



SYMRISE AG

DR. HEINZ-JÜRGEN BERTRAM
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

Anders als die Anderen

Aus Tannennadeln Vanillin erzeugen, damit machte sich das Unternehmen Haarmann und Reimer schon im 19. Jahrhundert einen Namen. Heute heißt die Firma Symrise und wird seit 2009 von Dr. Heinz-Jürgen Bertram geleitet. Mit seiner Art, neue Wege bei der Herstellung von Duft- und Geschmackstoffen zu gehen und einen offenen, respekt- und vertrauensvollen Umgang zu pflegen, macht er das Unternehmen fit für die Zukunft.

Dr. Heinz-Jürgen Bertram im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.

Prof. Dr. Jo Groebel: Wer hierher kommt, mag vermuten, dass das ganze Tal von einem Wohlgeruch, den man zum Beispiel in Grasse in Südfrankreich kennt, erfüllt ist. Man riecht aber nichts dergleichen ...

Dr. Heinz-Jürgen Bertram: Das mag für den einen Wohlgeruch sein, für den anderen nicht unbedingt. Vor zehn Jahren haben Sie es noch sehr genau wahrgenommen, wenn Sie hierhergekommen sind. Es hat alles nach Vanille und anderen Dingen gerochen, die wir verarbeitet haben. An der Stelle kommen aber auch Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusstes Verhalten ins Spiel. Vor diesem Hintergrund ist unter anderem Abluftreinigung ein großes Thema. Wir haben heute hier ein Werk mit über zweieinhalbtausend Mitarbeitern, die Duftstoffe, Extrakte und Essenzen verarbeiten, die per se stark duften, aber Sie riechen nichts. Sie sehen also, wir haben viel investiert. Wir wollen ein guter Nachbar sein, sowohl hier am Ort, aber auch überall, wo wir sind.

Sie gehören zu den führenden Unternehmen in der Branche und wachsen sehr schnell. Was für eine Philosophie steckt dahinter?

Wir haben fast alles anders gemacht als die Anderen. Das zahlt sich jetzt aus. Wir haben also quer gedacht, haben überlegt, wie man bisherige traditionelle Denkweisen aufbrechen und andere Dinge machen kann. Das heißt, vor zehn Jahren waren wir wie unsere Wettbewerber auch auf Aromen und das Parfümeriegeschäft fokussiert. Mit meinem Amtsantritt 2009 habe ich gesagt, dass lediglich guter Geschmack, guter Geruch heute nicht mehr ausreichen. Zu gutem Geschmack gehört gesunde Ernährung,

zu gutem Geruch gehört gesundes Aussehen. Wir haben also systematisch angefangen und unsere Kompetenzen ausgeweitet, über Aromen und Parfüms hinaus, und sind heute einer der führenden Hersteller von kosmetischen Wirkstoffen weltweit.

Also Diversifizierung in allen Bereichen ...

Symrise ist heute einer der großen Anbieter von Tiernahrung für Hunde und Katzen. Gleichzeitig haben wir aber auch Zahnpflegearomen im Sortiment. Sie sehen also, wir haben uns weit über das traditionelle Aromengeschäft hinausentwickelt. So können wir Lösungen bieten, die andere so nicht haben. Wir entwickeln heute Zahnpflegeprodukte und Hautpflegeprodukte, neuerdings auch basierend auf Probiotika. Das ist der eine Handlungsstrang, dass wir uns ausgeweitet haben in unseren Kompetenzen. Damit verfügen wir über ein viel breiteres Portfolio als unsere Wettbewerber. Wir sagen, und das steht ja auch in unserem neuen Geschäftsbericht, wir sind heute der Anbieter weltweit für die ganze Familie: Mutter, Vater, Sohn, Tochter, Hund, Katze. Sowohl was die Pflege, Wellness, das Wohlbefinden, als auch die Gesundheit betrifft.

Nachhaltigkeit ist oft eine leere Worthülse. Was haben Sie in diesem Bereich anders gemacht?

Wir haben sehr früh festgelegt, dass es nicht ausreicht, Bestandteile aus aller Herren Länder zu beziehen. Unsere Verantwortung geht weiter. Wir müssen uns darum kümmern, dass mit den Produkten, die auch aus entlegenen Regionen der Welt kommen, vernünftig umgegangen wird, dass die Mitarbeiter dort vernünftig entlohnt werden, und keine Kinderarbeit passiert. Das erwarten Sie heute ja



„Zu gutem Geschmack gehört gesunde Ernährung, zu gutem Geruch gehört gesundes Aussehen.“

Dr. Heinz-Jürgen Bertram

auch, wenn Sie von nachhaltig und ganzheitlich sprechen. Wir haben vor ungefähr zehn Jahren begonnen, uns bei einem großen Produkt unserer Industrie, Vanilleextrakten, vor Ort zu engagieren: in Madagaskar. Dort haben wir eine Produktion aufgebaut nach den gleichen Umweltstandards wie in Deutschland. Das ist wahrscheinlich der modernste Standort im ganzen Land. Wir haben unter anderem den deutschen Nachhaltigkeitspreis gewonnen. Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) war dort unten und nutzt die Produktion als Referenzprojekt. Unser Unternehmen hat jede Menge Schulen gemeinsam mit der GIZ und Partnern gebaut. Allein in Madagaskar leben und arbeiten heute 7.000 Farmer, mit denen wir kooperieren, 30.000 Menschen leben von unseren Aktivitäten. Wir wissen, es gibt keine Kinderarbeit dort, die Farmer werden vernünftig entlohnt. Und die Produkte, die wir herstellen, können wir alle mit gutem Gewissen zu uns nehmen. Das nennen wir bei uns „Rückwärtsintegration“.

Ich habe gesehen, dass Sie hier auch Zwiebeln verarbeiten. Wofür?

Das Gute liegt oft so nah. Die Zwiebel ist ein Tausend-sassa, sie kann viel mehr, als man denkt. Zum einen ist die Zwiebel weltweit ein zentrales Element in der Küche, das wird gern vergessen. Wenn Sie eine Zwiebel frisch verwenden, ist sie sehr scharf, sie hat auch eine Lauchnote. Wenn Sie eine Zwiebel zerkochen, bis sie komplett aufgegeben hat, dann schmeckt sie nicht mehr, wirkt aber geschmacksverstärkend auf andere Aromen.

Aha, wieder etwas gelernt ...

Die Zwiebel ist ein simpler Geschmacksverstärker, den

jeder aus der Küche kennt. Dieses Jahr verarbeiten wir hier am Standort 8.000 Tonnen Zwiebeln, das ist wie eine Zuckerfabrik. Viele andere Gemüse eignen sich ebenfalls für diese Art der Rückwärtsintegration.

Mit Ihrem Beginn hier im Unternehmen scheinen Sie viele Veränderungsprozesse angestoßen zu haben. Wie ist es Ihnen gelungen, die Mitarbeiter davon zu überzeugen?

Es ist ja nicht so, dass ich gekommen bin und am ersten Tag alles neu gemacht habe. Ich bin nicht jemand, der glaubt, es reicht zu sagen, wir machen alles anders, dann wird alles besser. Man muss auch schauen, was bereits etabliert ist und was davon gut ist. Die Aufgabe eines Geschäftsführers ist es, die Leute zu begeistern. Wir haben bei bestimmten Dingen angefangen. Meine erste Entscheidung war, die Menthol-Kapazitäten zu verdoppeln. Wir sind Weltmarktführer in diesem Bereich, dann müssen wir uns auch verhalten. Am Anfang haben die Mitarbeiter schon überlegt, ob das richtig ist. Sie haben aber auch gesehen, dass es funktioniert. Dann haben wir begonnen Schritt für Schritt neue Wege zu gehen. Man kann nicht alle Veränderungen an einem Tag machen, das muss sich entwickeln. Ich bin ein starker Befürworter davon, kontinuierlich zu arbeiten und dabei die Mitarbeiter mitzunehmen. Nur so ist man am Ende des Tages erfolgreich. Heute können Sie hier im Unternehmen jeden Mitarbeiter ansprechen. Sie wissen, wovon sie reden. Und sie sind stolz darauf, was sie machen.

Sie pflegen eine sehr spezielle Unternehmenskultur. Ich würde sie beschreiben als „Leadership



„Erstens finde ich es wichtig, dass sich jeder Mitarbeiter korrekt verhält, und sich bewusst ist, dass er das Unternehmen repräsentiert. Das versuche ich auch zu leben.“

Dr. Heinz-Jürgen Bertram

by doing“. Was sind die Grundsätze?

Wir haben schon eine eigene Kultur hier. Erstens finde ich es wichtig, dass sich jeder Mitarbeiter korrekt verhält, und sich bewusst ist, dass er das Unternehmen repräsentiert. Das versuche ich auch zu leben. Ich gehe morgens zu Fuß in das Werk und grüße jeden Mitarbeiter, das beginnt beim Werkschützer. Das ist Respekt.

Wir legen zweitens sehr viel Wert auf Weiterbildung und Ausbildung. Wir gewinnen jedes Jahr den Preis für den besten Chemielaboranten in Niedersachsen. Es ist eigentlich nur die Frage, ob der Erste, Zweite und /oder der Dritte von uns ist. Hinzukommt, dass wir mit der Universität Göttingen duale Studiengänge anbieten. Zum Teil sind die Hochschulen für so etwas noch gar nicht vorbereitet. Sie sehen, dass wir uns bemühen, sehr offen und transparent zu sein. Selbst unsere Wettbewerber, die hierherkommen, sind überrascht. Gehen Sie durch die Forschung, Sie werden feststellen, dass unsere Mitarbeiter Ihre Fragen beantworten. Wir bringen jedem Besucher Vertrauen entgegen.

Und drittens gehört es zu unserer Unternehmenskultur, schnelle Entscheidungen zu treffen.

Schnelle Entscheidungen? Das geht nicht ohne vollkommenes Vertrauen ...

Absolut. Das muss man fördern. Die Mitarbeiter müssen auch Fehler machen dürfen. So werden sie an die Entscheidungsfähigkeit herangeführt. Ich möchte viele kleine Unternehmer haben. Jeder bekommt Vertrauen und soll wachsen können. Zu Fehlern muss man stehen, sie schnell korrigieren, und dann geht es weiter. Vor dem

Hintergrund haben wir es bis heute sehr gut hinbekommen, obwohl Symrise inzwischen 8.000 Mitarbeiter hat ...

Weltweit?

Genau. Hier in Deutschland sind es rund 3.000. In Frankreich beschäftigen wir 1.500 Mitarbeiter, europaweit schätze ich 5.000 und die übrigen weltweit. Vor zwei Wochen war ich in Ecuador und musste lernen, dass wir dort mittlerweile 450 Mitarbeiter haben. Insgesamt sind wir in 130 Ländern aktiv. Wir haben Standorte mit Produktion, Entwicklung, Anwendungstechnik und allem drum und dran in ungefähr vierzig Ländern.

Jedes Land ist kulturell anders geprägt. Wie wirkt sich das im Unternehmen aus?

In Ecuador zum Beispiel haben wir andere Arbeitszeitmodelle. Der eine kommt einmal im Monat, der andere ist zweimal die Woche da, und wieder ein anderer arbeitet, wenn er Geld braucht. So ähnlich ist das in Madagaskar. Mit unseren europäischen Maßstäben kommen wir dort nicht weiter. Das respektieren wir auch. Dagegen gibt es bei der Hygiene und bei der Sauberkeit unserer Produkte keine Abstriche.

Sie sprechen von verschiedenen Arbeitszeitmodellen. Wie ist das mit der Vergütung?

Natürlich muss die Vergütung angemessen sein, keine Frage. Hier in Europa gelten andere Maßstäbe als in anderen Teilen der Welt. Trotzdem muss auch dort die Bezahlung auskömmlich und fair sein. Wenn es wie in Madagaskar keine vernünftigen, funktionierenden Banksysteme gibt, erhalten die Mitarbeiter Bargeld. Die Vergütung, die wir an die Vanillefarmer zahlen, ist eine Mischung

**Rechtsform:**

AG

Gründung:

2003

Sitz:

Holzminde

Geschäftsführender Gesellschafter:

Dr. Heinz-Jürgen Bertram (Vorsitzender)

Mitarbeiter:

8100

Umsatz:

2,1 Milliarden Euro

Branche:

Konsumgüterindustrie

Produkte:

Aromen, Parfümöle, kosmetische Wirkstoffe

Webseite:www.symrise.com**Meine wichtigste Entscheidung?**

Ich würde weniger von einer als vielmehr einer Vielzahl von strategischen Entscheidungen sprechen, die Symrise in der Summe zu dem gemacht haben, wofür es heute steht.

Meine schlechteste Entscheidung?

Da muss ich passen. Hier gibt es nicht wirklich eine Entscheidung, die mich heute noch beschäftigt.

Meine beste Entscheidung?

... meinen elterlichen Hof als privaten Ausgleich zum beruflichen Alltag weiterzuführen.

aus Bargeld und Naturalien, weil es vielen schlecht geht. Bis zur Ernte, haben sie oft kein Geld mehr. Sie bekommen dann von uns einen Kredit, oft in Form von Reis, damit die Familie erst einmal bis zur Ernte etwas zu essen hat. Die Vergütung für die Produkte liegt circa 25 Prozent über dem, was andere in dem Land zahlen. Das können wir gerade so noch preislich für unsere Kunden durchsetzen. Aber Sie sehen schon, die Farmer arbeiten gerne mit uns zusammen.

Duftstoffe, Aromen – wie viel Chemie steckt darin?

Bei den Duftstoffen wird natürlich viel mit Chemie gearbeitet. So viele Moschustiere gibt es gar nicht, wie wir bräuchten. Aber auch da haben wir hohe Standards. Wir setzen heute für die Entwicklung neuer Verfahren nur das ein, was man grüne Chemie nennt. Wir verwenden hoch-effiziente Katalysatorsysteme, ohne Abfall. Von daher müssen wir uns nicht verstecken. Aber auch im Bereich Parfümerie wächst der Anteil der natürlichen Produkte.

Wie ist die Herstellung von Aromen, natürlich oder synthetisch?

Aromen sind fast ausschließlich natürlich in Europa, den USA, in den entwickelten Märkten. Interessanterweise auch in Asien. Und überall steigt der Anteil natürlicher Aromen. Mit natürlich meinen wir nicht irgendwelche Pilze oder Sägespäne. Da kenne ich niemanden, der das macht. Es gibt viele Vorurteile, mit denen noch aufgeräumt werden muss. Früher waren manche Vorwürfe durchaus berechtigt. Aber in den vergangenen zehn Jahren hat sich sehr viel verändert. Es wurden neue Technologien entwickelt, es gibt neue Möglichkeiten. Über die Zwiebel haben wir ja schon gesprochen ...

Gibt es eine perfekte Zwiebel oder ist es egal, welche Sie verwenden?

Mit Universitäten entwickeln wir durchaus neue Zwiebel-sorten, auf der Suche nach der perfekten Zwiebel. Wichtig ist aber, dass das alles ohne genetische Veränderungen passiert. Da haben wir einen glasklaren Standpunkt.

Marktführerschaft setzt Forschung und Innovation voraus. Wie viel Prozent der Mitarbeiter sind bei Ihnen damit beschäftigt?

Mehr als zehn Prozent. Allein hier am Standort sind einige Mitarbeiter nur für die Forschung zuständig. Wir geben pro Jahr 150 Millionen Euro für Forschung und Entwicklung aus. Das ist aber ein harter Aufschlag. Deswegen appelliere ich ja auch an das unternehmerische und das kreative Denken der Mitarbeiter, damit man das auch vernünftig steuern und in Bahnen lenken kann. Wenn jeder mitdenkt, sind wir am Ende erfolgreich.

„Mich faszinierte nicht die Chemie an sich, sondern die Idee, etwas kreativ zu erfinden.“

Dr. Heinz-Jürgen Bertram im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel.



Kommen wir zu Ihrem eigenen Lebensweg. Wie sind Sie zu Ihrem jetzigen Job gekommen?

Ich bin ausgebildeter Chemiker. Ich bin gerne kreativ, und Forschung hat mich schon immer fasziniert. Mich faszinierte nicht die Chemie an sich, sondern die Idee, etwas kreativ zu erfinden. Ich habe also bei Bayer in der grundlegenden Pflanzenschutz- und in der Pharmaforschung gearbeitet. Meine größte Errungenschaft dort ist die Bayer-Fliegenfalle. Dabei ging es um Verhaltensbeeinflussung. Das war auch sehr spannend, weil es ein intelligenter Weg ist, biologisch und umweltverträglich Schädlingskontrolle zu praktizieren. Im Rahmen des Projektes haben wir mit der Firma Haarmann & Reimer zusammengearbeitet. Sie gehörte damals noch zum Bayer-Konzern und beschäftigte sich mit Duftstoffen. Und wir brauchten bestimmte Technologien. Ich habe dann schnell festgestellt, dass es viel spaßiger, interessanter ist, mit Duftstoffen und Aromen für den Menschen zu arbeiten.

Vom Insekt zum Menschen ...

Genau, so bin ich zu Haarmann & Reimer gekommen. Dort habe ich dann fünf bis sechs Jahre in der Forschung gearbeitet und anschließend in den USA die Forschungsabteilung für das Unternehmen aufgebaut. Zurück in Deutschland, habe ich den größten Börsengang in Deutschland unterstützt. Danach habe ich den Aromenbereich eine Weile geleitet und seit 2009 leite ich das gesamte Unternehmen. Viele Dinge können Sie nur mit einem guten Bauchgefühl entscheiden.

Wie sehr profitieren Sie heute davon, dass Sie so viele Bereiche des Unternehmens kennengelernt haben?

Das ist ein großer Vorteil. Ich kenne die Produktionsbereiche sehr genau und weiß, was möglich ist. Ich kenne die Forschung sehr gut, das macht mich auch ein wenig zu einem Exoten. Es gibt kaum Geschäftsführer, die eine Forschungsvergangenheit haben und heute ein großes Unternehmen leiten.

Das Unternehmen heißt noch nicht lange Symrise. Wann und wie ist das Unternehmen eigentlich entstanden?

Vor ungefähr 140 Jahren hat der Chemiker Wilhelm Haarmann einen Weg gefunden, wie man aus Tannennadeln Vanillin synthetisieren kann. Daraufhin wurden hier in der Gegend großflächig die Wälder abgeholzt und Vanillin hergestellt. Das war die Geburtsstunde der modernen Aromenindustrie. Daraus haben sich hier im Umfeld Unternehmen entwickelt, die das Vanillin weiterverarbeitet haben. Unter anderem das Unternehmen Dragoco, das ist um 1919 entstanden, ein paar Jahre nach Haarmann & Reimer. Die Geschichte fügte es dann, dass 2002 ein Investor dann beide Unternehmen zu dem zusammengeführt hat, was heute Symrise ist.

Wie wichtig ist für Sie Standortpolitik?

Wir wollen ein guter Nachbar sein, wir sind uns unserer Verantwortung bewusst. Ich kann nicht klagen über die Politik, die weiß auch, welche Bedeutung wir hier haben. Luft nach oben gibt es natürlich immer. Die Verkehrsanbindung ist ein bisschen verbesserungsbedürftig, das wissen die Politiker aber. Ansonsten bekommen wir alle Unterstützung, was den Landkreis oder auch das Land betrifft. In Hannover ist man schon froh, dass es uns gibt.

Davon gehen können Sie ausgehen. Bestimmte politische Entscheidungsprozesse dauern aber in Deutschland sehr lange. Da kann ich oft nicht auf die Politik warten, sondern muss eine Entscheidung fällen. Aber wir haben uns ja schon darüber unterhalten, dass man alle Beteiligten mitnehmen muss.

Was wünschen Sie sich von der Politik für den Wirtschaftsstandort Deutschland?

Mit einem Wort: Verlässlichkeit. Wir werden hier ein Kraftwerk für dreißig Millionen Euro bauen. Aber seitdem wir planen, haben sich die Rahmenbedingungen mehrmals geändert. Das macht das ganze sehr schwierig. Die Entscheidung ist gefallen, wir bauen hier ein Heizkraftwerk mit Kraft-Wärme-Kopplung. Aber das A und O ist Planungssicherheit in einem gut funktionierenden Umfeld, und da würde ich mir schon wünschen, dass die Politik auch einfach mal sagt, das ist jetzt so. Natürlich muss man damit leben, dass nicht jeder Unternehmer glücklich ist. Aber man muss wissen, woran man ist.

Welchen Nutzen hat der BVMW für Sie?

Ein großer Vorteil ist, dass der BVMW fokussiert und erfolgreich Themen nach vorne bringt. Das müssen nicht wahnsinnig viele Initiativen sein. Ein für den Mittelstand im Moment sehr wichtiges Thema ist die Energiewende. Der BVMW hat dazu eine klare Position, die er gegenüber der Politik mit Nachdruck vertritt. Am Ende des Tages kann es auch die Politik nicht allen Mitbürgern recht machen. Aber gerade die Energiewende zeigt exemplarisch, dass der Mittelstand den BVMW als starke Interessensvertretung braucht.

Was war für Sie eine schwierige Zeit in Ihrem Berufsleben?

Eine schwierige Zeit war es, als wir an die Börse gingen. Das waren auch sehr anstrengende Monate für mich persönlich. Sie haben alle Szenarien vor Augen. Das ist schon hart. Umso glücklicher bin ich, dass es gut ausgegangen ist.

Wie sind Sie persönlich mit dieser schwierigen Situation umgegangen?

Ich mache weder Yoga noch Management-Survival-Trainings. Ich bin nicht der Typ dafür und das widerspiegelt sich auch in meiner Arbeitsweise. Ansonsten habe ich aber von meinen Eltern einen kleinen Hof übernommen. Als mein Vater sehr krank geworden ist, kam die Frage auf, ob wir verpachten oder verkaufen. Eigentlich wollte ich das aber nicht und habe mich dagegen gewehrt. Ich habe 2002 eine GbR gegründet und den Hof übernommen. Heute ist



Vita

Heinz-Jürgen Bertram wurde 1958 in Ohlenrode / Landwehr geboren. Von 1987 an arbeitete er als Labormanager bei der Bayer AG in Leverkusen. In gleicher Position war er von 1990 bis 1995 beim Duft- und Geschmacksstoffhersteller Haarmann und Reimer (heute: Symrise) tätig. Als Vice President Technical Services ging Heinz-Jürgen Bertram 1996 in die USA. 1999 kehrte Heinz-Jürgen Bertram in das deutsche Headquarters von Haarmann & Reimer in Holzminden zurück, um die Position des Corporate Vice President R&D Flavors zu übernehmen. Mit der Fusion von Haarmann & Reimer und Dragoco zu Symrise im Jahr 2003 wurde Heinz-Jürgen Bertram zum Corporate Vice President Research der Symrise GmbH und Co. KG ernannt. Im Mai 2006 wurde ihm die weltweite Leitung der Symrise Flavor Division übertragen, und in dieser Position wurde er ein halbes Jahr später Mitglied des Vorstands der inzwischen börsennotierten Symrise AG. Seit Juli 2009 ist er Vorstandsvorsitzender.

es ein veritabler, großer Betrieb. Rückwärtsintegration spielt auch dort und in meinem Privatleben eine große Rolle. Das ist ein guter Ausgleich. Dort entspanne ich mich und lasse einfach mal die Seele baumeln.

Herr Bertram, vielen Dank.

Jederzeit wieder.



Symrise-Zentrale in Holzminden

Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Präsident Mario Ohoven
Mosse Palais, Leipziger Platz 15
10117 Berlin
www.bvmw.de

August 2015

Copyright Fotos: Christian Burkert und Symrise AG

Gestaltung: TEAM WANDRES GmbH