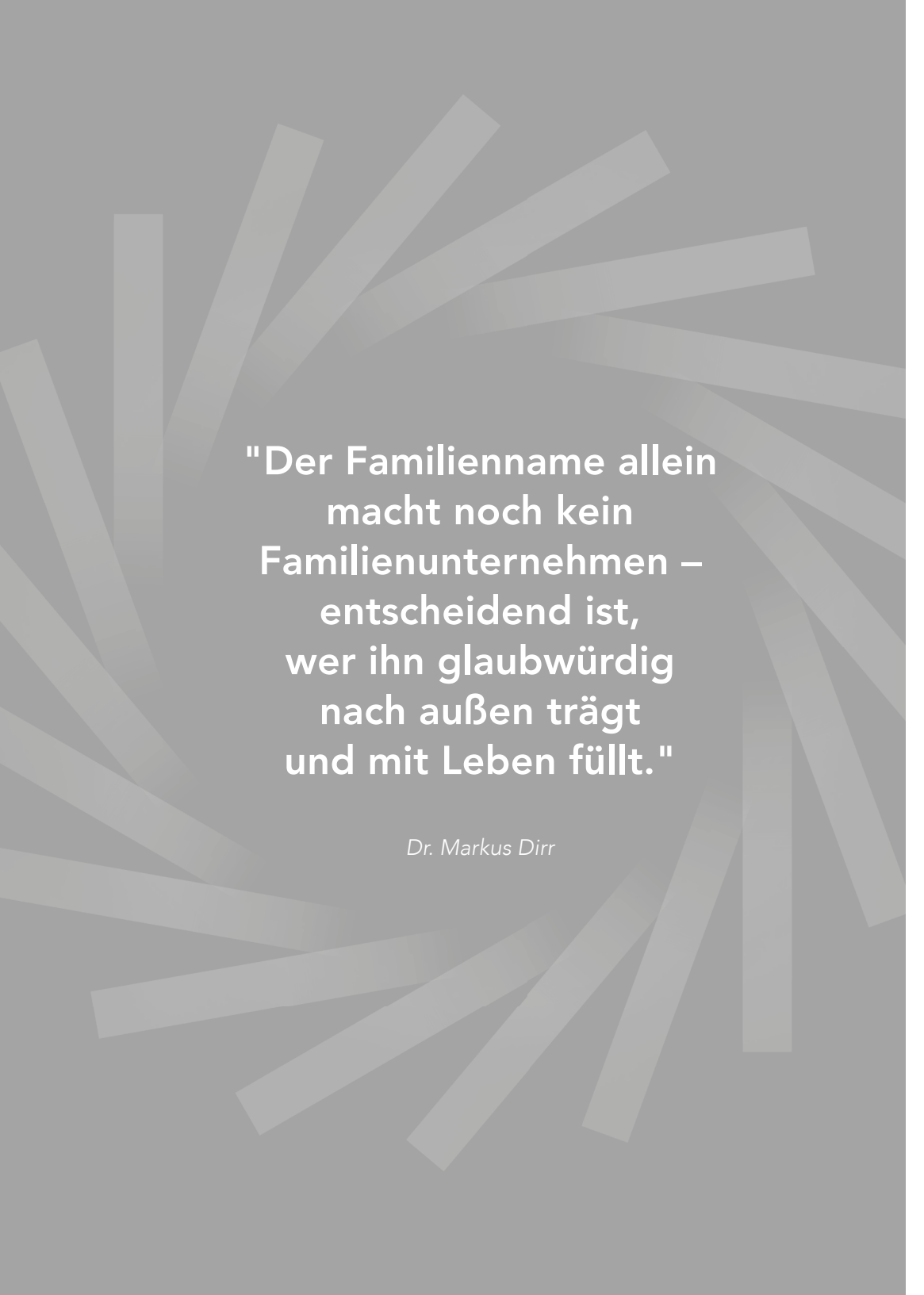


The background of the slide is a solid grey color. Overlaid on this background are numerous thin, light-grey rectangular bars of varying lengths and orientations. These bars radiate outwards from the center of the slide, creating a sunburst or starburst effect. The bars are semi-transparent, allowing the grey background to show through them.

**"Der Familienname allein
macht noch kein
Familienunternehmen –
entscheidend ist,
wer ihn glaubwürdig
nach außen trägt
und mit Leben füllt."**

Dr. Markus Dirr

06

Familienname als Marke:

Wie Kommunikation Tradition und Unternehmenserfolg verbindet

Alexander Bittner

Geschäftsführer einer Agentur für Kommunikation und Werbung

Kommunikation als Schlüssel zur erfolgreichen Übergabe

Nachfolge bedeutet nicht nur, eine Person auszuwählen, sondern auch, das Unternehmen intern und extern auf den Wechsel vorzubereiten. Die Kommunikation über den Übergang ist daher essenziell: Wann wird die Entscheidung bekannt gegeben? Wer informiert die Mitarbeitenden? Welche Botschaft wird an die Geschäftspartner gesendet?

Dabei zeigt sich: Es geht nicht nur um Namen, sondern um Werte. Ein Familienunternehmen bleibt ein Familienunternehmen – auch wenn der Nachfolger nicht mehr denselben Nachnamen trägt. Wichtig ist die Botschaft, die nach außen vermittelt wird: „Wir dürfen jetzt dies. Wir machen jetzt endlich das.“ – eine klare, positive Neuausrichtung. Ein professionell gesteuerter Kommunikationsprozess sorgt dabei für Sicherheit und Vertrauen.

Im deutschen Mittelstand hängt das Vertrauen in ein Unternehmen zu großen Teilen an den handelnden Personen – anders als bei Großkonzernen, wo wirtschaftliche Kennzahlen mehr zählen als einzelne Führungspersonlichkeiten. Geschäftspartner kennen sich oft persönlich, die Beziehungen sind gewachsen und basieren auf langjähriger Verlässlichkeit. Ein Führungswechsel ist daher nicht nur eine wirtschaftliche, sondern vor allem eine kommunikative Herausforderung, die mit Fingerspitzengefühl gemeistert werden muss.

Konzernstrukturen sind häufig durch Satzungen und feste Regeln geprägt, die Altersgrenzen oder Vertragslaufzeiten für Führungskräfte vorgeben.

Familienunternehmen hingegen müssen individuell entscheiden, wann der richtige Zeitpunkt für eine Nachfolgeregelung gekommen ist. Oft fehlen klare Satzungen oder Vorgaben, sodass die Entscheidung stark von der aktuellen Führungspersönlichkeit abhängt.

1. Die Phasen der Nachfolge in Familienunternehmen

Die Nachfolge in einem klassischen Familienbetrieb lässt sich in verschiedene Phasen unterteilen:

Phase 1: Der Auslöser – Warum jetzt über Nachfolge nachdenken?

Ein bestimmtes Ereignis führt dazu, dass der aktuelle Geschäftsführer über die Nachfolge nachdenkt. Dies kann wirtschaftliche, familiäre, gesundheitliche oder persönliche Gründe haben.

Kommunikation:

In dieser Phase dominiert die Selbstkommunikation – die innere Reflexion, bei der Gedanken strukturiert und Argumente abgewogen werden. Diskussionen mit anderen werden gedanklich vorweggenommen.

Phase 2: Das erste Gespräch – Vom Gedanken zum Wort

Der erste Gesprächspartner ist häufig der Lebenspartner oder eine enge Vertrauensperson, in manchen Fällen auch externe Berater wie Steuerberater oder Juristen. Hier beginnt der Prozess der Reflexion über die eigene Position und die Zukunft des Unternehmens.

Kommunikation:

Der interne Gedanke wird zum ersten Mal ausgesprochen. Der Gesprächspartner wird zum realen Empfänger. Es entsteht ein echter Dialog, der neue Perspektiven ermöglicht, blinde Flecken aufzeigt und die eigenen Überlegungen schärft. Diese erste externe Rückmeldung ist zentral für den weiteren Verlauf.

Phase 3: Die Familie einbeziehen – Harmonie oder Konflikt?

Die Nachfolge wird innerhalb der Familie diskutiert. Idealerweise geschieht dies einvernehmlich, andernfalls kann es zu Konflikten kommen. Auch die ältere Generation hat oft noch Einfluss auf diese Gespräche. Innerhalb dieser Phase wird oft deutlich, wie emotional und komplex der Prozess sein kann.

Persönliche Bindungen, Erwartungen und unterschiedliche Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens führen zu einer intensiven Auseinandersetzung, die gut moderiert werden muss.

Kommunikation:

Hier ist ein sachlicher und strukturierter Austausch entscheidend. Ein Moderator oder Mediator – intern oder extern – kann helfen, Emotionen zu steuern. Die Diskussion muss so geführt werden, dass Beziehungskonflikte nicht die Sachfrage überlagern.

Kommunikation geht weit über den Austausch von Fakten hinaus und bezieht immer die Beziehungsebene mit ein. Ein Moderator muss diese erkennen und die Beteiligten zur Sachebene führen. Zuhören, auch zwischen den Zeilen, ist essenziell, um die Gespräche konstruktiv zu gestalten.

Phase 4: Die Regelung der Nachfolge – der Weg zur Entscheidung

Nun geht es um konkrete Entscheidungen: Wer wird Nachfolger? Wann erfolgt der Übergang? Bei Einigkeit entstehen Zeitpläne und klare Zuständigkeiten. Wird keine Einigung erzielt oder ist keine geeignete Person vorhanden, kann eine externe Führungskraft die Lösung sein. Manchmal bleibt die Nachfolgefrage offen, bis äußere Umstände sie erzwingen.

Kommunikation:

Diese Phase erfordert Vertrauen und regelmäßigen Austausch. Offene Kommunikation über Hürden, Zeitpläne und Entscheidungsgrundlagen hilft, Streitpotenzial zu reduzieren.

M.P., erster externer CEO eines Lebensmittelunternehmens, berichtet:
„Eine klare und regelmäßige Kommunikation ist entscheidend. Dabei halte ich es für wichtig, dass der CEO mit verschiedenen Mitgliedern der Familie spricht und nicht nur mit einem, um sicherzustellen, dass die verschiedenen Standpunkte innerhalb der Familie klar verstanden werden. [...] Es ist entscheidend, dass er klar zwischen ‚zuhören‘ und ‚zustimmen‘ unterscheidet und klar darlegt, was er zu tun gedenkt – auch wenn es den Instinkten einiger Familienmitglieder widerspricht.“

Das betont die Balance zwischen Einfühlungsvermögen und Führungskraft, die in dieser Phase wichtig ist.

Phase 5: Die Mitarbeitenden einbeziehen – Information der Führungskräfte und Mitarbeitenden

Die Entscheidung wird zunächst den Führungskräften mitgeteilt, dann dem gesamten Team. Die Art der Kommunikation ist entscheidend, um Vertrauen