

---

# Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

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

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