



WIFU_kompakt_40: Eine Reputation aufbauen, pflegen und bewahren

Verschwiegenheit erschien den Gründern der bis heute groß gewordenen Familienunternehmen als eine Tugend. Man erklärte sich nicht. Eine Pressemitteilung gab es anlässlich der Eröffnung eines neuen Standortes und ein Foto in der Regionalzeitung zum runden Geburtstags des Chefs. Und im Übrigen verließ man sich auf seinen guten Ruf bei Geschäftspartnern, Mitarbeitern, Banken, Politikern und den örtlichen Vereinen. Den hatte man sich schließlich hart erarbeitet.

Genügt das nicht für ein Familienunternehmen?

Nicht mehr. Unternehmer, auch Familienunternehmer, stehen heute oftmals im Licht einer größeren Öffentlichkeit. Zwei Strömungen machen es unabdingbar, aktives *Reputationsmanagement* zu betreiben. Zum einen sind in Unternehmerfamilien der zweiten, dritten und weiterer Generationen die Gesellschafterkreise häufig so groß geworden, dass es dort viele Stimmen gibt, die sich über die Familie und das Unternehmen äußern könnten – nicht immer in zuträglicher Weise. Zum anderen sind Öffentlichkeit und Medien heute so leicht und schnell erregbar, dass eine unbedacht vorgebrachte Meinung oder eine als unfair empfundene Maßnahme den guten Ruf schwer beschädigen können.

Ist der gute Ruf nicht durch die Leistung des Unternehmens abgesichert?

Nur zum Teil. *Reputation ist die Summe aus Leistung, Verhalten und Kommunikation*. Was die Leistung angeht, bauen Unternehmerfamilien auf der Vorarbeit früherer Generationen auf. Immer wieder neu auf dem Prüfstand steht das Verhalten der Familienmitglieder. Und schließlich muss die Kommunikation durchdacht und professionell sein, gerade in Krisen des Unternehmens oder bei nachteiligem Verhalten einzelner Familienmitglieder.



Die drei Bausteine der Reputation

Das *Reputationsmanagement* ist also nicht dasselbe wie eine *Kommunikationsstrategie*: Ersteres kann verstanden werden als ein kontinuierlicher Prozess des Abgleichens von Selbstbild (Identität) und Fremdbild (Image) eines Unternehmens, einer Familie oder einer Person. Diesen Prozess unterstützt eine klug konzipierte Kommunikationsstrategie mit gezielten Maßnahmen. Eine Kommunikationsstrategie kann bspw. auch Teilstrategien für die familieninterne Nachfolge, die Berufung eines neuen Managements oder den Launch eines Family Office umfassen.

Solche Vorkehrungen des Selbstmanagements einer Unternehmerfamilie geben übrigens Hinweise über ihren *familienstrategischen Reifegrad*. Dieser Reifegrad wird u. a. bestimmt durch eine Familienstrategie und deren Umsetzung sowie die darauf aufbauende Family Governance.

Wer kann Regeln für Verhalten und Kommunikation vorgeben?

Eine professionelle Kommunikationsstrategie und auch Regeln für das Verhalten in der Öffentlichkeit (bspw. zum Umgang mit Geld) sollten in einem familienstrategischen Prozess gemeinsam erarbeitet werden. Im Wittener Modell der Familienstrategieentwicklung ist diesem wichtigen Prozess ein eigenes Themenfeld gewidmet. Es empfiehlt sich, hier auch die Stimmen der jungen Familienmitglieder zu hören, die im Umgang mit Medien oder in ihrem Konsumverhalten vermutlich andere Vorstellungen haben als ihre Eltern und Großeltern. Einmal gefundene Regeln sollten auf einem breiten Konsens ruhen, damit sie auch dauerhaft als verbindlich anerkannt und befolgt werden. Die (bspw. in einer Familienverfassung) festgehaltenen Vorgaben sollten außerdem regelmäßig daraufhin überprüft werden, ob sie noch angemessen und praktikabel sind.

Aber das Verhalten Einzelner hat man doch nie unter Kontrolle!

Man kann sich aber vorbereiten. Bspw. können *Szenarien* durchgespielt werden, wie die Unternehmerfamilie auf krisenhafte Situationen reagieren kann: Wer ist dann befugt, für die Familie zu sprechen? Welche Vertrauenspersonen, welche Stakeholder müssen einbezogen werden? Wie geht man mit Medienanfragen um? Welche Kommunikationsstrategie ist angemessen? Und ein übergeordnetes Verständnis sollte in einer Unternehmerfamilie immer vorhanden sein: Die sozialen Systeme Familie und Unternehmen sind so eng miteinander verflochten, dass Probleme des einen höchstwahrscheinlich auf das andere abstrahlen. Eine Entlassungswelle im Unternehmen wird am Standort unweigerlich mit der Familie in Zusammenhang gebracht werden und ein protziger Umgang mit ererbtem Vermögen kann die Kunden und Mitarbeiter des Unternehmens oder die Banken irritieren.

Was hat man von dem ganzen Aufwand eines Reputationsmanagements?

Eine gute Reputation ist ein ganz wesentlicher Faktor für den geschäftlichen Erfolg eines Familienunternehmens. Gestützt von einem untadeligen Ruf ist es leichter, Geschäftspartner von sich zu überzeugen, in Politik und Öffentlichkeit gehört zu werden und auch einmal eine Fehlentscheidung verziehen zu bekommen. Der gute Ruf von Familie und Unternehmen schafft also Werte und dämmt Risiken ein.

In der Reihe WIFU_kompakt: Missachtung der „Family Compliance“ /// Was Unternehmerfamilien zusammenhält /// Family Governance /// Praxis des Familienmanagements /// Das Drei-Kreis-Modell /// Krisen in Familienunternehmen /// Familienformen und Nachfolgemuster /// Gesellschafterkompetenz in vier Dimensionen /// Eignungsdiagnostik in der Familie? /// Sieben Paradoxien der Langlebigkeit /// Tabus in Unternehmerfamilien **In der Reihe Praxisleitfaden:** Reputationsmanagement für Unternehmerfamilien /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien /// Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen /// Doing Business Family /// Langlebige Familienunternehmen in Japan /// Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern /// Die acht Weisheiten langlebiger Familienunternehmen **WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Neumueller: Family Compliance /// Simons: Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien /// Ammer: Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Caspary: Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan /// Lehner: Co-Leading Sibling Teams **Leseempfehlungen:** Rösen, Kleve, v. Schlippe: Management der dynastischen Unternehmerfamilie /// Simon, Wimmer, Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen /// Rösen, Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek**

