

Bodo Kirf

Kommunikation von Familienunternehmen

Erfolgreiche Positionierung
durch strategisches
Kommunikationsmanagement



Springer Gabler

Kommunikation von Familienunternehmen

Bodo Kirf

Kommunikation von Familienunternehmen

Erfolgreiche Positionierung durch
strategisches
Kommunikationsmanagement

Bodo Kirf
Düsseldorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-44197-5 ISBN 978-3-658-44198-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44198-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

„Manchmal erscheint ein Familienunternehmen wie ein trojanisches Pferd: Es ist etwas anderes drinnen als erwartet. Es steht vor einem, aber es ist unklar, was es in sich (ver)birgt“ (Waibel, 2016, S. 19).

„Der auf Unternehmen einwirkende Thematisierungsdruck hat sich zugespitzt, mit Folgen für deren Kommunikationsverhalten und Antwortstrategien in Problemlagen“ (Kirf et al., 2020, S. 19).

„Familienunternehmen stehen (...) in besonderem Maße in einem Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichem Erfolgsstreben, familiären Erwartungen und gesellschaftlichen Umweltfaktoren“ (Felden et al., 2019, S. 15).

„Langfristiges Denken gehört zum genetischen Code des Familienunternehmens. Hier denkt man nicht in Berichtsquartalen, sondern in Nachfolgegenerationen“ (May, 2017, S. 17).

Geleitwort

Liebe Leser,¹

es ist mir eine besondere Freude, Sie an dieser Stelle auf das Fachbuch „Kommunikation von Familienunternehmen – Erfolgreiche Positionierung durch strategisches Kommunikationsmanagement“ hinweisen zu dürfen. Dieses Werk ist ein bedeutender Meilenstein, insbesondere vor dem Hintergrund, dass bisher nur wenig zu dieser Thematik publiziert worden ist.

Dies ist umso erstaunlicher, da Familienunternehmen in ihren Kommunikationsauftritten und Inszenierungsarten stark divergieren. Während bei börsennotierten Unternehmen insbesondere der Kapitalmarkt inzwischen eine klare Erwartungshaltung an das organisationale Kommunikationsverhalten artikuliert, ist der vermeintliche Freiheitsgrad gerade von Familienunternehmen deutlich größer. So reicht deren kommunikative Spannweite von tendenziell öffentlichkeitsscheuen bis hin zu medienpräsenten Unternehmen und deren Eigentümern bzw. Management.

Familienunternehmen sind das Rückgrat unserer Wirtschaft. Sie zeichnen sich durch eine einzigartige Mischung aus Tradition, Verantwortungsbewusstsein und Innovationskraft aus. Doch in einer Welt, die sich ständig verändert und in der die Anforderungen an Unternehmen und ihre Kommunikation immer komplexer werden, stehen auch Familienunternehmen vor großen Herausforderungen. Die strategische Unternehmenskommunikation spielt dabei eine entscheidende Rolle, um sich erfolgreich im Marktgeschehen und gesellschaftlichen Umfeld zu positionieren und die eigene Unternehmensidentität zu wahren.

Dieses Buch ist das Ergebnis intensiver Forschung, jahrelanger Erfahrungen und vieler persönlicher Gespräche. Es bietet fundierte Einblicke in verschiedene Kommunikationsstrategien, beleuchtet deren Vor- und Nachteile und gibt praktische Ratschläge, wie die Kommunikation in und von Familienunternehmen effektiv gestaltet werden kann. Der Autor ist ausgewiesener Experte auf diesem Gebiet und teilt sein Fachwissen in verständlicher und anwendbarer Form.

¹Wenn die „Leser“ dieses Geleitwortes adressiert werden, so sind selbstverständlich Personen jeden Geschlechts gemeint. Daher wird auf eine Genderschreibweise verzichtet.

Dieses Buch ist nicht nur für Familienunternehmer empfehlenswert, sondern auch für all jene, die in der Unternehmenskommunikation tätig sind oder ein Interesse an diesem spannenden, vielfältigen Themenkreis haben.

Ich danke dem Autor für seine bemerkenswerte Arbeit und Ihnen, liebe Leser, für Ihr Interesse an dieser Thematik. Möge dieses Buch wertvolle Erkenntnisse und Inspiration bieten, um die Kommunikation in Familienunternehmen auf ein neues Level zu heben und so auch einen funktionalen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung unserer Wirtschaft zu leisten.

Berater, Aufsichtsrat und langjähriger
Vorstandssprecher in diversen Familienunternehmen
Im April 2024

Paolo Dell'Antonio

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Warum dieses Buch?	1
	Literatur.	7
2	Familienunternehmen: Charakteristika, Attribute, Ausprägungen.	9
2.1	Familienunternehmen als spezifische Organisationsform und ihre Bedeutung in Markt und Gesellschaft	10
2.2	Familienunternehmen als Objekt öffentlichen Interesses in der Mediengesellschaft	15
2.2.1	Hausgemachte Konflikte und andere Misshelligkeiten	17
2.2.2	Kommunikationsdruck im Kontext von Problemthemen.	19
2.2.3	Positive öffentliche Resonanzen und Würdigungen	22
2.3	Kommunikationskulturen und Inszenierungsstile von Familienunternehmen: Merkmale, Eigenarten, Sichtweisen, Dispositionen	23
2.3.1	Verschlusssache: Die Öffentlichkeitsscheuen	23
2.3.2	Der kommunikative Mittelweg: Dosierte öffentliche Auftritte	26
2.3.3	Die andere Seite der Medaille: Auf der Suche nach Publicity im medialen Rampenlicht	28
2.3.4	Empfehlung: Der kommunikativ klug inszenierte Mittelweg	32
	Literatur.	34
3	Anforderungen an ein gelingendes Kommunikationsmanagement von Familienunternehmen	37
3.1	Kommunikation als unternehmerische Kernkompetenz und strategischer Erfolgsfaktor der Unternehmensführung	38
3.2	Kommunikationsmanagement von Unternehmen in Zeiten des Wandels: Parameter, Positionen, Tendenzen	40
3.2.1	Unternehmenskommunikation im Umbruch	41
3.2.2	„Wendezeit“: Veränderte Rahmenbedingungen für Handlungs- und Kommunikationsmanagement von Familienunternehmen	42
3.2.3	„Telling the good things“: Nicht nur schwierige Themen bestimmen die Kommunikation in Zeiten des Wandels.	45

3.3	Herausforderungen und Handlungsfelder der Kommunikation von Familienunternehmen	48
3.3.1	Besonderheiten im Kommunikations- und Stakeholder-Management von Familienunternehmen	49
3.3.2	Einflussfaktoren der Kommunikation von Familienunternehmen	54
3.3.2.1	Digital geprägte Kommunikationsverhältnisse	54
3.3.2.2	Die Konsequenz: Digital-medial verortete Diskurse, Interaktionsszenarien und deren Teilnehmer im Blick behalten	56
3.3.3	Aufgaben und Szenarien der Kommunikation von Familienunternehmen	59
3.3.3.1	Plädoyer für eine konzeptionell-strategische Fundierung und Ausrichtung der Kommunikation von Familienunternehmen	60
3.3.3.2	Die Konstruktion eines Kommunikationskonzepts	62
3.3.3.3	Unternehmensinterne Kommunikationsszenarien	71
3.3.3.3.1	Strategisch-konzeptionelle Ausrichtung der internen Kommunikation von Familienunternehmen	71
3.3.3.3.2	Interne Kommunikation: Integrator, Motivator und Moderator im Beziehungsgefüge von Familienunternehmen	73
3.3.3.3.3	Konstruktive Kommunikationskontexte: Dialog, Feedback und Partizipation fördern	77
3.3.3.3.4	Konzeption und Umsetzung innerfamiliärer Kommunikationsszenarien	80
3.3.3.3.5	Ein weiteres Essential: CEO-Kommunikation nach innen	82
3.3.3.3.6	Vermittlung von Unternehmenswerten und -zielen	83
3.3.3.3.7	Die Ausgestaltung werteorientierter Kommunikation	86
3.3.3.3.8	Das Leitbild als Orientierungsmarker	87
3.3.3.3.9	Werte als Themen im internen Storytelling	89
3.3.3.3.10	Den „Purpose“ erzählen: Wofür steht ein Familienunternehmen	90
3.3.3.3.11	Die Rolle der HR in internen Kommunikationsprozessen	94

3.3.3.3.12	PR für HR: HR-Leistungen und -Themen intern erzählen	96
3.3.3.3.13	Die interne Positionierung der Arbeitgebermarke	98
3.3.3.3.14	Interne Kommunikations-Challenge: Digitalisierung	102
3.3.3.3.15	Die Rolle der Führungskräfte im „Digital Change“	104
3.3.3.3.16	HR-relevante Kommunikationsperspektiven: Inside-Out und Outside-In	107
3.3.3.3.17	Konstruktives Miteinander statt Abteilungsdenken	108
3.3.3.4	Unternehmensexterne Kommunikationsszenarien	109
3.3.3.4.1	Die Notwendigkeit externer Darstellung von Familienunternehmen	110
3.3.3.4.2	Konzeptions- und Strategieverpflichtung	111
3.3.3.4.3	Aufgaben und Spielarten der Medienarbeit	113
3.3.3.4.4	Individualisierte Medienansprache	114
3.3.3.4.5	Check: Wie sind Familienunternehmen für effektive Medienarbeit aufgestellt?	118
3.3.3.4.6	Management-/CEO-Kommunikation: Externe Positionierung der Unternehmensleitung	120
3.3.3.4.7	Gezielte Themensetzung in der CEO-Kommunikation	123
3.3.3.4.8	Externe Darstellung der Arbeitgebermarke	125
3.3.3.4.9	HR-Publizität durch Media Relations	128
3.3.3.4.10	Nie unvorbereitet in Medienkontakte gehen	130
3.3.4	Bedeutung und Anforderungen eines integrierten Kommunikationsmanagements	131
3.3.4.1	Das Management von Kommunikationsprozessen	132
3.3.4.2	Praxistaugliches Integrationsmodell: Institutionalisierte Kommunikationssteuerung	137
3.3.4.3	Lenkungsinstanz „Communication Board“	137
3.3.4.4	Institutionalisierte Krisenkommunikation und Risikomanagement	141
3.3.4.5	Standardisierung von Kommunikationsprozessen	142

3.3.4.6	Handicaps für ein funktionierendes integriertes Kommunikationsmanagement im Kommunikationsmix.	144
3.3.4.7	Konsensorientiertes Teamplay statt kommunikatives Cocooning.	145
3.3.4.8	Erschwerte externe Kommunikationsbedingungen	147
3.4	Storytelling und Themenmanagement: Strategien, Instrumente, Inhalte. . .	147
3.4.1	Aufmerksamkeitsbindung durch maßgeschneidertes Storytelling.	148
3.4.2	Transmediales Storytelling	151
3.4.3	Effektives Storytelling bedeutet immer auch Storyselling.	153
3.4.4	Wirkungsvolles Storytelling kombiniert Text und Bildsprache.	156
3.4.5	Strategisches Themenmanagement im Medienmix	158
3.5	Stakeholder-Management: Das Unternehmenspublikum kennen und gezielt ansprechen.	166
3.5.1	Der Stakeholder-Ansatz: Generelle Einsichten und Erfahrungswerte.	167
3.5.2	Die Stakeholder in Familienunternehmen	175
3.5.3	Attribute des Stakeholder-Beziehungsmanagements von und in Familienunternehmen	178
3.6	Obligatorische Image- und Reputationskonstruktion: Der gute Ruf als Positionierungsbonus im Kommunikationswettbewerb.	180
3.6.1	Reputationsmanagement als Kardinaltugend der Kommunikation von Familienunternehmen	180
3.6.2	Image und Reputation: Zwei Seiten einer Medaille?.	182
3.6.3	Image- und reputationsförderndes Themenmanagement.	185
3.6.4	Zusammenspiel von Vertrauen und Reputation	187
3.7	Kommunikation in schwierigen Zeiten: Anforderungen an Change-Kommunikation und Krisenkommunikationsstrategien von Familienunternehmen	191
3.7.1	Change-Kommunikation: Prinzipien und Verfahrensweisen.	191
3.7.1.1	Notwendigkeit kommunikativer Vermittlung von Veränderungsprozessen.	191
3.7.1.2	Stakeholderorientiertes Kommunikationsmanagement . . .	194
3.7.1.3	Die Unternehmensführung als Kommunikator im Change.	196
3.7.1.4	Storytelling: Den Change adäquat erzählen	199
3.7.1.5	Gegenläufigkeiten: Change-Apologeten und Antagonisten	202
3.7.1.6	Integriertes Kommunikationsmanagement im Change. . .	204
3.7.1.7	Externe Kommunikation im Change	206

3.7.2	Krisenkommunikation von Familienunternehmen.	208
3.7.2.1	Krisenfördernde Diskursverhältnisse in der Mediengesellschaft	209
3.7.2.2	Krisen als Medienereignis.	211
3.7.2.3	Das Web als spezieller Krisentreiber	213
3.7.2.4	Die Notwendigkeit eines strategischen Krisenkommunikationsmanagements von Familienunternehmen	217
3.7.2.5	Komponenten und Architektur der Krisenkommunikation von Familienunternehmen	218
3.7.2.6	Krisenprävention und Krisenmanagement- Organisation	219
3.7.2.7	Das Krisenkommunikationshandbuch	225
3.7.2.8	Konzeptionelle Fundierung der Krisenkommunikation.	227
3.7.2.9	Frühwarnsysteme	229
3.7.2.9.1	Issues und Issues Monitoring	229
3.7.2.9.2	Social Media Monitoring	233
3.7.2.10	Issues Management.	236
3.7.2.11	Umsetzungsprobleme des Issues Managements	238
3.7.2.12	Krisenkommunikationsstrategien	239
3.7.2.13	Lessons learned.	243
	Literatur	244
4	Umfrage	265
4.1	Methodische Vorüberlegungen.	265
4.2	Fragenkomplexe und Themen	268
4.3	Auswertung und Zusammenfassung der Umfrageergebnisse	269
4.3.1	Antworten zum Fragenkomplex 1 (F1)	271
4.3.2	Antworten zum Fragenkomplex 2 (F2)	276
4.3.3	Antworten zum Fragenkomplex 3 (F3)	282
5	Empfehlungen für ein gelingendes Kommunikationsmanagement zur erfolgreichen Positionierung von Familienunternehmen	285
5.1	Prinzipielle Erwartungen an die Kommunikation von Familienunternehmen	285
5.2	Die strategische Basis sicherstellen: Kommunikationskonzepte entwickeln	287
5.3	Stakeholderorientiertes Kommunikationsmanagement umsetzen	288
5.4	Themenmanagement und Storytelling konsequent betreiben	290
5.5	Integrierte Kommunikation planen und umsetzen.	292

5.6	Parkettsichere Change- und Krisenkommunikation gestalten	293
5.6.1	Change-Kommunikation	293
5.6.2	Krisenkommunikation	295
5.6.2.1	Prävention: Auf Krisen vorbereitet sein	296
5.6.2.2	Frühwarnsysteme: Krisenhafte Sachverhalte rechtzeitig erkennen	297
5.6.2.3	Kommunikationsstrategisches Vorgehen in Krisenszenarien.	298
5.7	Interne Blockaden überwinden und Kommunikationsallianzen nutzen . . .	299
	Literatur (Gesamtverzeichnis)	301

Über den Autor



Bodo Kirf ist seit Jahrzehnten in verschiedenen Managementfunktionen in Kommunikationsagenturen tätig. Der promovierte Romanist war u. a. Geschäftsführer und CEO von Trimedia Deutschland sowie Gründer und CEO der DJM Communication, als deren Chairman und Senior Advisor er nach wie vor fungiert. Als Experte für Public Relations, Corporate Communication, Krisen- und Change-Kommunikation verfügt Bodo Kirf über weitreichende Erfahrungen bei der Betreuung komplexer Kommunikationsprojekte. Er berät und begleitet mittelständische und große, marktführende (Familien)Unternehmen diverser Branchen zu allen Facetten und Perspektiven des strategischen Kommunikationsmanagements. Zudem ist der erfahrene Kommunikationsfachmann für das Medien- und Reputations-Coaching von Top-Executives gefragt. Neben seinen vielfältigen Beratungstätigkeiten bekleidete Bodo Kirf im Rahmen seiner langjährigen Lehrtätigkeiten an verschiedenen Hochschulen u.a. die Honorarprofessur für PR und Unternehmenskommunikation an der Hochschule Rhein-Main in Wiesbaden. Er publiziert regelmäßig und hält Vorträge zu Kernthemen moderner Unternehmenskommunikation.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1	VUCA-Welt. (Quelle: eigene Darstellung)	43
Abb. 3.2	ESG-Kriterien. (Quelle: eigene Darstellung)	47
Abb. 3.3	Klassischer Konzeptionskreis. (Quelle: Leipziger, ³ 2009, S. 20)	70
Abb. 3.4	Interne Interaktions- und Kommunikationskultur. (Quelle: eigene Darstellung)	75
Abb. 3.5	Multimediale interne Stakeholder-Ansprache. (Quelle: eigene Darstellung)	78
Abb. 3.6	Mechanik interne Kommunikation. (Quelle: eigene Darstellung)	79
Abb. 3.7	Werteorientierte Wahrnehmungsfelder. (Quelle: eigene Darstellung)	84
Abb. 3.8	Unternehmenswerte. (Beispiel – Quelle: eigene Darstellung)	85
Abb. 3.9	Purpose. (Beispiel – Quelle: eigene Darstellung)	91
Abb. 3.10	Trias: Purpose – Mission – Vision. (Quelle: eigene Darstellung)	92
Abb. 3.11	Wesentliche Ziele der PR für HR. (Quelle: eigene Darstellung)	97
Abb. 3.12	PR für HR: Planungs- und Umsetzungsprozess. (Quelle: eigene Darstellung)	98
Abb. 3.13	Ziele Positionierung Arbeitgebermarke. (Quelle: eigene Darstellung)	98
Abb. 3.14	Beispielhafte Inhaltsausrichtung einer EVP. (Quelle: eigene Darstellung)	100
Abb. 3.15	Mitarbeiterumfrage – Themen und Prozedere. (Beispiel – Quelle: eigene Darstellung)	101
Abb. 3.16	Rolle der HR im Digital Change. (Quelle: eigene Darstellung)	103
Abb. 3.17	Prinzipien des Digital Leadership. (Quelle: eigene Darstellung)	104
Abb. 3.18	Führungskräfte in Rollenerfüllung unterstützen. (Quelle: eigene Darstellung)	106
Abb. 3.19	Planung externe Kommunikationsauftritte. (Beispiel: Roadmap – Quelle: eigene Darstellung)	111
Abb. 3.20	Prinzipien strategischer Presse- und Medienarbeit. (Quelle: eigene Darstellung)	113
Abb. 3.21	Positionierung und Implementierung der Arbeitgebermarke. (Quelle: eigene Darstellung)	126

Abb. 3.22	Instrumente externer HR-Kommunikation. (Quelle: eigene Darstellung)	127
Abb. 3.23	UCP. (Quelle: eigene Darstellung)	134
Abb. 3.24	Integrierte Kommunikation im Medienmix. (Beispiel – Quelle: eigene Darstellung)	136
Abb. 3.25	Communication Board – Idealtypische Struktur & Prozesse. (Quelle: eigene Darstellung)	138
Abb. 3.26	Prozess der Content-Produktion und -Distribution. (Quelle: eigene Darstellung)	139
Abb. 3.27	Online-Strategie – Themen, Inhalte, Einflussfaktoren. (Quelle: eigene Darstellung)	140
Abb. 3.28	Communication Warehouse – Idealtypische Struktur & Prozesse. (Quelle: DJM COM)	143
Abb. 3.29	Systematisches Storytelling – Aufgaben und Ziele. (Quelle: eigene Darstellung)	150
Abb. 3.30	Visual Storytelling. (Quelle: eigene Darstellung)	156
Abb. 3.31	Storytelling und Themenmanagement. (Quelle: eigene Darstellung)	159
Abb. 3.32	Crossmediale Themenbesetzung. (Quelle: eigene Darstellung)	161
Abb. 3.33	Themenpyramide. (Quelle: eigene Darstellung)	163
Abb. 3.34	Themen-Lebenszyklus – idealtypischer Verlauf. (Quelle: In inhaltlicher Anlehnung an Schmidbauer & Knödler-Bunte, 2004, S. 160)	164
Abb. 3.35	Content-Strategie – Kernelemente. (Quelle: eigene Darstellung)	165
Abb. 3.36	Stakeholder eines Familienunternehmens. (Quelle: eigene Darstellung)	169
Abb. 3.37	Stakeholder-Beziehungsmatrix. (Quelle: In Anlehnung an „Power-Interest-Matrix“ von Mendelow 1991, zit. Tench & Yeomans, 2009, S. 185).	170
Abb. 3.38	Stakeholder-Typologie. (Quelle: Mitchell et al., 1997, S. 874).	173
Abb. 3.39	Stakeholder-Setting innerhalb eines Familienunternehmens. (Quelle: eigene Darstellung)	176
Abb. 3.40	Ganzheitliches Reputationsmanagement. (Quelle: eigene Darstellung)	182
Abb. 3.41	Kommunikative Herausforderungen von Veränderungsprozessen. (Quelle: eigene Darstellung)	193
Abb. 3.42	Storytelling im Change. (Quelle: eigene Darstellung)	200
Abb. 3.43	Gelingende Change-Kommunikation. (Quelle: eigene Darstellung)	207
Abb. 3.44	Krisenmanagement-Organisation. (Quelle: DJM COM)	222
Abb. 3.45	Handlungsrahmen Krisenmanagement. (Quelle: DJM COM)	223

Abb. 3.46	Krisenphasen und Krisenmanagement. (Quelle: Roselieb, 1999, S. 96)	226
Abb. 3.47	Idealtypischer Issue-Lebenszyklus. (Quelle: Röttger & Preusse, 2008, S. 166)	232
Abb. 3.48	Social Media Monitoring-Prozess. (Quelle: eigene Darstellung)	235
Abb. 3.49	Issues Management-Prozess. (Quelle: Eigene Darstellung)	237
Abb. 3.50	Kriterien des Krisenkommunikationsmanagements. (Quelle: eigene Darstellung)	241



Einleitung: Warum dieses Buch?

1

Dieser **Leitfaden** richtet sich an all jene, die über Kommunikationsstrategien und -aktivitäten in und von Familienunternehmen (mit)entscheiden bzw. diese im Kommunikationsalltag (mit)verantwortlich planen und umsetzen. Ziel und Anspruch der vorliegenden Ausführungen ist es, den Lesern einen praxisnahen und strukturierten Einblick in das komplexe, bis dato jedoch noch wenig betrachtete bzw. in Fachpublikationen eher am Rande erörterte Themenfeld der **Kommunikation von Familienunternehmen**¹ zu verschaffen. Mit Blick darauf konzentrieren wir uns auf die Parameter, Einflussfaktoren, Methoden und Anwendungsbereiche einer konzeptionell-begründeten und wirkungsorientiert-umgesetzten Kommunikation von und für Familienunternehmen als spezieller Organisationform. Dabei sollen für die Kommunikationsarbeit primär aus Public Relations/**PR²-Sicht** strategisch wie operativ anwendbare Einsichten vermittelt werden. Die Beschreibung basiert auf einschlägigen PR-Praxiserfahrungen des Autors und berück-

¹ Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Publikationen aus der Management- und Ratgeberliteratur, die sich mit diversen Aspekten des facettenreichen Phänomens „Familienunternehmen“ beschäftigen. Im Vergleich dazu bleiben jedoch in den meisten Fachbüchern Bereiche wie „Unternehmenskommunikation“, „Kommunikationsmanagement“ und „Public Relations (PR)/Öffentlichkeitsarbeit“ in und von Familienunternehmen überraschend unterbelichtet.

² Zu Theorie, Bedeutung, Aufgabenfeldern und Funktionsweisen von **PR als Kommunikationsdisziplin** ist schon sehr viel geschrieben worden. Vor allem mit Blick auf die vorherrschende Begriffsvielfalt und Bandbreite des PR-Verständnisses herrscht indes eher Unklarheit und Definitionswirrwarr als Eindeutigkeit vor. Wir beteiligen uns nicht an dieser Debatte und führen auch keine disziplinäre Abgrenzungsdiskussion zu anderen Kommunikationsbereichen, wie z. B. Marketing. Zu begrifflichen Grundlagen, Perspektiven, Verständnisweisen und Grenzlينien von PR s. u. a. die Ausführungen von Zerfaß (²2004), Bentele et al. (2005), Mast (²2013), Zerfaß et al. (2013); Röttger et al. (²2014); Lies (2015) und Hoffjann (2015).

sichtigt zudem die Erkenntnisse des gültigen kommunikations- und medienwissenschaftlichen Reflexionswissens.

Wir folgen in unseren Darlegungen einem **organisationsbezogenen PR-Ansatz**. Diese Perspektive versteht PR als eine zentrale Kommunikationsfunktion, „die Organisationen gegenüber relevanten Bezugsgruppen legitimiert“ (Hoffjann, 2015, S. 9) und bestimmt die spezifischen Mitwirkungen und Leistungen, die diese Disziplin für – in unserem Fall – Familienunternehmen zur Erreichung ihrer Organisationsziele und Interessenrealisierungen erbringt (s. Röttger et al., 2014, S. 43 f.). Auf dieses Begriffsverständnis bezogen, basiert unsere Darstellung tendenziell auf einem breiteren Verständnis von PR als Kommunikationsdisziplin. Diese „plant und steuert Kommunikation mit den Bezugsgruppen. Sie vermittelt durch ihre speziellen Instrumente (...) Ziele und Interessen eines Unternehmens sowie dessen Tätigkeiten und Verhalten nach innen und außen. Ziel ist, Vertrauen und Verständnis für das Handeln des Unternehmens zu erreichen und langfristig dessen Akzeptanz zu sichern, damit es seine Ziele erreichen kann“ (Herbst, 1997, S. 11).

In diesem Deutungszusammenhang lassen sich aus Unternehmenssicht die wesentlichen Rahmenbedingungen, Wirkungsabsichten, Strategien, Instrumente, Routinen und Aufgabenfelder der PR (s. Mast, 2013, S. 14) bestimmen: z. B. das Themenmanagement in allen Formen und Facetten der Medienarbeit, Informationsvermittlungen im unternehmensinternen Wissensmanagement, Narrativplatzierungen im Storytelling oder die Inhaltsgestaltung im Rahmen von Corporate Publishing. Als Organisationsfunktion wird PR als relevanter Bereich bzw. Subsystem des Kommunikationsmanagements (s. Rademacher, 2009, S. 163) von Familienunternehmen gedeutet. Berührungspunkte zwischen PR und anderen Kommunikationsfunktionen werden im vorliegenden Text selbstredend skizziert, auch mit Blick auf deren Verortung in integrierten Kommunikationsauftritten. Zudem wird der spezifische PR-Beitrag in der professionellen Gestaltung und Pflege wechselseitiger Kommunikationsbeziehungen und -prozesse von Familienunternehmen in ihrem Zugang zu relevant eingestuften internen und externen Bezugsgruppen (Stakeholdern) ermittelt. Aus dieser Tätigkeits- und Zuständigkeitsperspektive sind PR-Rollen und PR-Leistungen primär auf den Debatten- und Meinungsmarkt in ökonomischen und gesellschaftlichen Kontexten und Szenarien gerichtet. Das heißt, organisationsbezogene PR ist auf die gezielte Herstellung und kommunikative Mitgestaltung image- und reputationsbildender öffentlicher Meinungsprägnungs-, Wahrnehmungs- und Akzeptanzprozesse angelegt. Diese beziehen sich auf Storytelling-Initiativen und damit korrelierende Selbstthematizierungen sowie Inhaltsvermittlungen von Unternehmensanliegen, -aktivitäten und -äußerungen sowie deren Legitimation als Teil individueller und kollektiver Umwelterwartungen (s. Hoffjann, 2015, S. 153 ff.). Diesem Verständnis folgend sind PR in erweitertem Sinne als mitprägender Kommunikationspart des öffentlichen Eindrucks- und Erwartungsmanagements von Familienunternehmen als Ganzes zu verstehen. Für dessen Umsetzung ist eine Medienorientierung kennzeichnend. Die dabei angestrebte Aufmerksamkeits- und Zustimmunglenkung der Adressatenkreise beruhen kommunikativ vornehmlich auf Resonanz, Anerkennung und Verständigung abzielenden Informationsvermittlungen und

Dialogangeboten. Diese prägen die Diskurse zur Differenzierung und Durchsetzung kalkulierter (medialer) Beachtung, Nachfrage und Interessenerreichung im Kommunikationswettbewerb, in dem sich auch Familienunternehmen in einer medialisierten Gesellschaft generell befinden und behaupten müssen.

Die vorliegenden Ausführungen sind folglich hauptsächlich ausgerichtet an konkreten Praxisanforderungen des strategischen und operativen (PR-) Kommunikationsarrangements von Familienunternehmen in allen wichtigen unternehmensinternen wie -externen Handlungsfeldern. Dabei konzentrieren wir uns vor allem auf die Kommunikationsverhältnisse von und in dimensional mittelständisch³ geprägten Familienunternehmen.⁴ Gerade in diesem organisationalen Kontext besteht hinsichtlich der Etablierung eines modernen Kommunikationsmanagements durchaus noch Edukations- und Verbesserungsbedarf (s. Schütte, 2011, S. 41; Zerfaß et al., 2016, S. 5 f.; Winkler, 2020, S. 79 f.).⁵ Das bestätigt auch unsere eigene erfahrungsbedingte Auffassung als Resultat jahrelanger Arbeit mit Kommunikationsverantwortlichen und Führungsspitzen von Familienunternehmen. Deshalb liegt darin das vorrangige Begutachtungs- und Reflexionspotenzial für unsere thematischen Darstellungsbelange.

Die erkenntnisleitenden **Kernfragen** der vorliegenden Ausführungen lauten:

- Wie muss das Kommunikationsmanagement von Familienunternehmen in den modernen Kommunikationsverhältnissen konzeptionell fundiert, strategisch geplant und wirkungsvoll umgesetzt werden? Wie kann es den Maßstäben für gelingende Kommunikationsprozesse in allen unternehmensinternen und externen Beziehungsfeldern entsprechen?
- Können oder sollen sich die Kommunikationsauftritte von Familienunternehmen von denen anderer Organisationsformen unterscheiden?
- Welche Besonderheiten und Kommunikationsspezifika gelten im Umgang mit den verschiedenen Anspruchsgruppen von und in Familienunternehmen im Vergleich zum Stakeholder-Management anderer Unternehmenstypen?

³Zur terminologischen Einordnung von „Mittelstand“ s. Fischbach & Mack-Amanatidis, 2011, S. 15.

⁴Nachstehend ist nicht die Rede von „KMU“; zu Definition und Typologie von KMU vgl. Schröder, 2013, S. 31 und Winkler, 2020, S. 13 f. Unsere Betrachtungen zur Kommunikation von Familienunternehmen – ob eigentümergeleitet oder von familienfremdem Management geführt – beziehen sich auf solche mittelständischen Organisationen, die in ihren Dimensionen über die KMU-spezifischen Größenzuweisungen hinausgehen. Die Abgrenzung hängt für uns insbesondere mit der Verfügbarkeit und materiellen sowie personellen Zuweisung von hinreichenden Ressourcen zur Erfüllung von komplexeren Kommunikationsaufgaben zusammen. Diese Mittel sind, trotz feststellbarem Bedeutungszuwachs von Kommunikationsaktivitäten, erfahrungsgemäß in KMUs nur in beschränktem Umfang vorhanden – s. dazu Zerfaß et al., 2016, S. 26.

⁵Die Literaturlage zur „Mittelstandskommunikation“ ist insgesamt noch ausbaufähig. Am Fachdiskurs interessierte Leser seien verwiesen auf Huck (2005), Schütte (2011), Müller & Lüdeke (2011), Meyer (2013), Kirf & Sommerwerck (2015), Zerfaß et al. (2016), Lies (2017) sowie Winkler (2020).

- Was bleibt im Kommunikationsalltag als Bewährtes bestehen? Und was hat sich in welchem Umfang – vor allem mit Blick auf kommunikationsrelevante digitale Transformationskontexte – geändert?
- Welche speziellen Anforderungen werden an Familienunternehmen und ihre Kommunikatoren für die erfolgreiche Umsetzung ihrer Kommunikationsarbeit aktuell und künftig gestellt?
- Und welche konkreten strategischen und operativen Handlungsempfehlungen sind dafür praktikabel?

Kap. 2 und seine Passagen geben zunächst eine Einführung in das **Phänomen „Familienunternehmen“** als „das prägende Element unserer Volkswirtschaft“ (May, 2012, S. 14). Familienunternehmen fungieren als eine besondere Organisationsform mit eigenen organisationalen Ausprägungen, Spielregeln und Rollenmustern sowie kennzeichnenden Merkmalen von Kommunikationskulturen und -stilen. Hierzulande wie auch global prägt dieser **spezielle Unternehmenstypus** als Wirtschaftsfaktor und Arbeitgeber maßgeblich die Unternehmenslandschaft und Volkswirtschaft. Und das in einem breiten Spektrum: Sowohl in seiner mittelständischen Erscheinungsform als auch in der von großen, diversifizierten Wirtschaftsunternehmen mit dynastisch geprägten Unternehmerfamilien. Familienunternehmen und ihre Repräsentanten stehen im Fokus der Beachtung und Wahrnehmung vielfältiger Anspruchsgruppen. Dabei ist das öffentliche Interesse an diesem familiengekoppelten Unternehmenstyp auch medial geprägt. Diese Form der Aufmerksamkeit findet Resonanz in mannigfaltigen Berichterstattungen und Meinungsäußerungen unterschiedlicher Provenienz: Das betrifft das Storytelling im klassischen Mediensystem sowie die öffentliche Rezeption und Anschlusskommunikation im Social Web. Das Gleiche gilt für die Observation und Bewertung der **Kommunikationsauftritte** und Inszenierungen von familiengeführten Unternehmen und ihrer Protagonisten, insbesondere bei problem- bzw. krisenbehafteten Themen. Diese erscheinen in ihren Eigenarten und Varianten für das Publikum besonders interessant. Dazu zählen familiäre Dramen und damit einhergehende Dissonanzen ebenso wie andere Erscheinungsformen von Kontroversen und Missständen, die als Futter für populistisch-publicitywirksame Skandalisierungen dienen.

In diesem Bezugsrahmen werden **Kommunikationsverständnis** und **-verhalten**, Inszenierungstendenzen und Publizitätskulturen von Familienunternehmen bzw. Familienunternehmern⁶ beispielhaft skizziert und für die Darstellung kommunikativer Anwendungsbereiche für Familienunternehmen bewertet: Von öffentlichkeitsscheuen Ver-

⁶Wenn wir von „**Familienunternehmer(n)**“ sprechen, sind natürlich **Personen jedweden Geschlechts** gemeint. In unseren Ausführungen verwenden wir den Begriff unisono aus Gründen der besseren Lesbarkeit und haben daher auf eine geschlechterspezifische Differenzierung bzw. **Genderschreibweise** im weiteren Textverlauf **verzichtet**. Das Gleiche gilt für sämtliche anderen **genderfähigen Begriffe**, die wir in verschiedenen Kontexten verwenden.

schwiegene bis hin zu prominent-medialen PR-Selbstdarstellungen ohne kommunikative Reserviertheit. Den Entscheidungskontext und Handlungshorizont dafür liefern die speziellen **Kommunikationsbedingungen der Mediengesellschaft**.

Im Kap. 3 und seinen zahlreichen Einzelparagrafen werden dann die Anforderungen, Einflussfaktoren, Spielarten sowie die spezifischen Handlungsfelder identifiziert und detailliert aufgezeigt, die als Erfolgskriterien eine konzeptionell-fundierte und strategiebasierte **Kommunikation von Familienunternehmen** auszeichnen. Und das vor allem im Hinblick einer positionierungsstarken Differenzierung zum Wettbewerb. Dabei werden ebenso die **Besonderheiten im Stakeholder-Management** thematisiert. Denn Familienunternehmen – ob mittelständig verfasst oder konzernartig aufgestellt – agieren und kommunizieren, insbesondere in internen Verhältnissen, teilweise in anderen Beziehungsgeflechten als kapitalmarktorientierte Publikumsgesellschaften. In diesem Erörterungskontext bleiben die Konsequenzen der digitalen, technologie-konditionierten **Transformationsszenarien** nicht unerwähnt. Das betrifft sowohl das Themenmanagement und die daraufhin angelegte Mechanik der Roadmap kommunikativer Inszenierungen als auch Profession und Arbeitsalltag der Kommunikationsverantwortlichen von und in Familienunternehmen. Dabei fällt der Blick ferner darauf, wie die diskurs-dynamischen Erscheinungsweisen und Ausdrucksformen des **Social Web** auf Meinungsbildungsprozesse in unternehmensrelevante Terrains hineinwirken. Ein Darstellungsschwerpunkt bildet weiterhin die Schilderung, welche spezifischen Möglichkeiten für Formen, Formate und Inhalte des PR-initiierten bzw. -gesteuerten **Storytelling** im Rahmen des strategischen **Themenmanagements** mit diversen Stakeholdergruppen von Familienunternehmen evident erscheinen.

Dass Kommunikation als strategischer Erfolgsfaktor für die Entwicklung und Zukunftssicherung von Unternehmen aller Art gewertet wird, ist eine anerkannte Erkenntnis. Wesentlicher Teil dieses Unterfangens ist die inhaltliche und formale Gestaltung der Kommunikationsarchitekturen und -verbindungen in den erfolgsrelevanten Diskurs- und Interaktionsarenen des unternehmensinternen und -externen Beziehungs- und Kontaktmanagements. Dieser Anspruch lenkt den Blick auf das Erfordernis eines im Kern **konzeptionell-basierten Kommunikationsmanagements** der Unternehmens- und Arbeitgebermarke für die Realisierung von wirkungsstarken Strategien und Maßnahmen in allen Kommunikationsströmen. Als Planungsbasis und Steuerungsinstrument fungiert dabei ein Kommunikationskonzept. In diesem Dossier werden kommunikative Aufgaben-, Problem- und Themenstellungen methodisch-strukturiert in verschiedenen aufeinander aufbauenden Teilstücken und Szenarien ausgearbeitet. Dieses Verfahren hat seine Gültigkeit auch für die Kommunikationsverantwortlichen familiengeführter Organisationen. Weshalb wir in unserer Darstellung auf die Konstruktion einer Kommunikationskonzeption detaillierter eingehen.

In vielerlei Hinsicht sind die Aspekte und Perspektiven, die in diesem Leitfaden dargelegt und kommentiert werden, schon gelebte Praxis im Kommunikationsalltag von Familienunternehmen. Dabei lässt sich eine zunehmende **Professionalisierung** beobachten. Aller-

dings erscheint es aus Autorensicht legitim, diese Kriterien zu erwähnen. Und das einmal mehr, um die Kontexte und Konstellationen aufzuzeigen, in denen sich moderne interne und externe Kommunikation von Familienunternehmen erfolgswirksam in den analogen und virtuellen Kommunikationsbegegnungen mit beziehungsrelevanten Öffentlichkeiten – inhaltlich, instrumentell und prozessual – abspielen muss. Das gilt insbesondere auch für Positionierung und Auftreten von Familienunternehmen in schwierigen Zeiten. Deren Transformationsprozesse und der damit verbundene Veränderungsdruck konditionieren mitunter weitreichend das unternehmerische Handlungs- und Kommunikationsmanagement in Wirtschaft und Gesellschaft. In den aktuellen, problembehafteten Weltverläufen haben sich vielfältige Konflikt dispositionen und Krisenanfälligkeiten auch von Familienunternehmen aller Größenordnungen und Branchen deutlich erhöht. Deshalb wird der **kommunikativen Bewältigung von Veränderungssituationen** und **Krisenlagen** sowie ihrer fachlichen Beschreibung besondere Aufmerksamkeit im Textverlauf geschenkt. In diesem Kontext werden alle wesentlichen Aspekte der Change- und Krisenkommunikation ausführlich erörtert. Vor allem ein professionelles Change- und Krisenmanagement und damit korrelierende, sattelfeste Kommunikationsstrategien sind – neben den Programmen qualifizierter Regelkommunikation – für die Reputationskonstruktionen und das damit korrelierende Stakeholder-Kontaktmanagement von Familienunternehmen erfolgskritischer denn je. In diesen Szenarien ist ebenfalls deren Führungsriege kommunikativ in vielerlei Hinsicht gefordert. Daher werden wir auch der Gestaltung und Ausrichtung ihrer Kommunikationsauftritte bei verschiedenen unternehmensinternen und externen Gelegenheiten entsprechende Beachtung schenken. Dergleichen Anlässe werden überdies an Praxisfällen illustriert.

In Kap. 4 fließen die Überlegungen und Einsichten aus den vorangegangenen Abschnitten ein in den empirischen Teil der Arbeit. Dort sollen sie anhand einer **stichprobenartigen Befragung** von einigen ausgewählten Topmanagern überprüft und begründet werden. Die aus der **Kommunikationsrealität von Familienunternehmen** gewonnenen Erfahrungen der Teilnehmer werden in der Exploration ebenso thematisiert wie empirische Beobachtungen und persönliche Einschätzungen über spezifische kommunikative Merkmale, Strukturen und Methoden. Dabei ist die Beurteilung des gegenwärtigen Status Quo der Kommunikation von Unternehmen in Familienbesitz von Interesse. Zudem werden die Besonderheiten bei der Gestaltung von Kommunikationsstrategien und -prozessen inner- und außerhalb dieser Organisationsform angesprochen und bewertet. Die dabei getroffenen Aussagen erscheinen als **selektive Momentaufnahme** und erheben nicht den Anspruch auf Repräsentativität. Gleichwohl erlauben die Schilderungen Rückschlüsse darauf, welches Kommunikationspotenzial in und von Familienunternehmen aktuell genutzt wird und welches Reservoir bislang noch brach liegt bzw. Optimierungsnotwendigkeit und Aufholbedarf aufweist.

Ein abschließender, zusammenfassender Blick auf wesentliche Gestaltungsformen, Spielarten und Aufgabenstellungen des strategischen und taktischen Kommunikationsmanagements von Familienunternehmen ist in Kap. 5 Gegenstand des Resümées in Form von Denkanregungen und Handlungsempfehlungen.

Nicht zuletzt durch die zahlreichen, in Textzitate, Kommentaren und gesonderten Anmerkungen verarbeiteten **Literaturverweise**⁷ sollen die Leser dieses Werks motiviert und inspiriert werden, sich in der individuellen Lektüre mit dem Themenkreis weiterführend auseinanderzusetzen. Die geschilderten Anregungen, Referenzen und Einschätzungen können auch für die Architektur des Kommunikationsmanagements in ihren eigenen Wirkungsfeldern und persönlichen Verantwortungsbereichen bei Bedarf sinnvoll genutzt werden. Zudem ermöglichen Aufbau und Struktur der einzelnen Kapitel den Lesern, diese jeweils auch unabhängig vom Gesamtdarstellungskontext zu rezipieren und dabei für sie interessante Inhaltsaspekte und Themenerörterungen gezielt separat herauszugreifen.

Das vorliegende Buch ist vom heutigen Standpunkt geschrieben. Wohl wissend, wie schnell Familienunternehmen – wie andere Unternehmenstypen auch – sich in den sie prägenden kommunikativen Konditionen und Konstellationen verändern können. Somit bleiben in unserer Darstellung noch offene Fragen bestehen sowie Aspekte und Positionen vakant. Deren sachkundige Beantwortung und zusätzliche Erörterung bleiben gesonderten Publikationen zum Themenbereich überlassen. Diese könnten dann – bei Verfügbarkeit – zum Weiterlesen bzw. zur weiteren eigenen Beschäftigung mit dem facettenreichen Themenfeld anregen.

Düsseldorf, den 05. April 2024

Bodo Kirf

Literatur

- Bentele, G., Fröhlich, R., & Szyszka, P. (Hrsg.). (2005). *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*. Springer VS.
- Fischbach, C., & Mack-Amanatidis, J. (2011). Mittelstand und professionelle PR. Gute Seiten, schlechte Seiten. In P. Müller & T. Lüdeke (Hrsg.), *Kommunikation im Mittelstand. Unternehmerische Herausforderungen erfolgreich meistern* (S. 17–22). DIHK.
- Herbst, D. (1997). *Public Relations. Das professionelle IxI*. Cornelsen.
- Hoffjann, O. (2015). *Public Relations*. UVK Verlagsgesellschaft.
- Huck, S. (2005). Interne Kommunikation im Mittelstand. In J. Klewes (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation auf dem Prüfstand. Aktuelle empirische Ergebnisse zum Reputation Marketing* (S. 53–77). Deutscher Universitätsverlag.
- Kirf, B., & Sommerwerck, M. (2015). Strategisches Kommunikationsmanagement im Mittelstand. In G. Bentele, M. Piwinger, & G. Schönborn (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement. Strategie – Wissen – Lösungen*. 2.70 (S. 1–54). Luchterhand.

⁷Zur leichteren Auffindbarkeit, Einordnung und Lesbarkeit sind im Fließtext und in den Anmerkungen an geeigneten Stellen Hinweise auf signifikante Stichworte und Kernbegriffe sowie didaktische Verweise auf Inhaltspunkte und Themenerörterungen in vorangehenden Kapiteln als Orientierungsmarker aufgeführt. Zudem wird nach den Kapiteln die darin zitierte Literatur aufgelistet und erleichtert interessierten Lesern die Nachschlagbarkeit wichtiger Begriffe und Themenbereiche. Das vollständige Verzeichnis der verarbeiteten Sekundärwerke findet sich am Schluss.

- Lies, J. (Hrsg.). (2015). *Praxis des PR-Managements. Strategien – Instrumente – Anwendung*. Springer Gabler.
- Lies, J. (2017). *Die Digitalisierung der Kommunikation im Mittelstand. Auswirkungen von Marketing 4.0*. Springer Gabler.
- Mast, C. (2013). *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden* (5. Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft.
- May, P. (2012). *Erfolgsmodell Familienunternehmen. Das Strategie-Buch*. Murmann.
- Meyer, J.-A. (Hrsg.). (2013). *Kommunikation kleiner und mittlerer Unternehmen*. Josef Eul.
- Müller, P., & Lüdeke, T. (Hrsg.). (2011). *Kommunikation im Mittelstand. Unternehmerische Herausforderungen erfolgreich meistern*. DIHK.
- Rademacher, L. (2009). *PR und Kommunikationsmanagement*. Springer VS.
- Röttger, U., Preusse, J., & Schmitt, J. (2014). *Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung* (2. Aufl.). Springer VS.
- Schröder, R. W. (2013). Wahrheitsgemäße Offenlegung von Informationen in kleinen und mittelständischen Unternehmen – Fehlermanagement mit Hilfe der Balanced Scorecard. In J. A. Meyer (Hrsg.), *Kommunikation kleiner und mittlerer Unternehmen* (S. 29–42). Josef Eul.
- Schütte, D. (2011). *Mittelstands-PR in Deutschland. Eine Studie zur Kommunikationsarbeit mittelständischer Unternehmen*. UVK Verlagsgesellschaft.
- Winkler, L. (2020). *Organisationskommunikation im Mittelstand. Genese und Spezifik der Kommunikation mittelständischer Industrieunternehmen*. Springer VS.
- Zerfaß, A. (2004). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations* (2. Aufl.). Springer VS.
- Zerfaß, A., Rademacher, L., & Wehmeier, S. (Hrsg.). (2013). *Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven*. Springer VS.
- Zerfaß, A., Fink, S., & Winkler, L. (2016). *Mittelstandskommunikation 2016. Studie zur Professionalisierung, Digitalisierung und Führung der Unternehmenskommunikation*. Leipzig und Wiesbaden. www.mittelstandskommunikation.com. Zugegriffen am 21.07.2023.



Familienunternehmen: Charakteristika, Attribute, Ausprägungen

2

Zusammenfassung

Dieser Einleitungsbeitrag lenkt zunächst den Blick darauf, welche Rolle und Bedeutung Familienunternehmen als Organisationsform in Markt und Gesellschaft zugemessen wird. Dabei werden Merkmale und Erscheinungsweisen dieses Unternehmenstypus beschrieben. Zudem wird ausgeführt, wie es um die Kommunikationspolitik von Familienunternehmen bestellt ist. Diese sind Objekt diverser Interessen in der Medienöffentlichkeit. Die mediale Wahrnehmung bezieht sich auf reputationsfördernde Sujets ebenso wie auf krisenbehaftete Szenarien und den Umgang damit. Als öffentliche Angelegenheit müssen Familienunternehmen ihre Auftritte auch an den Funktionsweisen und Gesetzmäßigkeiten des Mediensystems ausrichten. Dabei kommen der Kommunikationswille und Darstellungsstil der Unternehmensführung ebenso in den Blick wie ihre Positionierungsstrategien, die sie im Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Akzeptanz in Unternehmenssinnenräumen und Außenverhältnissen praktizieren.

Auch der Umgang von Familienunternehmen und ihrer Protagonisten mit Spannungssituationen, die Medienaufmerksamkeit provozieren, wird thematisiert. Und es wird aufgezeigt, warum es eines lösungsorientierten Handlings von Konfliktszenarien bedarf. Denn im Zuge medialer Skandalisierungen erhöht sich für betroffene Familienunternehmen der Kommunikationsdruck, den sie professionell bedienen müssen. Beispiele für verschiedene Kommunikationskulturen und Inszenierungsstile von Familienunternehmen und ihrer Repräsentanten runden die Darstellung ab. Weiterhin werden erste Empfehlungen für ein strategiebasiertes Kommunikationsmanagement von Familienunternehmen formuliert.

2.1 Familienunternehmen als spezifische Organisationsform und ihre Bedeutung in Markt und Gesellschaft

Der hohe Verbreitungsgrad, die volkswirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche **Bedeutung von Familienunternehmen** (s. LeMar, ²⁰¹⁴, S. 7 f.) für Wachstum, Wertschöpfung und Beschäftigung in einer großen Bandbreite unterschiedlicher Branchen, Tätigkeitsbereiche, Geschäftsmodelle und Größenordnungen sind als Faktum unzweifelhaft verbürgt. Historisch betrachtet gelten Familienunternehmen als „die älteste Organisationsform unternehmerischen Handelns“ (May, ²⁰¹², S. 14; vgl. auch Klein, ²⁰⁰⁴, S. 20 ff.). Dieser **spezielle Unternehmenstypus**¹ ist in Wirtschaft und Gesellschaft tief verwurzelt und bildet deren wichtiges ökonomisches Rückgrat (s. May, ²⁰¹⁷, S. 9). Als bedeutender Stabilisator der Marktwirtschaft, Hauptarbeitgeber, Steuerzahler und Innovator prägen Familienunternehmen maßgeblich die deutsche Unternehmenslandschaft und Volkswirtschaft.² Familienunternehmen existieren sowohl in mittelständischer, inhabergeführter oder familienkontrollierter Komposition als auch in Form namhafter, teils börsennotierter, diversifizierter Wirtschaftsunternehmen (s. May, ²⁰¹², S. 190 f.) mit dynastisch geprägten Unternehmerfamilien und einer großen Eigentümerbasis (s. Rösen et al., ²⁰²¹, S. 11 ff.). Und Familienunternehmen haben auch Bestand in global schwierigen Zeiten, die ihrerseits von sozialen, politischen sowie kulturellen Komplikationen, ökonomischen Turbulenzen sowie demografischem Wandel geprägt sind. Die sich dadurch in vielen Bereichen verändernden Entscheidungsverpflichtungen, Handlungskontexte und Kommunikationsverhältnisse (s. Seidel, ²⁰¹⁹, S. 16) sind auch für Familienunternehmen relevant.

Die Mehrheit der deutschen nominellen Familienunternehmen (über 90 %) „wird familienintern geführt (...). Daneben gibt es die familienexterne und die gemischte Unternehmensführung (...)“ (Felden et al., ²⁰¹⁹, S. 187). Zudem beschäftigen Familienunternehmen hierzulande den Großteil der in der Privatwirtschaft sozialversicherungspflichtig tätigen Arbeitnehmerschaft.³ Und nicht zu vergessen: Neben populären Marken, die teilweise (noch) den Familiennamen tragen, wie Otto, Dr. Oetker, Bahlsen, Villeroy & Boch, Würth oder Miele befinden sich viele, in der Öffentlichkeit weniger bekannte, häufig als (Welt-)Marktführer eingestufte „Hidden Champions“ (s. May, ²⁰¹², S. 67;

¹S. dazu den Einordnungsversuch in Form einer speziellem **Familienunternehmenstypologie** bei Gimeno et al., ²⁰¹⁰, S. 86 f.

²Natürlich ist diese Tatsache nicht allein auf die Verhältnisse der hiesigen Wirtschaftslandschaft beschränkt. Familienunternehmen sind selbstverständlich global verortet und in vielen Bereichen und Märkten rund um den Globus aktiv (s. dazu u. a. Felden et al., ²⁰¹⁹, S. 9). Der Einfachheit halber sind die folgenden Ausführungen auf die deutsche Familienunternehmenslandschaft beschränkt.

³Zur Beschreibung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen s. a. die diversen Studien der „Stiftung Familienunternehmen“. Diese Arbeiten werden sowohl auf wissenschaftlicher Basis als auch auf Grundlage aktueller empirischer Datenerhebungen erstellt.

Wieselhuber, 2020, S. 13) immer noch bzw. seit langem⁴ vollständig oder partiell als Unternehmen in Familienbesitz. Dazu zählen – mehr oder weniger kommunikativ öffentlich präsent – in diversen Branchen und Industrien tätige, vornehmlich dem größeren Mittelstand zugehörige Unternehmen wie Siempelkamp, Wolff & Müller, Weidmüller oder Reifenhäuser⁵ etc.

Doch was macht das **Erfolgsmodell „Familienunternehmen“** eigentlich aus? Was unterscheidet dieses Genre in seinem Wesen und seinen Eigenheiten von anderen Unternehmenstypen (vgl. May, 2012, S. 25 ff.)? **Per Definitionem**⁶ ist ein **Familienunternehmen** – insbesondere in den kennzeichnenden Unterschieden zu anonymen, kapitalorientierten Publikumsgesellschaften⁷ – als Unternehmensform nominell eine Organisation mit teils fragmentierter Inhaberstruktur (s. May, 2017, S. 13), in der „die Entscheidungsgewalt mehrheitlich in der Hand der natürlichen Personen liegt, die das Unternehmen gegründet oder die das Stammkapital erworben haben, oder in der Hand der Ehegatten, Eltern, Kinder oder der direkten Erben der Kinder“ (Felden et al., ²⁰¹⁹, S. 9). Die Mehrzahl der vorliegenden Definitionen basiert teils auf empirischen Erhebungen, ist an verschiedenen Forschungsfragen orientiert und geprägt von einem breiten Verständnis, was ein Familienunternehmen ausmacht. Betont wird dabei die genuine Abgrenzung bzw. begriffliche wie formal-typologisierende Eingrenzung von Familienunternehmen zu anderen Organisationsformen. U. a. indem die Deutungsansätze die spezifische Familieneinbindung und den Familieneinfluss hinsichtlich Führung, Kontrolle, strategischer Ausrichtung und Entwicklungslinien des Familienunternehmens hervorheben. Auf einen Nenner gebracht, lassen sich Familienunternehmen somit bestimmen als „alle Unternehmen, deren dominanter Inhaber eine Familie mit einem generationenübergreifenden Unternehmensverständnis ist“ (May, 2012, S. 26; s. a. Seidel, 2019, S. 15).⁸ Dieses Verständnis betrifft zudem das Faktum,

⁴Zur historischen, an prominenten Beispielen dargestellten, teils genealogisch vorgenommenen Einordnung der **Bedeutung von Familienunternehmen** in Volkswirtschaft und Gesellschaft s. die Dokumentation von Seidel (2019).

⁵S. a. das ständig aktualisierte „Mittelstandsranking“, welches das Informationsnetzwerk der deutschen Wirtschaft DDW („Stimme des Mittelstands“) publiziert: Wie z. B. die Rangliste der Top-Familienunternehmen in Deutschland (7/2023), die sich in mehrheitlich privatem Unternehmerbesitz befinden.

⁶S. dazu die ausführliche definitorische Bestimmung bei Klein, ²⁰⁰⁴, S. 3 f.; ferner die Aufzählung kennzeichnender Attribute bei Wössner, 1998, S. 19 f. und Wieselhuber, 2020, S. 198 f. Andere Autoren beklagen, dass, auch mit Blick auf die mittelständische Ausprägung, „kein einheitlich akzeptierter Begriff des Familienunternehmens“ (Hennerkes & Kirchdörfer, 2015, S. 41; Winkler, 2020, S. 14) bestehe. Zur kritischen Einordnung der Forschungslage zu Familienunternehmen s. Felden et al., ²⁰¹⁹, S. 9 f., 20 f.

⁷Zur Bestimmung konstitutiver Eigenheiten und Differenzierungsmerkmale s. Felden et al., ²⁰¹⁹, S. 17 f.

⁸Zu Begriffsmerkmalen wie „dominante Inhaberschaft“, „Familie“ und „generationenübergreifendes Unternehmensverständnis“ s. May, 2012, S. 27 f.

das sich der **Einfluss** einer unternehmerisch tätigen Familie (s. Klein, ²⁰⁰⁴, S. 18; Hennerkes & Kirchdörfer, ²⁰¹⁵, S. 36) aus deren Eigentum an einem Unternehmen bestimmt. Dieses Kriterium trifft auch zu, wenn die Unternehmerfamilie bzw. eines oder mehrere ihrer Mitglieder selbst nicht mehr aktiv ins Tagesgeschäft ihrer Organisation involviert erscheinen. „Die Familie nimmt Einfluss auf das Unternehmen“ (Klein, ²⁰⁰⁴, S. 3). Mit allen Vor- und Nachteilen (s. May, ²⁰¹², S. 50) für die Unternehmensführung und -entwicklung. Diesem Verständnis folgend können auch Konzerne, wie z. B. die Schaeffler AG, Volkswagen AG, Schwarz Gruppe, Aldi, Haniel oder Merck als große, verzweigte Unternehmen, die mehrheitlich in Familienbesitz und gleichsam als „mehrdimensionale Systeme“ (Klein, ²⁰⁰⁴, S. 4) zu verstehen sind, angesehen werden. Und das, obgleich die Eigentümerfamilie(n) nicht (mehr) aktiv in leitenden Funktionen bzw. Rollen in ihrem Unternehmen tätig und ggf. auch nicht (mehr) alleiniger Eigentümer desselben ist (sind). Das gilt auch, wenn sich noch (mehr oder wenige große) Unternehmensanteile in Familienbesitz befinden und dadurch maßgeblicher Einfluss auf die strategische wie taktische Ausrichtung des Unternehmens ausgeübt wird bzw. werden kann (s. dazu Felden et al., ²⁰¹⁹, S. 20).

Mit Blick auf diese Sachlage und die sie prägenden Kriterien und Konstellationen gibt es im Verständnis der vorliegenden Betrachtungsweise ein **breites Spektrum von Familienunternehmen** in unterschiedlichen Formen, Strukturen, Dimensionen und Spielarten.⁹ Gemeint sind sowohl familiengeführte bzw. familienkontrollierte mittelständische Unternehmen aller Größenordnungen ebenso wie Konzerne. Diese Organisationen werden teilweise seit mehreren Generationen geführt von – mitunter verzweigten – Gesellschafter- und Eigentümerfamilien als auch operativ-aktiv geleitet von rekrutierten Familienmitgliedern. Diese Personen übernehmen in der Unternehmensführung entsprechende Positionen, Aufgaben und Rollenbesetzungen.¹⁰ Wobei ihre Entscheidungen und Handlungen idealerweise auf einem gemeinsamen Selbst- und Werteverständnis basieren und durch dieses gleichsam legitimiert sind.

Es lassen sich zudem auch vielfach **hybride Unternehmensleitungen** in Familienunternehmen identifizieren (vgl. dazu Heidelmann, ²⁰¹³, S. 153 f.). Bei dieser Ausprägungsform der „Mischgeschäftsführung“ (Felden et al., ²⁰¹⁹, S. 33) leiten Fremdmanager und Familienmitglieder in der Geschäftsführung das betreffende Unternehmen gemeinsam in verschiedenen Funktionen, Geltungs- und Verantwortungsbereichen. Dabei zeigt sich indes die Tendenz, dass die Unternehmensleitung von Familienunternehmen „bereits durch reines Fremdmanagement übernommen [wird], um das Konfliktpotenzial

⁹Zur Klassifizierung s. die „3-Achsen-Typologie“ im Rahmen der Konstruktion und Konstellation eines „3-Kreis-Modells“ von Familienunternehmen (May, ²⁰¹², S. 41 f.; 177 ff.). Letzteres differenziert zwischen den Teilsystemen „Familie, Inhaberschaft und Management“ und macht auch „die Vielfalt der im Familienunternehmen existierenden Konfliktfelder anschaulich“ (a.a.O., S. 41); s. zudem May, ²⁰¹⁷, S.29 ff.

¹⁰Zu Erscheinungsformen der Inhaberschaft in Familienunternehmen und den damit korrelierenden Entscheidungsstrukturen, Beziehungs- und Rollenmodellen sowie Handlungsfeldern s. May, ²⁰¹⁷, S. 31 ff. und Felden et al., ²⁰¹⁹, S. 180 ff.

durch die Familie zu senken“ (a. a. O.). Dieses Vorgehen wird unter dem erfahrungsbasierten Gesichtspunkt gedacht und implementiert, dass kompetent-professionelles Fremdmanagement in Familienunternehmen „zur Sicherung der Unternehmenskontinuität langfristig unverzichtbar“ (May, 1998, S. 41) ist. Auch wenn sich so manches Familienunternehmen noch damit schwertut. Zudem ist die Kehrseite der Medaille durch womöglich auftretende Konfliktfelder bei der Beschäftigung von Fremdmanagern in Familienunternehmen nicht zu leugnen. Denn so „vielfältig die Gründe für den Einsatz von Fremdmanagement sind, so zahlreich sind auch die Gründe für deren Scheitern in Familienunternehmen“ (Wieselhuber, 2020, S. 228).

Ein prägendes Element für die Beschreibung und Einordnung des komplexen¹¹ Organisationsmodells „Familienunternehmen“ ist, dass dieses maßgeblich von einem ausgewiesenen **werteorientierten**, „generationenübergreifenden familiären und betrieblichen Denken und Handeln geprägt“ (Waibel, 2016, S. 56) ist. Kritisch betrachtet bedeutet dieser Sachverhalt wiederum: „Der generationenübergreifende Ansatz schließlich erlaubt dem Unternehmen, jene Vorzüge auszuspielen, die sich aus seiner langfristigen Orientierung und der mit ihr verbundenen Kontinuität ergeben. Aber er setzt das Unternehmen auch den Risiken aus, die aus dem Lebenszyklus von Märkten und Produkten, Unternehmen und Familien resultieren“ (May, 2012, S. 51).¹²

Familienunternehmen zeichnen sich häufig aus durch handlungsleitende Zielsetzungen und Entscheidungsstrukturen, die auf stabile, familiäre Bindungen, „Generationenkontinuität“ (May, 2012, S. 47; s. a. Wössner, 1998, S. 20) und langfristigen Unternehmenserhalt rekurren. Diese inhärenten „**Systemvorteile**“ in Form von „**Sozialkapital**“ und „**Reputationskapital**“ spiegeln sich vor allem wider in validen Führungsprinzipien sowie beständigen, in der Unternehmenskultur verwurzelten, verlässlich gelebten Wertvorstellungen (s. May, 2012, S. 65; Hennerkes & Kirchdörfer, 2015, S. 37). Hinzu kommen bürgerschaftliches Engagement im Sinne der Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung sowie die Verankerung in lokal-regional verbundenen Strukturen. Diese Form der Verwurzelung ist – als weitere Systemstärke gewertet – ein zusätzliches Kerncharakteristikum für das **Erfolgsrezept von Familienunternehmen**. Und das gilt auch, wenn diese in ihrem Geschäft in internationalen Märkten tätig bzw. global stationiert und positioniert sind und dort expandiert-orientiert sowie diversifiziert agieren.

Gleichwohl ist ein mit solchen Aktivitätsspektren korrespondierender, ökonomisch gewerteter „Erfolg“ im Endeffekt allerdings immer auch realistisch zu betrachten bzw. kritisch zu beurteilen. Denn kommerzielles Reüssieren ist bekanntlich von vielen Faktoren abhängig. Und natürlich sind nicht alle Familienunternehmen in ihren Aktivitäten in Summe erfolgreich, erreichen ihre Zielsetzungen nicht immer selbstverständlich. Wie Beispiele

¹¹Zum spezifischen Aspekt „Komplexität“ von Familienunternehmen s. Gimeno et al., 2010, S. 63 ff.

¹²Zum spezifischen „Lebenszyklus“ von Familienunternehmen und den diesen prägenden Phasen s. die Einschätzungen von Klein, 2004, S. 282 f.