

„Mit Elektroautos können wir mehr Umsatz machen als mit Verbrennern“

Henkel verkauft nicht nur Persil, sondern auch Klebstoffe für die Industrie. Hier spricht Konzernchef Carsten Knobel über seine Freude an diesem Geschäft, die Einwände der Umweltschützer und seinen gebremsten Optimismus für Deutschland.

Herr Knobel, Henkel macht nicht nur Waschmittel und Haarpflegeartikel, sondern auch Klebstoff für die Industrie. Wie abhängig sind Sie von den Autokonzernen?
Unser Klebstoffgeschäft erzielt jährlich rund elf Milliarden Euro Umsatz. Davon haben ungefähr 20 Prozent einen Bezug zur Autoindustrie, der größte Teil entfällt auf andere Branchen. Aber wenn die Autobranche Schwächen zeigt, dann hat das auch Auswirkungen auf uns, gerade in unserem Heimatland. Wir beliefern aber auch fast alle Autohersteller der Welt – und da spielen Elektroautos eine immer größere Rolle: Mit Elektroautos können wir mehr Umsatz machen als mit Verbrennern. Mit einem herkömmlich angetriebenen Fahrzeug können wir ungefähr 100 Euro Umsatz erzielen, mit einem elektrisch angetriebenen 200 bis 250 Euro.

Weil da mehr geklebt wird?
Und weil die Autos immer digitaler und vernetzter werden. Der gesamte Elektronikbereich ist für uns relevant. Wir setzen uns mit unseren Innovationen bei den Kunden gegenüber Wettbewerbern durch. Und das ist für die Zukunft wichtig. Denn wenn man mal in einer Serie drin ist, dann wird ein Autohersteller nicht mehr so leicht zur Konkurrenz wechseln.

Das heißt: Ihnen ist fast egal, wer die Autos liefert – Hauptsache, es sind bald Elektroautos?
Nein, das will ich damit nicht sagen. Wir sind sehr gut aufgestellt bei den herkömmlich angetriebenen Fahrzeugen und noch besser bei den elektrisch angetriebenen. Wir sind auch weltweit sehr gut positioniert und können regionale Veränderungen sehr gut ausgleichen.

Was kleben Sie denn in der Elektronik zusammen?
Für ein Smartphone bieten wir mehr als 50 verschiedene Klebstoffe oder Beschichtungen. Unsere Lösungen können zum Beispiel die Wärme aus dem Gerät ableiten. Das sind technisch sehr anspruchsvolle Anwendungen. Um die Entwicklung dieser Produkte noch besser voranzutreiben, haben wir 2021 ein Innovationszentrum in Düsseldorf eröffnet, dieses Jahr auch eines in Shanghai. Was wir da entwickeln, ist so fortschrittlich, dass viele Wettbewerber in diesen Bereich nicht richtig hineinkommen. Und das hilft uns dann

zum Beispiel auch bei Batterien fürs Auto.

Umweltschützer sind nicht so glücklich, wenn Handys geklebt werden. Die lassen sich dann schlecht reparieren.
Das ist für uns auch ein ganz wichtiges Thema. Deshalb arbeiten wir daran, dass man die Materialien am Ende des Lebenszyklus wieder voneinander trennen kann. Dann lassen sie sich besser recyceln.

Aber man kann immer noch nicht gut reparieren, wenn ein Chip kaputt geht.
Was ein Handy kann oder nicht und wie es repariert werden kann, entscheidet am Ende immer noch der Hersteller. Heutzutage könnten Sie Handys gar nicht mehr verschrauben. Aber zu Ihrer Frage nach Umweltschutz: Das ist für uns sehr wichtig. Wir haben zum Beispiel einen Klebstoff für Papierverpackungen entwickelt, der sich aufschäumt und das Gerät im Transport schützt, der aber mit ins Altpapier kann. Das Geschäft wird immer mehr zur Hochtechnologie.

Es geht um Klebstoff.
Der Verbraucher hat hoffentlich schon als Kind den Pritt-Stift kennengelernt. Das ist ein tolles Produkt, aber technologisch eher einfach. Wenn Sie in die Autoindustrie, in die Elektronik oder in die Luftfahrt reingehen, dann geht es um Wärmeleitfähigkeit oder Festigkeit unter Extrembedingungen. In unseren Batterie-Testzentren in Deutschland oder den USA können wir die Anforderungen nachstellen, die an Batterien in Autos gestellt werden.

Heißt das auch: Ihre Kunden können Ihre Klebstoffe nicht so leicht austauschen? Sind sie womöglich davon abhängig?
Unsere Kunden machen das wie wir: Sie begeben sich ungern in eine Situation, in der sie nur auf einen Lieferanten setzen. Das führt zu Abhängigkeiten, die man vermeiden will. Wir waren schon immer regional aufgestellt. Das heißt, wir produzieren den größten Teil unserer Produkte auch im Land, wo sie verkauft werden. Nicht wegen der Geopolitik, sondern eher aus Effizienzgründen. Damit haben wir die Abhängigkeiten so gering wie möglich gehalten. Ganz ausschalten kann man sie nicht. Alles selbst zu machen, wäre illusorisch. Das funktioniert in der heutigen Zeit einfach nicht.



Carsten Knobel, 56, leitet seit 2020 den Vorstand von Henkel.
Foto Marcus Simaitis

Manche Autokonzerne haben auch in den vergangenen Wochen gemerkt, dass sie einem Lieferanten mehr ausgesetzt waren, als sie sein wollten.
Ich kann nur für uns sprechen, und da würde ich es anders formulieren: Wir müssen Investitionen in wichtige Industrien und Fertigkeiten in unserem Land wieder attraktiver machen, damit nicht wir von anderen abhängig sind. Wir haben hier in Düsseldorf das größte Klebstoffinnovationszentrum der Welt gebaut ...

... aber das neueste steht in China.
... weil elektronische Produkte eben zum größten Teil in Asien produziert werden. Wir müssen da sein, wo unsere Kunden sind.

Im Moment scheint die Weltwirtschaft Donald Trumps Zölle besser zu verkraften als befürchtet. Schaffen Sie das auch?
Unter Handelseinschränkungen und höheren Zöllen leiden am Ende immer die Verbraucher. Das spüren wir natürlich auf der Nachfrageseite, gerade in unserem Konsumgütergeschäft. Mit Blick auf die Produktion sind die Auswirkungen noch zu verkraften, weil wir schon lange in jeder Region jeweils für diese Region produzieren. Am Ende hat uns die Dollarschwäche mehr Geld gekostet als die Zölle selbst. Wobei wir beachten müssen, dass es in diesem Jahr natürlich nicht nur die Zölle als Belastung gab, sondern auch den anhaltenden Krieg in der Ukraine, Spannungen im Nahen Osten und einiges andere.

Sie hatten im ersten Halbjahr gehofft, dass das zweite besser wird. Ist es so gekommen?
Jein. Die Stimmung der Verbraucher hat sich im zweiten Halbjahr nicht verbessert. Aber wir haben, wie angekündigt, eine Verbesserung des organischen Wachstums erzielt.

Wie wird es 2026?
Es bleibt unsicher. Wir sehen derzeit nicht, dass sich die Verbraucherstimmung oder die Nachfrage aus der Industrie deutlich aufhellen werden.

Was war dann das Gute am zweiten Halbjahr 2025?
Wir haben das umgesetzt, was wir angekündigt hatten, auch wenn es schwierig war.

Sie hatten sich von kleineren und günstigeren Marken getrennt ...
Ja, vor allem in unserem Konsumgütergeschäft. Hier konzentrieren wir uns auf die starken Marken in unserem Portfolio. Mit Erfolg: Zum ersten Mal seit zwei Jahren haben wir hier im dritten Quartal mehr Produkte verkauft. Ich gehe davon aus, dass das Wachstum im vierten Quartal noch mal besser sein wird. Wir haben es auch geschafft, unsere Produkte für die Verbraucher wertvoller zu machen, zum Beispiel mit Perwoll, einem Waschmittel, das verwaschene Farben von Kleidungsstücken zurückbringt. Und deshalb sind die Konsumenten auch bereit, dafür mehr zu bezahlen.

Nur die Aktionäre scheinen den Optimismus nicht zu teilen. Der Kurs ist im Frühjahr abgesackt und hat

sich nicht wieder erholt. Insgesamt liegt Ihre Aktie jetzt mehr als 15 Prozent unter dem Wert vom Jahresbeginn.
Mit der Kursentwicklung bin ich natürlich auch nicht zufrieden. Aus meiner Sicht spiegelt sie nicht den Wert und das Potential unseres Unternehmens wider. Wir sehen, dass unsere Strategie funktioniert, die Ergebnisse stimmen – und daher bin ich zuversichtlich, dass

der Kurs sich Schritt für Schritt wieder in die richtige Richtung bewegen wird.

Im vergangenen Jahr haben Sie gesagt: Ihnen ist nicht bange um Deutschland, wenn wir anpacken. Wie sehen Sie das jetzt: Haben wir angepackt?
Ich bin grundsätzlich ein optimistischer Mensch, aber es ist im Land nicht mehr fünf vor zwölf, sondern eher fünf nach

zwölf. Es gibt zu viel Bürokratie, zu viele Hemmnisse für Investitionen und Innovationen, vor allem durch Vorgaben aus der EU. Friedrich Merz hat es geschafft, Deutschland wieder eine Stimme in Europa und der Welt zu geben. Ich erkenne auch, dass die Regierung zu mutigen Entscheidungen bei Bürokratie und Investitionshemmnissen angetreten ist. Manche Impulse brauchen noch Zeit, bis sie Früchte tragen. Auf der anderen Seite ist die Lücke zwischen Ankündigung und Umsetzung in einigen Feldern immer noch zu groß.

Und packen die Unternehmen und die Deutschen selbst genug an?
Lassen Sie es mich so sagen: Wenn wir in Deutschland innovativ und schnell genug wären, würden wir wachsen. Aber das tut unsere Volkswirtschaft seit mehr als drei Jahren nicht. Warum? Wenn ich zum Beispiel schaue, wie lang unsere Genehmigungszeiten sind und wie komplex vieles ist, dann ist das kein Wunder. Ich durfte in einem Umfeld groß werden, in dem Deutschland wohlhabend und weltweit anerkannt war. Wenn ich an die kommenden Generationen denke, dann finde ich: Unser Land hat es verdient, dass wir uns mehr anstrengen und notwendige Veränderungen jetzt anpacken – damit wir das Land wieder dahin bringen, wo es hingehört.

Das Gespräch führte Patrick Bernau.