



Seit Jahrzehnten bekannte Begleiter an unseren Esstischen



VdU-Ehrenpräsidentin Rosely Schweizer mit ihrer Großmutter Käte Ahlmann, Gründerin des VdU, die ihr die Liebe zur Wirtschaft beigebracht hat

„Tradition ist ein anderes Wort für Vertrauen“

Die Ehrenpräsidentin des VdU, Rosely Schweizer, geborene Oetker, und Prof. Dr. Ulrike Detmers, Gesellschafterin der Mestemacher Gruppe, im Gespräch mit der UNTERNEHMERIN.

Interview von EVELYNE DE GRUYTER

Familienunternehmen dominieren die deutsche Wirtschaft, werden aber oft gar nicht so wahrgenommen. Was zeichnet diese Betriebe aus, und welchen besonderen Wert sehen Sie in familiengeführten Unternehmen für Deutschland?

Schweizer: Die Eigentümer in einem Familienunternehmen denken weniger in Quartalen als vielmehr in Generationen. Diese Unternehmen gehören uns, der Familie, eigentlich nicht. Sie wurden uns von der Generation vor uns übergeben, um sie erfolgreich zu führen und sie gesichert an die nächste Generation zu übergeben.

Detmers: Uns verbindet als Familienunternehmer das grundsätzliche Interesse an einem langfristigen Wertzuwachs des Eigentums, um den Grundstock für zukünftige Investitionen und eine Marktanteilerweiterung zu legen und das Unternehmen somit „enkelfähig“ zu machen. Eigentum verpflichtet und sorgt vielleicht für eine nachhaltiger geprägte Unternehmenskultur mit gemeinsamen Werten, Normen und Einstellungen. Familiengesellschaften nehmen in der Wirtschaft eine wichtige Rolle ein – mit ihnen bleibt Deutschland stark, stabil und wohlhabend!

Der Handel konzentriert sich immer stärker. Ist das eine Gegenbewegung zu den Familiengesellschaften?

Detmers: Nein, ganz im Gegenteil, denn oftmals sind Handelsgesellschaften familienbasiert. Anteilseigner sind häufig Privatpersonen beziehungsweise Familienstämme. Die Eigentumsunternehmer sitzen in der ersten Leitungsebene, steuern und kontrollieren diese Gesellschaften.

Schweizer: Da kann ich mich Frau Prof. Dr. Detmers nur anschließen. Gerade im Handel gibt es viele bekannte Familienunternehmen, zum Beispiel Aldi, Tengelmann, dm, Rossmann, Budnikowsky – alles Unternehmen in Familienbesitz! Die Konzentration erfolgt auf vielen Ebenen, nicht nur im Handel, und erfordert neue Absatzstrategien.

Welche Rolle spielt der Handel heute beim Absatzerfolg? Alle Werbekampagnen und Produktinnovationen gehen ja ins Leere, wenn der Kampf um Margen und Regalplätze dominiert, oder?

Schweizer: Der Kampf um Margen und Regalplätze hat immer schon dominiert. Die Kraft der Marke ist entscheidend und wird durch Qualität und Markeninformation gestärkt. Aber natürlich ist durch den Onlinehandel, zum Beispiel mit Amazon, ein ganz neuer Absatzkanal entstanden.

Detmers: Handelsunternehmen brauchen zum Erfolg starke Lieferanten. Innovationen, Verlässlichkeit, Netzwerke stabilisieren und beflügeln beide Partner zugleich.

Mit Familienunternehmen verbindet man oft den Begriff Tradition. Wer bei Oetker, Bahlsen oder Mestemacher vorbeischauf, der kann das spüren. Welche Rolle spielt heute die Tradition?

Schweizer: Tradition ist für mich ein anderes Wort für Vertrauen des Konsumenten und zugleich das höchste Gut eines Unternehmens.

Detmers: Natürlich macht Festhalten am Althergebrachten Sinn, wenn es um Werte wie Vertrauen, Arbeitsplatzsicherheit und Investitionskraft geht. Modernisierung muss in meinen Augen aber zumindest gleichbedeutend, wenn nicht sogar hierarchisch höherstehend sein, sonst haben wir eine Schafherde ohne Treiber und Jäger nach Profit.

Frau Schweizer, als Sie aufwuchsen, warb Oetker noch mit den zwei Lebensfragen einer Frau: Was soll ich anziehen, was soll ich kochen? Wie haben Sie Ihre Liebe zur Wirtschaft entdeckt, und wer waren Ihre Vorbilder?

Schweizer: Meine Großmutter, Käte Ahlmann, die Gründerin des VdU, war entscheidend dafür, dass die Wirtschaft mich interessiert und fasziniert hat. Natürlich hat mich auch die Leistung meines Vaters, Rudolf August Oetker, beeindruckt. Er hat maßgeblich den Wiederaufbau der deutschen Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg mitgestaltet. Aber meine Großmutter hat mir viel mehr als nur Mode und Küche zugebraut, und dadurch habe ich es mir auch selbst zugebraut. Im Grunde hat sie mir die Liebe zur Wirtschaft beigebracht mit allem Risiko und allen Freiheiten, die eine eigene Firma mit sich bringen, und sie hat mir vorgelebt, wie viel Arbeit und Verantwortung das bedeutet.

Nachfolge kann ein schwieriges Thema im Unternehmen sein. Wie wichtig ist der Einfluss der Kapitaleigner in der Steuerung eines Familienunternehmens?

Schweizer: Die Steuerung in einem Unternehmen muss immer in der Hand der fähigsten Personen liegen, egal ob sie nun Kapitaleigner sind oder nicht.

Detmers: Und – ganz wichtig: egal ob Mann oder Frau! Geschlechterdemokratische Eigentümer sind im 21. Jahrhundert angekommen. Nur gemischte Teams erschließen das volle Potenzial. Frauenpower und Männerpower in allen Leitungsebenen sind optimal, und das leben wir bei Mestemacher aktiv vor.

Seit einiger Zeit erleben wir eine Renaissance regionaler Produkte. Steht das der Internationalisierung großer Marken wie der von Oetker und Mestemacher entgegen?

Schweizer: Nein, die Firmen der Oetker-Gruppe verarbeiten viele regionale Produkte, wo immer auf der Welt sie produzieren.

Detmers: Das sehe ich genauso. Regionalisierung und Internationalisierung ergänzen sich.



Prof. Dr. Ulrike Detmers

ZUR PERSON

PROF. DR. ULRIKE DETMERS ist Mitglied der Geschäftsführung und Gesellschafterin der Mestemacher-Gruppe, die im Jahr 1871 gegründet wurde, mit Pumpernickel, Vollkornbrot, Spezialbrot und Kuchen einen Umsatz von mehr als 150 Millionen Euro erwirtschaftet und mehr als 550 Mitarbeiter beschäftigt. Ulrike Detmers ist langjähriges VdU-Mitglied und Professorin am Fachbereich Wirtschaft und Gesundheit an der Fachhochschule Bielefeld. Ihr Engagement gilt der Förderung von Frauen im Berufsleben. Neben dem Mestemacher-Preis „Managerin des Jahres“ rief sie zahlreiche weitere Preise ins Leben. Sie ist unter anderem Sachverständige im Außenwirtschaftsbeirat, Mitglied im Kuratorium der Bertelsmann-Stiftung und Präsidentin des Verbands Deutscher Großbäckereien.

Frau Prof. Dr. Detmers, wie wichtig ist Nachhaltigkeit und Biozertifizierung für etablierte Marken? Inwiefern kann das Vertrauen in starke Marken den Ökotrend ersetzen?

Detmers: Die ökologische Industrialisierung ist in vollem Gange. Die Wahlerfolge der Grünen sind unter anderem Beweis dafür. Umweltschutz ist global ein hoch relevanter Wert geworden. Trockenheitsfolgen, Dürre, Wetterextreme beweisen, dass

wir bewusster und schützender agieren müssen. Der Ökotrend fördert starke Ökomarken.

Welche Chancen sehen Sie in der Digitalisierung für Ihre Branche, beispielsweise in der Produktion oder dem Absatz, und welche Trends werden aus Ihrer Sicht den Lebensmittelmarkt in den nächsten Jahren bestimmen?

Schweizer: Die Digitalisierung beeinflusst von der Produktion über Marketing bis zum Endverbraucher alle Bereiche. Sie eröffnet neue Wege zum Kunden und, was noch wichtiger ist, auch Wege vom Kunden zum Hersteller. Arbeitsabläufe vereinfachen sich, Kontrollen werden erleichtert. Informationen für den Kunden, zum Beispiel Inhaltsstoffe für Allergiker, sind jederzeit verfügbar, und Absatzwege verändern sich, wie ich bereits zuvor erwähnte. Es wird eine viel größere Individualisierung des Produktangebots möglich.

Detmers: ... und das bei relativ überschaubaren Risiken! Aber nicht nur für die Unternehmen bedeutet die Digitalisierung ein Riesenzugewinn, auch für die Arbeitnehmer gibt es Megachancen – Stichwort New Work! Arbeitszeitsouveränität und alternierende Telearbeit sind hier unter anderem zu nennen. All diese Instrumente bieten völlig neue Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf – für Frauen und für Männer!

Eine Frage zum Abschluss: Sie sind beide politisch aktiv beziehungsweise aktiv gewesen und langjährige Mitglieder im Verband deutscher Unternehmerinnen. Frau Schweizer, haben Sie den Eindruck, dass die Unternehmerinnen in Deutschland gehört werden? Wie beurteilen Sie die Familien- und Frauenpolitik hierzulande?

Schweizer: Ich bin durchaus der Meinung, dass die Unternehmerinnen gehört werden in Deutschland. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf muss für Männer und Frauen gleichermaßen möglich sein, ohne dass die Kinder und die alten Menschen darunter leiden. Da hat sich viel getan, was ohne die Unternehmerinnen, aber auch viele andere Frauenorganisationen, nie geschehen wäre. Kindergartenplätze, Ganztagesbetreuung auch für Kinder im Schulalter, Familienfreundlichkeit der Unternehmen, Arbeitszeitmodelle, Elterngeld und vieles mehr. Aber natürlich bleibt auch noch viel zu tun. Wir brauchen mehr Frauen in gehobenen Positionen sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Dienst, wenn es nicht anders geht, auch mithilfe einer Quote, und gleichen Lohn für gleiche Arbeit. Letztlich die gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen im Familien- und Arbeitsleben.

Detmers: Ich persönlich habe die Überzeugung, Familie und Beruf vereinbaren zu können – unterstützt von meinem Ehemann –, immer selbst gelebt. Frauen gehören in Leitungs- und Kontrollgremien ebenso selbstverständlich wie Männer ins Kinderzimmer und in den Haushalt. Nur schöne Worte bringen nicht mehr Frauen in die Führungsetagen, dazu sind gezielte



Rosely Schweizer

ZUR PERSON

ROSELY SCHWEIZER wurde 1940 als älteste Tochter von Marlene und Rudolf-August Oetker in Hamburg geboren. Die Diplomvolkswirtin war zeitweilig persönlich haftende Gesellschafterin der Sektkellerei Henkell & Söhnlein. Von 2002 bis 2007 war sie VdU-Vizepräsidentin und ist heute Ehrenpräsidentin des VdU, den ihre Großmutter Käte Ahlmann Mitte der Fünfzigerjahre gründete. Nach dem Tod ihres Vaters 2007 übernahm Rosely Schweizer für drei Jahre den Beiratsvorsitz der Oetker-Gruppe. Die Oetker-Gruppe gehört mit 32000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 11,3 Milliarden Euro zu den großen europäischen Familienunternehmen. Außerdem saß sie von 1992 bis 2001 als wirtschaftspolitische Sprecherin der CDU-Fraktion im Landtag Baden-Württemberg.

Maßnahmen nötig, beispielsweise bei der Rekrutierung in Unternehmen. Die Besetzung von Gremien mit Männern und Frauen macht die Unternehmen wettbewerbsfähiger und profitabler. Dafür brauchen wir die Quote, und deswegen habe ich unter anderem die Nürnberger Resolution 2018 unterzeichnet, die sich für mehr Frauen und Vorstände in den oberen Managementpositionen einsetzt. ■

Fotos CAROLINA HIEBL