

## Arbeitgebermarke Familienunternehmen?

**Der Aufbau von Arbeitgeberattraktivität ist vor dem Hintergrund eines Fachkräftemangels und Nachteilen ländlicher Standorte gerade für Familienunternehmen höchst relevant. In der Öffentlichkeit gelten Familienunternehmen als vertrauenswürdige Sympathieträger sowie als besondere und loyale Arbeitgeber. In der medialen Berichterstattung und der Positionierung als Arbeitgeber wird dieses attraktivitäts- und sympathieerzeugende Potential jedoch kaum aktiviert.**

### **Arbeitgebermarketing für Familienunternehmen**

Auch Familienunternehmen bleiben vom „War for Talent“ nicht verschont. Vielmehr haben sie mit gewissen Vorurteilen und Standortnachteilen zu kämpfen. Bereits 43% der mittelständischen Unternehmen spüren den Fachkräftemangel (vgl. IW Köln 2011), der den deutschen Mittelstand jährlich 30 Milliarden Euro Umsatzeinbuße kostet (vgl. Ernst & Young 2011). Einem Großteil der Mittelständler falle es schwer oder sehr schwer, neue qualifizierte Mitarbeiter zu finden (vgl. ebd.). Denn neben den richtigen fachlichen Qualifikationen müssen Bewerber für Stellen in Familienunternehmen auch auf persönlicher Ebene zu dieser spezifischen Unternehmensform passen. Talentmanagement und Aufbau von Arbeitgeberattraktivität sind daher entscheidende Zukunftsthemen und „Employer Branding“ wird zum wichtigsten Bestandteil der Marke von Familienunternehmen.

### **Werden Familienunternehmen als „anders“ wahrgenommen?**

Familienunternehmen werden heutzutage als Gegenpart zu anonymen Publikumsgesellschaften wahrgenommen, ganz nach dem David-Prinzip: „Großkonzerne sind böse, der Mittelstand ist gut“ (Stiftung Familienunternehmen 2009: 58).

Doch was macht Familienunternehmen besonders? Die Forschung geht davon aus, dass die Dynamik, die durch die Überschneidung des Familien- und Unternehmenssystems entsteht, eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen sein kann. Diese Wettbewerbsvorteile basieren z.B. auf der einzigartig familiären Identität und entziehen sich der Imitationsmöglichkeit von Wettbewerbern (vgl. Sundaramurthy & Kreiner 2008). Justin B. Craig und Kollegen (2008) zeigen, dass das familiäre Image einer Organisation – wenn es kommuniziert wird – indirekt positiv auf Kunden und Vertrieb wirkt. Dass Familienunternehmen auch größtenteils positiv von der

breiten Öffentlichkeit wahrgenommen werden, zeigen Krappe und von Schlippe (2010). Kleine und mittelgroße Familienunternehmen werden am nächsten an den persönlichen Werten der Studienteilnehmer eingeordnet sowie als führend in den Bereichen soziale Verantwortung, Langfristigkeit, sicheres Arbeitsumfeld, faire Arbeitsbedingungen und Balance zwischen unternehmerischen und sozialen Interessen bewertet. Jedoch werden sie auch als eher stagnierend und schwerfällig in der Anpassung an die sich ändernde Umwelt wahrgenommen. Große Familienunternehmen hingegen werden als international anpassungsfähig, zukunftsorientiert und gleichzeitig sozialen Werten verpflichtet wahrgenommen. Auch nach der Krise in 2008/09 behalten Unternehmen in Familienbesitz ihr im Vergleich zu Publikumsgesellschaften durchaus positives Image (vgl. ebd.). Das Attribut Familienunternehmen kann daher als eigene Marke angesehen werden – und vor allem als wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu Publikumsgesellschaften.

### **(Wie) Werden Familienunternehmen in den Medien wahrgenommen?**

Obwohl Familienunternehmen Sympathieträger zu sein scheinen, spielen sie in der medialen Berichterstattung mit der Marke ein Familienunternehmen zu sein kaum eine Rolle. Kahlert (2012) untersuchte am Beispiel der Regionen Bodensee-Oberschwaben und Vorarlberg die mediale Öffentlichkeit von Familienunternehmen in fünf Lokalzeitungen im Zeitraum von 2007 bis 2010. In nur 8% der Artikel werden die Familienunternehmen tatsächlich als Familienunternehmen oder inhabergeführt beschrieben. Innerhalb der Familienunternehmen, die in der Berichterstattung als solche genannt werden, dominieren Unternehmen mit hohen Mitarbeiterzahlen (über 78% beschäftigen mehr als 250 Mitarbeiter). Darüber hinaus sind nur 3% der Berichterstattung Interviews. Es lässt sich daher feststellen, dass

Familienunternehmen ihr Potential nicht nur bezüglich der Anzahl an Berichterstattung sondern auch Möglichkeiten zur eigenen Themensetzung und aktiver Personalisierung nicht ausnutzen.

### **Familienunternehmen als besondere Arbeitgeber**

Familienunternehmen werden nicht nur positiver wahrgenommen, sie sind auch besondere Arbeitgeber. Mietzner und Tyrell (2012) können dies in einer Studie zu allen 202 börsennotierten Familienunternehmen sowie 615 Nicht-Familienunternehmen in Deutschland zeigen. Zum einen ist die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse bei Familienunternehmen zwischen 2001 und 2009 konstanter als bei Nicht-Familienunternehmen. Zum anderen sichern Familienunternehmen ihre Mitarbeiter vor allem in Krisenzeiten stärker gegen Arbeitsplatzverlust ab als Nicht-Familienunternehmen. Der Vergleich zeigt: 17% der Familienunternehmen setzen Personalabbaupläne ein, bei Nicht-Familienunternehmen sind es 37%. Proaktiv entlassen nur 6% der Familienunternehmen Mitarbeiter, während dies 16% der Nicht-Familienunternehmen tun. Die proaktiven Entlassungspläne wurden nur von gänzlich fremdgeführten Familienunternehmen eingesetzt.

### **Tun Familienunternehmen genug für ihre Wahrnehmung als besonderer Arbeitgeber?**

19% der Berichterstattung regionaler Medien über Familienunternehmen thematisiert auch deren Rolle als Arbeitgeber und das sowohl direkt als auch indirekt. Bei nur 3% dieser Artikel werden Unternehmen aber auch als Familienunternehmen genannt (vgl. Kahlert 2012). Das heißt: Sowohl positive Assoziationen mit der grundsätzlichen Unternehmensform Familienunternehmen als auch der Status als besonderer Arbeitgeber werden medial so gut wie nicht transportiert.

### **Fazit**

Obwohl Familienunternehmen in der Öffentlichkeit anders, und größtenteils positiver als Publikumsgesellschaften wahrgenommen werden, schlägt sich dies in der medialen Präsenz nur sehr bedingt nieder. Trotz des gewissen Sympathievorsprungs und der besonderen Eigenschaften als Arbeitgeber lässt sich eine Wahrnehmungslücke feststellen. Diese gilt es auf Basis des

enormen Potentials zur Aktivierung der weithin sympathieerzeugenden Rolle von Familienunternehme(r)n zu schließen und für unternehmensspezifische Ziele, z.B. zur Rekrutierung und Bindung passender Mitarbeiter, zu nutzen. Insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Herausforderungen im Talentmanagement sollten Familienunternehmen gut überlegen, ob sie die positiven Attribute, die ihnen von der Öffentlichkeit zugeschrieben werden, nicht gezielter einsetzen wollen – gerade in der Arbeitgeberkommunikation.

### Literaturhinweise:

- | Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371.
- | Ernst & Young (2011). Mittelstandsbarometer.
- | IW Köln (2011). Spüren Sie in Ihrem Unternehmen bereits den Fachkräftemangel?
- | Kahlert, C. (2012). Mediale Öffentlichkeit von Familienunternehmen. Eine Medienanalyse der Bodenseeregionen Vorarlberg und Oberschwaben. Erhältlich beim Autor.
- | Krappe, A., & von Schlippe, A. (2010). Family Businesses as a brand on their own. WIFU Working Papers No. 5.
- | Mietzner, M., & Tyrell, M. (2012). Das Verhalten von Familienunternehmen gegenüber ihren Stakeholdern. *Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)*, 3, 108-113.
- | Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(3), 415-436.
- | Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) i.Z.m. Zeppelin Universität (2009). Die Wahrnehmung der Wirtschaft in der Öffentlichkeit. München.

Bei Fragen oder Anregungen kontaktieren Sie bitte die Autoren Jana Hauck, Akademische Mitarbeiterin am FIF (jana.hauck@zu.de | +49 7541 6009 2080) und Christoph Kahlert, Doktorand am FIF (c.kahlert@zeppelin-university.net).