

# DIE KRAFT DER IDENTITÄT

## KOMMUNIKATION FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN IST DOPPELT ANSPRUCHSVOLL – WEIL SIE ORGANISATIONEN WIE PERSÖNLICHKEITEN BEGREIFEN MUSS

VON JENS PETERSHAGEN UND CHRISTIN KAISER

### ABSTRACT

Kommunikation folgt bei Familienunternehmen eigenen Gesetzmäßigkeiten, denn sie muss unternehmerische Ziele und die Belange der Eigentümerfamilie zusammendenken. Aus der Identität eines Unternehmens erwächst die verlässliche Richtschnur für sein kommunikatives Handeln. Wer sie freilegt und systemisch erlebbar macht, kann Transformationen und Krisen erfolgreich bewältigen.

### I. Dynamik in Balance: Warum Familienunternehmen von einem systemischen Kommunikationsansatz profitieren

„Die große Verheizung“, „Panik“, „Ausverkauf“: Die Aufregung in Medien und Politik war groß, als das hessische Familienunternehmen Viessmann im Frühjahr überraschend den Verkauf seines Klimakerngeschäfts an den amerikanischen Konzern Carrier verkündete. Wäre Viessmann eine beliebige Private-Equity-Beteiligung, hätten wohl nur Fachkreise von der Transaktion Notiz genommen – doch das 1917 von Schlossermeister Johann Viessmann gegründete Unternehmen befindet sich seit vier Generationen in Familienhand und gilt als Prototyp des erfolgreichen deutschen Mittelständlers. In den über 100 Jahren seines Bestehens ist Viessmann vom einfachen Heizkesselbauer zu einem führenden Anbieter für innovative Heizungs- und Wärmetechnik mit globalem Produktions- und Vertriebsnetz aufgestiegen. Die Firma mit weltweit 14.500 Mitarbeitern ist für die Heimatregion eine wichtige Arbeitgeberin. Geleitet wird sie heute von Gründer-Urenkel Maximilian Viessmann, einem umtriebigen Mittdreißiger, der in den vergangenen Jahren mit viel Elan unter anderem die Digitalisierung und den internen Kulturwandel vorangetrieben hat.

Entsprechend hoch war die öffentliche Anteilnahme, als die Veräußerung just im sich anbahnenden Wärmepumpenboom

publik wurde. Der 12-Mrd.-EUR-Deal war die Topmeldung in den Hauptnachrichten. In den Folgewochen widmeten sich Wirtschaftsredaktionen, Boulevard- und Lokalmedien ausführlich dem Fall Viessmann und seinen Folgen; Köpfe aller Parteien bis hin zum Bundeswirtschaftsminister schalteten sich in die energie- und standortpolitischen Diskussionen ein.

Das Beispiel Viessmann wirft ein Schlaglicht auf die besonderen Umstände, unter denen Familienunternehmen kommunikativ agieren. Anders als bei DAX- oder Beteiligungsgesellschaften ist die spezielle Eigentümerstruktur ein Faktor, der in hohem Maße den Dialog der familiengeführten Organisation nach innen und außen bestimmt. In Unternehmen, die Aktionären bzw. Investoren gehören, dienen Kommunikationsanstrengungen letztlich vor allem finanzorientierten Zielen. Bei Firmen in Familieneigentum kommt eine weitere, entscheidende Dimension dazu, nämlich die der Familie. Die strategische Planung und operative Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen ist immer auch auf die Interessen der Eigentümerfamilie ausgerichtet – was nicht pauschal besagen soll, dieser seien Bekanntheit und Publicity wichtig; häufig ist das Gegenteil der Fall. Gemeint sind vielmehr tief verwurzelte Traditionen, gewachsene Werte und nicht zuletzt individuelle Ideale, Ambitionen oder Überzeugungen der Eigentümerpersönlichkeiten, die häufig neben nüchternen wirtschaftlichen Erwägungen die Geschicke der Firma bestimmen. So haben wir es in Beratungsprojekten nicht nur einmal erlebt, dass es der Eigentümerfamilie unbedingt wichtig war, der internen und externen Unternehmenskommunikation Werte wie Zusammengehörigkeit, Vertrauen und Verlässlichkeit voranzustellen – ohne dass dazu explizit die Familie selbst als Absender genannt werden wollte. Familienunternehmen sind insofern hochkomplexe, ja im besten Sinne „charaktervolle“ Gebilde, deren kommunikative Bedürfnisse und Usancen zum Teil deutlich von denen anderer Organisationen divergieren. Besonders klar tritt der Unterschied zutage, wenn man Unternehmen als ein System verschiedener Akteure begreift – oder in Anlehnung an den Familienpsychologen und ehemaligen Direktor des Wittener Instituts für Fami-

### INHALT

- I. Dynamik in Balance: Warum Familienunternehmen von einem systemischen Kommunikationsansatz profitieren
- II. Auf den Kern besinnen: Identitätsbasierte Markenführung als Reputationspotenzial
- III. Kommunikation in der Praxis: Drei Fallbeispiele erlebbar gewordener Identität in Familienunternehmen
  1. Case eins
  2. Case zwei
  3. Case drei
- IV. Fazit und Ausblick

lienunternehmen (WIFU), Prof. Dr. Arist von Schlippe, als eine von ihrer Umwelt abgegrenzte Formation, deren Mitglieder in vielfältigen Beziehungen miteinander verbunden sind.<sup>1</sup>

Dieser aus der Systemlehre entspringende Ansatz empfiehlt sich bei der Betrachtung und Begleitung von Familienfirmen vor allem deshalb, weil er deren typische Dynamiken integriert – und weil er weiter reicht als das aus der Kommunikationstheorie stammende Stakeholderkonzept. Letzteres bildet eher einen Status quo ab, indem es unter anderem die Haltungen, Interessen und Ziele der einzelnen Anspruchsgruppen zusammenträgt und beschreibt.<sup>2</sup> Das kann kommunikationstaktisch aufschlussreich sein, besagt aber noch wenig im Hinblick auf das bei Familienunternehmen so ausschlaggebende innere Geflecht aus Beziehungen, Befindlichkeiten und auch Emotionen. Es berücksichtigt auch kaum die Kräfte und Dynamiken, die sich aus der Tatsache ergeben, dass hier zwei Systeme – Familie und Unternehmen – miteinander interagieren.

In diese Lücke stößt der systemische Ansatz, dessen Ursprünge in der Familientherapie liegen. Das interdisziplinäre Erkenntnismodell nach Ludwig von Bertalanffy greift auf das Konstrukt System zurück, nicht nur um bestimmte Phänomene zu fassen, sondern auch um Vorhersagen über Verhaltensweisen der Beteiligten zu ermöglichen.<sup>3</sup> Der legendäre Soziologe Niklas Luhmann formulierte mit seinem Theoriegebäude eine ebenso simple wie spannende Frage, deren Beantwortung in der Übertragung auf das System Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist: Wie lässt sich Ordnung erklären in einem Organismus, der komplex und unüberschaubar erscheint?<sup>4</sup>

**Verstehen wir Ordnung als Chiffre für Stabilität, lassen sich Unternehmen und speziell Familienunternehmen als Systeme betrachten, die zum Eigenschutz nach Balance streben. In dieser Logik gilt ein System (Unternehmen) dann als stabil, wenn sich seine verschiedenen Bestandteile (Akteure) im Einklang befinden.** Die Familienorganisation im systemischen Sinne ist also im Grundsatz stets auf Ausgleich und Harmonie bedacht, um ihr Wirtschaften und ihre Zukunft abzusichern – denn Privates und Geschäftliches lassen sich im System Familienunternehmen kaum trennen. Ihr Status beschert ihnen zwar einerseits eine besonders hohe Glaubwürdigkeit, birgt aber zugleich besondere Reputationsrisiken: Öffentlich gewordene Verfehlungen einzelner Familienmitglieder können das Firmenimage beschädigen – und vice versa bringen unternehmerische Fehlentscheidungen oder Krisen womöglich die gesamte Eigentümerfamilie in Misskredit. „Wer im Ansehen fällt, stürzt tiefer als ein Konzern“, sagt Prof. Dr. Arist von Schlippe und bringt damit auf den Punkt, wie fragil Familienunternehmen aufgrund ihrer spezifischen Konstellation sind.<sup>5</sup>

Populär geworden ist im Zusammenhang mit der systemischen Denkschule der Begriff der „Familiness“: Er bringt den bereits angedeuteten Umstand, dass bei Familienunternehmen die beiden Teilsysteme „Unternehmen“ und „Familie“ aufs Engste miteinander verzahnt sind, auf eine griffige Formel.<sup>6</sup> **Familien-**

**unternehmen stellen demnach eine sehr besondere und in der Wirtschaftslandschaft einzigartige Form sozialer Systeme dar, in denen unternehmerische Erfordernisse und persönliche Belange der Eigentümer bzw. Gesellschafter beständig austariert werden müssen.**<sup>7</sup>

Von nicht zu unterschätzender Bedeutung wird dabei der jeweilige Zuschnitt des Systems Familie sein. Ist das Unternehmen bereits seit mehreren Generationen in Familienbesitz (vgl. *Case eins*)? Oder ist es noch vergleichsweise jung und in Gründerhand (vgl. *Case zwei*)? Werden die Geschäfte von Mitgliedern der Eigentümerfamilie geführt oder durch ein externes Management (vgl. *Case drei*)? All das sind Faktoren, die Ausprägung und Wirkkraft der Familiness bestimmen.

So stehen insbesondere Unternehmen mit lang zurückreichender Familientradition in der Pflicht, ihre Erfolgsgeschichte fortzusetzen. Wird ihr Kerngeschäft durch veränderte Rahmenbedingungen ernsthaft bedroht, erhöht sich dieser ohnehin große Druck nochmals. Der gleichzeitige Vorteil: Bereits seit einem oder mehreren Jahrhunderten bestehende Familienunternehmen können in der Regel auf ein tief verwurzelt, identitätsstiftendes Wertegerüst zurückgreifen.

Anders verhält es sich bei solchen mit noch junger Historie. Ein erst vor wenigen Jahrzehnten entstandenes Familienunternehmen muss sich weitaus mehr anstrengen, um seine Identität zu verankern. Hinzu kommt der sensible Moment, wenn das Unternehmen vor seinem ersten Generationswechsel steht und die vom Gründer vertretenen Haltungen und Prinzipien an die nächste Generation weitergetragen werden müssen.

Wieder andere Herausforderungen tun sich auf, wenn das Unternehmen nicht von Mitgliedern der Eigentümerfamilie, sondern einer externen Person oder einem Managementteam geführt wird. Dem System Unternehmen zugehörig, muss der eingesetzte CEO zugleich als Moderator und nicht selten auch als Mediator zwischen der Organisation und dem System Familie agieren. Möglicherweise konkurrierende Interessen müssen abgewogen und in Einklang gebracht werden. Aus diesen unterschiedlichen Gemengelagen können sich vielfältige kommunikative Herausforderungen ergeben, wie wir auch in den in Kapitel III. vorgestellten drei Fallbeispielen sehen werden.

## II. Auf den Kern besinnen: Identitätsbasierte Markenführung als Reputationspotenzial

**Wir halten fest: Familienunternehmen sind dynamische Systeme, die ihrem Wesen nach darauf ausgerichtet sind, innere Stabilität herzustellen. Sie bewegen sich in einem Spannungsfeld, in dem unternehmerische und verschiedenste persönliche Interessen aufeinandertreffen und zum Wohle des Gesamtsystems stets aufs Neue in Übereinstimmung gebracht werden müssen. Dieser äußerst anspruchsvollen Gemengelage muss folglich auch ihre Kommunikation gerecht werden.**

Doch wie kann das gelingen?

In unserem Beratungsalltag machen wir immer wieder die Erfahrung, dass die Klärung der Identität des Unternehmens

1 Vgl. v. Schlippe/Schweitzer (2016), S. 39.

2 Vgl. Zerfaß (2014), S. 25.

3 Vgl. Diesner (2015).

4 Vgl. Luhmann (1984).

5 V. Schlippe [o. J.], o. S., zitiert nach Schlote/Deutsche Bank (2012), S. 12.

6 Vgl. Frank [o. J.], o. S.

7 Vgl. v. Schlippe/Groth (2007).



der Dreh- und Angelpunkt für die Gestaltung vertrauensvoller Beziehungen zwischen den Akteuren und damit für eine authentische Kommunikation nach innen und außen ist. Die sogenannte Corporate Identity (CI) entsteht im systemischen Verständnis aus der Überlappung der beiden Sphären Familie und Unternehmen und ist daher immer individuell. Gemeinhin beschreibt der Begriff CI die Gesamtheit all jener Aspekte, die in Außen- und Innenwahrnehmung den Charakter eines Unternehmens prägen. In der Wissenschaft wird auch von Corporate Personality gesprochen, also von der „Persönlichkeit“ eines Unternehmens, die sich in einem bestimmten Verhalten (Corporate Behaviour), der Kommunikation (Corporate Communication) und einem passenden visuellen Auftritt manifestiert (Corporate Design), um ein zuvor definiertes und auf die Unternehmensstrategie einzahlendes Zielbild (Corporate Image) zu erreichen.<sup>8</sup>

Die Identität wiederum ist eng mit dem Begriff Marke assoziiert, weil sie diese ganz wesentlich prägt. Wer ein Unternehmen als Corporate Brand begreift, will es gegenüber seinen Zielgruppen profilieren, um einen Wertbeitrag zu erzielen.<sup>9</sup> Marke in einem ganzheitlichen Verständnis hebt dabei wohlgerne nicht nur auf die Resonanz bei Kunden und das reine Produktmarketing ab. **Vielmehr soll mit einer Unternehmensmarke in den Köpfen sämtlicher Anspruchsgruppen ein bestimmtes, einheitliches Firmenimage verankert werden. Dieser 360-Grad-Ansatz ist wichtig, weil er sicherstellt,**

**dass bei der Beschreibung der Unternehmens- und Markenidentität statt des nachfrage- und marktgetriebenen Blicks auf das Außen vor allem die Inside-out-Perspektive angemessen berücksichtigt wird.**<sup>10</sup> Wer sind wir? Wo kommen wir her? Wie „ticken“ wir? Was hat uns zu der Unternehmung gemacht, die wir heute sind? Es sind Fragen wie diese, deren Beantwortung zum eigentlichen Kern, zur unverwechselbaren Identität eines Unternehmens führen und die nur aus dem Inneren der Organisation heraus wahrhaftig zu klären sind. Das gilt in besonderer Weise für Familienunternehmen, deren Charakter, Mission und Daseinsberechtigung durch Einflüsse der Eigentümerpersönlichkeiten, die meist über mehrere Generationen weitergetragene Geschäftsidee und eine oft weit zurückreichende Kulturhistorie geformt wurden.

Eine identitätsbasierte Markenführung, wie sie der Wirtschafts- und Markenwissenschaftler Prof. Dr. Christoph Burmann vorbildlich beschrieben hat, setzt bewusst bei diesen Ressourcen an. Die Markenidentität, gespeist aus dem Selbstbild interner Zielgruppen, kann dabei anhand von sechs Komponenten mehrdimensional erfasst werden. Die Übertragung humaner Identitätsmerkmale auf die Markenidentität, wie Prof. Dr. Burmann sie in seinem Modell praktiziert, erscheint gerade mit Blick auf das System Familienunternehmen sinnvoll, spielt hier doch der „menschliche Faktor“ eine gewichtige Rolle. Eine identitätszentrierte Markenführung ist mehr als nur ein theoretisches Gedankenspiel. Sie hat vielmehr konkreten Nutzwert in der Praxis, weil sie die Reputation stärkt und schützt.

<sup>8</sup> Vgl. Klaus et al. (2002), S. 18.  
<sup>9</sup> Vgl. Muth/Immetsberger (2007).

<sup>10</sup> Vgl. Burmann et al. (2015), S. 29–30.

**Das Modell der Markenidentität nach Burmann zeigt die Wechselwirkung zwischen der Identität und dem Image einer Marke**

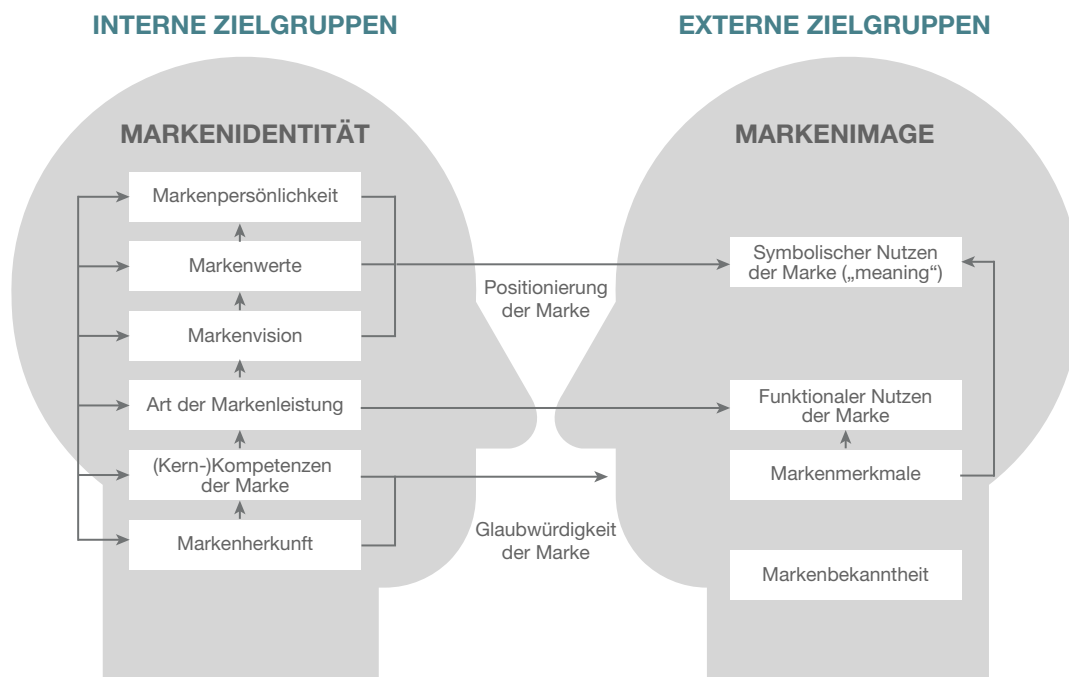


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann

Identität wird zum Anker, auf den ein Unternehmen sich auch in stürmischen Zeiten der Transformation oder einer akuten Krise explizit beziehen und verlassen kann. **Ein Familienunternehmen aus seinem Kern heraus zu denken und erfahrbar zu machen führt in der Wahrnehmung seiner Stakeholder zu einem hohen Grad erlebter Authentizität.** Sein und Schein stimmen maximal überein, was das Unternehmen besonders glaubwürdig macht. Aus dieser Glaubwürdigkeit wiederum erwachsen Vertrauen und Loyalität als ein wichtiges immaterielles Kapital der Firma.<sup>11</sup>

Den Kern eines Familienunternehmens zu erkennen, freizulegen und ihn wirken zu lassen kann also zu einer bedeutenden Kraftquelle für das Unternehmen werden. Kommunikation trägt dazu bei, diese Energie erlebbar und für das Unternehmen und die Familie nutzbar zu machen. Einen Identitätsprozess zu planen und zu strukturieren ist eine durchaus herausfordernde Aufgabe für die begleitende Beratung. Unserer Erfahrung nach ist der systemische Ansatz dabei der vielversprechendste, denn er hilft besonders gut dabei, in die Tiefe der Organisation vorzudringen und ihre Wesensmerkmale, ihr Wertegerüst und auch ihre Codes und Verletzlichkeiten zu begreifen. **Kommunikationsarbeit mit Familienunternehmen besteht dabei zuallererst im Fragen, Zuhören und Verstehen.** Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, die Identität nicht nur aus der Gegenwart („Wer bin ich?“), sondern auch aus der Zukunft („Wer will ich sein?“) zu denken – denn so schälen sich gewachsene Stärken und verborgene Entwicklungspotenziale gleichermaßen heraus.

Am Anfang eines Identitätsprozesses empfiehlt sich ein Workshop. Als hilfreich erweisen sich dabei insbesondere assoziative Module, beispielsweise zur Werteverdichtung. Gleiches gilt für gezielte Übungen zum Perspektivwechsel in zeitlicher Hinsicht (früher – heute – morgen), aber auch im Hinblick auf die verschiedenen im System beteiligten Akteure (Familie, Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden, Vertriebs- und Geschäftspartner, politische Akteure etc.). Auch Analogien zu verwandten Systemen setzen häufig ein für die Beteiligten überraschendes Maß an Klarheit frei.

**Das Bemerkenswerte an identitätsbasierter Kommunikationsarbeit mit Familienunternehmen: Sie ist unserem Erleben nach ein beiderseitiger Reifungsprozess, in dem Zeit und Vertrauen die vielleicht wichtigsten Zutaten sind.** So kann es durchaus vorkommen, dass eine längere Zeitspanne vergeht, bevor sich aus einer ersten Begegnung ein Austausch und schließlich eine sehr persönliche Arbeitsbeziehung entwickeln. Umso tiefer und verlässlicher sind oft solche Partnerschaften. Es fasziniert uns immer wieder, wie sehr sich auch in dieser Hinsicht die Kultur vieler Familienunternehmen von dem durch Kurz- und Mittelfristdenken geprägten Habitus anderer Unternehmen unterscheidet, wie die allmählich reifende Nähe und Offenheit nicht nur das gemeinsame inhaltliche Arbeiten beflügelt, sondern zugleich Ergebnisse hervorbringt, die auch für die Kommunikation langfristig tragen.

Aus diesem stark systemisch geprägten Miteinander wiederum erwächst eine große Verantwortung für den Berater. **Genau**

**genommen geht es in Kommunikationsprojekten bei Familienunternehmen nie „nur“ um Kommunikation, sondern es geht um Größeres – darum, die Idee und Vision der Gründerpersönlichkeit oder das Lebenswerk mehrerer Generationen in seinen ganzen Facetten zu begreifen, zu bewahren und fortzuschreiben. Sich diesen Auftrag jederzeit zu vergegenwärtigen ist die Voraussetzung nachhaltiger, gelingender Kommunikationsberatung für Familienunternehmen.**

### III. Kommunikation in der Praxis: Drei Fallbeispiele erlebbar gewordener Identität in Familienunternehmen

Unsere bisherigen Ausführungen haben die Theorieansätze beleuchtet, auf denen eine identitätsbasierte Kommunikation fußt. Aber wie wird diese Kommunikation in der tatsächlichen Praxis manifest? Was kann sie konkret für ein Unternehmen und seine Eigentümer bewirken? Drei bewusst sehr unterschiedlich gelagerte Fallbeispiele sollen kommunikative Herausforderungen und Lösungswege plastisch machen. **Es freut uns und wir danken ausdrücklich dafür, dass die nachfolgend erwähnten Familienunternehmen zum Zweck des kollegialen Erfahrungsaustauschs in gemeinsame Projekte Einblicke gewähren.**

#### 1. Case eins: Die Kunst des Weglassens – Markenrelaunch bei einem mittelständischen Druckhaus mit 200-jähriger Geschichte

Das im Jahre 1816 gegründete Druckhaus Kaufmann mit Sitz in Lahr am Rande des Schwarzwaldes ist heute ein industrielles Druckunternehmen in mittlerweile sechster Generation. Als bei dem Familienunternehmen das 200-jährige Jubiläum bevorstand, rollte im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung gerade eine große Konsolidierungswelle durch die Branche. Das Druckhaus nahm das Jubiläum zum Anlass, sich für die Zukunft wetterfest zu machen. Dazu gehörte auch ein neuer Marktauftritt, der ganz auf den Leistungskern des Unternehmens ausgerichtet werden sollte. Aber: Wie entwickelt man einen zukunftsgerichteten Auftritt für ein Unternehmen, das zwei Jahrhunderte bewegte Geschichte in seinem Kern hat? Das die Verantwortung trägt für rund 200 Mitarbeiter, die zum Teil Familien angehören, die bereits seit mehreren Generationen bei dem Unternehmen angestellt sind – und dessen Geschäft womöglich schon bald gar nicht mehr ausschließlich für Druckerzeugnisse stehen könnte? Die Kunst lag darin, sehr genau hinzuschauen: Was war die Essenz der Unternehmerfamilie Kaufmann? Wir arbeiteten gemeinsam mit dem Unternehmer heraus: Als inhabergeführtes Familienunternehmen steht das Druckhaus mit seinem Namen für beste Printqualität und hochverbindliche Kundenbeziehungen. Seit seinen Anfängen beweist es diese Qualitäten mit den unverwechselbaren Handschriften seiner Eigentümer. Und genau dort lag die Lösung: Aus den Unterschriften mehrerer Inhabergenerationen wurde durch Reduktion auf den Nachnamen schließlich das neue Markenlogo kreiert. Ein Visual also, das eins zu eins aus der Identität abgeleitet ist, und das mit dem Claim „Wir für Sie. Seit 1816.“ zugleich traditionell gelebte Kundenfokussierung zum Ausdruck bringt. Der Markenauftritt von Druckhaus Kaufmann zeigt, wie durch eine reine Binnenexploration, ganz unabhängig von äußeren

<sup>11</sup> Vgl. Petershagen (2019).

Das neu entwickelte Markenlogo von Druckhaus Kaufmann wurde aus den unverwechselbaren Unterschriften mehrerer Inhabergenerationen entwickelt

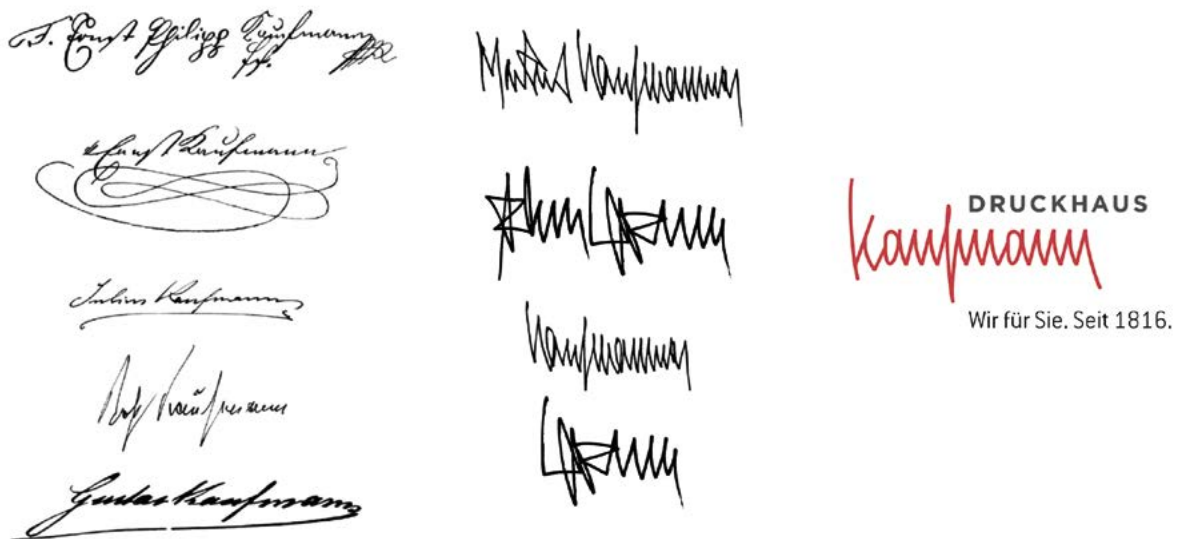


Abb. 2; Quelle: Druckhaus Kaufmann / Petershagen Kommunikation

Trends oder Erwartungen, der authentische Kern eines Familienunternehmens freigelegt und in der Kommunikation wirksam werden kann.

2. Case zwei: Führen durch Kommunikation – Begleitung einer Gründerpersönlichkeit auf dem Wachstums- und Transformationspfad

„Es soll etwas bleiben von dem, was ich geschaffen habe.“ Das ist der ausdrückliche Wunsch von Unternehmer Ulrich Ladurner, den er vermutlich mit den meisten Familienunternehmern teilt. Der gelernte Drogist aus Meran gründete sein Unternehmen vor mehr als 40 Jahren. Heute verbindet man die Marke Dr. Schär mit dem weltweit führenden Hersteller von Lebensmitteln für Menschen mit besonderen Ernährungsbedürfnissen. Ladurner betreibt außerdem das ikonische Vigilius Mountain Resort, ein Fünf-Sterne-Hotel in den Südtiroler Alpen, das ausschließlich per Seilbahn zu erreichen ist und Ernährungsangebote bereithält, für die sein Unternehmen steht. Gründercharaktere wie er sind oft von Überlegungen getrieben, ob und wie ihre unternehmerische Vision und das Geschäft, das sie erfolgreich aufgebaut haben, sie überdauern können. Beim Familienunternehmen Dr. Schär bestand und besteht die Herausforderung darin, dass es eine Transformation auf verschiedenen Ebenen bewältigen muss: einen Generationsübergang in der Unternehmensführung, das gleichzeitige Wachstum und die strategische Diversifizierung zur Erschließung zusätzlicher Märkte sowie eine damit einhergehende zunehmende Komplexität des Unternehmens mit inzwischen 1.600 Mitarbeitern an 18 Standorten in elf Ländern. Wie kann die besondere Kultur des Unternehmens erhalten und weitertransportiert werden? Wodurch vermittelt sich sein Charakter? Wie stellt man sicher, dass die Marke auch über ihre aktive Zeit hinaus im Sinne des

Firmengründers geführt wird? Im vorliegenden Fall setzten wir bei der Persönlichkeit Ulrich Ladurner selbst an – denn er verkörpert wie kein anderer Identität und Geist des Unternehmens. Für den Inhaber wurden speziell auf ihn zugeschnittene Formate entwickelt, mit denen er die immer größer werdende Organisation wirkungsvoll lenken kann. Dazu gehören verschiedene Bücher, beispielsweise das „Credo“, das Ladurners persönliche Notizen aus vier Jahrzehnten Unternehmertum zusammenfasst, oder, als wichtigstes Kommunikationsinstrument, ein Unternehmerporträt in Gestalt eines Films, der die Mission des Seniorchefs in Wort und Bild emotional transportiert. „Schaffen wir es, uns radikal zu verändern?“ – eine Frage, die den Veränderungsauftrag des Gründers unmissverständlich weiterträgt und Orientierung stiftet, sodass alle Mitarbeiter auch künftig auf das gleiche Ziel hinarbeiten.

3. Case drei: Kompetenzzuwachs managen bei einem digitalen Medienunternehmen in Familieneigentum – Reputationsschutz in einer sensiblen Situation

Anfang der 1950er-Jahre als Fachverlag für Betriebswirtschaft gegründet, hat sich die Freiburger Haufe Group zu einem äußerst agilen und wachstumsstarken Software- und Medienhaus weiterentwickelt. Bereits sehr früh hatte man die Notwendigkeit erkannt, das Portfolio digital auszurichten. Doch obwohl die Haufe Group ein ausgesprochen transformationserfahrenes Unternehmen ist, überstieg das exponentielle Tempo, mit dem sich der technologische Wandel in der Branche vollzog, an einem bestimmten Punkt die organisch mögliche Transformationsgeschwindigkeit. Vor rund zehn Jahren wurde daher eine in der Unternehmensgeschichte bislang einmalige Maßnahme notwendig, die für interne wie externe Stakeholder stark erklärungsbedürftig war: Um die gewachsenen Aufgaben im



Speziell auf den Gründer und Inhaber Ulrich Ladurner zugeschnittene Bücher sowie ein filmisches Unternehmerporträt transportieren emotional die Identität des Unternehmens Dr. Schär



Abb. 3; Quelle: Dr. Schär / Petershagen Kommunikation

Digitalsektor zu bewältigen, musste das Familienunternehmen zusätzlich zu den damals bestehenden 1.500 rund 100 neue Mitarbeiter mit passender Expertise gewinnen. Nahezu parallel galt es, in etwa gleicher Größenordnung Arbeitsplätze abzubauen, weil die davon abgedeckten Aufgaben nicht mehr benötigt wurden. Über allem hieß es, die verbleibende Belegschaft nicht zu verunsichern, sondern motiviert und zukunftsorientiert zu halten, um neben dem Familienunternehmen selbst auch die Arbeitgebermarke vor einem Ansehensverlust zu schützen. Wie konnte dieser Spagat gelingen?

Im Fall der Haufe Group war es eine über Jahrzehnte sorgfältig gepflegte Vertrauenskultur, die einen wertschätzenden Umgang sicherstellte. Die begleitende systemische Kommunikation stützte dieses Klima, indem sie Zugehörigkeit, Ordnung und Ausgleich sicherstellte. Von den Mitarbeitern über den Betriebsrat bis hin zur Agentur für Arbeit und weiteren Involvierten wurden alle vom Management einbezogen und in ihren Rollen und Erwartungen abgeholt. Der bekundete Wille zur Einigung im Guten wurde durch entsprechendes Handeln für alle Betroffenen ganz konkret erfahrbar. Mit nachhaltigem Erfolg: Das Familienunternehmen konnte diese Phase ohne nennenswerte innere und äußere Beschädigungen bewältigen, und es ebnete zugleich den Weg, um seinen Transformations- und Wachstumskurs nahtlos fortzusetzen. Mittlerweile beschäftigt die Haufe Group mehr als 2.500 Mitarbeiter in Deutschland und Europa, Tendenz steigend. Um noch einmal auf Luhmann zurückzugreifen: Das Vertrauen innerhalb des Systems und das Vertrauen in das System blieben also nicht nur gewahrt, sondern konnten sogar gefestigt werden. An diesem Fallbeispiel zeigt sich: Das Engagement für eine ausgewogene, identitätsbasierte Unternehmenskultur ist die Bedingung, um als Familienunternehmen eine kritische Umbruchphase zu bestehen.

Die für diesen Erfolg hinreichende Bedingung ist eine entsprechende Unternehmenskommunikation.

#### IV. Fazit und Ausblick

Was in Theorie und Praxis deutlich wird: **Eine Kommunikation, die sich auf den einzigartigen, unverwechselbaren Kern eines Familienunternehmens stützt, macht es widerstandsfähiger und zugleich elastischer. Die einmal freigelegte, erkannte und als solche benannte und kommunizierte Identität ist wie ein nie versiegendes Energiereservoir, das die Organisation über Generationen hinweg beständig durch alle Phasen notwendiger Anpassung und Veränderung trägt.** Der Change ist bekanntlich nie abgeschlossen, und auf nahezu jedes Familienunternehmen wirken früher oder später die Zentrifugalkräfte der großen technologischen und gesellschaftlichen Transformation ein. Kann es sich dann auf seinen tief verankerten Wesenskern mit entsprechendem Wertegerüst berufen, wird es diese Umbruchzeiten aller Erfahrung nach mit Zuversicht, Mut und auch Kreativität bestehen.

**Identitätsbasierte Kommunikation leistet aber noch mehr: Sie erweist sich auch als Aufprallschutz in Sonderlagen und akuten Krisen.** Denn eine zuvor stets aus dem inneren Kern des Unternehmens gespeiste Kommunikation schafft ein Reputationspolster, wie sich unter anderem am Beispiel Viessmann nachvollziehen lässt. So hat das Familienunternehmen nicht zuletzt durch einen gelungenen Generationswechsel in der Führung einen öffentlichen Sympathievorrat anlegen können, der ihm in der hochsensiblen Situation des Verkaufs zugutekam. Der sehr glaubwürdig und wahrhaftig kommunizierende Maximilian Viessmann an der Spitze und sein ebenfalls überzeugend auftretender Vater Prof. Dr. Martin Viessmann, der »

inzwischen dem Aufsichtsrat vorsitzt, haben es gemeinsam verstanden, die aufkochende politisch-mediale Erregung über den Deal abzukühlen und diesen letztlich zu einer Erfolgsgeschichte für Familie und Unternehmen werden zu lassen. Dieser wertebewussten Firma war nicht zuzutrauen, dass sie deutsche Klimakompetenzen, die eigene Geschichte oder gar das Schicksal Tausender Mitarbeiter leichtfertig aufs Spiel setzen würde, sondern man nahm Viessmann ab, dass die Transaktion im Sinne aller Beteiligten wohlüberlegt und strategisch klug war – eben, weil das Unternehmen in seinem Kern bislang immer als weitsichtig und verlässlich erfahrbar gewesen war. „In der Krise beweist sich der Charakter“, soll Altkanzler Helmut Schmidt gesagt haben. Auf Organisationen in Turbulenzen trifft der Merksatz allemal zu – und diese können Familienunternehmen jederzeit auch unverschuldet bzw. unvorbereitet heimsuchen. Ob Naturkatastrophe, Cyberangriff oder ein schwerwiegender Compliance-Verstoß: Wenn eine krisenhafte Situation plötzlich eintritt, wird sie in der Tat zu einem Prüfstein für den Charakter des Unternehmens. Sich in diesem Moment auf die ureigene, gewachsene Identität zu besinnen und entsprechend zu handeln ist der Schlüssel, damit aus einer Krise keine Katastrophe wird: Denn der innere Wesenskern gibt alles her, was die Lage sowohl für das System Unternehmen als auch für die Unternehmerfamilie beherrschbar machen und entschärfen kann. Die Identität bildet gleichsam das ethisch-moralische Gerüst, an dem sich im plötzlich unwegsamen und bedrohlichen Gelände alle Beteiligten festhalten können. **Das Unternehmen bleibt im Sturm ganz bei sich und bei der Wahrheit – denn diese ist besonders glaubhaft.** Auch wenn die Situation unangenehm und der erste Reflex oft Schweigen, Verschleiern oder gar Verschanzen ist: **Ein Familienunternehmen, das in einer Krisensituation aus seiner Identität heraus authentisch agiert und kommuniziert, behält die Deutungshoheit und wird unter dem Strich immer besser aus einer brenzigen Lage hervorgehen als eines, dem dieses Fundament fehlt.**

Kommunikation ist niemals Selbstzweck oder ein Nice-to-have. Gerade für Familienunternehmen mit ihrer systemisch bedingten doppelt hohen Anfälligkeit für Reputationsrisiken ist systemisch basierte Kommunikation eine entscheidende Strategie, die es schützt und stärkt – und das nicht nur in akuten sensiblen Situationen oder im Ringen um Fachkräfte, sondern allgemein auf allen Wegen der unternehmerischen Transformation, die Selbstvergewisserung und innere Stabilität verlangen. **Anders gesagt: Wer als Familienunternehmen authentisch nach innen und mit seiner Umwelt kommuniziert, dem muss vor der Zukunft nicht bange sein.** ◆

## LITERATURVERZEICHNIS

**Birkigt, K./Stadler, M. M./Funck, H. J. (2002) (Hrsg.):** Corporate Identity. Grundlagen – Funktionen – Fallbeispiele. 11., überarb. und aktual. Aufl., München: verlag moderne industrie.

**Burmann, C./Halaszovich, T./Schade, M./Hemmann, F. (2015):** Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Diesner (2015):**

Die Allgemeine Systemtheorie bei Ludwig von Bertalanffy. Eine Begründung interdisziplinärer Wissenschaftspraxis. Berlin: Logos.

**Frank, H. (o. J., o. S.):**

„Das Familiiness-Konzept. Literaturanalyse und systemtheoretische Überlegungen“. <https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/ri/fofu/Research/Download/familiiness.pdf>, zuletzt besucht am 6.7.2023, 12:30 Uhr.

**Luhmann, N. (1984):**

Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt: Suhrkamp.

**Muth, C./Immetsberger, D. (2007):**

Das Unternehmen als Marke. In: Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 265–284.

**Petershagen, J. (2019):**

Identität und Loyalität. In: Kommunikationsmanager, 2/2019, S. 38–41.

**v. Schlippe, A./Groth, T. (2007):**

The Power of Stories – Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen. In: Kontext, 38(1), S. 26–47, abrufbar unter <https://www.dgsf.org/service/wissensportal/The%20Power%20of%20Stories%20-%20Zur%20Funktion%20von%20Geschichten%20in%20Familienunternehmen%20-2007.pdf>.

**v. Schlippe, A./Schweitzer J. (2016) (Hrsg.):**

Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

**Schlote, S./Deutsche Bank (2012):**

Der Name verpflichtet. In: result (Unternehmer-Magazin der Deutschen Bank), Nr. 3/2012, S. 8–13.

**Ansgar, Z. (2014):**

Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In: Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 21–79.



**Jens Petershagen** ist Inhaber und geschäftsführender Gesellschafter von Petershagen Kommunikation. Der studierte Wirtschafts- und Sprachwissenschaftler gründete 2008 seine Unternehmensberatung für identitätsbasierte Kommunikation.

**Christin Kaiser** ist Prokuristin und strategische Beraterin bei Petershagen Kommunikation. Mit einem Master of Arts in Corporate Communication ist ihr Spezialgebiet Unternehmenskommunikation in sensiblen Situationen.

## KEYWORDS

Identität • Kommunikation • Markenführung • Reputation