



Von der doppelten Wahrnehmung eines Weltmarktführers

Das Wirken von Frau Prof. Dr. Ulrike Detmers auf Antrieb und Empowerment der Mestemacher lifestyle bakery

Wer mit Ulrike Detmers - Unternehmerin, Wirtschaftsprofessorin und Frauenrechtlerin - spricht, redet über viele Herausforderungen mit unterschiedlichen Werten und Kulturen und durchwandert viele Gefühlswelten, Verpflichtungen, Notwendigkeiten und Aufträge: die der Unternehmerin, der Förderin, der Wissenschaftlerin, der Ehefrau, der Mutter, der Frau.

Ulrike Detmers bringt diese Themenwelten in sich zusammen, schafft aus ihnen gültige Antworten, vergisst dabei keine Facetten, erkennt die jeweils geforderten, zu beantwortenden und zu entscheidenden Prioritäten. Und so umreißt das vorliegende Gesprächsprotokoll auch nicht einzelne Positionen allein - wie Umsatz oder Gesellschaft. Personalmanagement oder

Handelsbilanzen - sondern fügt wie in einem Hologramm die einzelnen Positionen zueinander:

Frauen und Gleichstellung, soziale Projekte und Marktbewegung, Notwendigkeiten der gesunden Ernährung und Wertstellung eines Unternehmens mit dem hohen Anspruch an Produkt und Engagement wie die Mestemacher Gruppe.

"Frau Professor Dr. Detmers, Wirtschaft und Gesundheit sind enge Geschwister - physische und psychische Gesundheit des Menschen sind Grundforderungen, nur auf diesen Faktoren kann sich eine Wirtschaft erfolgreich entwickeln. Aber auch nur eine gesunde, menschenwürdige Wirtschaft hält Menschen an Leib und Seele gesund. Lag diese Erkenntnis Ihrem Berufsentscheid für Wissenschaft und Unternehmerintum zu Grunde?"

Vielleicht beantwortet ein Blick in meine Biografie die Frage. Ich kam als ältestes von drei Geschwistern in einer Beamtenfamilie in Herford auf die Welt. Große elterliche Fürsorge aber auch strenge Anforderungen an die Älteste prägten meine Kindheit. Ich erinnere mich an mein 16. Lebensjahr - da trug ich als Nebenjob die Post aus - und hatte unter anderem hohe Beträge als Rentenauszahlung zu übergeben. Nur einmal vergaß ich, mir eine Quittung unterschreiben zu lassen. Das konnte ich sofort nachholen. Beleg bekam ich - Kritik gab's keine. Einmal bekam ich sogar 5 Mark Trinkgeld von einem Chefarzt. In diesem Alter wollte ich Unternehmerin werden. Mit 18 Jahren war dann Professorin mein Berufswunsch.

"Geschafft haben Sie beides - was waren Ihre Motivationen?"



Albert Detmers
Geschäftsführender Gesellschafter
in der Mestemacher-Gruppe



Prof. Dr. Ulrike Detmers
Mitglied der Geschäftsführung und
Gesellschafterin der Mestemacher-Gruppe



Fritz Detmers
Geschäftsführender Gesellschafter
in der Mestemacher-Gruppe

Sehr früh habe ich gelernt, wie wichtig selbst verdientes Geld ist: Weil es neben der Erfüllung von Wünschen unabhängig macht. Freiheit ist das Wort meiner Wahl. Als Unternehmerin können Sie unter Beachtung aller Risiken frei gestalten. Als Professorin können Sie neue Gedankenfelder erobern und damit Menschen begeistern.

"Wie ging der Weg der Ulrike Weber weiter?"

Ich studierte nach dem Fachabitur zunächst Betriebswirtschaftslehre. Im Zweitstudium dann Wirtschaftswissenschaften - im Anschluss Geschichte, Wirtschaftsgeschichte und Pädagogik. Ich schloss ab mit dem Ersten Staatsexamen für das Lehramt der Sekundarstufe II. Ein Jahr später folgte das Zweite Staatsexamen. Meine beruflichen Fachrichtungen waren Wirtschaft und Verwaltung.

1992 promovierte ich zum Doktor der Philosophie und 1994 wurde ich als Professorin mit dem Fachbereich Wirtschaft an die FH Bielefeld berufen - Schwerpunkt meiner Lehrtätigkeit sind Personal und Organisationswesen.



"Da kannten Sie Ihren Mann schon?"

Aber ja - wir kennen uns seit meinem 15. Lebensjahr. Und er ist meine große Liebe. Ich jobbte später in der Firma seines Vaters, der Großbäckerei Detmers - als Werbedame in Märkten. 1975 haben mein Mann und ich geheiratet. Der Job als Werbedame aber hatte meinen ersten Berufswunsch wieder geweckt: Unternehmerin - also Gestalterin im Markt von Produkt, Herstellung, Verkauf.

"Sie verwirklichten Ihren ersten Berufswunsch und traten als Mitglied der Geschäftsführung und Gesellschafterin in die Mestemacher Gruppe ein. Behielten aber Ihre Professur bei. Ging denn das zeitlich?"

Mit klarer Zielsetzung, gutem Timing, pflichtbewusst abgearbeiteter Agenda und angstfreier Neugierde auf alles Kommende geht das. Ich sage aber auch: Staatsexamina, halbe Lehrstelle, 1988 Beginn der Doktorarbeit, in der Zwischenzeit angestellte Studienrätin, zwei kleine Kinder, wichtige Aufgaben in mittelständischen Unternehmen in den Bereichen Marketing, Personal und Organisation, später Vorlesungen - ein hammerharter Job.

"Ihre erste Studie "Erfolgsfaktoren für Unternehmerinnen" ist also ein Spiegel Ihrer damaligen Situation zwischen Vorlesung und Management?"

Nicht allein. Denn inzwischen hatte ich für das 130jährige Firmenbestehen die Geschichte des Hauses bearbeitet und gesehen, dass es ohne Frauen weder früher noch heute reibungslos lief.

"Gerne würden wir ein wenig Geschichte des Hauses und seiner Frauen hören ..."

Es ist die Geschichte des Schuhmachers Johann Heinrich Mestemacher, der seinem Sohn Wilhelm in Gütersloh eine Bäckerei einrichtet. 35 Jahre später baut Wilhelm als Stadtbäcker eine Spezialbäckerei für Pumpernickel auf. Er sieht gute





Marktchancen - vor allem auch unter den Anhängern der Lebensreform, die das "natürliche Leben" zurückriefen. Als er 1911 stirbt, übernimmt seine Frau Sofie die Leitung und führt die Bäckerei kundig durch die folgenden schlimmen Wirren der Zeit. Sie vermachte das Unternehmen ihren Söhnen Paul und Heinrich. Und wieder sind es Frauen, die das Unternehmen führen werden - denn als Paul und Heinrich sterben, übernehmen Pauls Frau Katharina und Lore Mestemacher, die Enkelin, das Haus. In der 1970er Jahren geht der Umsatz zurück und die Familie entschließt sich zum Verkauf. Die Bäckerfamilie Detmers ist der Käufer. Fritz Detmers eröffnet mit finanzieller Hilfe seiner Frau Friederike eine Dorfbäckerei. Während des ersten Weltkriegs leitet Friederike das kleine Unternehmen - mit ihrem noch nicht 14jährigen Sohn Albert. Zurückgekehrt aus dem Krieg, beginnt Fritz Detmers mit der Herstellung von geschnittenem Pumpernickel und Vollkornbrot, verpackt in Stanniolpapier. Sohn Albert, inzwischen zum Bäckermeister avanciert, fährt die Ware aus. Seine Frau Magdalena hilft tatkräftig mit. In den 70er Jahren übernehmen mein Mann Albert und mein Schwager Fritz die Leitung. Helma, Fritz' Frau, engagiert sich - ebenso

ich. Ein großer Schnitt bereitet den Erfolg von heute vor: Wir verkauften die Brotfabrik, als die Preise der Handelsunternehmen für frisches Brot die Gewinnspanne schmälerten, kauften mit einem Teil des Erlöses die Mestemacher GmbH und produzierten Mestemacher Brotspezialitäten wie Pumpernickel und Vollkornbrote mit langer Genussfrische in ungeöffneten Zustand. Eine Marktnische, die einzigartig und recht unabhängig macht.

"In der Tat - Sofie Mestemacher, Katharina Mestemacher, Lore Mestemacher, Friederike Detmers, Magdalena Detmers, Ulrike Detmers - Frauen, die durch ihre Tatkraft die Unternehmen mit Weisheit und Mut führten und führen. Das also



war der zweite Impuls zu Ihrer ersten Studie?"

Durchaus - mein Leben zwischen Hochschule und Unternehmen, Babykost, häuslichen und Erziehungs-Aufgaben war das eine - das Erstaunen über die großartigen Leistungen der Vorfahrinnen unseres Hauses was das zweite.

"Was macht Frauen so stark und so wichtig, ja: prädestiniert für Führungsaufgaben?"

Frauen haben die Begabung, ganz kompetent, ohne sich zu verbiegen, ein Wir-Gefühl in Belegschaften oder anderen Gruppierungen zu erzeugen. Diese Fähigkeit der Versammlung von Ansichten an einem Tisch zu einem Thema, für ein Ziel, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Der gewohnte autokratische Führungsstil ist im modernen Menschen nicht mehr verankert und wird abgelehnt.

"Sie haben Erfahrungen mit Frauen in Spitzenpositionen?"

Natürlich - zum Einen durch den von mir initiierten Mestemacher-Preis der "Managerin des Jahres" - jetzt am 19. September 2014 verleihen wir ihn zum 13. Mal. Sicher können Sie sich vorstellen, dass die Auswahl

bereits ein erkenntnisreicher Gang durch die Qualitätswelt weiblicher Führungskräfte ist. Aber ich erlebe es auch ganz nah im eigenen Unternehmen - In unserer polnischen Niederlassung arbeitet eine polnische Geschäftsführerin, englisch und deutsch perfekt, Super MBA, Mitte 30, Riesenerfolg im Unternehmen. Und ich habe zum Beispiel zwei Praktika für ein Bachelor-Studium an zwei meiner Studierenden vergeben: Zwei Afrikanerinnen - die eine im Controlling ist Mutter von vier Kindern, die andere im Markenmanagement als inzwischen Festangestellte ist Mutter von zwei Kindern.. Für Studierende sicher eine Herausforderung - aber letztlich für alle eine exzellente win-win-Situation, weil alles klappt. Ich bin der Meinung - und habe das neulich auch vortragen - dass die kommunikative Kompetenz eine tolerante und vorurteilslose interkulturelle Kompetenz mit einschließt. Wir haben eine Kultur ethnischer Vielfalt etabliert, die von kamerunischen, guineanischen, polnischen, russischen - und natürlich auch deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geprägt wird.

"Was würden Sie vorschlagen, um Frauen gleichberechtigt an den Start zu bringen?"



Der Frauenanteil sollte durch Zielvorgaben erhöht werden, weibliche Vorbilder müssen stärker in's Rampenlicht gerückt werden, die Arbeitswelt muss flexibler gestaltet werden, männliche Netzwerke müssen für Frauen geöffnet werden und Mentoring und Coaching müssen in der ersten Zeit selbstverständlich sein.

"Sie sind seit 20 Jahren Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personal- und Organisationswesen. Rekrutieren Sie junge Menschen für Ihr Haus?"

Das ist mit mein primäres Ziel. Ich sehe mich als pädagogische Begleiterin, ich erarbeite gemeinsam mit meinen Studentinnen und Studenten deren Fähigkeiten

- entlang einem gesetzten Ziel. Aber wir rekrutieren seit Mitte der 1990er Jahre Nachwuchskräfte aus der FH Bielefeld, Fachbereich Wirtschaft und Gesundheit.

"Welche Anforderungen stellt Ulrike Detmers an ihre Arbeit im Bereich Personal und Organisation?"

Sie können das zum großen Teil an den sozialen Unternehmensprojekten erkennen: Zum Beispiel am 'Spitzenvater des Jahres'. Den Preis haben wir jetzt zum neunten Mal verliehen. Der Preis würdigt die Vereinbarung von Elternschaft und Erwerbstätigkeit - es ist ein praktiziertes partnerschaftliches Ehe- und Familienmodell.

Sie fragen nach den Anforderungen? Von den Familien ist überlegte Ordnung zu erwarten. Vom Unternehmen müssen klare Zielvorgaben, scharf umrissene Stellenprofile, kompetente Zuweisungen und verantwortungsvolle Vollmachten eingebracht werden. Dazu muss die Personalentwicklung stimmen - Wissen, Fertigkeiten und Erkennen - und natürlich müssen die Wünsche an physische und psychische Bereiche erfüllt sein, wo immer es geht - von Ergonomie bis Bank im Grünen für die Pause.



"Ein recht großes Programm?"

Aber lange noch nicht beendet - denn ein Talentmanagement ist zu gründen, qualifizierte Zuwanderung muss in gute, lebenswerte Regeln gegossen werden, der demographische Faktor wird immer wichtiger - 2034 hat Deutschland den ältesten Bevölkerungsdurchschnitt der Welt, die "Generation Y?" wartet auf Antworten, das Gesundheitsmanagement ist zu optimieren - vor allem das Verstehen und das Hineintragen guter Ideen in die eigenen Familien - ja, da warten große Aufgaben.

"Das alles führt dann zum Employer Brand - zur begehrten Marke bei potentiellen Bewerbern?"

Noch nicht - erst müssen auch Produkte, Überzeugungen, Visionen und damit die Zukunft des Unternehmens stimmen.

"In Ihrem Wertekanon schreiben Sie: "Steuer den Wandel oder der Wandel treibt Dich vor sich her".

Das ist eine der Hauptforderungen an jede Mitarbeiterin, an jeden Mitarbeiter, an uns 535 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alle. Und ein zweiter für mich ungeheuer wichtiger Wert ist das Versprechen, dass die Mestemacher-Gruppe nachhaltig wirtschaftet zugunsten der Gleichberechtigung der Geschlechter, der Verschiedenartigkeit der Menschen und des Schutzes der Natur.

"Die wirtschaftliche Situation ist gut in Gütersloh?"

Nicht nur dort - in allen 80 Ländern, die wir beliefern und in allen Unternehmen verzeichnen wir Zuwächse. Wir sind Weltmarktführer in der Marktnische lang haltbarer Vollkornbrote und Pumpernickel. Die unternehmerische Entscheidung in der 1970er Jahren ist

bestätigt. Einzigartigkeit mit einem Produkt, das gewünscht wird, macht unabhängig von Vertriebsstrukturen. Wer unser Brot will, wird es immer finden. Zudem sind wir weltweit der einzige Hersteller von Brot und Backwaren, dessen Unternehmenskultur und -ethik durch eine befruchtende Integration von Brot, Kunst und Gleichstellung geprägt ist.

"Und das beflügelt die Steigerung von Umsatz und Marktanteil?"

Sichtbar - weil die Glaubwürdigkeit unserer Markenstrategie und damit unseres Handelns sich auf die Glaubwürdigkeit unserer Produkte überträgt. Und natürlich beleuchten wir alle Entwicklungen: Nehmen Sie unsere kleineren Päckchen für Singles - der Demographie geschuldet. Und das alles wiederum stärkt - Sie fragten vorhin danach - unser Employer Brand, also die Begeisterung von jetzigen und potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

"Sie zeichnen verantwortlich für das Markenmanagement und wiesen mit der Aussage: "Mestemacher - the lifestyle-bakery" der Marke neue Wege".

Unter dieses Dach, in diese Welt hinein passten Projekte wie "Spitzenvater des Jahres", "Panem et Artes", "Kita-Preis", "Frauenkalender" und das "Mestemacher Forum Zukunft" hinein. Weil wir sehen, dass sich der "Lifestyle" - der Lebensstil, das Bewusstsein für Lebensqualität immer wieder ändert - und nur aktive, bewegliche Projekte die Zeit spiegeln und auf erforderliches Zutun hinweisen können.

"Ihre bevorzugten Wörter sind Verstehen und Verständnis, Pflichterfüllung und Disziplin?"

Und durchaus auch: 'do ut des'.

"Ich gebe, damit Du gibts? Ist das nicht ein recht geschäftsmäßiger Gedanke?"

In meinem Führungsverständnis meine ich nicht die Rechtsformel. Es ist die Grundlage eines sozialen Verhaltens. Ich darf nehmen, mir wird gegeben - aber ich darf auch geben, ich befreie mich damit aus der Abhängigkeit des Geschenks. Gleiche Augenhöhe ist gemeint - unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft. Eine klare win-win-Situation.

"Gibt es eine Anleitung, Menschlichkeit und wirtschaftlichen Erfolg miteinander zu versöhnen?"

Durchaus. Mein Rezept: Bestimmen Sie Form und Inhalt und richten Sie danach die Umfänge aus. Mischen Sie Geduld, Empowerment, Tradition, Verlässlichkeit, Vertrauen und Zutrauen. Meine Zutaten: Engagement und Wissen, dazu die Würde der Überzeugung, die Kraft durch geistige und leibliche Ernährung, die Intensität der Entwicklung und die klare Sicht auf den Spannungsbogen der Zukunft.

"Und was wird dann serviert?"

Ein Unternehmen mit Mestemacher-Qualität.



Mestemacher GmbH
D-33332 Gütersloh
Am Anger 16
Tel: 0 52 41 - 87 09-0
Fax: 0 52 41 - 87 09 89
info@mestemacher.de
www.mestemacher.de