

Knobel, 57, ist seit 2020 Vorstandsvorsitzender von Henkel. Der Chemiker und Betriebswirt startete 1995 als Vorstandsassistent



FOTO: MAXIMILIAN MANN FÜR FOCUS-MAGAZIN

## »Fritz Henkel würde sich mit KI beschäftigen«

Vor 150 Jahren wurde der Traditionskonzern Henkel gegründet – Vorstandschef Carsten Knobel über Lehren aus der Geschichte, Hightech der Zukunft und die Kraft der Verantwortung

Interview von Georg Meck und Thomas Tuma

# H

**Herr Knobel, Ihr Firmengründer Fritz Henkel hat vor 150 Jahren Soda-Bleiche erfunden und darauf einen Weltkonzern gebaut. Was müsste ein junger Mensch heute gründen, um so groß und erfolgreich zu werden?**

Wenn Fritz Henkel heute hier säße, würde er vermutlich wieder etwas entwickeln, das den Alltag der Leute besser und einfacher macht. So wie ein innovatives Waschmittel vor 150 Jahren.

**In welche Bereiche würde er heute wohl gehen?**

Ein Fritz Henkel würde sich heute sehr intensiv mit KI-Themen beschäftigen, mit nachhaltigen Materialien, mit Kreislaufwirtschaft. Die Dinge, auf die auch wir uns gerade konzentrieren. Henkel steht seit 150 Jahren für Innovationsfähigkeit, für Qualität, aber eben auch für Kunden- und Konsumentennähe. Und natürlich für die Kraft starker Marken wie Persil, Schwarzkopf oder Loctite.

**Die ersten 100 Jahre lag die Führung bei der Familie, erst danach kamen familienfremde Manager ans Ruder, so wie Sie jetzt.**

Ja, ich bin in 45 Jahren erst der sechste Vorstandsvorsitzende in dieser Reihe.

Auch das zeichnet Henkel aus, diese Kontinuität und das langfristige Denken, die Investitionen und Innovationen möglich machen.

**Ist es heute noch sinnvoll, in Deutschland zu gründen? Oder würde Fritz Henkel gleich ins Silicon Valley auswandern?**

Er würde das wieder in Deutschland machen.

**Das müssen Sie so sagen – aus Patriotismus und Standort-Loyalität.**

Sicherlich spielt da auch ein gewisser Patriotismus eine Rolle. Ich bin in diesem Land groß geworden und habe hier eine tolle Ausbildung genossen – sei es in Schule ►



Fritz Henkel (1848-1930) gründete den späteren Weltkonzern mit Sitz in Düsseldorf bereits im Alter von 28 Jahren



CEO Knobel (l.) mit Aufsichtsratschefin Simone Bagel-Trah (Mitte) und Kollegen in China

oder im Studium. Und ich finde, dann sollte man auch etwas zurückgeben.

**Deswegen sehen Sie sich in der Pflicht, sich einzumischen in Politik und Gesellschaft?**

Ja, Wirtschaftslenker haben eine Verantwortung über ihr Unternehmen hinaus, nicht nur für ihre Produkte oder Performance und ihre Mitarbeiter, sondern auch für die Gesellschaft. Ich denke, wir müssen dazu beitragen, dieses Land gemeinsam aus seiner aktuell schwierigen Situation herauszuführen.

**Was genau empfinden Sie als schwierig?**

Ganz einfach: Wir haben jetzt vier, fünf Jahre mehr oder weniger kein Wachstum. Das müssen wir gemeinsam ändern, deswegen beteiligen wir uns als Henkel zum Beispiel an der Initiative „Made for Germany“. Dazu gehören konkrete Vorschläge für mehr Wachstum und weniger Bürokratie, aber auch Investitionen im Heimatmarkt. Wir sprechen in Deutschland zurecht über die Bedrohungen und Risiken für unseren Wohlstand. Über diese Debatte dürfen wir nicht die Chancen übersehen. Wir müssen auch international zeigen, dass wir an unser Land glauben.

**Dann sind wir mal positiv: Was spricht für den Standort Deutschland?**

Deutschland zeichnet noch immer eine hohe Innovationsfähigkeit aus, Technologieführerschaft in vielen Bereichen und eine gute Ausbildung, auch wenn wir da besser werden müssen, wie der aktuelle Pisa-Test wieder gezeigt hat. Aber wir brauchen Reformen und bessere Rahmenbedingungen: verlässliche und be-

zahlbare Energie zum Beispiel. Auch weniger Bürokratie. Dann haben wir wieder Chancen als eine starke Volkswirtschaft, geprägt von einer gesunden Mischung mit großen Konzernen, einem starken Mittelstand und erfolgreichen Familienunternehmen.

**Die wenigsten Familien halten so lange durch wie Henkel. Die erste Generation baut auf, besagt das Buddenbrooksche Gesetz, die zweite bringt die Firma zur Blüte, mit der dritten folgt der Niedergang. Wie ist ein Unternehmen davor gefeit?**

Die Henkel-Familie hat eine sehr professionelle Art entwickelt, wie sie das Unternehmen begleitet, mit einem Gesellschafterausschuss im Zentrum. Dabei geht es



**»Wir haben in den letzten drei Jahren den Gewinn pro Aktie um 50 Prozent gesteigert«**

mehr als um Governance, das ist auch eine Frage der Kultur, Werte und Haltung. Frau Bagel-Trah, die Ur-Ur-Enkelin des Gründers, führt den Vorsitz von Aufsichtsrat, Gesellschafterausschuss und Familie. Wir sprechen mehrmals in der Woche, tauschen uns aus. Sie kennt alle wichtigen Themen im Unternehmen, gleichzeitig führt und repräsentiert sie die Familie in einer exzellenten Art und Weise.

**Was bisweilen kompliziert sein dürfte bei einer riesigen Verwandtschaft, die nicht zwingend alle dieselben Prioritäten und Interessen teilt.**

Die Familie hat jetzt, inklusive der sechsten Generation, gut 150 Mitglieder und ist nah dran am Geschäft. Die Mitglieder des Gesellschafterausschusses, der zur Hälfte aus Mitgliedern der Familie Henkel besteht, sind zum Beispiel zum jährlichen Summit des Top-Management mit eingeladen. Die Nachfahren von Fritz Henkel verstehen sich eben nicht nur als Teilhaber, sondern als unternehmerische Gesellschafter. Darauf werden sie schon als Teenager im sogenannten Löwenclub vorbereitet. Wir können bei Henkel, wenn nötig, mit der Familie schnelle Entscheidungen treffen. Daher schätze ich es auch so, Teil dieses Unternehmens zu sein, mittlerweile schon seit 31 Jahren – und damit bin ich nicht die Ausnahme unter den Henkelanern.

**Darf ein Henkel-Nachfahre operativ im Konzern tätig sein, oder gilt: Die Firma ist für die Familie tabu, wie in anderen Familienkonzernen, wo nicht mal Praktika für Erben erlaubt sind?**

Praktika sind in jedem Fall möglich. Um potenzielle Konflikte zu vermeiden, hat die Familie aber entschieden, dass keine Familienmitglieder in einer leitenden Funktion operativ tätig sein sollten. Das Credo heißt seit langer Zeit: Firma geht vor Familie.

**Schlaue Studien behaupten, dass die Kombination Familie als Eigentümer plus Börsennotierung das beste Konzept für Unternehmen ist, so wie bei BMW oder Henkel praktiziert. Dieser These werden Sie kaum widersprechen, oder?**

Sicherlich nicht. Ich finde diese Kombination grundsätzlich sehr gut, auch wenn es natürlich auch Familienunternehmen gibt, die sehr erfolgreich sind, ohne an der Börse zu sein. Der amerikanische Konsumgüterhersteller Mars ist dafür ein gutes Beispiel. Nicht börsennotiert, aber extrem erfolgreich. Der Mars-CEO Poul Weihrach ist bei uns im Gesellschafterausschuss. Wichtig ist, dass die Familie

als Eigentümer eine systematische Performance-Orientierung mit dem Management entwickelt, und falls es nicht funktioniert, auch vor harten Entscheidungen nicht zurückschreckt. Das ist das Entscheidende.

**Wie zufrieden sind Sie mit der gegenwärtigen Henkel-Performance? Der Börsenkurs könnte höher sein.**

Das stimmt, auch wenn die Aktie sich in diesem Jahr sehr gut entwickelt hat. Wir liegen über dem Dax und auch besser als der Durchschnitt unserer direkten Wettbewerber. Aber es ist richtig: Langfristig gesehen bildet der aktuelle Börsenkurs nicht den inneren Wert des Unternehmens ab und spiegelt auch nicht unsere Fortschritte wider: Wir haben in den letzten drei Jahren den Gewinn pro Aktie um 50 Prozent gesteigert. Das drückt sich im Aktienkurs noch nicht aus. Zumal wir unter den kontinuierlich notierten Gründungsmitgliedern im Dax das einzige Unternehmen sind, das noch niemals die Dividende ausgesetzt oder reduziert hat, nicht mal in der Finanzkrise oder während Corona.

**Übersieht die Börse diese Zahlen? Oder wird alles von den geopolitischen Unsicherheiten und dem Boom um die künstliche Intelligenz überlagert?**

Klassische Industriekonzerne, nicht nur Henkel, sind an der Börse im Moment im Nachteil, verglichen mit der Entwicklung von KI- und Tech-Firmen. Konsumgüterwerte sind aktuell eben nicht so stark nachgefragt am Kapitalmarkt. Aber wer langfristig investiert, blickt mehr auf die Stabilität und das Potenzial dieser Werte.

**Was sehen Sie gegenwärtig als die größte Herausforderung für Henkel?**

Die Sorge um qualifizierte Fachkräfte ist sicher wichtig, also die Auswirkungen des demografischen Wandels. Das andere Thema ist Digitalisierung und KI, da investieren wir massiv. Es ist nicht mehr die Frage, ob sich künstliche Intelligenz durchsetzen wird, die Frage ist nur: wie schnell und in welchen Bereichen? Dafür wappnen wir uns. Dazu kommen die großen äußeren Entwicklungen, auf die wir als Henkel keinen Einfluss haben: Kriege, Terror, geopolitische Unsicherheiten, Naturkatastrophen.

**Und, wie läuft es?**

Die Zahlen beweisen unsere Resilienz. Unsere 50.000 Mitarbeiter haben immer wieder gezeigt, dass sie Henkel gut und sicher durch Krisen bringen können und bereit sind, sich immer wieder auf neue Herausforderungen einzustellen. Das

## Vom Waschpulver zum Milliardenkonzern



Mit „Henkel's Bleich-Soda“ gelang Henkel 1878 der Durchbruch. Das Produkt begründete Henkels Markengeschichte und machte Qualität zum Markenzeichen



1922 wird mit der Weißen Dame die bis heute berühmteste Werbefigur der Firma Henkel geschaffen. Bis in die 1960er Jahre wirbt die Weiße Dame zum Beispiel in Zeitungen und auf Plakaten

# 20,5

Milliarden Euro Umsatz erzielte der Henkel-Konzern im Jahr 2025

# 47

Prozent seines Geschäfts bestreitet Henkel mit Konsumenten-Produkten wie Waschmitteln und Haarpflege

# 10,7

Milliarden Euro und damit das Gros des Umsatzes entfallen auf Klebstoffe

brauchen wir nun auch in unserem Land. Wir dürfen uns nur nicht schon wieder in unnützen Diskussionen verlieren, sondern müssen beschlossene Reformen auch umsetzen.

**Der Gegenwind gegen Reformen ist eher stärker geworden nach dem AfD-Triumph in Sachsen-Anhalt. Sind die Rechtspopulisten eine Gefahr für unseren Wohlstand?**

Wir haben in Deutschland über Jahrzehnte alle profitiert von Meinungsfreiheit und Weltoffenheit. Diese Werte sollten wir uns bewahren. Wenn eine Partei den Austritt aus dem Euro, den Abbau von Windrädern und ähnliches fordert, kann das nicht im Interesse einer langfristig wachstumsorientierten Wirtschaft sein. So entwickeln wir das Land nicht weiter. Das sollte jeder an der Wahlurne bedenken.

**Haben Sie den Eindruck, dass die Wirtschaft sich klar genug positioniert angesichts dessen, was auf dem Spiel steht?**

Wir sind nicht Politiker, sondern Wirtschaftsführer. Unsere Aufgabe ist es in erster Linie, die Unternehmen nach vorne zu bringen. Damit entstehen Innovationen, Arbeitsplätze und Wohlstand. Trotzdem ist es auch wichtig, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Ich denke, dass wir das Land aus der Mitte heraus weiterentwickeln sollten, weil ich daran glaube, dass die Werte, die damit verbunden sind, die richtigen Werte sind.

**Die dunkelsten Stunden erlebte Henkel in der Nazi-Zeit – als Profiteur der Terrorherrschaft durch Arisierung und Zwangsarbeit.**

Wir haben unsere Geschichte im Dritten Reich bereits vor einem Vierteljahrhundert erstmalig aufgearbeitet. Daraus ging hervor, dass es auch bei Henkel, ebenso wie in anderen Unternehmen, enge Verbindungen zum Nazi-Regime gab. Wir waren aber nicht Teil der Kriegsmaschinerie. Und damals waren keine Zwangsarbeiter aus Konzentrationslagern beschäftigt, sondern unter anderem Kriegsgefangene, die im Henkel-Werk arbeiten mussten. Zu unserem 150. Jubiläum haben wir dem renommierten, unabhängigen Historiker Professor Joachim Scholtyseck erneut vollständigen Einblick in unsere Archive gewährt, um die gesamte Unternehmensgeschichte noch einmal umfassend zu untersuchen. Sein Fazit: Eine klare ideologische Linie lässt sich nicht erkennen, vielmehr dominierte pragmatischer Opportunismus, wie er in dieser Zeit in Unternehmerkreisen weit verbreitet war. ■