



# Die Henkel-Frau

*Simone Bagel-Trah ist »Familienunternehmer des Jahres«. Wer es schafft, einen 140-jährigen Clan mit über 100 Gesellschaftern für die gemeinsame Sache zu gewinnen und gleichzeitig den Kapitalmarkt zu überzeugen, muss besondere Talente mitbringen.*

Als Simone Bagel-Trah im Jahr 2009 als erste Frau in Deutschland das Amt einer Aufsichtsratsvorsitzenden in einem DAX-Konzern antrat, kannten sie hierzulande nur wenige. Ihren Namen richtig auszusprechen mussten die Medienvertreter erst lernen. Sechs Jahre später ist sie Deutschlands bekannteste Aufsichtsratschefin – und eine der erfolgreichsten.

Simone Bagel-Trah hat ihre aktuelle Bekanntheit vor allem auch der Tatsache zu verdanken, dass sie die erste und bis heute einzige weibliche Aufsichtsratschefin eines DAX-Konzerns ist. Das ist zwar bemerkenswert, erklärt aber noch nicht den Erfolg, mit dem sie diese Rolle ausfüllt. Die Studie eines Meinungsforschungsinstituts aus dem Jahr 2014 ergab sogar, dass Simone Bagel-Trah unter allen DAX-Aufsichtsräten das beste Image hat.

Drei Gründe lassen sich ausmachen. Erstens ist der Weltkonzern Henkel mit rund 50.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 16,4 Milliarden Euro aktuell wirtschaftlich sehr gut aufgestellt. Zweitens arbeitet die Henkel-Familie seit über 30 Jahren sehr intensiv an den Themen Family Governance und Corporate Governance.

Und drittens hat die Familie mit Simone Bagel-Trah das am besten für die Aufgabe geeignete Familienmitglied identifiziert und gewählt.

Letzteres ist keine Selbstverständlichkeit in einer Familie mit über 100 Gesellschaftern und mindestens doppelt so vielen Familienmitgliedern. Es gelingt nur, wenn die entsprechenden Strukturen und das Selbstverständnis der Familie über Jahre entwickelt wurden.

Den Grundstein dafür legte Konrad Henkel (1915–1999). Er war der letzte Namensträger, der das Unternehmen noch selbst geführt hat. In seine Zeit fallen wichtige Entscheidungen wie der Börsengang unter Beibehaltung der Stimmenmehrheit in der Familie sowie die Entscheidung, die Geschäftsführung in die Hände von Fremdmanagern zu legen und Familienmitgliedern zukünftig nur noch Funktionen in kontrollierenden und beratenden Gremien zu ermöglichen. Und auch die Einsicht, dass die in drei Stämmen weit verzweigte Sippe ein aktives Familienmanagement braucht, um den langfristigen Zusammenhalt der Generationen zu sichern, geht auf den Gründer-Enkel Konrad Henkel zurück.

## »Es ist gut, eine so aktive Aufsichtsratschefin zu haben.«

*Kasper Rorsted*

In einer Zeit, in der Begriffe und Konzepte wie Family oder Corporate Governance noch keinen Eingang in die Welt der Familienunternehmen gefunden hatten, etablierte Konrad Henkel Strukturen wie beispielsweise im Jahr 1969 den »Informationskreis für die Jugend«. Trotz einer stetig steigenden Anzahl von Familienmitgliedern, einer immer größeren Distanz Einzelner zum Unternehmen und einer sehr dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung gelang es immer wieder, die gesamte Familie hinter dem Grundsatz »Firma vor Familie« zu vereinen.

In diese Firmen- und Familienkultur wurde Simone Bagel-Trah (Jahrgang 1969) hineingeboren und ist dann hineingewachsen. Mit 11 Jahren besuchte sie zum ersten Mal die Firmenzentrale, mit 18 Jahren nahm sie gemeinsam mit ihrem Vater zum ersten Mal an einer Gesellschaftersitzung teil. Im Flüsterton erklärte ihr der Vater, wer da vorne gerade über welches Thema sprach. Das Interesse sei von Anfang an dagewesen, erzählt sie im Rückblick. Aber Interesse reicht nicht. Sie brachte sich von Beginn an in diverse Gremien ein, lernte und überzeugte. Über zehn Jahre Gremienarbeit, zuletzt in den beiden entscheidenden Gremien Aufsichtsrat und Gesellschafterausschuss, qualifizierten sie schließlich für das höchste Amt im Konzern. Im Jahr 2009 wird sie nach einem mehrjährigen Auswahlprozess Aufsichtsratsvorsitzende. Parallel hat sie ihre eigene Karriere verfolgt. Sie studierte Biologie, promovierte summa cum laude in Mikrobiologie in Bonn und gründete gemeinsam mit Partnern ihr eigenes Forschungsunternehmen.

Sie gilt als sachlich und analytisch, wissbegierig und diszipliniert. Sie hat den Henkel-Clan jedoch nicht nur fachlich, sondern auch persönlich überzeugt. »Wir haben großes Glück, dass wir sie haben«, sagt ein ebenfalls in den entscheidenden Gremien vertretener Henkel-Gesellschafter. Mit ihrer offen, kommunikativen Art konnte sie die Familie gewinnen. »Sie war für alle vermittelbar«, hat ihr Vorgänger Albrecht Woeste über sie gesagt. Was für Außenstehende klingt wie »Sie war der kleinste gemeinsame Nenner«, ist als großes Kompliment gemeint. Wer es schafft, eine sehr vermögende, selbstbewusste Sippe mit erfolgreichen Unternehmern, Astronomen, Kunstsammlern, Investmentbankern etc. hinter sich zu bringen, muss als Person viel Überzeugungskraft mitbringen. »Mehr moderierend als dominierend, dabei immer das Unternehmen und die Familie im Blick, ist sie ein wunderbares Vorbild für die moderne Führung von Familienunternehmen«, begründet Juryvorsitzender Prof. Dr. Peter May ihre Wahl zum »Familienunternehmer des Jahres«. Ihre Vorgänger im Amt waren meist Patriarchen. Simone

Bagel-Trah hat die Rolle in das Format des neuen Jahrtausends geholt. Sie ist jemand, der sich die Welt erfragt, Neugier zeigt und jemand, der integrieren kann.

Sichtbarstes Zeichen dieser Fähigkeit ist die Verlängerung des Aktienbindungsvertrags. Im Jahr 2014 beschließt die Familie, dass der auf unbefristete Zeit abgeschlossene Vertrag frühestens im Jahr 2033 gekündigt werden kann. Die in diesem Vertrag gebündelten Aktien können von den Familienmitgliedern nicht verkauft werden. Damit ist gesichert, dass die Familie auch in den nächsten 20 Jahren noch die Stimmenmehrheit am Weltkonzern behält.

Die Familie zu managen ist das eine. Den Konzern wirtschaftlich erfolgreich zu steuern das andere. Unter der Führung des aktuellen CEO Kasper Rorsted gelingt das momentan sehr gut. Als der Generationswechsel in den Jahren 2008/2009 in der Geschäftsleitung und im Aufsichtsrat fast zeitgleich erfolgte, fürchteten viele einen Bruch im Unternehmen. Das Gegenteil war der Fall. Seit Amtsantritt des Duos Rorsted/Bagel-Trah ist Henkel weiter auf Wachstumskurs. Jahresüberschuss, Dividende und Finanzausstattung des Unternehmens und Aktienkurs zeigen – teilweise steil – nach oben. Weitere Zukäufe in allen Geschäftsbereichen sind Teil der Strategie.

Dabei schafft Henkel den Spagat zwischen Kapitalmarkt und Familienunternehmen erstaunlich gut. Zugekauft wird nicht um jeden Preis. Sind Akquisitionen zu teuer, geht Henkel nicht mit.



**Simone Bagel-Trah** (Jahrgang 1969) ist eine Urenkelin des Henkel-Gründers Fritz Henkel. In Düsseldorf geboren und aufgewachsen, studierte sie Biologie in Bonn und promovierte in Mikrobiologie. Im Jahr 2000 gründete sie gemeinsam mit Partnern die Antiinfectives Intelligence GmbH, ein auf Antinfektiva spezialisiertes Dienstleistungsunternehmen. 2001 wurde Bagel-Trah Mitglied im Henkel Aufsichtsrat, 2005 trat sie in den Gesellschafterausschuss ein, dem neben den familienfremden Managern auch fünf Henkel-Gesellschafter angehören und der die Interessen der Henkel-Familie bündelt. 2009 übernahm sie den Vorsitz beider Aufsichtsgremien. Seit 2011 ist sie Mitglied im Aufsichtsrat von Heraeus, seit 2014 zudem Mitglied im Bayer Aufsichtsrat. Simone Bagel-Trah ist verheiratet und hat zwei Kinder.