



„Die Preise
werden nicht
pauschal sinken“

Henkel-Chef Carsten Knobel hat den Konsumgüterhersteller einer Schrumpfkur unterzogen. Nun soll das Unternehmen wachsen – auch durch Übernahmen

INTERVIEW
Nele Antonia Höfler

FOTOS
Marina Rosa Weigl

Herr Knobel, die letzten zwei Jahre haben Sie Henkel durch den größten Umbau seiner Geschichte geführt, zahlreiche Marken eingestellt oder verkauft. Am Freitag gab es die vorerst letzte Veränderung des Portfolios: Sie veräußern das Geschäft mit Handelsmarken in Nordamerika. Wieso passen die No-Name-Produkte nicht mehr zu Henkel?

Henkel hat sich klar starken Marken verschrieben. Zwischen dem Markenartikelgeschäft und dem Geschäft mit Handelsmarken in den USA gibt es aber kaum Synergien. Wir produzieren in keinem Land Handelsmarken – außer in den USA. Dort konzentrieren wir uns nun auf unsere starken Marken: zum Beispiel unsere Waschmittel All & Persil, den Weichspüler Snuggle, die Seifenmarke Dial oder Schwarzkopf-Haarprodukte. Das ist unser Kerngeschäft.

Heißt: Henkel setzt künftig ausschließlich auf teurere und somit margenstärkere Marken?

Unsere Zielsetzung ist, den Kunden mit unseren Produkten einen klaren Mehrwert zu bieten. Damit können wir auch ein höheres Preisniveau erzielen.

Die hohen Preise für Markenprodukte sorgen bei Verbrauchern aber für viel Frust, viele steigen auf Handelsmarken um. Davon hätte Henkel profitieren können.

Es ist normal, dass sich Konsumenten in Krisenzeiten preisbewusster verhalten. Wer weniger verfügbares Einkommen hat, muss sich sehr genau überlegen, wofür man es ausgegeben will. Aber wenn die Krise vorbei ist, greifen die Konsumenten wieder vermehrt zu Markenartikeln. Außerdem ist das Geschäft mit Handelsmarken in den USA anders als in Europa: Dort bewegen sich die Eigenmarken nicht immer im unteren Preissegment.

Was ist das denn für ein besonderer Mehrwert, mit dem Henkel seine Kunden zurückgewinnt?

Da kann ich ihnen ein schönes Beispiel nennen: Wenn Sie häufig Ihren Lieblingspullover tragen und waschen, verliert seine Farbe schnell an Strahlkraft. Unter der Marke Perwoll haben wir im letzten Jahr eine komplett neue Formulierung auf den Markt gebracht. Die ermöglicht es, dass der Pullover schon nach ungefähr zehn Wäschen seine ursprüngliche Farbtintensität zurückgewinnt.

Die Preiserhöhungen der letzten Jahre haben Sie mit steigenden Energiekosten Ihrer Zulieferer begründet. Nun sinken die aber wieder. Werden Sie die Einsparungen an die Kunden weiterreichen?

Unsere Materialpreise sind 2021 und 2022 insgesamt um drei Milliarden Euro gestiegen. Das waren die höchsten Kostensteigerungen in der Geschichte von Henkel. Zum Vergleich: In normalen Zeiten waren wir im Durchschnitt mit einem jährlichen Anstieg von 100 Millionen Euro konfrontiert. Wir haben heute immer noch mit höheren Kosten zu kämpfen. Da geht es nicht nur um Energie. Die Löhne sind in-

Carsten Knobel

Der 54-Jährige ist seit 30 Jahren bei Henkel, seit fünf Jahren ist er Konzernchef. In dieser Zeit musste er das Unternehmen durch Coronapandemie, Lieferkrise, Inflation und Krieg führen.

2023 legte er die schwächelnde Kosmetiksparte und das Geschäft mit Wasch- und Reinigungsmitteln zusammen und trennte sich von unprofitablen Marken – der größte Konzernumbau der Unternehmensgeschichte.

flationsbedingt ebenfalls sehr stark angestiegen. Und auch die Transportkosten und die Preise für einige Rohstoffe sind deutlich nach oben gegangen.

Heißt also: Nein, Kunden können auch 2025 nicht mit sinkenden Preisen rechnen.

Genauso wie es keine pauschalen Preiserhöhungen gibt, wird es pauschal auch keine Preissenkungen geben. Wenn wir in der Lage sind, durch Innovationen einen Mehrwert für die Kunden zu bieten, schaffen wir die Voraussetzung, auch einen höheren Preis zu erzielen. Das muss unser Ziel sein. Wenn es durch die Markt- und Kostenentwicklung geboten ist, werden wir die Preise aber auch in die andere Richtung anpassen.

Sie haben die Kosmetiksparte und das Geschäft mit Wasch- und Reinigungsmitteln zusammengelegt. Um Kosten zu sparen, aber auch um die Kraft für Zukäufe zu haben. Während Sie fleißig abgespalten haben, ist bei Zukäufen wenig passiert. Worauf warten Sie?

Unser Motto für Consumer Brands lautete zunächst „Better before bigger“. Erst mussten wir unsere Hausaufgaben machen: Wir wollten die Organisation bis Ende 2024 neu aufstellen, die Kategorien neu ausrichten und das Portfolio transformieren. Das ist nun größtenteils abgeschlossen. Ab jetzt heißt es: „Better and bigger“. Wir wollen nun auch wieder größer werden.

Im Bereich Professional Haircare haben Sie sich gut geschlagen. Estée Lauders Haarpflege-Sparte schwächt. Am Kapitalmarkt heißt es, der Bereich stehe bald zum Verkauf. Wäre das nicht etwas für Sie?

Spekulationen gibt es immer viele. Ich kommentiere generell keine Gerüchte über konkrete Akquisitionsziele – egal, ob sie interessant sind oder nicht. Aber wir ►

wollen in den Kategorien Haarpflege, Wasch- und Reinigungsmittel weiter wachsen und verfolgen deshalb immer genau, was gerade am Markt passiert.

Erwägen Sie auch Zukäufe in Produktkategorien, die Henkel noch nicht anbietet?

Wir schauen uns auch in Kategorien um, die zu unseren bisherigen Geschäften und Stärken passen würden.

Welche könnten das denn sein?

Das besprechen wir, wenn es so weit ist.

Wesentlich erfolgreicher als im Konsumgüterbereich ist Henkel mit seiner Klebstoffsparte. Wäre es nicht sinnvoller, in diesem Bereich zuzukaufen?

Im Klebstoffgeschäft sind wir weltweit die Nummer eins, wir sind doppelt so groß wie die Nummer zwei ...

... in Ihren relevanten Märkten dürfte das 3M sein ...

... gleichzeitig ist der Markt zersplittert, es gibt hier noch Akquisitionspotenzial. Und das nutzen wir: Im Bereich Wartung, Reparatur, Instandhaltung haben wir zwei Zukäufe getätigt, um unsere Aktivitäten zu ergänzen, und damit eine Plattform für zusätzliches Wachstum aufgebaut.

Ein wesentlicher Teil der Klebstoffkunden kommt jedoch aus der Autoindustrie, die aktuell tief in der Krise steckt. Muss Henkel seine Prognosen deshalb herunterfahren?

Die Situation ist nicht überall so schwierig wie in Deutschland. Unsere globale Präsenz erlaubt uns, die schwächere Nachfrage in einem einzelnen Markt durch Wachstum in anderen Märkten auszugleichen. In den ersten neun Monaten 2024 konnten wir unsere Marktanteile im Automobilbereich ausbauen, auch wenn das Marktumfeld im Laufe des Jahres schwieriger wurde.

Insgesamt heißt es, dass Henkel von der E-Mobilität profitiert, weil dort mehr geklebt wird als bei Verbrennern. Gilt das noch?

Das ist richtig. Unsere Wertschöpfung bei E-Fahrzeugen liegt deutlich höher als bei herkömmlichen Antriebsvarianten. Auch wenn die E-Mobilität in Deutschland zuletzt eher rückläufig war, ist sie weltweit zweistellig gestiegen. Davon profitieren wir, weil wir mit allen globalen Automobilherstellern zusammenarbeiten – sei es in Europa, den USA oder Asien.

2024 hat Henkel sein neues Batterietestlabor in Düsseldorf eröffnet.

Hätte Henkel das Labor rückblickend besser in China gebaut?

Nein. Wir haben vor rund drei Jahren das größte Innovationszentrum hier in Düsseldorf eröffnet. Das war eine Investition von rund 130 Millionen Euro. Das Batterietestlabor ist dazu die perfekte Ergänzung. In den USA, in China und in Brasilien bauen wir derzeit ähnliche Innovationszentren, wenn auch nicht in der gleichen Größenordnung. Als globaler Anbieter müssen wir da sein, wo unsere Kunden sind.

Wie wettbewerbsfähig sind Ihre deutschen Werke denn im internen Henkel-Vergleich?

Beide Unternehmensbereiche sowie unsere Standorte in Deutschland müssen sich immer wieder dem Wettbewerb stellen – auch im Vergleich mit anderen europäischen Ländern. Insgesamt behauptet sich der Standort Deutschland aber in beiden Bereichen sehr gut. Wir investieren hierzulande im Durchschnitt mehr als 100 Millionen Euro im Jahr, und unsere Mitarbeiterzahl in Deutschland hat sich in den letzten Jahren nicht wesentlich verändert.

In der ersten Phase der Konzernrestrukturierung hat Henkel weltweit rund 2000 Stellen abgebaut, 300 davon in Deutschland. Wenn Einstellung und Verkauf von Marken nun abgeschlossen sind, gilt das auch für den Stellenabbau?

Im Jahr 2023 haben wir im Rahmen der zweiten Phase des Zusammenschlusses unserer Konsumgütergeschäfte ungefähr 800 Stellen im Bereich der Supply Chain, also Produktion und Logistik, abgebaut. Wie viele Stellen 2024 abgebaut wurden und was 2025 gegebenenfalls noch kommt, werden wir im März bekannt geben, wenn wir die Jahreszahlen 2024 und den Ausblick 2025 vorlegen. Wir passen im Konzern unsere Strukturen fortlaufend

„Alles, was jetzt entschieden wird, muss auf das Wirtschaftswachstum einzahlen“

an, aber es gibt derzeit kein groß angelegtes Stellenabbauprogramm.

Unabhängig von allen politischen Debatten: Wie zufrieden sind Sie mit den Bedingungen am Standort Deutschland?

Aktuell können wir nicht zufrieden sein. Wir sind seit zwei Jahren in einer Rezession. Deutschland wird nicht mehr als attraktiver Investitionsstandort wahrgenommen. Die Industrie ist derzeit nicht in der Lage, Wachstum zu generieren. Wir haben keine verlässliche und keine bezahlbare Energie im Wettbewerbsumfeld. Es wurde zu wenig in Infrastruktur und Bildung investiert. Und wir haben ein Bürokratieproblem: Es dauert zu lange, Genehmigungen für ein Projekt zu bekommen. Wir sind mit Handschellen unterwegs und kommen nicht voran.

Wenn man aus Ihren Erfahrungen Rückschlüsse aufs große Ganze zieht: Was muss eine neue Regierung in Deutschland als Erstes anpacken?

Wir brauchen vor allem schnell eine stabile und handlungsfähige Regierung. Egal, wer aufgerufen wird, eine Regierung zu bilden, meine Forderung lautet: Alles, was jetzt entschieden wird, muss auf das Wirtschaftswachstum einzahlen. Eine gesunde Wirtschaft führt zu sicheren Arbeitsplätzen, zu höheren Einkommen und Steuereinnahmen. Wohlstand führt auch zu mehr Vertrauen der Bürger in die Zukunft. Und das führt dann hoffentlich zu weniger Zulauf für Parteien am rechten und linken Rand.

Im Dezember lobten Sie die Kompetenzen von CDU-Kanzlerkandidat Friedrich Merz. Er habe „Erfahrungen außerhalb der Politik gesammelt. Das ist ja grundsätzlich etwa Gutes“. Können wir das als Wahlempfehlung verstehen?

Nein, ich wurde nur von einer Zeitung nach meiner Einschätzung gefragt. Ich werde mich nicht vor der Wahl an parteipolitischen Farbenspielen beteiligen. Und eine Wahlempfehlung zu geben, fände ich schon gar nicht in Ordnung. Ich vertrete knapp 50 000 Henkelaner weltweit, die alle ihre eigene politische Meinung haben. Aber ich finde es wichtig, dass alle wählen gehen. Das sage ich auch jedem hier.

Henkel macht dort fast ein Drittel seines Geschäfts in den USA. Jetzt ist Trump zurück im Weißen Haus und legt gleich mit Zöllen und Zollandrohungen los. Fürchten Sie sich vor solchen Zöllen?



Nein. Wir haben Henkel in den vergangenen fünf Jahren durch schwerere Krisen geführt. Ich habe mein Amt Anfang 2020 übernommen, zwei Monate später begann die Coronakrise. Dann hatten wir mit den Auswirkungen des Angriffskriegs Russlands auf die Ukraine zu kämpfen und haben unser Russlandgeschäft komplett verkauft. Wir haben viele Herausforderungen angenommen und überstanden. Und wir werden auch mit möglichen Zöllen oder anderen Vorstößen der neuen US-Regierung umgehen können.

Bereiten Sie sich denn auf das vor, was Trump möglicherweise umsetzen könnte?

Wir beobachten das natürlich sehr genau. Die Frage ist ja immer, was angekündigt und was tatsächlich umgesetzt wird. Zuerst wurden umfangreiche Zölle auf Waren aus Kanada, Mexiko und China verhängt. 24 Stunden später wurden sie zum Teil vorerst wieder ausgesetzt. Jetzt sollen sie doch kommen. Wenn es einen Zollkonflikt zwischen den USA und ihren Handelspartnern gibt, werden wir bei Henkel auch die Auswirkungen spüren. Aber klar ist auch: Die Verlierer sind am Ende die Konsumenten.

In den USA ist Nachhaltigkeit gerade nicht mehr hoch im Kurs, auch in Europa stehen viele Ziele zur Disposition. Teuer ist das Ganze auch noch. Wie nahe liegt die Versuchung, Nachhaltigkeitsinitiativen ein bisschen zurückzustellen?

Das sehen wir anders. Wir verstehen Nachhaltigkeit als Teil unserer DNA. Erst im November haben wir unsere Ziele deutlich überarbeitet und erweitert. Bis 2045 wollen wir 90 Prozent weniger CO₂ ausstoßen. Dazu stehen wir. Nicht nur, weil wir davon überzeugt sind, dass wir einen Beitrag zur Umwelt leisten müssen, sondern auch, weil wir davon überzeugt sind, dass wir mit nachhaltigen Lösungen Wettbewerbsvorteile für uns selbst erzielen können.

Trotzdem wird Henkel nicht eindeutig mit Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht. Das bekommen Frosch oder Ecover besser hin. Was kann Henkel von der Konkurrenz lernen?

Das Thema Nachhaltigkeit wird oft nur aus Sicht der Konsumenten betrachtet, dabei haben wir zur Hälfte ein Industriegeschäft. Hier gilt Henkel als ein Unter-

nehmen, das für nachhaltige Lösungen steht. Zum Beispiel haben wir einen Schmelzklebstoff entwickelt, der mit weniger Hitze in gleicher Qualität verarbeitet werden kann. Im großen industriellen Maßstab hat das über das Jahr hinweg riesige Auswirkungen auf den CO₂-Fußabdruck unserer Kunden. Nachhaltigkeit heißt nicht nur, grüne Nischenprodukte ins Supermarktregal zu stellen.

Aber auch das haben Sie versucht. Im Frühjahr 2024 haben Sie die Marke Love Nature jedoch wieder eingestellt. Waren die Kunden nicht bereit, für ein nachhaltiges Produkt mehr zu bezahlen?

Nicht alle Innovationen und neuen Projekte sind ein Erfolg. Das gehört zum Unternehmertum. Inzwischen haben wir unsere Strategie verändert: Statt mit Nischenprodukten wollen wir unsere führenden, großen Marken noch nachhaltiger aufstellen – sei es über die Verwendung von bestimmten Inhaltsstoffen, recycelte Verpackungen, leistungsfähigere Formulierungen oder andere Wege. Mit diesen großen Marken, davon viele Marktführer, haben wir einen deutlich breiteren Zugang zu Konsumenten und somit mehr Einfluss auf Nachhaltigkeit.

Herr Knobel, Sie sind jetzt 30 Jahre bei Henkel. Die Bereinigung des Portfolios der Konsumgütersparte ist nun abgeschlossen. An so einer Wegmarke stellt man sich doch zwangsläufig auch persönliche Fragen. Welche Ziele setzen Sie sich noch?

Einen Großteil des Weges haben wir hinter uns. Wir haben unter meiner Führung viel erreicht und Henkel deutlich verändert. Das haben die beiden vergangenen Jahre gezeigt, und das spiegelt sich auch im Aktienkurs wider. Wir haben mit unserer Vorzugsaktie 2024 besser als der Dax abgeschnitten. Aber noch ist die Transformation nicht beendet. Wir haben noch viel vor uns. So wollen wir das Unternehmen deutlich größer machen. Organisch, aber auch über Zukäufe. Wir haben eine sehr gesunde, sehr starke finanzielle Bilanz, sind mehr oder weniger netto schuldenfrei. Wir erzeugen Jahr für Jahr einen starken Cashflow und wollen in das Unternehmen investieren. Hier sind wir noch nicht da, wo ich Henkel gerne sehen möchte. Aber wir sind auf dem richtigen Weg. Das Unternehmen dorthin zu führen, motiviert mich jeden Tag aufs Neue. ■