



Let's play  
Chefökonom berät  
Online-Spiel SEITE 9

Ratlose Helfer  
Wie Unicef den Neuanfang  
sucht SEITE 10

Familie als Marke  
Wie Unternehmen im Kampf  
um Talente punkten SEITE 17

MONTAG, 11. FEBRUAR 2008 | NR. 29

### FAMILIENUNTERNEHMEN

Handelsblatt | 17

**MARKENSTUDIE:** Familienunternehmen haben zurzeit beste Chancen, um bei Bewerbern und Verbrauchern zu punkten

# Authentisch, innovativ, nachhaltig

ANJA MÜLLER | WITTEN

Die Zeichen für Familienunternehmen stehen gut: „Das Thema Nachhaltigkeit ist zurzeit beherrschend in Wirtschaft und Gesellschaft – und wird von vielen Menschen mit dem Begriff Familienunternehmen assoziiert“, sagt Peter Kruse, Professor für Organisationspsychologie an der Uni Bremen. Die Erkenntnis ist das Kernergebnis einer Studie, die der Professor mit seinem Beratungsunternehmen Nextpractice für den diesjährigen Kongress für Familienunternehmen an der Uni Witten-Herdcke erstellt hat.

Mehr als 100 Verbraucher, Familienunternehmer und Journalisten wurden zum Image von Familienunternehmen befragt. Das Ziel: festzustellen, wie Familienunternehmen wahrgenommen werden, ob Sie als Marke funktionieren und vor welchen Herausforderungen sie zurzeit stehen. Es geht aber nicht um konkrete Probleme von Familienunternehmen, sondern um ihre aktuelle Stellung im Verhältnis zu anderen Unternehmenstypen und im Vergleich zu den persönlichen Wertvorstellungen der Befragten.

Familienunternehmen kommt den Ergebnissen zufolge derzeit eines zugute: Die Unsicherheit innerhalb der Gesellschaft steigt. Mit der steigenden Vernetzung durch Internet und mobile Datendienste, aber auch innerhalb der Unternehmen, die immer globaler agieren, sehen sich Mitarbeiter und Verbraucher mit immer komplexeren Entscheidungen in immer kürzeren Abständen konfrontiert, skizziert Kruse das Szenario. „Viele Menschen fühlen sich überfordert und reagieren auf der Basis emotionaler und intuitiver Einschätzungen“, sagt er. „Was sie dann schätzen, ist Verlässlichkeit, Kontinuität, Vertrauen.“ Genau diese Werte werden mit Familienunternehmen verbunden, zeigt die Studie.



Gute Noten für Hans Riegel und sein Markenzeichen: Der Mitinhaber der Haribo GmbH setzt mit seinen Goldbären auf Kontinuität, Vertrauen und Tradition.

Wolfram Freudenberg kann das nur bestätigen. „Qualifizierte Bewerber interessieren sich zunehmend für die Werte von Familienunternehmen“, sagte der Vorsitzende des Gesellschafterausschusses der Unternehmensgruppe Freudenberg, betont dabei aber zugleich, dass Familienunternehmen vor allem hierzu einen guten Klang haben. In Südostasien werde damit eher Vernetzung, Raffigur und Kapitalknappheit wegen zu hoher Entnahmen verbunden. „Das ist sicher keine empfehlenswerte Basis also für eine Markenstrategie“, sagt Freudenberg. Die bald 160 Jahre alte Unter-

nehmensgruppe stellt mit 33 000 Mitarbeitern in 53 Ländern Dichtungen, Filter, Vliesstoffe und viele andere Produkte her. Die Familie bestehe etwa darauf, dass die Gruppe zum Beispiel nicht in militärische Projekte investiert, so etwas wird von Mitarbeitern honoriert. „Während die Kunden kaum einen Unterschied zu Konzernen wahrnehmen, haben Familienunternehmen bei der Mitarbeiterwahl einen kleinen Bonus“, sagt Freudenberg.

Organisationspsychologe Kruse bewertet diesen Vorteil sehr hoch, denn der Kampf um die besten Talente werde härter. Und: Egal ob als

Konsument oder Bewerber, letztlich trifft jeder Einzelne seine Entscheidungen relativ schnell. Dabei werden die meisten ihrer Intuition trauen, und genau diese könnten Unternehmen gut erreichen, die sich sichtbar als Marke „Familienunternehmen“ po-

sitionieren. Diese Strategie funktioniert aber nur, wenn sie von der Unternehmensführung ausgeht und von der Familie getragen und vorgelebt wird, unterstreicht Kruse. Denn Familienunternehmen könnten nicht nur mit ihrem Namen punkten, son-

dern diesen auch durch falsche Strategien zerstören.

„Das Image von Familienunternehmen ist in Deutschland generell sehr positiv“, erläutert Kruse. Mit wachsender Größe aber nehme die Akzeptanz deutlich ab. „Familienunternehmen stehen für Nachhaltigkeit und weniger für internationale Wettbewerbsfähigkeit.“

Vor allem den mittelständischen Familienunternehmen werden von den Befragten Eigenschaften zugeschrieben, die sie als besonders wünschenswert empfinden: menschliche Verbindlichkeit, die Vorbildfunktion der Führungspersonalitäten, ethisches Verhalten und soziale Verantwortung. Doch die Befragten sehen auch bei mittelständisch geprägten Familienunternehmen Schwachpunkte: fehlende Karriereperspektiven und den Rückzug auf bewährte Strukturen.

Je größer die Familienunternehmen, desto weniger schreiben die Befragten ihnen soziale Verantwortung zu. Aber: Mit der Anonymität stiegen wiederum die Karriere- und Wettbewerbschancen in den Augen der Befragten. Der gehobene Mittelstand entspricht am ehesten dem Bild des idealen Arbeitgebers und des idealen Unternehmers. Die meisten Befragten jedoch glauben, dass große Familienunternehmen, aber auch Publikumsgesellschaften besser für die Herausforderungen der Globalisierung gerüstet sind.

Parallel zu den allgemeinen Wertvorstellungen von Familienunternehmen fragte das Bremer Institut danach, wie die

Befragten bekannte Familienunternehmen beurteilen. Porsche und Würth, BMW, Haribo, Oetker und Burda gehören danach zu den idealen Arbeitgebern und Unternehmern und entsprechen am ehesten den für die Befragten wichtigen Werten. Der Discounter Lidl und die Drogeriemarktkette Schlecker – beides große Familienunternehmen – entsprechen nach Angaben der Befragten am wenigsten den idealen Werten.

Durch die vernetzte Welt spricht sich schnell herum, welches Unternehmen seine Mitarbeiter gut behandelt und welches nicht. „Die Marke Familienunternehmen steht unter Druck“, resümiert Kruse. Das kann für Familienunternehmen sogar ein größeres Problem werden, als für andere, deshalb ist vor allem für große Familienunternehmen das Vorleben gesellschaftlicher Verantwortung wesentlich. Familie und Marke seien meist nicht zu trennen, ergänzt Freudenberg. „Ein Reputationsverlust ist für die Marke wie für die Familie eine ernste Gefahr.“

#### UNTERNEHMENSPRAXIS

MO FAMILIENUNTERNEHMEN
DI STRATEGIE
MI RECHT & STEUERN
DO MARKETING
FR MANAGEMENT

#### Mittelständler versus Großkonzerne

**Begrenzte Teilnehmerzahl**  
Das Forschungs- und Beratungsunternehmen Nextpractice in Bremen befragte insgesamt 101 Personen ausführlich, darunter Journalisten, Konsumenten und Familienunternehmer in verschiedenen Regionen Deutschlands zu ihren Erwartungen zum Thema Familienunternehmen. Nextpractice wertete dabei keine vorgefertigten Fragebögen aus, sondern ausführliche Interviews. Mit einem speziellen Auswertungsverfahren konnten die Antwort-

ten dennoch miteinander verglichen werden. Das Ziel: neben bewussten auch intuitive Aspekte abzufragen.  
**Unbegrenzte Deutungsmöglichkeiten**  
Anders als bei quantitativen Studien entstehen keine einfachen Diagramme, sondern komplexe, erklärungsbedürftige Bilder, in denen insgesamt 55 positive und negative Zuschreibungen in einem Werteraum erfasst werden. Verdichtet auf fünf Kernbedeutungen geht es um Nachhaltigkeit, Innovati-

onskraft, Rentabilität, Ausbeutung und Stagnation der jeweiligen Unternehmen. Mittelständische Familienunternehmen stehen danach in erster Linie für Nachhaltigkeit, danach für Innovation, dann für Rentabilität und Stagnation und am wenigsten für Ausbeutung. Beim Großkonzern im Familienbesitz steht die Innovationskraft vor Rentabilität und Nachhaltigkeit. Beim deutschen Großkonzern sehen die Befragten Rentabilität und Ausbeutung noch vor der Innovationskraft und die Nachhaltig-

keit erst als letzten Punkt.  
**Überraschungen**  
Konsumenten, Journalisten und Familienunternehmen differierten in ihren Bewertungen kaum. Fremd- und Selbstwahrnehmung der Familienunternehmen ist demnach kein Widerspruch. Daneben unterschieden sich die Antworten aus den fünf neuen Bundesländern von denen aus anderen Bundesländern. Im Osten wurde dem idealen Arbeitgeber eine höhere soziale Kompetenz zugeschrieben als dem idealen Unternehmer.