



IN DIALOG TRETEN

Change-Kommunikation in Familienunternehmen: Wie Wandel erfolgreich kommuniziert wird



Von Thomas A. Zenner und Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg
Am 28. Januar 2025

Bis 2026 steht in 190.000 deutschen Unternehmen die Nachfolge an. Insbesondere Familienunternehmen stehen durch die Verknüpfung aus Privatem und Geschäftlichen beim Übergang vor vielen kommunikativen Herausforderungen – zwischen den Familienmitgliedern selbst und der Belegschaft. Anbei wird dargestellt, wie kluge Kommunikationsstrategien die Nachfolge sichern können.

Mit über 90 Prozent gehört eine überwältigende Zahl der privaten Firmen im Land Familien. Dabei besteht grundsätzlich ein Drahtseilakt zwischen Familie und Firma durch die Verknüpfung aus Privat- und Geschäftsleben. Die Nachfolgesituation von einer Generation an die nächste stellt eine große Herausforderung dar, die über Erfolg oder Misserfolg für die Zukunft entscheidet. Neben fachlicher Einarbeitung und der Übertragung von Managementverantwortung spielen auch viele persönliche Komponenten eine Rolle, wie Erwartungen der Eltern an die Kinder oder Konkurrenz zwischen Geschwistern.

Ohne eine klare und durchdachte Kommunikationsstrategie können leicht Missverständnisse, interne Konflikte oder Widerstände entstehen, die nicht nur die Zukunft des Unternehmens gefährden, sondern auch die Beziehungen innerhalb der Familie belasten. Die Bedeutung von Change-Kommunikation geht daher weit über die operative Umsetzung hinaus: Sie schafft Vertrauen, sorgt für Akzeptanz und ebnet den Weg für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Generationen. Denn Familienunternehmen stehen vor einer doppelten Herausforderung: Sie müssen sich nicht nur an externe Veränderungen wie Markt- oder Technologieentwicklungen anpassen, sondern auch die innerbetrieblichen Dynamiken zwischen den Generationen oder Familienzweigen berücksichtigen.

Wie funktioniert gute Change-Kommunikation?

Eine erfolgreiche Change-Kommunikation erfordert mehr als nur die Verbreitung von Informationen. Sie umfasst eine Kombination aus gut verständlichen Botschaften, Transparenz, Dialog und emotionaler Intelligenz, die in einem strukturierten Kommunikationsplan zusammengeführt werden. Im Folgenden werden die wichtigsten Bausteine vertieft erklärt, um Familienunternehmen einen praxisnahen Leitfaden für den Wandel an die Hand zu geben.



5 Steuertricks, die man kennen sollte



00:01 / 02:15




5 Steuertricks, die man kennen sollte

5 verblüffende Fakten über die Börse

Finanzielle Unabhängigkeit:



Klare Botschaften definieren

Jede Veränderung braucht ein Wording, das auf die Zielgruppen zugeschnitten ist. Der erste Schritt besteht darin, die Dringlichkeit des Wandels zu verdeutlichen: Warum ist der Wandel notwendig? Welche externen oder internen Herausforderungen machen ihn unvermeidlich? Diese Botschaften sollten in verständlicher und prägnanter Sprache formuliert werden, damit sie von allen Beteiligten nachvollzogen werden können.  bei ist es wichtig, sowohl rationale als auch emotionale Aspekte anzusprechen.

Während rationale Gründe wie Marktveränderungen oder technologische Entwicklungen die Notwendigkeit eines Wandels verdeutlichen, dürfen emotionale Faktoren nicht vernachlässigt werden. Mitarbeiter und Familienmitglieder wollen wissen, wie sich die Veränderung auf ihren Alltag auswirkt und welche persönlichen Chancen sie bietet. Geschichten aus dem Unternehmensalltag, die Veränderungen greifbar machen, können hierbei sehr hilfreich sein. Ein weiterer Aspekt ist die Kontinuität in der Botschaft. Widersprüchliche Aussagen oder zu häufig

wechselnde Erklärungen führen zu Verunsicherung und Vertrauensverlust. Eine konsistente Kommunikation schafft hingegen Orientierung und gibt den Beteiligten das Gefühl, dass der Prozess unter Kontrolle ist.

Transparenz schaffen

Transparenz ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Change-Kommunikation. Veränderungen lösen häufig Unsicherheit und Ängste in der Belegschaft aus – insbesondere, wenn widersprüchliche Informationen kursieren oder Gerüchte entstehen. Daher sollten alle Beteiligten frühzeitig und umfassend informiert werden. Dabei kommt es auf die richtige Balance an: Während es wichtig ist, frühzeitig Transparenz zu schaffen, sollte die Kommunikation auch strategisch gesteuert werden. Nicht alle Informationen sind zu jedem Zeitpunkt relevant. Ein gestaffelter Informationsfluss sorgt dafür, dass die Empfänger weder überfordert noch ungeduldig werden.

Zum Beispiel kann es sinnvoll sein, große Veränderungen in verschiedenen Phasen zu kommunizieren: Zuerst die großen strategischen Ziele, dann die konkreten Auswirkungen auf einzelne Abteilungen und Mitarbeiter. Regelmäßige Updates sind ein weiterer wichtiger Bestandteil. Diese können in Form von Newslettern, Meetings, internen Plattformen oder persönlichen Gesprächen erfolgen. Wichtig ist, dass der Kommunikationsfluss nicht abreißt. Besonders hilfreich sind visuelle Darstellungen wie Zeitpläne, Infografiken oder Fortschrittsbalken, die den aktuellen Status des Change-Prozesses veranschaulichen.

Dialog statt Monolog

Change-Kommunikation sollte immer interaktiv gestaltet sein. Es reicht nicht aus, Veränderungen von oben nach unten zu verkünden. Mitarbeiter, Familienmitglieder und andere Stakeholder müssen die Möglichkeit haben, Fragen zu stellen, Bedenken zu äußern und eigene Ideen einzubringen. Dies schafft nicht nur Vertrauen, sondern erhöht auch die Identifikation mit dem Wandel. Ein bewährtes Mittel sind interaktive Formate wie Workshops, Feedbackrunden oder Q&A-Sitzungen („question+answer“/Fragen können gestellt werden).

Besonders hilfreich ist es, sogenannte „Change-Botschafter“ einzusetzen: Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen, die als Ansprechpartner für den Wandel fungieren. Diese Botschafter können Fragen beantworten, Informationen weitergeben und Feedback an die Führungsebene zurückspielen. Darüber hinaus sollten anonyme Feedback-Kanäle bereitgestellt werden. Oftmals scheuen sich Mitarbeiter, Kritik oder Sorgen offen anzusprechen. Ein anonymes Format kann helfen, ehrliches Feedback einzuholen und so Probleme frühzeitig zu erkennen.

Emotionale Intelligenz einsetzen

Veränderungen sind nicht nur ein rationaler, sondern auch ein emotionaler Prozess. Die Unternehmerfamilie muss daher in der Lage sein, emotionale Reaktionen zu erkennen und darauf einzugehen. Ein empathischer Umgang mit den Bedenken der Mitarbeiter oder Familienmitglieder

kann entscheidend dazu beitragen, die Akzeptanz des Wandels zu erhöhen. Empathie bedeutet, die Perspektive der anderen einzunehmen und ihre Gefühle ernst zu nehmen.

Dies kann beispielsweise durch persönliche Gespräche erreicht werden, in denen individuelle Sorgen thematisiert werden. Auch Rituale wie ein gemeinsamer Abschluss alter Projekte oder ein symbolischer Neustart können dabei helfen, den emotionalen Übergang zu erleichtern. Darüber hinaus sollten Erfolge gefeiert werden. Veränderungen sind oft langwierig und ermüdend. Kleine Etappenziele und Erfolgsmeldungen können die Motivation hochhalten und zeigen, dass sich die Anstrengungen lohnen.

Praktische Schritte zur Umsetzung

Ein strukturierter Kommunikationsplan ist essenziell, um den Change-Prozess effektiv zu steuern. Dieser sollte folgende Fragen beantworten:

1. Wer wird wann informiert? Die Reihenfolge der Kommunikation ist wichtig. Beginnen Sie mit der Kernfamilie und den Führungskräften, bevor Sie weitere Mitarbeiter und externe Partner einbeziehen. Dies verhindert, dass wichtige Informationen über Umwege verbreitet werden.
2. Welche Kanäle werden genutzt? Nutzen Sie eine Mischung aus formellen und informellen Kommunikationswegen. Während E-Mails oder Townhall-Meetings für offizielle Informationen geeignet sind, bieten sich informelle Gespräche gerade im Familienkreis an, um Vertrauen aufzubauen.
3. Wie wird der Fortschritt gemessen? Feedback-Schleifen und Umfragen sind wichtige Werkzeuge, um die Stimmung im Unternehmen einzufangen. Sie geben Aufschluss darüber, wie der Wandel aufgenommen wird und ob Anpassungen im Kommunikationsplan notwendig sind.
4. Ein weiterer praktischer Tipp ist die Visualisierung von Fortschritten. Ein Dashboard, das den aktuellen Status des Change-Prozesses anzeigt, kann helfen, den Wandel greifbar zu machen. Dies steigert nicht nur die Transparenz, sondern motiviert auch die Beteiligten, weiter am Erfolg des Prozesses mitzuwirken.

Praxisbeispiel: Ein Generationenwechsel erfolgreich kommuniziert

Ein mittelständisches Familienunternehmen stand vor der Herausforderung, die Geschäftsleitung von der älteren auf die jüngere Generation zu übertragen. Es wurde eine gemeinsame Familienstrategie für den Übergang entwickelt. Im Anschluss wurden die Mitarbeiter durch mehrere Townhall-Meetings frühzeitig über die geplanten Änderungen informiert. Zusätzlich erhielten Kunden und Partner gezielte Informationen über die den Wechsel an der Unternehmensspitze.

Parallel hat man Workshops mit den Mitarbeitern organisiert, um offene Fragen zu klären. Durch regelmäßige Umfragen konnten Sorgen und Missverständnisse identifiziert und in weiteren Meetings adressiert werden. Dank der offenen und transparenten Kommunikation wurde der Wechsel nicht nur akzeptiert, sondern als Chance wahrgenommen.

Fazit: Wandel aktiv gestalten

Familienunternehmen, die Change-Kommunikation ernst nehmen, schaffen die Grundlage für nachhaltigen Erfolg. Der Schlüssel liegt in einer klaren Vision, einem strukturierten Plan und einer offenen Dialogkultur. Mit Transparenz, Empathie und gezielter Einbindung aller Beteiligten wird Wandel nicht als Bedrohung, sondern als Chance wahrgenommen.

Bildnachweis: istockphoto.com/fizkes



Erhalten Sie jeden Dienstag die neusten
Business-Trends in ihr Postfach!

Newsletter abonnieren

Über die Autoren



Thomas A. Zenner

Thomas A. Zenner ist ein erfahrener Family Office-Experte, der seit über 20 Jahren in der Beratung von Familienunternehmen tätig ist. Nach verschiedenen Positionen bei Banken übernahm er ab 2001 den Aufbau und die Leitung von mehreren Family Offices in Deutschland und der Schweiz. Seit Oktober 2016 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Family Office 360grad AG in Stans/Nidwalden, die umfassende und maßgeschneiderte Lösungen für Unternehmerfamilien anbietet. www.familyoffice-360grad.ch/de

ZUM AUTORENPROFIL



Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg

Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg ist eine Unternehmerin, Zukunftsforscherin und Institutsleiterin mit Abschlüssen u.a. in BWL, Psychologie und Kommunikationswissenschaften. Nach Top-Managementpositionen für Konsumgüterunternehmen, wie Fielmann, Samsonite und Triumph, gründete sie eigene Unternehmen. Seit 2012 leitet sie als Managing Director das Berliner SRH Institut für Innovation und Nachhaltiges Management und ist in Aufsichtsräten, Beiräten und Gremien tätig. Das Family Office 360grad AG unterstützt sie als Expertin für Innovation, Impact und Leadership. familyoffice-360grad.ch/de

ZUM AUTORENPROFIL