

Liebe Leserinnen und Leser!



Familienunternehmen sind längst zur Marke geworden, behauptete Prof. Dr. Kruse, Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen auf dem X. Wittener Kongress für Familienunternehmen. Seine Befragung quer durch unterschiedliche Bevölkerungsgruppen hindurch ergab, dass Familienunternehmen nicht nur in der Selbstwahrnehmung, sondern auch in der Fremdwahrnehmung mit relativ einheitlichen Attributen assoziiert werden. Sie stehen für soziale Verantwortung, langfristige Orientierung, Nachhaltigkeit und Heimatverbundenheit.

Turbulenzen auf den globalen Kapitalmärkten, das Gefühl, die Zusammenhänge eines globalen Wirtschaftssystems nicht mehr zu verstehen und Entwicklungen nicht mehr steuern zu können, verunsichern die Menschen zunehmend. Für Konsumenten, für Kunden, für Mitarbeiter und sogar für professionelle Investoren werden Unternehmen, die die oben genannten Werte verkörpern, zunehmend attraktiv.

Die Renaissance der Familienunternehmen wird von einem gesellschaftlichen Trend, der „Nachhaltigkeit“ und „Verantwortung“ als wünschenswerte gesellschaftliche Attribute wiederentdeckt, getragen. Die gesellschaftliche Debatte, wie viel Turbokapitalismus und wie viel soziale Marktwirtschaft das Land verträgt, spiegelt sich im Image der Familienunternehmen wider.

Was macht man nun daraus? „Familienunternehmen, speziell diejenigen, die schon mehrere Generationen überdauert haben, nehmen die Ausschläge des Sympathiependels gelassen“, sagt Jon Baumhauer, Gesellschafter bei Merck. „Es kommen auch wieder andere Zeiten“, kommentiert Christian Boehringer, Gesellschafter bei Boehringer Ingelheim. Beide erinnern sich noch zu gut an die Zeiten, als ihre Unternehmen im Vergleich zur börsennotierten Konkurrenz als unterkapitalisiert, risikoavers und unprofessionell geführt galten. Oder man denkt an die sechziger Jahre, als Unternehmer per se nur „Kapitalisten“ und damit böse waren.

Ohnehin geht es den meisten in erster Linie um das Bestehen am Markt und frühestens in zweiter Linie um Stimmungen und das eigene Image. Schließlich kann man in internationalen Märkten mit Gutmenschentum bzw. einem entsprechenden Image kaum punkten.

Mag sich die aktuelle Sympathiewelle auch nicht im Jahresergebnis der Familienunternehmen spiegeln: Für die Gesellschaft ist die Aufwertung der mit Unternehmertum verbundenen Attribute jedenfalls kein Schaden.

Viel Freude beim Lesen wünscht Ihnen wie stets Ihre

Sabine Strick

Sind Familienunternehmen eine Marke?

Früher wurden sie als unprofessionell verspottet, heute als Gegenmodell zum Turbokapitalismus geliebt. Sind Familienunternehmen längst zur Marke geworden? Ein Gespräch mit Dr. Wolfram Freudenberg, Vorsitzender des Gesellschafterausschusses der Freudenberg Gruppe.

Die Fragen stellte Sabine Strick. | Foto: Detlef Schmalow

Herr Dr. Freudenberg, Sie sind Schirmherr des X. Wittener Kongress für Familienunternehmen, der unter dem Thema „Marke Familienunternehmen“ steht. Inwiefern ist das Thema für die Freudenberg Gruppe relevant?

Das Thema ist für uns sehr aktuell. Seit einiger Zeit diskutieren wir im Unternehmen, inwiefern wir die Dachmarke Freudenberg

stärker ausbauen sollen. Freudenberg ist sehr dezentral aufgestellt. In ihren jeweiligen Märkten treten die operativen Tochtergesellschaften mit eigenen Marken auf. Teilweise sind unsere Produktmarken sehr bekannt, das dahinterstehende Unternehmen hingegen kaum. Wir überlegen uns, welchen zusätzlichen Nutzen eine starke Dachmarke Freudenberg unseren Tochtergesellschaften >>

Was bringt die Marke?

In einer Welt mit immer undurchsichtigeren wirtschaftlichen Zusammenhängen stehen **Familienunternehmen** neuerdings für Verlässlichkeit, Kontinuität und Vertrauen.

Der **Imagewandel** ist Chance und Risiko zugleich.

Von Heidi Röpke

Familienunternehmen als erfolgreiche Marke positionieren? Was für eine Idee! Noch vor wenigen Jahren war das Image angestaubt. Der Begriff Familienunternehmen war bieder, out und unsexy. Heute ist die Marke Familienunternehmen so modern wie nie zuvor. Doch wie werden Familienunternehmen aus

unterschiedlichen Perspektiven wahrgenommen? Dieser Frage ist das Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke gemeinsam mit dem Bremer Methoden- und Beratungsunternehmen nextpractice nachgegangen und hat die ersten Ergebnisse auf dem X. Kongress für Familienunterneh-

men in Witten vorgestellt. Zu den Befragten zählten Journalisten, Konsumenten und Familienunternehmer ebenso wie Personen, die keinerlei Verbindungen zu Familienunternehmen haben. Das erstaunliche Ergebnis: Unabhängig von den unterschiedlichen Zielgruppen positionieren alle die Marke Familienunterneh-

Die Sicht verändert sich – Wahrnehmung von Familienunternehmen im Zeitverlauf



1. Die Schwächen von Familienunternehmen im Bereich Karriereperspektiven und Wachstumschancen (links oben) sind relativ ausgeprägt.

2. In der aktuellen Wahrnehmung haben Familienunternehmen ihre Schwächen reduziert (links oben) und ihre Stärken ausgebaut (rechte Bildhälfte).

3. Für die Zukunft wird erwartet, dass sich in einem immer härteren Wettbewerbsumfeld Familienunternehmen stärker auf ihre Innovationskraft (rechts unten) konzentrieren müssen auf Kosten ihrer traditionellen Stärken „menschliche Verbindlichkeit“ und „Nachhaltigkeit“ (rechts oben).

Quelle: nextpractice

men relativ gleich. „Familienunternehmen stehen für Nachhaltigkeit, Vertrauen und Verlässlichkeit und weniger für internationale Wettbewerbsfähigkeit“, erläutert Prof. Dr. Peter Kruse, Geschäftsführer von nextpractice.

Implizites Markenversprechen

Kunden wollen Marken, die ihren Kopf und ihren Bauch ansprechen, die sie verstehen, ihre Bedürfnisse, Werte, Maßstäbe und Wünsche kennen. Welches Bedürfnis erfüllt die Marke Familienunternehmen, und wie trägt sie zur Bildung und Stärkung der Unternehmensmarke bei? Kunden respektieren Marken und bauen emotionale Beziehungen zu ihnen auf. Bei Familienunternehmen beginnt die Emotionalisierung im eigenen Unternehmen. Mitarbeiter erwarten von Familienunternehmen Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung, Unabhängigkeit und unternehmerisches Ethos. Große Erwartungshaltungen, die großen Druck auf Familienunternehmen ausüben können. Familie

und Marke werden in der Außenwahrnehmung meist nicht getrennt. Die Gefahr von Reputationsverlusten ist groß – weitaus größer als bei Publikumsgesellschaften. Der gute Name der Familie und deren Wertekodex werden meist mit dem Image der Unternehmensmarke gleichgesetzt. Und damit steigt der Druck, und es ist umso bedeutender, dass Familienunternehmen nicht nur Werte schaffen, sondern sie auch intensiv leben und erfolgreich in die Unternehmenskultur transportieren.

War for Talent

Gelingt dies nicht, werden sie schnell abgestraft. Die derzeitige Wechselbereitschaft ist hoch. Dennoch haben Familienunternehmen im Moment gute Chancen bei Bewerbern und Verbrauchern. Kruse führt dies auf die steigende Überforderung im Rahmen der Entscheidungsfindung zurück. Zunehmende Medienüberflutung und Globalisierung fordern Mitarbeiter und Verbraucher täglich –

Entscheidungen werden immer häufiger emotional und intuitiv getroffen. Zu den Stärken von Familienunternehmen gehören die Atmosphäre menschlicher Verbindlichkeit, der vertrauensvolle Umgang im Team und die wechselseitige Solidarität als Absicherung. Werte, die für talentierte Bewerber immer wünschenswerter sind. Positioniert sich ein Familienunternehmen erfolgreich als Dachmarke, hat es einen klaren Vorteil im „War for Talents“.

Dennoch können auch Familienunternehmen sich dem globalen Wettbewerbsdruck nicht entziehen. Je größer ein Unternehmen, desto größer auch der Spagat zwischen dem vermeintlichen Alleinstellungsmerkmal der Marke Familienunternehmen und dem notwendigen Profitstreben im globalen Wettbewerb. Kruses Studie fand heraus, dass beim Großkonzern im Familienbesitz die Bedeutung des Faktors Innovationskraft zunimmt, während der Faktor „menschliche Verbindlichkeit“ abnimmt. ■