

Herr Knobel, Sie haben die Henkel-Anleger gerade mit düsteren Aussichten schockiert.

Die Beschreibung teile ich nicht. Wir haben frühzeitig informiert.

Die Aktie hat an einem einzigen Tag zehn Prozent eingebüßt.

Das stimmt, aber nach dem Kursverlust am Freitag stieg die Aktie gleich wieder um vier Prozent. Das zeigt: Das Vertrauen ist weiterhin da.

Trotzdem: Warum flüchten die Aktionäre aus dem einstigen Börsenliebling Henkel?

Zunächst einmal haben wir sehr gute Zahlen für das Jahr 2021 präsentiert. Wir sind organisch um 7,8 Prozent gewachsen, stärker als in jedem der letzten zehn Jahre. Dazu konnten wir die Umsatzenrendite auf Vorjahresniveau halten sowie den Gewinn je Aktie um mehr als 9 Prozent steigern – trotz erheblich gesteigerter Rohstoff- und Transportkosten infolge von Corona.

Das alles hat die Aktionäre nicht überzeugt.

Die Börse bewertet die Zukunft. Und der Ausblick für dieses Jahr lag aktuell deutlich unter den Erwartungen. Nicht was die Umsätze angeht. Da gehen wir mit zwei bis vier Prozent von einem guten Wachstum aus. Aber bei der Marge rechnen wir mit deutlich weniger, als der Markt erwartet hat.

Sie haben eine geradezu absurde Spanne angegeben – von minus 15 bis plus 5 Prozent. Das reicht quasi von „okay“ bis „Desaster“.

Ja, das ist eine breite Spanne. Aber die Situation für 2022 ist sehr volatil. Keiner weiß, was kommt. Und diese hohe Ungewissheit spiegelt unsere Prognose wider. Ein großer Faktor sind die Preissteigerungen bei den Rohstoffen: Letztes Jahr hatten wir fast eine Milliarde Euro höhere Materialpreise zu verkraften, 2022 rechnen wir mit einer weiteren Milliarde. So etwas habe ich in meinen 25 Jahren bei Henkel nicht erlebt.

Jetzt ziehen Sie die Reißleine und bauen den Konzern um.

Das muss man voneinander trennen. Die Zusammenlegung der beiden Konsumgüterbereiche „Laundry- & Home Care“ und „Beauty Care“ ist eine strategische Entscheidung. Damit schaffen wir eine große Multikategorie-Plattform mit rund zehn Milliarden Euro Umsatz und ein gemeinsames Dach für unsere erfolgreichen Marken von Persil bis Schwarzkopf.

Sie trennen sich von 200 Millionen Euro Umsatz, indem Sie das Geschäft einstellen. Stehen die Marken so mies da, dass sich keine Käufer finden?

Nein, das hat andere Gründe. Oft trennen wir uns nur von einem Teil des Geschäfts, wollen die Marke in anderen Kategorien oder Märkten weiter nutzen. Da ist ein Verkauf nicht möglich, weil wir die Marken nicht splitten können.

Um welche Marken geht es?

Die möchte ich noch nicht nennen. Wir wollen ja nicht, dass der Handel die Marken dann gleich aus dem Regal nimmt. Um es aber ganz klar zu sagen: Unser Ziel ist nicht, das Konsumgütergeschäft zu verkleinern.

Einen Stellenabbau haben Sie bereits angekündigt.

Wir verfolgen mit der Integration verschiedene Ziele. Zum einen schaffen wir eine flexible Plattform, über die wir bestimmte Geschäfte einfacher einstellen und verkaufen, aber auch Neugeschäft zukaufen können. Zudem erzielen wir Synergien – zum Beispiel in der Verwaltung, im Vertrieb oder im Marketing. Das Geld, das wir da einsparen, können wir reinvestieren, und wir stärken damit die Profitabilität. Wir werden auch attraktiver als Arbeitgeber.

Bereiten Sie mit der Umstrukturierung eine spätere Aufspaltung von Henkel vor?

Ganz klar: Nein. Das sieht auch unser Gesellschafterausschuss so.

Andere Unternehmen wie Daimler oder Siemens fahren sehr gut mit dem Aufspalten. Ist es nicht fahrlässig, wenn Sie das bei Henkel nicht in Betracht ziehen?

Wir sind überzeugt, dass wir mit zwei starken Geschäften unseren Aktionären eine langfristige Wertsteigerung bieten können. Zum einen durch den Risikoausgleich. Wenn die Klebstoffe in der Industrie mal weniger nachgefragt waren, dann konnten wir das zum Beispiel mit Waschmitteln ausgleichen. Zudem haben wir als 20-Milliarden-Unternehmen bessere Investitionsmöglichkeiten in allen Bereichen. Deshalb lautet unser Ansatz: Wir behalten beide Geschäfte unter einem Dach.

Sie kaufen Aktien in großen Mengen zurück. Fällt Ihnen nichts Besseres mit dem Cash ein?

Wir haben auch so genug Spielraum für



Carsten Knobel, 52, ist seit Anfang 2020 Vorstandsvorsitzender von Henkel.

Foto Stefan Finger

„So etwas habe ich in 25 Jahren nicht erlebt“

Der Waschmittelhersteller Henkel hat mit irrwitzigen Rohstoffpreisen zu kämpfen. Hier spricht der Chef Carsten Knobel über unzufriedene Aktionäre, rechtfertigt den angekündigten Stellenabbau und erklärt, wie er seinen Laden wieder flottmachen will.

und den weitreichenden Veränderungen. Auch die Kursreaktion ist kein Votum gegen die strategischen Maßnahmen, die wir angekündigt haben.

Ihre persönliche Bilanz ist bisher eher mau. Seit Sie angetreten sind, hat die Henkel-Aktie schwer eingebüßt. Der Dax hat sich dagegen viel besser entwickelt.

Ich bin Anfang 2020 angetreten. Im ersten Jahr hatten wir – trotz Corona – eine stabile Geschäftsentwicklung, ohne Kurzarbeit oder Stellenabbau. Letztes Jahr waren wir nicht gut. Der Dax ging 15 Prozent hoch, Henkel 20 Prozent runter. Das entspricht nicht meinen Ansprüchen, das können Sie mir glauben.

Warum ist Henkel so abgefallen?

Vielen unserer Wettbewerber geht es ähnlich. Die gesamte Konsumgüterindustrie hat die Schwierigkeit, die hohen Mehrkosten an den Kunden weiterzugeben. Preiserhöhungen sind absolut notwendig. Wir müssen klar machen: Qualität hat ihren Preis.

Das Sie nun weiter unter Druck stehen, hat vielleicht auch andere Gründe. Letztes Jahr sind Sie in den Make-up-Bereich eingestiegen mit der Marke „got2b“. Einen Durchbruch haben Sie da noch nicht erzielt.

Es ist schwer, nach sechs, acht Monaten schon eine abschließende Antwort zu geben, ob das ein durchschlagender Erfolg wird.

Das klingt wenig euphorisch.

Make-up ist kein einfacher Markt, das Umfeld ist sehr wettbewerbsintensiv. Und wir hatten zudem einen Managementwechsel. Wenn Sie einen neuen Markt angehen, mit einer neuen Marke, braucht das Zeit.

Sie ziehen sich also nicht zurück aus dem dekorativen Make-up-Geschäft?

Es ist jetzt zu früh, um das abschließend zu beantworten.

Es gibt neue kleine Marken wie Cosnova, die den Markt in kürzester Zeit überrannt haben. Was machen die besser?

Die Frage ist vielmehr: Warum haben wir

den Schritt gemacht? Unsere Kompetenz bei Henkel liegt vor allem im Bereich Haar. Da sind wir auch mit der Marke got2b sehr erfolgreich. Wir wollten sehen: Können wir die Marke erweitern? Können wir über die jungen Käufer einen neuen Bereich erschließen? Make-up hat sich in den vergangenen Jahren geradezu sprunghaft entwickelt.

Kommt Henkel an die junge, umweltbewusste Generation heran? Die Marke „Love Nature“ zielt auf diese Gruppe, bleibt aber hinter den Erwartungen zurück.

Die Einführung von Love Nature hat funktioniert. Allerdings müssen wir differenzieren: Die Marke deckt die ganze Palette pflanzlich basierter Spül-, Reinigungs- und Waschmittel ab. Bei den Spül- und Reinigungsmitteln haben wir uns sehr gut etabliert. Der Waschmittelmarkt ist schwieriger.

Sie drücken überall Preiserhöhungen durch. Bei Love Nature aber mussten Sie die Preise senken, damit es sich überhaupt verkauft.

Wie immer, wenn Sie etwas Neues machen, gibt es Aspekte, wo Sie nachsteuern müssen, manchmal auch beim Preis. Love Nature ist richtig positioniert und eine tolle Marke. Manchmal muss sich aber auch das Konsumentenverhalten erst noch ändern. Auch die Elektroautos brauchten ihre Zeit.

Wie hat der Kunde darauf reagiert, dass Sie letztes Jahr in Belarus massenhaft Werbung im Staatsfernsehen geschaltet haben und dafür stark kritisiert wurden?

Wir haben die Kritik sehr ernst genommen, darauf reagiert und unsere Marketingaktivitäten angepasst. Von uns laufen keine Werbespots mehr im Staatsfernsehen.

Aus dem Markt ziehen Sie sich aber nicht zurück?

Wir liefern dort viele gute Produkte, die die Menschen im Alltag brauchen. Saubere Wäsche und ein sauberer Haushalt helfen ja den Menschen, nicht der Regierung. Deshalb bleiben wir in dem Markt.

Das Gespräch führte Bettina Weigumy.