

Familienunternehmen und Krisen.

Familienunternehmen genießen in der Außenwahrnehmung einen Vertrauensvorschuss. Was passiert mit diesem komparativen Konkurrenzvorteil jedoch nach Bekanntgabe eines Fehlverhaltens seitens des Unternehmens? Büßen Familienunternehmen hier mehr ein als andere, weil sie quasi „tiefer fallen“? Das folgende pFIFig gibt einen kurzen Einblick in schlechte Zeiten und deren Folgen.

Namhafte Familienunternehmen wie Schlecker, Mars oder Lidl sowie Großkonzerne wie Samsung oder Apple mussten in ihrer Unternehmenshistorie bereits mit teils schwerwiegenden Skandalen oder Krisen umgehen. Aber was genau meinen wir mit umgehen? Die Tatsache, dass Skandale wie die medialisierten Geschehnisse rund um Mitarbeiterbespitzelungen des Schlecker Konzerns nicht rückgängig gemacht werden können, ist klar. Die Frage ist vielmehr, wie kann mit so einem Skandal professionell umgegangen werden und ob Familienunternehmen bei der Krisenkommunikation Vor- oder sogar Nachteile aufweisen.

Reputationsvorteile bei Familienunternehmen – auch nach einer Krise?

Die Forschung zu Familienunternehmen ist vielfältig und hat sich vor allem in den letzten Jahren vermehrt dem Thema der externen Wahrnehmung von Familienunternehmen gewidmet. Dabei hat die Forschung erstaunlichen Konsens darüber gefunden, dass Familienunternehmen gerade bei (potentiellen) Kunden einen Reputationsvorteil genießen (z.B. Lude & Prügl, 2018; Beck & Kenning, 2015; Binz et al., 2013). Dieser Vorteil äußert sich vor allem in Form von stärkeren Vertrauens- wie auch Authentizitätszuschreibungen im Vergleich zu nicht-familiengeführten Unternehmen (Lude & Prügl, 2018). Doch wie verhält sich ein vermeintlicher Vertrauensvorsprung von Familienunternehmen im Falle eines Skandals, also eines eindeutigen „Fehlverhaltens“ des (Familien)Unternehmens? Um sich dieser Frage anzunähern, haben wir uns zunächst mit dem Begriff „Brand Crisis“ auseinandergesetzt. Der Begriff beschreibt unerwartete Ereignisse, die den Markenwert bedrohen (Dutta & Pullig, 2011). Die Autoren, welche den Begriff prägten, unterscheiden zwischen „performance-related“ und „value-related“ Marken-

krisen. Letztere beziehen sich nicht direkt auf das Produkt, sondern auf ethische und soziale Aspekte, die rund um das Unternehmen und dessen Produkte stattfinden. So sind Fehlverhalten im Bezug auf soziale und ethische Bereiche beispielsweise Kinderarbeit, Mitarbeiterbespitzelungen oder Vergleichbares.

Methodisches Vorgehen

Um relevante Daten zu erheben, wurde ein online-basiertes Experiment von uns durchgeführt. Die Probanden wurden zufällig über ein online Portal akquiriert und haben im Gegenzug für die Teilnahme an dem Experiment Geld bekommen. Bei der Durchführung des Experimentes haben wir die teilnehmenden Probanden (N=345; durchschn. Alter=37,7 J.; 47,3% weiblich) zufällig in zwei verschiedene Gruppen eingeteilt. Beide Gruppen haben einen von uns erstellten Tagesschaubeitrag gesehen. Der Beitrag thematisierte das Fehlverhalten eines fiktiven Unternehmens aus Süddeutschland. Dem Zuschauer wurde von einer systematischen Mitarbeiterbespitzelung in dem Unternehmen berichtet. Beide Gruppen sahen das identische Video. Der einzige Unterschied: Bei einer der beiden Gruppen war von einem Konzern die Rede, bei der anderen Gruppe von einem Familienunternehmen. Durch diesen relevanten aber subtilen Unterschied, war es uns möglich Unterschiede bezüglich des Vertrauens in die Marke vor und nach der Bekanntgabe der Krise zu ermitteln.

Erste Resultate

Unsere Ergebnisse zeigen zunächst, dass das Familienunternehmen vor der Bekanntgabe des Fehlverhaltens ein deutliche höheres Markenvertrauen bei den Probanden erreicht, als das gleiche Unternehmen ohne die Zu-

satzinformation ein Familienunternehmen zu sein. Dieses Ergebnis bestätigt bisherige Forschungsergebnisse und unterstreicht nochmals die Wirkung des Signals „Familienunternehmen“. Was passiert jedoch mit dem Markenvertrauen nach Bekanntmachung des drastischen Fehlverhaltens? Und genau hier wird es spannend: Familienunternehmen verspielen ihren Vertrauensvorsprung und verlieren nach einer derartig negativen Bekanntmachung signifikant mehr an Vertrauen in die Marke als ihre nicht-familiengeführten Pendanten.

Diskussion und Implikation

Der nachgewiesene Vertrauensvorsprung von Familienunternehmen ist kein Dauerzustand, und, viel wichtiger noch, schützt keineswegs die Reputation vor Fehlverhalten des Unternehmens. Im Gegenteil: Die vorteilhafte Vertrauenszuschreibung von Familienunternehmen ist vielmehr als eine Art Versicherung seitens der Kunden zu verstehen, dass sich Familienunternehmen ethisch und sozial korrekt verhalten. Im Falle eines Fehlverhaltens kommt es zum Vertrauensbruch und der Differenzierungsvorteil gegenüber nicht-familiengeführten Unternehmen ist verschwunden. Ob dieser jemals wieder nachhaltig aufgebaut werden kann, ist fraglich und muss in weiteren Studien erforscht werden. Warum verlieren Familienunternehmen aber mehr an Vertrauenszuschreibungen als andere? Unsere Erklärung dafür ist eine erhöhte Überraschung seitens der Rezipienten, da bei diesen der Begriff „Familienunternehmen“ durchweg positiv belegt ist und folglich ein derartiges Fehlverhalten diametral zu deren Erwartungen steht. Familienunternehmer- und Familienunternehmerinnen sollten sich über die keineswegs konstant verlaufende Wirkungsweise ihres Familienhintergrundes bewusst sein. Beschließt man den Familienhintergrund explizit zu kommunizieren, können Differenzierungsvorteile in einer hyperkompetitiven Welt erzielt werden. Gleichzeitig sollte man sich jedoch auch über die Erwartungen, die an die Bekanntmachung des Familienhintergrundes geknüpft sind, bewusst sein. Kann man diese nicht erfüllen, oder enttäuscht man diese sogar, können ernsthafte Vertrauenskrisen die Folge sein.

Quellen

Beck, S., & Kenning, P. (2015). The influence of retailers' family firm image on new product acceptance: an empirical investigation in the German FMCG market. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(12), 1126-1143.

Binz, C., Hair Jr, J. F., Pieper, T. M., & Baldauf, A. (2013). Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 3-11.

Dutta, S., & Pullig, C. (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research*, 64(12), 1281-1287.

Lude, M., & Prügl, R. (2018). Why the family business brand matters: Brand authenticity and the family firm trust inference. *Journal of Business Research*, 89, 121-134.

.....
Der Beitrag basiert auf einem Forschungsprojekt, welches am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF in Kooperation mit der Universität Bern durchgeführt wird.

Bei Fragen und/oder Anregungen wenden Sie sich gerne an den Autor Dr. Maximilian Lude.

email: maximilian.lude@zu.de |
Telefon: +49-7541-6009 2082