

# **Willkommen in der Familie! Eine empirische Untersuchung des Attraktivitätsgrades familiengeführter Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt**

Claudia Binz, Hochschule Luzern - Wirtschaft

Gabrielle Wanzenried, Hochschule Luzern - Wirtschaft

Joe F. Hair, Kennesaw State University (USA)

## *Abstract*

Verschiedene Studien deuten an, dass die Gewinnung und Bindung qualifizierter Fach- und Führungskräfte eine besondere Herausforderung für Familienunternehmen darstellt. Trotz deren wirtschaftlicher Bedeutung werden Familienunternehmen oft als veraltet und hierarchisch, konservativ und veränderungsresistent, oder unprofessionell und intransparent angesehen. Diese Wahrnehmung ist besonders schädlich auf dem Arbeitsmarkt, wo ein attraktives Arbeitgeberimage eine unabdingbare Voraussetzung für die Gewinnung qualifizierter Arbeitnehmer darstellt. In dieser Studie werden die Erwartungen von 824 Führungskräften verglichen, die sich auf Führungspositionen in Schweizer KMU beworben haben. Die Analyse zeigt, dass die Erwartungen derjenigen Bewerber, die eine Präferenz für einen familiengeführten Arbeitgeber haben, sich in einigen Bereichen signifikant unterscheiden von den Erwartungen jener Personen, die eine Stelle in einer Publikumsgesellschaft bevorzugen.

## *Schlüsselwörter:*

Familienunternehmen

Organisationale Attraktivität

Arbeitgebermarketing

## **Arbeitgeberattraktivität von Familienunternehmen**

In einem zunehmend wettbewerbsintensiven, dynamischen und wissensbasierten Marktumfeld wird die Gewinnung und Bindung qualifizierter Management-Talente zu einem wichtigen wettbewerbsbedingten Imperativ für Unternehmen aller Arten und Größen (Axelrod, Handfield-Jones & Welsh, 2001; Rynes & Barber, 1990). Trotz einer wachsenden – und zunehmend globalen – Verfügbarkeit talentierter Mitarbeiter bleibt die Besetzung von Schlüsselrollen eine grosse Herausforderung. Die Überalterung der erwerbstätigen Bevölkerung verschärft die Suche nach "*the best and the brightest*" (Cable & Turban, 2003, p. 2244) zusätzlich. Die Gewinnung von Managementtalenten ist zudem eine besondere Herausforderung für kleine und mittelgrosse Unternehmen (KMU), die Mehrheit welcher sich in Familienbesitz befindet (Europäische Kommission, 2009). Diverse Untersuchungen belegen, dass vor allem jüngere und gut ausgebildete Talente bei der Jobsuche allgemein grössere und bekannte multinationale Konzerne begünstigen (Universum Awards, 2008).

Kleinere und mittelgrosse Familienunternehmen stehen bei der Talentgewinnung jedoch nicht nur aufgrund ihrer Grösse vor einer Herausforderung. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass es für Familienunternehmen besonders schwierig sein kann, Führungskräfte zu rekrutieren und zu halten (Covin, 1994; Lansberg, 1983). Oftmals hegen Arbeitssuchende negative Vorurteile gegenüber familiengeführten Unternehmen (Konflikte zwischen Familienmitgliedern, Vetternwirtschaft, beschränkte Karrieremöglichkeiten), was diese weniger attraktiv für Talente mit Managementambitionen und -kompetenzen macht (Berthon et al., 2008; Donckels & Froehlich, 1991; Guzzo & Abbott 1990; Miller & Le Breton-Miller, 2005; Schulze et al., 2001). Auf der anderen Seite werden familiengeführten Unternehmen oft positive Arbeitgeberqualitäten zugeschrieben, beispielsweise eine hohe Loyalität den Mitarbeitern gegenüber oder eine starke Werteorientierung und Unternehmenskultur (Covin, 1994; Donnelley, 1988; Dyer, 1988, 1996; Miller, Le Breton-Miller, 2005; Tagiuri & Davis, 1992; Zahra et al., 2008).

Dies führt zur Frage ob die möglichen Nachteile die Vorteile der Beschäftigung in einem Familienunternehmen in den Augen der potentiellen Mitarbeitern überwiegen – oder umgekehrt. In Anbetracht dessen, dass verschiedene Typen von Menschen verschiedene Arten von Organisationen als attraktiv erachten (Ritz & Waldner, 2011) könnte man argumentieren, dass sich einige Talente besonders zu familiengeführten Unternehmen hingezogen fühlen, während es sich andere nicht vorstellen können, für ein Familienunternehmen zu arbeiten.

In dieser Studie in Zusammenarbeit mit *Jörg Lienert AG* untersucht die *Hochschule Luzern - Wirtschaft* einerseits, ob die Tatsache, dass sich ein Unternehmen in Familienbesitz befindet die Entscheidung von Arbeitssuchenden beeinflusst, sich auf eine Führungsposition in einem solchen Unternehmen zu bewerben, oder in anderen Worten, ob der Status "Familienunternehmen" bei der Arbeitssuche ein entscheidungsrelevanter Faktor ist. Andererseits analysieren wir die konkreten Erwartungen, die Arbeitssuchende an einen potentiellen Arbeitgeber stellen, indem wir fragen, ob sich die Erwartungen von Personen, die sich für eine Position in einem Familienunternehmen interessieren sich von den Erwartungen von Personen unterscheiden, die eine Position in einem Nicht-Familienunternehmen bevorzugen. Um diese Fragestellungen anzugehen wurde eine Umfrage mit Stellensuchenden durchgeführt, die sich auf Stelleninserate für Führungspositionen in Familien- oder Nicht-Familienunternehmen in der Schweiz beworben haben. Wir fragten diese Personen nach ihren konkreten Erwartungen hinsichtlich fünf Dimensionen: *Stellenbezogene Eigenschaften, unternehmensbezogene Eigenschaften, Entlohnung, Entwicklungsmöglichkeiten sowie Arbeits- und Unternehmenskultur.*

Theoretisch trägt diese Untersuchung zur Vertiefung des Wissensstands zum Arbeitgeberimage von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen bei, insbesondere in Bezug auf erfahrene Arbeitssuchende. Die bisherige Forschung konzentriert sich auf Absolvierende, es bleibt daher unklar, ob das eher negative Arbeitgeberimage auch für die Zielgruppe der Managementtalente gilt (vgl. Ceja & Tapias, 2009; Covin, 1994). In praktischer Hinsicht erlaubt die Untersuchung der Erwartungen der Arbeitssuchenden die Identifikation jener organisatorischen Merkmale, welche Personen mit familiengeführten Arbeitnehmern identifizieren, sowie der unternehmens- und stellenbezogenen Erwartungen, in welchen sich Bewerber auf Familienunternehmen sowie Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. Basierend auf diesen Erkenntnissen können Gestaltungsvorschläge hinsichtlich des Arbeitgebermarketings von Familienunternehmen entwickelt werden.

## **Methode**

### **Datensammlung und Datenanalyse**

Insgesamt wurden 4'052 Personen befragt, die sich zwischen 2008 und 2013 auf ein von Jörg Lienert AG publiziertes Stelleninserat beworben hatten. Sämtliche Inserate bezogen sich auf Managementpositionen (C-Level Positionen, Abteilungsleiter etc.) in KMU in der deutschsprachigen Schweiz. Die verwertbaren Antworten beliefen sich auf 828 (Rücklaufquote 20%, Durchschnittsalter 48 Jahre, 78% männlich).

Mehrere Kriterien wurden zur Selektion der Inserate herangezogen. In einem ersten Schritt wurden jene Inserate gefiltert, die folgenden Kriterien entsprachen: *Zeitraum* (1.1.2008 – 31.1.2013), *Unternehmensgrösse* (50 – 250 Mitarbeitende) sowie *Position* (Managementposition mit Führungsfunktion). In einem zweiten Schritt wurden rund 50 Inserate selektioniert in welchen erwähnt wird, dass sich das inserierende Unternehmen in *Familienbesitz* befindet (z.B. „*Unsere Auftraggeberin ist ein Familienunternehmen in 3. Generation (...)*“). Es wurde ausserdem darauf geachtet, möglichst viele Branchen zu berücksichtigen. In einem letzten Schritt wurden eine gleiche Anzahl Inserate selektioniert die betonten, dass es sich beim inserierenden Unternehmen um eine Publikumsgesellschaft handelt (z.B. „*Unsere Auftraggeberin ist ein börsenkotiertes Unternehmen (...)*“).

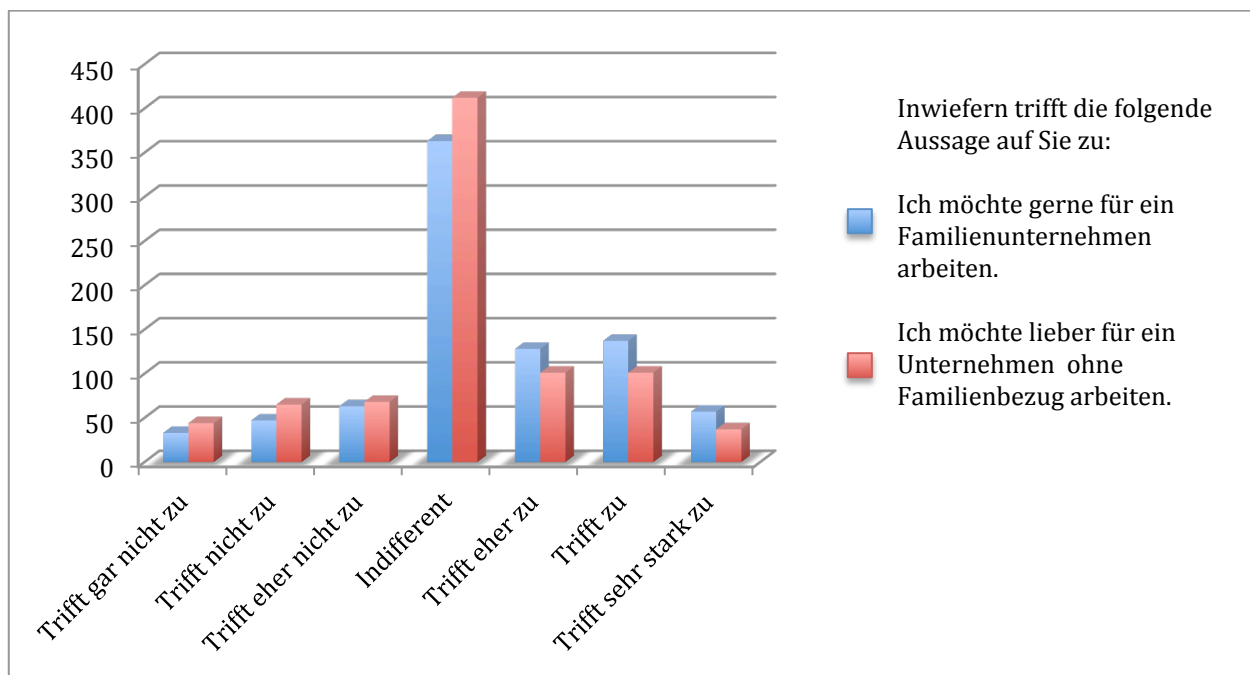
Die statistische Auswertung erfolgte mit SPSS, Version 19.0. Die Mittelwertvergleiche wurden mittels T-Tests durchgeführt.

## Resultate der Untersuchung

Grundsätzlich verdeutlichen die Resultate, dass sich die bisherigen Forschungserkenntnisse nur bedingt auf den Schweizer Kontext, sowie die Zielgruppe der etablierten Arbeitssuchenden auf Führungsebene übertragen lassen.

### Generelle Präferenz

Rund 40% der Befragten gaben an, gerne für ein Familienunternehmen arbeiten zu wollen, im Vergleich zu 17% die sich nicht vorstellen konnten, für ein Familienunternehmen tätig zu sein. Knapp 43% der Bewerber hatten keine klare Präferenz (“indifferent“).



Diese Zahlen bestätigen bisherige Untersuchungen die belegen, dass der “Status Familienunternehmen“ für gewisse Arbeitssuchende grundsätzlich ein verhaltensrelevantes Signal darstellt: Knapp 2/3 der Befragten haben entweder eine Präferenz für oder aber Vorbehalte gegen einen Arbeitgeber, der sich in Familienbesitz befindet

In einem nächsten Schritt zeigen wir auf, welche unternehmens- und stellenbezogenen Eigenschaften den Arbeitssuchenden bei einem potentiellen Arbeitgeber generell besonders wichtig sind. Anschliessend untersuchen wir die konkreten Erwartungen hinsichtlich welcher sich diejenigen Personen, die sich für einen familiengeführten Arbeitgeber interessieren, von jenen Personen unterscheiden, die nicht für ein Familienunternehmen arbeiten möchten.

## **Allgemeine Erwartungen an Arbeitgeber und Arbeitsstelle**

Die Befragten wurden gebeten anzugeben, welche Aspekte hinsichtlich des Unternehmens, der Position, der Entlohnung, der Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie der Arbeits- und Unternehmenskultur sie als besonders wichtig bewerten:

*Was macht einen möglichen Arbeitgeber besonders attraktiv für Sie? Stellen Sie sich vor, Sie sind auf der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle. Wie wichtig sind Ihnen persönlich die untenstehenden Eigenschaften (1 = überhaupt nicht wichtig, 2 = nicht wichtig, 3 = eher unwichtig, 4 = weder-noch, 5 = eher wichtig, 6 = wichtig, 7 = äusserst wichtig)?*

*Unternehmensbezogene Eigenschaften:* Die Befragten erachten *gute Arbeitsbedingungen* ( $\emptyset = 6.1$ ) sowie den Grad der *Kundenorientierung* ( $\emptyset = 6.3$ ) ihres Arbeitgebers als besonders relevant.

*Stellenbezogene Eigenschaften:* Die Befragten erachten *die Relevanz des Beitrags ihrer Arbeit* für das Unternehmen ( $\emptyset = 6.1$ ), ein *abwechslungsreiches Aufgabenprofil* ( $\emptyset = 6.2$ ), sowie die Möglichkeit, *unabhängig* arbeiten zu können ( $\emptyset = 6.4$ ) als besonders relevant.

*Entlohnung und Anreize:* Hinsichtlich der finanziellen und nicht-finanziellen Anreize bevorzugen die Befragten Arbeitgeber, die ein hohes Salär bezahlen ( $\emptyset = 6.1$ ) sowie Unternehmen, die Anerkennung für erbrachte Leistungen aussprechen ( $\emptyset = 6.4$ ).

*Weiterentwicklungsmöglichkeiten:* In Bezug auf die persönliche Entwicklung schätzen die Befragten insbesondere die Möglichkeit, von *off-the-job Entwicklungsangeboten* (z.B. MBA) profitieren zu können ( $\emptyset = 6.5$ ).

*Arbeits- und Unternehmenskultur:* Die Befragten erachten insbesondere jene Unternehmen, die ihren Angestellten eine solide *Work-Life-Balance* ( $\emptyset = 6.2$ ) ermöglichen sowie Unternehmen, die *soziale Verantwortung* ( $\emptyset = 6.5$ ) übernehmen, also besonders attraktiv.

## **Unterschiede zwischen den Arbeitnehmergruppen**

Der Vergleich der Erwartungen der Bewerber mit hoher (Familienunternehmenspräferenz, FUP) gegenüber tiefer Präferenz (Nicht-Familienunternehmenspräferenz, NFUP) für einen familiengeführten Arbeitgeber ergab, dass sich die Gruppen insbesondere in Bezug auf die vier untenstehenden Erwartungsdimensionen (aggregiert) signifikant unterscheiden:

1. FUP stellen besonders hohe Anforderungen an das *Kompetenzniveau* sowie die *Innovationskraft* der Arbeitskollegen: Diesen Personen ist es besonders wichtig, Teil eines hochqualifizierten und kreativen Teams zu sein.
2. FUP messen dem Grad der *Kundenorientierung* eines Unternehmens eine zentrale Bedeutung bei und achten darauf, dass ein möglicher Arbeitgeber besonderen Wert auf eine hohe *Qualität* der Produkte und Dienstleistungen legt.
3. In Bezug auf die finanziellen und nicht-finanziellen Leistungen ist es den FUP besonders wichtig, dass sie ein *hohes Salär* erhalten, *angemessene Zusatzleistungen*, sowie ein hohes Mass an *Anerkennung* für ihre Leistungen.
4. Grundsätzlich schätzen FUP eine starke, menschenorientierte und informelle *Unternehmenskultur*. Es ist für diese Gruppe von besonderer Bedeutung, dass ein möglicher Arbeitgeber einen hohen Grad an *unternehmerischer Verantwortung* (Corporate Citizenship) übernimmt, und dass sie durch die eigene Arbeit selbst einen *sozialen Beitrag* leisten zu können.



## **Fazit und Empfehlungen**

Die Studie zeigt, dass der Status „Familienunternehmen“ auf dem Arbeitsmarkt in der Tat ein verhaltensrelevantes Signal darstellt. Namentlich haben rund 40% der Befragten eine Präferenz für einen Arbeitgeber, der sich in Familienbesitz befindet – und gut 40% möchten lieber für ein Unternehmen ohne Familienbezug arbeiten. Die Analyse ergab ausserdem, dass die befragten Frauen eine klare Präferenz für Arbeitgeber ohne Familienbezug haben.

Diejenigen Personen, die einen familiengeführten Arbeitgeber bevorzugen, stellen signifikant höhere Anforderungen an die Qualitäts- und Kundenorientierung ihres Arbeitgebers, an die finanzielle und nicht-finanzielle Anerkennung ihrer Arbeit, an die soziale und unternehmerische Verantwortung die der Arbeitgeber trägt, sowie die Kompetenz und Kreativität der Mitarbeitenden.

Im zunehmenden Kampf um Talente ist nicht nur die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeitender eine Herausforderung, sondern auch deren Bindung. Je besser sich jemand der dominanten Unternehmenskultur anpasst, und je mehr deren oder dessen persönlichen Werte den vorherrschenden Unternehmenswerten entsprechen, desto grösser ist die Chance, dass diese Person dem Unternehmen langfristig erhalten bleibt. Zu wissen, worauf Arbeitssuchende Wert legen – und sich bewusst zu sein, welchen diesen Erwartungen man Genüge leisten kann und will, stellt im Wettbewerb um Talente einen entscheidenden Vorteil dar: Es geht nicht darum, möglichst viele Talente zu rekrutieren – sondern die richtigen.



## Anhang: Fragebogen

Sehr geehrte Damen und Herren

Im Rahmen eines Forschungsprojektes zur den Erwartungshaltungen von Arbeitssuchenden auf der oberen Führungsebene an einen möglichen Arbeitgeber interessiert uns Ihre Meinung. Die Beantwortung des Fragebogens dauert maximal 7 Minuten. Die Befragung und die Analyse der Resultate erfolgen anonym.

Vielen herzlichen Dank für Ihre wertvolle Unterstützung!

Jörg Lienert Team

Markus Theiler, Partner

Michelle Kuster, Administration

### Was macht für Sie einen attraktiven Arbeitgeber aus?

---

*Stellen Sie sich vor, Sie sind auf der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle. Welche der untenstehenden Aspekte finden Sie besonders attraktiv? (1 = überhaupt nicht wichtig, 4 = indifferent, 7 = äusserst wichtig)*

Unternehmensspezifische Aspekte: Das Unternehmen...

1. Bietet Arbeitsplatzsicherheit
2. Bietet gute Arbeitsbedingungen
3. Gilt als respektabel
4. Bietet ein hochkompetentes Team
5. Bietet ein hochinnovatives Team
6. Überträgt mir Verantwortung, um Risiken einzugehen
7. Pflegt eine hohe Qualitätsorientierung
8. Pflegt eine hohe Kundenorientierung

Stellenspezifische Aspekte: Die Position...

9. Ermöglicht die Ausübung von Tätigkeiten, die von zentraler Bedeutung für das Unternehmen sind
10. Bietet ein abwechslungsreiches Aufgabenprofil
11. Verlangt Originalität und Kreativität
12. Bietet mir die Möglichkeit, einen sozialen Beitrag zu leisten
13. Erlaubt es mir, unabhängig zu arbeiten
14. Erlaubt es mir, zu reisen
15. Erlaubt es mir, zu Hause zu bleiben

Bezahlung & Anreize: Das Unternehmen / die Position...

16. Bietet eine gute Bezahlung
17. Bietet diverse Zusatzvorteile (z.B. Geschäftsauto, GA etc.)
18. Bietet Anerkennung für gute Leistungen
19. Erlaubt es mir für Personen zu arbeiten, die ich bewundere und schätze
20. Gibt mir ein Gefühl, etwas erreicht zu haben
21. Bietet die Möglichkeit, auch nach aussen als Entscheidungsträger sichtbar zu sein

#### Weiterbildung & Entwicklung: Das Unternehmen / die Arbeit...

22. Fördert die kontinuierliche Weiterentwicklung von Wissen und Fähigkeiten
23. Ist intellektuell stimulierend
24. Bietet gute on-the-job Weiterbildungsmöglichkeiten
25. Bietet gute off-the-job Weiterbildungsmöglichkeiten
26. Bietet gute Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens
27. Dient als Karrieresprungbrett für eine Position ausserhalb des Unternehmens

#### Arbeits- und Unternehmenskultur: Das Unternehmen...

28. Bietet einen regelmässigen Arbeitsablauf
29. Funktioniert nach klaren Regeln, Richtlinien und festgelegten Abläufen)
30. Funktioniert eher menschenorientiert und informell
31. Erlaubt es mir, meine eigenen Methoden der Arbeitsbewältigung anzuwenden
32. Bietet eine gute Work-Life-Balance
33. Pflegt eine starke Unternehmenskultur
34. Begünstigt den engen Austausch mit den KollegInnen (Beispiele: beruflich und privat)
35. Übernimmt soziale Verantwortung (Beispiele: umweltfreundlich, lokal/regional engagiert)
36. Pflegt Werte, die meinen eigenen Werten entsprechen

#### Arbeitgeberpräferenz

---

*Welche Art von Arbeitgeber bevorzugen Sie generell? (1 = stimme voll und ganz zu, 4 = indifferent, 7 = stimme überhaupt nicht zu)*

37. Ich würde gerne in einem Familienunternehmen arbeiten
38. Ich würde lieber in einem Unternehmen ohne Familienbezug arbeiten
39. Ich bevorzuge Unternehmen, die leistungsorientiert und formell sind
40. Ich bevorzuge Unternehmen, die menschenorientiert und informell sind
41. Ich konzentriere mich bei der Stellensuche eher auf kleine, wenig bekannte Unternehmen
42. Ich konzentriere mich bei der Stellensuche eher auf grosse, bekannte Unternehmen

#### Persönliche Information

---

43. Geschlecht
44. Alter
45. Höchster Schulabschluss / Höchste Ausbildung
46. Wie viele Jahren haben Sie gearbeitet, oder arbeiten Sie bereits in einem Familienunternehmen?
47. Wie viele Jahren haben Sie gearbeitet, oder arbeiten Sie bereits in einem Unternehmen, das sich nicht in Familienbesitz befindet?