

## Family Business Branding

### Wenn das Familienunternehmen zur Marke wird



Dr. Claudia Astrachan Binz ist Dozentin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern – Wirtschaft,

Prof. Dr. Joe Astrachan ist Professor für Management und Entrepreneurship sowie Mitbegründer des international akkreditierten Executive MBA for *Families in Business* an der Kennesaw State University in Georgia.

Der Artikel widmet sich einem neuartigen und globalen Phänomen – dem *family business brand*, der Familienunternehmensmarke. Einleitend erklären wir, was wir unter einem *family business brand* verstehen, und welche Vorteile einem familiengeführten Unternehmen daraus erwachsen können, wenn es seine Identität als Familienunternehmen aktiv kommuniziert. Abschliessend erläutern wir die vier Erfolgsfaktoren des *family business branding* und weisen auf mögliche Gefahrenquellen für Familie und Unternehmen hin.

#### Inhalt

1. Die Marke “Familienunternehmen”
2. Die vier Schlüssel des Family Business Brandings
3. Schlussbemerkungen

## 1. Die Marke Familienunternehmen

Familienunternehmen haben einen unbestrittenen Vertrauensvorsprung beim Konsumenten – und zwar nicht nur in Deutschland, sondern – mag man der aktuellen Forschung Glauben schenken – in ganz Kontinentaleuropa sowie England, den USA, und sogar in Teilen Asiens.<sup>1</sup> Familienunternehmen und ihre Produkte und Dienstleistungen sind beliebt, denn die Konsumenten schätzen es zu wissen, wer hinter einem Unternehmen steht und für dessen Angebot mit Namen und Reputation bürgt.

Claus Hipp muss schon vor 15 Jahren geahnt haben, dass der Slogan “Dafür stehe ich mit meinem Namen” für den Konsumenten einen echten Mehrwert darstellt. Heute steht Hipp mit dieser Strategie nicht mehr alleine da, denn immer mehr Familienunternehmen kommunizieren aktiv, dass sie sich in Familienbesitz befinden, darunter beispielsweise SC Johnson (USA; “a family company”), Warburtons (England; “family bakers”) oder Beretta (Italien; “Passed down through 15 generations of the Beretta family”). Die aktuelle

---

<sup>1</sup> Vgl. Binz Astrachan & Astrachan, 2015

Forschung liefert Hinweise darauf, was sich diese Unternehmen von einer solchen Strategie versprechen – beispielsweise einen generellen Reputationsvorteil und Sympathiebonus im Vergleich zu anonymen Publikumsgesellschaften.<sup>2</sup> Gleich mehrere Studien mit Konsumenten aus der Schweiz, Deutschland und England zeigen eindrücklich, dass Konsumenten Familienunternehmen als sympathischer erachten. Dies unter anderem, weil im Gegensatz zu anonymen Publikumsgesellschaften bei Familienunternehmen Menschen hinter dem Unternehmen stehen, die Verantwortung übernehmen für das Tun des Unternehmens selbst, sowie für dessen Produkte und Dienstleistungen.<sup>3</sup> Dies führt zu mehr Kundenvertrauen und dadurch zu einer grösseren Kundenloyalität und einer stärkeren Kundenbindung, was sich wiederum positiv auf das Unternehmensergebnis auswirkt<sup>4</sup>. Interessanterweise sind Familienunternehmen, die ihren Familienhintergrund aktiv kommunizieren nicht nur kundenorientierter und sozial verantwortungsbewusster als jene, die dies nicht tun – sie haben auch eine bessere Performance.<sup>5</sup>

Familienunternehmen kennen also wohl die Chancen eines *family business brands* – doch sind sie sich auch bewusst, dass eine Familienunternehmensmarke nicht nur Vorteile, sondern auch Nachteile für Unternehmen und Familie bergen kann? Die im Rahmen eines aktuellen Forschungsprojekts in England gewonnenen Erkenntnisse deuten darauf hin, dass dies nicht immer der Fall ist. Nur eine kleine Minderheit der befragten Unternehmen gehen bei der Markenentwicklung systematisch vor indem sie in Erfahrung bringen, ob das Prädikat ‘Familienunternehmen’ für Ihre Kunden tatsächlich einen Mehrwert darstellt, oder ob es irrelevant oder allenfalls gar negativ behaftet ist.<sup>6</sup>

Nachfolgend erläutern die vier Schlüssel des *family business brandings*, sprich, wir zeigen auf was es zu beachten gilt, wenn sich ein Familienunternehmen dafür entscheidet, seinen Familienhintergrund aktiv gegen aussen zu kommunizieren – und wie sich dies auf Unternehmen und Familie auswirken kann.

## 2. Die vier Schlüssel des Family Business Brandings

Die folgenden Ausführungen beruhen auf den Erkenntnissen aus dem besagten qualitativen Forschungsprojekt mit acht englischen Familienunternehmen.<sup>7</sup> Die befragten Unternehmen befinden sich seit mindestens vier Generationen in Familienbesitz (das älteste seit 11 Generationen) und beschäftigen zwischen 15 und 15,000 Mitarbeitende.

Wir beenden jedes der vier Unterkapitel jeweils mit mehreren Schlüsselfragen – diese Fragen sollten dringend innerhalb der Familie thematisiert und geklärt werden, wenn man sich als Unternehmerfamilie entschliesst, eine Familienunternehmensmarke aufzubauen.

---

<sup>2</sup> Krappe, Goutas & von Schlippe, 2011; Krappe & von Schlippe, 2010

<sup>3</sup> Binz, Hair, Pieper & Baldauf, 2013

<sup>4</sup> Carrigan & Buckley, 2008; Orth & Green, 2009

<sup>5</sup> Craig, Dibrell & Davis, 2008; Kashmiri & Mahajan, 2010

<sup>6</sup> Binz Astrachan & Astrachan, 2015

<sup>7</sup> Der vollständige Report wurde veröffentlicht im März 2015 und ist einsehbar unter:  
<http://www.ifb.org.uk/research-foundation/family-branding-research.aspx>

## 2.1 Schlüssel #1: Die Familie und das Unternehmen vorbereiten

Sind Familie und Unternehmen schlecht vorbereitet auf die Einführung eines *family business brands*, beschränkt dies die Effektivität der Markenbotschaft und schadet unter Umständen nicht nur dem Unternehmen, sondern auch der Familie.

In den folgenden Bereichen gilt es Vorarbeiten zu leisten:

- (1) Die *Einheit* innerhalb der Familie muss sichergestellt werden
- (2) die *Familienwerte* müssen identifiziert und von den Familienmitgliedern geteilt werden
- (3) die Frage der *Repräsentation* der Familie durch eines oder mehrere Familienmitglieder muss geklärt werden.

Einheit innerhalb der Familie ist eine Grundvoraussetzung für das langfristige Funktionieren des Familienverbundes, und für die Entwicklung eines starken *family business brands*. Als Familieneinheit bezeichnen wir das weitgehende Einverständnis innerhalb der Familie zu kritischen Fragen; beispielsweise, welchen Nutzen die Familie aus dem Unternehmen zieht (z.B. Beschäftigung, Dividenden, Identifikation etc.). Das zentrale Merkmal geeinter Familien ist, dass diese viel Zeit miteinander verbringen, und dass die Familienmitglieder über Familienzweige einander kennen und daher auch vertrauen können. Ein weiterer wichtiger Schritt zur Stärkung der Einheit innerhalb der Familie ist Klärung der Ziele, die die Familie nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Familie selbst verfolgt (z.B. philanthropisches Engagement). Denn Einheit innerhalb der Familie hinsichtlich der Ziele für Unternehmen und Familie reduziert massgeblich das Konfliktpotential, erhöht die Wahrscheinlichkeit für langfristigen Unternehmenserfolg und Harmonie innerhalb der Familie, und vereinfacht dadurch auch den Markenbildungsprozess.

In einem zweiten Schritt gilt es sicherzustellen, dass die zentralen Familienwerte eindeutig identifiziert sind und weitgehend geteilt werden. Die Familienwerte geben Auskunft darüber, welche Verhaltensweisen für Familienmitglieder akzeptabel sind, und welches Verhalten erwartet wird. Werte werden oft am Besten aus der Familiengeschichte gezogen, beispielsweise aus überlieferten Erzählungen, wie Familienmitglieder in kritischen Situationen handelten. Sind die zentralen Werte identifiziert, gilt es sicherzustellen, dass Unternehmens- und Familienwerte aufeinander abgestimmt sind, und im Unternehmen gelebt werden. Besteht ein hohes Maß an Überlappung zwischen Familie und Geschäftswerte, reduziert dies Spannungen zwischen Unternehmen und Familien. Zudem erhöht es die Bereitschaft der Familienmitglieder, die Unternehmensstrategie zu unterstützen und ihre Verantwortung gegenüber dem Unternehmen wahrzunehmen. Eine enge Ausrichtung der Familien- und Unternehmenswerte erleichtert die Entwicklung einer konsistenten Markenbotschaft, welche diese Werte widerspiegelt. Die überzeugendsten *family business brands* wachsen aus den Werten und Erfahrungen der Familie und dienen dazu, diese Werte nach aussen zu kommunizieren.

Die Entscheidung schliesslich, welche Aspekte – und welche Charaktere – der Familiengeschichte im Rahmen des *family business brandings* hervorgehoben werden

sollen, birgt Konfliktpotential. Denn je verzweigter die Aktionärsbasis, und je weniger Einigkeit zwischen den verschiedenen Familienzweigen, desto schwieriger wird es, sich auf die *eine* Familiengeschichte zu einigen. Ausserdem muss die Familie sich entscheiden, wer das Unternehmen repräsentieren soll – und welches Verhalten seitens der Familienmitglieder nicht akzeptabel ist. Die Familie muss sich bewusst sein, dass ein *family business brand* die Familienmitglieder mehr mediale und gesellschaftliche Aufmerksamkeit mit sich bringt – dies wird oftmals nicht von allen Familienmitgliedern gleichermassen geschätzt, und muss unbedingt thematisiert werden.

### **Schlüsselfragen**

- *Sind wir eine geeinte Familie – sprich, sind wir uns einig über kritische Fragen?*
- *Haben wir die Werte der Familie klar definiert? Werden unsere Familienwerte von allen Familienmitgliedern, und über die verschiedenen Familienzweige hinweg geteilt?*
- *Sind unsere Familienwerte und Unternehmenswerte aufeinander abgestimmt, und wenn nicht, gibt es Werte, die im Widerspruch zueinander stehen?*
- *Sind wir uns einig darüber, welcher Teil unserer Familien- und Unternehmensgeschichte dargestellt werden soll, und welche(s) Familienmitglied(er) das Unternehmen gegen aussen vertreten soll?*

## **2.2 Schlüssel #2: Wie die Familie Mehrwert stiftet**

Unsere eigene Forschung zeigt, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen kaum strategisch vorgeht bei der Entwicklung eines *family business brands*. So verwenden viele Unternehmen auf ihrer Website oder im Unternehmenslogo generische Bezeichnungen wie *“ein Familienunternehmen”*, *“seit 1876”*, oder *“von unserer Familie für Ihre”*. Die wenigsten bringen jedoch vorgängig in Erfahrung, welche konkreten Eigenschaften ihre Kunden oder Lieferanten mit dem Attribut *“in Familienbesitz”* in Verbindung bringen, und ob das Attribut *‘Familie’* für den Kunden, den Arbeitssuchenden oder den Vertriebspartner auch tatsächlich etwas Positives ist, und zudem einen Mehrwert darstellt.

Denn Familienunternehmen – und auch dies zeigt die Forschung – werden nicht nur positive Eigenschaften zugeschrieben. Oftmals denkt die Öffentlichkeit bei *“Familienunternehmen”* an kleine oder höchstens mittelgrosse Betriebe, mit einem wenig professionellen Management, die Nicht-Familienmitgliedern keine Aufstiegschancen bieten, und die von Konflikten innerhalb der Eigentümerfamilie zerfressen sind.<sup>8</sup> Dies kann nicht nur für Kunden oder Lieferanten, sondern auch – und insbesondere für qualifizierte Arbeitskräfte ein negatives Signal darstellen.

Eine aktuelle Studie aus der Schweiz belegt beispielsweise, dass sich nicht alle Arbeitssuchenden gleichermassen zu einem familiengeführten Arbeitgeber hingezogen fühlen. Eine quantitative Untersuchung der Arbeitgeberpräferenzen von 243 Arbeitssuchenden auf Management-Stufe zeigt, dass knapp die Hälfte der Befragten einen

---

<sup>8</sup> Binz Astrachan, 2014

familiengeführten Arbeitgeber bevorzugt, und zwar primär, weil sie Familienunternehmen mit einer stärkeren Unternehmenskultur in Verbindung bringen.<sup>9</sup> Bei den Verbrauchern darf davon ausgegangen werden, dass ungefähr 30% der Konsumenten eine ausgesprochene Präferenz für die Produkte und Dienstleistungen von Familienunternehmen aufweisen – weitere 30% haben eine leichte Präferenz, und für das letzte Drittel ist das Attribut 'in Familienbesitz' nicht relevant (jedoch auch nicht negative). Bisherige Untersuchungen fokussieren sich mehrheitlich auf Konsumgüter – man kann davon ausgehen, dass der positive Markeneffekt auch im Business-to-Business-Geschäft besteht, wohl aber nicht in der selben Stärke.<sup>10</sup>

Es ist also von grosser Bedeutung in Erfahrung zu bringen, ob die Existenz einer Eigentümerfamilie für die eigenen Kunden, Arbeitnehmer oder Lieferanten auch tatsächlich einen Mehrwert darstellt – und welche Aspekte der Eigentümerschaft durch die Familie positiv wahrgenommen werden. Dies kann beispielsweise die finanzielle Unabhängigkeit sein (kein kurzfristiges Profitstreben), das soziale Engagement der Familie sein, die Tatsache, dass Familienmitglieder selbst in der Kundenbetreuung engagiert sind, oder das Wissen, dass das Unternehmen grössten Wert auf Qualität legt (denn Qualitätsmängel könnten nicht nur dem Unternehmensruf schaden, sondern auch der Familienreputation).

### ***Schlüsselfragen***

- *Wofür wollen wir als Familienunternehmen stehen (z.B. auf welcher Geschichte und welchen Attributen können wir aufbauen)?*
- *Für welche Qualität oder Eigenschaft wollen wir als Familie bekannt sein? Ist diese Qualität oder Eigenschaft relevant für unsere Stakeholder (alle oder nur eine gewisse Personengruppe), und falls ja, weshalb?*
- *Müssten wir irgend etwas in der Familie oder im Unternehmen ändern (Prozesse, Verhaltensweisen etc.) zur weiteren Verbesserung dieser Qualität?*
- *Wie können wir diese Qualität oder Eigenschaft in eine bedeutsame Botschaft verpacken?*

## **2.3 Schlüssel #3: Intensität bestimmen und 'Fit' sicherstellen**

Die Art und Weise sowie die Intensität, mit der Familienunternehmen ihren Familienhintergrund bewerben, variieren stark – der deutsche Bierbrauer Warsteiner beispielsweise weist schon im Logo auf die Tatsache hin, dass man sich in Familienbesitz befindet, während andere Familienunternehmen weit zurückhaltender sind damit, über die eigene Familie zu sprechen. Inwiefern die Familie in Erscheinung tritt, hängt einerseits davon ab, wie öffentlich die Familie sein will und andererseits, ob es im jeweiligen Kontext überhaupt Sinn macht, mit der Familie zu werben.

---

<sup>9</sup> Binz Astrachan, Hair, & Wanzenried, 2014

<sup>10</sup> Binz et al., 2013

Eine verstärkte Visibilität kann, wie schon vorgängig thematisiert, auch Risiken bergen. So beispielsweise, wenn Familienmitglieder ein Verhalten an den Tag legen, das dem Ruf des Unternehmens und der Familie schaden, oder wenn die Familie sich aufgrund der verstärkten medialen Aufmerksamkeit in Gefahr begibt – dies ist besonders in Ländern der Fall, die mit politischer Instabilität oder Korruption zu kämpfen haben, und weniger in unseren Breitengraden. Was jedoch oft vorkommt ist, dass sich ein Unternehmen bei der Repräsentation auf ein einzelnes Familienmitglied beschränkt (beispielsweise HiPP Babynahrung) – wie kann das Unternehmen reagieren, wenn diesem einem Familienmitglied etwas zustösst? Es ist daher immer von Vorteil, wenn mehrere Familienmitglieder das Unternehmen repräsentieren – es erleichtert dem Konsumenten zudem die Identifikation mit einem der verschiedenen Charaktere, und macht das Attribut 'Familienunternehmen' glaubhafter dadurch, dass gleich mehrere Familienmitglieder für das Unternehmen werben.

Nun ist das Signal 'Familie' nicht in allen Branchen und für alle Konsumenten gleichermaßen attraktiv und wirkungsvoll – und teilweise können sogar begriffliche Nuancen den ganzen Unterschied machen. Glenfiddich, ein schottisches Whiskylabel, hat durch Kundenbefragungen im asiatischen Markt herausgefunden, dass für die Konsumenten nicht primär der Begriff "in Familienbesitz" (*family owned*) relevant ist, sondern vielmehr der Zusatz "familiengeführt" (*family managed*). Aus diesem Grund ist es von grosser Bedeutung, dass man als Unternehmen sorgfältig abklärt, ob das Attribut "Familie" (respektive welche konkreten Aspekte der Eigentümerschaft durch die Familie) auch tatsächlich einen Mehrwert darstellt für die eigenen Anspruchsgruppen.

### **Schlüsselfragen**

- *Welche Stakeholder schätzen der Begriff der Familie, und welche nicht?*
- *Welche Aspekte des Familienbesitzes (z.B. Langlebigkeit, Qualitätsorientierung, finanzielle Unabhängigkeit) machen einen positiven Unterschied für unsere Stakeholder?*
- *Ist eine Familienunternehmensmarke gleichermaßen passend für alle unsere Produkte und Dienstleistungen? Wie wirkt sich dies auf die Positionierung und Beziehung aus zwischen Dachmarke und individueller Produktmarke?*
- *Wie soll 'Familie' dargestellt werden, z.B. ernsthaft (z.B. Verantwortungsbewusstsein), humorvoll (z.B. der schrullige Onkel), traditionelle (z.B. Geschichte), modern (z.B. Innovation und Flexibilität)?*

## **2.4 Schlüssel #4: Werte zum Leben bringen**

Der letzte – und wichtige – Schritt im Rahmen der Entwicklung einer starken Familienunternehmensmarke ist es, die identifizierten und innerhalb der Familie sowie im Unternehmen geteilten Werte zum Leben zu bringen. Dies kann auf drei Arten geschehen:

1. Die Werte werden beispielhaft durch Familie und Führungskräfte vorgelebt
2. Es bestehen Prozesse die es erlauben zu überprüfen, wie die Mitarbeitenden die Werte leben.

### 3. Werte werden für die Mitarbeitenden visibel und greifbar gemacht

Den meisten Familienmitgliedern, und insbesondere jenen, die im eigenen Unternehmen arbeiten, ist es sehr wohl bewusst, dass sie an ihrem Verhalten gemessen werden. Familienmitglieder, die sich den Familien- und Unternehmenswerten entsprechend verhalten, werden zum Vorbild für andere und sind so die kraftvollsten Wertebotschafter sowohl innerhalb des Unternehmens wie auch gegen aussen. Es ist von grösster Bedeutung, dass sich sämtliche Familienmitglieder nicht nur bewusst sind, dass mit einer *family business branding strategy* eine erhöhte Aufmerksamkeit einher geht, sondern man sich auch einig ist, dass man bereit ist, dieser Aufmerksamkeit gerecht zu werden.

Die Belegschaft spielt eine tragende Rolle dabei, dass die Werte im Unternehmen gelebt werden; das Fördern und Pflegen einer Kultur, die tief verwurzelt ist in den Unternehmenswerten hilft, dass die zentralen Werte bei jeder Interaktion untereinander, aber auch mit externen Stakeholdern gelebt werden. Nebst der Unternehmenskultur werden auch Prozesse benötigt, welche die Belegschaft unterstützen, die zentralen Werte zu leben und die als Grundlage dienen um die Mitarbeitenden zu bewerten, wie gut ihr Verhalten den Werten entspricht. Ein Beispiel hierfür ist die Integration der Unternehmenswerte in die jährliche Mitarbeiterevaluation; bei *William Grant & Sons* (England) beispielsweise stellt die Einhaltung der Unternehmenswerte einen wichtigen Teil der jährlichen Mitarbeitergespräche dar, und somit einen wichtigen Einflussfaktor für die Leistungsbeurteilung eines jeden Mitarbeitenden.

Schliesslich ist es wichtig, Werte sichtbar und fassbar zu machen nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern auch für andere externe Stakeholder. Werte können sichtbar gemacht werden beispielsweise durch einen unternehmensweiten Bildschirmschoner, mittels Notizzetteln, Give-Aways die mit den Werten bedruckt sind, oder durch ein grosses Poster im Eingangsbereich. Fassbar können Werte gemacht werden nicht nur im Rahmen der täglichen Interaktionen mit internen und externen Stakeholdern, sondern auch durch ausserordentliche Aktivitäten wie beispielsweise durch einen community day, wo die gesamte Belegschaft Zeit einsetzt für einen wohltätigen Zweck.

#### **Schlüsselfragen**

- *Sind unsere Familienmitglieder gute Botschafter für die Werte, für die wir als Familie und als Unternehmen stehen wollen?*
- *Wie können wir die Art und Weise, in der wir unsere Werten von Tag zu Tag leben verbessern?*
- *Wie können wir unsere Mitarbeiter ermutigen, stets nach unseren Schlüsselwerten zu leben, zu jedem Zeitpunkt, einschliesslich ihrer Interaktionen mit internen und externen Stakeholdern?*
- *Wie können wir unseren Wert sichtbar und greifbar machen in der Familie und im Unternehmen?*

### 3. Schlussbemerkungen

*Family business branding* ist mehr als nur ein kurzlebiger Trend – denn Familienunternehmen haben einen Vorteil, wenn es darum geht, authentische Marken aufzubauen. Die Einzigartigkeit jeder Unternehmerfamilie – ihre Geschichte, Werte und die Charaktere der einzelnen Familienmitglieder – können als einzigartiger Ausgangspunkt für den Aufbau eines authentischen, überzeugenden und daher wertvollen *family business brands* dienen.

Und dennoch ist eine Familienunternehmensmarke kein Allheilmittel, kein garantierter Erfolgsfaktor oder ein unbestreitbarer Wettbewerbsvorteil für jedes einzelne Familienunternehmen. Auch wenn immer mehr Familienunternehmen auf der ganzen Welt mit der Tatsache werben, dass sie sich in Familienbesitz befinden, so hängt der Wert einer Familienunternehmensmarke stark ab davon, wie gut eine solche Marke zum Unternehmen, zum Produkt oder der beworbenen Dienstleistung passt – und ob die internen und externen Stakeholder die Eigenschaft “in Familienbesitz” grundsätzlich als etwas Positives erachten.

Am wichtigsten jedoch ist es, dass sich die Unternehmerfamilie bewusst ist, was die aktive Kommunikation einer Familienunternehmensmarke für die Familie bedeutet, und dass die Familienmitglieder nicht nur bereit, sondern auch fähig sind, den Erwartungen gerecht zu werden, die mit der aktiven Kommunikation einer Familienunternehmensmarke einher gehen – so beispielsweise die erhöhte Visibilität und die Vorbildfunktion im Unternehmen sowie gegen aussen.

Wenn die gesamte Familie am selben Strick zieht, die Botschaft authentisch und an den Werten der Familie und des Unternehmens ausgerichtet ist, und diese Werte in Familie und Unternehmen in jeder Interaktion mit den relevanten Stakeholdern gelebt werden, stellt ein *family business brand* einen echten Mehrwert dar.

### Literaturverzeichnis

- Binz Astrachan, C. (2014) *Branding the Family Firm: An Empirical Exploration of the Antecedents and Consequences of Family Firm Brand Promotion*. Unpublished doctoral dissertation. Witten, Germany: Private Universität Witten/Herdecke.
- Binz Astrachan, C. & Astrachan, J. H. (2015). *Family Business Branding: Leveraging Stakeholder Trust*. London: Institute for Family Business. Retrieved from: <http://ifb.org.uk/media/84189/Branding%20The%20Family%20Business%20%28Final%20for%20Web%29.pdf>
- Binz, C., Hair, J.F., Pieper, T. and Baldauf, A. (2013) “Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers’ preferences”. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 4(1), 3–11.
- Binz Astrachan, C., Hair, J. F., & Wanzenried (2014). *Assessing the Attractiveness of Family Firm Employers: An Empirical Exploration of Managers’ Attitudes Towards Working in Family-Owned Companies*. Presented at the 14th Annual International Family Enterprise Research Association Conference, Lappeenranta, Finland.
- Carrigan, M. and Buckley, J. (2008) “What’s so special about family business?’ An exploratory

study of UK and Irish consumer experiences of family businesses". *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 32(6), 656–666.

Craig, J.B., Dibrell, C. and Davis, P.S. (2008) "Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses". *Journal of Small Business Management*, Vol. 46(3), 351–371.

Kashmiri, S. and Mahajan, V. (2010) "What's in a name? An analysis of the strategic behavior of family firms". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 27(3), 271–280.

Krappe, A.; Goutas, L., von Schlippe, A. (2011). The "family business brand": an enquiry into the construction of the image of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 37–46.

Krappe, A. and von Schlippe, A. (2010) *Family Businesses as a Brand on Their Own*. Witten: WIFU Research Report. Retrieved from: [www.wifu.de/en/downloads-2/working-paper-series](http://www.wifu.de/en/downloads-2/working-paper-series).