



PRAXISLEITFADEN

REPUTATIONS- MANAGEMENT FÜR UNTERNEHMERFAMILIEN

DEN EIGENEN RUF AUFBAUEN,
PFLEGEN UND SCHÜTZEN

von
Tobias Anslinger, Jan P. Sefrin,
Kornelia Spodzieja und Peter Steiner

Mit einem Vorwort von
Tom A. Rösen

Herausgeber



CHARLES BARKER





IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

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

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

Titelfoto: AdobeStock

Fotos: S. 4 WIFU-Stiftung S. 30 Alexandra Lechner
Photographie

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 wird. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt wird zugunsten eines ungestörten Leseflusses verzichtet.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Oktober 2023

INHALT

Vorwort	4
1 Einleitung und Begriffsbestimmungen	5
1.1 Reputationsmanagement.....	5
1.2 Die Unternehmerfamilie: Familie oder Organisation?.....	6
2 Perspektivwechsel: vom Familienunternehmen zur Unternehmerfamilie	7
3 Reputationsaufbau und -pflege	9
3.1 Spezifische Risiken und Chancen in der Wechselwirkung von Familie und Unternehmen	9
3.2 Reputationspflege: Mittel und Wege.....	10
4 Strategisches Reputationsmanagement	12
4.1 Typische Startpunkte für systematisches Reputationsmanagement.....	12
4.1.1 Erreichung kritischer Schwellen im Unternehmenserfolg.....	12
4.1.2 Intergenerationelle Planung und Nachfolge.....	12
Fiktives Fallbeispiel 1: Nachfolgekommunikation.....	14
4.1.3 Absehbare Wechsel oder konflikträchtige Konstellationen in der Gesellschafterstruktur	16
4.1.4 Professionalisierung des Familienmanagements und Betätigung als Investor	16
4.2 Absendertypen und das richtige Maß an Öffentlichkeit und Kommunikation.....	17
4.3 Strategische Planung der Kommunikationsziele und -maßnahmen.....	18
5 Reputationsschutz	20
5.1 Risikomanagement als Krisenprävention	20
5.2 Krisenmanagement	21
5.3 Krisenbewältigung.....	22
Fiktives Fallbeispiel 2: Familien-/Gesellschafterkrise	23
6 Fazit und Checkliste	26
7 Quellen und weiterführende Literatur	28
Kontakt	30

Familienunternehmen waren (und vereinzelt sind sie es noch) als „Hidden Champions“ bekannt. Insbesondere die deutsche Industrie war von Weltmarktführern geprägt, die (fast) niemand kannte. Die Unsichtbarkeit dieser Unternehmen, von denen die meisten im Eigentum einer Unternehmerfamilie stehen, lässt sich zumeist auf ebendiese Eigentümer zurückführen. Sie blieben als Familie gern im toten Winkel der öffentlichen Aufmerksamkeit. Das Familienunternehmen sollte sich allein durch die herausragende und beständige Qualität von Produkt und Service einen Namen machen. So befolgten sie die Formel: Reputation = Leistung und Kundennutzen + Verhalten + Kommunikation.

Ungern hingegen traten die Eigentümerfamilien in der Öffentlichkeit als Arbeitgeber auf und noch viel weniger gern als vermögende Personen. Nachvollziehbar ist das. Top-Führungskräfte aus dem Kreis einer Eigentümerfamilie sind als Personen viel präsenter und leichter zu identifizieren. Dementsprechend fühlen sie sich auch privat deutlich angreifbarer als familienexterne Top-Manager und hieraus speist sich der Wunsch, den sozialen Raum der Unternehmerfamilie vor der Öffentlichkeit zu schützen.

Doch die Zeiten haben sich gewandelt. Hochreaktive Medien, nicht zuletzt die sozialen Netzwerke, vergrößern jedes noch so kleine Missgeschick eines Gesellschafters oder Mitglieds der Unternehmerfamilie und leuchten in jeden Winkel eines Unternehmens. Hinzu kommt, dass sich auch die verschwiegensten Marktführer wohl oder übel öffnen und immer mehr Rechenschaft ablegen müssen. Öffentlichkeit und Politik fordern mehr Transparenz über das unternehmerische Handeln ein, und im Werben um leistungsstarke Mitarbeiter muss die stille Bescheidenheit der Gründergeneration weichen zugunsten einer Darstellung als attraktiver Arbeitgeber. Und in den größeren gewordenen Gesellschafterkreisen sind zudem fast immer Einzelne anzutreffen, die einen ausgeprägten, oft unbedachten Hang zur Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit bzw. den Social-Media-Kanälen haben. Eine über Generationen aufgebaute Reputation als verlässlicher Geschäftspartner, qualitätsbewusster Produzent und anständiger Arbeitgeber kann im Handumdrehen hässliche Kratzer bekommen. Doch anders, als die flapsige Redensart suggeriert, lebt es sich für eine Unternehmerfamilie mit einem ruinierten Ruf keineswegs besonders ungeniert.



Es ist also von größter Bedeutung, dass Unternehmerfamilien eine solche, nahezu unvermeidbare Sichtbarwerdung als aktiv und professionell zu gestaltenden Prozess verstehen. Hier ist eine wichtige Aufgabe im Kontext der Familienstrategieentwicklung und für ein kompetentes und vorausschauendes Familienmanagement entstanden. Unternehmerfamilien sind geradezu gezwungen, sich als professionalisierte Familien zu verstehen und sorgfältig auf ihre Außendarstellung und -wirkung zu achten. Hierzu gehört zunächst eine Bestandsaufnahme des eigenen guten Rufes: Worin besteht dieser genau, was hat dazu beigetragen, was kann ihn gefährden? Auf dieser Basis sind konkrete Maßnahmen, Handlungsempfehlungen und „Regeln für Antworten auf unangenehme Fragen“ zu definieren. In manchen Familien werden mitunter umfangreiche „Verhaltensfibel“ erstellt, die jedem Mitglied der Unternehmerfamilie situationsadäquate Umgangsweisen zur Verfügung stellen.

In diesem Praxisleitfaden werden Strategien des aktiven Reputationsmanagements vermittelt. Dazu gehört es, vorbereitet zu sein, dazu gehört es, in Szenarien zu denken. Ist das Kind bereits in den Brunnen gefallen, ist es zu spät, um mit dem Reputationsmanagement zu beginnen. Es kann Unternehmerfamilien und insbesondere den für das Familienmanagement Verantwortlichen somit nicht dringend genug nahegelegt werden, ihren guten Namen und guten Ruf nicht als ein für alle Mal gegeben zu betrachten, sondern als ihr wertvollstes, aber gefährdetes Asset. Die Lektüre dieses Praxisleitfadens mag ihnen allen wichtige, praxisnahe Anregungen geben.

Tom A. Rösen
Vorstand der WIFU-Stiftung

¹ Hierzu sei dem Leser und der Leserin der Praxisleitfaden „Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien“ empfohlen.

1 | EINLEITUNG UND BEGRIFFSBESTIMMUNGEN

Medien und Strategieberatungen vermelden bereits seit Jahren, dass die Zahl deutscher Family Offices steigt. In ihren Anlagestrategien spielen vor allem Direktbeteiligungen eine große Rolle, das Wall Street Journal sprach 2017 gar von „the new force on Wall Street“.² Die Studien und Berichte konstatieren nicht nur eine zunehmende Zahl, sondern auch eine zunehmende *Professionalisierung* der Familienorganisation und -strukturen. Kein Wunder, immerhin stehen diese Unternehmerfamilien in der Führung des Familienunternehmens im Wettbewerb mit internationalen Konzernen und als Investoren konkurrieren sie mit langjährig erfahrenen und professionellen Investoren sowie M&A-Expertinnen und -Experten.

In einem Aspekt aber zeigt eine große Zahl von Unternehmerfamilien unverändert große Ähnlichkeit zum traditionellen Mittelstand: der Kommunikation. Denken wir an den aus einer Schlosserwerkstatt hervorgegangenen südwestfälischen Maschinenbauer, der sich seit drei Generationen nicht gerne in die Bücher schauen lässt und seine Kommunikation bislang „erfolgreich“ auf gelegentliche Pressemeldungen zu neuen Produkten und die obligatorischen Messeauftritte beschränkt hat. Warum sollte jemand auf einmal einer deutschen Tageszeitung seine Familienphilosophie oder Vermögensstrategie offenlegen, nur weil er einen Wettbewerber übernehmen oder sein Privatvermögen in Start-ups investieren will?

Hier lohnt ein Blick auf die Geschichte prominenter Garagengründungen. Einer aktuellen Studie des Hamburger Instituts für Management- und Wirtschaftsforschung (IMWF) zufolge haben die amerikanischen Tech-Giganten Apple, Amazon und Alphabet (Google) 56 Prozent ihres Börsenwerts ihrem guten Ruf zu verdanken.³ Auch andere börsennotierte Unternehmen profitieren von diesem Effekt. Und Unternehmerfamilien? Auch für sie gilt der Grundsatz: Eine gute Reputation ist der Schlüssel, um Investoren zu überzeugen, gesellschaftliche Brücken zu bauen, in der Öffentlichkeit gehört zu werden und Misserfolge und Rückschläge eher verziehen zu bekommen. Kurzum: Der gute Ruf schafft Werte und dämmt Risiken ein.

Der vorliegende Leitfaden soll – nach einigen theoretischen Grundlagen zur Begriffsklärung – eine anschauliche Handreichung auf dem Weg zu einer erfolgreichen kommunikationsstrategischen Aufstellung Ihrer Unternehmerfamilie sein.

Was ist was?

Reputationsmanagement ist nicht zu verwechseln mit einer Kommunikationsstrategie: das Management der eigenen Reputation (sei es auf ein Unternehmen, eine Familie oder eine Einzelperson bezogen) ist ein kontinuierlicher Prozess des Abgleichs von Selbstbild (Identität) und Fremdbild (Image) und der gezielten Steuerung des eigenen Images durch kommunikative Maßnahmen. Eine **Kommunikationsstrategie** hingegen ist „nur“ Teil und Mittel zur Umsetzung dieser dauerhaften Bemühung. Reputationsmanagement kann auch mehr als nur eine Kommunikationsstrategie umfassen, also neben einer übergeordneten mittel- oder langfristigen Strategie zusätzlich Teilstrategien für einzelne Phasen oder Meilensteine (z. B. die Berufung eines neuen Managements, die familieninterne Nachfolge oder den Launch eines Family Office). Auch zur Einführung eines neuen Produkts kann eine Kommunikationsstrategie entworfen und implementiert werden – mit Reputation, also der langfristigen Pflege und Formung des eigenen Rufs, hätte diese aber nichts zu tun.

1.1 | REPUTATIONSMANAGEMENT

Nach einer gängigen Definition ist Reputation das Ergebnis aus Leistung + Verhalten + Kommunikation. Ein professionelles Reputationsmanagement umfasst „Planung, Aufbau, Pflege, Steuerung und Kontrolle der Reputation einer Organisation“⁴ gegenüber ihren relevanten Interessengruppen, die Stakeholder. Die Reputation als *verstetigter Ruf einer Organisation* kann als das Ergebnis

² Das & Chung (2017).

³ Vgl. Forthmann & Gross (2023), zitiert nach Brunner (2023).

⁴ Lies (2018).

von längerfristigen, gruppenbezogenen Wahrnehmungs- und Interpretationsvorgängen betrachtet werden. Sie ist „die kollektive Wahrnehmung und Bewertung eines Handlungsträgers auf bestimmten Attributen, die aus dem sozialen und öffentlichen Austausch von Informationen über diesen resultiert“⁵. Das bedeutet nicht nur, dass sich die Reputation einer Organisation langsam entwickelt, sondern auch, dass dafür kommunikative Austauschprozesse notwendig sind, zu denen noch parallel laufende (Re-)Interpretationen einzelner subjektiver Eindrücke (sogenannter Images⁶) über die Organisation stattfinden. Unterschiedliche Interessengruppen einer Organisation sprechen also in unterschiedlichen Kontexten über dieselbe, tauschen ihre *subjektiven* Erfahrungen und Eindrücke aus dem Kontakt mit der Organisation aus und bilden sich dadurch Meinungen bzw. passen ihre bestehenden Meinungen und Haltungen gegenüber der Organisation an.

Über diese individuell-subjektiven Eindrücke hinaus entsteht mit der Reputation eine kollektiv-„objektive“ Größe, die die Ausprägung einzelner Attribute (z. B. Bekanntheit) einer Organisation innerhalb einer oder mehrerer Interessengruppen angibt. Eine „gute Reputation“ ist daher als *gruppenbezogene* positive, aber mehr oder minder auch flüchtige Momentaufnahme einer Organisation bei einer Stakeholdergruppe zu verstehen.⁷

Streng genommen besitzt die Reputation nur Aussagekraft über die Gültigkeit vergangener Handlungen. Allerdings wird vergangenes Verhalten in der Regel – und bis zur „Aushandlung“ eines neuen – immer auch als Erwartung für künftiges Verhalten herangezogen. Reputationsmodelle gehen also stets von einer engen Kopplung zwischen vergangenen Handlungen und zukünftigen Erwartungen aus.⁸ Im Idealfall begünstigt ein guter Ruf den Tausch von Reputation gegen Vertrauen, der Unsicherheit und damit verbundene Transaktionskosten von Organisationen und ihren Zielgruppen senkt. Werden solche Kosten als maßgeblich erachtet, so wird Reputationsmanagement zu einem *Kontroll-*

und Steuerungsmechanismus von Organisationen gegenüber ihren Stakeholdergruppen.⁹

1.2 | DIE UNTERNEHMERFAMILIE: FAMILIE ODER ORGANISATION?

Eine Unternehmerfamilie ist per definitionem zunächst einmal eine Familie. Das bedeutet, sie folgt den allgemeinen Regeln des Zusammenlebens in einer Familie, die selten explizit, meist implizit gelten. Zwar gibt es auch in Familien meist klare Rollenverteilungen, Hierarchien und Autoritäten, aber deren Mitglieder können nicht frei über Ein- und Austritt in die Familie entscheiden. Ebenfalls kennzeichnend für eine Familie ist, dass sie keinen besonderen Zweck verfolgt, an dem sie ihr Handeln ausrichtet. Sie hat kein Ziel, wie es für Unternehmungen typisch ist. Einer engen Definition von Organisationen folgend sind Familien daher auch keine Organisationen.

Bei Unternehmerfamilien greift dieser Blick allerdings zu kurz: Neben den höchst persönlichen Verbindungen zwischen den einzelnen Mitgliedern weisen sie noch ein weiteres verbindendes Element auf: das Unternehmertum und ihr – mindestens historischer – Drang zu unternehmerischen Aktivitäten, durch die sie oftmals über Jahrzehnte hinweg ein gewisses oder sogar beträchtliches Vermögen erwirtschaftet haben. Da sich mit Fortdauer des Vermögenszuwachses allerdings auch immer mehr Fragen des Vermögensmanagements, der Verantwortung, der Verteilung und Weitergabe von Vermögen sowie der Kommunikation stellen, geht damit zwangsläufig eine – so rational und gar nicht familiär das auch klingt – „Professionalisierung der Familie“ und die Schaffung von Strukturen einher. Ab dann werden all diese Dinge eben „professionell organisiert“, oft mit Unterstützung durch entsprechende (externe) Expertinnen und Experten. An diesem Punkt wird aus der Familie eine Organisation.¹⁰ Lenken wir den Blick nun auf den unternehmerischen Aspekt der Unternehmerfamilie.

⁵ Einwiller (2021), S. 16.

⁶ Siehe dazu ausführlich Einwiller (2021), S. 3 f.

⁷ Vgl. Lies (2018).

⁸ Vgl. Einwiller (2021), S. 13.

⁹ Vgl. Lies (2018).

¹⁰ Hierzu auch: Kleve (2022), S. 7-9.

2 | PERSPEKTIVWECHSEL: VOM FAMILIEN- UNTERNEHMEN ZUR UNTERNEHMERFAMILIE

Eine der zehn Wittener Thesen lautet „Familienunternehmen sind anders“¹¹ – sind es Unternehmerfamilien also auch? Definitorisches Merkmal eines Familienunternehmens ist der Einfluss einer Familie auf die Entwicklung des entsprechenden Unternehmens. Dieser Einfluss kann sich auf unterschiedliche Arten manifestieren, wobei er sich immer im Spannungsfeld der drei sich überlappenden und gegenseitig beeinflussenden Subsysteme Unternehmen, Familie und Eigentum¹² bewegt¹³. Die Familie kann dabei sowohl Risikofaktor als auch Risikoabsicherung sein.¹⁴

In seiner stärksten Ausprägung liegt der Einfluss der Unternehmerfamilie auf das Familienunternehmen in einer vollständigen Einheit von Eigentum am Unternehmen (Gesellschafter bzw. Aktionäre) sowie dessen Leitung (Geschäftsführung bzw. Vorstand) und Kontrolle (Aufsichtsrat oder Beirat). Im Laufe der gemeinsamen Lebenszeit von Unternehmen und Familie können sich hier allerdings unterschiedliche Ausprägungen ergeben, die wiederum Auswirkungen auf die Reputation sowohl des Unternehmens als auch der Familie haben. Insbesondere in den Fällen charismatischer, bekannter (und womöglich auch streitbarer) Unternehmerpersönlichkeiten, die oft jahrzehntelang Unternehmens- und Familienoberhaupt in Personalunion sind, ist eine Trennung der Reputation des Unternehmens und der der Familie kaum mehr möglich bzw. ist Reputation (in Unternehmen und Familie) nur über einen sehr langen Zeitraum hinweg neu gestaltbar.

Andererseits kann auch beobachtet werden, dass eine Unternehmerfamilie sich Schritt für Schritt aus dem operativen Management (also der Leitung) des Familienunternehmens zurückzieht (es bleiben ihr dann noch Eigentum und/oder Kontrolle), die Familie sich dafür aber anderweitig unternehmerisch betätigt, etwa durch Beteiligungen an fremden Unternehmen. Dort tritt sie dann jedoch regelmäßig als Unternehmerfamilie auf und nicht als einzelner, anonymer Investor.

Umgekehrt wird auch das Handeln der Unternehmerfamilie stark von den Zielen und Werten des Familienunternehmens beeinflusst. Die Unternehmerfamilie ist erste und wichtigste operative Ressource, sie schafft finanzielle Flexibilität und ist das kollektive Gedächtnis für das Unternehmen, was im besten Fall zu Synergieeffekten und langfristigen Knowhow-Vorsprüngen führt. „Die Firma ist die Familie und die Familie ist die Firma“, heißt es oft. Persönliche Ambitionen, Hobbys, Urlaube etc. werden nicht selten dem Jahresplan und den Bedürfnissen des Unternehmens untergeordnet bzw. an diese angeglichen. Starre Grenzen zwischen Unternehmen und Familie gibt es nicht. Kinder werden schon frühzeitig mittels Schnuppertagen oder Ferienpraktika ans Unternehmen – und damit implizit auch an die Denkweisen, die Normen, Traditionen und Werte der Unternehmerfamilie – herangeführt. Sie sollen die Kultur der Unternehmerfamilie als „die Art und Weise, wie wir die Dinge hier angehen“ möglichst früh erleben und verinnerlichen.

Gleichzeitig genießen Unternehmerfamilien durch die enge Verknüpfung von Eigentum, Leitung und Kontrolle aber auch große Entscheidungsfreiheiten und Einflussmöglichkeiten im Unternehmen, weil „der Laden“ nun einmal der Familie gehört. Durch die langfristige, sich meist über mehrere Generationen erstreckende Perspektive und Vision für das Unternehmen entsteht in der Familie nicht nur ein starkes Loyalitätsgefühl, sondern auch ein gewisser Stolz auf die Tradition und das Handeln der eigenen Familie. Beides verpflichtet im Hinblick auf die unterschiedlichen Stakeholder, die mittelbar über das Unternehmen auch mit der Familie verbunden sind. Nicht nur das Familienunternehmen ist oft tief in einer Region verwurzelt, auch die Unternehmerfamilie ist es: Diesen Umstand kann sie positiv für sich nutzen, indem sie ihre Verbundenheit zur Region durch konkrete Handlungen zum Ausdruck bringt (Förderung lokaler Vereine und Initiativen, ehrenamtliche Tätigkeiten, Unterstützung von Mitarbeitern und ihrer Familien, kulturelles Engagement und Brauchtumpflege etc.).

¹¹ von Schlippe et al. (2018), S. 4.

¹² Vgl. Tagiuri & Davis (1996), S. 200 f.

¹³ Zur kritischen Betrachtung dieses Modells der drei Subsysteme siehe von Schlippe (2013), S. 143 ff.

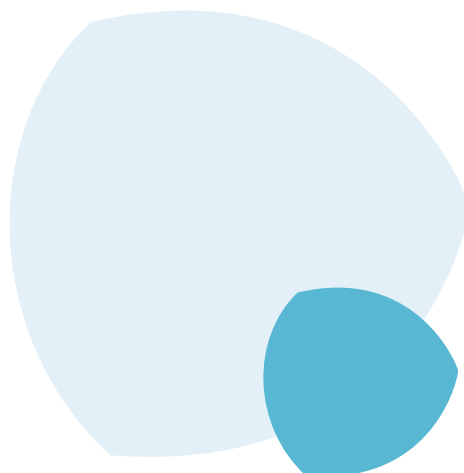
¹⁴ Vgl. Leitterstorf, Kammerlander & Wenig (2018), S. 5.

Aufgrund dieser engen Verflechtung von Unternehmen, Familie und Eigentum kann also auch in Bezug auf die Unternehmerfamilie die Antwort nur lauten: Ja, Unternehmerfamilien sind anders. Sie haben mit Spannungsverhältnissen, teilweise sogar

unüberwindbaren Widersprüchen umzugehen (siehe Abbildung 1). Und deshalb tun sie gut daran, sich – anders als andere Familien – *aktiv* um den Erwerb und die Pflege ihrer Reputation zu kümmern. Darauf wird im Folgenden nun näher eingegangen.

SEI FAMILIE! Sorge für Bindung und Zusammenhalt!		SEI UNTERNEHMERFAMILIE! Triff Entscheidungen für das Unternehmen!
Beachte und wertschätze jede einzelne Person ...	↔	... und wähle nur die jeweils kompetenteste/n Person/en für die Position bzw. Gremien aus!
Sorge dafür, dass jeder „sein Gesicht wahren“ kann ...	↔	... und fälle Entscheidungen, selbst wenn diese Einzelnen wehtun werden.
Binde die Familie an das Unternehmen ...	↔	... und halte sie möglichst weg, um das Unternehmen vor schädlichen Familiendynamiken zu schützen!
Sorge dafür, dass die Familienmitglieder sich frei und ungezwungen entwickeln können ...	↔	... und Sorge durch Kompetenzmaßnahmen dafür, dass sie professionell auf mögliche Aufgaben vorbereitet sind!
Hilf mit, dass die Familie sie selbst bleiben kann ...	↔	... und organisiere sie dafür! Führe also etwas Familienfremdes ein, damit sie Familie bleibt!
Erhalte die „Konsensfiktion“ und Sorge dafür, dass sich alle verstehen ...	↔	... und zerstöre den Konsens, wenn es für das Unternehmen wichtig ist.
Fälle Entscheidungen, die von der Familie als gerecht erlebt werden ...	↔	... und werde auch dem Unternehmen, den Eigentümern und Mitarbeitern gerecht.

Abbildung 1: Paradoxien in der Unternehmerfamilie
Quelle: von Schlippe, Groth & Rösen (2018), S. 96.



3 | REPUTATIONSAUFBAU UND -PFLEGE

3.1 | SPEZIFISCHE RISIKEN UND CHANCEN IN DER WECHSELWIRKUNG VON FAMILIE UND UNTERNEHMEN

Am Anfang des Reputationsmanagements steht die Einsicht, dass Unternehmerinnen und Unternehmer in der Öffentlichkeit stehen – ob sie wollen oder nicht. Ihre Beschäftigten und deren Familien, die Interaktion mit Kunden, Gewerkschaften, Politik und Banken, die Sichtbarkeit der Firmengebäude an ihren Standorten und der namenstragenden Produkte, all das schafft Visibilität.

Familiengeführte Unternehmen sind dabei zunächst einmal im Vorteil, denn Familienunternehmen wird oftmals eine höhere Vertrauenswürdigkeit zugeschrieben als vergleichbaren Nicht-Familienunternehmen.¹⁵ Umgekehrt nehmen aber die Familien selbst in kommunikativen Krisen auch schneller Schaden, weil an sie höhere moralische Ansprüche gestellt werden. Die Eigner- bzw. Investorenfamilie wird viel stärker in die Verantwortung genommen und steht mehr im Fokus als das angestellte Management einer Kapitalgesellschaft – und kann im Gegensatz zu diesem auch nicht für einen Neuanfang ausgetauscht werden, sondern muss einen beschädigten Ruf langsam und mühsam wieder geraderücken.

Oft ist Unternehmerfamilien gar nicht bewusst, dass sich Fehlverhalten und Kommunikationspannen – im beruflichen wie im privaten Kontext – nicht nur negativ auf die Reputation des Unternehmens, sondern auch negativ auf die Reputation *der Familie* auswirken können. Die Reputation der Familie kann durch Kontroversen und Skandale im Unternehmen Schaden nehmen, selbst wenn daran kein Familienmitglied beteiligt war oder dafür die Verantwortung trägt. Die Familie steht nun einmal mit ihrem Namen für das Verhalten des Unternehmens ein. So hat sich jede Familie einen bestimmten Ruf erworben – egal ob aktiv oder passiv.

Dazu kommt die Familie selbst als zusätzliche Quelle für Konflikte: Familienstreitigkeiten, Vertrauensverlust, enttäuschte Bindungen und Gefühle verratener Loyalität, Vetternwirtschaft statt Leistungsprinzip, konservative Ansätze in Bezug auf die Beschaffung von Finanz- und Humankapital, Veränderungsresistenz, informelle Kommunikationskanäle oder das Fehlen einer strategisch geplanten Nachfolge in der Familie können dramatisch auf das Unternehmen durchschlagen, das Unternehmen kann gar zum Opfer von Stammeskriegen werden.¹⁶ Aufgrund der Verquickung von Familie und Unternehmen sind Unternehmerfamilien per se besonderen Risiken und Herausforderungen ausgesetzt, denn die „Gleichzeitigkeit der Mitgliedschaft in der Familie und im Unternehmen setzt die Beteiligten einem Spannungsfeld aus, das von Widersprüchen gekennzeichnet ist und sie so verletzlich macht.“¹⁷

Reputationsschäden sind dabei keineswegs nur immaterieller Natur¹⁸, z. B. kann sich Fehlverhalten eines familienzugehörigen Managers auf eine Minderung des Markenwerts von Unternehmen oder Produkt übertragen. Reputationsmanagement ist also Risikomanagement. Gute Reputation lässt sich nutzen, entweder passiv als „Kredit“ in der Krise – oder aktiv als „Kapital“, das man mehrt und gewinnbringend einsetzt. Ein durch langjährig tadelloses Verhalten und transparente Kommunikation erworbener Reputationskredit verschafft Glaubwürdigkeit und kann so entscheidend dazu beitragen, Krisen oder Kontroversen abzumildern. Den Erklärungen von gut beleumundeten Personen oder Institutionen wird man eher Gehör und Glauben schenken bzw. ihnen zugutehalten, dass es sich um einen Einzelfall handelt, als solchen, die ein unbeschriebenes Blatt oder in der Vergangenheit bereits negativ aufgefallen sind. Noch besser als auf diesen „Kredit“ zu bauen, ist es aber, das aufgebaute Reputationskapital auf der Seite der Markenbildung, Kunden- und Mitarbeitergewinnung und Bindung von Stakeholdern nutzbringend einzusetzen.

¹⁵ Siehe zu den Reputationsvorteilen von Familienunternehmen ausführlich Leitterstorf, Kammerlander & Wenig (2018), S. 47, sowie PricewaterhouseCoopers (2023).

¹⁶ Vgl. Poutziouris, Steier & Smyrniotis (2004), S. 9.

¹⁷ Vgl. von Schlippe et al. (2018), S. 8.

¹⁸ Vgl. Leitterstorf, Kammerlander & Wenig (2018), S. 46.

3.2 | REPUTATIONSPFLEGE: MITTEL UND WEGE

Bei der systematischen Reputationspflege scheiden sich Unternehmerfamilien in zwei Gruppen, die auch bei nicht von einer Familie dominierten Unternehmen zu finden sind:

- die „Beratungsresistenteren“¹⁹, die sich auf der erworbenen Reputation ausruhen, (allenfalls) anlassbezogen und in erster Linie in Form von Marketing kommunizieren, und
- die „(potenziell) Intelligenteren“²⁰, die langfristig orientiert sind und ihre Reputation als strategisches Gut ansehen, das sie mit der gleichen Sorgfalt wie ihr Unternehmen und ihr Vermögen schützen und managen – und dabei wie beim Vermögensmanagement und Direktbeteiligungen auf den Sachverstand eigens dafür angeheuerter interner oder externer Experten setzen.

In welche Gruppe eine Familie fällt, hängt in vielen Fällen mit dem Reifegrad²¹ der Familienorganisation zusammen. Der Gründer, der das Familienunternehmen vom ersten Beschäftigten an aufgebaut hat, der mit den Menschen seit jeher spricht, wie ihm „der Schnabel gewachsen“ ist und dabei auch keine schlechten Erfahrungen gemacht hat, mag zu professioneller und strategischer Kommunikation keinen Zugang haben – er wird, wenn er ein gewisses Talent im menschlichen Umgang besitzt, für seine Direktheit und Authentizität vielleicht sogar von Journalisten und anderen Interessengruppen geschätzt. Diese „Unverkramptheit“ birgt aber Risiken, weil der methodische Werkzeugkasten fehlt, wenn doch einmal eine Krise zu meistern oder ein kommunikativer oder anderweitiger Fehltritt auszugleichen ist. Im schlechtesten Fall fehlt das Gespür, welches Verhalten oder welche Aussagen (heutzutage) einen Reputationsschaden auslösen können, oder gar die Einsicht, einen Schaden dieser Art als solchen anzuerkennen (mehr zu Krisenmanagement in Kap. 5.2).

Unternehmer sind gut beraten, den Kontakt zu ihren wichtigsten Interessengruppen regelmäßig zu suchen und nicht nur oder erst dann, wenn es ein Problem gibt. Das schafft Vertrauen. Auch müssen sie sich und ihr Handeln immer und immer wieder erklären: Vieles, was ihnen selbstverständlich erscheint, ist es für Außenstehende nicht. Besser, als ein Missverständnis auszuräumen, ist es, dieses gar nicht erst aufkommen zu lassen.

„Regelmäßig“ ist in diesem Zusammenhang ein dehnbarer Begriff. Die „richtige“ Frequenz hängt von vielen individuellen Faktoren ab, wie der Größe des Unternehmens, der Bekanntheit seiner Marke oder der Gründer-/Eigentümerfamilie, der Branche, dem Unternehmensumfeld, der wirtschaftlichen Situation und nicht zuletzt der eigenen Persönlichkeit. Wer ohnehin kontaktfreudig ist, wird eine häufigere und stärker nach außen gewandte Kommunikation als ganz natürlich empfinden und kann von dieser Aufmerksamkeit womöglich sogar wirtschaftlich profitieren. Für diesen Typus geht es oftmals eher darum, einen Sinn dafür zu entwickeln – oder sich von Vertrauten spiegeln zu lassen –, welche Frequenz und welche Menge an geteilten Informationen vielleicht auch zu viel des Guten sind, und ob alle Botschaften klar und verständlich sind. Denn wer viel und gerne spricht, erzählt zuweilen mehr, als der Reputation zuträglich ist. Insbesondere der Übergang ins Anekdotische kann zwar hochsympathisch sein und Brücken bauen, bietet Außenstehenden denn aber unter Umständen auch Einblicke in die Familiendynamik und -geschichte oder Unternehmensinterna, die nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind.

Wer in der medialen Oberliga spielt, sollte außerdem Abstrahleffekte berücksichtigen. Stellt eine Unternehmerfamilie etwa einer nationalen Tageszeitung ihre Family-Equity-Gesellschaft vor, um sich auf dem Investmentmarkt bekannter zu machen, ist es unabdingbar, auch Zahl und Größe der geplanten Beteiligungen grob zu beziffern: Das dient der Einordnung und schafft Relevanz. Leser dieser Zeitung

¹⁹ von Schlippe et al. (2018), S. 15.

²⁰ von Schlippe et al. (2018), S. 10.

²¹ Zur Definition des Reifegrads siehe Rösen, Orenstrat & Binz Astrachan (2022) sowie WIFU-Stiftung (o. J.).

gibt es aber auch im Heimatort und am Unternehmenssitz. Dort ist diese Zahl vielleicht der erste Hinweis auf die tatsächliche Höhe des Familienvermögens und sorgt womöglich für Neid. Dies zeigt: Nicht immer ist es möglich, das eine zu tun und das andere zu lassen.

So sind auch die „breiten Medien“ differenziert zu betrachten. Die Leserschaft einer überregional tonangebenden Publikation wie der Frankfurter Allgemeinen Zeitung nimmt sich mit einigen Hunderttausend Lesern, die zudem überwiegend über einen hohen Bildungsstand verfügen, sehr bescheiden aus gegen ein Fernsehprogramm zur Primetime, das Millionen Zuschauer quer durch alle gesellschaftlichen Schichten erreicht. Die gleiche Aussage kann in dem einen Medium das Wohlwollen des Publikums auslösen, im anderen eine politische oder gesellschaftliche Debatte befeuern. Nicht immer ist mehr Reichweite also gut und hilfreich. Sogenannte „Homestories“ beispielsweise tragen zwar wesentlich zur Bekanntheit der Unternehmerfamilie und ihrer Mitglieder bei, öffnen aber auch der Persönlichkeitsberichterstattung Tür und Tor. Hat man sich hier zu weit vorgewagt, ist es selbst unter Hinzuziehung von Anwälten oftmals sehr schwer, wieder den Rückzug anzutreten.

Wer solche Effekte fürchtet oder von Haus aus diskreter oder sicherheitsorientierter veranlagt ist, muss sich nicht um jeden Preis exponieren. Für Familien, die zurückgezogen leben und im Stillen ihre Gesellschafterrolle ausüben oder ihr Sekundärvermögen verwalten, gibt es wenige und seltene Anlässe oder Gründe, die Öffentlichkeit zu suchen. Ist die Familie aber noch im Familienunternehmen operativ tätig, ist dieses qua Name oder Historie eng mit Persönlichkeiten aus der Familie verbunden, betätigt sich die Familie als Investor oder ist anderweitig gesellschaftlich bekannt oder aktiv (z. B. auch als Mäzen oder Philanthrop), so sind wohltdosierte Auftritte im Sinne des Reputationsaufbaus oder der Reputationspflege hingegen ratsam. Gelegentliche Akzente können dafür aus-

reichen, insbesondere wenn andere geeignete Personen (Unternehmens-CEO, Pressesprecher, Stiftungs- oder Family-Office-Manager) die „unterjährige“ Kommunikation übernehmen können. Wichtig ist in diesem Fall, diese Aufgabe nicht blind zu delegieren, sondern dafür Sorge zu tragen, dass Familie und alle übrigen Sprecher mit einer Stimme sprechen, dass also Botschaften und Inhalte abgestimmt und kongruent sind.

4 | STRATEGISCHES REPUTATIONSMANAGEMENT

4.1 | TYPISCHE STARTPUNKTE FÜR SYSTEMATISCHES REPUTATIONSMANAGEMENT

Es gibt einige typische Ausgangspunkte, die es nahelegen, sich strategisch mit der Frage der Professionalisierung der kommunikativen Außen- und Darstellung und mindestens mit dem Schutz, wenn nicht der kontinuierlichen Pflege und Verbesserung der eigenen Reputation als Unternehmerfamilie zu befassen.

4.1.1 Erreichung kritischer Schwellen im Unternehmenserfolg

Überraschend vielen deutschen Mittelständlern gelingt es, trotz drei- und vierstelliger Beschäftigtenzahlen und beträchtlicher Umsätze selbst in der regionalen oder der Branchenfachpresse weitgehend unbemerkt zu bleiben. Das hat aus familienunternehmerischer Sicht zweifellos viele Vorteile. Es kann allerdings dann zum Problem werden, wenn das Unternehmen, der Unternehmer oder seine Familie verschuldet oder unverschuldet in eine Krisensituation geraten und zuvor die Gelegenheit zum Aufbau einer guten Reputation sowie guter Beziehungen zu Journalistinnen oder anderen Multiplikatoren versäumt haben. Ein guter Ruf ist schnell verspielt, also ist es besser, über einen Reputationskredit zu verfügen (siehe Kap. 3.1), als direkt in den kommunikativen „Dispo“ zu rutschen. Und selbst wenn Unternehmen und Familie in ihrer Reputation unbeschadet bleiben, werden sie möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt doch einen Grad an Sichtbarkeit erlangen, mit dem unweigerlich auch bestimmte Erwartungen der Öffentlichkeit einhergehen.

Solche Zeitpunkte können das Erreichen einer bestimmten Unternehmensgröße oder eines gewissen – auch nach außen hin sichtbaren – Wohlstands sein, die Expansion ins Ausland oder die Übernahme eines bedeutenden Wettbewerbers. Das kann auch ohne eigenes Zutun geschehen: Ein neugieriger Journalist recherchiert Unternehmens-

zahlen im Bundesanzeiger, Beschäftigte verbreiten Unternehmensinterna in der lokalen Community oder der unternehmerische Erfolg schlägt sich in die Aufnahme in Listen wie „Die größten Mittelständler“ oder „Die reichsten Deutschen“ nieder. Ein gerne unterschätzter Fall ist auch die Aufnahme externer Gesellschafter und Gesellschafterinnen: Ein Unternehmen mag seit Jahren von der Lokalpresse mit freundlicher Ignoranz behandelt worden sein, aber sobald bekannt wird, dass ein Finanzinvestor sich mehr- oder minderheitlich beteiligt, kommen plötzlich Fragen auf, ob es sich bei dem Investor um eine der berüchtigten „Heuschrecken“ handelt, warum die Familie „Kasse macht“ und was aus den Arbeitsplätzen am Standort oder dem Sponsoring der lokalen Vereine wird. In diesem Fall ist es von großem Wert, als Unternehmerin oder Unternehmer schon zuvor ein bekanntes Gesicht gewesen zu sein und die entsprechenden Kontakte aufgebaut und gepflegt zu haben, um den Sachverhalt einzuordnen, ihn glaubwürdig zu erklären und Gerüchte ebenso wie irrationale Sorgen im Keim zu ersticken.

4.1.2 Intergenerationelle Planung und Nachfolge

Es wird keiner Unternehmerin und keinem Unternehmer verborgen geblieben sein, dass der Generationswechsel ein konfliktträchtiges Unterfangen ist, das je nach Unternehmensgröße von zumindest einer begrenzten Öffentlichkeit wahrgenommen, verfolgt und kommentiert wird. Eine langfristige Planung und Kommunikation dieses Prozesses hilft, die Übergabe des Staffelstabs möglichst geschmeidig zu gestalten. So sollte die Nachfolge sukzessive medial aufgebaut werden, beginnend mit ersten Auftritten zur Vorstellung, gemeinsam mit der Vorgängergeneration. Nach und nach nimmt der oder die zukünftige Unternehmenslenker oder Unternehmenslenkerin dann mehr Raum in den Interviews ein, übernimmt einzelne Themenbereiche in Eigenregie, bis er oder sie schlussendlich – als das Gesicht des Unternehmens nach außen – zu einem ebenbürtigen Partner für die vorangegangene Generation und die relevanten Stakeholder geworden ist.

Die interne und externe Öffentlichkeit kann sich in dieser Zeit an das Familienmitglied der nächsten Generation gewöhnen, dessen Einstellung und Persönlichkeit kennenlernen und sie wird die Ablösung schließlich als natürliches und gut vorbereitetes Ereignis aufnehmen, das keine Fragen oder Unsicherheiten aufwirft. Einen ungewöhnlichen, aber sehr positiv aufgenommenen Weg ging Dina Reit, Co-Geschäftsführerin der SK Laser GmbH an der Seite ihres Vaters Christoph Kollmann. Die Endzwanzigerin baute sich eine in der Maschinenbaubranche bis dahin ungekannte Social-Media-Präsenz auf, positionierte sich dort als „Nachfolgerin“ und ließ ihre Follower sozusagen live am Prozess der Übergabe der Geschäftsführung teilhaben. Mit einer Reihe von Auszeichnungen, darunter der „Role Model Award“, wurde dieses Engagement gewürdigt. Auch Vanessa Weber, Geschäftsführerin der Werkzeug Weber GmbH & Co. KG, hat sich des Themas Töchter in der Nachfolge angenommen, seit sie mit 22 Jahren die Geschäftsführung des Familienunternehmens in der vierten Generation übernommen hat. Heute ist sie als „Stimme des Mittelstands“ angesehen und wurde für ihr Engagement als „Vorbildunternehmerin“ ausgezeichnet.

Auch mögliche Strategieanpassungen können so behutsam vorbereitet werden. Gleichzeitig kann die Nachfolgeneration nach und nach in ihre öffentliche Rolle hineinwachsen, Erfahrung in der Selbst-

darstellung und Repräsentation des Unternehmens und der Familie sammeln und sich Souveränität erarbeiten. Nicht zu vernachlässigen ist dabei der auf Nachfolger und Nachfolgerinnen ausgeübte oder von ihnen empfundene Druck, die Erwartungen zu erfüllen²², zu dem sie auch kommunikativ eine Haltung entwickeln müssen.

Kommunikationsstrategisch ist der Nachfolgeprozess ähnlich anspruchsvoll, wie er es emotional für die Beteiligten ist. Wer bislang nicht in den Medien stand, sehr zurückhaltend kommuniziert hat oder sich einfach unsicher fühlt, muss häufig erst ein Verständnis dafür entwickeln, wie exponiert die neue Rolle ist, wie Medien und ihre Mechanismen funktionieren. Das betrifft Nachfolger ebenso wie erfahrene Unternehmerpersönlichkeiten, die die Öffentlichkeit bisher gemieden haben. In solchen Fällen können externe Dienstleister helfen, das richtige Tempo, die richtigen Anlässe und die richtigen Botschaften zu finden, sie können regulierend auf beide Generationen einwirken und zwischen ihnen vermitteln und die Sprecher für den Umgang mit Medien und Öffentlichkeit trainieren. Bei den verschiedenen Stakeholdern während und auch schon vor dem Nachfolgeprozess gewonnenes Vertrauen und Glaubwürdigkeit können dazu beitragen, Unruhe oder Schäden zu begrenzen, wenn es im Lauf der Übergabe dann doch einmal inhaltlich oder kommunikativ nicht ganz rund läuft.

²² Vgl. Balaj et al. (2023), S. 19 ff.

FIKTIVES FALLBEISPIEL 1: NACHFOLGEKOMMUNIKATION

Ausgangslage

In der süddeutschen Unternehmerfamilie Tengler steht ein Generationenwechsel von der zweiten auf die dritte Generation an. Der Unternehmer Kurt (63) der zweiten Generation ist aktuell im Familienunternehmen noch operativ als Geschäftsführer tätig. Er möchte in absehbarer Zeit nicht nur sein Geschäfts-führungsmandat niederlegen und sich aus dem operativen Geschäft zurückziehen, sondern auch die „öffentliche Bühne“ künftig stärker – und eines Tages komplett – seinen beiden Töchtern Rosa (25) und Lina (31) überlassen. Der Senior ist seit über 40 Jahren im Geschäft, kennt die relevanten Personen und Parteien in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, sowohl lokal als auch regional und im politischen Berlin. Er hat eine gewichtige Stimme in der Wirtschaft, ist politisch liberal-konservativ.

Das Familienunternehmen „J. Tengler & Cie“ ist ein Mittelständler der Automobilzulieferindustrie. Die Geschäfte laufen zufriedenstellend, allerdings muss das Unternehmen einerseits nach innen die digitale Transformation erst noch abschließen und andererseits marktseitig den technologischen Wandel hin zur Elektromobilität meistern. Beides sind die großen strategischen Aufgaben der kommenden fünf Jahre.

Die ältere Tochter Lina möchte zwar die Familiendynastie und den „guten Ruf“ der Familie weitertragen, an einer operativen Rolle im Familienunternehmen hat sie jedoch kein Interesse. Sie will stattdessen ihren eigenen Interessen nachgehen, die sich zwischen Mode, Kunst und Design bewegen. Sie ist dafür bekannt, dass sie einen gewissen hedonistischen Lifestyle pflegt und sich aus politischen Debatten komplett heraushält. Anders die jüngere Tochter Rosa: Sie arbeitet seit ihrem Studienabschluss bereits als Personalreferentin im Unternehmen und wird in etwa zwei Jahren die Personalleitung übernehmen. In dieser Funktion

wird sie dann auch Mitglied der Geschäftsleitung. Bis dahin möchte sie noch ein Masterstudium für „Controlling & Finance“ absolvieren, um auch die kaufmännischen Zusammenhänge besser zu verstehen, was für den Vater eine Bedingung ist, damit die Tochter eines Tages vollumfänglich die Geschäftsführung übernehmen kann.

Mögliche Herausforderungen für die Reputation

Aus der eben geschilderten Ausgangslage können sich mit Blick auf die Reputation der Unternehmerfamilie mehrere Herausforderungen ergeben. Einerseits sind das Themen, die zwar unmittelbar mit dem Familienunternehmen, *mittelbar* aber auch mit der Unternehmerfamilie verbunden sind. Einige Beispiele:

- Welche Vorstellung hat der Senior von dem Begriff „in absehbarer Zeit“, was die Niederlegung der Geschäftsführung betrifft?
- Welche Vorstellung hat der Senior hinsichtlich der Qualifikation seiner jüngeren Tochter, das Unternehmen eines Tages zu übernehmen und damit auch der Familie vorzustehen?
- Ist die erweiterte Unternehmensführung in den Plan, dass Rosa einmal die Geschäftsführung übernehmen soll, eingeweiht und hat sie sich aktiv dazu bereit erklärt, Rosa zu unterstützen?
- Gibt es im Unternehmen eine Top-Führungskraft, die das Vertrauen der Familie genießt und die Rolle eines Mentors übernehmen könnte?
- Gibt es externe Berater, denen die Familie vertraut und die Rosa auf ihrem Weg an die Spitze des Unternehmens unterstützen könnten?
- Ist der Weg von Rosa zur zukünftigen Geschäftsführerin durch entsprechende Meilensteine, Vereinbarungen etc. vorgezeichnet? Gibt es einen Plan B?
- Was geschieht im Fall einer Erkrankung oder eines vorzeitigen Todes des Vaters?
- Welchen Plan hat das Unternehmen zur Bewältigung der digitalen Transformation? Kann es sich als „digitaler Mittelständler“ positionieren und diese Positionierung auch glaubhaft vermitteln?

Und zum anderen gibt es Fragen, die *direkt* und ausschließlich die Reputation der Unternehmerfamilie betreffen:

- Welche Vorstellung hat der Senior von dem Begriff „in absehbarer Zeit“, was öffentliche Auftritte betrifft?
- Wie läuft die Kommunikation zwischen Vater und Töchtern in der Öffentlichkeit ab?
- Wie äußert sich der Senior öffentlich zu den unterschiedlichen Lebensmodellen und Karrierevorstellungen seiner beiden Töchter? Inwieweit wurde also über die beruflichen Ambitionen der Töchter bereits nach außen kommuniziert bzw. sind die Pläne der Töchter deckungsgleich mit den Erwartungen von Belegschaft, Kunden und Öffentlichkeit?
- Welche Rolle will der Senior künftig innerhalb der Familie einnehmen?
- Gibt es „Leichen im Keller“, also unklare Sachverhalte, klärungsbedürftige Geschäfte, schwarze Konten, nicht aufgearbeitete Verfehlungen der Vergangenheit etc., die im Zuge der Generationennachfolge der nächsten Generation unver-schuldet auf die Füße fallen könnten?

Anregungen für die weitere Vorgehensweise in der Kommunikation

Für eine auch kommunikativ erfolgreiche Generationennachfolge und ein professionelles Reputationsmanagement der Unternehmerfamilie könnte die Familie Tengler – nötigenfalls mit Unterstützung professioneller Dienstleister – unter anderem die folgenden Maßnahmen ergreifen:

- Kick-off-Familienworkshop zur Bedeutung von Kommunikation für Unternehmerfamilien (ggf. in einem zweiten Teil mit Einbindung der Kommunikationsverantwortlichen für das Familienunternehmen), Diskussion und Akzeptanz möglicher unterschiedlicher Sichtweisen auf die Themen Familie, Vermögen, Verantwortung und Unternehmertum von Vater Kurt sowie den Töchtern Lina und Rosa

- Ableitung einer Kommunikationsstrategie sowie Klärung der unterschiedlichen Rollen innerhalb der Familie und Zuweisung von Sprecherrollen
- Sofern nicht schon vorhanden: Entwicklung und Erstellung einer Familienverfassung, in der unter anderem Werte und Kultur der Familie als Markenkern und Grundsätze zum Umgang mit Öffentlichkeit und Privatheit definiert sein können
- Durchführung von Medientrainings
- Entwicklung einer Zielreputation und Positionierungspyramide für die Unternehmerfamilie, das bedeutet, Eigenschaften und Aussagen zu definieren, mit denen die Familie in bestimmten Stakeholdergruppen assoziiert werden möchte
- Ableitung von konkreten Themen, mit denen sich die Familie künftig in der Öffentlichkeit positionieren möchte (Narrativ und Kernbotschaften, siehe Kap. 4.3)
- Einrichtung eines Medienmonitorings mit Sentiment-Analyse²³
- Konflikte zu den Reputationszielen des Familienunternehmens identifizieren und adressieren (mit Einbindung der Kommunikationsabteilung des Familienunternehmens)
- Regelmäßige, informelle Feedbackrunden in Familienworkshops und bei ausgewählten Stakeholdern
- Definition von Zielmedien (lokal und regional, ggf. auch national), Journalisten und anderen Multiplikatoren, Vereinbarung von Kennenlern- und Hintergrundgesprächen
- Teilen von Best-Practice-Erfahrungen im Umgang mit Medien und Journalisten, kritische Diskussion bei Abweichung von Selbstbild und Positionierung
- Einbindung der erweiterten Unternehmensführung in die Pläne

²³ In einer Sentiment-Analyse werden Wörter, Sätze und ganze Texte einer Berichterstattung analysiert, um zu erkennen, welche Meinungen oder Emotionen darin zum Ausdruck kommen.

4.1.3 Absehbare Wechsel oder konfliktträchtige Konstellationen in der Gesellschafterstruktur

Eigentümerkonstellationen können sich ändern oder Auseinandersetzungen um die Ausrichtung des Unternehmens entstehen. Im Sinne des Ansehens der Familie und des Unternehmens und auch, um Beschäftigte, Kunden und Lieferanten nicht zu irritieren, sollten Gesellschafterwechsel leise und sachorientiert ablaufen und ihre Begründungen nachvollziehbar und plausibel sein. Leider gelingt das nicht immer und auch hier gilt dann: Vertrauen und Glaubwürdigkeit, die in ruhigen Zeiten verdient wurden, helfen in der Krise, einen möglichen Reputationsschaden abzufedern. Ein Konflikt ist der denkbar schlechteste Anlass, um mit der Kommunikation erst zu beginnen.

Da Gesellschafter in aller Regel langfristig miteinander arbeiten und einander entsprechend gut kennen, sollten Konflikte nicht völlig überraschend auftreten. Der beste Weg ist daher, sie beizeiten auszuräumen. Falls das nicht gelingt, sollte die oberste Maxime aller Beteiligten sein, sich auf ein Stillhalteabkommen zu einigen. Konflikte öffentlich auszutragen und „schmutzige Wäsche zu waschen“ ist nie ein guter Rat, unabhängig von Rechtsform und Gesellschafterkonstellation. In Unternehmerfamilien und Familienunternehmen gilt das aufgrund der untrennbaren Verbindung von Personen, Namen und Geschäft in besonderer Weise. Zur Veranschaulichung sind im zweiten Anwendungsfall ab Seite 23 verschiedene Eskalationsszenarien durchgespielt.

4.1.4 Professionalisierung des Familienmanagements und Betätigung als Investor

Spätestens dann, wenn eine Unternehmerfamilie an den Punkt kommt, Gesellschafterverträge aufzusetzen oder Testamente zu schreiben, wenn sie sich eine Familienverfassung gibt oder ein Family Office gründet, sollte sie sich auch mit dem Thema Reputations- und Kommunikationsmanagement befassen. Denn dann ist ein Reifegrad erreicht, an dem

die Familie selbst zur professionellen Organisation wird oder geworden ist und sie sich nicht nur in finanzieller Hinsicht strukturiert und professionell aufstellen sollte.

Wer bislang schon die Öffentlichkeit gemieden hat, wird auch an dieser Stelle Krisenprävention und Reputationsschutz in den Vordergrund stellen. Anders ist der Fall gelagert, wenn die Familie das mit dem Familienunternehmen erwirtschaftete Sekundärvermögen in Direktbeteiligungen an Unternehmen investieren möchte. Denn damit verlässt sie die Privatheit der eigenen Vermögensverwaltung und begibt sich in eine neue öffentliche Rolle. Unter Umständen kann die Familie hierbei hinter ein Investmentvehikel mit angestellten Managern zurücktreten. Je nach Bekanntheit und Transparenz kann aber zumindest in der Anfangsphase das Interesse an den Familienmitgliedern selbst vorhanden sein. Durch entsprechende Steuerung der kommunikativen Maßnahmen können sie jedoch nach und nach in den Hintergrund treten und von ihrem Family Officer oder Investment-Manager abgelöst werden, der zum Gesicht für die Öffentlichkeit wird.

Eine Family-Equity-Gesellschaft kann allerdings auch von einem „Reputationserbe“ aus dem Familienunternehmen oder der Familiengeschichte profitieren. Dann ist es hilfreich, wenn die Familie ihre Sichtbarkeit behält. Aber es ist ein Neubeginn, bei dem in einem neuen Feld ein Profil und ein guter Ruf aufgebaut werden müssen. Gerade wenn eine Familie nicht mehr im eigenen Unternehmen operativ tätig ist und als Investorenfamilie tätig wird, muss sie sich neu finden und definieren, um dem Markt die Fragen „Wer bist du?“ und „Wofür stehst du?“ beantworten zu können. Dies ist ein iterativer Prozess, der sowohl in die Familienhistorie als auch in die Zukunft nachfolgender Generationen anschlussfähig sein muss, um narrative Brüche zu vermeiden.

Family-Equity-Investoren stehen miteinander in einem intensiven Wettbewerb um die besten Investmentziele (Assets) und auch mit einer großen Zahl hochprofessionell organisierter Private-Equity-Investoren. Dementsprechend müssen sie methodisch,

personell und kommunikativ konkurrenzfähig sein, wenn sie Erfolg haben wollen. Auch wenn Finanzinvestoren ihr negatives „Heuschrecken“-Image in den vergangenen rund 20 Jahren weitgehend überwunden haben und zu einem akzeptierten Teil der deutschen Mittelstandslandschaft und deren Finanzierungsinstrumente geworden sind, müssen Family-Equity-Investoren davon ausgehen, dass an sie tendenziell höhere Anforderungen hinsichtlich Moral und Unternehmensführung (Governance) gestellt werden. Die Reputation des „nachhaltigen Wirtschaftens“, die Familienunternehmen sich als Gruppe erworben haben, wird an dieser Stelle zur Verpflichtung auch für Einzelne.

4.2 | ABSENDERTYPEN UND DAS RICHTIGE MASS AN ÖFFENTLICHKEIT UND KOMMUNIKATION

Der Prozess des Reputationsmanagements beginnt damit, sich über dessen Ziele klar zu werden und eine Kommunikationsstrategie zu definieren, mit der diese erreicht werden sollen. Eine grundsätzliche Frage dabei ist, wie stark sich die Unternehmerfamilie dabei öffentlich exponieren will – in Abhängigkeit von der persönlichen Disposition und Befindlichkeit und den Erfordernissen des familiären Wirtschaftsbetriebs. An einem Ende der Skala stehen dabei Familien, die großen Wert auf Diskretion legen, sei es aus persönlicher Veranlagung heraus oder aus Sicherheitsbedenken. Am anderen Ende stehen Persönlichkeiten, die offensiv und positionierungsbewusst auftreten – was nicht bedeutet, Kontroversen zu suchen, sondern die Öffentlichkeit für seine unternehmerischen Belange zu begeistern, z. B. um höhere Bekanntheit für das Unternehmen oder dessen Produkte zu erlangen oder den öffentlichen Diskurs zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen.

Dazwischen existieren naturgemäß Abstufungen. Im deutschen Mittelstand sehr verbreitet sind dabei Unternehmer, die überwiegend oder gar ausschließlich anlassbezogen kommunizieren, sei es aus Bescheidenheit oder weil man es nicht als notwen-

dig erachtet. Von dieser „Strategie“ – die eigentlich gar keine ist – ist aus professioneller Sicht in den meisten Fällen abzuraten. Unregelmäßigkeit und mangelnde Stringenz in der Kommunikation führen dazu, dass man bei den Empfängern in Vergessenheit gerät und sich immer wieder neu vorstellen und erklären muss – mit der Folge, dass die Öffentlichkeit kein klares Bild vom Sender der Botschaft hat. Reputation lässt sich so nicht planvoll aufbauen und mediale Relevanz wird man so kaum erlangen.

Diese ist aber vonnöten, um im Falle eines Kommunikationsanlasses auch gehört zu werden. Ein gewisses Grundrauschen ist also hilfreich, um seiner Zielgruppe im Gedächtnis und mit der Presse im Gespräch zu bleiben. Niemand erwartet, dass jede Nachricht und jeder Kommunikationsanlass von bahnbrechendem Nachrichtenwert ist. Oftmals genügt ein Lebenszeichen, um sich in Erinnerung zu rufen. Banalität gilt es dabei freilich zu meiden, da der Sender sonst irgendwann dauerhaft durch den Relevanzfilter fällt. Es sollte also (bei Bedarf auch mit externer Kompetenz) eingeschätzt werden, welche Themen sich eignen, welcher Rhythmus der richtige ist und wie inhaltliche Kongruenz und Kontinuität erzeugt werden können.

Bescheidenheit als Motivation und im Auftreten ist im Übrigen keineswegs zu verurteilen. Sie steht Unternehmern meist gut zu Gesicht, insbesondere wenn sie vermögend sind. Sie wird von Journalisten wie von der breiten Öffentlichkeit positiv aufgenommen und vermittelt Sympathie und Bodenständigkeit. Protagonisten müssen auch nicht befürchten, immer die stärkste Meinung und die brillianteste Erkenntnis äußern zu müssen, um wahrgenommen zu werden. Substanz genügt und Zugänglichkeit hilft. Andererseits ist es auch ratsam, sein Licht nicht zu sehr unter den Scheffel zu stellen, um ernst genommen zu werden.

ABSENDERTYPUS	CHANCEN	RISIKEN
diskret	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit • hohe Handlungsfreiheit • durch geringe Bekanntheit im Krisenfall weniger durch Reputationsschäden bedroht 	<ul style="list-style-type: none"> • ohne öffentliche Wahrnehmung nur sehr eingeschränkter Reputationserwerb möglich • zu große Diskretion kann Spekulationen fördern • mangelnde Glaubwürdigkeit im Krisenfall
anlassbezogen	<ul style="list-style-type: none"> • höhere Handlungsfreiheit • Fokussierung • relativ geringe Erwartungshaltung von Medien und Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • unklares öffentliches Profil • Möglichkeiten zum Reputationserwerb eingeschränkt • evtl. geringere Kooperationsbereitschaft seitens der Presse (nicht zu „Verkündungen auf Knopfdruck“ bereit)
positionierungsbewusst	<ul style="list-style-type: none"> • Markenbildung und -bekanntheit • klares Profil • Vermittlung des Eindrucks von Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> • öffentliche Erwartung oder Handlungszwang, zu kommunizieren • Risiko, zu viel preiszugeben • Bekanntheit erhöht Interesse an der Person im Krisenfall

Tabelle 1: Verschiedene Absendertypen und die für sie geeignete Kommunikation

Quelle: Eigene Darstellung

4.3 | STRATEGISCHE PLANUNG DER KOMMUNIKATIONSZIELE UND -MASSNAHMEN

Ist man sich über den eigenen Absendertypus (also: diskret, anlassbezogen oder positionierungsbewusst) und sind die Kommunikationsziele klar geworden, steht als Nächstes die operative Umsetzung an. An erster Stelle steht dabei die Frage nach dem Absender: Steht die Familie, ihr Unternehmen, die Gesamtheit aus beidem oder aber eine separate Entität wie ein Family Office oder eine Family-Equity-Gesellschaft im Vordergrund? Anders gesagt: Wird mit einem bereits bekannten Familien- oder Markennamen gearbeitet oder muss zunächst eine neue Marke bzw. ein neuer Name entwickelt und eingeführt werden? Und wie ist die Abgrenzung zwischen diesen vorzunehmen, damit keine Verwirrung bei den Empfänger-

zielgruppen entsteht und es nicht zu Interessenkonflikten oder einer Instrumentalisierung von bereits bestehenden Entitäten kommt?

Klarheit zu gewinnen über die Themenfelder, die man besetzen möchte, ist der zweite – und vermutlich einfachere – Schritt. Im dritten Schritt sind dann die eigenen Kernbotschaften zu definieren, einprägsam zu formulieren und zu einem stimmigen Narrativ zu verbinden. Diese Aufgabe ist herausfordernd, denn das Narrativ und die Kernbotschaften definieren die kommunikative Position und fließen wie ein musikalisches Thema bei jedem Kommunikationsanlass und -mittel in unterschiedlichen Ausschnitten und Variationen immer wieder aufs Neue ein. Diese Redundanz ist gewollt und erforderlich. Erst in der stetigen Wiederholung wird sich bei den Empfängern einprägen, wofür der Sender steht und was seine Themen sind – es entstehen bleibende Eindrücke.

GEEIGNETE KOMMUNIKATIONSMITTEL	GEEIGNETE KOMMUNIKATIONSFREQUENZ
<ul style="list-style-type: none"> • Vertretung durch Sprecher/Management oder durch Institutionen (z. B. Stiftung, die den Familiennamen trägt) • weitgehende Beschränkung auf formalisierte Kommunikation (Jahresberichte und Pressemitteilungen) • Pflege von Journalistenkontakten in erster Linie in Form von Hintergrundgesprächen 	<ul style="list-style-type: none"> • unternehmensintern zu festen Anlässen (z. B. Jahresabschluss, Unternehmensfeiern, Mitarbeiterversammlungen) • öffentlich zu ausgewählten Anlässen (z. B. Feierlichkeiten wie Jubiläen, Einweihungen) • Kontakt zu den vier bis sechs wichtigsten Medien durch informelle Treffen einmal im Jahr
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter (Gleichgewicht aus Regelmäßigkeit und Distanz) • Pressemitteilungen • stark sachorientierte Kommunikation • Fokussierung auf wenige wesentliche Medien 	<ul style="list-style-type: none"> • viertel- bis halbjährlich „ritualisiert“ • zu größeren Anlässen (Personalien, Transaktionen etc.) • gelegentliche Einladungen von Pressevertretern oder Kontakt am Rande von Veranstaltungen • aktive Ansprache der Presse ein- bis zweimal im Jahr
<ul style="list-style-type: none"> • LinkedIn • regelmäßige Interviews oder Marktkommentare • Podcasts • Auftritte auf Konferenzen • Mitwirkung in öffentlichen Gremien, Verbänden etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • anlassbezogen • mit Qualitätsbewusstsein (nicht „tingeln“) • keine zu großen Unterbrechungen entstehen lassen, sondern im Zweifelsfall aktiv die Öffentlichkeit suchen

Ein gutes Instrument, um die Kontinuität der Kommunikation zu gewährleisten, ist die Erarbeitung eines Maßnahmenplans oder deren mehrerer, z. B. ein Fahrplan für die Vorbereitungs- und Startphase und anschließend jährliche Kommunikationspläne, in welchen Prioritäten, Themen und vorhersehbare Anlässe festgehalten sind. Eine grundsätzliche Empfehlung dazu lautet, sich von innen nach außen zu orientieren: Transparente Kommunikation mit den Beschäftigten reduziert Interventionen des Betriebsrats, ein guter Austausch mit diesem ruft nicht die Lokalpresse auf den Plan etc.

Familien sollten sich im Sinne einer Stakeholderanalyse bewusst machen, *für wen* ihr unternehmerisches und familiäres Handeln *relevant* ist, welche Folgen es haben oder wie es auf Außenstehende wirken könnte, und gezielt diejenigen Zielgruppen ansprechen, bei denen es Unverständnis oder Kon-

fliktpotenzial hervorrufen könnte. Dabei sollte aber auch immer klar sein: Jede nach innen gerichtete Kommunikation kann auch ihren Weg nach draußen finden, weshalb eine absolute Stringenz in der internen und externen Kommunikation unabdingbar ist. Vermeintliche Widersprüche zwischen interner und externer Kommunikation bergen dabei ein hohes Reputationsrisiko.

Ebenso ist es nicht ratsam, eine oder mehrere Zielgruppen zugunsten einer anderen zu übergehen, die den Handelnden in einer bestimmten Situation wichtiger erscheint. Es ist großartig, wenn man die überregionale oder sogar nationale Presse etwa dafür gewinnen kann, über einen großen unternehmerischen Schritt wie eine Akquisition oder eine Nachfolgelösung zu berichten. Aber die unmittelbar davon Betroffenen sollten eine solche Nachricht nicht aus den Medien erfahren, sondern bereits vorher.

5 | REPUTATIONSSCHUTZ

5.1 | RISIKOMANAGEMENT ALS KRISENPRÄVENTION

Reputationsrisiken und Konfliktpotenzial bei Unternehmerfamilien bestehen in vier Kontextfeldern²⁴, die sich wechselseitig beeinflussen können, d. h., Kontroversen in einem Bereich können auch Reputations- oder andere Schäden in einem anderen nach sich ziehen:

- Familie: z. B. Nachfolge- oder Gesellschafterkonflikte, Trennungen, Streit
- Unternehmen: z. B. Entlassungen, Restrukturierungen, Managementfehler, Uneinigkeit über die Strategie, Konkurrenz von Familienmitgliedern um Führungspositionen, Schließung oder Veräußerung von Betriebsteilen, Einstieg von Investoren
- Vermögen: z. B. Erbstreit, Auszahlung von Familienmitgliedern, (vermeintlich) verschwenderischer Lebensstil, Verschuldung, Abziehen von Kapital aus dem Unternehmen
- Öffentlichkeit: z. B. Fehlverhalten, unsensible oder verletzendende Äußerungen, politisch kontroverse Positionen, unsteter Lebenswandel

Diese Themen- und Konfliktfelder zeigen, dass Reputationsrisiken in Unternehmerfamilien ihren Ursprung häufig *im Inneren* der Familie oder des Unternehmens haben. Das hängt unter anderem mit der interpersonellen und emotionalen Dynamik in Familien zusammen, aber auch damit, dass von den vier genannten Feldern je nach Governance-Konstellation zwei bis drei dem inneren Einflussbereich der Familie zuzurechnen sind und der vierte zu einem guten Teil vom Verhalten der Familie in der Öffentlichkeit abhängt – selbst wenn es um vermeintlich private Dinge wie die persönliche Meinungsäußerung geht. Auch eine Privatmeinung kann sich auf das Unternehmen auswirken, beispielsweise wenn die Öffentlichkeit mit Boykottaufrufen reagiert – diese Erfahrung haben schon einige Konsumgüterhersteller gemacht. Zwar haben auch die Mitglieder von Unternehmerfamilien das Recht auf ihre eigene Meinung und deren Äußerung, doch dies kann nachteilige Folgen für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens haben.

Doch auch wenn der Grund für Reputationskrisen im Inneren der Familie oder des Unternehmens liegt, kann der *Auslöser* von außen kommen: So wurden Gießener Fachjournalistik-Studenten im Rahmen eines Videoprojekts zur Geschichte lokaler Unternehmen eher zufällig darauf aufmerksam, dass die Gründungsjahre vieler dieser Unternehmen in der Zeit des Nationalsozialismus liegen. Sie vertieften ihre Forschung und stellten fest, dass einige der Unternehmen auf Betriebe jüdischer Unternehmer zurückgehen, die damals zum Verkauf ihres Betriebes unter Wert gezwungen waren oder enteignet wurden. Dadurch sahen sich einige Unternehmer erstmals und unerwartet mit einem nicht aufgearbeiteten Kapitel ihrer Familien- und Unternehmensgeschichte konfrontiert.²⁵

Das Beispiel verdeutlicht Sinn und Nutzen von *Szenarioanalysen* und -vorbereitung zur Krisenprävention. Um die erworbene Reputation zu schützen, ist es höchst empfehlenswert, zu reflektieren – und sich einzugestehen –, wo potenzielle und oftmals auch nicht aufgearbeitete Konfliktfelder liegen und welches Krisenpotenzial sie bergen. Für diese Themen sind die Vorbereitung von Sprachregelungen und reaktive Statements für den Fall der Fälle unerlässlich. Noch besser ist es, die Sachverhalte komplett aufzuklären, noch ehe sie das Licht der Öffentlichkeit erblicken. Im obigen Beispiel hieße das, die Familien- und Unternehmensgeschichten auf dunkle Kapitel zu durchleuchten, diese intern zu dokumentieren und aufzuarbeiten.

Ob es die Familie selbst sein sollte, die letztendlich aktiv den Schritt in die Öffentlichkeit macht, sich – falls erforderlich – offenbart, entschuldigt und Kompensationsmaßnahmen anbietet oder ob sie sich nur passiv auf den Tag X vorbereitet, an dem solche Sachverhalte offengelegt werden, lässt sich nicht pauschal beantworten. Grundsätzlich gilt aber: Ab einem gewissen Reifegrad der Familienorganisation sollten derartige Analysen – nötigenfalls mit professioneller Unterstützung, um eine neutrale Sicht zu gewährleisten – zum Risikomanagement für die Reputation gehören, genauso wie die Währungsabsicherung beim Auslandsgeschäft oder die Identifikation von Störungs- oder

²⁴ Vgl. Schwertl (2015).

²⁵ Vgl. Pfeiffer (2023). Die Darstellung des Sachverhalts geht in Teilen auf einen Radiobericht von HR-Info zurück, der nicht online verfügbar ist.

Disruptionsrisiken im Businessmodell des Unternehmens.

5.2 | KRISENMANAGEMENT

Wenn es trotz entsprechender Präventionsmaßnahmen zur Krise kommt, ist das Management von Reputationsrisiken anspruchsvoll. Die Unternehmerfamilie erlebt einen Kontrollverlust und sieht sich öffentlichen Angriffen ausgesetzt, die womöglich auch innerfamiliäre Schuldzuweisungen und Konflikte nach sich ziehen. Je nach Art der Vorwürfe kann das eine sehr emotionale Situation sein und es sich schwierig gestalten, einen kühlen Kopf zu bewahren. Genau das ist in der Krisenkommunikation aber unbedingt notwendig. Folgende Handlungsempfehlungen können im Krisenfall hilfreich sein:

- Ist die Krise eingetreten, aber (noch) nicht öffentlich, steht an erster Stelle die Frage, ob, wann und von welcher Seite Informationslecks drohen. Besteht eine Chance, dass der Sachverhalt gar nicht an die Öffentlichkeit dringt – wobei Chance nicht mit Sicherheit gleichzusetzen ist? Kann man sich im Zweifel mit einer „Kein Kommentar“-Strategie oder einem knappen Statement etwas Zeit zur argumentativen Vorbereitung verschaffen oder bis die Situation zumindest teilweise entschärft ist? Das kann beispielsweise bei akutem Liquiditätsbedarf ratsam sein, wenn noch die Chance besteht, eine neue Finanzierung oder einen Investor zu finden. Ob sich Journalisten damit vorübergehend vertrösten lassen, hängt davon ab, wie gut die „Story“ aus ihrer Sicht ist. Als erster über einen Skandal oder eine (vermeintlich) drohende Pleite zu berichten, will sich kein Journalist entgehen lassen.
- Ist die potenzielle Gefahr eines Lecks so groß, dass es besser ist, selbst an die Öffentlichkeit zu gehen? Diese Strategie kann den Vorteil haben, das Narrativ zu einem gewissen Grad selbst zu kontrollieren und die Berichterstattung im eigenen Sinn noch positiv zu beeinflussen. Reagiert man erst, wenn sich die Presse und die Öffentlichkeit bereits ein Bild gemacht haben, ist es sehr schwierig, dieses noch zu verändern. Aktiv zu kommunizieren kann auch in der Weise erfolgen, dass man die Information selbst gezielt nach außen gibt, indem man sich einem ausgewählten (idealerweise bekannten, verlässlichen und wohlgesonnenen Journalisten) anvertraut, ihm die relevanten Informationen im Hintergrund gibt, sich aber offiziell und auch gegenüber anderen Medien nicht dazu äußert. Diese Vorgehensweise kann helfen, die Berichterstattung vergleichsweise klein zu halten. Gegenüber dem ausgewählten Medium kann man seine eigene Sicht der Dinge schildern, hält sich aber ansonsten weitestmöglich aus der Öffentlichkeit heraus. Anderen Medien bleibt, wenn sie keine anderen Quellen haben, nur die Möglichkeit abzuschreiben. Das ist weniger attraktiv und im besten Fall replizieren sie nicht die schädlichste Darstellung.
- Die Handelnden bzw. Betroffenen sollten sich an eine strikte One-Voice-Policy halten. Sie sollten Konflikte – insbesondere innerfamiliäre – niemals öffentlich austragen und Schuldzuweisungen tunlichst unterlassen. Auch wenn so etwas subjektive Erleichterung bringt, sorgt es für zusätzliche Aufmerksamkeit und macht die Beobachtung und Berichterstattung nur noch interessanter. Journalisten, insbesondere solche der Boulevardmedien, lädt ein solches Verhalten sogar geradezu ein. Der Fokus sollte also darauf liegen, die Öffentlichkeitswirksamkeit möglichst klein zu halten, das Narrativ zu kontrollieren und sich lieber um Stakeholdermanagement und Schadensbegrenzung zu kümmern. Je leiser und kontrollierter der Konflikt ausgetragen wird, desto schneller erholen sich die betroffenen Parteien und desto geringer ist der Reputationsschaden.
- Im Zuge dessen und vor dem Hintergrund der weiter oben beschriebenen Wechselwirkungen zwischen Familie und Unternehmen (siehe Kap. 2) ist ferner zu überlegen, wer in einer Krisensituation eigentlich spricht und somit das „Gesicht“ der Krise verkörpert. Das heißt: Wer geht nach vorn, wer schützt wen, wer stellt sich vor wen? Im Fall von sehr persönlichen Konflikten oder sehr schweren Anschuldigungen kann es vorteilhaft sein, einen Pressesprecher als direkten und ein-

zigen Ansprechpartner einzusetzen. Diese Person ist emotional unbeteiligt und kann als wirksamer Puffer zwischen Medienvertretern und Betroffenen fungieren. Betrifft eine Krise eher das Unternehmen und weniger die Familie, kann auch ein Unternehmensvertreter wie der CEO als Sprecher fungieren, um die Aufmerksamkeit auf die Organisation fokussiert zu halten und den Namen der Familie möglichst wenig zu beschädigen. Wobei auch hier abzuwägen ist, wann der CEO selbst spricht und wann man dies besser einem hauptamtlichen Unternehmenssprecher überlässt. Dennoch sind auch Konstellationen denkbar, in denen ein Familienmitglied öffentlich für das Unternehmen eintritt. Dies wäre etwa der Fall, wenn die Unternehmensleitung überraschend aus dem Amt scheidet und die Familie zeigen muss, dass sie die Situation im Griff hat und das Unternehmen – möglicherweise sogar durch persönliche operative Eingriffe – in geordneten Bahnen halten kann. Auch hier gilt jedoch: Je besser die Reputation der für diesen Zweck auserkorenen Familienmitglieder, desto glaubhafter wird auch die zugehörige Kommunikation sein.

5.3 | KRISENBEWÄLTIGUNG

Ist die akute Krise ausgestanden, beginnt die Schadensanalyse: Welche Beziehungen und Vertrauensverhältnisse wurden beschädigt? Welcher wirtschaftliche und immaterielle Schaden ist eingetreten und wie lässt er sich kompensieren? Die in der 10. Wittener These beschriebene Langlebigkeit von Familienunternehmen²⁶ erweist sich hierbei als Segen und Fluch gleichermaßen: Einerseits haben Familienunternehmen und auch Unternehmerfamilien den langen Atem, den es braucht, um verlorene Glaubwürdigkeit und Reputation wiederherzustellen – denn dieser Weg kann lang und mühsam sein. Mancher Fauxpas wirkt ein Leben lang nach und wird Teil der Familien- und Unternehmensgeschichte,

auch wenn seine direkte Auswirkung eines Tages überwunden ist. Immerhin können Unternehmerfamilien, gerade wenn sie schon mehrere Generationswechsel bewältigt haben, zeigen, dass sie bereits mit vorangegangenen Fehlern und Widrigkeiten fertig geworden sind.

Andererseits steht ihnen in vielen Fällen nicht der kurze Weg dazu offen, insbesondere, wenn die Krise im Zusammenhang mit dem Unternehmen stand und dieses inhabergeführt ist. In anderen Organisationsformen bietet sich hier die Option des Managementwechsels. Der saubere Schnitt ermöglicht einen weniger belastenden Neuanfang, als wenn die handelnden Personen zwangsläufig im Amt verbleiben und sich das Vertrauen schrittweise wieder erarbeiten müssen. Je mehr öffentliche Aufmerksamkeit der zugrundeliegende Vorfall erregt hat, umso mehr gilt es, Läuterung nicht nur zu geloben, sondern auch zu leben – und zwar genauso öffentlich, wie die vorangegangene Auseinandersetzung abgelaufen ist. Die damit einhergehende Transparenz kann mit Offenlegungen im persönlichen Bereich, der Corporate Governance oder operativen Bereichen des Unternehmens wie Personalmanagement, Lieferketten oder Finanzen einhergehen – die sich für die traditionell auf große Privatheit bedachten deutschen Mittelständler als ausgesprochen lästig und unerfreulich erweisen können.

Sollte ein Schaden an einer einzelnen Stakeholdergruppe wiedergutzumachen sein, besteht die Pflicht darin, dies ohne Vernachlässigung oder Ungleichbehandlung anderer Gruppen zu tun, und dies sollte auch kommunikativ dargelegt werden. Wie auch immer die gelebte und öffentlich demonstrierte Verhaltensänderung aussieht: Aufgrund der faktischen *Untrennbarkeit* von unternehmerischem Handeln und der Rolle als Mitglied der Unternehmerfamilie ist es sodann die Kür, diese Änderung nicht nur umzusetzen, sondern sie auch nach außen *in der Person* reflektiert zu zeigen. Dafür steht die Familie mit ihrem guten Namen ein.

²⁶ Vgl. von Schlippe et al. (2018), S. 16.

FIKTIVES FALLBEISPIEL 2: FAMILIEN-/GESELLSCHAFTERKRISE

Ausgangslage

Durch Geschick und Tatkraft haben die Dorns über die Jahrzehnte ein erfolgreiches Immobilienunternehmen und erhebliches Vermögen aufgebaut. Albrecht Dorn, der Sohn des Gründers, ist zum zweiten Mal verheiratet, zwischen den beiden Kindern aus der ersten und den beiden aus der zweiten Ehe bestehen rund 20 Jahre Altersunterschied. In der Vergangenheit gab es einige Reibereien um Albrechts Nachfolge, die beigelegt wurden, indem sich die Familie aus dem Operativen zurückzog und sich seitdem auf die Gesellschafterrolle und den Vermögenserhalt und -zuwachs für die kommende Generation konzentriert.

Albrecht Dorn ist der Familienzusammenhalt sehr wichtig, weshalb er schon vor vielen Jahren ein Family Office gegründet hat, in dem – separat von der Familienholding für die Dornbau GmbH – das Privatvermögen der Familie gepoolt ist und das von Beginn an von einem der Familie nahestehenden Vermögensverwalter geführt wird. Das Family Office ist öffentlich nicht bekannt und die Dorns nur infolge ihrer Tätigkeit für die Dornbau GmbH und die Auseinandersetzung um die Nachfolge, die seinerzeit einigen Widerhall in der Presse fand. Seitdem war es lange Jahre ruhig um die Familie. Nun sind die beiden jüngeren Geschwister zunehmend unzufrieden mit der Anlagestrategie des Vermögensverwalters und möchten diesen austauschen. Sie wünschen sich mehr Fokus auf Nachhaltigkeit und Start-ups, auch die Rendite könnte mit Blick auf die wachsende Familie für ihren Geschmack besser sein. Die älteren Familienvertreter möchten aber an der bewährten konservativen Strategie festhalten.

Die Gemengelage ist kompliziert, da es neben den Dorns noch einige Kleingesellschafter mit höchst unterschiedlichen Interessen gibt – neben dem Vermögensverwalter selbst auch weitere verdiente Mitarbeiter und einige Verwandte der Dorns. Albrecht versucht zu vermitteln, aber seine jüngsten Kinder drohen mittlerweile mit dem Bruch, wenn sie keine Entscheidung zu ihren Gunsten erwirken können. Ob ihre Auszahlung möglich wäre, ist fraglich: Viele Vermögensgegenstände sind aufgrund der

Marktlage gerade ungünstig bewertet und einige Direktbeteiligungen kämpfen noch mit den Folgen der Covid 19-Krise, so dass ein Rückzug ernste Auswirkungen auf den Fortbestand dieser Unternehmen haben könnte. Von den profitablen Investments hingegen will man sich natürlich auch nicht trennen.

Mögliche Herausforderungen für die Reputation

In der geschilderten Gemengelage wird es mit hoher Sicherheit keine Gewinner geben. Es sind mehrere Szenarien denkbar:

- In Szenario 1 steht das Ziel ganz oben, den Bruch innerhalb der Familie zu verhindern und einen Kompromiss zu finden, auf den sich die zahlreichen Gesellschafter verständigen können, z. B. durch Mediation oder den Austausch mit anderen Unternehmerfamilien, die vor vergleichbaren Herausforderungen standen. Hierfür gibt es geeignete Foren.
- Szenario 2 ist, dass es zum Bruch kommt, die Beteiligten aber darauf eingeschworen werden können, vollständiges Stillschweigen zu bewahren. Die kommunikative Vorbereitung auf diesen Fall ist dennoch aufwändiger, denn es bleibt ein Risiko, dass einzelne Familienmitglieder, verstimmt Kleingesellschafter oder involvierte Berater ausscheren und vertrauliche Informationen preisgeben.
- Im schlechtesten Fall (Szenario 3) kommt es nicht nur zur Trennung, sondern eine der Parteien sucht gezielt die Öffentlichkeit, um sich zu rechtfertigen oder gar den Kontrahenten die Schuld zu geben.
- Szenario 2 und 3 berücksichtigen dabei noch nicht den Schaden, der in der Folge entstehen kann, wenn es durch die Abfindung der jüngeren Geschwister zum Verkauf von Vermögensteilen unter Wert kommt oder Unternehmen, an denen Beteiligungen gehalten werden, in Schieflage geraten oder via Notverkauf veräußert werden müssen. Eine besonders brisante Situation könnte dabei entstehen, wenn das Family Office durch die Auszahlung der scheidenden Gesellschafter unter Umständen nicht die erforderliche Liquidität besitzt, um die Gesellschaften in einer herausfordernden Lage zu unterstützen.

Skizzen für Vorgehensweisen in der Kommunikation

Die kommunikativen Maßnahmen hängen vom Szenario ab – ist dieses nicht absehbar, weil die handelnden Personen nicht berechenbar sind, ist es empfehlenswert, sich parallel auf die wahrscheinlichsten Szenarien vorzubereiten, um schnell handlungsfähig zu sein, wenn eine Entscheidung gefallen ist.

- Szenario 1, ein Kompromiss wird gefunden: Selbst wenn der Ausstieg der Jüngeren verhindert werden kann, wird innerfamiliär möglicherweise verbrannte Erde zurückbleiben. Aus Reputationssicht wäre dieses dennoch der harmloseste Fall, denn eine innerfamiliäre Lösung würde bedeuten, dass nichts an die Öffentlichkeit dringt. Für ein in der Öffentlichkeit unbekanntes Family Office stehen die Chancen gut, dass dies funktioniert. Kommunikativ würde es ausreichen, die Beantwortung eventuell doch eingehender Fragen mit der Begründung abzulehnen, dass die Vermögensstrategie der Familie Privatsache ist und Gerüchte grundsätzlich nicht kommentiert werden.
- Szenario 2, es kommt zum Bruch, aber die Familie verständigt sich auf Stillschweigen: Vorzubereiten wären zumindest ein kurzes reaktives Statement, das in sachlichem Ton die Fakten wiedergibt, sowie ein umfangreicherer Fragenkatalog, der zu erwartende Fragen hartnäckiger Journalisten vorwegnimmt und Sprachregelungen für diese enthält – kurz, sachlich, ohne Schuldzuweisungen und Seitenhiebe. Selbstredend gelten diese Regelungen für alle Beteiligten.
Die Inhalte solcher Q&A-Kataloge sind nicht notwendigerweise zur Veröffentlichung vorgesehen, sondern dienen oftmals primär dazu, einzelne Journalisten durch plausible Hintergrunderläuterungen abzuholen. „Hintergrund“ bedeutet dabei, dass der Journalist die gewonnenen Informationen zwar verwenden wird, er wird sie aber nicht seiner Quelle als Zitat zuordnen, sondern beispielsweise schreiben „Wie aus dem Umfeld des Unternehmens zu hören ist ...“. Dabei kann investi-

gativer Druck herausgenommen, bei erkennbaren Missverständnissen oder Falschdarstellungen auf eine sachlich richtige Berichterstattung hingewirkt oder vertraute Multiplikatoren von einer weniger negativen Darstellung des Sachverhalts überzeugt werden. Doch auch dann ist ein Artikel mit einer Überschrift wie „Rosenkrieg im Hause Dorn“ nicht gänzlich auszuschließen. Konflikte und derart knackige Schlagzeilen sind nun einmal beliebter Stoff beim Publikum. Vielleicht lässt sich auch der alte Nachfolgekonflikt an dieser Stelle aufwärmen oder die Story trifft auf eine passende mediale „Großwetterlage“ als kleiner Aufreger fürs Sommerloch oder in Anknüpfung an eine andere Geschichte, wenn es z.B. vor Kurzem in einem anderen großen Familienunternehmen zu einem veritablen Bruch zwischen den Generationen kam.

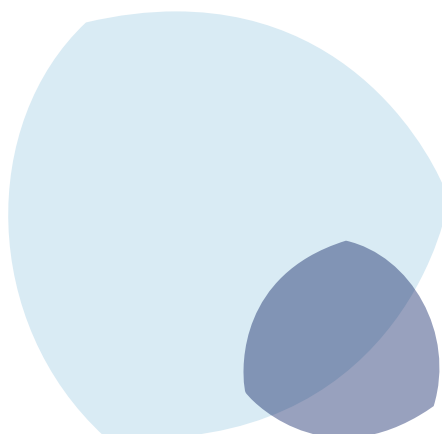
- Szenario 3, die Trennung wird von einer Konfliktpartei öffentlich gemacht: Für die angegriffene Partei geht es im Sinne des Reputations- und womöglich auch Vermögensschutzes darum, diesen Angriffen wirksam zu begegnen. „Wirksam“ bedeutet in aller Regel nicht einen Gegenangriff, denn durch die Eskalation vergrößert sich der Schaden wahrscheinlich noch. Die Wortführer der Angreifer mögen sich dabei im Fahrersitz fühlen, aber bei einer Eskalation droht den Kommunikationsverantwortlichen und -beratern aller Seiten der Kontrollverlust, wenn sich die Story verselbstständigt, von allen Seiten nachgelegt wird und Replik auf Replik folgt. Die Maßgabe ist stattdessen: sachlich bleiben, beschwichtigen, die eigene Position plausibel machen und um Verständnis werben, ohne den Konflikt weiter zu befeuern – kurz: sich selbst und die Geschichte so uninteressant wie möglich machen.
Aber es gilt, die Mittel und Methoden zu kennen, zu nutzen und zu wissen, wie man gegen öffentliche Angriffe vorgeht oder weitere Eskalationen unterbinden kann. Versierte Medienanwälte beispielsweise können vieles verhindern, ehe es an die Öffentlichkeit gelangt, und auch ihr Einsatz selbst findet meist außerhalb der öffentlichen Wahrnehmung statt. Auch etablierte Kontakte zu

den richtigen Journalisten und das Wissen, wie man diese einbezieht (oder Berater an seiner Seite zu wissen, die das beherrschen), ist in so einem Fall außerordentlich hilfreich. Elementar ist aber der korrekte und professionelle Umgang mit ihnen: argumentieren, überzeugen und für das eigene Anliegen zu werben ist legitim. Niemals versuchen sollte man jedoch, selbst oder durch Dritte Journalisten zu instrumentalisieren. Sonst ist die Gefahr groß, das Gegenteil zu erreichen.

- Eskalationsszenarien: Mit diesen wäre nicht nur die Reputation der Familie nachhaltig beschädigt, sondern schlimmstenfalls auch die des Family Office als verlässlichem Investor. Im Grunde muss hier für jedes Portfolio und jeden Vermögensgegenstand, das bzw. der verkauft oder liquidiert werden muss, eine situativ individuelle Kommunikationsstrategie entwickelt werden, die die jeweiligen Interessensgruppen adressiert. Das Dorn'sche Family Office kann sich dabei nur um Schadensbegrenzung bemühen, sprich: seine Zwangslage nachvollziehbar machen, um Verständnis werben und vor allem zeigen und erklären, dass es sein Bestmögliches getan hat, um die Situation abzuwenden und für die Vermögenswerte einen möglichst guten neuen Eigentümer zu finden – insbesondere, wenn es um

Unternehmen geht und Arbeitsplätze betroffen sind (Stichworte Fortführungsperspektive, Arbeitsplatzertret, Standortgarantien). Hier kommt dem Management des Family Office eine bedeutende Rolle zu.

Nicht übersehen darf man an dieser Stelle auch mögliche Abstrahleffekte auf die Dornbau GmbH. Diese dürften zwar faktisch vernachlässigbar gering sein, in der Kommunikation gilt es in jedem Fall deutlich zu machen, dass die Krise des Family Office „nur“ das Privatvermögen der Familie betrifft und damit nicht die Liquidität der Dornbau GmbH und dass auch kein Anteilsverkauf an dieser beabsichtigt ist. Gerade von Journalisten abseits der Wirtschaftsberichterstattung wie z. B. Generalisten aus der Lokalpresse, die über Neuigkeiten aller Art aus einer Region berichten, werden solche Zusammenhänge oft falsch verstanden. Eine solche Falschmeldung darf auf keinen Fall veröffentlicht werden, weil die dadurch entstehenden unbegründeten Befürchtungen auch durch eine anschließende Korrektur kaum wieder einzufangen sind. Auch warum die Familie nicht „einfach“ Vermögen aus der Dornbau GmbH entnimmt, um ihre privaten Beteiligungen zu unterstützen, muss man unter Umständen erklären.



6 | FAZIT UND CHECKLISTE

Der eingangs genannten einfachen, aber recht geläufigen Formel zufolge ist Reputation das Ergebnis aus Leistung plus Verhalten plus Kommunikation. Das heißt im Klartext: Reputation entsteht auch (erst) durch Kommunikation, aber ohne Leistung oder entsprechendes Verhalten der handelnden Personen kann auch professionelle PR keinen nachhaltig guten Ruf erzeugen. Das klingt zwar logisch, wird in der Praxis aber immer wieder vergessen oder einfach ignoriert. Nicht selten ist die Annahme die, mit Kommunikation allein Image und in Folge auch Reputation verbessern zu können. Verantwortungsbewusste Berater und Dienstleister werden die Probleme einer solchen Erwartungshaltung im Dialog mit der Unternehmerfamilie immer aufzeigen müssen und darauf hinweisen, dass Leistung und Verhalten ebenso auf die Reputation einzahlen müssen. Unternehmerisch erfolgreiche Familien werden aber kein Problem haben, diese Voraussetzungen zu erfüllen.

Es muss ja nicht gleich die handfeste Krise sein, die den Ausschlag gibt, sich als Unternehmerfamilie

mit dem Thema Reputationsmanagement zu beschäftigen – zumal dann meist keine Zeit für die wichtige Grundlagenarbeit bleibt. Vielmehr sollte sich die Familie vorzugsweise in Zeiten von Ruhe und Stabilität mit sich selbst beschäftigen ebenso wie mit der Frage, welches Bild sie eigentlich von sich selbst hat und welche Bilder in der Öffentlichkeit über sie vorherrschen. Sind diese deckungsgleich? Wunderbar. Sind diese nicht deckungsgleich oder gar nicht existent? Dann gibt es Handlungsbedarf. Da Sie sich die Zeit genommen haben, diesen Praxisleitfaden zur Hand zu nehmen, sind Sie bereits auf einem guten Weg.

CHECKLISTE

Die nebenstehenden Fragen zum Management der eigenen Reputation sollte sich jede Unternehmerfamilie *jährlich* stellen und die Antworten sorgfältig und ehrlich erarbeiten. Gerade die längerfristige Betrachtung kann wichtige Hinweise geben.

Welche Facetten hat das Image unserer Familie in der Öffentlichkeit und wie hat es sich im Vergleich zum vergangenen Jahr verändert?

Zunächst geht es darum, die Wahrnehmung der Familie (siehe Kap. 1.1) in der Öffentlichkeit zu eruieren und zu analysieren. Dies geschieht typischerweise durch eine Medienanalyse, kann aber auch durch Primärmarktforschung unterstützt werden. Ab dem zweiten Jahr ist dann ein Vergleich zum Vorjahr sinnvoll, der Entwicklungen darstellt und Veränderungen sichtbar macht. Idealerweise einigt man sich bereits im ersten Jahr auf eine Darstellungsform, die dann in den Folgejahren weitergeführt wird.

Welche PR- und Kommunikationsaktivitäten wurden in den vergangenen zwölf Monaten durchgeführt bzw. hat es gegeben, die möglicherweise einen Einfluss auf das Image gehabt haben?

Hier geht es darum, die eigenen PR- und Kommunikationsaktivitäten bzw. jene Aktivitäten, die aktiv darauf eingezahlt haben, im Hinblick auf die öffentliche Wahrnehmung der Unternehmerfamilie zu überprüfen. Welche Maßnahmen und Aktivitäten haben Kommunikationsanlässe geschaffen? Über welche wurde öffentlich berichtet und wie? Welche Berichterstattung hat unser Image positiv beeinflusst, welche möglicherweise negativ?

Inwieweit sind Image und Identität schon deckungsgleich?

Basis eines langfristig erfolgreichen Reputationsmanagements ist es, dass Image (Fremdbild) und Identität (Selbstbild) der Familie sich über die Fortdauer der Zeit immer weiter angleichen.

Welche Maßnahmen sind in den kommenden zwölf Monaten auf dem Weg zur weiteren Überlappung notwendig und möglich?

Hier wird der Maßnahmenplan für das kommende Jahr entworfen. Welche natürlichen Kommunikationsanlässe haben wir (Jubiläen, Personalien etc.)? Welche können wir schaffen, um ausgewählte Botschaften unserer Familie zu transportieren?

Was wären die schlimmsten reputationsschädigenden Events, die unserer Familie *morgen* passieren könnten, und was wären die Konsequenzen einer solchen Krise?

Diese Frage soll der Unternehmerfamilie vor Augen führen, dass die nächste Krise näher sein kann, als sie denkt, und dass sie möglicherweise präventiv Vorbereitungen treffen kann, um Strukturen für den Ernstfall zu schaffen und rasch handlungsfähig zu sein, um Schaden von der Familie abzuwenden.

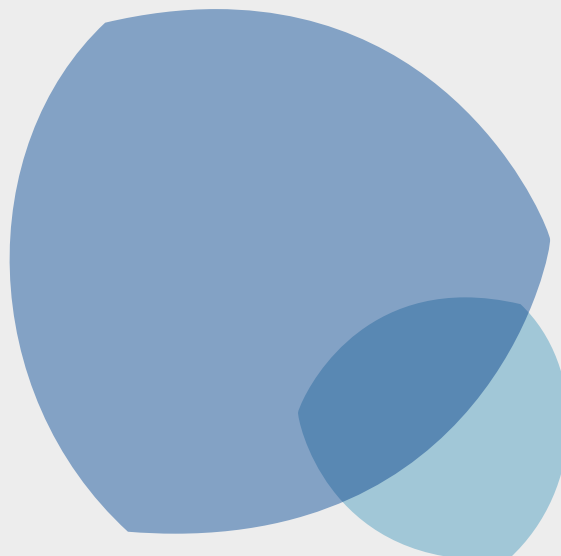
Wer sind die Vertrauten, Sparringspartner und Berater, auf deren Unterstützung wir im Ernstfall vertrauen können?

Haben Sie Ihr „Küchenkabinett“ bereits zusammen? Auf welche Menschen können Sie sich im Ernstfall verlassen? Mit wem pflegen Sie einen offenen und vertrauensvollen Austausch? Wer hat Ihnen in der Vergangenheit rasch und unbürokratisch geholfen, wem müssen Sie nicht jedes Mal wieder alles erklären? Sich *frühzeitig* ein solches Team zusammenzustellen hilft, im Ernstfall handlungsfähig zu bleiben.

7 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- 
- Ammer, J. (2017): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
 - Ammer, J. (2022): Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von Konflikten. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
 - Balaj, A.; Castellano, A. P.; Miletic, K.; Pellegrini, I.; Schneider, C. & Windhofer, M. (2023): Generation succession in entrepreneurial families. Seminar paper Entrepreneurial Business Labs II. MCI Management Center Innsbruck, Zentrum Familienunternehmen (Prof. Dr. Zehrer).
 - Brunner, G. (2023): Wer Gutes tut und darüber spricht, gewinnt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 3.8.2023, S. 19.
 - Das, A. & Chung, J. (2017): New Force on Wall Street: The 'Family Office'. The Wall Street Journal: <https://www.wsj.com/articles/the-new-force-on-wall-street-family-offices-1488991396>, abgerufen am 29.8.2023.
 - Einwiller, S. (2021): Schlüsselbegriffe der Public Relations: Image und Reputation. In: Szyszka, P.; Fröhlich, R. & Röttger, U. (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wiesbaden: Springer VS.
 - Forthmann, J. & Gross M. S. (2023): Reputation of Listed Companies Worldwide. An Analysis of 6 of the Most Important Stock Indices. Hamburg: IMWF-Institut.
 - Heeg, T. & Marx, U. (2023): Ehrmann und das große Schweigen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/ehrmann-und-das-grosse-schweigen-im-ukraine-krieg-russland-geschaefte-19015485.html>, abgerufen am 29.8.2023.
 - Kleve, H. (2022): Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien. Die Macht elementarer Systemregeln für Zusammenhalt und Kommunikation. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
 - Köllner, T. & Kleve, H. (2023): Doing Business Family. Wie Unternehmerfamilien Identität, Sinn und Zusammenhalt herstellen können. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
 - Leiterstorff, M. P.; Kammerlander, N. & Wenig, T. (2018): Risiko in Firma und Familie. Ein Leitfaden für Unternehmerfamilien. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen.
 - Lies, J. (2018): Was ist „Reputationsmanagement“? Gabler-Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/reputationsmanagement-52687/version-275805>, abgerufen am 29.8.2023.
 - Pfeiffer, E. (2023): Das große Schweigen. In: Gießener Anzeiger: <https://www.giessener-anzeiger.de/stadt-giessen/das-grosse-schweigen-92356647.html>, abgerufen am 29.8.2023.

- ➔ Poutziouris, P.; Steier, L. & Smyrnios, K. (2004): A commentary on family business entrepreneurial developments. In: International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Vol. 10. S. 7-11.
- ➔ PricewaterhouseCoopers (2023): Image von Familienunternehmen. Düsseldorf: <https://t.ly/Q7gG9>, abgerufen am 29.8.2023.
- ➔ Rösen, T. A., Orenstrat, R. & Binz Astrachan, C. (2022): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Aktuelle Trends und Entwicklungen. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Schlippe, A. v. (2013): Kein „Mensch-ärgere-dich-nicht“ Spiel: ein kritischer Blick auf das „Drei-Kreise-Modell“ zum Verständnis von Familienunternehmen. In: Schumacher, Th. (Hrsg.): Professionalisierung als Passion. Aktualität und Zukunftsperspektiven der systemischen Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer, S. 143-164.
- ➔ Schlippe, A. v.; Buberti, C.; Groth, T. & Plate, M. (2018): Die zehn Wittener Thesen. Familienunternehmen: Chancen und Risiken einer besonderen Unternehmensform. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rösen, T. A. (2018): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Göttingen: V&R.
- ➔ Schwertl, W. (2015): Beratung und Coaching von Familienunternehmen. In: Coaching-Magazin 1/2015. <https://www.coaching-magazin.de/hr/beratung-coaching-familienunternehmen>, abgerufen am 29.8.2023.
- ➔ Tagiuri, R. & Davis, J. A.: Bivalent attributes of the family firm (Working Paper Harvard Business School). Cambridge 1982; reprinted 1996, Family Business Review, Vol. 9, No.2, S.199-208.
- ➔ WIFU-Stiftung (o. J.): Familienstrategischer Reifegrad einer Unternehmerfamilie: <https://www.wifu.de/best-of-fu-wissen/familienstrategischer-reifegrad-einer-unternehmerfamilie/>, abgerufen am 29.8.2023.
- ➔ Wimmer, R.; Groth, T. & Simon, F. B. (2022): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Was ermöglicht Langlebigkeit? Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.



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 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

Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon +49 2302 926 513

AUTOREN



Dr. Tobias Anslinger
Senior Consultant



Jan P. Sefrin
Director



Kornelia Spodzieja
Managing Partner



Peter Steiner
Partner

CHARLES BARKER

Charles Barker berät Unternehmen und Unternehmerpersönlichkeiten in ihrer Eigenprofilierung und im Rahmen von Transaktionen, in Krisensituationen, Veränderungsprozessen sowie im Umfeld rechtlicher Auseinandersetzungen. Die Beratung fußt auf einer tiefgehenden Analyse der Kundenunternehmen, ihrer Angebote sowie ihrer Märkte und mündet in individuelle Kommunikationskonzepte und -maßnahmen. Die Implementierung der Strategien erfolgt im vertrauensvollen Dialog mit Finanz- und Wirtschaftsredaktionen, zu denen langjährige Beziehungen bestehen. Zu den Kunden von Charles Barker zählen seit mehr als 50 Jahren führende Adressen aus der Finanzdienstleistungsbranche, primär aus den Bereichen Private Equity, Unternehmerfamilien, Family Equity, M&A und Asset Management sowie der börsennotierten und nichtbörsennotierten Wirtschaft.

Charles Barker Corporate Communications GmbH
Gräfstraße 99 | 60487 Frankfurt am Main
E-Mail reputation@charlesbarker.de
Telefon +49 69 79 40 90 0

WWW.WIFU.DE

WIFU-PRAXISLEITFÄDEN



Neben unseren
Praxisleitfäden stehen in der
WIFU Online-Bibliothek

auch zahlreiche weitere
Publikationen des
WIFU zum kostenlosen
Download bereit.



QR-CODE
ZUR WIFU
ONLINE-
BIBLIOTHEK





Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 926 513

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

© 2023 · WIFU-Stiftung