

MACHER

Was Unternehmer antreibt



Strahlkraft Simone Bagel-Trah hält die Henkel-Familie auch in fünfter Generation zusammen. Hinter dem Konzern mit dem Persil-Image stecken 200 Familienmitglieder

Die Urgroßhenkelin

VORBILD Henkel-Gesellschafterin Simone Bagel-Trah ist die einzige Chefin eines Dax-Aufsichtsrats – und „Familienunternehmerin des Jahres“

Text: Lazar Backovic

Wer einen Eindruck haben will, was Simone Bagel-Trah für ein Typ ist, muss sich ihrem Büro nähern. „Oh“, sagt sie etwas besorgt. „Ich weiß gar nicht, ob ich aufgeräumt habe.“ Sie öffnet die Tür zu einem Raum wie aus dem Möbelkatalog: viel Weiß, wenig Schnörkel, an der Wand hängt moderne Kunst. Sogar die Handvoll Gegenstände auf ihrem Schreibtisch scheint symmetrisch angeordnet. Links: die Fotos von den Kindern, rechts: ein Bildband, in der Mitte: drei Blätter Papier – darauf: ein Füller. Und was für einer! Simone Bagel-Trah, eine der mächtigsten Frauen der deutschen Wirtschaft, unterschreibt ihre Unterlagen mit einem rosa Lamy.

Bagel-Trah, 46 Jahre alt und Ur-Ur-Enkelin des Firmengründers Fritz Henkel, steht als einzige Frau dem Aufsichtsrat eines Dax-Unternehmens vor. Dennoch versteckt sie ihre Weiblichkeit nicht. Zum impulse-Gespräch erscheint sie in einem rosa Blazer mit dezentem floralem Muster.

Frau Bagel-Trah, nervt Sie das Frauenthema?

Nein, aber ich war schon überrascht, dass es anfangs so einen großen Medienrummel darum gab, dass eine Frau Vorsitzende eines Aufsichtsrats wird. Heute werde ich auch nicht mehr so oft darauf angesprochen wie zu Beginn meiner Amtszeit. In Gremien war ich oft die Jüngste und nicht selten die einzige Frau. Ich hab das immer als Normalzustand wahrgenommen.

Das ist er auch in vielen Konzernen ...

Das stimmt, und das ist bedauerlich. Deutschland kann sicher noch mehr tun. Aber wir sind – und das muss man auch einmal anerkennen – so gut bei dem Thema aufgestellt wie noch nie. Wenn Sie mich fragen, wäre mein gewünschter Weg dahin allerdings nicht eine fixe, gesetzliche Quote. ➤

2015

FAMILIENUNTERNEHMERIN DES JAHRES

Seit 2004 zeichnen impulse und die Intes Akademie für Familienunternehmen Personen aus, die besondere Leistungen als Familienunternehmer erbracht haben – in diesem Jahr Simone Bagel-Trah.

Die Jury-Begründung

„Simone Bagel-Trah ist eine vorbildliche Familienunternehmerin. Uneitel, unaufgeregt, professionell und erfolgreich“, begründet Juryvorsitzender Peter May die diesjährige Wahl. „Mehr moderierend als dominierend, dabei immer das Unternehmen und die Familie im Blick, ist sie ein wunderbares Vorbild für die moderne Führung von Familienunternehmen.“

Die Laudatio von impulse-Chefredakteur Nikolaus Förster („Die Kalt-Aktiv-Leuchtkraft-Formel für Familienunternehmen“) lesen Sie unter impulse.de/familienunternehmer

Ich war in Gremien oft die Jüngste und die einzige Frau

Simone Bagel-Trah
Henkel-Aufsichtsratsvorsitzende

Sie meinen jene Quote, die ab 2016 für Dax-Aufsichtsräte einen Frauenanteil von 30 Prozent vorschreibt?

Genau. Henkel legt seit Langem viel Wert auf Vielfalt – schon weit vor dieser Regelung. Unser Frauenanteil im Aufsichtsrat liegt schon länger bei knapp 44 Prozent, Menschen aus 120 Ländern arbeiten bei uns. Es ist erwiesen, dass durchmischte Teams bessere Ergebnisse erzielen als uniforme Gruppen. Da ist das Geschlecht – neben Alter und Nationalität – nur eins von mehreren Merkmalen von Vielfalt.

Henkel, das ist ein Koloss mit fast 50 000 Angestellten und schillernden Marken wie Persil, Fa oder Pritt. Ohne den Industriekleber der Firma würden Babywindeln nicht wasserdicht schließen und iPhones auseinanderfallen. Was können kleinere Unternehmen von einem solchen Konzern lernen? Vor allem Führung – von Familie und Firma. Oder wie Bagel-Trah es formuliert: „funktionierendes Miteinander“.

An die Firma wurde Simone Bagel-Trah früh herangeführt. Mit elf hüpft sie bei ihrer ersten Werktour auf dem Henkel-Gelände in Düsseldorf-Holthausen herum, beobachtet mit ihren Cousins und Cousinen gebannt eine Feuerwehrrübung und macht Fotos vor Ur-Ur-Opas Büste. Mit 18 besucht sie die ersten Gesellschaftertreffen. Anfangs muss der Vater noch dolmetschen, „wer da gerade redet und was das alles zu bedeuten hat“. Doch Bagel-Trah ist Naturwissenschaftlerin, ein Tatsachenmensch. Sie interessiert sich für die Zahlen, will verstehen. Menschen, die ihr nahestehen, beschreiben sie als diszipliniert, „eine, die sich reinkniet“, strukturiert und ordentlich.

1998 promoviert sie an der Uni Bonn im Fachbereich Mikrobiologie mit summa cum laude. Wenig später gründet sie ihre eigene Firma Antiinfectives Intelligence in Rheinbach. Der Pharmadienleister testet Antibiotika auf ihre Wirksamkeit und prüft Resistenzen. „Das war der Ausgangspunkt meines beruflichen Lebens“, sagt Bagel-Trah heute, die immer noch Geschäftsführerin des Zehn-Mitarbeiter-Betriebs ist und sogar einen Kunden persönlich betreut, wann immer die Zeit es zulässt.

Ihr naturwissenschaftliches Know-how verschafft Bagel-Trah auch ihr erstes Henkel-Mandat. 1999 wird sie Mitglied im Aufsichtsrat von

Cognis. In der Tochtergesellschaft, die heute zur BASF gehört, gliedert Henkel damals seine Chemieaktivitäten aus. „Eine gute Schule“, wie sie rückblickend sagt – und für Bagel-Trah vor allem ein Sprungbrett: Zwei Jahre später rückt sie in den Henkel-Aufsichtsrat auf. 2005 erobert sie einen Platz im mächtigen Gesellschafterausschuss. Hier sitzen neben fünf Familien-erben auch fünf erfahrene Wirtschaftskapitäne wie BMW-Chef Norbert Reithofer, Deutsche-Bank-Aufsichtsratsvorsitzender Paul Achleitner und Ex-Henkel-Chef Ulrich Lehner. Sie bestellen den Vorstand, kontrollieren ihn, senken und heben den Daumen bei strategisch wichtigen Entscheidungen wie Zu- und Verkäufen. Seit sechs Jahren ist Bagel-Trah die Königin unter den Königsmachern und führt – wie im Aufsichtsrat – das Gremium an.

Die Zahlen, die Henkel unter ihrer Führung erzielt, sprechen für sich. Allein der Umsatz ist seit 2009 um gut 3 Milliarden Euro auf 16,43 Milliarden Euro gestiegen. In der gleichen Zeit verdreifachte sich der Aktienkurs.

Dass das alles „Teamwork“ sei, wird Bagel-Trah nicht müde zu betonen. Spielmacher in dieser Konstellation sind aber vor allem zwei – Bagel-Trah selbst und Kasper Rorsted, Henkels CEO. „Frau Bagel ist – im positiven Sinne – sehr berechenbar“, sagt er Däne. „Wenn wir einmal etwas vereinbart haben, ist und bleibt das auch so.“ Bis Ende 2016 wollen die beiden mit Henkel die Umsatzmarke von 20 Milliarden Euro knacken, die Hälfte davon soll in Schwellenländern erwirtschaftet werden. Es ist ihr gemeinsames Ziel, an dem sie sich messen lassen müssen. Auch jetzt, wo China und Russland schwächeln und die Stellen von 1200 Henkelanlern in der wichtigen Klebersparte wackeln.

Frau Bagel-Trah, wie beschreiben Sie die Kommunikation zwischen Ihnen und Herrn Rorsted?

Sehr vertrauensvoll und unkompliziert. Wenn einer ein Thema hat, trennt uns nur ein Flur. Wenn wir unterwegs sind, schicken wir uns kurz eine SMS: „Please call“. Uns verbindet einiges, und davon profitieren wir: Wir sind im gleichen Alter, haben beide eine Familie mit Kindern. Das Thema Präsenzkultur sehen wir ähnlich. Ob jemand im Büro ist oder auf Reisen, ist zweitrangig. Hauptsache, er macht seinen Job.

Duzen Sie sich?

Nein. Da bin ich vermutlich altmodisch. ➤

DIE JURY

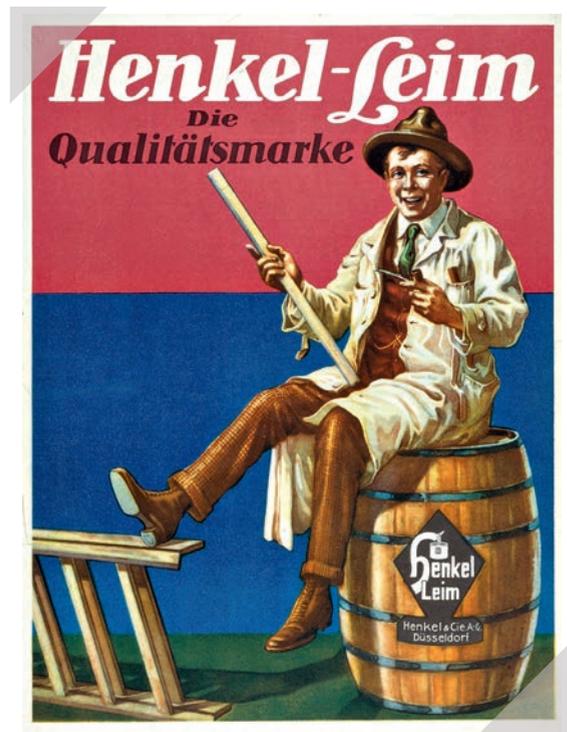
Neben Intes-Gründer Peter May und impulse-Chef Nikolaus Förster kürten in diesem Jahr den „Familienunternehmer des Jahres“: Peter Bartels (PwC), Stefan Bellinger (Die Familienunternehmer – ASU), Shaida von Berenberg-Gossler (Privatbank Berenberg), Hans Demmel (N-TV), Axel Kilian (UBS Deutschland), Rafael Kisslinger da Silva (FBN Deutschland), Jörg Ritter (Egon Zehnder International), Hans Schlipat (Rochus Mummert), Holger Steltzner (FAZ) und Dominik von Au (Intes Akademie für Familienunternehmen).



Traditionsunternehmen Als Drei-Mitarbeiter-Betrieb 1876 in Aachen gegründet, zog es Gründer Fritz Henkel bald nach Düsseldorf (oben das Henkel-Werk Ende der 1920er-Jahre als Luft- und Nahaufnahme). Das Gelände im Stadtteil Holthausen ist bis heute Henkels Stammsitz



Werbe-Nostalgie Mit weißem Kleid und Florentiner-Hut warb die „Weiße Dame“ (Mitte) bis in die 1960er-Jahre für Persil. Glaubt man der ersten Verpackung von 1907 (l.), sorgt das Henkel-Waschmittel „unter Garantie absoluter Unschädlichkeit“ für weiße Wäsche – „selbst bei falscher Anwendung“



Gibt es sonstige Umgangsregeln?

Wir stehen beide für Transparenz in der Kommunikation, das heißt, es gibt keine Überraschungen. Wenn es im Geschäft ein Thema gibt, von dem die Gremienmitglieder wissen sollten, kommt Kasper Rorsted rechtzeitig auf mich zu.

Gut 100 Henkel-Erben haben knapp 60 Prozent der Stammaktien in einem Aktienbindungsvertrag gebündelt. Sie haben den Vertrag vor einem Jahr verlängert und erreicht, dass jeder Einzelne sich bis ins Jahr 2033 gebunden hat. Wie haben Sie das geschafft?

Der Aktienbindungsvertrag ist nicht allein bei mir am Schreibtisch entstanden. Die Familie hat ihn gemeinsam entwickelt. Dazu gab es Arbeitsgruppen, in denen wir uns gefragt haben: Wie zufrieden sind wir mit dem jetzigen Konstrukt? Welche Stellschrauben müssen wir verändern? Jeder konnte sich einbringen. Die Tatsache, dass jeder, der dem alten Vertrag zugestimmt hat, auch den neuen Vertrag mitträgt, zeigt mir, dass wir das richtige Werkzeug gewählt haben. So ein Prozess

braucht allerdings Zeit: Die ersten Gruppen haben sich im Jahr 2012 mit dem Thema beschäftigt.

Werkzeuge, Arbeitsgruppen, Prozess – wo haben Sie gelernt, eine Familie so zu managen?

Vieles lernt man mit der Zeit selbst, anderes erwirbt man durch Fortbildung. Viele meiner näheren Verwandten aus der fünften Henkel-Generation – mich eingeschlossen – haben zum Beispiel am International Institute for Management Development in Lausanne ein spezielles Programm besucht, in dem wir uns systematisch mit unserer Rolle im eigenen Familienunternehmen auseinandergesetzt haben. So haben wir unsere Familienorganisation weiter professionalisiert und neue Gremien wie etwa ein Familienkomitee gegründet.

Was ist das für ein Komitee?

Es besteht aus neun Mitgliedern und hat empfehlenden Charakter. Vorsitzender ist mein Cousin Christoph Henkel. Wir nutzen es bei komplexen und langfristigen Themen, bei denen wir uns fragen: Was sind Vor- und Nachteile für uns als Familie? Die Ergebnisse und Empfehlungen daraus werden dann im Kreis der Familie vorgestellt. So einen wir unsere Stimmen.

FAMILIEN-WELTKONZERN

Henkel ist ein Global Player – und in weiten Teilen noch unter Familienkontrolle. Wie die Henkels ihr Erbe verwalten

Die Anfänge

1876 mischt Fritz Henkel in Aachen eine Mixtur zusammen, die wenige Jahre später unter dem Namen Persil bekannt werden soll – eine Wortschöpfung aus den Anfangssilben der beiden Bestandteile Perborat und Silikat. 1878 zieht Henkel wegen der günstigeren Verkehrsanbindung nach Düsseldorf-Holthausen, wo bis heute das größte Henkel-Werk steht.

KGaA statt GmbH

Wichtigster Schritt auf dem Weg zum Weltkonzern ist Henkels Wandel in eine Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) im Jahr

1975 durch Konrad Henkel, zehn Jahre später folgt der Börsengang. Seit 1996 gibt Henkel stimmberechtigte Aktien aus. Aktuell besitzt die Familie 58,68 Prozent dieser Stammaktien. Ein Vertrag stellt sicher, dass der Clan mindestens diesen Anteil bis 2033 hält. Größter Einzelaktionär ist Bagel-Trahs Cousin Christoph Henkel – mit 5,8 Prozent Kapitalanteil.

Drei Stämme

Die Großfamilie Henkel zählt heute etwa 200 Mitglieder, die sich auf drei Stämme verteilen. Diese gehen auf die drei Kinder des Firmengründers Fritz

zurück: Hugo, Emmy und Fritz junior, von dem Simone Bagel-Trah eine direkte Nachfahrin ist. Jeder Stamm ist im Gesellschafterausschuss vertreten.

Gesellschafterausschuss (GA)

Das Gremium kontrolliert den Vorstand zusätzlich zum Aufsichtsrat. Bei Henkel sitzen neben fünf Externen auch fünf Familienmitglieder im GA. Simone Bagel-Trah leitet beide Kontrollgremien und eint so die Stimme der Familie gegenüber dem Vorstand. Ein Familienkomitee berät zusätzlich über die Position der Familie zu langfristigen Fragen.

„Simone ist ein Mensch, der sehr gut zuhören kann, versucht, jeden gleichermaßen einzubeziehen – und am Ende eine Entscheidung trifft“, sagt ihre Schwester Friderike, die Teil des Familienkomitees ist. Das Gremium ist nur die Spitze der riesigen Familienorganisation Henkel. Etwa 200 Mitglieder umfassen die drei Familienstämme inzwischen. Viermal im Jahr trifft sich der Clan, um Geschäftliches zu besprechen. Wer als Volljähriger neu dazustößt, stellt sich in einem kleinen Video selbst vor – eine Neuerung, die Simone Bagel-Trah eingeführt hat. Es gibt einen Informationskreis für die Unter-30-Jährigen, eine Art Familien-Intranet, die eigene Familienzeitung „Face“ und den „Löwenclub“, der für Henkel-Teenager Ausflüge organisiert.

Ob der eigene Nachwuchs da auch schon angeklopft hat? Dazu sagt sie nichts. Werksführungen und Feuerwehrrübungen, die den Funken überspringen lassen, gibt es bei Henkel jedenfalls immer noch. ■

UNTERM STRICH Simone Bagel-Trah lenkt im Henkel-Konzern die Unternehmens- und Familienstrategie. Ihre 200 Verwandten eint sie über spezielle Gremien wie ein Familienkomitee.