



Carsten Tilger hat in Mainz und Göttingen Volkswirtschaftslehre studiert und an der Henri-Nannen-Schule in Hamburg eine journalistische Ausbildung absolviert. Seine berufliche Karriere begann er 1997 als Pressesprecher der Hoechst AG in Frankfurt. Nach der Fusion zur Aventis SA wurde er 2000 Leiter Global Media Relations und 2003 Leiter Corporate Communications. Anschließend verantwortete Tilger die Unternehmenskommunikation von Kabel Deutschland in München. 2006 übernahm er die Corporate Communications & Public Affairs bei der Syngenta AG in Basel. Seit 2010 ist Carsten Tilger Head of Corporate Communications & Public Affairs bei Henkel.

„Professionalität, Herzblut und Teamgeist“

>k: Herr Tilger, Sie sind schon seit zehn Jahren bei Henkel verantwortlich für Kommunikation und Public Affairs. Was genau gehört zu Ihrem Aufgabengebiet? Vereinfacht gesagt alles, was mit der Konzernmarke Henkel zu tun hat. Und das weltweit, ob nach innen oder nach außen. Zu meinen Aufgaben gehören insbesondere die Interviews und Medientermine für CEO, Vorstand und auch unsere Aufsichtsratsvorsitzende, öffentliche Veranstaltungen und Reden, aber auch die Kommunikation in sozialen Medien und auf digitalen Plattformen. Dies umfasst insbesondere die Kommunikation zu Themen wie Strategie, Finanzen und M&A-Aktivitäten. Zudem die Verantwortung für Unternehmenspublikationen wie den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht sowie die Kommunikation bei Veranstaltungen wie der Hauptversammlung. Auch das Sponsoring, beispielsweise unseres „Fußball-Heimatvereins“ in Düsseldorf, der Fortuna, gehört dazu. Die Produkt- und Marketingkommunikation für unsere Marken, wie Persil, Schwarzkopf oder Loctite, wird dagegen von den jeweiligen Marketingteams in den Unternehmensbereichen verantwortet. Hier werden wir primär im Rahmen des Issues Management und der Krisenkommunikation aktiv, da hier auch potentiell eine negative Auswirkung auf die Konzernmarke bestehen kann.

>k: Darauf kommen wir später noch zurück. Aber zunächst: Was ist mit der internen Kommunikation? Das war doch gerade jetzt in der Krise eine wichtige Disziplin?

Die interne Kommunikation gehört auch zu meinem Aufgabenbereich. Eine sehr wichtige Aufgabe – und das nicht erst seit Corona. Als ich Anfang 2010 meinen Job bei Henkel angetreten habe, war interne Kommunikation vor allem die Mitarbeiterzeitung „Henkel-Life“. Ich habe das schnell anders aufgestellt, mit

deutlich stärkerer inhaltlicher und strategischer Ausprägung. Heute umfasst die interne Kommunikation kurz gesagt drei Pfeiler: erstens, die kommunikative Begleitung und Unterstützung der drei Geschäftseinheiten und großen Funktionsbereiche. Zweitens die Planung und Steuerung der internen Kommunikation für wesentliche Change-Programme oder konzernweite Initiativen, einschließlich der Strategiekommunikation oder CEO-Kommunikation nach innen. Und drittens die Entwicklung und das Management der internen Kommunikationskanäle und Formate, die sich über die Jahre deutlich verbreitert und modernisiert haben und heute überwiegend digital ausgerichtet sind. Interne und externe Kommunikation arbeiten bei uns ganz eng zusammen. Denn ich bin überzeugt, dass eine erfolgreiche externe Kommunikation mit einer guten internen Kommunikation beginnt.

>k: Wie ist Ihr Bereich organisatorisch aufgebaut, und wie viele Kollegen arbeiten für die Kommunikation – in der Zentrale und weltweit?

Wir sind weltweit rund 120 Mitarbeiter in der Unternehmenskommunikation. Und das für einen Konzern mit 20 Milliarden Umsatz und mehr als 50.000 Mitarbeitern. Etwas mehr als die Hälfte des Teams arbeitet am Hauptsitz in Düsseldorf, einschließlich der fünf Volontäre, die wir fortlaufend ausbilden. Die anderen Kolleginnen und Kollegen sitzen in drei regionalen Einheiten rund um die Welt: Nord- und Südamerika, Europe/Middle East Africa einschließlich Indien sowie Asien-Pazifik. Dabei gibt es bei Henkel die Regel, dass die Funktionen weltweit zentral organisiert sind. Das heißt, die Kommunikationschefin für Nord- und Südamerika berichtet direkt an mich, mit Budget- und Personalverantwortung, und nicht an den sogenannten Regional President. In der Zentrale sind wir auf dem Papier eher klassisch aufgestellt, mit externer und inter-

ner Kommunikation, Digitalkommunikation sowie Corporate Brand Management & Communications Strategy. Dazu kommt noch unser Public-Affairs-Team, mit einem eigenen Standort in Brüssel bei der EU.

>k: Und wie läuft die Zusammenarbeit? Sehen Sie nicht auch den Bedarf, über die klassischen Aufgabengebiete und einzelnen Kanäle hinweg eher themenbezogen zu kommunizieren, zum Beispiel mit einem Newsroom?

Klar, das sehen wir natürlich auch. Wir haben dafür seit einigen Jahren die sogenannte News Conference eingeführt. Damit ist nicht ein Konferenztermin im Tagesablauf gemeint. Vielmehr geht es um den rollierenden, über Wochen und Monate vorausschauenden Themen- und Newsplanungsprozess sowie die Rollen und Verantwortlichkeiten, die damit verbunden sind. Wir planen die Kommunikation von Themen und News integriert, abteilungsübergreifend und über alle Plattformen hinweg. Das funktioniert sehr gut. Aber wir haben auch sicher noch Potential, um unsere Organisation weiterzuentwickeln.

>k: Führung ist in diesen Zeiten besonders schwierig. Welche Rolle spielen Homeoffice und digitale Tools zurzeit, und lässt sich daraus ein neues Arbeiten für die Zukunft ableiten?

Das stimmt. Wir nennen die Führung virtueller Teams „Remote Leadership“. Und das hat in der Krise noch mal sehr an Bedeutung gewonnen. Diejenigen Kollegen, die schon bisher vorwiegend virtuelle oder global verteilte Teams über eine Vielzahl von Ländern hinweg geführt haben, tun sich damit natürlich leichter. Aber in der Summe kann ich sagen, dass das sowohl bei uns im Team als auch im Konzern insgesamt viel besser funktioniert hat als ich mir das vorher vorgestellt hätte. Das ist eine Erfahrung, die ich auch von vielen anderen höre. Insofern hat

die Krise hier vielleicht wenigstens eine gute Seite: Sie hat einen kulturellen Wandel in der Führung und auch in der digitalen Zusammenarbeit im Zeitraffertempo erzwungen. Wir haben in ein paar Wochen einen Sprung gemacht, für den wir ohne den Druck der Krise vielleicht Jahre gebraucht hätten.

>k: Sie verantworten die Kommunikation in einem börsennotierten Unternehmen, dennoch ist es ein Familienunternehmen. Wie schlägt sich diese Besonderheit im Alltag nieder?

Ja, das ist richtig – einerseits. Henkel ist da schon besonders. Auf der anderen Seite sind die Interessen der Familie Henkel die gleichen wie die aller anderen Stakeholder. Letztlich geht es darum, dass sich das Unternehmen langfristig erfolgreich entwickelt, die richtige Strategie verfolgt und nachhaltig Werte schafft. Für die Kunden und Konsumenten mit unseren Produkten und Innovationen. Für die Mitarbeiter durch attraktive Arbeitsplätze mit persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Für die Gesellschaft durch unser vielfältiges Engagement. Und letztlich sind die Erwartungen der Familie als Mehrheitsaktionär auch deckungsgleich mit den Ansprüchen, die unsere langfristig ausgerichteten Investoren an uns haben.

>k: Sie haben seit 2010 bei Henkel drei recht unterschiedliche CEOs betreut. Worauf kommt es bei der Kommunikation – vor allem im CEO-Wechsel – besonders an?

Zunächst einmal war das keine neue Erfahrung für mich. Ich habe in drei verschiedenen Unternehmen insgesamt sieben verschiedene CEOs mit sechs verschiedenen Nationalitäten kommunikativ unterstützt. Und bei jedem Unternehmen mindestens einen CEO-Wechsel begleitet, bei Henkel waren es jetzt sogar zwei. Am Ende geht es aber immer zuerst um das Unternehmen und dann um den CEO. Gleichwohl hat ein CEO eine ganz besondere und herausgehobene Rolle und Aufgabe – und verdient daher auch besondere Aufmerksamkeit und Unterstützung in der Kommunikation. Denn die Kommunikation nach innen und außen ist eine der wichtigsten Aufgaben und Instrumente für einen CEO. Ich habe ge-



lernt, dass man gerade bei einem CEO-Wechsel die richtigen Fragen stellen und dann sehr aufmerksam zuhören muss, anstatt gleich eine Strategie und einen Plan aus dem Hut zu zaubern. Man muss immer aufzeigen, wie man durch eine erfolgreiche CEO-Kommunikation Wert für das Unternehmen schafft. Diese Aufgabe finde ich hochspannend.

>k: Die Corona-Krise hat in den letzten Monaten auch die Unternehmenskommunikation herausgefordert. Was sind die Erfolgsfaktoren für Kommunikation in Krisenzeiten?

In unserem Kommunikationsteam: Professionalität, Herzblut und Teamgeist. Im Unternehmen: ein klares Verständnis, wie wichtig Kommunikation ist, was sie zu leisten vermag und was nicht, sowie das Bekenntnis der Unternehmensleitung zu aktiver, transparenter und regelmäßiger Kommunikation. All das hatten wir in den vergangenen Wochen und Monaten. Dafür bin ich dankbar. Und es macht mich sehr stolz. Auf unser Team. Und unser Unternehmen.

>k: Henkel agiert auf vielen Märkten mit unterschiedlichsten Produkten wie Persil,

Pritt oder Schwarzkopf. Welche Rolle spielt die Unternehmensmarke „Henkel“ im Zusammenspiel mit den Produktmarken?

Das ist bei uns genauso unterschiedlich wie die Geschäfte, in denen wir tätig sind. Im Unternehmensbereich Wasch- und Reinigungsmittel setzen wir Henkel mit dem bekannten rot-weißen Logo bewusst als „Absendermarke“ ein. Hier hat das Unternehmen seine Wurzeln, hier verbinden die Menschen die Marke stark mit Produkten wie Persil, das es ja schon seit 1907 gibt. Sie verbinden mit einem Produkt „aus dem Hause Henkel“ Qualität, beste Wasch- und Reinigungsleistung, Sicherheit und Nachhaltigkeit. Hier spielt auch im Ausland das deutsche Image von Sauberkeit eine Rolle. Ganz anders ist das bei unserem zweiten Konsumgütergeschäft, Beauty Care. Hier dominiert die Dachmarke Schwarzkopf das Bild. Darunter sind bekannte Marken wie Gliss oder Schauma positioniert. Wenn es um Pflegeprodukte für Haare, Körper, Haut oder die Zähne geht, hilft uns der Verweis auf die Konzernmarke Henkel bei den Verbrauchern nicht so viel.

>k: Und wie sieht es im Industriegeschäft aus? Das ist ja die Hälfte des Konzerns.



schen Fußabdruck ihr Konsum verursacht. Hier stehen aktuell Themen wie Plastikverpackungen und -abfall im Mittelpunkt. Bei den Industriekunden geht es stärker darum, wie wir ihnen helfen können, ihre Prozesse und Produkte noch nachhaltiger zu machen. Wir sind da nur ein Glied in einer langen Wertschöpfungskette. Hier sind die Themen oft breiter. Sie reichen von Lieferantenmanagement und Menschenrechten über das Energiemanagement bis hin zu spezifischen Eigenschaften unserer Produkte, beispielsweise für den Leichtbau von Autos. Hinzu kommt ein steigendes Interesse von Seiten der Medien sowie aus der Politik. Dabei dominieren aber häufig tagesaktuelle Themen und Fragen anstelle der tieferen Auseinandersetzung mit dem Thema. Nachhaltigkeitskommunikation ist ein dickes Brett. Sie wird schnell entweder zu oberflächlich oder zu komplex – je nach Zielgruppe. Dafür muss man die richtigen Formate finden. Das ist die Herausforderung.

Grundsätzlich schon. Aber das Risiko ist ohnehin da. Ob wir nun die Konzernmarke stärken und mit den Produkten verbinden oder nicht. Salopp gesagt: Wenn mal etwas schief läuft, fällt das über kurz oder lang immer auf den Konzern zurück. Denken Sie an die Pharmaindustrie, in der ich vor Henkel viele Jahre tätig war. Da gibt es Produkte mit einem Milliardenumsatz. Doch wenn es dann ungewollte, gefährliche Nebenwirkungen gibt, gehen die Ansprüche der Kläger und ihrer Anwälte immer an den Konzern. Da ist das Geld, und dort tut es weh. Und die Medien machen das auch so. Der Konzern hinter dem Produkt ist da immer ein spannenderes Ziel. Also: Die Stärkung der Konzernmarke bringt Vorteile. Das Risiko, das damit verbunden ist, gibt es so oder so.

>k: Eine Frage zum Abschluss: Trotz Corona-Delle wird der Wettbewerb um gute Nachwuchskräfte nicht abnehmen. Warum sollten sich junge Leute für Henkel entscheiden?

Wir sind ein global aufgestellter Konzern mit einer weltweiten Spitzenposition im Industriegeschäft und erfolgreichen Konsumgütergeschäften. Wir sind in vielen Märkten Marktführer mit unseren Produkten. Hier passiert gerade unglaublich viel. Die Digitalisierung erfordert neue Ideen und Kompetenzen. Das eröffnet spannende Aufgaben für junge Menschen mit Tatkraft, Kreativität und besonderen Kenntnissen. Dabei zeichnet sich Henkel auch durch eine ganz besondere Unternehmenskultur aus. So unterschiedlich unsere Geschäftsfelder und Aufgaben auch sind, jede Kollegin und jeder Kollege fühlt sich als „Henkelaner“. Hier kommt unsere lange Tradition als Familienunternehmen zum Tragen. Wir kombinieren die Chance, sich ständig weiterzuentwickeln und zu wachsen, mit einer großen Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern. Die Förderung von Vielfalt in allen Dimensionen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und auch die Unterstützung und Absicherung der Mitarbeiter haben Henkel schon immer ausgezeichnet.

Die Fragen stellte Gero Kalt

Hier hat Henkel als Konzernmarke die typische Rolle in einem B2B-Geschäft. Wir haben zwar sehr starke und traditionsreiche Produktmarken wie Loctite mit einem Umsatz von rund drei Milliarden im Jahr. Dass wir als Konzern die Größe, die globale Aufstellung, die Kompetenzen und Ressourcen in den Bereichen Forschung und Produktentwicklung, die technische Expertise und Fähigkeit haben, um unsere global tätigen Kunden umfassend und langfristig zu betreuen, hilft uns bei unseren Kunden in der Industrie. Auch mit Blick auf das Thema Nachhaltigkeit.

>k: Die Anforderungen an nachhaltige Produkte, Verpackungen, Lieferketten und Produktion werden immer höher. Wie reagiert Henkel in seiner Kommunikation an verschiedene Stakeholder darauf?

Das stimmt. Wir sehen das bei den Konsumgütern ebenso wie im Industriegeschäft. Henkel hat hier ja eine lange Tradition. Im nächsten Jahr veröffentlichen wir unseren 30. Nachhaltigkeitsbericht. Aber gerade in den letzten Jahren hat Nachhaltigkeit enorm an Bedeutung gewonnen. Die Verbraucher wollen genau verstehen, welchen ökologi-

>k: Stimmt der Eindruck, dass die „Corporate Brand“ in den letzten Jahren stärker hervorgehoben wurde – und wenn ja, warum?

Ja, das ist eine Entwicklung, die wir auch in unserem Wettbewerbsumfeld sehen. Bei einigen Unternehmen, bei denen Konzernmarke und Produktmarke identisch sind, ist das weniger stark ausgeprägt. Aber auch bei Konzernen mit unterschiedlichen Geschäftsfeldern und zahlreichen Produktmarken unter einem Konzerndach, so wie das bei uns der Fall ist, nimmt die Bedeutung der Konzernmarke zu. Das ist zum einen wichtig für das Employer Branding, das heißt im Wettbewerb um Talente. Aber auch, um die steigende Erwartungshaltung verschiedener Anspruchsgruppen mit Blick auf nachhaltiges Handeln und gesellschaftliche Verantwortung zu adressieren. Wir wollen, dass die Leistungen, die wir als Konzern oder mit unseren Produktmarken zum Beispiel im Bereich Nachhaltigkeit erzielen, in Zukunft noch stärker auf die Konzernmarke einzahlen.

>k: Birgt das nicht auch ein Risiko für die Konzernmarke, wenn es mal ein Problem mit einem Produkt gibt?