

**Herr Knobel, Henkel wird 150 Jahre alt, ist weltberühmt für Marken wie Persil, Schwarzkopf oder Pril. Kann so viel Geschichte Ballast sein?**

Wir sind alle hier sehr stolz, in einem Unternehmen arbeiten zu können, das sich immer wieder neu erfunden hat. Das ist eine große Leistung und Stärke von Henkel. Und aus Historie kann man auch immer etwas lernen. Zum Beispiel, wenn wir ein Vierteljahrhundert zurückschauen. Damals hatte Henkel entschieden, sich von seinem traditionsreichen Chemiegeschäft zu trennen, das über mehr als 100 Jahre zum Unternehmen gehörte. Familienunternehmen wird manchmal nachgesagt, dass sie zu harmoniebedürftig seien. Dieses Beispiel zeigt, dass sie auch für mutige Veränderungen offen sein können.

**Um Langfristigkeit zu sichern, darf man vor schwierigen Entscheidungen nicht zurückschrecken?**

Nein. Das zeigt auch der Kauf von National Starch im Jahr 2008, mit dem Henkel zum weltweit führenden Klebstoffunternehmen aufgestiegen ist – bis heute die größte Akquisition von Henkel und einer der wichtigsten Meilensteine in unserer Historie. Diese Entscheidung war nur möglich, weil wir uns zuvor von dem Chemiegeschäft getrennt hatten, um in Zukunftsge­schäfte investieren zu können. Mit Erfolg. Und genauso haben wir es vor vier Jahren gemacht, als wir unsere Konsumgütergeschäfte unter einem Dach vereint haben, obwohl sie vorher 40 Jahre lang getrennt waren. Da waren zunächst auch viele Beobachter skeptisch. Jetzt haben wir mehr als eine halbe Milliarde Euro an Synergien realisiert, das Portfolio wurde gestrafft und gestärkt, wir erzielen deutlich höhere Brutomargen und investieren kräftig in Innovationen und Marketing.

**Ihr Jubiläumsmotto lautet „Future? Ready!“. Angesichts der multiplen globalen Krisen: Wie „ready“ kann ein auf der ganzen Welt operierender Konzern heute überhaupt noch sein?**

Wenn man 150 Jahre alt wird, dann hat man als Unternehmen wahrscheinlich mehr richtig als falsch gemacht. Wir alle bei Henkel sind sehr stolz darauf, und das darf man auch zeigen. Simone Bagel-Trah als Vertreterin der Familie und ich haben uns vor anderthalb Jahren überlegt, mit welcher Botschaft wir in das Jubiläumsjahr gehen wollen. Es war uns wichtig, im Rahmen des Jubiläums nicht nur zurück, sondern vor allem auch in die Zukunft zu schauen, daher das Motto.

**Sie können die Zukunft nicht voraussehen.**

Aber wir stellen das Unternehmen so auf, dass es möglichst schnell Entscheidungen treffen und handeln kann, wenn sich unser Marktumfeld ändert und strategische Wachstumschancen ergeben. Wir müssen uns ständig weiterentwickeln, wenn wir irgendwann den nächsten großen Geburtstag von Henkel feiern wollen.

**Bei Henkel spielt die Familie bis heute eine gewichtige Rolle, sie hält fast 62 Prozent der Stammaktien. Was kann eine Familie besser als ein anonymes Hedgefonds? Bremst sie nicht manchmal?**

Wir haben ja beides, seit Langem mit der Familie einen großen Ankergesellschaft, aber wir sind seit 1985 auch eine Aktiengesellschaft mit allen Transparenzpflichten des Kapitalmarktes. Wir sind übrigens auch das einzige Gründungsmitglied der Dax-Familie, das nie die Dividende ausgesetzt oder reduziert hat. Aber die Familie ist auch ein rationaler Anteilseigner und daran interessiert, dass sich das Unternehmen nach messbaren Kriterien seine Performance liefert. Ich empfinde die Unterstützung als großen Vorteil, denn die Familie möchte unternehmerisch tätig sein und ist sehr nah am Geschäft. Frau Bagel und ich sprechen und sehen uns wöchentlich mehrmals.

**Und dann sprechen Sie worüber?**

Die Familie greift nicht ins operative Geschäft ein, aber alle strategischen Entscheidungen werden von ihr mit unternehmerischer Perspektive begleitet. Bei vielen Veränderungen gehen Unternehmen ja oft durch ein Tal, bevor der Erfolg sichtbar wird. Da hat die Rückendeckung der Familie einen großen Wert. Dieses langfristige Denken schätze ich sehr. Und es ist sicher auch kein Zufall, dass ich auch schon 31 Jahre bei Henkel bin. Seit 1980 bin ich der sechste Vorstandsvorsitzende. Auch das sagt etwas über Kontinuität und langfristiges Denken bei Henkel aus.

**Wenn wir auf die Gründerjahre schauen: Persil kam 1907 auf den Markt und war eine echte Disruption. Fehlt der deutschen Industrie heute dieser unbedingte Erfindergeist von Fritz Henkel?**

Ich bin grundsätzlich Optimist und überzeugt, dass wir in Deutschland immer noch tolle Innovationen, herausragende Forschungseinrichtungen und motivierte Menschen und Unternehmen haben. Es gibt immer noch viele mittelständische Familienunternehmen, aus denen dann Konzerne wie Henkel entstehen können, ebenso wie spannende Start-ups. Aber viele Länder haben enorm aufgeholt. Sie sind nun deutlich wettbewerbsfähiger geworden und sind uns sogar in einigen Feldern zum Teil deutlich voraus. Deshalb müssen wir uns mehr anstrengen und verändern.

**Was heißt das konkret?**

In einigen Bereichen ist es kurz vor zwölf bei den Rahmenbedingungen in Deutschland. Zum Beispiel bei Energiekosten, Bürokratie, Bildung. Tolle Innovationen, die

# „Mehr Selbstvertrauen würde uns allen nicht schaden“

Vor 150 Jahren ist der Konsumgüterkonzern Henkel gegründet worden. Der Vorstandsvorsitzende Carsten Knobel hat ein Fünftel der Historie miterlebt. Im Interview spricht er über Erfindergeist, Haltung und was man aus der Geschichte lernt.



Carsten Knobel

Foto Marcus Simaitis

relevant für die Kunden sind, so wie es Persil vor 120 Jahren war, bringen wir in Gefahr, wenn wir die Rahmenbedingungen nicht in den Griff kriegen. Das besorgt mich, da müssen wir jetzt schnell handeln! Als Unternehmen können wir einen Beitrag leisten, etwa in der Bildung. Wir erweitern daher unsere sogenannte „Forschergewelt“-Initiative, in der Kinder und Jugendliche mit Kursen in Laboren an Naturwissenschaften herangeführt werden. Wir investieren dafür in den kommenden Jahren einen zweistelligen Millionenbetrag in neue Kinderlabore und Programme. Hier in Düsseldorf öffnen wir unsere Forscherwelt auch für die Schulen der Stadt. Bislang war das Kindern der Beschäftigten vorbehalten.

**Zum Jubiläum haben Sie die Geschichte des Unternehmens unabhängig und wissenschaftlich aufarbeiten lassen. Der zweite Teil des Buches widmet sich den Jahren 1931 bis 1947. Wie bewerten Sie rückblickend die Rolle Henkels und der Eigentümerfamilie in der NS-Zeit?**

Wir hatten die Unternehmensgeschichte schon vor 25 Jahren erstmals eingehend

untersuchen lassen. Nun, zum 150. Geburtstag, haben wir Professor Joachim Scholtyseck unsere Archive erneut geöffnet, mit Einblick in alle Dokumente und Vorstandsprotokolle. Wie in jedem persönlichen Leben gibt es in einer Unternehmensgeschichte Höhen und Tiefen. Und aus den Tiefen muss man Lehren ziehen, um Fehler nicht zu wiederholen. Henkel war an einigen Arisierungen beteiligt und hatte auch Zwangsarbeiter, zumeist Kriegsgefangene, in seinem Werk beschäftigt. Das Unternehmen war gleichwohl nicht Teil der Rüstungsmaschinerie und kein ideologischer Treiber des Regimes. Es gab aber sicherlich ein wirtschaftliches Kalkül und einen gewissen Opportunismus, um das Unternehmen zu erhalten, wie Professor Scholtyseck schreibt. Daraus haben wir gelernt. Henkel steht für Haltung.

**Zum Beispiel?**

Das ist jetzt natürlich nicht direkt vergleichbar, und ich will das auch klar vom vorigen Kontext trennen, aber: Wie sich Henkel nach dem russischen Angriff auf die Ukraine verhalten hat, ist für mich ein

Beispiel für Haltung. Das russische Geschäft hatte über eine Milliarde Euro Umsatz, war hochprofitabel. Wir hatten dort zweieinhalbtausend Mitarbeiter, 19 Standorte und elf Werke über mehr als dreißig Jahre hinweg aufgebaut. In unserer Industrie sind wir eine Ausnahme mit unserer Entscheidung zum Verkauf innerhalb weniger Wochen. Der vollständige Rückzug dauerte letztlich wegen der komplexen Rechtslage noch etwa ein Jahr. Die wirtschaftlichen Konsequenzen haben wir dann aber schnell kompensiert.

**Wie politisch sollten Unternehmer sein?**

Ich finde schon, dass wir als Wirtschaft gemeinsam mit Politik und Gesellschaft eine Verantwortung haben, uns einzubringen und für demokratische Werte einzustehen, die sich dieses Land nach dem Zweiten Weltkrieg aufgebaut hat. Es lohnt sich, für diese Werte einzustehen und sie zu verteidigen. Dafür brauchen wir übrigens auch ein starkes Europa, um uns im Wettbewerb mit den USA oder China durchsetzen zu können. Wir brauchen genauso transatlantische Partnerschaften und einen starken Euro.

**Die Rahmenbedingungen, die Sie angesprochen haben, sind ein Grund dafür, warum die Lage politisch aktuell so ist, wie sie ist. Aber die Klagen sind schon lange adressiert. Was macht Sie zuversichtlich, dass jetzt wirklich mal was passiert?**

Ein Problem ist, dass alles auf eine aktuelle Regierung fokussiert wird, obwohl die Entscheidungen oder das Aussitzen von wichtigen Entscheidungen sehr viel länger zurückliegen. Wie lange sprechen wir schon über die Rente, über Energie oder über Migration? Das hat schon Regierungen vor einem Jahrzehnt und mehr beschäftigt. Eine gewisse Zeit für Reformen müssen wir nun auch dieser Regierung zugestehen. Bei der Digitalisierung, Infrastruktur oder Verteidigung sehen wir ja erste Fortschritte. Wir dürfen nur jetzt nicht weiter Zeit verlieren und nicht jede Reform wieder zerpfücken. Ich persönlich bin auch nicht mit allem im Detail einverstanden, aber wir müssen in die Umsetzung kommen. Und mehr Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen würde uns allen auch nicht schaden.

**Statt ständigem Frust meinen Sie?**

Viele Menschen sind momentan verunsichert. Dabei ist doch in unserem Land nicht alles schlecht. Vor sechs Jahren war bei uns im Unternehmen die Stimmung auch schlechter, heute erreichen wir in unseren regelmäßigen Mitarbeiterumfragen die höchsten Zufriedenheitswerte. Es braucht auch Durchhaltevermögen und Selbstbewusstsein, um mit Herausforderungen umzugehen.

**Die Krise sehen Menschen gerade an der Zapfsäule, Unternehmen spüren sie in den hohen Energiepreisen. Wann wird das für Henkel zum Problem? Oder investieren Sie schlicht anderswo?**

Henkel ist nicht sehr kapitalintensiv und auch weniger energieintensiv als etwa die klassische Chemieindustrie. Etwa zwei bis drei Prozent unserer Herstellungskosten sind direkt energieabhängig. Allerdings sind einige unserer Lieferanten aus der Chemiebranche sehr energieintensive Unternehmen. Wir spüren die Preiserhöhungen also im Einkauf von vielen Vorprodukten. Wir sehen unseren Heimatstandort aber dennoch als attraktiv. Unsere Mitarbeiterzahlen in Deutschland sind in den vergangenen Jahren stabil geblieben, was in der Industrie eher eine Ausnahme darstellt. Wir investieren jährlich rund 100 Millionen Euro im Jahr allein am Standort Düsseldorf. Wir haben gerade wieder 150 neue Auszubildende begrüßt. Es gibt viele junge Menschen, die ihre Zukunft bei einem Industrieunternehmen sehen und hier arbeiten möchten. Und es gibt hier ein hohes Maß an Identifikationen mit dem Unternehmen, die Leute sagen mit Stolz, sie sind „Henkelaner“.

**Die Verbraucher ächzen unter der Inflation. Ist die Grenze der Preiserhöhungen für Marken wie Persil oder Schwarzkopf nun endgültig erreicht?**

Die Konsumentenstimmung war in den vergangenen zwei Jahren schon stark negativ beeinflusst. Nordamerika und Europa sind für uns zwei wichtige große Märkte. Was sich in der Vergangenheit immer wieder gezeigt hat: Amerikaner kommen schneller aus Krisen als viele andere. Die Konsumgüterstimmung in Nordamerika hatte letztes Jahr einen tieferen Stand als in der Corona-Zeit, was auch nicht spurlos an Henkel vorbeigegangen ist. Aber in diesem Jahr zieht das Geschäft dort wieder an. In Europa ist die Kauflaune weiterhin zurückhaltend und wird mit steigenden Benzinpreisen noch schlechter. Aber wir sind bisher trotzdem in der Lage, in beiden Geschäftsbereichen sowohl im Volumen als auch im Preis zu wachsen.

**Wie das?**

Im Klebstoffbereich ergeben sich die höheren Preise aus dem erheblichen Anstieg der Materialkosten. Anfang des Jahres hatten wir mit einer Steigerung in einem niedrigen einstelligen Bereich gerechnet. Durch die Krise im Nahen Osten hat sich unsere Erwartung in Richtung eines hohen einstelligen Bereichs verändert. Aufgrund unserer starken Position und der Innovationskraft des Geschäfts können wir diese Preiserhöhungen bisher an unsere Industriekunden weiterreichen.

**Und im Drogerie- und Supermarkt?**

Bislang konnten wir auch hier die gestiegenen Kosten über höhere Preise zu einem gewissen Teil kompensieren. Aber das wird immer schwieriger. Wenn wir heute über Preiserhöhungen sprechen, dann liegt das vor allem an Innovationen. Wir müssen Verbraucher überzeugen, dass sie für ein Produkt von uns gerne mehr ausgeben, egal ob es Persil, Perwoll, Schwarzkopf, Gliss, Schauma, Taft oder Pril heißt. Bei Persil etwa können wir Ablagerungen in Schläuchen der Waschmaschine mit einem Enzym entfernen und so unangenehme Gerüche verhindern. Oder eine neue Technologie von Perwoll, die Farben zurückbringt für das Lieblingsshirt des Kindes. Das ist im Grunde auch das, was Fritz Henkel in seiner Zeit vor mehr als einem Jahrhundert geprägt hat: Innovationen, Qualität und Konsumentennähe. Diese Punkte zu erhalten, ist eines der Erfolgsrezepte. Und zeigt, warum Henkel 150 Jahre nicht nur mit Stolz feiern kann, sondern insgesamt auch in schwierigen Zeiten mit Zuversicht nach vorne blicken kann.

Die Fragen stellten **Jonas Jansen** und **Carsten Knop**.



Mit Persil erleichterte Henkel 1907 das aufwendige Waschen per Hand (links).

In den 1920er-Jahren setzte Henkel neue Maßstäbe in der Markenkommunikation.

Fotos Henkel

