



PICTET » wifu Träger

Aus dem »Wittener Institut für Familienunternehmen« an der Universität Witten/Herdecke.
Mit Unterstützung der Schweizer Privatbank Pictet & Cie, einem der Träger des WIFU.

»Marke Familienunternehmen«

Ein implizites Versprechen

Familienunternehmen, noch in den 80er und 90er Jahren vielfach als »Auslaufmodell« beschrieben, werden gegenwärtig in der Öffentlichkeit deutlich anders wahrgenommen. Mit großer Aufmerksamkeit werden etwa die Vorgänge beobachtet, für die es in der Geschichte bislang praktisch keine Beispiele gab. Gemeint ist, dass manche familiengeführte Unternehmen offensichtlich mittlerweile eine Finanzkraft entwickelt haben, die es ihnen sogar erlaubt, börsennotierte

Unternehmen aufzukaufen. Als aktuelles Beispiel sind die Vorgänge um Schaeffler und Conti zu nennen. Dass das fränkische Familienunternehmen plant, den fast dreimal so großen Konzern zu übernehmen, hat für großes Aufsehen gesorgt.

Zugleich werden immer wieder die langfristige Orientierung, Mitarbeiterverbundenheit, Standorttreue und menschliche Verbindlichkeit von Familienunternehmen hervorgehoben. Die von der Familie getragenen Werte versprechen eine Solidität, von der sich viele ein positives Gegengewicht in Zeiten zunehmender Verunsicherung versprechen mögen.

So kann es heutzutage durchaus gerechtfertigt erscheinen, davon zu sprechen, dass Familienunternehmen selbst zu einer »Marke« geworden sind, zu einer

Marke in dem Sinn, dass einer Zielgruppe ein »Markenversprechen« gegeben wird, das eng an den Namen gekoppelt ist und mit verlässlicher Orientierung und Qualitätssicherheit assoziiert wird.



Prof. Dr. Arist v. Schlippe

Die Überlegung, dass der Begriff »Familienunternehmen« nun selbst ein Gütesiegel geworden ist, war Ausgangspunkt einer Imagestudie, die das WIFU im Zusammenhang mit der Bremer Firma Nextpractice durchgeführt hat. Hierbei sollte zunächst in einer ersten, explorativen Studie

die genauer überprüft werden, wie sich das Bild von Familienunternehmen gewandelt hat, wie also das Differenzierungspotenzial der »Marke« eingeschätzt werden kann.

Mit einer aufwändigen Befragungsmethode wurde eine Zufallsstichprobe von 101 Personen darüber befragt, welche Eigenschaften sie Unternehmen im Allgemeinen zuschreiben (»Corporate Branding«), anschließend wie sie in diesem Zusammenhang Familienunternehmen als Marke wahrnehmen und welche Qualitäten sie ihnen zuschreiben (»Marke Familienunternehmen«). Darüber hinaus wurde danach gefragt, wie die Entwicklung von Familienunternehmen über die Zeit wahrgenommen wird (»Familienunternehmen – gestern, heute, morgen«).

1. »Corporate Branding«

Die vielen genannten Eigenschaften, mit denen Unternehmen von den Befragten in Verbindung gebracht wurden, ließen sich in fünf Kategorien einordnen. Sie zeigen, hinsichtlich welcher Qualitäten Firmen von der Bevölkerung derzeit beobachtet werden. Zwei dieser Kategorien sind positiv, eine stellt eine sowohl positive wie negative Kategorie dar, die letzten beiden sind negativ:

- ▶ Nachhaltigkeit: Ethik und soziale Verantwortung
- ▶ Innovationskraft: Kreativität und professionelles Management
- ▶ Rentabilität: Profit und internationale Wettbewerbsfähigkeit
- ▶ Ausbeutung: Anonymität und egoistisches Handeln
- ▶ Stagnation: Ignoranz und hierarchische Strukturen

Die Tatsache, dass etwa ein Drittel der befragten Unternehmen in erster Linie auf Nachhaltigkeit, ethisches Verhalten und Wahrnehmung sozialer Verantwortung hin beobachten, spricht dabei eine deutliche Sprache: Die Öffentlichkeit fragt sehr genau danach, wie sehr sich ein Unternehmen dem Allgemeinwohl verpflichtet fühlt.

2. Marke Familienunternehmen

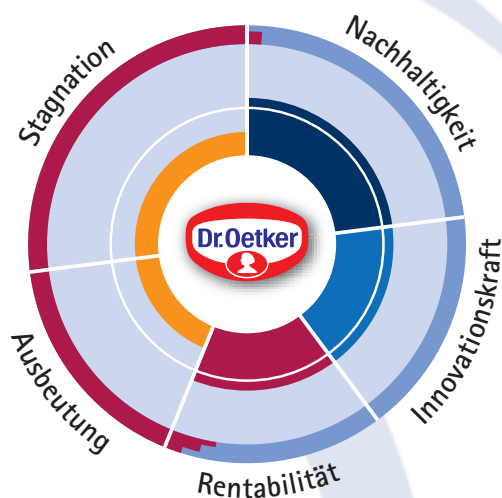
Das sicher interessanteste Ergebnis der Studie zeigt, wo in diesem Bereich die Familienunternehmen angesiedelt sind. Mittelständische Familienunternehmen werden von den Befragten sehr nah an die Aussagen »mir persönlich wichtig«, »idealer Arbeitgeber« und »ideales Unternehmertum« geordnet. Auch Großkonzerne in Familienbesitz stehen diesen positiven Bezugspunkten noch recht nahe, während anonyme Großkonzerne und börsennotierte Unternehmen nur noch sehr entfernt damit in Verbindung gebracht werden.

Interessant ist jedoch, zu sehen, wie sich das Verhältnis umkehrt, wenn es um den Bezugspunkt »Globalisierung als Herausforderung« geht: Hier wird am ehesten Großkonzernen und öffentlichen Unternehmen zugetraut, diese zu bewältigen,



aber auch die großen Familienunternehmen werden hier als kompetent angesehen, während man bei kleinen und mittleren Unternehmen diesbezüglich skeptisch ist.

Gerade große Familienunternehmen profitieren also von einem doppelten Bonus: Ihnen wird das Vertrauen entgegengebracht, das mit der Organisationsform der Verbindung von Familie und Unternehmen assoziiert ist, zugleich wird ihnen aber auch von der Größe und Finanzkraft her gesehen zugetraut, den Herausforderungen der Globalisierung standhalten zu können.



Ein so genannter »Corporate Brand Monitor« ermöglicht es, die Markenerwartungen, die an Firmen gestellt werden, sowohl in Bezug auf spezifische Unternehmensformen als auch anhand ausgewählter Familienunternehmen anschaulich zu präsentieren. In einer Kreisgrafik lassen sich dabei die fünf Qualitäten, auf die Unternehmen hin eingeschätzt werden, im Überblick darstellen und ihre Ausprägungsgrade aufzeigen. Am Beispiel des global agierenden Familienunternehmens Oetker, bei dem Familienname und Marke untrennbar miteinander verknüpft sind, lässt sich so verdeutlichen, dass die Bielefelder zum einen in besonders hohem Maße die Markenerwartungen an Familienunternehmen widerspiegeln und zum anderen von den Vorteilen eines großen Unternehmens profitieren (siehe Grafik).

3. Gestern, heute, morgen

Die Einschätzung von Familienunternehmen über die Zeit hinweg zeigt, dass die »Marke Familienunternehmen« jedoch unter Druck steht. Es wird befürchtet, dass die besonderen Qualitäten, die Familienunternehmen auszeichnen bzw. ausgezeichnet haben, zunehmend verloren gehen könnten, wie etwa eine »Atmosphäre menschlicher Verbindlichkeit«, »akzeptiert sein in vertrauensvollem Team«, »gegenseitige Solidarität als Absicherung«, »sozial ausgewogene Arbeitsbedingungen« und »Fokus auf Kontinuität und Verlässlichkeit«. Gleichzeitig nimmt die Erwartung zu, dass Familienunternehmen bei einer Wahrung möglichst vieler dieser Qualitäten sich zunehmend auf wirtschaftlichen Erfolg hin ausrichten werden. Insgesamt bleiben aber auch für »Familienunternehmen morgen« eine positive Erwartung und ein positives Bild bestehen.

4. Zerbrechliches Vertrauen

Am Beispiel einiger Familienunternehmen, über die in der jüngeren Vergangenheit mehrfach negativ berichtet wurde (z.B. die Handelsunternehmen Lidl und Schlemmer), zeigt sich, dass das in Familienunternehmen gesetzte Vertrauen besonders stark erschüttert werden kann: Diese Unternehmen werden von der Einschätzung her dann noch deutlich misstrauischer und negativer eingeschätzt als anonyme Großkonzerne. Gerade dieses Ergebnis zeigt, dass die positiven Erwartungen an eine Marke ein hohes und zerbrechliches Vertrauensgut darstellen. Die beschriebenen Markenerwartungen in der Gegenwart können für Familienunternehmen, insbesondere für die Großen unter ihnen, ganz klar einen erheblichen Wettbewerbsvorteil bieten. Doch zugleich ist deutlich: Diese Erwartungen müssen auch bestätigt werden, und zwar durch eine klare und eindeutige Orientierung an den positiven Werten, die damit verbunden sind. >>

*Prof. Dr. Arist v. Schlippe,
Lehrstuhl Führung und Dynamik
von Familienunternehmen,
Private Universität Witten/Herdecke*

Literaturhinweise



- ▶ Groth, v. Schlippe (Hg.) **Familienunternehmen. Themenheft der Fachzeitschrift »Kontext« 38(1)** • Göttingen 2007: Verlag Vandenhoeck & Ruprecht
- ▶ David Klett **Zwischen Kompetenz und Herkunft – zwischen Gleichheit und Selektion** • Heidelberg 2005: Carl-Auer-Systeme
- ▶ Tom A. Rösen **Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen** • Wiesbaden 2008: Gabler Verlag
- ▶ Scherer, Blanc, Kormann, Groth, Wimmer **Familienunternehmen** • Frankfurt/Main 2005: Verlag Recht & Wirtschaft
- ▶ v. Schlippe, Buberti, Groth, Plate **Familienunternehmen in Nordrhein-Westfalen. Jahresbericht des nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministeriums** • Düsseldorf 2007
- ▶ v. Schlippe, Nischak, El Hachimi (Hg.) **Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter, Generationen** • Göttingen 2008: Verlag Vandenhoeck & Ruprecht
- ▶ v. Schlippe, Rösen (Hg.) **Beratung von Familienunternehmen an Wendepunkten. Themenschwerpunktheft der Fachzeitschrift »Organisationsberatung, Supervision, Coaching« 14(4)** • Wiesbaden 2007: Verlag für Sozialwissenschaften
- ▶ Fritz B. Simon (Hg.) **Die Familie des Familienunternehmens** • Heidelberg 2002: Carl-Auer-Systeme
- ▶ Simon, Wimmer, Groth **Mehrgenerationen-Familienunternehmen** • Heidelberg 2005: Carl-Auer-Systeme
- ▶ Ralph Wiechers **Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie** • Heidelberg 2005: Carl-Auer-Systeme
- ▶ Wimmer, Domayer, Oswald, Vater **Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?** • Wiesbaden 2005²: Gabler Verlag

