

**Rede**

**Dr. Simone Bagel-Trah**

Vorsitzende des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses von Henkel

**Laudatio auf Professor Dr. Ulrich Lehner**  
DSW-Unternehmerpersönlichkeit des Jahres

Preisverleihung am 14. November 2016

Dauer: 20 bis 30 Minuten



Excellence is our Passion

---

Sehr geehrter Herr Professor Lehner,  
sehr geehrter Herr Hocker (DSW-Präsident),  
meine sehr verehrten Damen und Herren,

Sie kennen sicher die alte, launige Weisheit: Es gibt zwei Möglichkeiten, Karriere zu machen – entweder man behauptet, etwas zu leisten oder man leistet wirklich etwas. Der zweite Weg ist zweifellos ratsamer, denn hier ist die Konkurrenz nicht so groß.

Was sicher nicht ganz wörtlich zu nehmen ist, hat aber einen durchaus ernst zu nehmenden Hintergrund: Es ist nicht so leicht, etwas wirklich Wertschaffendes und -erhaltendes zu leisten. Deswegen bin ich heute sehr froh und auch stolz, hier stehen zu dürfen, um jemanden zu ehren, der wirklich viel im Leben und vor allem auch für andere erreicht hat. Der Preis für gute Unternehmensführung der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz hat eine klare Zielgruppe: Er gilt Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Lehre, die sich in den Bereichen Innovation, Werterhaltung und Wertschaffung besonders hervorgetan haben. Professor Ulrich Lehner hat auf allen diesen Feldern Besonderes bewirkt. Für mich ist er daher ein idealer Preisträger.

Es gibt ein zweites Zitat, welches mir in diesem Zusammenhang einfällt: Es gibt zwei Wege für den politischen Aufstieg: Entweder man passt sich an, oder man legt sich quer. Dieses Zitat von Konrad Adenauer kann man aus dem politischen sicherlich auch in den wirtschaftlichen Kontext übertragen. Ulrich Lehner ist eine Persönlichkeit, die sich natürlich an die jeweilige Situation anpassen kann, aber er scheut auch nicht davor zurück, sich gegen die herrschende Meinung zu äußern. Er ist ein begnadeter Querdenker, der verschiedene Optionen aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln heraus betrachten sowie die jeweiligen Vor- und Nachteile abwägen kann.

Was gute Unternehmensführung nun ausmacht – darüber gibt es viele Abhandlungen, Kodizes, Regeln und Vorschriften. Sie sind aber im Grunde bei der Bewertung einer Leistung nicht ausreichend, denn die Praxis, das wirkliche Leben, ist meistens viel komplizierter. Die entscheidende Frage liegt im Menschen selber. Letztlich hängt gute Unternehmensführung immer von Individuen ab sowie ihrem Willen und ihrem Vermögen mit gutem Beispiel voranzugehen und Vertrauen zu schaffen.

Denn gutes und zugleich erfolgreiches Management stellt nicht naturgemäß eine Einheit dar, doch ebenso wenig ist es ein grundsätzlicher Gegensatz. Beides – Verantwortung und Erfolg – in Einklang zu bringen ist vielmehr die zentrale Herausforderung der guten Unternehmensführung

Viele von Ihnen wissen, dass ich Ulrich Lehner aus seiner Zeit bei Henkel, früher im Vorstand, heute im Gesellschafterausschuss, gut kenne. Ich möchte Ihnen deswegen heute nicht allein den Unternehmer, sondern auch den Menschen Ulrich Lehner vorstellen. Denn für mich steckt sein Erfolgsgeheimnis zum einen in seiner fachlichen und analytischen Kompetenz, und zum anderen aber vor allem in seinem Umgang mit den Menschen in seinem Umfeld.

Die späteren Talente von Herrn Lehner lagen in seinen Kindertagen noch im Verborgenen. Sein Volksschullehrer riet seinen Eltern, den Sprössling besser nicht auf das Gymnasium zu schicken. Dennoch ging es nach der Volksschule an der Gerresheimer Straße in Düsseldorf zur Aufnahmeprüfung. Das Thema damals: Dreisatz. Glücklicherweise kehrte der junge Schüler nach Hause zurück und erzählte seinen Eltern von der gut gelösten Dreisatzaufgabe. Daheim musste er allerdings feststellen, dass es sich wohl um einen sogenannten „umgekehrten, also einen antiproportionalen Dreisatz“ gehandelt haben musste, den er leider „proportional“ benutzt hatte.

Er kam dennoch aufs Gymnasium. Aber diese Rechen-Prüfung muss sehr eindrücklich gewesen sein. Denn Zahlen hat Ulrich Lehner in seinem weiteren Leben ziemlich gut zu beherrschen, möglicherweise sogar zu lieben gelernt. Vor gut zehn Jahren bekannte er in einem Interview mit der damals noch existierenden Financial Times Deutschland in seinem typisch trockenen Humor: „Zahlen muss man schon verstehen, und nicht nur im Großen, sondern auch im Kleinen. [...] Die Freude am Detail widerspricht nicht der Freude am Großen.“ (FTD, 19. Mai 2004)

Gerne weist Herr Lehner auch auf den Unterschied zwischen „Rechnen“ und „Mathematik“ hin. Während das Rechnen, als ein Teilbereich der Mathematik lediglich die Arithmetik beschreibt, umfasst die Mathematik eine Vielzahl von weiteren Teilbereichen (u.a. Geometrie, Algebra, Statistik, Funktionen, gekrümmte Flächen und Räume, etc.). Mathematik ist die Wissenschaft die mittels Logik abstrakte Strukturen auf ihre Eigenschaften untersucht. Und Herr Lehner beherrscht selbstverständlich beide Disziplinen, das Rechnen und die Mathematik.

Wie kam es dazu, dass Herr Lehner heute zweifellos zu den wichtigsten Protagonisten in der deutschen Industrie zählt? Schauen wir einmal in seine Vergangenheit: Früh hat er das Anpacken gelernt. Als eines von vier Kindern eines Düsseldorfer Holzhändlers schleifte er Bau- und Sperrholz, Platten und Leisten und schrieb später Rechnungen. Auf dem Görres, dem „Kasten“ auf der Kö, wie die Schüler das Gymnasium nannten, nahm auch seine humanistische Ausbildung ihren Lauf.

Als Schulsprecher hat er nicht nur frühzeitig gelernt, sich zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen, sondern auch verstanden, dass oft nur im Konsens Ergebnisse zu erzielen sind. Auf dem altherwürdigen Görres-Gymnasium bedeutete die Multi-Kulti-Realität der Achtundsechziger mit Beatles und Rolling Stones

den beginnenden Niedergang des Abendlandes. Und so war es für den jungen Ulrich Lehner ein großer Erfolg, vom Direktorium die Erlaubnis bekommen zu haben, sich mit seinen Schulfreunden an einer Vietnam-Demo beteiligen zu dürfen. Auch sein damaliges Engagement für die Einführung von „Raucherzimmern“ in der Schule war damals eine große Errungenschaft und klingt in unserer heutigen gesundheitsbewussten Arbeitswelt mit strengen, rauchfreien Zonen geradezu avantgardistisch.

Den Takt vorgeben, den Rhythmus, die Melodie, nicht laut, aber eindeutig und bestimmt, bis alle hereingefunden haben – auch das hat er als Jugendlicher gelernt, nämlich als Musiker und Kontrabassist im Orchester, beim Jazz mit Nobby Körfer und Klaus Dinger und bei lukrativer Tanzmusik.

Dass er später als Manager von der Presse stets als „Marathonmann“ titulierte wurde, hat seine Ursprünge ebenfalls in seiner Schulzeit. Schon damals deutete sich an, dass er wie später im Beruf die längeren Strecken bevorzugt: Vier Mal war er als Schüler in Düsseldorf Stadtmeister über 1.000 Meter im Einzel und in der Staffel.

Etliche Marathonläufe (mindestens zehn) hat Ulrich Lehner seitdem absolviert, seine Bestzeit steht bei unglaublichen drei Stunden und 24 Minuten. „Ein Marathon über 4.30“, sagt er, „ist kein Sport“.

Die Orientierung auf das ferne Ziel, ohne die Strecke selbst aus den Augen zu verlieren – das ist auch das Rezept, das er daraus bis heute für seine Arbeit mitgenommen hat.

Auf die Frage, wie er beim Marathon immer wieder seinen inneren Schweinehund überwindet, sagte er einmal: „Ich rede mit ihm.“ Von Hund zu Hund, könnte man sagen:

Denn Ulrich Lehner, der von Chinesen, der chinesischen Kultur, der Sprache und der Lebensweise schon immer fasziniert war, ist im chinesischen Sternzeichen ein Hund. Geboren am 1. Mai 1946, also am Tag der Arbeit – auch ein Omen? – ist er sogar ein „Feuer Hund“. „Hunde“ im chinesischen Sternzeichen sollen die Fähigkeit besitzen, sehr gute Menschenkenntnis zu haben. Sie erkennen intuitiv, wer es ehrlich mit ihnen meint und wer etwas zu verbergen hat.

Wer Ulrich Lehner kennt, wird mir zustimmen, dass er in diesem Sinne ein richtiger und großartiger „Hund“ ist. Als „Feuer-Hund“ ist er dazu leidenschaftlich, kämpferisch, energisch, ungeduldig und strotzt nur so vor Kraft.

An der Technischen Hochschule Darmstadt haben Sie Wirtschaftsingenieurwesen und Maschinenbau studiert. Nach nur vier Jahren schlossen Sie Ihr Studium 1972 ab – und zwar mit einer Arbeit über die „Auswirkung der Dienstdauervorschrift der Bahn auf Eisenbahnunfälle“. Ein recht sperriger Titel, den Sie später selbstironisch mit dem Satz kommentierten: „Ich bin damals schon ein ziemlich flotter Student gewesen.“

Die Höhen und Tiefen von Konzernbilanzen und Steuerrecht lernten Sie nach Ihrer Promotion und einer kurzen Zeit als Universitäts-Assistent am Lehrstuhl für Betriebswirtschaft an der TU Darmstadt bei der Deutschen Treuhand-Gesellschaft, der heutigen KPMG, in Düsseldorf kennen. Sie ließen sich zum Steuerberater ausbilden und machten nach zwei Jahren auch den Abschluss als Wirtschaftsprüfer.

1981 begannen Sie im Alter von 35 Jahren als Leiter Beteiligungen Inland bei Henkel in Düsseldorf. Nach einem dreijährigen Exkurs bei der Friedrich Krupp GmbH in Essen kehrten Sie 1986 als Leiter des Ressorts Controlling/Rechnungswesen/Steuern zu Henkel zurück.

Ein Jahr später bereits wurden Sie zum Mitglied des Direktoriums berufen. In Honkong trugen Sie dann von 1991 bis 1994 maßgeblich zum Ausbau der Geschäftsaktivitäten in Asien bei und wahrscheinlich wurzelt Ihre Begeisterung für Asien nicht unwesentlich in dieser Zeit.

Im April 1995 wurden Sie als Finanzvorstand in die Geschäftsführung von Henkel berufen. Fünf Jahre später traten Sie die Nachfolge von Hans-Dietrich Winkhaus an der Konzernspitze an.

Unter Ihrer Führung hat sich der Konzern von 2000 bis 2008 auf wesentliche Erfolgsfaktoren wie nachhaltiges Wachstum, strategische Akquisitionen, Innovationskraft und das Bekenntnis zu Qualität und Nachhaltigkeit konzentriert. Sie haben gezeigt, dass sich erfolgreiche Globalisierung, Wachstum und Innovationskraft auch in einem Familienunternehmen erfolgreich vereinen lassen.

Sie haben mit der Übernahme des britischen Klebstoffherstellers National Starch – der bis heute größten Übernahme in der Henkelgeschichte – ein wichtiges Zeichen gesetzt. Dank Ihres Weitblicks und Mutes ist Henkel heute der mit Abstand weltweit führende Lösungsanbieter für Klebstoffe. Zu Ihren Jahren bei Henkel ließe sich noch Vieles ausführen, doch mit Rücksicht auf die Zeit widerstehe dieser Versuchung.

Eigentlich wollten Sie ja nach Ihrer Zeit bei Henkel, Ihr Chinesisch verbessern, mehr Segeln, mehr Wandern, mehr Ski fahren sowie mehr Tennis und mehr Kontrabass spielen. Doch Ihre vielleicht größte Schwäche hat Sie dann doch überrumpelt. Sie haben nicht „Nein“ gesagt, als man Sie bat, in der Wirtschaft weiterhin Verantwortung zu übernehmen.

Gott sei Dank, kann ich da nur sagen. In einer Zeit, in der wirtschaftliches Handeln mit den vielen Bezugsgruppen aus Stakeholdern, Anteilseignern, Arbeitnehmervertretern, Genehmi-

gungsbehörden, Vertretern von Politik und Medien, Bürgerinitiativen oder auch NGOs immer komplexer wird, sind unaufgeregte, uneitle und analytisch scharf denkende Kommunikatoren wie Sie gefragt denn je.

Sie werden benötigt, Herr Lehner. Ihre Fähigkeiten zu zuhören, zu diskutieren, zu argumentieren und stets das Ziel nicht zu vergessen, Lösungen schaffen zu wollen, sind außergewöhnlich und für Unternehmen existentiell. Unternehmensführung bedeutet für Sie, eine Organisation mit Klarheit und Verlässlichkeit zu führen und selber mit gutem Beispiel voranzugehen. Und das kann im Erfolgsfall und in guter Konrad-Henkel-Tradition auch heißen, nicht nur in Punkto Arbeit 100%ig dabei zu sein, sondern am Ende auch den Erfolg richtig mitzufeiern.

Sie haben heute Einfluss in den Aufsichtsräten und Gremien großer deutscher Konzerne und Verbände – vor allem bei der Deutschen Telekom und ThyssenKrupp, wo Sie den Vorsitz im Aufsichtsrat innehaben, sowie bei E.on und im Gesellschafterausschuss von Henkel oder auch als Präsident der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf. Vor allem für die Verbindung von Wissenschaft und Praxis engagieren Sie sich sehr: als Honorarprofessor an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster, als Träger des „Erich-Gutenberg-Preises“, als „Global Champion“ der internationalen Studentenorganisation Sife oder auch als Ehrenmitglied der Nordrhein-Westfälischen Akademie der Wissenschaften und der Künste.

Die vielen weiteren Ämter in Unternehmen und Konzernen, die Sie seit dem Ausscheiden bei Henkel inne hatten und noch haben, jetzt aufzuzählen, würde sicher mehrere Minuten dauern und Sie, lieber Herr Lehner, am meisten langweilen.

Deswegen lasse ich das jetzt. Ich kann Ihnen aber, meine Damen und Herren, sagen, dass es sich bei Ulrich Lehner mittlerweile so



verhält wie bei der Geschichte vom Hasen und dem Igel: Gerade, wenn Sie glauben, in der Industrie irgendwo angekommen zu sein, ist Herr Lehner schon da gewesen.

Wenn es ein Ranking gibt, in dem er wirklich schlecht abschneidet, ist es das Ranking der besten Selbstdarsteller. Dort landet er auf einem der hintersten Plätze. Ulrich Lehner stellt immer die Sache und niemals sich selbst in den Mittelpunkt. Er ist also ein Mann ohne Allüren – aber bestimmt „kein Mann ohne Eigenschaften“, auch wenn er Robert Musils gleichnamigen Roman so verehrt. Er ist ein Meister darin, bei komplexen Themen die wesentlichen Dinge herauszuarbeiten und für Klarheit zu sorgen. „Jeden Gedanken zu Ende denken“ – das ist die Vorgabe, die er sich auch selbst gibt. Und dabei vor allem eins bleiben: integer und optimistisch.

Diskretion hat er in der Vergangenheit vor allem gegenüber Analysten und Vertretern der Medien bewiesen. Legendär wurden seine Antworten auf Fragen nach möglichen Akquisitionen bei Pressekonferenzen. So sagte er entweder: „Zu konkreten Akquisitionen folgender Kommentar: Kein Kommentar.“

Oder noch etwas fabulöser:

„Wir prüfen alle Möglichkeiten des Wachstums, das schließt neben dem Wachstum aus eigener Kraft auch kleine, mittlere sowie größere Zukäufe in allen Regionen weltweit mit ein.“

Auch auf die Frage „Herr Lehner, wie kamen Sie eigentlich damals zu Henkel?“, antwortet er immer gerne „Mit der Straßenbahn.“ Man sieht, Herr Lehner bleibt immer bei der Wahrheit und ist damit für Journalisten dennoch nicht immer einfach.

Dass er selbst in schwierigsten Lagen versucht, die Contenance zu wahren, hat einmal sehr eindrücklich bei Henkel bewiesen: Um zu

demonstrieren, wie bombenfest ein neuer Sekundenkleber von Henkel hält, ließ er sich einmal kopfüber in der Konzernzentrale an gut verklebten Sicherheitsschuhen aufhängen.

Natürlich nicht, ohne die Situation jederzeit unter Kontrolle und die Krawatte fest am Gürtel befestigt zu haben.

Es hätte sich sicherlich nicht jeder Unternehmenslenker zu dieser Aktion des „Hanging Man“, wie es bei Henkel hieß, hinreißen lassen, zu groß ist die Furcht, eine komische Figur abzugeben und die hart erkämpfte Autorität als Führungspersönlichkeit einzubüßen. Nicht so bei Ulrich Lehner.

Gerne möchte ich kurz noch einmal auf das Thema Führung zu sprechen kommen und hierbei gerne eine Anleihe bei den Chinesen nehmen. In der chinesischen Kultur spielen Mianzi und Lian eine entscheidende Rolle: Mianzi beschreibt, wie die Gesellschaft das persönliche Ansehen eines Menschen bewertet. Lian wiederum bewertet dessen Vertrauenswürdigkeit innerhalb der Gesellschaft. Verliert jemand Mianzi, so verliert er seine Autorität, verliert er Lian, so führt dies zu einem Vertrauensverlust in seinem sozialen Umfeld. An diesem Beispiel kann man gut erkennen, dass beides eng zusammengehört: Eine Person, die Ansehen in ihrem Umfeld hat, genießt auch das Vertrauen und gleichermaßen erzielt eine vertrauenswürdige Person Ansehen.

Auf Ulrich Lehner lässt sich diese chinesische Sichtweise hervorragend anwenden oder auch andersherum: In Ulrich Lehner sehen wir ein hervorragendes Beispiel für stark ausgeprägtes Mianzi und Lian. Eine Sorge vor Autoritäts- oder Vertrauensverlust ist unbegründet, so dass er sich gerne auch einmal kopfüber aufhängen lässt.

Eine Sache scheint Herr Lehner jedoch besonders zu hassen. Zitat Lehner: „Ich hasse es, Dinge nicht zu wissen.“ Im Detail mag das sicher stimmen, Herr Lehner. Aber richtig ist auch, was Ihre Lieblingsfigur aus der Geschichte, der Physiker und Mathematiker, Isaac

Newton, einmal dazu sagte: „Was wir wissen, ist ein Tropfen, was wir nicht wissen – ein Ozean.“

Dieses gigantische Nichtwissen gilt möglicherweise auch für die Entwicklung des Börsenkurses. Bulle oder Bär? Was wird passieren? Wie werden die Anleger reagieren? Vielleicht hilft in dieser Frage wiederum Newton weiter, wenn er uns auf den Boden der Tatsachen zurückholt, indem er bekennt: „Man kann zwar die Bahn der Gestirne auf Zentimeter und Sekunde berechnen, aber nicht, wohin eine verrückte Menge einen Börsenkurs treiben kann.“

Sie, lieber Herr Lehner, haben sich von den Entwicklungen auf dem Aktienmarkt nie verrückt machen lassen. Sie haben stets mit Besonnenheit oder am besten mit Humor reagiert. Was die Entwicklung der Quartalszahlen bei Henkel anging, sagten Sie als Vorstandsvorsitzende zu Journalisten einmal: „Nichts ist schwieriger als über die Zukunft zu reden, nur Prognosen, die in die Vergangenheit gehen, sind sicher.“ (Anmerkung: 3.8.2005, Telefonkonferenz Q2-Zahlen)

Was Ihre Zukunft angeht, haben Sie vielleicht ja eines Tages doch noch Zeit, wie es einst Ihr Wunsch war, mit Reinhold Messner eine Schule in Nepal zu bauen oder mit dem Bötchen eine Rheintour zu machen – von Basel nach Düsseldorf. Als Kontrabassist haben Sie es ja bereits auf die Bühnen großer Unternehmensweihnachtsfeiern geschafft.

Vielleicht gelingt Ihnen ja dann auch noch mit „Wolf Doldinger & Best Friends“ der ein oder andere Auftritt in bekannten Jazz-Clubs. Ich wünsche es Ihnen sehr.

Nur würden wir Sie dann hier vermissen. Das zeigt ja auch der Preis, den Sie heute erhalten. Sie sind zweifellos einer der wichtigsten und kompetentesten Kontrolleure in den Dax-30 – und eben nicht nur im Materiellen, sondern auch im Immateriellen ein

Wertschaffender.

Aber das Beste ist: Man kann Ihnen das alles einfach so sagen, ohne zu befürchten, dass Sie sich etwas Besonderes darauf einbilden. Bei vielen Erfolgsmenschen ist ja der Erfolg oft größer als die Menschlichkeit. Bei Ihnen ist es genau andersherum.

Lieber Herr Lehner, ich gratuliere Ihnen herzlich!