

Das Schweigen der Familienunternehmen

Henry Ford formulierte markig: „Wer nicht wirbt, stirbt!“

Nun ist Marketing für Konzerne ein mehr als ausreichend erforschtes Thema – aber wie steht es mit Familienunternehmen, die eigenes Geld ausgeben? Sieben Thesen zur Kommunikation.

Text: Stephan A. Jansen

- Marketing-Literatur ist entweder trivial oder förmlich. Deshalb versuchen wir es einmal literarisch mit Theodor Fontane und seinem tragischen Roman „Cécile“ aus dem Jahr 1887: „Die Liebe lebt von lebenswürdigen Kleinigkeiten, und wer sich eines Frauenherzens dauernd versichern will, der muss immer neu darum werben, der muss die Reihe der Aufmerksamkeiten allstündlich wie einen Rosenkranz abbeten. Und ist er fertig damit, muss er von Neuem anfangen. Immer da sein, immer sich betätigen, darauf kommt es an.“

Familienkommunikation: unwahrscheinlich, enthemmt und tabuisiert

Junge wie alteingesessene Familienunternehmen haben es mit dem Werben aber nicht so leicht. Nicht nur, weil wir dank des Soziologen Niklas Luhmann wissen, dass gelingende Kommunikation unwahrscheinlich ist – was für das Marketing generell relevant ist. Zudem ist die Kommunikation in Familien eine eigentümliche Mischung aus enthemmter und tabuisierter Kommunikation zugleich. Einerseits spricht man aufgrund der Unkündbarkeit von Familienbeziehungen ohne jedwede Hemmungen miteinander, andererseits

erlaubt man sich bestimmte Kommunikationen gerade in Familien nicht – etwa, wenn es um das heikle Thema Nachfolge oder um Bilanzen geht.

Im Folgenden soll die Kommunikation von Familienunternehmen für vier Märkte analysiert werden: Absatz, Arbeit, Kapitalmarkt und Themen.

Absatzmarkt: verschenkte Profite

Firmen, die ihre Kunden bedienen, sind meist die bekannten Unbekannten, die Hidden Champions – den jeweiligen Einkäufern sehr wohl bekannt. Geht es aber um Firmen, die den Endkunden bedienen, haben wir es oft mit unheimlichen Marken im engeren Sinne zu tun.

These 1: Familienunternehmen sind nicht nur versteckte, sondern oft auch ungewollt heimliche Champions. Das senkt Wachstums- und Profitabilitätspotenziale.

Willem Smit und Joachim Schwass belegen für die USA, dass weniger als 60 Prozent der Amerikaner wissen, welche Marken aus Familienunternehmen stammen. Dabei ist diese Tatsache – dass eine Familie Gesellschafter ist – eine eigenständige Ressource, in der Forschung als

„Familyness“ bezeichnet. Justin B. Craig, Clay Dibrell und Peter S. Davis belegen für 218 Fälle, dass Unternehmen, die ihren Kunden gegenüber kommunizieren, dass sie Familienunternehmen sind, indirekt Wachstum und Profitabilität erzeugen. Die langfristig angelegte Konzentration auf den Kunden spielt dabei eine größere Rolle als die Produktqualität. Nur Familienunternehmen, deren Marke den Familiennamen trägt, suggerieren Verlässlichkeit und schaffen sie deswegen auch.

These 2: Familienunternehmer sind hemdsärmelig, eigenwillig und kundenverliebt.

Der 1903 geborene Verleger Franz Burda senior sagte, was viele Familienunternehmer denken: „Meine Nase ist meine Marketingabteilung.“ Unternehmer riechen Märkte und deren Bedürfnisse. Firmen wie Trigema oder Seitenbacher Müsli stehen zudem für Eigenwilligkeit. So etwas kann in einer verobjektivierten Marketing-Industrie Kult werden, muss es aber nicht. Der Schweizer Zigarrenhersteller russischer Herkunft, Zino Davidoff, antwortete auf die Frage, wie er sein Marketing beschreiben würde: „Ich habe kein Marketing gemacht. Ich habe immer nur meine Kunden geliebt.“ Dies muss der Kunde aber auch merken.

Arbeitsmarkt: Talentemagnet in der Provinz

These 3: Die Anziehungskraft für Talente wird für Familienunternehmen – vor allem in der Provinz – zu der größten Herausforderung. Das Employer Branding wird der wichtigste Teil der Marke.

Hintergrund sind vier Mega-Trends in Deutschland: Arbeitsmärkte wandeln sich zu Arbeitnehmer-Märkten, Fachkräfte werden rar wegen der Demografie, der Landflucht und der Folgen des Bildungssystems, das nach Herkunft aussortiert. Die Arbeitgeber-Marke von Familienunternehmen hat zwar einige Nach-, aber durch Familyness auch komparative Vorteile: Familienunternehmen bilden Sozialkapital

vor allem über Sozialleistungen und nachhaltige Arbeitsplätze – und das auf Dauer glaubhafter als Konzerne. Kooperationen mit Hochschulen sind dabei wesentliche Maßnahmen der Nachwuchssicherung. Bislang sind nur wenige, zumeist börsennotierte Familienunternehmen an deutschen Hochschulen zu sehen. Das liegt aber auch an diesen selbst.

Kapitalmarkt: wertvolles Image

In den vergangenen Jahren wurde viel über die unterschiedliche Finanzierungsstruktur von Familien- und börsennotierten Unternehmen gesprochen. Es ging im Wesentlichen um Kapitalstruktur und Vorsicht. Wie steht es aber mit der Kapital-Kommunikation börsennotierter Familienunternehmen? Reputationskapital hilft bei Finanzdienstleistern ebenso wie an der Börse. Share- oder Equity-Branding aber sind noch wenig berücksichtigte Themen.

Dabei belegen zahlreiche Studien, dass auch beim Aktienmarketing Emotionalisierung hilft. So hat die Boston Consulting Group die kommunikativ erzeugte Prämie einer Aktie mit 15 bis 20 Prozent durch das Image des Vorstandsvorsitzenden erklärt, weitere 10 bis 15 Prozent kann eine gute Investor-Relations-Abteilung erzielen, weitere 10 bis 15 Prozent die allgemeine Bekanntheit der Marke.

These 4: Gerade institutionelle Anleger geben an, dass Familiyness einen positiven Einfluss auf die Aktien-Performance hat.

Familienunternehmen selbst sind hingegen skeptisch und bleiben im Equity Branding weiterhin sparsam.

Themenmärkte: die David-Kommunikationen

In Kooperation mit der Stiftung Familienunternehmen hat die Zeppelin-Universität in einer ersten Studie die öffentliche Wahrnehmung solcher Firmen analysiert (Allbus 1980 bis 2008 sowie Polit- und Euro-

barometer) und im Umkehrschluss die Folgen für das Agenda Setting abgeleitet.

These 5: Das Davidprinzip ist ein systematischer Vorteil in der Kommunikation von Familienunternehmen.

Der Tenor in der Berichterstattung über Familienunternehmen ist grundsätzlich positiver als bei Publikumsgesellschaften. Die Medienanalyse legt nahe, dass der Schwarz-Weiß-Rahmen „böse Großkonzerne und guter Mittelstand“ von der Mehrheit der gesellschaftlichen Akteure aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft akzeptiert wird. Die Allensbacher Berufsprestige-Skala belegt diese Überlegenheit durchgängig. Familienunternehmen werden als bescheidener und ehrlicher David im Kampf gegen den Goliath der anonymen Publikumsgesellschaften wahrgenommen. Aber: Traut sich David mit ähnlichen Mitteln zu spielen wie Goliath, dreht sich die öffentliche Meinung sehr schnell, etwa im Fall Schaeffler, Porsche oder Merckle.

These 6: Die Wahrnehmungslücke: Familienunternehmen sind stilprägend – aber keiner merkt es, weil sie eher bescheiden kommunizieren.

Medien beschreiben als Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen: den mittelfristigen Horizont bei Renditen, schnelle und effiziente Entscheidungsstrukturen, den verantwortungsvollen Umgang mit Geld, die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Aber das Feld der

massenmedialen Berichterstattung überlassen Familienunternehmen weitgehend den Publikumsgesellschaften. Börsennotierte Konzerne prägen das mediale Bild der Wirtschaft – obwohl die in Wahrheit familiär dominiert ist.

These 7: Das Transparenzparadox und die stummen Geschichtenerzähler. Die leisen Familienunternehmer beklagen die lauten Generalisierungen.

Für Medien ist es normal, über die Abweichung von Normalität zu berichten. Familienunternehmen ist es bisher nicht gelungen, nach diesem Muster Themen zu setzen. Ihre Forderungen werden in der Öffentlichkeit nicht personalisiert, sondern abstrakt wahrgenommen. Das große Potenzial von Unternehmer-Geschichten und die Professionalisierung der Kommunikation liegen brach.

Der Soziologe Harrison White beschreibt „Märkte als Gespräche“, die durch Angebot und Nachfrage von Geschichten (Storys) funktionieren. Familienunternehmen haben Geschichte und Geschichten. Die David-Rolle ist aktivierbar. Die Verantwortung für die nächsten Generationen ist auch eine Verpflichtung zur Kommunikation. Der für die Nationalmannschaft unglücklich agierende Bundestrainer Erich Ribbeck hatte es am Ende erkannt – und warum sollte es bei Familien anders sein: „Bei uns wird auf dem Platz zu wenig gesprochen. Das könnte an der Kommunikation liegen.“ ■

Prof. Stephan A. Jansen, Lehrstuhl Strategische Organisation & Finanzierung und Direktor des Civil Society Center (CiSoC) an der Zeppelin Universität und dort Gründungspräsident.

Literatur

Justin B. Craig/Clay Dibrell/Peter S. Davis: Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance. In: »Journal of Small Business Management«, 3, 2008; S. 351–371
W. Gibb Dyer jr: Network Marketing – An Effective Business Model for Family-Owned Businesses? In: »Family Business Review«, 2, June 2001; S. 97–104
Markus Rhomberg/Stephan A. Jansen: Die Wahrnehmung der Wirtschaft in der öffentlichen Meinung. Familienunternehmen und anonyme Publikumsgesellschaften in der politischen und medialen Debatte. Stiftung Familienunternehmen, 2009; 96 Seiten
Willem Smit/Joachim Schwass: Do Americans Recognize Family Business Brands? In: »Family Business«, Winter 2011, S. 8–10