



AUS DEM BLICKFELD

HEIMLICHE SIEGER NENNT MAN WIRTSCHAFTLICH ERFOLGREICHE MITTELSTÄNDISCHE ODER FAMILIENGEFÜHRTE UNTERNEHMEN. HEIMLICH DESHALB, WEIL DIE ÖFFENTLICHKEIT KAUM ETWAS VON IHREN LEISTUNGEN ERFÄHRT. DIE FIRMEN UNTERSCHÄTZEN BIS HEUTE DIE BEDEUTUNG VON KOMMUNIKATION.

► **Bei Schlecker legt man Wert auf Kommunikation.** Zumindest könnte das glauben, wer sich den Internetauftritt des Drogerieriesen anschaut. Dort steht unter der Überschrift „Unternehmensgrundsätze“ nämlich auch ein Punkt Öffentlichkeitsarbeit. Genau erklärt das Ehepaar Schlecker, groß im Bild, wie das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit auszusehen hat – dynamisch, umweltbewusst, verbraucherfreundlich und vor allem fortschrittlich. Ein blendender erster Eindruck. Nur dumm, dass sich Fortschritt nicht auch auf den Umgang mit Journalisten bezieht. Einen Ansprechpartner für die Medien präsentiert Schlecker nicht, und auch sonst scheint das



TITEL

TEXT
MARC-OLIVER VOIGT
mv@pressesprecher.com

Unternehmen telefonisch nicht kontaktiert werden zu wollen. Dabei würden bestimmt viele Journalisten anrufen. Schleckers Ruf gleicht dem eines sibirischen Arbeitslagers. Regelmäßig geistern Gruselschlagzeilen über schlecht behandelte Mitarbeiter durch die Presse. Erfreuliches bekommt die Schlecker-Führung selten zu lesen. Obwohl es durchaus Erfolge zu verbreiten gäbe. Immerhin hat Inhaber Anton Schlecker seinen Betrieb zum größten deutschen Anbieter von Drogerieartikeln hochgewirtschaftet.

Die Situation bei Schlecker ist kein Einzelfall. Defizite in der Kommunikation sind bei mittelständischen und familiengeführ-

ten Betrieben nach wie vor an der Tagesordnung. Wer die Top-500-Liste des Instituts für Mittelstandsforschung durchforstet, wird spätestens bei Unternehmen mit weniger als 200 Millionen Euro Umsatz Schwierigkeiten haben, Pressesprecher oder gar PR-Abteilungen zu finden. Firmen, die der engen Definition des Mittelstands entsprechen, weniger als 50 Millionen Euro Umsatz oder maximal 500 Mitarbeiter, haben so gut wie nie einen PR-Fachmann im Haus. Ein Fehler. Leicht ließe sich mit ein wenig Public Relations der Geschäftserfolg fördern. Auch qualifizierte Mitarbeiter zu finden, ständige Not der Mittelständler, fielen leichter. Doch wer

nicht kommuniziert, weitestgehend unbekannt bleibt, muss sich nicht wundern, dass er die Anziehungskraft großer Konzerne nicht erreicht. Und auch die Herausforderungen der Globalisierung lassen sich so nicht meistern.

KLARE RANGFOLGE

„Die Kommunikation im Mittelstand professionalisiert sich nur sehr langsam“, sagt **Holger Sievert**, Director Business Development beim Beratungsunternehmen komm.passion. „Meist ist es eine Zusatzaufgabe. Im weniger schlimmen Fall die des Leiters Rechtsabteilung, im schlimmsten Fall tippt die Chefsekretärin nebenbei ein paar Pressemitteilungen.“ Kommunikatives Handeln entstehe meist erst unter Druck, nur in Krisenzeiten rücke die Public Relations ins Blickfeld, holten die Unternehmen sich externe Berater dazu.

Geht es um Professionalisierung, unterliegt die Kommunikation bei vielen Mittelständlern einer klaren Rangfolge. An erster Stelle steht das Marketing, an zweiter die interne Kommunikation, zuletzt folgt der Auftritt nach außen. „Externe Interessengruppen spielen für das klassische Mittelstandsunternehmen erst mal eine untergeordnete Rolle“, sagt Sievert. Warum Marketing, besonders in Form klassischer Werbung, sowohl mittleren als auch familiengeführten Betrieben vertrauter ist, hat noch einen weiteren Grund. Anzeigen und andere Instrumente der Werbung haben in den meisten Firmen eine lange Tradition, sind fest in der Unternehmenstrategie verankert. Das trifft besonders auf Hersteller von Markenartikeln zu. Die Kommunikation hingegen ist eine verhältnismäßig junge Disziplin. Vielen Chefs mittelständischer oder familiengeführter Betriebe ist ihr Nutzen noch fremd, nicht wenige dürften, fällt der Begriff, zuerst an Telefonieren denken.

MARKETING DOMINIERT

So überrascht es auch nicht, dass viele Kommunikationsverantwortliche im Mittelstand dem Marketingchef unterstellt sind. Was in der PR kontrovers diskutiert wird, bezeichnet **Volker Putzmann**, Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beim Textilhandelsunternehmen New Yorker, einen Vorteil: „Um die Marke New Yorker optimal zu positionieren, ist in unserem Unternehmen die PR-Abteilung in die Marketing-Abteilung integriert. Beide Abteilungen verfolgen das gemeinsame Ziel, die Markenbekanntheit weiter zu stärken und das Image von New Yorker zu pflegen. PR und Marketing arbeiten bei New Yorker Hand in Hand, was auch eine effizientere interne und externe Kommunikation ermöglicht.“

Auch beim Schokoladenhersteller Ritter Sport hat das Marketing den Hut auf. Pressesprecher **Thomas Seeger**, zugleich Leiter der Rechtsabteilung, berichtet an den Marketing-Geschäftsführer. Fast jeder Deutsche kennt das quadratische Produkt des Unternehmens. Trotzdem war Seeger lange der einzige Ansprechpartner für Journalisten, erst seit kurzem unterstützt ihn eine Pressereferentin. „Strukturierte und aktive Kommunikation im Sinne von Public Relations betreiben wir hier erst seit einigen Jahren“, sagt er.

Zu verdanken ist das unter anderem der Entwicklung vom zunächst lokalen, dann regionalen, zum heute europäischen Anbieter von Schokolade. Inzwischen vertreibt das Unternehmen mit Sitz im beschaulichen Waldenbuch seine Produkte in Italien, Skandinavien, den Benelux-Staaten und Russland. „Da war es unabdingbar, Public Relations zu betreiben. Allein wegen unserer Größe und unseres Bekanntheitsgrads im Inland sowie der Tatsache, dass die Menschen im Ausland uns viel weniger kennen“, sagt Seeger. In Deutschland

kommt Ritter Sport sein hoher Bekanntheitsgrad entgegen – und der Umstand, dass das Unternehmen für Geschichten gut ist, die weit über süße Leckereien hinausgehen. „Bei uns hat es noch nie eine betriebsbedingte Kündigung gegeben“, sagt der Pressesprecher. „In Zeiten, in denen Großkonzerne tausende Mitarbeiter freisetzen, ist das plötzlich für viele Medien interessant.“ Auch beim Thema Corporate Social Responsibility kann Ritter Sport punkten. Bereits in den 80er-Jahren entschied sich die

„DIE KOMMUNIKATION PROFESSIONALISIERT SICH SEHR LANGSAM.“

HOLGER SIEVERT

Geschäftsführung dafür, Kleinbauern in einem Biosphären-Reservat in Nicaragua beim umweltfreundlichen Anbau von Kakao zu unterstützen. Und auch in Deutschland arbeite das Unternehmen sauber, sagt Seeger. „Wir haben ein eigenes Blockheizkraftwerk. Die Wärme, die entsteht, während Strom erzeugt wird, nutzen wir bei der Produktion von Schokolade.“

SENSIBLERE VERBRAUCHER

Was wohl jede Kommunikationsabteilung eines Großkonzerns medienwirksam ausgeschlachtet hätte, behielten die Waldenbacher lange für sich. „Wir sind da ein Stück weit typisch für den Mittelstand in Deutschland. Der konzentriert sich vornehmlich darauf, gute Qualität zu produzieren, und ‚vernachlässigt‘ darüber die Begleitmusik“, sagt Seeger. Das soziale Engagement des Unternehmens, die Kontinuität, mit der es arbeite, habe vor einigen Jahren aber auch noch niemanden interessiert. Weder Öffentlichkeit noch

Anzeige



Steuern. Nicht trudeln.
Mehr Kontrolle unter www.neuland-pr.de

NEULAND PR LEIPZIG

Journalisten. Doch die Zeiten haben sich geändert. Das spürt auch Ritter Sport. „Die Verbraucher sind viel sensibler geworden für Themen, die einen mittelständischen Betrieb von einem großen Konzern unterscheiden“, sagt der Pressesprecher. „Wir müssen und wollen schon deshalb kommunizieren, weil viele Verbraucher eine falsche Vorstellung haben. Die glauben beispielsweise, wir gehörten zu einem Konzern wie Nestlé.“ Von den großen Akteuren auf dem Nahrungsmittelmarkt muss sich ein Unternehmen wie Ritter Sport unterscheiden, ja, geradezu abgrenzen. Zu oft stehen diese in der Kritik. Sei es beim Thema übergewichtige Bevölkerung oder genveränderte Nahrungsmittelbestandteile. Um so wichtiger ist es für Ritter Sport, herauszustellen, dass es einen Herrn Ritter gibt, der der Firma nicht nur ihren Namen verleiht, sondern sie auch führt.

PRESSE ENTDECKT FIRMEN

Die deutschen Medien haben den von ihnen lange ignorierten Mittelstand in den vergangenen Jahren zunehmend für sich entdeckt. Anders als die krisen- und skandalgeschüttelten Großkonzerne lockt das „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ mit Geschichten über Tradition, Unternehmertum und glückliche Mitarbeiter. „Den Begriff Mittelstand verwenden wir in unserer Kommunikation nicht, dass wir ein familiengeführtes Unternehmen sind, betonen wir dagegen sehr“, sagt **Annette Kahre**, Leiterin Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beim Haushaltsproduktehersteller Melitta. „Das ist gerade in den USA, wo man Unternehmerteil sehr schätzt, ein Pfund, mit dem wir wuchern können.“ Eloquente Firmenpatriarchen lassen sich – nicht nur jenseits des Atlantiks – besonders gut verkaufen. Nur: Sie haben Seltenheitswert. Entweder haben die Entscheider kein Talent im Umgang mit den Medien oder schlicht keine Lust, sich zu exponieren. Die Aldi-Brüder gehören zu dieser Gattung, ebenso die Schleckers.

Ohnehin, da unterscheidet sich ein Mittelständler nicht vom Dax-30-Konzern, bleibt es riskant, die Führungsfigur zu positionieren.

„PR-BRANCHE MUSS DEN MITTELSTAND AUFKLÄREN.“

DER BUNDESVERBAND MITTELSTÄNDISCHE WIRTSCHAFT MÖCHTE SEINEN MITGLIEDERN DIE KOMMUNIKATION NÄHER BRINGEN UND IHNEN ZU MEHR GLANZ VERHELFFEN.



Mario Ohoven ist Präsident des Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft (BVMW).

► **pressesprecher: Warum tut sich der Mittelstand mit professioneller Kommunikation so schwer?**

Mario Ohoven: Im Mittelstand findet derzeit ein Prozess des Umdenkens statt. Die jüngere Unternehmensgeneration weiß, wie wichtig die Kommunikation und vor allem die Außendarstellung des eigenen Unternehmens ist. Für die Gründergeneration bestand in sehr vielen Fällen nicht die Notwendigkeit, intensiv zu kommunizieren. Die Unternehmen agierten früher mit einem speziellen Produkt-Portfolio fast nur auf regionalen Märkten, so war es einfach, ein Alleinstellungsmerkmal zu halten. Der Markt hat sich inzwischen aber grundlegend geändert und internationalisiert. Produkte und Dienstleistungen werden einander ähnlicher und damit austauschbar. Deshalb gewinnt Beziehungsmanagement neben Produktmanagement immer mehr an Bedeutung. Dafür ist Public Relations erforderlich. Da hat der Mittelstand aber noch erheblichen Nachholbedarf. Sie müssen allerdings auch eines sehen: Es gibt in Deutschland zirka 3,5 Millionen Unternehmen, aber davon haben ungefähr 2,4 Millionen nur bis zu 20 Mitarbeiter. Ein solches kleines Unternehmen kann sich meist weder eine Kommunikationsberatung noch eine eigene PR-Kraft leisten.

Warum dominieren Großkonzerne bislang noch die Berichterstattung?

Für die Medien, aber auch die Politik, ist nur die große Zahl nachrichtenrelevant. Wenn ein Konzern mit tausenden Angestellten Milliardenumsätze macht, ist das interessanter als der Markterfolg eines mittelständischen Unternehmens mit 100 Beschäftigten. Im Mittelstand herrscht darüber hinaus noch der traditionelle Typ des Einzelkämpfers vor, sein Fokus liegt auf dem Tagesgeschäft, PR ist eine Nebensache. Das muss und wird sich ändern.

Gibt es denn einen Trend hin zu mehr Mittelstandsberichterstattung?

Das kann man durchaus sagen. „Handelsblatt“, „FAZ“, „FTD“ und andere Zeitungen entdecken den Mittelstand zunehmend, immer häufiger werden mittelstandstypische Familienunternehmen vorgestellt – wenn auch noch nicht oft genug.

Wie gut kann Ihr Verband die noch entwicklungsfähige Kommunikation seiner Mitglieder kompensieren und diese unterstützen?

Der Bundesverband mittelständische Wirtschaft bündelt die Interessen der mittelständischen Einzelkämpfer und leistet aktiv Beziehungsmanagement gegenüber den Medien und der Politik. Er bietet in konkreten Fällen schnelle Hilfe an, unter anderem bei Messen im In- und Ausland, zudem werden die Unternehmer in Seminaren für das Thema Kommunikation sensibilisiert und fit gemacht. Wir gehen aber auch gezielt Medienpartnerschaften ein und vermitteln besonders erfolgreiche Mittelständler an die Presse. Mit Instrumenten wie dem deutschen Mittelstandsbarometer, einer Studie, die wir gemeinsam mit

der Universität Marburg auflegen, bringen wir den Mittelstand ins Gespräch und verbessern das Unternehmerbild in der Öffentlichkeit.

Mit welchen Vorzügen kann der Mittelstand gegenüber Großkonzernen punkten?

Der Mittelstand ist flexibler, hat nicht so viele Entscheidungsebenen, ist schlicht und einfach viel schneller am Markt. Das ist keine Argumentation gegen die Großkonzerne, denn eines muss man ganz deutlich sagen: Ohne Mittelstand gäbe es keine Konzerne, ohne Konzerne aber auch keinen Mittelstand. Gerade im Rahmen der zunehmenden Globalisierung spielt das eine Rolle. Nehmen Sie China oder die osteuropäischen Staaten als Beispiel. Wer geht dort zuerst hin? Das sind die Konzerne, die dort die Märkte entwickeln. Anschließend nehmen sie den Mittelstand mit, der nicht das Geld für diese ersten Schritte zur Markterschließung hätte. Der Mittelstand hat noch vor drei Jahren knapp 30 Prozent seiner Geschäfte im Export gemacht, heute sind es bereits 40 Prozent. Bald, davon bin ich überzeugt, werden es 50 Prozent sein. Bei all diesen Entwicklungen ist Kommunikation unverzichtbar.

Welche Risiken birgt mangelhafte Kommunikation für Mittelständler?

Nehmen Sie beispielsweise ein Unternehmen, das in seinem Geschäftsfeld seit vielen Jahren Marktführer ist und mit plötzlich aufgetretenen Produktfehlern in einen Krisenfall gerät. Darauf stürzt sich die Presse sofort. Und was passiert? Die Journalisten schauen in ihre Archive, entdecken nichts Positives und keine Informationen über das Unternehmen, obwohl in den vielen Jahren zuvor die Geschäftsergebnisse und die Produktpolitik hervorragend waren. Dieses Unternehmen hatte aber nie Öffentlichkeitsarbeit betrieben und wollte für PR kein Geld ausgeben. Da die Journalisten in ihren Archiven nichts Positives finden, schreiben sie eine sehr negative Geschichte. Der betroffene Unternehmer fragt sich da natürlich: „Ich war 20 Jahre erfolgreich, da hat kein Mensch

über mich geschrieben. Jetzt machen wir einen Fehler und mein Unternehmen ist plötzlich im Kreuzfeuer.“

Ein wenig naiv, oder?

Das will ich nicht völlig abstreiten. Den Betroffenen kann ich nur sagen: Hätten Sie in den vergangenen Jahren einen Kommunikationsmanager oder -berater beschäftigt, der kontinuierlich Ihre Erfolge öffentlich gemacht hätte, dann wären die Journalisten bei ihrer Recherche fündig geworden. Sie hätten die Erfolge des Betriebs gesehen. In der Folge wäre der Beitrag deutlich differenzierter und wohl auch positiver ausgefallen.

Kann das der klassische Mittelstandsunternehmer allein erkennen?

Nein, in diesem Punkt ist auch die PR-Branche gefragt. Hier muss sie sich selbst darstellen, Probleme aufzeigen und den Mittelständlern Lösungen anbieten. Da ist Aufklärungsarbeit seitens der PR zu leisten.

Wagen Sie bitte einen Ausblick. Wie wird sich die Kommunikation des Mittelstands in den kommenden Jahren entwickeln?

Die nächste Generation von Mittelständlern weiß bereits, welche Bedeutung Kommunikation für den Erfolg des Unternehmens hat. Ich bin deshalb davon überzeugt, dass die Öffentlichkeitsarbeit im Mittelstand sehr viel stärker wird – auch bei kleinen Unternehmen.

Wie hält es denn der Präsident des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft in seinem eigenen Unternehmen mit der Kommunikation?

Wir hatten sehr viele Jahre keine Kommunikationsabteilung. Das war ein Fehler. Heute arbeiten wir mit einer PR-Beratung zusammen, in Zukunft werden wir auch eine eigene Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit haben. Ich habe bemerkt, dass es heute ohne Kommunikation nicht mehr geht. Im Nachhinein kann ich mich nur darüber ärgern, dass wir viele Erfolge, die wir hervorragend hätten kommunizieren können, für uns behalten haben. ■

Wer sein Gesicht in jede Kamera hält, zu allem etwas zu sagen hat, wird schnell beliebig. Zudem ist das Umfeld kleinerer Unternehmen meist konservativ, zu viel Rampenlicht schadet dem verlässlichen Image. „Herr Ritter ist ein begehrter Interviewpartner, aber er möchte als Person nicht ständig in den

„HERR RITTER MÖCHTE ALS PERSON NICHT STÄNDIG IN DEN MEDIEN PRÄSENT SEIN.“

THOMAS SEEGER

Medien präsent sein, wir treffen deshalb eine sorgfältige Auswahl“, sagt Thomas Seeger von Ritter Sport. Sabine Christiansen kassierte eine Absage.

Auch im mittelfränkischen Städtchen Stein ist man vorsichtig. „Graf von Faber-Castell macht niemals Homestories. Wenn er auftritt, dann nur in seiner Funktion als Vorstandsvorsitzender von Faber-Castell“, sagt Sandra Suppa, Director Corporate Communication des Schreibwarenfabrikanten. Generell sei die Familie kein Bestandteil der Kommunikation, im Gegenteil, man halte sie gezielt raus. Mit einer Ausnahme. Als kürzlich ein Verwandter des Grafen die Schauspielerin Mariella Ahrens heiratete, musste auch das vierköpfige Kommunikationsteam ran, den Tross von 80 Boulevard-Fotografen bändigen. „Natürlich müssen wir schauen, dass auch solche Ereignisse im Sinne unseres Unternehmens verlaufen, denn sie haben einen Abstrahleffekt auf die Marke“, sagt Suppa.

NOT MACHT ERFINDERISCH

Wie viele Kommunikationsexperten im Mittelstand, müssen Suppa und ihre Kollegen kreativ sein. Großzügige Budgets und eine mit Spezialisten ausgestattete Kommunikationsabteilung wie ein Großkonzern kann sich kein Mittelständler leisten. Generalisten sind gefragt, Leute mit guten, preiswerten Ideen. Der Bleistiftproduzent zeigt stellvertretend für viele vergleichbare Firmen, vor welchen kommunikativen Heraus-

forderungen der Mittelstand steht – und ist doch in vielen Punkten schon einen Schritt weiter. „Bei uns ist die Kommunikation schon immer eine Stabsstelle gewesen, wir berichten direkt an den Vorstand“, sagt Suppa. „Vor 20 Jahren war es noch eine sehr auf Deutschland fokussierte Aufgabe, inzwischen haben wir längst einen internationalen Wirkungsradius.“ Das Unternehmen hält sich mit einfachen, aber medienwirksamen Aktionen im Gespräch. Graf von Faber-Castell beispielsweise stieg einmal mit 300 seiner Bleistifte den 25 Meter hohen eigenen Schlossturm hinauf. Unten standen die Journalisten und Fotografen. Oben angekommen, warf der Firmenchef die Bleistifte nach unten, ließ sie anschließend von den Presseleuten ansitzen und zu guter Letzt noch aufschneiden. Nur um zu beweisen, dass die Mine unbeschädigt geblieben war. Ein hübsches Bild für die Lokalpresse. Und nicht nur für die. Auch wenn der Nachrichtenwert der Aktion gering war – sogar internationale Medien berichteten. „Selbst der ‚Economist‘ hat darüber geschrieben“, sagt sie. „Solche spontanen Aktionen sind zwar nicht in die strategische Kommunikationsplanung einbezogen, aber sorgen doch immer wieder dafür, dass unsere Produktqualität in den Medien gelobt wird.“

GEWINNE: KEIN KOMMENTAR

Zum entspannten Umgang mit der Presse gehört bei Faber-Castell auch, dass das Unternehmen Gewinnzahlen veröffentlicht. Eine Seltenheit im Mittelstand. „Man darf nicht vergessen, dass hinter einem familiengeführten Unternehmen Individuen stehen, die mit der Bekanntgabe von Gewinnzahlen auch etwas über sich preisgeben könnten“, sagt Frank Schad, Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beim Reinigungssystemhersteller Kärcher. Gerade für Markenartikel birgt die Bekanntgabe genauer Zahlen zudem eine weitere Gefahr. Die Macht des Handels ist groß, wer zu viele Fakten verrät, gerät schnell in eine Preisdiskussion. In den Wirtschaftsteil kommt man mit so viel Zurückhaltung schwerlich, Zahlen sind wichtig für „Handelsblatt“ und Co. „Das



„ALS FAMILIENGEFÜHRTES UNTERNEHMEN SIND WIR GLAUBWÜRDIGER.“

FRANK SCHAD

liegt zum großen Teil daran, dass deren Leser zugleich potenzielle Anleger sind“, sagt Sandra Suppa.

Eine börseninteressierte Öffentlichkeit erreicht der Mittelstand daher selten. Seine Stärken liegen an anderer Stelle. „Als mittelständisches, vor allem aber familiengeführtes Unternehmen sind wir glaubwürdiger“, sagt Frank Schad. „Der Mittelstand steht für nachhaltiges Wirtschaften und Wachstum, nicht für schnelle Profitmaximierung.“ 17 Jahre arbeitet Schad schon für Kärcher, lange Karrieren wie seine sind im Mittelstand keine Seltenheit. „Ich habe bei Kärcher praktisch bei Null angefangen. Eine Kommunikationsabteilung gab es nicht, diese Aufgabe wurde vom Vorstandsassistenten mit erledigt“, sagt er. Inzwischen umfasst sein Team neun Kollegen, die Zeiten, in denen er seine Aufgabe innerhalb der Marketingabteilung erledigt, sind lange vorbei. Schad kennt die

Herausforderungen, vor denen familiengeführte Unternehmen wie Kärcher stehen. Besonders dann, wenn das eigene Produkt wenig glamourös ist: „Natürlich ist es schwierig, ein Thema wie Scheuersaugmaschinen an den Journalisten zu bringen.“ Das verlange großes Können vom jeweiligen Kommunikationsfachmann, aber wenn es gelinge, stünden dem Unternehmen durchaus die Tore zur Presse offen.

Die öffnen sich allerdings auch im Mittelstand oft unerwartet – in Form einer Krise. 2005 war es bei Kärcher so weit. In Vororten von Paris war es zu Ausschreitungen frustrierter, überwiegend muslimischer Jugendlicher gekommen. Deutsche Medien kolportierten, der damalige französische Innenminister und heutige Präsident Nicolas Sarkozy habe angekündigt, die Viertel mit dem Kärcher reinigen zu wollen. Dass diese Äußerung in Wahrheit bereits einige Monate zuvor in einem unverfänglicheren Zusammenhang gefallen waren, hatten sie übersehen. „Zwei Wochen lang liefen bei uns die Telefone heiß, alles, was in der deutschen Presse Rang und Namen hat, rief an“, sagt Schad. „Alle wollten wissen, warum wir uns nicht von den Äußerungen distanzieren oder Sarkozy verklagen.“ Schad leistete Aufklärungsarbeit, erklärte geduldig, dass „nettoyer au karcher (mit eisernem Besen auskehren)“ seit mehr als zwanzig Jahren zum französischen Wortschatz gehöre, der Ausspruch des französischen Innenministers länger zurücklag. „Sehr schnell konnten wir diese Krise zu unseren Gunsten umdrehen, die Berichterstattung konzentrierte sich zunehmend auf uns als Unternehmen.“

SUCHE NACH PERSONAL

Doch auch wenn Unternehmen wie Kärcher, Ritter Sport und Faber-Castell erkannt haben, wie entscheidend Kommunikation ist – die Mehrheit der mittelständischen Unternehmen hinkt hinterher. Sie bleiben so genannte hidden champions. Mit Folgen. Erst im August riefen mehrere Wirtschaftsverbände die Bundesregierung dazu auf, etwas gegen den grassierenden Fachkräftemangel zu tun. „Die Konjunktur

brummt, der demografische Wandel beginnt und der Kampf um die talentiertesten Mitarbeiter ist umso stärker entbrannt“, sagt **Margrit Kehmeier**, Inhaberin des auf Personalkommunikation spezialisierten Beratungsunternehmens Kehkom. Den Mittelstand trifft dieser Wettbewerb besonders hart. Selten sind seine Unternehmen erste Wahl für qualifizierte Mitarbeiter. Wer ehrgeizig ist, denkt nicht an Weinheim und Burgwedel, sondern hat München, Frankfurt und Hamburg im Auge. Als Wunscharbeitgeber werden meist Konzerne genannt, allein BMW erhält jährlich 66.000 Bewerbungsunterlagen. „Viele gute mittelständische Unternehmen haben gerade in abgelegenen Regionen Schwierigkeiten, gute Mitarbeiter zu finden“, sagt Beraterin Kehmeier. „Der kleine Mittelständler auf der schwäbischen Alb muss viel stärker die Werbetrommel rühren, um Fachkräfte für sich zu gewinnen.“ Nur wem es gelingt, sich als spannender Arbeitgeber zu präsentieren, erhält Bewerbungen. Dazu gehört auch, besondere Angebote, wie beispielsweise eigene Fortbildungszentren, nach außen zu kommunizieren. Bei Melitta im ostwestfälischen Minden sucht man den Kontakt zum Nachwuchs. „Wir unterstützen Informationsveranstaltungen verschiedener Hochschulen“, sagt Melitta-Kommunikationschefin Annette Kahre. „Dort legen wir unsere Corporate-Publishing-Produkte aus, stellen unser Unternehmen in Kurzvorträgen vor und sprechen mit Interessenten.“ Mittelständler mit einem hohen Bekanntheitsgrad haben es generell leichter. „New Yorker konnte sich als eine feste Größe im Textileinzelhandel etablieren und sich über die Grenzen Braunschweigs hinweg als Arbeitgeber einen Namen machen – Rekrutierungsschwierigkeiten gibt es daher nicht“, sagt Volker Putzmann von New Yorker.

NACHFOLGE UNGEREGLT

Um Nachwuchs der besonderen Art müssen sich familiengeführte Unternehmen bemühen. Irgendwann steht bei ihnen ein Generationenwechsel an. Die Frage nach der Nachfolge des Firmenpatriarchen fasziniert Journalisten mehr als so manche wirtschaftliche Erfolgsgeschichte. „Die Medien

erkundigen sich auf jeder Bilanzpressekonferenz danach“, sagt Sandra Suppa von Faber-Castell. Faber-Castells Lieblingsantwort: „Mit 90 werde ich nur noch halbtags arbeiten“. Das Interesse der Journalisten ist verständlich. Eine ungeklärte Nachfolge kann Konflikte bedeuten, Stoff für Seifenopern liefern, die jeder gerne liest.

NEUEN CHEF AUFBAUEN

Auf die Presse dürfte da in den kommenden Jahren viel Arbeit zukommen. Erst Anfang September meldete das Institut für Mittelstandsforschung, dass sich rund 70.000 Unternehmer jährlich mit dem Thema auseinandersetzen müssen, allein in Rheinland-Pfalz sind in den nächsten fünf Jahren 20.000 Betriebe zu übergeben. Doch der überwiegende Teil verdrängt das Problem. Anders als Konzerne, die die Frage nach dem neuen Vorstandsvorsitzenden meist nach wenigen Wochen beantworten, lassen sich Mittelständler damit gerne auch mehrere Jahre Zeit. Verunsicherung sowohl bei den eigenen Mitarbeitern als auch bei der Öffentlichkeit ist die Konsequenz. Kunden und Lieferanten rätseln, wie die Zukunft aussehen wird, auch Banken harren der Informationen.

Jürgen Erfling kennt die prekäre Situation. Zwei Generationswechsel hat der Pressesprecher des Schuhherstellers Gabor Shoes schon erlebt, seit 41 Jahren ist er bei dem Rosenheimer Traditionsunternehmen beschäftigt. Gegründet worden war der Betrieb 1949 von den Brüdern **Bernhard** und **Joachim Gabor**. „Bernhard, der ältere, war der bestimmendere der beiden, sein jüngerer Bruder nannte ihn nur ‚der Alte‘“, sagt Erfling. 1966 starb Bernhard Gabor im Alter von 44 Jahren. Er hatte das Bild der Firma in der Öffentlichkeit geprägt, sich in Interessengruppen der Schuhindustrie engagiert, war das Gesicht des Unternehmens. „Eigentlich begann die Medienarbeit bei Gabor mit dem Tod von Bernhard Gabor“, sagt der Pressesprecher. „Die Branche hat sich natürlich gefragt, wie es bei uns weitergeht. Da ist uns schnell bewusst geworden, wie wichtig die Kommunikation ist, um Joachim Ga-

bor als Unternehmerpersönlichkeit aufzubauen.“ Der neue Chef setzte sich mit seiner Führungsebene und Jürgen Erfling zusammen, erläuterte ihnen seine Vorstellung der künftigen Unternehmensstrategie. Die bedeutete in der Folge eine umfassende Neupositionierung,

„DER KAMPF UM DIE TALENTIERTESTEN KRÄFTE IST ENTBRANNT.“

MARGRIT KEHMEIER

weg vom Edelschuhhersteller hin zu einer breiteren Produktpalette. Vor zwei Jahren übergab Joachim Gabor den Stab nun an seinen Sohn Achim. Erfling war wieder als Berater dabei. Schwieriger war seine Aufgabe dabei nicht geworden: „Bereits Joachim Gabor war ein charmanter, mediengewandter Chef, die junge Generation steht der Kommunikation jetzt noch aufgeschlossener gegenüber.“

LICHT AM HORIZONT

Doch auch die ältere Generation in mittelständischen oder familiengeführten Unternehmen scheint manchmal noch umzudenken. Für eine Überraschung sorgte unlängst einer der hartnäckigsten Kommunikationsverweigerer des Landes, **Theo Müller**, Chef des gleichnamigen Molkereiprodukteimperiums. Der war neben seinen wirtschaftlichen Erfolgen bislang nur mit einem aufgefallen: Negativ-Berichterstattung. Mal griff er persönlich Fotografen an, die Demonstranten vor seinem Firmengelände aufnahmen, dann wieder ließ er Greenpeace-Aktivisten von seinem Werkschutz per kalter Dusche aus dem Wasserschlauch verjagen. Zuletzt musste er sich sogar gegen Anschuldigungen wehren, er unterstütze die rechtsradikale NPD. Sein schlechtes Image möchte Müller nun augenscheinlich aufbessern. Seit einigen Wochen existiert im Unternehmen eine Kommunikationsabteilung. Als deren Leiter verpflichtete er **Ralph Driever**, den ehemaligen Kommunikationschef des Chemiekonzerns Degussa. ■