

Mischen das Unternehmen auf: Yvonne Gausepohl (links) und ihre Schwester Nicole Gausepohl-Gaida.

Gemeinsam stark

Geschwister sehen vor allem in der gemeinsamen Führung einen Vorteil: Sie brauchen vereinte Kräfte, um die veralteten und verkrusteten Strukturen im Unternehmen aufzubrechen, die unter jahrzehntelanger Führung der Väter entstanden sind.

VON PETRA GESSNER

Es ist ein schönes Gefühl, dass wir uns haben“, sagt Yvonne Gausepohl. Damit meint sie neben ihrem Vater Franz und Cousin Heinz, die auch in der Geschäftsführung des Familienunternehmens tätig sind, insbesondere ihre ältere Schwester Nicole. Thomas Mack fasst seine Empfindung anders zusammen: „Es ist toll, mit meinem Bruder gemeinsam im Unternehmen zu arbeiten. Ich verbringe einfach gerne Zeit mit ihm.“ Beide sind mit ihren Geschwistern die nachfolgenden Junioren im Familienunternehmen. Einmal in der Gausepohl Fleisch GmbH, einmal im Europapark Rust.

Geschwister in Familienunternehmen sprechen viel von Gemeinsamkeit, wenn es um die Vorteile der gemeinsamen Nachfolge geht. Sie sprechen vom gemeinsamen Denken, Empfinden, Diskutieren und Entscheiden. Dieses familiäre Wohlfühlen im Mit-

einander mag darin begründet liegen, dass Geschwister eine gemeinsame Vergangenheit haben. Sie haben die Kindheit miteinander verbracht, sich an Überfluss erfreut und an Entbehungen gelitten. Und sie haben erfahren, was es bedeutet, wenn sich das Familienleben von frühmorgens bis spätabends um die Firma dreht.

In einer Unternehmerfamilie groß zu werden, ist nicht immer Zuckerschlecken. „Wir sind nicht im Wattebausch aufgewachsen, wir waren selten Papas Prinzessinnen“, sagt Nicole Gausepohl-Gaida. Und fügt hinzu: „Wir sind groß geworden mit der Mentalität, dass gut nicht gut genug ist, dass man immer noch mehr erreichen kann. Das ist unsere Antriebskraft.“ Auch Roland Mack hat seinen beiden Söhnen Thomas und Michael viel abverlangt. Michael erinnert sich: „In den Ferien mussten wir jeden Morgen früh >>

>> aufstehen und im Park mithelfen, während unsere Freunde zum Fußballspielen gingen oder in den Urlaub fuhren.“

Vom Vater gefordert und angetrieben werden – dies ist nur eine Erfahrung, die Geschwister teilen und die die Gedankenwelten zusammenbringt. Für Gabriele Mutsaers ist außerdem das Vertrauen wichtig, dass sich aus der gelebten

„Meiner Schwester gegenüber kann ich auch mal Schwächen und Zweifel zugeben.“

YVONNE GAUSEPOHL

Kindheit aufgebaut hat: „Ich kann mir nicht vorstellen, das Unternehmen ohne meinen Bruder zu führen. Er denkt ähnlich und versteht mich. Gedanken, die ich sonst bei niemandem loswerden kann, hilft er mir zu sortieren. Er ist immer da, wenn ich ihn brauche.“

Schwächen zeigen dürfen

Jemanden zu brauchen, sich anzulehnen – das ist Geschwistern wichtig. Yvonne Gausepohl ist seit 2008 Sprecherin der Geschäftsführung. Ihre Schwester Nicole trat 2004 als Prokuristin in das Unternehmen ein und ist verantwortlich für den Bereich Human Resources. „Meiner Schwester gegenüber kann ich auch mal Schwächen und manche Zweifel zugeben. Die Gespräche mit ihr verleihen mir dann wiederum Stärke, die ich brauche. Denn es kostet Kraft, nach außen die starke Frau an der Front zu sein“, sagt Yvonne.

Einander Halt geben – das mag für den Unternehmer des alten Schlages befremdlich klingen. Das Bild des einsamen Wolfes, auf sich allein gestellt, autark, überlebensfähig in Extremsituationen – das ist das Bild des Patriarchen schlechthin. Dafür wird er zugleich bewundert und gefürchtet. Es ist der bedingungslose Einsatz für das Unternehmen, für den Kinder den Vater respektieren. Aber sie selbst möchten das Unternehmen nicht unbedingt so führen. „Das Führungsmodell des Patriarchen hat zwar noch nicht ganz ausgedient. Aber neue Modelle erhalten bereits Einzug“, beobachtet auch Axel Schmittknecht, Gründer und Geschäftsführer der Grow AG.

Aber es geht Geschwistern nicht nur um das Nichtalleinsein an der Spitze. Es geht auch darum, Kräfte zu bündeln, weil eine Nachfolge schlichtweg anstrengend ist. Väter haben die Unternehmen groß gemacht, neue Geschäftsfelder und Aus-

landsmärkte erschlossen. Doch Unternehmensstruktur und -kultur sind nicht immer in gleicher Weise mitgewachsen. Väter, die wie Franz Gausepohl und Roland Mack mehr als 30 Jahre lang an der Spitze stehen, prägen mit vielen ungeschriebenen Gesetzen und Regeln den Geist des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Die Belegschaft orientiert sich an ihnen, an der Vergangenheit.

Die Junioren aber schauen nach vorne. Sie müssen das Unternehmen auf Zukunft trimmen. Dafür müssen sie alte Strukturen aufbrechen, die Mitarbeiter mitziehen. Das ist schwierig, zehrt an den Nerven und braucht Energie, weiß Michael Mack aus Erfahrung. Immer wieder passiert es, dass ein Mitarbeiter sein eigenes Handeln damit begründet, der Chef – also Michaels Vater – habe das so gesagt oder angeordnet. „Da platzt mir der Kragen“, sagt Michael Mack. „Unser Geschäft ist größer und komplexer geworden. Wir brauchen emanzipierte Mitarbeiter, die selbständig denken und handeln und nicht auf Kommandos warten.“ Wenn der Vater sich mit „Kommandos“ zu sehr einmische, müsse man auch mal Kontra geben, pflichtet Thomas Mack bei. „Das macht außer uns niemand. Und zu zweit geht das besser.“

Vor ähnlichen Problemen stehen die Gausepohls, ihr Vater denkt mit seinen 72 Jahren noch nicht ans Aufhören. Auch sie packen die Mitarbeiterfrage gemeinsam an. Nicole setzt

Gausepohl Fleisch GmbH

Nicole Gausepohl-Gaida (36) und Yvonne Gausepohl (32): „Jede hat ihr eigenes Steckenpferd.“

Nicole ist seit 2004 Prokuristin und verantwortlich für den Bereich Human Resources. Yvonne ist seit 2008 Sprecherin der Geschäftsführung. Der Vater Franz hat die Gausepohl Fleisch GmbH im Jahr 1957 gegründet. Er gehört – wie sein Neffe Heinz – der Geschäftsführung an. Mit 72 Jahren fühlt er sich fit und vital und denkt nicht daran, kürzer zu treten. Die Unternehmensgruppe hat in Dissen, Nähe Osnabrück, ihren Stammsitz, beschäftigt ca. 850 Mitarbeiter und setzt 500 Millionen Euro um.

Beide gingen zunächst eigene Wege. Sie haben Betriebswirtschaft studiert, lebten im Ausland. Während Nicole nach der Ausbildung in anderen Familienunternehmen Personalerfahrung sammelte, arbeitete sich Yvonne bei Unilever fünf Jahre lang in die Führungsetagen hoch. Ob es Zufall war oder der Vater einfach nur ein gutes Gespür hatte: Zu einem jeweils günstigen Zeitpunkt im Leben seiner Töchter fragte er sie, ob sie heimkehren wollten. Er brauche sie dort. ■

auf eine mittelfristige Strategie: „Die Mitarbeiter sind jahrzehntlang mit meinem Vater marschiert. Wir wollen unsere eigenen Leute um uns vereinen, die auch mit uns durch dick und dünn gehen. Daher feilen wir gerade an unserem Ausbildungssystem.“ Yvonne arbeitet an ihrem Führungsstil. Die meisten Mitarbeiter kennen sie schon als kleines Mädchen und duzen sie. „Wie kann ich Respekt und Vertrauen gewinnen? Wie will ich Führung leben?“, fragt sie. Yvonne verlässt sich dabei nicht nur auf ihre eigenen Erfahrungen, sondern holt sich auch „Input von außen“, indem sie an Managementschmieden Seminare besucht. „In jedem Fall wird mein Führungsstil ein eher demokratischer Stil sein, der selbständig agierende Mitarbeiter voraussetzt.“ Nicht nur sie selbst, auch die Mitarbeiter müssen lernen, was das konkret bedeutet.

Ohne den Vater enger zusammengerückt

Während die Geschwister Mack und Gausepohl mit geballter Kraft gegen die Omnipräsenz des Vaters kämpfen, brauchten Bert und Gabriele Mutsaers ihre Kräfte für etwas ganz anderes. Ihr Problem war nicht die Dominanz des Patriarchen, sondern die Leere, die der Vater hinterlassen hat, als er 1982 unerwartet verstorben war. Gabriele war 23 Jahre jung und hatte ihre Ausbildung zur Fleischerin gerade abgeschlossen. Ihre jüngeren Geschwister befanden sich

Europa-Park Freizeit- und Familienpark Mack KG

Michael Mack (31) und Thomas Mack (28): „Der Park ist unser Leben.“

Thomas und Michael Mack sind nach ihrer Ausbildung ins Familienunternehmen zurückgekehrt und stiegen gemeinsam 2007 in die Geschäftsführung ein. Thomas ist Diplomat-Hotelier und verantwortet die Hotellerie und die Gastronomie, Betriebswirt Michael ist für die strategische Entwicklung und die Bauabteilung zuständig. Die Wurzeln des Unternehmens reichen bis ins 18. Jahrhundert zurück, als das Unternehmen Fahrzeuge für Schausteller herstellte. Im Jahr 1975 gründeten Großvater Franz und Vater Roland gemeinsam den Europa-Park in Rust, der heute mit über 4 Millionen Besuchern jährlich der größte Freizeitpark Deutschlands ist. Die drei Mack-Generationen leben im Park. Der Großvater fährt noch immer mit seinem elektrischen Auto durch den Park und gibt per Funk Mängel durch. Das Unternehmen beschäftigt über 3.000 Mitarbeiter in der Saison. ■



Schwarzwalddynastie: Die Jungen waren immer die Erstgeborenen in der Familie Mack. Von links: Michael, Roland, Jürgen, Thomas, vorne sitzend der Senior Franz.

noch in der Ausbildung, so dass sie die Einzige war, die in die Geschäftsführung einstieg. „Mich hat man in alle Fettnäpfchen treten lassen“, erzählt Gabriele. Mit dem Verlust des Vaters verschwand aber auch der gute Geist des Unternehmens. Das sei ein schleichender Prozess gewesen, erinnert sich Bert. „Die Umgangsformen der Führungsgruppe stimmten nicht mehr, weder mit den Menschen noch mit dem Geld. Umsatz und Ertrag waren kontinuierlich gesunken.“ Sechs Jahre nach dem Tod des Vaters tauschten die Geschwister die Geschäftsführung komplett aus. Diesen Veränderungsprozess standen sie gemeinsam durch.

Aus der Not heraus haben Bert und Gabriele aber nicht nur das Vakuum gefüllt, das der Vater hinterlassen hatte. Sie mussten sich auch überlegen, wer was im Unternehmen machen sollte. So sehr Geschwister es als Entlastung und Stärkung empfinden, zusammenzuarbeiten, möchten sie dennoch ganz klar ihr Territorium abstecken. Zwei Geschwister kommen sich nicht so schnell in die Quere, weil die Talente und Interessen meist in unterschiedlichen Bereichen liegen. Gabriele Mutsaers Leidenschaft sind die Produktentwicklung und die Produktion, Bert Mutsaers kümmert sich lieber um Einkauf und IT. Yvonne Gausepohl entwickelt die große strategische Linie, Nicole Gausepohl-Gaida hat sich auf Personalentwicklung spezialisiert. Michael Mack verantwortet im Management die strategische Entwicklung und die Bauabteilung, Thomas Macks Steckenpferd sind die Hotellerie und die Gastronomie.

„Die klare Aufgabentrennung ist sehr wichtig“, sagt Bert Mutsaers. Dann ist das Vergleichen der Geschwister nicht ganz so einfach. „Je unterschiedlicher die Charaktere und Aufgaben, umso besser“, sagt Michael Mack. Denn man neige unerschwerlich doch dazu, sich zu vergleichen. Alle Geschwister machen keinen Hehl daraus, dass es auch mal Meinungsverschiedenheiten und Streit gibt. „Wenn man >>



Foto: Bedford

Gleichberechtigte Geschwister: Bert und Gabriele Mutsaers. Niemand will das letzte Wort haben.

>> sich so nah ist wie wir beide, ist es schon schwierig, Kritik zu üben. Wir machen das trotzdem, gehen aber behutsam miteinander um. Kritik muss nicht verletzen und auch nicht unter der Gürtellinie sein“, sagt Yvonne Gausepohl. Thomas und Michael Mack gehen da durchaus härter miteinander ins Gericht. „Wir fetzen uns auch. Und manchmal wird’s auch persönlich. Aber dann ist das Problem geklärt. Wir sind nicht nachtragend“, sagt Thomas.

Mit einer Kultur der Offenheit und der konstruktiven Auseinandersetzung formen Geschwister ein Gegenmodell zum Führungsmodell ihres Vaters. Sie wissen um die negativen Auswirkungen auf die Selbständigkeit der Mitarbeiter, wenn sich über Jahre hinweg niemand traut, dem Chef die Meinung zu sagen. In diesem Gegenmodell fungieren Geschwister als Korrektiv füreinander. „Das ist eine große Chance für das Funktionieren eines echten Kooperationsmodells in der Führung“, sagt Kirsten Baus vom Kirsten Baus Institut für Familienstrategie. Und fügt hinzu: „Geschwister müssen Mannschaftsspieler sein, keine Einzelkämpfer.“ Zu Einzelkämpfern seien die meisten aber erzogen. Der Vater lebe vor, dass es im Unternehmerleben auf Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsstärke und Robustheit ankomme. „In einer Geschwistergesellschaft kommt es aber vielmehr darauf an, dass man gut miteinander auskommt und Entscheidungen gemeinsam treffen kann.“

Wer soll das letzte Wort erhalten?

Eine echte erste Bewährungsprobe der gefühlten Gemeinsamkeit wird kommen, wenn der Vater eines Tages wirklich aussteigen sollte. Wenn es darum geht, Anteile und Stimmrechte zu verteilen und zu entscheiden, wer das letzte Wort bei Entscheidungen haben soll. Die Mutsaers haben diese Bewährungsprobe hinter sich. Und setzen weiterhin alles auf die Karte Gemeinsamkeit. Sie haben sich bewusst für eine

gleiche Verteilung der Anteile entschieden. „Keiner von uns steht gerne im Mittelpunkt oder möchte sich in den Vordergrund stellen“, sagt Gabriele. Manch ein Entscheidungsprozess ziehe sich allerdings lange hin, weil immer ein Konsens herbeigeführt werden müsse. Aber die Geschwister sind überzeugt, dass sie so zu besseren Ergebnissen kommen. „Manchmal steigert man sich zu sehr in seine Ideen und die eigenen Argumente hinein. Erst in der Diskussion merkt man, dass man Wichtiges nicht bedacht hat“, sagt Bert. Das Modell habe sich in den vergangenen Jahren bewährt, es lehre einen Toleranz und Kompromissbereitschaft. Außerdem empfinden die beiden es als Erleichterung, dass die Verantwortung auf zwei Schulterpaaren lastet. „Es gibt Dinge, die kann man weder mit dem Ehepartner noch mit dem Coach besprechen, sondern am besten unter Geschwistern“, sagt Gabriele.

Diese Entscheidungsprozesse stehen den Gausepohls – die drei weitere Geschwister haben – und den Macks – sie haben eine jüngere Schwester – noch bevor. In beiden Fällen sind die Väter noch in der Geschäftsführung aktiv und haben das letzte Wort. Die Mutsaers zeigen, wie ein paritätisches Führungsmodell funktionieren kann, das nur sie beide, ohne den Einfluss des Vaters, entwickelt haben. Was macht eine gute Kooperation letztendlich aus? „Zuerst ist da die gemeinsame Idee, die größer ist als das Ego. Dieser Idee kann man sich unterordnen. Darunter gibt es sehr viele Gestaltungsräume und Spielwiesen“, sagt Axel Schmittknecht. ■

Bedford Fleischwaren GmbH & Co. KG

Gabriele Mutsaers (50) und Bert Mutsaers (47):

„Wir stehen beide nicht so gerne im Mittelpunkt.“

„Der Holländer, der mit den Holzschuhen kam“ – das war Piet Mutsaers, der Vater von Gabriele und Bert. Der Niederländer kam in den Sechzigerjahren nach Osnabrück. Im Jahr 1969 übernahm er die Bedford Wurstfabrik, die die Brüder Heinrich und Friedrich Bedford 1909 gegründet hatten. Heute beschäftigt Bedford 300 Mitarbeiter und setzt etwas über 50 Millionen Euro um.

Die drei Kinder wuchsen auf dem Firmengelände auf. Gabriele ist Fleischermeisterin. Ihr jüngerer Bruder Bert ist auch Fleischer und hat zusätzlich Betriebswirtschaft studiert. Er verantwortet in der Geschäftsführung die Bereiche Einkauf und IT, Gabriele die Bereiche Produktion und Produktentwicklung. Vor einigen Jahren erwarben Gabriele und Bert die Anteile ihrer Schwester und halten seitdem jeweils 50 Prozent am Unternehmen. ■