

---

Unternehmerfamilien

# FAQs

---

## der NextGen

NextGens fragen –  
NextGens antworten

# Führung

Wie sieht gute Führung im  
Familienunternehmen aus?

Die ENSINGER Mineralquellen wurde 1952 gegründet und befindet sich seit vier Generationen in der Hand der Großfamilie Fritz. Viele Familienmitglieder waren und sind im Unternehmen tätig. So auch Johannes Fritz, der als erster der vierten Generation 2016 eine aktive Rolle übernahm. Um einen harmonischen Generationswechsel zu ermöglichen, erarbeitet die gesamte Familie derzeit eine Familienstrategie.

## Wie sieht gute Führung im Familienunternehmen aus?

Man könnte meinen, dass sich die Führung eines Familienunternehmens nicht so sehr von der Führung eines Nicht-Familienunternehmens unterscheidet, zumal ja jedes Unternehmen irgendwie organisiert und damit geführt werden muss. Das mag zutreffen, wenn man die Perspektive der Führenden einnimmt. Betrachtet man es aber aus dem Blickwinkel der Geführten, dann wird man feststellen, dass in der Belegschaft eine Führung durch die Eigentümerfamilie sehr positiv bewertet wird. Das ist zwar kein Selbstläufer, aber wenn man mit der Belegschaft eng zusammenarbeitet, nah an ihr dran ist, ein gutes Vorbild darstellt, auch so handelt, wie man redet, sich wirklich einsetzt und nicht nur Geld abgreift, dann kann ein ganz tiefes Vertrauen entstehen, das den Mitarbeitern Sicherheit gibt.

Gute Führung orientiert sich meines Erachtens in Familienunternehmen daher zuallererst an den Mitarbeitern und nicht an irgendwelchen formal festgelegten Hierarchien oder Funktionen. Es ist wohl tatsächlich typisch für Familienunternehmen, dass man sich weniger an formale Entscheidungsstrukturen hält, als vielmehr den fähigen Mitarbeitern Entscheidungskompetenzen zugesteht. Das geht natürlich nur über gegenseitiges Vertrauen, welches eben über die gemeinsame Arbeit und einen offenen, respektvollen Umgang entsteht. In Familienunternehmen hat man schon früh verstanden (und versteht es in der jungen Generation immer mehr), dass es nicht nur viel schöner und einfacher ist, in zufriedenen und vertrauensvollen Beziehungen zu arbeiten, sondern dass es sogar essenziell für das Überleben von Familienunternehmen sein kann, da man dadurch sehr viel schneller agieren oder reagieren kann. Es ist also viel unternehmerischer, wenn man die Mitarbeiter einbezieht und sich an ihnen orientiert.

Zur guten Führung eines Familienunternehmens gehört es also auch, durch Mitarbeiterorientierung in gegenseitigem Vertrauen, gegenseitiger Offenheit und der Verteilung der Entscheidungsgewalt ein schnelles unternehmerisches Handeln zu ermöglichen.

## Helen Hodeige <sup>(31)</sup>

### ROMBACH Firmengruppe

Generation:	<i>4. Generation</i>
Rolle in der Unternehmerfamilie:	<i>Asset Managerin</i>
Mitarbeiteranzahl:	<i>100</i>
Gründung:	<i>1936</i>

**Die besten Führungskräfte  
wissen genau, wie es sich  
anfühlt, an „vorderster  
Front“ zu kämpfen.**



*Helen Hodeige*

# Entscheidung

Soll/kann/will ich  
das Familienunternehmen  
operativ übernehmen oder nicht?

## Markus Meier <sup>(37)</sup>

### Firmengruppe Martin MEIER

Generation:	<i>5. Generation</i>
Rolle in der Unternehmerfamilie:	<i>Geschäftsführung, Gesellschafter</i>
Mitarbeiteranzahl:	<i>150</i>
Gründung:	<i>1899</i>

Die Firmengruppe Martin MEIER ist ein diversifiziertes Unternehmen in der Bau- und Immobilienwirtschaft, welches 1899 von Martin Meier, einem „Dorfmaurer“ im Altmühltal, gegründet worden ist. Heute beschäftigt das Unternehmen 150 Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen: Bauunternehmen, Projektentwicklung, Wohnungsbau, Gewerbebau, Gebäudesanierung, Baustoff-Fachhandel, Transportbeton sowie Haus- und Mietverwaltung. Markus Meier ist geschäftsführender Gesellschafter und bereits 2010 in das Familienunternehmen eingestiegen.

## Soll/kann/will ich das Familienunternehmen operativ übernehmen oder nicht?

Es ist tatsächlich eine Lebensentscheidung, ob man die Führung des eigenen Familienunternehmens übernehmen will. Für mich hängt diese Entscheidung von vier wesentlichen Fragen und natürlich ihrer positiven Beantwortung ab.

Erstens: Bin ich wirklich ein Unternehmertyp? Um darauf eine Antwort zu finden, ist es sinnvoll, sich mit Vorbildern ehrlich zu vergleichen und eine Benchmark zu bilden. Ich muss dabei quasi in die Außenperspektive wechseln, um mich selbst kritisch beurteilen zu können. Dabei hilft ein Unternehmer- beziehungsweise Nachfolger-Netzwerk, denn nur dort bekomme ich auch ehrliches und ungeschöntes Feedback. Schlussendlich muss ich mir sicher sein, dass ich eine widerstandsfähige und resiliente Persönlichkeit bin. Ein echter Unternehmertyp kann mit Niederlagen umgehen. Wer nur auf der Erfolgswelle surfen will, sollte lieber kein Unternehmer werden. Zweitens muss ich überlegen, ob es zu mir und zu meiner Lebensplanung passt, Unternehmer, vor allem in einem dynastischen Familienverbund, zu werden. Denn natürlich muss ich bereit sein, mich mit meiner ganzen Person einzusetzen und auf vieles zu verzichten, und dies gegebenenfalls auch an einem

*Markus Meier*

**Der Nachfolger  
sitzt am längeren  
Hebel, weil er am  
Schluss allein aufgrund  
der genealogischen Abfolge  
gewinnen wird.**



Ort, der vielleicht nicht gerade der „Nabel der Welt“ ist. Drittens ist sehr zu empfehlen, auch die richtige fachliche Qualifikation (Ausbildung, Berufserfahrung) mitzubringen. Ich finde, man darf keinesfalls schlechter qualifiziert sein als die Vorgänger. Auch sollte man unbedingt außerhalb des eigenen Unternehmens Berufserfahrung sammeln. Viertens ist es wichtig, ehrlich abzuschätzen, ob man mit allen Führungskräften gut zusammenarbeiten kann. Denn wenn man erst einmal das ganze Management-Board austauschen muss, geht sehr viel Know-how verloren und man kann als Nachfolger wohl kaum wirklich reüssieren.

Bei uns gab es damals keine professionelle Regelung zum Einstieg von Nachfolgern, weshalb alles ziemlich „hands-on“ verlief. Als mir aber klar wurde, dass der Nachfolger eigentlich immer am längeren Hebel sitzt, weil man ja derjenige ist, der am Schluss schon aus der genealogischen Abfolge heraus gewinnen wird, ging es mir mit meiner Rolle besser und ich konnte den Unternehmertyp in mir finden. Mit dem Hintergrund dieser lehrreichen Erfahrung haben wir gemeinsam nun unsere Familienverfassung entwickelt.



# Kompetenzen

Welche Kompetenzen  
sollten Nachfolger haben?



## Vanessa Weber <sup>(41)</sup>

Werkzeug WEBER GmbH & Co. KG

Generation:	<i>4. Generation</i>
Rolle in der Unternehmerfamilie:	<i>Geschäftsführung, Gesellschafterin</i>
Mitarbeiteranzahl:	<i>24</i>
Gründung:	<i>1948</i>

**Die erste und wichtigste Kompetenz ist  
Neugier, die zweite  
Durchhaltevermögen  
und die dritte  
die Fähigkeit zur  
Selbstreflexion.**



*Vanessa Weber*

Als die 18-jährige Vanessa von ihrem Vater im Biergarten gefragt wurde: „Willst du die Firma übernehmen?“, sagte sie aus einem Impuls heraus Ja. Und so übernahm sie mit 22 Jahren das Familienunternehmen. Werkzeug WEBER ist heute der führende Fachhändler für industrielle Werkzeuge im Rhein-Main-Gebiet. Neben ihrer Tätigkeit als alleinige Geschäftsführerin ihres Familienunternehmens ist Vanessa Bloggerin, Fachautorin namhafter Publikationen und Influencerin rund um die Themen modernes Unternehmertum, Innovation und Führung.

## Welche Kompetenzen sollten Nachfolger haben?

Die erste und wichtigste Kompetenz ist wohl Neugier. Die zweite ist Durchhaltevermögen, die dritte die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Hat man die Nachfolge schon angetreten, dann braucht man viertens vor allem Menschenkenntnis. Denn wenn man falsche Mitarbeiter aussucht oder den falschen Leuten vertraut, dann kann das ganz schnell teuer werden. Und fünftens muss man bereit sein, Einsamkeit ertragen zu können. Da treffen sich beispielsweise alle Kollegen zum Kegeln und man selbst wird nicht dazu eingeladen. Und man fragt sich: *Warum? Ich bin doch total nett und meine Tür ist immer offen und ich mache alles und binde überall rosa Schleifchen drum.* Und trotzdem wirst du nicht gefragt, weil du der Chef bist.

Was ich bisher anführte, war allgemeingültig. Allerdings gibt es auch noch frauenspezifische Kompetenzen, die eine Nachfolgerin braucht. Die Schwierigkeit ist als Frau, dass man meist Männer (Väter) als Vorbild hat. Zuerst dachte ich, ich muss auch so sein, bis ich dann erkannt habe, dass ich aufgrund meiner anderen Kompetenzen meine eigene Rolle finden muss. Wenn man sich nämlich die Persönlichkeitsprofile anguckt, dann sind Männer ja doch eher dominant, Frauen hingegen meist ein bisschen harmoniebedürftiger. Für sie gibt es nicht nur gelb, rot und blau, sondern eben auch Mischfarben. Männer sagen leichter: „Es ist halt so. Ist mir egal, wie du das findest.“ Und Frauen versuchen eher, Kompromisse zu finden. Dabei braucht man als Chefin allerdings trotzdem – und das ist die Herausforderung für Frauen – Durchsetzungskraft und auch Konsequenz. Um die Balance aus Kompromiss- und Durchsetzungsfähigkeit zu schaffen, ist die von mir oben erwähnte Selbstreflexion sehr wichtig. Erst wenn man sich nämlich selbst kennt, ist man wirklich souverän.

Eine berufliche externe Erfahrung und fachliche Kompetenz finde ich nicht so entscheidend, vorausgesetzt, man besitzt die gleich zu Beginn von mir als wichtigste Eigenschaft angeführte Neugier. Denn dann genügt es meines Erachtens, auf Reisen oder beim Besuch von anderen Unternehmen (was ich häufig mache) den eigenen Horizont zu erweitern und so Erfahrungen zu sammeln, die man irgendwann nutzbringend für das Unternehmen einsetzen kann.

## Thomas Diehl (30)

Weingut DIEHL GbR | DIEHL Dienstleistung GmbH | DIEHL  
Gastronomie GmbH | DIEHL Investment GmbH | Thomas DIEHL UG

Generation: *2. und 3. Generation*

Rolle in der Unternehmerfamilie: *Geschäftsführung, Gesellschafter*

Mitarbeiteranzahl: *5*

Gründung: *1972*

**Begeisterung, Bescheidenheit und  
Mut sind wichtiger als  
branchenspezifisches und  
spezielles Fachwissen.**



*Thomas Diehl*

Thomas Diehl ist in einer Winzerfamilie als Einzelkind aufgewachsen. Zunächst wollte er aber vom familieneigenen Weingut nichts wissen. Deshalb studierte er andere Fächer, arbeitete in anderen Branchen und lebte in vielen anderen Ländern. Aber trotz oder gerade wegen dieser Distanz bemerkte er allmählich immer deutlicher, wie sehr er das ökonomisch fragile familieneigene Weingut liebt und wie sehr er doch Unternehmer sein möchte. So hat er die Entscheidung getroffen, das Familienunternehmen zu übernehmen, es aber nicht nur als Weingut zu verstehen, sondern als Zentrum für verschiedene weitere unternehmerische Aktivitäten. Heute besitzt Thomas das Familienweingut, vier von ihm gegründete Firmen und ist Unternehmer aus vollem Herzen.

## Welche Kompetenzen sollten Nachfolger haben?

Als mir bei meinem Praktikum bei ROCKET INTERNET jemand sagte: „Thomas, du bist ein Generalist, du wirst niemals Experte“, begriff ich das als Beleidigung. Ich verstand nicht, dass Generalist zu sein, eine wichtige Kompetenz und ein großer Vorteil für einen Familienunternehmer ist. Erstens sollte man in meinen Augen als Nachfolger Generalist sein, also jemand, der Themen schnell begreift, evaluiert und sich dann Experten für die Umsetzung holt. Das bedeutet aber auch, dass man Aufgaben delegiert, denn so schafft man viel mehr, als wenn man sich selbst in jedes Thema bis zum Expertentum hineinarbeitet und zum Flaschenhals wird. Das ist zwar für jede Führungsperson wichtig, aber für Nachfolger vielleicht besonders, weil man als solcher ja diese Generalistenrolle nicht gelernt hat, sondern immer in der ausführenden, zweiten Reihe hinter dem Senior stand.

Darüber hinaus sollte man sich permanent in Frage stellen und Distanz zu dem aufbauen, was man tut, sowie das eigene Handeln regelmäßig hinterfragen. Selbstkritik ist also eine wichtige Kompetenz.

Am allerwichtigsten ist aber eine tief empfundene Begeisterung für das tägliche Tun. Das ist vielleicht weniger eine Kompetenz als eine Charaktereigenschaft, genauso wie die echte Bescheidenheit, um nicht in Überheblichkeit abzudriften. Eine weitere, sehr wichtige und hilfreiche Eigenschaft ist aber vor allem, den Mut zu haben, neue Wege zu gehen. Denn gerade als Nachfolger muss man oft mit vielen lieb gewonnenen Routinen aufräumen.

Diese genannten Eigenschaften sind eher persönliche Kompetenzen. Aber diese sind in meinen Augen wichtiger als spezielles und branchenspezifisches Fachwissen. Ich bin das beste Beispiel dafür, denn ich führe heute ein Weingut erfolgreich, obwohl ich nicht Weinbau studiert habe. Wenn man eine echte Begeisterung für das Unternehmen und dessen Produkte besitzt, dann kann man sich das, womit man im täglichen Tun konfrontiert ist und was man wirklich braucht, auch recht einfach „on the go“ aneignen, im Sinne von „Learning by Doing“.