

Auf der ganzen Welt zu Hause

An der Spitze des renommierten Champagner-Hauses Krug steht eine kluge Frau: Margareth Henriquez aus Venezuela.

WOLFGANG SCHEDELBERGER

Eisenstadt. Margareth „Maggy“ Henriquez ist Präsidentin des Champagner-Hauses Krug und zusätzlich für die Entwicklung des imposanten Portfolios an Premiumweingütern der LVMH-Gruppe verantwortlich. Wir trafen sie im Schloss Esterházy, wo sie ein Tasting leitete, zum Interview.

medianet: *Frauen sind im Top-Management noch immer selten. Wie haben Sie es bis an die Spitze geschafft?*

Margareth Henriquez: In Lateinamerika, wo ich aufgewachsen bin, gibt es trotz der vordergründigen Macho-Attitüde relativ viele Frauen in wirtschaftlichen Top-Positionen. Die Rolle als Ausländerin war für mich weder in Mexiko noch in Argentinien ein Problem – sehr wohl jedoch in Frankreich. Das hatte auch damit zu tun, dass ich anfangs nicht so gut Französisch konnte. Zudem wurde Krug als französische Ikone gesehen, die natürlich in französische Hände gehört. Als ausländische Frau war es anfangs doppelt schwer.

medianet: *Und doch haben Sie sich durchgesetzt, auch wenn es anfangs nicht gut gelaufen ist.*

Henriquez: Das erste Jahr war eine Katastrophe, weil ich viele Fehler gemacht habe. Bis dahin bin ich von Erfolg zu Erfolg geeilt, doch plötzlich haben meine Methoden nicht mehr funktioniert. Ich habe einfach Zeit gebraucht,

„Souveränität hat nichts mit schlechten Manieren oder Lautstärke zu tun.“

MARGARETH HENRIQUEZ

diese außergewöhnliche Marke zu verstehen. Außerdem ist die Sprache gerade in Frankreich sehr, sehr wichtig. Wir führen die Meetings im Top-Management zwar auf Englisch, aber wenn es darum geht, ein Team zu inspirieren, muss man einfach Französisch sprechen, egal ob mit oder ohne Akzent.

medianet: *Was haben Sie dann anders gemacht?*

Henriquez: Wenn man die Führung eines Traditionshauses wie Krug anvertraut bekommt, muss man sich vor radikalen Maßnahmen hüten, weil es viel gibt, das es zu bewahren gilt. Man muss an vielen kleinen Schrauben drehen – vor allem im Marketing. An der Produktionsweise selbst haben wir ja nichts geändert. Nur das *Image* hat nicht gepasst. Unsere Werbebotschaften waren arrogant, verstaubt und langweilig. Viel Sympathie hatte die Marke damals nicht. Mir ging es darum, eine neue Unternehmenskultur zu entwickeln. Das braucht Zeit und Geduld.

medianet: *Eine neue Unternehmenskultur lässt sich nicht so einfach von oben verordnen, oder?*

Henriquez: Ich bin immer sehr nah an meinem Team. Meine Tür ist immer offen. Ich kommuniziere sehr offenherzig mit meinen Leuten. Mit mir kann man viel lachen und



© Leif Carlsson

manchmal auch weinen. Wenn man führen will, muss man auch *emotional* überzeugen. Von der kühlen Fassade, mit der manche männliche Führungskräfte Souveränität vortäuschen, halte ich wenig. Willenskraft hat nichts mit lauten Worten oder schlechten Manieren zu tun.

medianet: *Wie wichtig ist das Image für eine Marke wie Krug?*

Henriquez: Das ist das Um und Auf. Niemand ‚braucht‘ Champagner. Und noch weniger ‚braucht‘ man einen sehr teuren Champagner wie Krug. Aber es ist schön,

dass es ihn gibt. Viele Leute mögen ihn, manche lieben ihn sogar. Aber wieso? Weil er so gut schmeckt? Natürlich muss die Qualität stimmen, aber die war auch zuvor immer exzellent. Eine Luxusmarke wie Krug muss auch *sympathisch* und *zeitgemäß* sein. Wenn sich jemand eine Flasche Krug gönnt, muss das für den Konsumenten Sinn machen, rational und – noch wichtiger – emotional.

medianet: *Das klingt überzeugend. Doch wie verleiht man einer Marke rational und emotional Sinn?*

LVMH

Das bekannte Kürzel LVMH steht für Louis Vuitton Moët Hennessy und entstand 1987 durch den Zusammenschluss von Louis Vuitton und Moët-Hennessy. Bereits 1971 hatten sich das Champagner-Haus Moët & Chandon und der Cognac-Hersteller Hennessy zusammengetan. Mit Bernard Arnault hat das Unternehmen seit 30 Jahren den gleichen Geschäftsführer, der Schritt für Schritt weitere Akquisitionen getätigt hat. So gehören heute auch die Modemarken Kenzo, Fendi sowie die Uhrenmarken TAG Heuer, Zenith und Hublot zum Portfolio.

Zur Getränkepartie gehören neben Hennessy auch die Whiskyhersteller Glenmorangie und Ardbeg sowie die Champagner-Marken Dom Pérignon, Moët & Chandon, Mercier, Krug,

Ruinart und Veuve Clicquot. Auch im Burgund (Clos des Lambrays) und in Bordeaux (Cheval Blanc, Chateau d'Yquem) besitzt man weltbekannte Marken. Bereits 1959 ging Moët & Chandon nach Argentinien, um dort das Weingut Chandon Argentina zu gründen. 1999 folgten in Mendoza die Weingüter Cheval des Andes und Terrazas Los Andes. Auch in Australien (Cape Mentelle – 1970, Chandon Australia – 1986), Kalifornien (Chandon California – 1973), Brasilien (Chandon Brasil – 1973) und Neuseeland (Cloudy Bay – 1985) ist man schon länger aktiv. 1999 erwarb LVMH das spanische Weingut Numanthia. 2013 erfolgte der Einstieg in China (Ao Yun, Chandon China), ein Jahr später in Indien (Chandon India).

www.lvmh.com

ZUR PERSON

Margareth Henriquez wurde in Venezuela geboren und hat nach ihrem Studium in Harvard bei der venezolanischen Niederlassung von Seagram's begonnen, wo sie unter anderem für die Entwicklung der Rum-Marke Diplomático verantwortlich war. Danach ging sie für den amerikanischen Lebensmittelkonzern Nabisco nach Mexiko. 2001 übernahm sie die Leitung von Chandon in Argentinien. Im Pariser Headquarter von LVMH war man von ihrer Arbeit derart überzeugt, dass man ihr im Jahr 2009 die Leitung des Champagner-Hauses Krug anvertraute. Heuer wurde sie zusätzlich CEO von LVMH Estates & Wines. Außerdem sitzt sie im Exekutivkomitee von Moët Hennessy International. Henriquez hat zwei erwachsene Kinder und lebt mit ihrem Mann in Paris.

Weinmarken bei LVMH verantwortlich. Die Weingüter liegen über den Globus verstreut. Sind Sie jetzt permanent im Flugzeug unterwegs, um vor Ort nach dem Rechten zu sehen?

Henriquez: Nein, so ticken wir nicht. Alle Weingüter sind erfolgreich und gut gemanagt. Ich habe mittlerweile jedes Weingut besucht, aber mein Job ist nicht der eines fliegenden Kontrollleurs. Mein Büro ist in Paris, und zumindest einmal im Monat geht es zu Krug nach Reims.

In dieser Rolle geht es darum, die strategische Entwicklung der Weingüter zu koordinieren, damit sich aus unserem Puzzle an Premiumweingütern ein stimmiges Gesamtbild ergibt. Es geht um die Frage: „In welchen Märkten kann man mit welchen Marken wachsen?“ Besonders spannend sind dabei unser neues Chandon-Weingut in Indien und die beiden Weingüter in China. Chandon China liegt im Norden des Landes, wo wir wunderbare Schaumweine herstellen. Die Weingärten von Ao Yun befinden sich am Fuß des Himalayas, wo sich der Cabernet Sauvignon sehr, sehr wohl fühlt ...

„Niemand braucht Champagner, aber viele Menschen lieben ihn.“

MARGARETH HENRIQUEZ

medianet: *Im internationalen Weingeschäft gibt es nur wenige Frauen in Top-Positionen. Wird sich das in den nächsten Jahren ändern?*

Henriquez: Verglichen mit anderen Branchen, sind es gar nicht einmal so wenig Frauen, aber natürlich sind wir noch immer viel zu wenige. Traditionelle Rollenbilder ändern sich nur langsam, aber sie ändern sich. Ich habe in meinem Team einige jüngere Frauen, die das Zeug dazu haben, in Zukunft Führungsrollen zu übernehmen. Es ist zwar nicht immer einfach, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen, aber je mehr Frauen in Top-Positionen erfolgreich sind, umso selbstverständlicher wird es, darauf Rücksicht zu nehmen. Die Zeiten, in denen sich bei Vorstandssitzungen nur ältere Herren getroffen haben, sind nicht nur bei LVMH schon lange vorbei.

medianet: *Seit einem Jahr sind Sie auch für die Entwicklung der*