



PRAXISLEITFADEN

**KOMMUNIKATION
DER DIGITALEN
TRANSFORMATION
IN FAMILIENUNTERNEHMEN**

ORIENTIERUNG FÜR DEN UMGANG
MIT UNTERSCHIEDLICHEN AKTEUREN

von
Felix Lorenz und
Thomas Clauß

Herausgeber



WIFU
STIFTUNG



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung
Prof. Dr. Tom A. Rösen
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Weissheiten Design, Wuppertal

Titelfoto: iStock/Sylverarts

Fotos S.4: WIFU-Stiftung, privat

Hinweis: Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt verzichten wir zugunsten eines ungestörten Leseflusses.

Disclaimer: Urheber der Inhalte in diesem Praxisleitfaden ist/sind der/die namentlich bezeichnete/n Autor/en, sofern nicht anders angegeben. KI-generierte Texte und Inhalte sind als solche gekennzeichnet.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Stand: April 2026

INHALT

Vorwort	4
1 Einleitung: Digitale Transformation beginnt im Kopf	5
2 Zwischen Wissensinseln und Wirklichkeitskonstruktion in Familienunternehmen	8
2.1 Wissensinseln als strukturelles und familienpezifisches Phänomen	8
2.2 Drei typische Wissensstände in der digitalen Transformation	9
2.3 Digitale Mindsets und die Rolle von Kommunikation	11
2.4 Zwischenfazit: Wissensunterschiede als Gestaltungsaufgabe	11
3 Die Rolle des mittleren Managements als Übersetzer und Vermittler	12
3.1 Übersetzungsarbeit zwischen strategischem Anspruch und operativer Realität	12
3.2 Vermittlung im Spannungsfeld von Stabilität und Veränderung	12
3.3 Im Alltag Bedeutung stiften	13
3.4 Bedingungen für wirksame Vermittlung	14
3.5 Zwischenfazit: Das mittlere Management als Übersetzer	15
4 Werkzeuge und Kommunikationsmatrix für Familienunternehmen	16
4.1 Warum eine Kommunikationsmatrix notwendig ist	16
4.2 Aufbau der Kommunikationsmatrix	16
4.3 Die Rolle des mittleren Managements bei der Anwendung	16
4.4 Anwendung entlang der drei Wissensstände	16
4.5 Mitarbeiter als Maßstab wirksamer Kommunikation	19
4.6 Zwischenfazit: Kommunikation als Gestaltungsinstrument	20
5 Handlungsempfehlungen für Eigentümer und Geschäftsführungen	21
6 Quellen und weiterführende Literatur	23
Kontakt	25

Digitale Transformation ist in vielen Familienunternehmen längst Realität – und gleichzeitig nach wie vor mit Unsicherheit verbunden. In unserer Arbeit mit Familienunternehmen erleben wir immer wieder, dass digitale Initiativen nicht an fehlender Technologie scheitern, sondern an unterschiedlichen Erwartungen, Verständnissen und Kommunikationsmustern. Diese Beobachtung war der Ausgangspunkt für diesen Praxisleitfaden.

Der Praxisleitfaden verbindet Perspektiven aus Forschung, Beratung und Lehre sowie aus dem engen Austausch mit Unternehmerfamilien, Geschäftsführungen und Führungskräften in Familienunternehmen. Uns verbindet die Überzeugung, dass digitale Transformation nur dann wirksam wird, wenn sie nicht als isoliertes IT- oder Innovationsprojekt verstanden wird, sondern als gemeinsamer Lern- und Entwicklungsprozess im Unternehmen. Kommunikation spielt dabei eine zentrale Rolle – nicht als Begleitmaßnahme, sondern als entscheidender Hebel.

Dieser Praxisleitfaden richtet sich an Familienunternehmen, die die digitale Transformation gestalten möchten. Er soll keine Patentrezepte liefern, sondern Orientierung geben: Wie entstehen unterschiedliche Wissensstände im Unternehmen? Welche Rolle spielt das mittlere Management als Übersetzer und Vermittler? Und wie kann die Kommunikation so strukturiert werden, dass die digitale Transformation getragen und nicht blockiert wird?

Unser Anspruch ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen so zusammenzuführen, dass sie im unternehmerischen Alltag anwendbar bleiben. Alle vorgestellten Konzepte, Werkzeuge und Fragen sind aus realen Transformationsprozessen abgeleitet und sollen zur Reflexion, zum Dialog und zum Ausprobieren anregen. Die dargestellten Erkenntnisse überführen wir in konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis.



Felix Lorenz



Thomas Clauß

Somit richtet sich dieser Praxisleitfaden an Entscheiderinnen und Entscheider in Familienunternehmen – insbesondere an Geschäftsführungen, Eigentümer, HR-Verantwortliche, das mittlere Management sowie leitende Digital- und IT-Positionen. Die Ausführungen bieten Orientierung und praxiserprobte Werkzeuge, um Kommunikation gezielt als Hebel der digitalen Transformation einzusetzen. Zu diesen Werkzeugen zählen eine Kommunikationsmatrix für digitale Transformationsprojekte, Reflexionsfragen zur Einschätzung unterschiedlicher Wissensstände, ein Stakeholder-Mapping sowie anwendungsnahe Beispiele aus Familienunternehmen. Ziel ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, die digitale Transformation nicht nur technisch, sondern vor allem kommunikativ und kulturell wirksam zu gestalten.

Wir danken der WIFU-Stiftung sowie den vielen Familienunternehmen und Gesprächspartnerinnen und -partnern, deren Offenheit und Erfahrungen in diesen Leitfaden eingeflossen sind. Nun wünschen wir den Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre und hoffen, dass dieser Leitfaden sie dabei unterstützt, die digitale Transformation in ihren Unternehmen klarer, gemeinsamer und wirksamer zu gestalten.

Felix Lorenz und Thomas Clauß

1 | EINLEITUNG: DIGITALE TRANSFORMATION BEGINNT IM KOPF

Die digitale Transformation ist seit Jahren ein zentrales strategisches Thema für Familienunternehmen¹. Gleichzeitig wird in der Praxis deutlich, dass der Weg dorthin selten geradlinig verläuft. Eine umfassende Untersuchung von 60 digitalen Transformationsfällen kommt zu dem Ergebnis, dass 86 Prozent der Projekte ihre Ziele verfehlen.² Die Gründe dafür liegen selten in den digitalen Technologien selbst. Neue digitale Technologien treffen in Familienunternehmen auf gewachsene Strukturen, lange eingeübte Routinen und informelle Entscheidungsprozesse. Digitale Transformation betrifft hier nicht nur Prozesse oder Systeme – sie berührt auch Identität, Rollenbilder und Erwartungen. Für viele Familienunternehmen entsteht dadurch eine doppelte Herausforderung: Sie müssen technologische Entwicklungen nicht nur technisch bewerten, sondern zugleich kulturelle, personelle und kommunikative Voraussetzungen schaffen, damit digitale Initiativen im eigenen Unternehmen wirksam werden.

Genau diese Verschiebung beschreibt auch eine aktuelle Analyse der Beratungsgesellschaft PwC zur digitalen Transformation³. Die Autoren zeigen, dass ein rein technologisches Verständnis der digitalen Transformation – etwa als Effizienz- oder IT-Projekt – zu kurz greift. Digitale Transformation betrifft vielmehr Geschäftsmodelle⁴, Kundenerlebnisse, organisatorische Fähigkeiten sowie den Umgang mit neuen Technologien wie künstlicher Intelligenz⁵. Unternehmen stehen damit vor der Aufgabe, technologische Veränderungen in ein übergeordnetes Zukunftsbild einzuordnen und organisatorisch zu verankern. Unternehmen benötigen mehr als Technologie – sie benötigen ein gemeinsames Verständnis eines „digitalen Zukunftsbildes“.⁶ Jedoch sind Familienunternehmen gerade in diesem Punkt besonders herausgefordert.

Eine umfangreiche empirische WIFU-Studie aus dem Jahr 2022⁷, basierend auf einer Befragung von 525 mittelständischen Unternehmen in Deutschland (davon 444 Familienunternehmen) zeigt, dass Familienunternehmen insgesamt geringere Digitalisierungsgrade aufweisen als Nicht-Familienunternehmen. Die Unterschiede werden insbesondere dort sichtbar, wo die digitale Transformation über die Optimierung bestehender Prozesse hinausgeht: bei digitalen Geschäftsmodellen⁸, datenbasierten Entscheidungsprozessen und der Nutzung digitaler Technologien. Auffällig ist dabei, dass Familienunternehmen ähnliche Digitalisierungsziele verfolgen wie Nicht-Familienunternehmen, diese jedoch deutlich seltener konsequent umsetzen. Die WIFU-Studie macht deutlich, dass der Rückstand weniger auf fehlende Zielsetzungen als vielmehr auf strukturelle und kulturelle Besonderheiten zurückzuführen ist – etwa auf informelle Entscheidungsprozesse, eine starke Eigentümerprägung und ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Kontinuität.⁹ Gleichzeitig verfolgen Familienunternehmen ähnliche Digitalisierungsziele, setzen diese jedoch weniger konsequent um. Die Ergebnisse der WIFU-Studie legen nahe, dass dieser Befund eng mit kulturellen und strukturellen Besonderheiten in Zusammenhang steht – insbesondere mit einer starken Werteorientierung, gewachsenen informellen Entscheidungsprozessen und einem ausgeprägten Bedürfnis nach Kontinuität.¹⁰ Zudem zeigt die Studie, dass die Führungsebene einen zentralen Einfluss auf die Richtung und das Tempo digitaler Veränderungen ausübt¹¹. In vielen Familienunternehmen sind strategische Digitalisierungsentscheidungen eng mit der Eigentümerfamilie verknüpft.¹² Entsprechend prägend ist deren Verständnis digitaler Chancen und Risiken für die Ausgestaltung der digitalen Transformation¹³. In diesem Sinne macht die WIFU-Studie deutlich: Die digitale Transformation ist in Familienunternehmen

¹ Vgl. Hülsbeck & von Schlenk-Barnsdorf (2021); Kammerlander, Soluk & Zöllner (2020).

² Vgl. Sciuk et al. (2025).

³ Vgl. PwC (2023).

⁴ Vgl. Clauß & Scheffler (2021).

⁵ Vgl. Bendel, Clauß & Fischer (2025).

⁶ Vgl. PwC (2023).

⁷ Vgl. Clauß et al. (2022).

⁸ Vgl. Clauß & Scheffler (2021).

⁹ Vgl. Clauß et al. (2022).

¹⁰ Vgl. Bretschneider et al. (2019); Rüsen et al. (2021).

¹¹ Vgl. Wortmeyer et al. (2023).

¹² Vgl. Bretschneider et al. (2019); Rüsen et al. (2021).

¹³ Vgl. Clauß, Scheffler & Bendel (2022).

in besonderer Weise Eigentümersache.¹⁴ Ein starker Einfluss der Eigentümerfamilie kann die digitale Entwicklung fördern – jedoch nur dann, wenn entsprechende Kompetenzen vorhanden sind. Identifikation allein reicht nicht aus; vielmehr braucht es ein klares Verständnis der digitalen Chancen und Risiken sowie die Fähigkeit, diese im Unternehmen verständlich zu vermitteln.

Gleichzeitig stehen viele Unternehmen vor ganz praktischen Hürden, denn sie sind häufig unsicher, wo sie mit der digitalen Transformation beginnen sollen. Eine aktuelle Erhebung zur digitalen Transformation in deutschen Unternehmen, aufbereitet vom Statistik-Portal Statista, zeigt, dass ein erheblicher Anteil der Entscheider keinen klaren Einstiegspunkt in Transformationsprozesse sieht: 45 Prozent der befragten Managerinnen und Manager gaben an, kein eindeutiges Bild davon zu haben, wo und wie sie mit der digitalen Transformation im eigenen Unternehmen beginnen sollen. Parallel dazu nennt die Befragung unter den größten Hürden für die digitale Transformation langwierige Entscheidungsprozesse (41 Prozent) und mangelnde Risikobereitschaft (35 Prozent) als zentrale Barrieren. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass Unsicherheit beim Einstieg und bei den organisatorischen Rahmenbedingungen zu den wichtigsten Herausforderungen zählt, wenn Unternehmen digitale Veränderung gestalten wollen.¹⁵ Diese Muster sind typisch für Familienunternehmen, in denen Kontinuität, Stabilität und langfristige Perspektiven große Bedeutung haben – und in denen Veränderungen immer auch kulturelle und personelle Implikationen mit sich bringen.

In Familienunternehmen werden transformative Veränderungen anders entschieden als in Unternehmen mit klarer Trennung von Eigentum und Management. Eigentümer sind häufig eng eingebunden, Entscheidungen entstehen informell und Mitarbeiter orientieren sich stark an Verlässlichkeit und Kontinuität. Genau hier setzt die zentrale Beobachtung an: Digitale Transformation beginnt im Kopf. Digitale Projekte scheitern nicht daran, ob eine Technologie verfügbar ist, sondern daran, wie sie von

unterschiedlichen Akteuren im Unternehmen verstanden und bewertet wird. In Familienunternehmen verstärkt sich dieses Problem, weil unterschiedliche Rollen und Verantwortungsebenen die digitale Transformation aus jeweils eigener Perspektive betrachten. Solche unterschiedlichen Deutungsräume kann man als *Wissensinseln* beschreiben – etwa zwischen strategischen Entscheidern im Eigentümerkreis und in der Geschäftsführung, operativen Führungskräften im mittleren Management sowie technisch geprägten Rollen wie IT- oder Digital-Teams. Eine Analyse von PwC zu stockenden digitalen Transformationsprojekten¹⁶ greift genau diesen Punkt auf. Die Autoren zeigen, dass digitale Initiativen häufig daran scheitern, dass im Unternehmen kein gemeinsames Transformationsverständnis besteht: Unklarheit über die Notwendigkeit, das Zielbild und den Umfang digitaler Vorhaben führt zu Verzögerungen, Reibungsverlusten und inkonsistenten Entscheidungen zwischen der strategischen Ebene, dem operativen Management und den technischen Funktionen.¹⁷

Alle sprechen über digitale Transformation – aber oft mit unterschiedlichen Bildern, Erwartungen und Begriffen. Dieselbe digitale Technologie kann im selben Unternehmen sehr unterschiedlich wahrgenommen werden: als Effizienzhebel, als Kontrollinstrument oder als Bedrohung bewährter Arbeitsweisen. Diese Unterschiede entstehen nicht zufällig, sondern durch die Art und Weise, wie digitale Veränderungen sprachlich eingeordnet, bewertet und kommuniziert werden. Das wiederum prägt Erwartungen, Handlungen und letztlich den Erfolg digitaler Transformation.¹⁸

Damit wird Kommunikation zum entscheidenden Faktor. In Familienunternehmen wirkt Sprache besonders unmittelbar, weil Entscheidungen nicht nur rational, sondern auch *relational* sind: Klare Kommunikation schafft Orientierung, reduziert Unsicherheit und legitimiert Entscheidungen – sowohl gegenüber Mitarbeitern als auch im Eigentümerkreis. Gleichzeitig kann unklare Kommunikation zu Verzögerungen, Widerständen oder widersprüchlichen Erwartungen führen. Deshalb braucht eine

¹⁴ Vgl. Clauß et al. (2022).

¹⁵ Hierzu: Statista (2025).

¹⁶ Vgl. PwC (2023).

¹⁷ Vgl. PwC (2023).

¹⁸ Vgl. Solberg, Traavik & Wong (2020).

erfolgreiche digitale Transformation vor allem die Fähigkeit, Bedeutungen zu vermitteln. Nicht zufällig betonen aktuelle Untersuchungen, dass digitale Transformationsprogramme nur dann nachhaltig erfolgreich sind, wenn Unternehmen parallel zur Technologie auch die organisationalen Fähigkeiten entwickeln, die die Transformation voranbringen können.¹⁹

Die folgenden Ausführungen stützen sich auf zwei qualitative Forschungsprojekte zur digitalen Transformation in Familienunternehmen²⁰, die in den vergangenen drei Jahren durchgeführt wurden. Grundlage sind mehr als 100 strukturierte Interviews mit Eigentümerinnen und Eigentümern, Geschäftsführungen, Führungskräften im mittleren Management sowie technisch geprägten Rollen in deutschen Familienunternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen. Die dargestellten Mini-Cases und Zitate basieren auf anonymisierten Interviewaussagen aus diesen Forschungsprojekten. Folgende Erkenntnisse sind zentral:

- **Erstens** unterscheiden sich die Wahrnehmungen der digitalen Transformation je nach Rolle und Wissensstand deutlich.
- **Zweitens** kommt dem mittleren Management eine zentrale Übersetzungs- und Vermittlungsrolle zu.
- **Drittens** entsteht gemeinsames Verständnis nicht von selbst, sondern durch bewusst gestaltete Kommunikation.

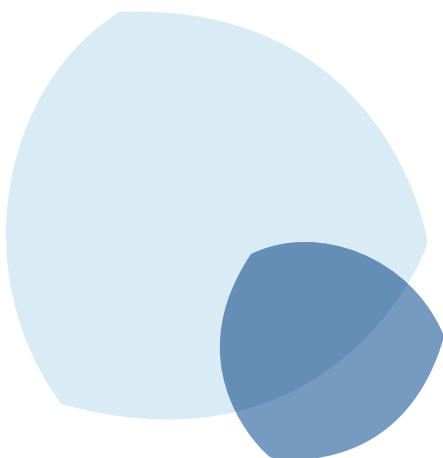
¹⁹ Vgl. Cennamo et al. (2020).

²⁰ Vgl. Alguera Kleine, Lorenz & Clauß (2024); Alguera Kleine et al. (2025)

2 | ZWISCHEN WISSENSINSELN UND WIRKLICHKEITSKONSTRUKTION IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Die digitale Transformation betrifft nicht alle Beteiligten im Unternehmen gleichermaßen. Gerade in Familienunternehmen zeigt sich, dass unterschiedliche Akteursgruppen digitale Veränderungen sehr unterschiedlich wahrnehmen, bewerten und einordnen. Qualitative Fallstudien zu digitalen Transformationsprozessen zeigen, dass viele Initiativen nicht an technologischen Hürden scheitern, sondern an unterschiedlichen Deutungen der Transformation innerhalb der Organisation. Während das Top-Management die digitale Transformation häufig als strategische Neuausrichtung versteht, interpretieren operative Einheiten sie als zusätzliche Belastung im Tagesgeschäft und technische Funktionen als komplexe Implementierungsaufgabe. Diese fehlende gemeinsame Verständigungsbasis erweist sich in der Praxis als zentrale Ursache für Verzögerungen, Reibungsverluste und inkonsistente Entscheidungen.²¹

Das sind die oben erwähnten *Wissensinseln*: geschlossene Deutungsräume, in denen Akteure auf Basis ihrer Rolle, Erfahrung und Verantwortung jeweils eigene Vorstellungen von digitaler Transformation entwickeln. Wissensinseln sind kein Sonderfall, sondern ein strukturelles Merkmal arbeitsteiliger Organisationen. In Familienunternehmen treten sie jedoch besonders deutlich zutage, da strategische, operative und technische Rollen häufig historisch gewachsen, personalisiert und informell miteinander verflochten sind.²²



2.1 | WISSENSINSELN ALS STRUKTURELLES UND FAMILIENSPEZIFISCHES PHÄNOMEN

Wissensinseln entstehen dort, wo unterschiedliche Akteursgruppen mit jeweils eigenen Logiken, Zeitperspektiven und Bewertungskriterien auf dasselbe Thema blicken. In den Interviews zeigte sich, dass diese Unterschiede insbesondere in strategischen, operativen und technischen Perspektiven bestehen.

- **Strategische Entscheidungsträger** im Eigentümerkreis und in der Geschäftsführung bewerteten die digitale Transformation häufig vor dem Hintergrund der langfristigen Sicherung, Kontrolle und des Werterhalts.
- **Operative Führungskräfte** im mittleren Management hingegen beschrieben digitale Initiativen vor allem im Hinblick auf Effizienz, Stabilität und kurzfristige Leistungsfähigkeit im Tagesgeschäft.
- **Technische Expertinnen und Experten** wiederum ordneten die digitale Transformation primär anhand von Systemlogiken, Umsetzbarkeit und technischen Abhängigkeiten ein.

Über alle zwei Forschungsprojekte hinweg wurde deutlich, dass diese Mehrfachlogik in Familienunternehmen einerseits eine Stärke sein kann, da sie unterschiedliche Perspektiven integriert. Zugleich berichteten viele Interviewpartnerinnen und -partner von erheblichem Koordinationsaufwand, wenn diese unterschiedlichen Sichtweisen nicht aktiv miteinander verbunden und kommunikativ übersetzt werden.

2.2 | DREI TYPISCHE WISSENSSTÄNDE IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Auf Basis der beiden Forschungsprojekte²³ lassen sich in Familienunternehmen drei dominante Wissensstände im Umgang mit der digitalen Transformation unterscheiden. Diese Wissensstände beschreiben typische Deutungs- und Bewertungsperspektiven, die in den Interviews wieder-

²¹ Vgl. Solberg et al. (2020); Sciuk et al. (2025).

²² Vgl. Clauß et al. (2022).

kehrend beobachtet wurden. Sie sind nicht zwangsläufig an formale Positionen gebunden, helfen jedoch, typische Missverständnisse und Reibungspunkte im Transformationsprozess sichtbar zu machen.

1. Auf strategischer Ebene – häufig im Eigentümerkreis und in der Geschäftsführung – wird die digitale Transformation in den untersuchten Familienunternehmen vor allem als Zukunfts- und Wettbewerbsthema verstanden. Im Vordergrund stehen Fragen der langfristigen Überlebensfähigkeit, der Marktposition sowie der Sicherung des Familienunternehmens über Generationen hinweg. In den Interviews verbanden viele Eigentümerinnen, Eigentümer und Geschäftsführungen digitale Transformation mit hohen Erwartungen, zugleich aber auch mit erheblicher Unsicherheit hinsichtlich der Reichweite, des Tempos und der Risiken der Veränderungen. Charakteristisch war dabei ein eher abstraktes Zielverständnis: Die digitale Transformation wurde als notwendig und alternativlos beschrieben, blieb jedoch häufig unscharf in Bezug auf konkrete Konsequenzen für Organisation, Prozesse und die tägliche Arbeit:

„Digitale Transformation ist für uns alternativlos – aber wir tun uns schwer, daraus konkrete Schritte für den Alltag abzuleiten.“
(Geschäftsführer, Familienunternehmen)

2. Der operative Wissensstand ist im mittleren Management und in der operativen Führung verankert. Digitale Transformation wird auf dieser Ebene vor allem aus der Perspektive des Tagesgeschäfts betrachtet. In den Interviews²³ bewerteten operative Führungskräfte digitale Initiativen häufig danach, ob sie zusätzliche Belastungen verursachen, bestehende Routinen unterbrechen oder knappe Ressourcen binden. In Familienunternehmen ist dieser Wissensstand besonders sensibel, da operative Führungskräfte oft eine hohe Loyalität gegenüber dem Unternehmen und der Eigentümerfamilie aufweisen, gleichzeitig jedoch nur begrenzte formale Mitgestaltungsmöglichkeiten bei strategischen Entscheidungen haben. In den Interviews wurde deutlich, dass Widerstände selten aus einer grundsätzlichen

Ablehnung digitaler Technologien resultierten, sondern vielmehr aus Unklarheit über Prioritäten, Erwartungen und konkrete Unterstützung im Alltag:

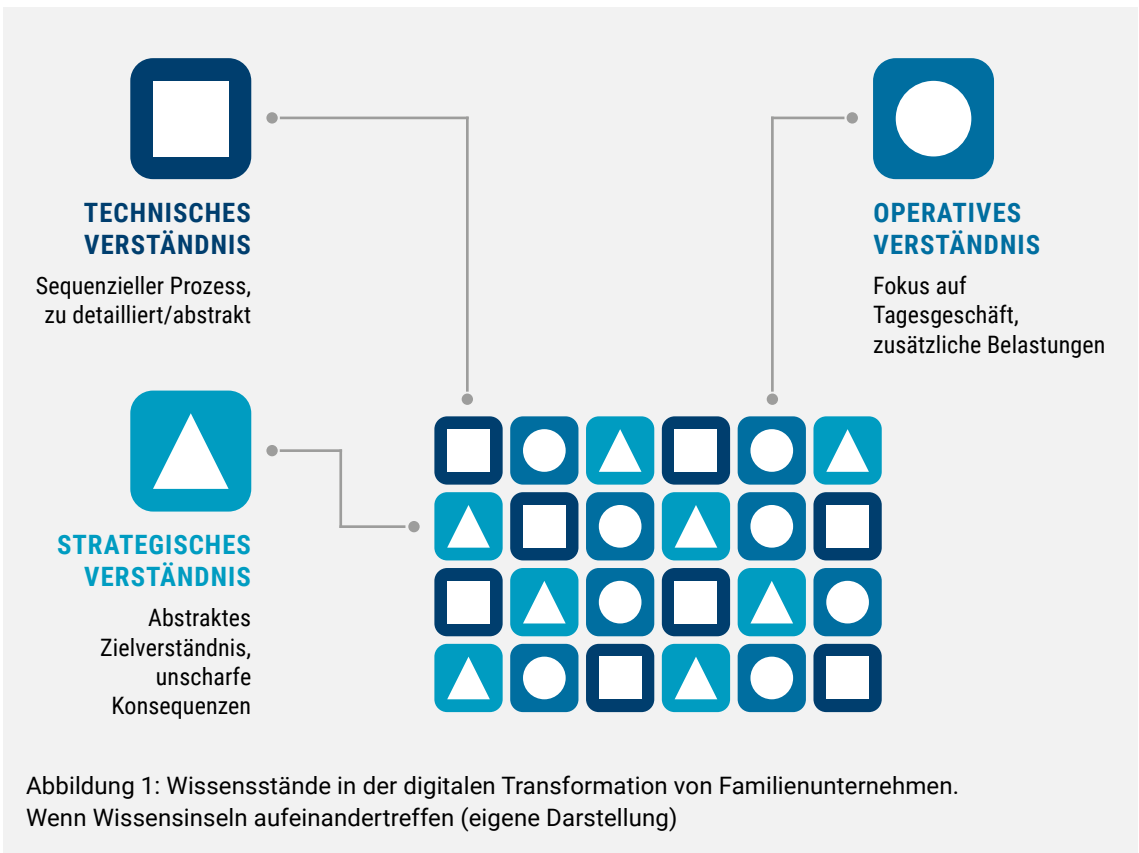
„Ich sehe den Nutzen digitaler Projekte, aber im Tagesgeschäft fehlt oft die Zeit, das wirklich umzusetzen.“
(Operative Führungskraft)

3. Der technische Wissensstand ist in IT-, Digital- und Datenfunktionen angesiedelt. In den untersuchten Familienunternehmen wurde die digitale Transformation auf dieser Ebene vor allem als System-, Architektur- und Implementierungsaufgabe verstanden. Technische Expertinnen und Experten beschreiben die digitale Veränderung häufig als sequenziellen Prozess, bei dem zunächst Datenstrukturen geschaffen, anschließend Systeme integriert und darauf aufbauend Anwendungen entwickelt werden. In den Interviews wurde jedoch auch deutlich, dass dieses technisch geprägte Verständnis für Top- und Mittelmanagement häufig entweder zu detailliert oder zu abstrakt blieb, um als Entscheidungsgrundlage zu dienen. Gleichzeitig berichteten mehrere Interviewpartnerinnen und -partner, dass ein frühes Einbeziehen technischer Perspektiven entscheidend dafür ist, realistische Erwartungen zu entwickeln und digitale Initiativen nachhaltig umzusetzen:

„Aus technischer Sicht müssten erst Daten und Systeme sauber aufgesetzt werden – die Erwartungen sind dafür oft zu hoch.“
(IT-/Digitalverantwortliche)

²³ Vgl. Alguera Kleine et al. (2024); Alguera Kleine et al. (2025)

²⁴ Vgl. Alguera Kleine et al. (2025)



Die unterschiedlichen Wissensstände lassen sich besonders gut an konkreten Digitalprojekten nachvollziehen. Das folgende Beispiel zeigt, wie ein und

dasselbe Vorhaben in einem Familienunternehmen je nach Rolle sehr unterschiedlich interpretiert und bewertet wurde.

FALLBEISPIEL

In einem familiengeführten Industrieunternehmen wurde ein digitales Projekt zur stärkeren Nutzung von Daten im Vertrieb angestoßen. Auf strategischer Ebene wurde die Initiative als notwendiger Schritt zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit verstanden. Die Geschäftsführung betonte die Bedeutung datenbasierter Entscheidungen für die Zukunft des Unternehmens. Operative Führungskräfte bewerteten dasselbe Vorhaben deutlich unterschiedlich. In Interviews beschrieben sie vor allem die zusätzlichen Anforderungen im Tagesgeschäft sowie die Unsicherheit darüber, wie sich neue

digitale Prozesse mit bestehenden Routinen vereinbaren lassen. Technisch Verantwortliche rahmten das Projekt wiederum primär als Architektur- und Integrationsaufgabe. Sie verwiesen auf Datenqualität, Schnittstellen und Abhängigkeiten, die aus ihrer Sicht zunächst geklärt werden müssten. Obwohl alle Beteiligten dasselbe Projekt unterstützten, zeigte sich, dass unterschiedliche Wissensstände zu abweichenden Erwartungen führten. Ohne gezielte Übersetzung blieben diese Perspektiven nebeneinander bestehen und erschwerten eine gemeinsame Umsetzung.

Probleme entstehen in Familienunternehmen also nicht durch das Vorhandensein unterschiedlicher Wissensstände, sondern durch deren fehlende Übersetzung zwischen den beteiligten Akteuren. Über die zwei Forschungsprojekte hinweg zeigte sich, dass insbesondere ein uneinheitliches Verständnis von Umfang, Zielsetzung und Konsequenzen der digitalen Transformation zu Reibungsverlusten und Verzögerungen führte. In der Praxis prallen dabei unterschiedliche Deutungen desselben Vorhabens aufeinander: Während digitale Initiativen auf strategischer Ebene häufig als notwendige *Investition in die Zukunft des Unternehmens* gerahmt werden, erleben operative Führungskräfte dieselben Maßnahmen oft als *zusätzliche Belastung im Tagesgeschäft*. Technisch Verantwortliche wiederum fokussieren sich auf Machbarkeit, Datenqualität und Risiken – und berichten von Frustration, wenn strategische Erwartungen diese Grenzen ausblenden. Ohne bewusste Übersetzungsarbeit bleiben diese Perspektiven nebeneinander bestehen und verstärken Missverständnisse.

2.3 | DIGITALE MINDSETS UND DIE ROLLE VON KOMMUNIKATION

Digitale Transformation wird in Familienunternehmen nicht nur durch formale Strukturen, sondern auch durch individuelle Überzeugungen gegenüber Technologie, Lernen und Veränderung geprägt. In den Interviews zeigte sich, dass diese digitalen Mindsets stark davon abhängen, welche Rolle Personen im Unternehmen einnehmen, welche Erfahrungen sie gemacht haben und wie sie organisational sozialisiert wurden. Entsprechend unterschiedlich wird die digitale Transformation wahrgenommen, bewertet und unterstützt. Kommunikation übernimmt vor diesem Hintergrund eine Schlüsselfunktion. In den untersuchten Projekten wurde deutlich, dass Kommunikation dann wirksam wird, wenn sie gezielt dazu beiträgt, unterschiedliche Wissensstände miteinander zu verbinden, implizite Annahmen explizit zu machen und gemeinsame Bezugspunkte zu schaffen. Insbesondere dort, wo bewusst Räume für Übersetzung und Dialog zwischen strategischer und operativer Ebene geschaffen wurden, berichteten Interviewpartnerinnen und -partner von höherer Orientierung, größerer Anschlussfähigkeit und einer nachhaltigeren Umsetzung digitaler Initiativen.

2.4 | ZWISCHENFAZIT: WISSENSUNTERSCHIEDE ALS GESTALTUNGSAUFGABE

Wissensinseln lassen sich weder vermeiden noch auflösen – und das ist auch nicht das Ziel. Unterschiedliche Perspektiven sind vielmehr eine zentrale Stärke von Familienunternehmen. Entscheidend ist, ob es gelingt, diese Perspektiven systematisch miteinander zu verbinden. Digitale Transformation wird dort wirksam, wo Wissensunterschiede nicht ignoriert, sondern aktiv gestaltet werden. Das Konzept der Wissensinseln hilft zu erklären, warum digitale Transformation im Unternehmen so unterschiedlich wahrgenommen wird. Daraus ergibt sich die zentrale Frage, wer diese unterschiedlichen Deutungen im Alltag miteinander verbindet. In Familienunternehmen fällt diese Rolle vor allem dem mittleren Management zu.

3 | DIE ROLLE DES MITTLEREN MANagements ALS ÜBERSETZER UND VERMITTLER

In digitalen Transformationsprozessen richtet sich der Blick häufig auf Eigentümerfamilien, Geschäftsführungen oder neue Technologien. Weit weniger Beachtung findet dabei eine Akteursgruppe, die für die tatsächliche Umsetzung digitaler Veränderungen zentral ist: das mittlere Management. Gerade in Familienunternehmen nimmt das mittlere Management eine Schlüsselrolle ein, da es strategische Entscheidungen mit der operativen Realität und den technischen Anforderungen verbindet. Die Organisations- und Transformationsforschung zeigt seit Langem, dass das mittlere Management nicht nur Umsetzer von Entscheidungen ist, sondern auch aktiv daran beteiligt ist, Wandel für die unterschiedlichen organisatorischen Ebenen zu interpretieren, einzuordnen und handhabbar zu machen.²⁵ In Familienunternehmen kommt hinzu, dass das mittlere Management häufig über hohes Vertrauen sowie informelle Macht verfügt und zugleich tief im Tagesgeschäft verankert ist. Diese Doppelrolle macht sie zu natürlichen Übersetzern – aber auch zu einer besonders belasteten Gruppe.

3.1 | ÜBERSETZUNGSARBEIT ZWISCHEN STRATEGISCHEM ANSPRUCH UND OPERATIVER REALITÄT

Digitale Transformation wird auf strategischer Ebene meist mit abstrakten Zielbildern verknüpft: Zukunftsfähigkeit sichern, Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, neue Wertschöpfungspotenziale erschließen. Für Mitarbeiter im operativen Alltag bleiben diese Zielsetzungen jedoch häufig unkonkret. Das mittlere Management übernimmt hier eine zentrale Übersetzungsleistung, indem es strategische Ambitionen in handhabbare Aufgaben, Prioritäten und Entscheidungsroutinen überführt.

In den Interviews²⁶ wurde deutlich, dass das mittlere Management strategische Veränderungen nicht einfach weitergibt, sondern sie vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen, Verantwortlichkeiten und organisationaler Zwänge neu interpretiert.²⁷ Genau diese Interpretationsarbeit entscheidet darüber, ob strategische Initiativen anschlussfähig werden oder im operativen Alltag versanden. In Familienunternehmen ist dieser Effekt besonders ausgeprägt, da

strategische Entscheidungen häufig informell getroffen und nicht systematisch kommuniziert werden.²⁸ Das mittlere Management fungiert hier als verbindendes Element zwischen impliziter Strategie und expliziter Umsetzung:

„Ich erkläre das gleiche Projekt nach oben ganz anders als nach unten.“
(Führungskraft im mittleren Management)

3.2 | VERMITTLUNG IM SPANNUNGSFELD VON STABILITÄT UND VERÄNDERUNG

Familienunternehmen sind in besonderem Maße auf Stabilität, Verlässlichkeit und Kontinuität ausgerichtet. Gleichzeitig zwingt die digitale Transformation dazu, bestehende Routinen zu hinterfragen und Unsicherheit zuzulassen. Das mittlere Management bewegt sich genau in diesem Spannungsfeld. Sie sind verantwortlich für stabile Abläufe und zugleich dafür, Veränderungen möglich zu machen.

Das mittlere Management kann diese Spannungen nicht einfach auflösen, sondern muss sie im Alltag kontinuierlich aushandeln. Diese Aushandlungsarbeit erfolgt situativ und prozessual – etwa durch sprachliche Anpassungen, Priorisierung oder das bewusste Offenhalten von Ambiguitäten – und ist damit kein einmaliger Akt, sondern eine dauerhafte Führungsleistung.²⁹ In Familienunternehmen wird diese Aushandlung zusätzlich durch die große Bedeutung von Loyalität, persönlicher Verantwortung und impliziten Erwartungen geprägt. Wird diese Vermittlungsleistung nicht anerkannt, entsteht die Tendenz, Veränderungen auf das zu reduzieren, was das Tagesgeschäft nicht gefährdet. Digitale Transformation verliert dann an Sichtbarkeit und Priorität:

„Einerseits sollen wir Transformation vorantreiben, andererseits bitte nichts verändern, was läuft.“
(Angehöriger des mittleren Managements)

²⁵ Hierzu Huy (2002); Balogun & Johnson (2004).

²⁶ Vgl. Alguera Kleine et al. (2024).

²⁷ Hierzu Balogun & Johnson (2004).

²⁸ Vgl. König, Kammerlander & Enders (2013).

²⁹ Vgl. Rouleau & Balogun (2011).

3.3 | IM ALLTAG BEDEUTUNG STIFTEN

Ein zentraler Beitrag des mittleren Managements besteht in der aktiven Vermittlung von Bedeutung. Das mittlere Management erklärt nicht nur, was sich ändert, sondern auch, *warum* es sich ändert und *wie* es einzuordnen ist.³⁰ Diese Übersetzungsleistung vollzieht sich im Alltag weniger über formale Konzepte als über Sprache, Narrative und wiederkehrende Interaktionen. In den Interviews berichteten Führungskräfte im mittleren Management beispielsweise, dass sie digitale Vorhaben in Teammeetings bewusst in vertraute Arbeitslogiken einbetteten, um Unsicherheit zu reduzieren. Strategische Begriffe wie „Digitalisierung“ oder „Transformation“ wurden dabei häufig in konkrete Nutzenargumente übersetzt – etwa in Bezug auf Entlastung im Tagesgeschäft, verbesserte Abstimmung oder die langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen. Ebenso zeigte sich, dass informelle Gespräche, wiederkehrende Abstimmungsrunden oder kurze Rückkopplungen im Arbeitsalltag eine zentrale Rolle spielten, um Erwartungen zu klären, Missverständnisse aufzufangen und unterschiedliche Perspektiven miteinander zu verbinden.³¹

Gerade in digitalen Transformationsprozessen beeinflusst das mittlere Management, wie digitale Technologien wahrgenommen werden: als Bedrohung, als Zusatzbelastung oder als sinnvolle Unterstützung. Forschung zu digitalen Mindsets zeigt, dass Akzeptanz und Engagement weniger von der Technologie selbst abhängen als davon, wie Mitarbeitende digitale Veränderungen deuten. Individuelle Überzeugungen über Lernfähigkeit, Kompetenz und verfügbare Ressourcen prägen, ob digitale Initiativen unterstützt oder vermieden werden.³²

Widerstand gegen digitale Initiativen entstand in den untersuchten Familienunternehmen selten aus einer grundsätzlichen Ablehnung digitaler Technologien. Vielmehr berichteten Mitarbeitende von widersprüchlichen Botschaften im Alltag: Einerseits wurden digitale Vorhaben als strategisch zentral hervorgehoben, andererseits sollten sie das laufende Tagesgeschäft möglichst nicht beeinträchtigen. Das mittlere Management stand damit vor der Aufgabe, diese widersprüchlichen Deutungen im Alltag handhabbar zu machen – etwa indem strategische Erwartungen relativiert, Prioritäten neu gesetzt oder digitale Maßnahmen schrittweise in bestehende Arbeitsabläufe integriert wurden.

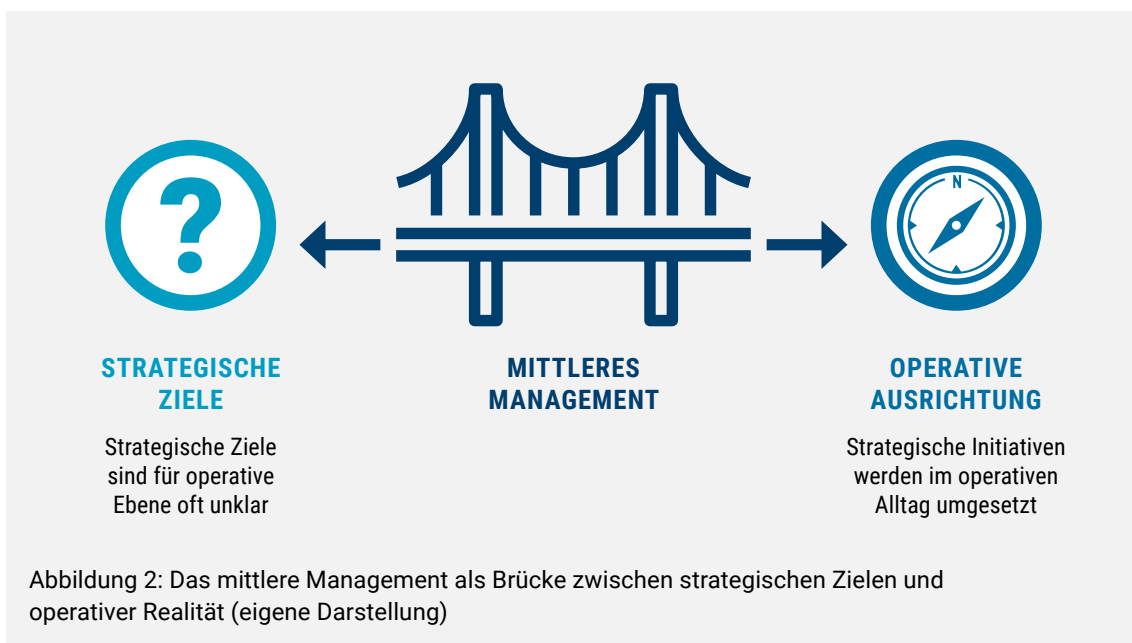


Abbildung 2: Das mittlere Management als Brücke zwischen strategischen Zielen und operativer Realität (eigene Darstellung)

³⁰ Vgl. Huy (2002).

³¹ Vgl. Rouleau & Balogun (2011).

³² Vgl. Solberg et al. (2020).

Die hohe Bedeutung des mittleren Managements birgt erhebliche Risiken. Digitale Transformation erweitert dessen Aufgabenportfolio deutlich: Das mittlere Management soll strategische Ziele vermitteln, die operative Umsetzung sichern, technische Fragen moderieren und gleichzeitig seine bestehenden Verantwortlichkeiten erfüllen. In vielen Familienunternehmen erfolgt diese Rollenerweiterung implizit: Zusätzliche Übersetzungs- und Vermittlungsaufgaben werden dem mittleren Management zugeschrieben, ohne dass Erwartungen klar benannt, Verantwortlichkeiten formal angepasst oder zusätzliche Ressourcen bereitgestellt werden. In den untersuchten Familienunternehmen berichteten Führungskräfte im mittleren Management, dass solche Rollenkonflikte häufig zu Überforderung, Frustration oder einem schrittweisen Rückzug aus der aktiven Gestaltung digitaler Initiativen führten.³³ Besonders problematisch wurde die Situation dort, wo widersprüchliche Signale aufeinandertrafen: Einerseits sollten digitale Veränderungen vorangetrieben werden, andererseits wurden Abweichungen von etablierten Routinen implizit oder explizit sanktioniert. Diese Spannungen wurden in vielen Fällen nicht offen thematisiert, sondern wirkten schleichend auf die Motivation, das Engagement und die konsequente Umsetzung digitaler Vorhaben.

Wie diese unterschiedlichen Perspektiven im Alltag miteinander verbunden werden, entscheidet sich maßgeblich im mittleren Management. In mehreren der untersuchten Familienunternehmen beschrieben Führungskräfte im mittleren Management, dass sie digitale Initiativen im Alltag kontinuierlich neu einordnen mussten. Strategische Zielbilder wurden gegenüber Mitarbeitenden bewusst vereinfacht und an bestehende Arbeitslogiken angepasst, um Unsicherheit zu reduzieren. Gleichzeitig leiteten sie operative Rückmeldungen nach oben, indem sie auf Umsetzungsprobleme, Ressourcenengpässe oder technische Grenzen hinwiesen. Diese Übersetzungsarbeit erfolgte weniger in formalen Gremien als vielmehr in alltäglichen Gesprächen, Teammeetings oder informellen Abstimmungen. Dort, wo diese Rolle anerkannt und unterstützt wurde, berichteten die Interviewpartner von einer höheren Anschlussfähigkeit digitaler Initiativen. Wo sie hingegen implizit erwartet wurde, kam es häufiger zu Überlastung und Frustration im mittleren Management.

3.4 | BEDINGUNGEN FÜR WIRKSAME VERMITTLUNG

In den untersuchten Familienunternehmen wurde deutlich, dass das mittlere Management seine Rolle als Übersetzer und Vermittler der digitalen Transformation nur dann wirksam ausfüllen kann, wenn bestimmte Rahmenbedingungen gegeben sind. Über die Projekte hinweg kristallisierten sich dabei vier zentrale Voraussetzungen heraus:

- **Klare Rollenerwartungen:** Führungskräfte im mittleren Management berichteten, dass ihre Übersetzungsarbeit nur dort tragfähig war, wo klar benannt war, welche Verantwortung sie im digitalen Transformationsprozess tragen und wo ihre Entscheidungsspielräume enden.
- **Kommunikative Leitplanken:** Wiederkehrende und konsistente Narrative erleichterten die tägliche Übersetzungsarbeit erheblich. Sie trugen dazu bei, digitale Initiativen für Mitarbeitende einzuordnen und widersprüchliche Erwartungen zu reduzieren.
- **Ressourcen und Priorisierung:** Zeit, Aufmerksamkeit und reale Entscheidungsspielräume erwiesen sich als zentrale Voraussetzungen für Engagement. Dort, wo Übersetzungsarbeit „nebenbei“ erwartet wurde, berichteten Führungskräfte von Überlastung und Rückzug.
- **Rückkopplung nach oben:** Wirksam wurde das mittlere Management insbesondere dann, wenn es nicht nur als Umsetzer, sondern auch als Sensor für operative Rückmeldungen ernst genommen wurde und diese Perspektiven in strategische Entscheidungen einfließen konnten.

In Unternehmen, in denen diese Rahmenbedingungen gegeben waren, berichteten Interviewpartnerinnen und -partner von geringeren Reibungsverlusten, besserer Orientierung im Alltag und einer nachhaltigeren Verankerung digitaler Initiativen³⁴:

„Erst als wir offen über Erwartungen gesprochen haben, wurde das Projekt handhabbar.“
(Projektverantwortliche)

³³ Vgl. Huy (2002).

³⁴ Vgl. PwC (2023).

3.5 | ZWISCHENFAZIT: DAS MITTLERE MANAGEMENT ALS ÜBERSETZER

Das mittlere Management ist der kommunikative Dreh- und Angelpunkt der digitalen Transformation in Familienunternehmen. Es übersetzt strategische Zielbilder in die operative Realität, vermittelt zwischen Stabilität und Veränderung und verleiht digitalen Initiativen im Alltag Bedeutung. In den untersuchten Familienunternehmen wurde deutlich, dass die digitale Transformation vor allem dort vorankam, wo diese Rolle anerkannt, unterstützt und bewusst gestaltet wurde – nicht dort, wo Übersetzungsarbeit stillschweigend vorausgesetzt wurde.

4 | WERKZEUGE UND KOMMUNIKATIONSMATRIX FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Digitale Transformation scheitert in Familienunternehmen selten an fehlenden Ideen oder Technologien. Sie scheitert dort, wo Kommunikation nicht anschlussfähig ist: wenn strategische Botschaften operativ nicht greifbar werden, technische Anforderungen nicht verstanden werden oder Mitarbeiter nicht erkennen, was Veränderung konkret für sie bedeutet. Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Wissensinseln machen deutlich, dass Kommunikation nicht neutral wirkt, sondern unterschiedliche Bedeutungen erzeugt. Dieses Kapitel stellt nun Werkzeuge vor, mit denen Familienunternehmen diese Bedeutungsunterschiede gezielt adressieren können. Im Zentrum steht unsere Kommunikationsmatrix, die wir im Rahmen dieser beiden Projekte entwickelt haben, und die hilft, die Kommunikation bewusst entlang von Adressaten und Zielen zu strukturieren. Ziel ist nicht primär, die Kommunikation zu intensivieren, sondern sie passender, klarer und wirksamer zu gestalten.

4.1 | WARUM EINE KOMMUNIKATIONSMATRIX NOTWENDIG IST

Ein verbreiteter Reflex in Transformationsprozessen ist, mehr zu kommunizieren: mehr Meetings, mehr Präsentationen, mehr Updates. Die Praxis zeigt jedoch, dass dies häufig zu Überforderung, Unklarheit oder sogar zu Widerstand führt. Der Grund liegt nicht in der Menge, sondern in der fehlenden Differenzierung der Kommunikation.

Wissensinseln entstehen, weil unterschiedliche Gruppen im Unternehmen die digitale Transformation aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Eine einheitliche Botschaft erreicht diese Gruppen daher nicht gleichzeitig. Unsere Kommunikationsmatrix setzt genau hier an: Sie zwingt dazu, vor jeder Kommunikationsmaßnahme zu klären, wer angesprochen werden soll und welches Ziel verfolgt wird. Die Kernidee ist: Nicht mehr Kommunikation – sondern passendere Kommunikation.

4.2 | AUFBAU DER KOMMUNIKATIONSMATRIX

Aus der Kombination dieser Dimensionen ergeben sich unterschiedliche Kommunikationsformate, Inhalte und Zeitpunkte. Die Matrix ist bewusst einfach gehalten, um im Alltag nutzbar zu bleiben.

4.3 | DIE ROLLE DES MITTLEREN MANagements BEI DER ANWENDUNG

Das mittlere Management ist der zentrale Anwender dieser Matrix. Dieses steht zwischen strategischen Vorgaben, operativer Realität und technischer Machbarkeit. Die Kommunikationsmatrix unterstützt das mittlere Management dabei, seine Übersetzungs- und Vermittlungsrolle systematisch wahrzunehmen.

Konkret hilft die Matrix dem mittleren Management dabei,

- strategische Botschaften für operative Teams greifbar zu machen,
- operative Rückmeldungen strukturiert nach oben zu spiegeln,
- technische Anforderungen verständlich einzuordnen
- und Mitarbeitern Orientierung zu geben, ohne falsche Erwartungen zu wecken.

Die Matrix unterstützt also die Führungsarbeit, indem sie Klarheit über Kommunikationsziele schafft.

4.4 | ANWENDUNG ENTLANG DER DREI WISSENSSTÄNDE

Strategischer Wissensstand: Orientierung schaffen

Auf strategischer Ebene geht es primär um die langfristige Ausrichtung des Unternehmens im Kontext der digitalen Transformation. Kommunikation erfüllt hier vor allem eine orientierende und legitimierende Funktion: Sie soll klären, warum digitale Veränderungen notwendig sind, welche Richtung eingeschlagen wird und welche Prioritäten daraus folgen. Details der Umsetzung stehen bewusst nicht im Vordergrund. In den untersuchten Familienunternehmen zeigte sich, dass digitale Transformationsinitiativen dort anschlussfähig wurden, wo strategische Kommunikation nicht als Ankündigung einzelner Projekte verstanden wurde, sondern als fortlaufende Verständigung über Zielbilder, Ambitionen und Grenzen.

Ziel der Kommunikation auf strategischer Ebene:

- ein gemeinsames Zukunftsbild entwickeln
- digitale Transformation in die Identität und langfristige Logik des Familienunternehmens einbetten

ADRESSATEN / ZIEL	ORIENTIERUNG	UMSETZUNG	LERNEN
Strategischer Wissensstand	Zielbild und Richtung <ul style="list-style-type: none"> • Warum digitale Transformation? • Was soll langfristig gesichert werden? • Was ist nicht Ziel? 	Prioritäten und Entscheidungen <ul style="list-style-type: none"> • Welche Initiativen haben Vorrang? • Wo investieren wir – wo nicht? 	Strategische Reflexion <ul style="list-style-type: none"> • Welche Annahmen haben sich bestätigt? • Wo müssen wir Kurskorrekturen vornehmen?
Operativer Wissensstand	Einordnung und Sinn <ul style="list-style-type: none"> • Was bedeutet das für unseren Bereich? • Warum betrifft uns das jetzt? 	Konkrete Handlungen <ul style="list-style-type: none"> • Wer macht was bis wann? • Welche Prozesse ändern sich? 	Erfahrungslernen <ul style="list-style-type: none"> • Was funktioniert im Alltag? • Wo entstehen Überlastungen oder Reibungen?
Technischer Wissensstand	Zielverständnis und Kontext <ul style="list-style-type: none"> • Wozu brauchen wir die Technologie? • Welche Probleme soll sie lösen? 	Machbarkeit und Abhängigkeiten <ul style="list-style-type: none"> • Welche Voraussetzungen sind nötig? • Welche Risiken bestehen? 	Technisches Lernen <ul style="list-style-type: none"> • Was haben wir über Systeme und Daten gelernt? • Wo müssen Standards angepasst werden?

Tabelle 1: Kommunikationsmatrix (eigene Darstellung)

- Prioritäten sichtbar machen und bewusste Nicht-Entscheidungen legitimieren

Typische Kommunikationsformate:

- Strategiemeetings mit explizitem Digitalbezug
- Leit- und Zielbilddiskussionen (z. B. „Was heißt Digitale Transformation für uns?“)
- regelmäßige, verdichtete Updates aus Geschäftsführung oder Eigentümerkreis
- informelle Gespräche im Eigentümer- und Führungskreis

Entscheidend ist weniger das Format als die Konsistenz der Botschaften über unterschiedliche Anlässe hinweg.

Typische Stolpersteine:

In vielen Familienunternehmen bleibt strategische Kommunikation zur Digitalisierung

- zu abstrakt („Digitale Transformation ist wichtig“),
- zu ambitioniert (ohne klare Priorisierung),
- oder zu widersprüchlich (gleichzeitig Transformation fordern und Stabilität absolut setzen).

Dies erzeugt Unsicherheit auf nachgelagerten Ebenen und verstärkt die Entstehung von Wissensinseln.

Leitfragen für die strategische Kommunikation:

- Welche digitalen Entwicklungen sind für unser Geschäftsmodell zentral und welche bewusst nicht?
- Welchen Zeithorizont legen wir an (kurzfristige Effizienz vs. langfristige Erneuerung)?
- Welche Erwartungen richten wir realistisch an die Organisation und die Mitarbeitenden?
- Wo ziehen wir klare Grenzen, um Überforderung zu vermeiden?

Beispielhafte strategische Rahmung

Statt: „Wir müssen digitaler werden.“

Wirksamer: „Wir investieren gezielt in digitale Lösungen, die unsere Kernprozesse zukunftsfähig machen – nicht in jede neue Technologie. Wachstum und Stabilität bleiben gleichrangige Ziele.“

Strategische Orientierung allein reicht jedoch nicht aus. Erst wenn diese Zielbilder auf operativer Ebene übersetzt und handhabbar gemacht werden, entfalten sie im Alltag Wirkung. Genau hier verschiebt sich der Fokus der Kommunikation – vom Warum zum Wie.

Operativer Wissensstand: Umsetzung ermöglichen

Auf operativer Ebene steht die konkrete Umsetzung digitaler Initiativen im Vordergrund. Kommunikation erfüllt hier vor allem eine klärende und koordinierende Funktion: Sie soll verständlich machen, was sich im Arbeitsalltag konkret verändert, welche Erwartungen bestehen und wie Prioritäten gesetzt werden. Für Mitarbeitende und operative Führungskräfte ist entscheidend, ob die digitale Transformation als handhabbar und sinnvoll erlebt wird.

In den untersuchten Familienunternehmen zeigte sich, dass digitale Projekte insbesondere dann ins Stocken gerieten, wenn die operative Kommunikation abstrakt blieb oder Erwartungen unklar formuliert wurden. Umgekehrt erhöhte klare, alltagsnahe Kommunikation die Bereitschaft zur Mitarbeit und reduzierte Widerstände.

Ziel der Kommunikation auf operativer Ebene:

- konkrete Veränderungen im Arbeitsalltag transparent machen
- Erwartungen, Rollen und Verantwortlichkeiten klar benennen
- digitale Initiativen in bestehende Routinen integrierbar machen
- Überforderung durch realistische Priorisierung vermeiden

Typische Kommunikationsformate:

- Projekt-Reviews mit klarem Fokus auf Umsetzungsstand und nächste Schritte
- Arbeitsmeetings zur Abstimmung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Abhängigkeiten
- gezielte Klärung von Rollen, Prioritäten und verfügbaren Ressourcen
- informelle Abstimmungen im Tagesgeschäft

Auch hier gilt: Die Wirksamkeit hängt weniger vom Format als von der Klarheit und Anschlussfähigkeit der Inhalte ab.

Typische Stolpersteine:

Auf operativer Ebene entstehen Reibungen häufig dann, wenn

- digitale Projekte zusätzlich zum Tagesgeschäft kommuniziert werden,
- Erwartungen implizit bleiben („Das läuft nebenbei mit.“)
- oder Verantwortlichkeiten und Entscheidungsspielräume unklar sind.

In solchen Situationen wird die digitale Transformation schnell als Belastung statt als Unterstützung wahrgenommen.

Leitfragen für die operative Kommunikation:

- Was ändert sich konkret in meinem Arbeitsbereich?
- Welche Aufgaben haben Priorität und welche werden bewusst zurückgestellt?
- Wer entscheidet was, und wo habe ich Handlungsspielraum?
- Welche Unterstützung steht mir realistisch zur Verfügung?

Beispielhafte strategische Rahmung

Statt: „Das Projekt ist strategisch wichtig, bitte setzt es um.“

Wirksamer: „In den nächsten drei Monaten testen wir diese digitale Lösung in zwei Prozessen. Dafür stellen wir Kapazitäten frei und verschieben andere Aufgaben. Rückmeldungen aus dem Alltag fließen direkt in die weitere Ausgestaltung ein.“

Erst wenn die operative Umsetzung handhabbar wird, können digitale Initiativen nachhaltig greifen. Gleichzeitig zeigt sich, dass operative Klarheit allein nicht ausreicht, wenn technische Voraussetzungen und Abhängigkeiten unklar bleiben. Damit rückt die technische Ebene der Kommunikation in den Fokus.

Technischer Wissensstand: Lernen und Realismus sichern

Auf technischer Ebene geht es darum, die digitale Transformation realistisch zu gestalten und lernfähig umzusetzen. Kommunikation erfüllt hier vor allem eine klärende und begrenzende Funktion: Sie soll transparent machen, welche technischen Voraussetzungen erfüllt sind, welche Abhängigkeiten bestehen und wo aktuelle Grenzen liegen. Ziel ist es, unrealistische Erwartungen zu vermeiden und gleichzeitig kontinuierliches Lernen zu ermöglichen. In den untersuchten Familienunternehmen

zeigte sich, dass digitale Initiativen insbesondere dann an Vertrauen verloren, wenn technische Komplexität ausgeblendet oder verharmlost wurde. Umgekehrt trug eine offene Kommunikation über Machbarkeit, Risiken und Entwicklungsstände dazu bei, Erwartungen zu stabilisieren und iterative Lernprozesse zu fördern.

Ziel der Kommunikation auf technischer Ebene:

- technische Voraussetzungen und Abhängigkeiten verständlich machen
- realistische Erwartungen an Zeit, Qualität und Stabilität schaffen
- Lernprozesse durch Transparenz über Fehler und Fortschritte unterstützen
- Vertrauen zwischen Technik, Management und operativen Einheiten aufbauen

Typische Kommunikationsformate:

- regelmäßige technische Updates zu Entwicklungsstand, Risiken und nächsten Schritten
- Workshops zur gemeinsamen Klärung von Anforderungen und Abhängigkeiten
- Retrospektiven zur Reflexion von Lernerfahrungen und Anpassungen
- informelle Abstimmungen zwischen IT, Fachbereichen und Projektverantwortlichen

Auch hier ist entscheidend, dass technische Kommunikation anschlussfähig bleibt und nicht in Fachjargon oder in Detailtiefe verloren geht.

Typische Stolpersteine:

Reibungsverluste entstehen häufig, wenn

- technische Komplexität nicht adäquat kommuniziert wird,
- Abhängigkeiten zwischen Systemen zu spät sichtbar werden,
- oder technische Rückmeldungen als „Bremse“ statt als Realismusanker wahrgenommen werden.

In solchen Fällen steigt das Risiko unrealistischer Erwartungen und späterer Enttäuschungen.

Leitfragen für die technische Kommunikation:

- Welche technischen Voraussetzungen müssen erfüllt sein, bevor wir weitergehen können?
- Welche Abhängigkeiten beeinflussen den Zeitplan und die Qualität?
- Wo liegen aktuelle Grenzen und wie entwickeln sie sich weiter?
- Welche Lernerfahrungen haben wir gemacht und was folgt daraus?

Beispielhafte strategische Rahmung

Statt: „Das System ist noch nicht fertig.“

Wirksamer: „Die Datenbasis ist aktuell noch nicht stabil genug für einen Roll-out. Wir nutzen die nächsten Wochen, um Schnittstellen zu bereinigen, und testen die Lösung anschließend in einem Pilotbereich.“

Erst wenn strategische Orientierung, operative Umsetzbarkeit und technischer Realismus systematisch miteinander verbunden werden, entfaltet die digitale Transformation Wirkung. Die Kommunikationsmatrix hilft dabei, diese Ebenen bewusst zu unterscheiden und gezielt miteinander zu verzahnen.

4.5 | MITARBEITER ALS MASSSTAB WIRKSAMER KOMMUNIKATION

U nabhängig von Adressaten, Formaten und Botschaften gilt: Kommunikation ist nur dann wirksam, wenn sie aus Sicht der Mitarbeitenden handlungsrelevant wird. Digitale Transformation entfaltet ihre Wirkung nicht auf Strategiepapieren, sondern im Arbeitsalltag – dort, wo Mitarbeitende neue Technologien einordnen, bewerten und nutzen.

Unsere empirischen Befunde zeigen, dass Mitarbeitende digitale Initiativen nicht primär nach ihrem technologischen Nutzen beurteilen, sondern danach, wie diese in bestehende Werte, Rollenbilder und Erwartungen eingebettet werden. Ob Digitale Transformation als Unterstützung oder als Bedrohung wahrgenommen wird, hängt maßgeblich davon ab, ob die Kommunikation Orientierung bietet und mit dem gelebten Handeln des Unternehmens übereinstimmt.

Die Kommunikationsmatrix dient daher nicht nur der Planung von Kommunikationsmaßnahmen, sondern auch als Reflexionsinstrument für Führungskräfte. Sie hilft dabei, zu prüfen, ob kommunikative Deutungsangebote bei den Mitarbeitenden tatsächlich ankommen oder ob sie unterwegs verloren gehen.

Leitfragen zur Überprüfung sind unter anderem:

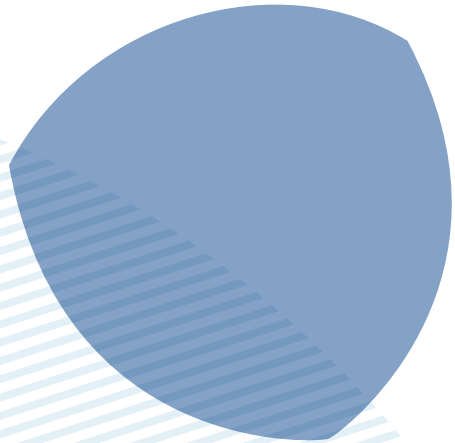
- Verstehen Mitarbeitende auf strategischer, operativer und technischer Ebene, warum die digitale Transformation notwendig ist – jenseits abstrakter Zukunftsversprechen?

- Ist klar, was konkret von ihnen erwartet wird, und wie sich ihre Rolle im Zuge der Transformation verändert?
- Erleben Mitarbeitende Konsistenz zwischen Worten und Handlungen, etwa zwischen strategischen Zielbildern und operativen Prioritäten?
- Gibt es Räume für Rückfragen, Zweifel und Lernen, in denen Unsicherheiten offen thematisiert werden dürfen?

Bleiben diese Fragen unbeantwortet, entsteht kein tragfähiges gemeinsames Verständnis. In der Folge reagieren Mitarbeitende mit Zurückhaltung, selektiver Nutzung oder passivem Widerstand – selbst wenn die Technologie objektiv sinnvoll ist. Wirksame Kommunikation zeigt sich daher nicht in der Anzahl der gesendeten Botschaften, sondern darin, ob Mitarbeitende Orientierung gewinnen und ihr Handeln entsprechend ausrichten können.

4.6 | ZWISCHENFAZIT: KOMMUNIKATION ALS GESTALTUNG- SINSTRUMENT

Die Kommunikationsmatrix bietet Familienunternehmen eine einfache, aber wirkungsvolle Struktur, um die digitale Transformation kommunikativ zu begleiten. Sie hilft, Wissensinseln zu verbinden, das mittlere Management in seiner Rolle zu stärken und Mitarbeitenden Orientierung zu geben. Damit wird die Kommunikation vom Begleitfaktor zum zentralen Gestaltungsinstrument der digitalen Transformation.



5 | HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EIGENTÜMER UND GESCHÄFTSFÜHRUNGEN

Digitale Transformation ist für Familienunternehmen kein einmaliges Projekt, sondern ein fortlaufender Veränderungsprozess. Sie berührt nicht nur Technologien, sondern auch Strukturen, Rollen und das Selbstverständnis des Unternehmens. Familienunternehmen verfügen hierfür über besondere Stärken – kurze Wege, hohes Vertrauen und langfristige Orientierung. Gleichzeitig entstehen daraus typische Spannungsfelder, etwa informelle Entscheidungslogiken, implizite Erwartungen und unterschiedliche Wissensstände. Werden diese nicht aktiv adressiert, bleibt die digitale Transformation fragmentiert oder verliert an Dynamik.

Die vorliegenden Ausführungen haben anhand konkreter Situationen gezeigt, wie Kommunikation dazu beitragen kann, diese Spannungen produktiv zu gestalten: wenn strategische Zielbilder durch das mittlere Management in alltagstaugliche Erwartungen übersetzt werden, wenn operative Sorgen frühzeitig aufgegriffen und zurückgespiegelt werden oder wenn technische Grenzen offen benannt werden, bevor unrealistische Erwartungen entstehen. In solchen Momenten wird Kommunikation zum verbindenden Element zwischen Strategie, Umsetzung und Technik.

ZENTRALE ERKENNTNISSE AUF EINEN BLICK

1. Digitale Transformation beginnt im Kopf

Gemeinsames Verständnis von Ziel, Nutzen und Umfang ist die Voraussetzung für jede technologische Umsetzung.

2. Wissensunterschiede sind normal und gestaltbar

Strategische, operative und technische Perspektiven müssen nicht angeglichen werden, sondern miteinander verbunden werden.

3. Das mittlere Management ist der zentrale Hebel

Es übersetzt, vermittelt und stiftet Bedeutung im Alltag. Seine Rolle entscheidet maßgeblich über Erfolg oder Scheitern.

4. Strukturierte Kommunikation entlastet

Werkzeuge wie Kommunikationsmatrizen schaffen Klarheit, reduzieren Reibungsverluste und erhöhen die Umsetzungsgeschwindigkeit.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS

1. Gemeinsames Transformationsverständnis schaffen

Nehmen Sie sich bewusst Zeit, um im Führungskreis zu klären, was digitale Transformation für Ihr Unternehmen bedeutet und was nicht. Ein klar formuliertes Zielbild wirkt stärker als detaillierte Maßnahmenpläne. Entscheidend ist, dass dieses Verständnis geteilt und regelmäßig überprüft wird.

Leitfrage: Woran würden wir in zwei Jahren erkennen, dass die digitale Transformation für uns erfolgreich war?

2. Wissensinseln sichtbar machen

Unterschiedliche Perspektiven sollten nicht verdeckt bleiben. Machen Sie Wissensunterschiede explizit, etwa durch strukturierte Gespräche zwischen der Geschäftsführung, dem mittleren Management und der IT. Transparenz schafft Verständnis – auch für unterschiedliche Geschwindigkeiten und Prioritäten.

Leitfrage: Wer versteht digitale Transformation heute anders als wir – und warum?

3. Das mittlere Management gezielt stärken

Erkennen Sie die Übersetzungs- und Vermittlungsarbeit ausdrücklich als Führungsleistung an. Klären Sie Erwartungen, schaffen Sie Entscheidungsspielräume und stellen Sie Ressourcen bereit. Das mittlere Management benötigt Rückendeckung, um Spannungen zwischen Stabilität und Veränderung auszubalancieren.

Leitfrage: Welche Rolle soll unser mittleres Management konkret im Transformationsprozess übernehmen?



Abbildung 3: Handlungsempfehlungen für erfolgreiche digitale Transformation in Familienunternehmen (eigene Darstellung)

4. Kommunikation differenzieren statt vereinheitlichen

Vermeiden Sie Einheitsbotschaften. Nutzen Sie verschiedene Kommunikationsformate für unterschiedliche Wissensstände. Strategische Klarheit, operative Anschlussfähigkeit und technischer Realismus benötigen jeweils eigene Zugänge.

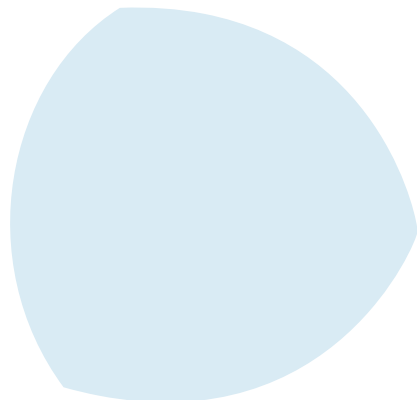
Leitfrage: Wer braucht aktuell welche Information und wofür?

5. Transformation als Lernprozess begreifen

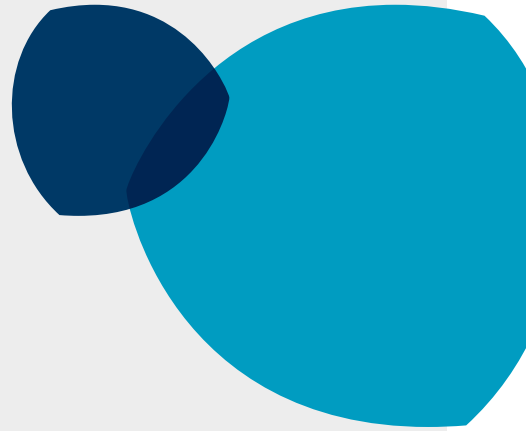
Digitale Transformation verläuft nicht linear. Planen Sie bewusst Reflexionsschleifen ein, um Annahmen zu überprüfen, Prioritäten anzupassen und Erfahrungen zu nutzen. Lernen entsteht durch Dialog, nicht durch Kontrolle.

Leitfrage: Was haben wir aus den letzten Transformationsschritten gelernt und was ändern wir konkret?

Digitale Transformation verlangt keine perfekten Konzepte, sondern klare Orientierung, ehrliche Kommunikation und konsequente Übersetzungsarbeit. Familienunternehmen, die diese Elemente ernst nehmen, schaffen nicht nur technologische Fortschritte, sondern stärken auch ihre organisationale Handlungsfähigkeit. Digitale Transformation beginnt im Kopf – und entfaltet ihre Wirkung dort, wo Menschen gemeinsam verstehen, wohin die Reise geht und warum.

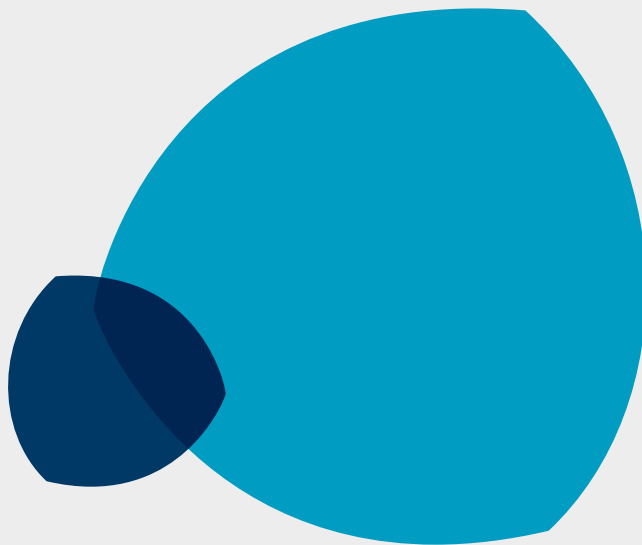


6 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR



- ➔ Alguera Kleine, R.; Lorenz, F. & Clauß, T. (2024): Digital Transformation in the Shadows? An Investigation of the Role of Middle Managers in Digital Transformation Strategizing. *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS) 2024*, 12.
- ➔ Alguera Kleine, R.; Scheffler, M. A.; Lorenz, F.; Waldkirch, M. & Clauß, T. (2025): Strategic Framing of Digitalization Initiatives Across Different Audiences and Knowledge Levels. *Academy of Management Proceedings, 2025(1)*, 18537.
- ➔ Balogun, J. & Johnson, G. (2004): Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal, 47(4)*, S. 523-549.
- ➔ Bendel, M.; Clauß, T. & Fischer, A. (2025): Generative KI in Familienunternehmen. Strategische Implikationen, operative Herausforderungen und Praxislösungen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Bretschneider, U.; Heider, A.; Rüsen, T. & Hülsbeck, M. (2019): Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen. Über spezifische Digitalisierungsansätze für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Cennamo, C.; Dagnino, G. B.; Di Minin, A. & Lanzolla, G. (2020): Managing digital transformation: Scope of transformation and modalities of value co-generation and delivery. *California Management Review, 62(4)*, S. 5-16.
- ➔ Clauß, T.; Block, J. H.; Johann, M.; Lorenzen, S. & Bendel, M. (2022): Digitalisierung in deutschen Familienunternehmen. Empirische Befunde zu Status Quo, Zielsetzungen und Erfolgsfaktoren. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- ➔ Clauß, T. & Scheffler, M. A. (2021): Digitale Geschäftsmodelle in Familienunternehmen. Systematisierung und Gestaltungsoptionen am Beispiel von vier Familienunternehmen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Clauß, T.; Scheffler, M. A. & Bendel, M. (2022): Die zwei Seiten der digitalen Reife in Familienunternehmen. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, Sonderausgabe/2022, S. 48-53.
- ➔ Hülsbeck, M. & von Schlenk-Barnsdorf, L. (2021): Familienunternehmen in der digitalen Transformation. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Huy, Q. N. (2002): Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly, 47(1)*, S. 31-69.
- ➔ Kammerlander, N.; Soluk, J. & Zöller, M. (2020): Digitale Transformation im Mittelstand und in Familienunternehmen. Eine explorative Studie zur Digitalisierung von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen in deutschen Mittelstands- und Familienunternehmen. Praxisstudie. Vallendar: WHU.

- ➔ König, A.; Kammerlander, N. & Enders, A. (2013): The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of management review*, 38(3), S. 418-441.
- ➔ PwC (2023): Das Vermächtnis der digitalen Transformation. Frankfurt/Main: PwC.
- ➔ Rouleau, L. & Balogun, J. (2011): Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), S. 953-983.
- ➔ Rösen, T. A.; Heider, A.; Hülsbeck, M. & Orenstrat, R. (2021): Der Einfluss der Unternehmerfamilie auf den Digitalisierungsprozess des Familienunternehmens. Determinanten und Wirkung des „digitalen Reifegrads“ einer Unternehmerfamilie. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- ➔ Sciuk, C.; Engert, S.; Gierlich-Joas, M. & Hess, T. (2025): How Companies Navigate the (Un) Charted Waters of Digital Transformation. *California Management Review*, 68(1), S. 5-31.
- ➔ Solberg, E.; Traavik, L. E. & Wong, S. I. (2020): Digital mindsets: Recognizing and leveraging individual beliefs for digital transformation. *California Management Review*, 62(4), S. 105-124.
- ➔ Statista (2025): Woran scheitert die Digitalisierung in deutschen Firmen? Hamburg: Statista Research Department. <https://de.statista.com/infografik/33769/anteil-der-befragten-die-folgende-huerden-fuer-digitalisierung-im-eigenen-unternehmen-sehen/> [letzter Aufruf: 14.4.2026]
- ➔ Wortmeyer, H.; Lorenz, F.; Buchwald, A. & Clauß, T. (2023): Beziehungsstatus: Es ist kompliziert – der CDO-CIO-Beziehungsscheck. In: *FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, 13(6), S. 232-236.



KONTAKT

HERAUSGEBER

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit mehr als 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 88 98 300

AUTOREN

Dr. Felix Lorenz ist Postdoktorand am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke, wo er seit Februar 2023 am WIFU-Stiftungslehrstuhl für Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung in Familienunternehmen tätig ist. In seiner Forschung untersucht er die strategischen und organisatorischen Dimensionen der digitalen Transformation in Familienunternehmen.
E-Mail: felix.lorenz@uni-wh.de

Prof. Dr. Thomas Clauß ist Prodekan für Forschung und Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung in Familienunternehmen am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke. Außerdem ist er Adjunct Professor für Business Model Innovation an der University of Southern Denmark.
E-Mail: thomas.clauss@uni-wh.de

PUBLIKATIONEN

PRAXISLEITFÄDEN

Die Praxisleitfäden schneiden Erkenntnisse aus Forschung und Praxis auf die Bedürfnisse von Familienunternehmern und Familienunternehmerinnen zu.



QR-CODE
ZU UNSERER
ONLINE-
BIBLIOTHEK



SCHRIFTENREIHE

Dissertationen bergen wertvolle Erkenntnisse aus intensiver Forschungsarbeit. Diese sollen auch ihren Weg in die Unternehmenspraxis finden: In der Schriftenreihe der WIFU-Stiftung erscheinen praxistauglich überarbeitete Dissertationen, deren Lektüre einen konkreten Mehrwert bietet.



STUDIEN

Studien dokumentieren die Forschungsergebnisse des WIFU und anderer Organisationen aus Untersuchungen zu aktuellen Themen rund um Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

WIFU_KOMPAKT

Grundlagenwissen auf den Punkt gebracht: In jeder Folge von WIFU_kompakt steht ein praxisrelevanter Inhalt im Fokus.

WIFU_kompakt_47: Wenn Geschwister gemeinsam führen

WIFU_kompakt_48: Legacy – Vermögensbindung über Generationen

WIFU_kompakt_49: Verantwortlicher Umgang mit Bedrohungen

WIFU_kompakt_50: Wandel als Führungsaufgabe

WIFU_kompakt_47: Wenn Geschwister gemeinsam führen

WIFU_kompakt_48: Legacy – Vermögensbindung über Generationen

WIFU_kompakt_49: Verantwortlicher Umgang mit Bedrohungen

WIFU_kompakt_50: Wandel als Führungsaufgabe

WIFU_kompakt_47: Wenn Geschwister gemeinsam führen

WIFU_kompakt_48: Legacy – Vermögensbindung über Generationen

WIFU_kompakt_49: Verantwortlicher Umgang mit Bedrohungen

WIFU_kompakt_50: Wandel als Führungsaufgabe



WIFU-PODCASTS

Die WIFU-Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sind gefragte Gesprächspartner in Podcasts rund um das Thema Familienunternehmen und Unternehmerfamilie. In dieser Kategorie stehen Podcasts im mp3-Format und Links zu externen Podcast-Folgen zur Verfügung.





Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 88 98 300

www.wifu.de
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>