich angenommen haben. Wir haben deshalb im Klebstoffgeschäft, also gegenüber unseren Kunden in der Industrie, die Preise bereits erhöht. Im Konsumgüterbereich dauern Preiserhöhungen dagegen etwas länger.

Sie meinen damit Ihre zweite Sparte, das Geschäft mit Haarpflege, mit Wasch- und Reinigungsmitteln. Persil und Schauma sind also noch nicht teurer geworden?

Bei unseren Konsumgütern können wir die Preise nur erhöhen, wenn wir den Kunden dafür einen klaren Mehrwert bieten. Sonst wird es schwer, denn die Kunden müssen ja auch auf ihr Geld achten. Wir haben einzelne Preise leicht erhöht, aber dafür bekam der Käufer auch etwas. Zum Beispiel bei Perwoll. Die neue Formulierung bringt die Farbe der Kleidung zurück. Dann ist die Verbraucherin oder der Verbraucher auch bereit, 50 Cent oder einen Euro mehr zu zahlen.

Schließen Sie denn aus, Waschmittelpreise auch ohne Mehrwert zu erhöhen, einfach, weil Rohstoffe teurer werden?
Nein, das kann ich nicht, weil ich nicht weiß, wie sich der Konflikt im Nahen Osten und damit auch unsere Kostenstruktur entwickeln wird.

Wir haben nun viel über Krisen geredet. Was war denn für Sie die schwierigste Krise, seit Sie 2020 Vorstandschef wurden?

Wenn Menschen ihr Leben oder ihre Gesundheit verlieren, ist das immer fürchterlich. Das war bei Covid-19 der Fall, ebenso wie bei Kriegen und militärischen Konflikten in den vergangenen Jahren. Das trifft mich als Mensch zutiefst – und wir tun in einer Krise immer alles, was uns möglich ist, um die Sicherheit und das Wohlergehen unserer Mitarbeitenden sicherzustellen. Als Manager war meine schwierigste Entscheidung, dass sich Henkel vollständig aus Russland zurückzieht – anders als die meisten unserer Wettbewerber. Das war ein sehr profitables Geschäft mit einem Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro und 2500 Mitarbeitenden an 19 Standorten, das wir über drei Jahrzehnte aufgebaut hatten. Aber die Entscheidung war richtig, und wir würden sie wieder so treffen.

Und worauf sind Sie stolz?

Henkel ist angesichts all dieser Krisen noch resilienter geworden. Wir waren trotz der vielen Herausforderungen in den vergangenen Jahren immer in der Lage, die Dividende für unsere Aktionäre zu steigern

oder zumindest stabil zu halten. Wir haben in den mehr als 40 Jahren seit unserem Börsengang immer eine Dividende gezahlt. Es gibt kaum große Unternehmen in Deutschland, denen das gelungen ist.

Es gibt aber Unternehmen in Deutschland, die haben sich aufgespalten und sind jetzt an der Börse viel mehr wert, Siemens zum Beispiel. Doch Sie lehnen es ab, die Klebstoffsparte oder die Konsumgütersparte abzuspalten. Warum eigentlich?

Henkel steht nun auf zwei starken Standbeinen. Damit sind wir sehr gut aufgestellt, und wir werden beide Bereiche weiter stärken – aus eigener Kraft sowie durch Zukäufe. Wir planen keine Aufspaltung. Unser Ankeraktionär, die Familie Henkel, sowie der Gesellschafterausschuss unter Leitung von Simone Bagel-Trah unterstützen unsere Aufstellung mit zwei großen Bereichen. Dennoch gibt es immer Veränderungen. So hat die Hauptversammlung gerade zugestimmt, dass beide Bereiche in Deutschland rechtlich eigenständig werden. Damit werden wir agiler und können bei Bedarf schneller reagieren, zum Beispiel, wenn es um Zukäufe in einem der Bereiche geht.

»

Ich bin nicht zufrieden mit der Aktienkursentwicklung. Das gilt auch für unsere Mitarbeitenden und die Henkel-Familie.“

Sie kaufen ohnehin fleißig zu: In den vergangenen Monaten haben Sie fünf Firmen übernommen. Kommt da noch mehr?

Übernahmen sind wichtiger Bestandteil der Wachstumsstrategie, in beiden Unternehmensbereichen. Wenn es Ziele gibt, die strategisch passen und finanziell attraktiv sind, schauen wir uns die an. Ich bin allerdings kein Freund von feindlichen Übernahmen, die Unternehmen sollten also zum Verkauf stehen. Unsere Bilanz ist super, wir haben keine Schulden, trotz der fünf Milliarden Euro, die wir für die fünf Zukäufe aufwenden. Wir haben genug Spielraum für weitere Verstärkungen. **Sie sind seit gut sechs Jahren Henkel-Chef. Das Unternehmen ist heute profitabler als damals, aber der Aktienkurs ist gesunken. Sind Sie enttäuscht?** Ja, ich bin nicht zufrieden mit der Aktienkursentwicklung. Das gilt auch für unsere Mitarbeitenden und die Henkel-Familie als Großaktionärin. Wir müssen weiter daran arbeiten, gute Leistungen zu bringen, und den Kapitalmarkt überzeugen, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Zwischen 2023 und 2025 haben wir den Gewinn pro Aktie um 50 Prozent gesteigert. Das spiegelt den Kurs derzeit noch nicht wider. Immerhin ist unser Kurs zum Jahresanfang gestiegen, doch dann wegen des Iran-Krieges wieder gefallen.

Noch eine Enttäuschung enttäuscht: 2022 gab es als Ziel aus, dass Frauen 2025 die Hälfte aller Führungspositionen besetzen. Das haben Sie verfehlt. Vor Kurzem haben Sie als neues Ziel verkündet, 2030 sollen mindestens 45 Prozent der Topjobs an Frauen gehen. Mangelt es Ihnen da an Ehrgeiz?

Widerspruch, das ist keine Enttäuschung, im Gegenteil. 2022 lagen wir bei etwa 38 Prozent, schon deutlich vor vielen anderen Unternehmen. Wir haben dann ein ehrgeiziges Ziel verkündet, weil wir ein klares Signal setzen wollten, dass wir hier noch besser werden wollen. Das ist uns gelungen, wir stehen nun bei 43 Prozent. Letztlich ist es nicht entscheidend, ob wir in vier Jahren bei 45, 48 oder 50 Prozent landen. Viel wichtiger ist der Kulturwandel und dass das Thema Vielfalt und ihr Nutzen im Unternehmen tief verankert ist.