



ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES

IM GESPRÄCH MIT ...

BETTINA KLIER-ZÜHLSDORFF, GESELLSCHAFTERIN UND
AUFSICHTSRATSVORSITZENDE DER KLIER HAIR GROUP GMBH.



SILKE FUßBAHN, ASSOCIATE PARTNER BEI DER
ROCHUS MUMMERT EXECUTIVE CONSULTANTS
GMBH, SPRICHT IN REGELMÄßIGEN ABSTÄNDEN
MIT UNTERNEHMERINNEN ÜBER DIE THEMEN
**weibliche Unternehmensnachfolge | Generation
Töchter | weibliche Führung | Visionen | Werte |
Familienunternehmen.**



LIEBE FRAU KLIER, WERTE SPIELEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN
WIE DEM IHRIGEN NATURGEMÄß EINE WICHTIGE ROLLE.
WAS IST IHRE PERSÖNLICHE SICHT AUF DAS THEMA WERTE IM
UNTERNEHMERISCHEN KONTEXT?

Bettina Klier-Zühlsdorff (BK): Werte sind für meinen Bruder und mich
sowie für unser Familienunternehmen insgesamt das Fundament unseres
Handelns. Ob in der operativen Geschäftsführung oder im Gesellschaf-
terkreis: Werte geben uns Orientierung und Halt, auch in schwierigen
Zeiten. Werte schaffen Vertrauen und Transparenz, was im Umgang mit
unseren Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden sowie weiteren externen
Partnern von entscheidender Bedeutung ist. Werte müssen jedoch nicht
nur diskutiert, sondern auch konsequent gelebt und vorgelebt werden,
um tatsächlich einen unternehmerischen Nutzen zu generieren.

ALS BERATER UND BEGLEITER VON FAMILIENUNTERNEHMEN
HABEN WIR OFT ERLEBT, DASS DIE REALITÄT IN DEN UNTERNEHMEN
ANDERS AUSSIEHT ALS DIE DISKUSSION ÜBER WERTE IM GESELL-
SCHAFTERKREIS. WAS SIND IHRER MEINUNG NACH DIE GRÖßTEN
HERAUSFORDERUNGEN, WENN ES DARUM GEHT, WERTE VOM
GESELLSCHAFTERKREIS INS UNTERNEHMEN UND DEN MARKT ZU
ÜBERTRAGEN?

BK: Eine der größten Herausforderungen ist sicherlich die Konsistenz in
der Umsetzung. Es gibt viele positive Hebel, gleichzeitig aber auch Fehler
und Inkonsistenzen, die verhindern können, dass Werte einen positiven
Nutzen generieren. Eine Herausforderung und damit mitunter auch

»Es ist wichtig, Werte immer wieder
zu überprüfen und sicherzustellen,
dass sie tatsächlich gelebt
werden.«

»Krisensituationen sind eine echte Bewährungsprobe für die Werte eines Unternehmens.«

Problem ist es, dass Werte zwar diskutiert, aber nicht konsequent in die Organisation getragen werden. Das kann schnell zu Frustration im Gesellschafterkreis führen, wenn Diskussionen untereinander nicht die erhofften Auswirkungen haben. Es gibt fundamentale Werte, die per se nicht „angefasst“ werden sollten. Gleichzeitig sollte es immer Raum dafür geben, Werte zu adaptieren und weiter zu entwickeln – eine Evolution von Werten sozusagen. Mein Bruder und ich sind davon überzeugt, dass es wichtig ist, Unternehmenswerte immer wieder zu überprüfen und somit sicherzustellen, dass sie tatsächlich gelebt werden, in einem Familienunternehmen wie dem unseren über mehrere Generationen hinweg.

DIE DRITTE GENERATION IN FAMILIENUNTERNEHMEN DURCHLEBT OFT EINE NEURALGISCHE PHASE. KÖNNEN SIE UNS ERZÄHLEN, WIE IHR UNTERNEHMEN DIESE PHASE ERLEBT UND GEMEISTERT HAT?

BK: Ja, die dritte Generation ist oft eine Zeit, in der sich vieles neu finden muss. In unserem Fall wurde das Unternehmen von unserer Großmutter Elfriede Klier in der schweren Nachkriegszeit gegründet. Die Nachfolge übernahmen dann unser Vater und Onkel, die aufgrund der geschwisterlichen Nähe als Zwillinge sehr eng miteinander verbunden waren. In der dritten Generation kamen bei uns, und das ist naturgemäß häufig der Fall, mehrere Familienstämme hinzu. Es ist nicht mehr so einfach, eine klare Linie zu behalten, da Cousins und Cousinen ins Spiel kommen und auch Ehepartner sowie eine Vielzahl von Kindern. Das ist auf der einen Seite eine große Bereicherung und gleichzeitig macht es die Sache komplizierter und herausfordernder. In solchen Situationen spielen eine klare Haltung und Werte eine entscheidende Rolle und es ist besonders wichtig, die Werte des Unternehmens immer wieder ganz klar als Orientierung und Wegweiser zu kommunizieren und sicherzustellen, sodass sie von allen akzeptiert und gelebt werden.

DER UMGANG MIT KRISENSITUATIONEN IST EIN WEITERER WICHTIGER ASPEKT. WIE HABEN SIE IN IHREM UNTERNEHMEN WERTE UND VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN IN KRISENZEITEN AUFRECHTERHALTEN?

BK: Krisensituationen sind eine echte Bewährungsprobe für die Werte eines Unternehmens. In der Corona Zeit beispielsweise wurden aus fünf Gesellschaftern plötzlich nur noch zwei, mein Bruder und ich. In solchen Zeiten ist es entscheidend, dass diejenigen, die Verantwortung tragen, auch bereit sind, die finanziellen Risiken zu übernehmen und die Führung zu behalten. Kommunikation und Transparenz sind hierbei besonders wichtig, um Orientierung zu geben und Stärke sowie Zuversicht ausstrahlen. Natürlich gab es auch für uns Phasen als Unternehmer, in denen wir vor sehr großen Herausforderungen standen. In diesen Phasen haben uns unsere Werte getragen und unsere Haltung war immer klar: Wir glauben an das Unternehmen und wir arbeiten kontinuierlich an Lösungen. Und allem voran: Wir unterstützen uns gegenseitig. Wir sind davon überzeugt: Diese Haltung und diese Grundwerte unserer Unternehmensführung spüren auch unsere Mitarbeitenden.

WIE KOMPATIBEL SIND MANAGER, DIE IN EINEM FAMILIENUNTERNEHMEN NEBEN DER INHABERFAMILIE VERANTWORTUNG TRAGEN, WENN ES UM DAS THEMA WERTE GEHT? KÖNNEN SIE ZUM WERTERHALT BEITRAGEN ODER STÖREN SIE EHER?

BK: Bei uns besteht das operative Management-Team heute aus meinem Bruder, meinem Cousin und drei externen Führungskräften. Diese



ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES

»Werte, Haltung und Stabilität sind entscheidend, um in einem sich ständig verändernden Umfeld erfolgreich zu sein und zu bleiben.«

Mischung ermöglicht es uns, die Werte des Familienunternehmens zu bewahren und gleichzeitig von externem Know-how zu profitieren. Wir sind überzeugt: Ein externer Blick kann helfen, die Werte zu hinterfragen und glaubwürdig zu multiplizieren, sodass sie im modernen Unternehmenskontext relevant bleiben.

EIN WICHTIGES THEMA HEUTE IST DAS THEMA DIVERSITÄT. WIE GEHEN SIE DAMIT UM?

BK: Diversität ist in unserer Branche fest verankert, Pluralität in der Historie unseres Unternehmens seit Beginn fest verankert. Heute beschäftigt die Klier Hair Group über 5.000 Mitarbeitende. Eine Arbeitsatmosphäre, in der Menschen gerne und mit Perspektive arbeiten, war uns schon immer wichtig und wird in Zeiten des Fachkräftemangels immer erfolgskritischer. In unserem Aufsichtsrat sitzen daher neben einer HR-Expertin auch weitere Führungspersönlichkeiten mit entsprechender Fachexpertise, die uns mit ihrer Kompetenz in unseren unternehmensrelevanten Bereichen begleiten. Und wer auf unsere Website schaut, der entdeckt auf unserer Karriereseite das Hashtag #wirsindsovielmehr. Genau das ist unsere Überzeugung!

APROPOS NACHWUCHS: SIE HABEN SELBST DREI KINDER. WIE SIEHT DEREN BERUFLICHE ZUKUNFT IM FAMILIENUNTERNEHMEN AUS?

BK: Als Familienunternehmer denken wir grundsätzlich langfristig, zukunftsorientiert und somit auch generationenübergreifend. Da liegt es in der Natur der Sache, dass wir uns familienintern Gedanken über unser persönliches Wirken hinaus machen. Für mich persönlich kann ich sagen, dass es mir immer sehr wichtig war, frühzeitig, offen und transparent mit meinen drei Kindern über ihre beruflichen Perspektiven zu sprechen. Jedes Kind hat ganz eigene Wünsche und Talente, die es für mich als Elternteil gilt, individuell zu fördern. Ich werde alle drei Kinder gleichermaßen dabei unterstützen, den eigenen Weg selbstbewusst zu gehen, ganz gleich ob innerhalb oder außerhalb unseres Familienunternehmens.

ABSCHLIEßEND, WELCHE ROLLE SPIELEN WERTE, HALTUNG UND STABILITÄT FÜR DIE ZUKUNFT IHRES UNTERNEHMENS?

BK: Werte, Haltung und Stabilität sind entscheidend, um in einem sich ständig verändernden Umfeld erfolgreich zu sein und zu bleiben. Es ist die Verantwortung eines Unternehmers, sich immer wieder aufs Neue auf Veränderungen einzustellen. Gerade in Zeiten, in denen Veränderungen fast schon zum Alltag gehören, gibt eine klare Haltung Sicherheit und Orientierung, sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Gesellschafter. Die Klier Gruppe verfolgt ambitionierte Zukunftspläne, wir sind nicht am Ende unserer Reise, sondern stehen wie immer mittendrin – das war vor zehn Jahren so, vor zwanzig Jahren und wird auch in Zukunft so sein.

VIELEN DANK, FRAU KLIER, FÜR IHRE INSPIRIERENDEN EINBLICKE.

