

# Internationales Image von Familienunternehmen

**Sollen wir kommunizieren, dass wir ein Familienunternehmen sind oder eher nicht? Diese Frage stellt sich häufig bei der Ausgestaltung der Markenführung von Familienunternehmen. Eine Reihe von Faktoren wie die Industrie, das Alter des Unternehmens, der Sektor, usw. scheinen dabei von Bedeutung zu sein. Die vorliegende Studie gibt Einblicke darüber, inwiefern die Kultur eine maßgebliche Rolle für diese Entscheidung spielen kann.**

Dafür, dass Familienunternehmen in einer Vielzahl westlicher Länder ein hohes Ansehen unter Konsumenten genießen und mit ihnen positive Attribute assoziiert werden, sind bereits überzeugende Hinweise präsentiert worden. Nicht umsonst setzen regionale Familienunternehmen stark auf ihren Unternehmensstatus im Rahmen der Markenführung. Doch lange nicht alle Familienunternehmen kommunizieren diese Information. Insbesondere international tätige Familienunternehmen kommunizieren den Status als Familienunternehmen nur begrenzt. Damit verzichten sie vermeintlich auf Wettbewerbsvorteile auf dem westlichen Markt. Die Gründe für diese Entscheidung sind jedoch noch nicht bekannt. Es liegt jedoch nahe, dass sich die positive Wahrnehmung von Familienunternehmen in ihrer Gesamtheit nicht uneingeschränkt auf andere Kulturkreise übertragen lässt. Ob durch die Kommunikation des Status als Familienunternehmen ein Zusatznutzen entsteht, lässt sich daher nicht ohne Berücksichtigung des räumlichen Kontexts bewerten.

## **Attribute der Marke „Familienunternehmen“ und deren Vorteilhaftigkeit**

In der westlichen Welt scheinen Familienunternehmen, insbesondere der Wortbestandteil Familie, bei Konsumenten hauptsächlich Assoziationen an vier übergeordnete Attribute zu wecken. Zunächst vermitteln Familienunternehmen ein gewisses Gefühl von Prestige, da sie generell mit ausgeprägter Qualität, starker Kundenorientierung und individualisierten Angeboten in Verbindung gebracht werden. Zweitens scheinen Konsumenten mit Familienunternehmen Wohlwollen und Gutmütigkeit zu verknüpfen. Ihnen wird beispielsweise ein fairer Umgang mit Mitarbeitern, ein gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein und nachhaltiges Handeln nachgesagt. Darüber hinaus rechnen Konsumenten Familienunternehmen eine hohe Glaubwürdigkeit zu. Verwandte Begriffe wie Verlässlichkeit und Authentizität

werden ihnen gleichermaßen zugeordnet. Hinsichtlich des vierten Attributs besteht jedoch wissenschaftlicher Dissens. Während einige Forscher behaupten, Familienunternehmen würden assoziativ kaum mit Innovation, stattdessen allerdings mit Stabilität oder sogar Trägheit verbunden, finden andere kein solches Ergebnis. Nichtsdestotrotz lässt sich von vier übergreifenden Attributen ausgehen, die das Image von Familienunternehmen determinieren. Ausgenommen von Stabilität bzw. Trägheit können diese Attribute zudem als vorteilhaft angesehen werden, weshalb sie reputationsbildend wirken. Familienunternehmen genießen somit aufgrund ihres vorteilhaften Image ein hohes Ansehen in der Gesellschaft.

## **Kulturelle Unterschiede**

Bisher ist die Wissenschaft in diesem Themenfeld darauf beschränkt, westliche Länder (und hier insbesondere die USA, Kanada und Westeuropa) in das nähere Blickfeld zu nehmen. Andere Kulturkreise sind weitgehend unberücksichtigt geblieben. Trotzdem ist anzunehmen, dass die obigen Attribute auf globaler Ebene in unterschiedlicher Intensität mit Familienunternehmen assoziiert werden, sofern ein Bewusstsein dafür überhaupt existiert. Eine wesentliche Erklärung für diese Annahme ist, dass Konsumenten stets geneigt sind ihre persönlichen Werte und Normen auf Marken zu projizieren. Da Werte und Normen in Abhängigkeit von der Kultur variieren, scheint auch das Markenimage ein kulturspezifisches Phänomen zu sein. So hängt insbesondere das Ausmaß, mit dem Marken mit Prestige, Freundlichkeit, Glaubwürdigkeit und Innovation in Verbindung gebracht werden, davon ab, inwiefern Kulturen hierarchisch strukturiert sind und inwiefern Unsicherheit als Bestandteil des Lebens sozial akzeptiert wird. Hinzu kommt, dass anzunehmen ist, dass der Begriff Familie variierende Assoziationen im Kopf der Konsumenten gemäß ihren kulturprägten Erfahrungen im familiären Umfeld induziert. Dass sich die Intensität der obigen Assoziationen

mit Familienunternehmen also kulturbedingt unterscheidet, ist eine getroffene Hypothese in dieser Studie. Dass diese Attribute in ihrer Vorteilhaftigkeit bei der ganzheitlichen Bewertung von Familienunternehmen voneinander abweichen, erscheint weiterhin sinnvoll. Das heißt, dass, selbst wenn die Attribute gleichermaßen mit Familienunternehmen in Beziehung gebracht würden, dies nicht unbedingt eine hohe Reputation zur Folge hätte.

### Beispiele: China, Mexiko und Deutschland

Um der Frage nachzugehen, inwiefern sich die Attribute in ihrer Intensität und Vorteilhaftigkeit kulturspezifisch unterscheiden, wurden Probanden in China, Mexiko und Deutschland zur ihrer Einschätzung von Familienunternehmen befragt. Deutschland wurde dabei repräsentativ für die westlichen Kulturen ausgewählt und gilt somit als Referenzpunkt. Die weitere Auswahl der Länder ist zudem interessant, da sich Familienunternehmen in Mexiko und China stark voneinander sowie von denjenigen unterscheidet, die wir in Deutschland vorfinden. In China haben Familienunternehmen beispielsweise noch keine lange Historie. Aus der partiellen Abkehr vom sozialistischen System Ende der 70er Jahre und mit der Legalisierung der Privatwirtschaft haben sich erstmals kleine familienbetriebene Unternehmen neben verstaatlichten Unternehmen gebildet. Gegenüber der weiterhin prägenden politischen Ideologie und Vorherrschaft von Staatsbetrieben galten Familienunternehmen anfänglich jedoch als illegitim, wobei sich deren soziales Ansehen allmählich wandelte. Die mexikanische Wirtschaft ist hingegen stark von Familienunternehmen dominiert. Dabei existieren riesige Konglomerate neben kleinen Mikrounternehmen und bilden somit ein sehr heterogenes Bild von Familienunternehmen verglichen mit dem deutschen Mittelstand.

### Ergebnisse und praktische Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse sind aus zweierlei Perspektiven interessant. Zuerst zeigt sich, dass Familienunternehmen unter deutschen Konsumenten erwartungsgemäß als vergleichsweise prestigereich, freundlich und glaubwürdig angesehen werden. Das Adjektiv innovativ hingegen wird Nichtfamilien- und Familienunternehmen zu gleichen Teilen zugeschrieben. Zudem trägt die Wahr-

nehmung von Familienunternehmen als freundlich, glaubwürdig und innovativ dazu bei, dass Familienunternehmen generell über eine hohe Reputation verfügen. Dies bestätigt wiederholt bestehende Studien. Zweitens kann gezeigt werden, dass die obigen drei Attribute ausschließlich in Deutschland mit Familienunternehmen assoziiert werden. In China und Mexiko tendieren Konsumenten weder dazu, Familienunternehmen als schlechter noch als besser gegenüber Nichtfamilienunternehmen hinsichtlich der drei Attribute zu bewerten. Chinesischen Konsumenten ist im Unterschied zu mexikanischen Konsumenten jedoch die Existenz von Familienunternehmen nicht bewusst. Somit erscheint logisch, dass nur mexikanische Familienunternehmen über ein hohes Ansehen verfügen. Dennoch ist keines der obigen Attribute dafür erklärend.

Diese Ergebnisse lassen folgende Schlüsse zu. In China hat sich der Begriff als zusätzliche Markeninformation noch nicht etabliert. Familienunternehmen können bei Offenlegung ihres Status daher weder ein Bündel an Assoziationen beim Konsumenten wecken noch auf ein automatisch entstehendes Ansehen vertrauen. Diese Kommunikation erscheint daher zum aktuellen Zeitpunkt nutzlos. In Mexiko weicht die Situation davon ab, da sich Konsumenten definitiv über das Dasein von Familienunternehmen bewusst sind und ihnen zudem eine hohe Reputation zusprechen. Dennoch sind es nicht die gleichen Attribute wie in der westlichen Welt, die dieses Ansehen begründen. Bei der Entscheidung, ob der Familienunternehmensstatus als Teil der Markenstrategie genutzt werden soll, sollten Familienunternehmen folglich die wirklichen, bisher unerforschten Attribute berücksichtigen, die deren Image in Mexiko determinieren. Nur im Fall, dass das Image mit der Unternehmensidentität (d.h. dem Selbstbild des Unternehmens) übereinstimmt, ist eine Kommunikation empfehlenswert.

Bei Fragen und/oder Anregungen wenden Sie sich gerne an die Autoren Katharina Walter (katharina.walter@stud.leuphana.de) und Susanne Beck (susanne.beck@zu.de).

KPMG ist Förderer des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF.