



PRAXISLEITFADEN

DIE DYNAMISCHE ENTWICKLUNG EINER NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

EIN TRANSFORMATIONSMODELL
FÜR DIE PRAXIS

von
Andrea Gerlitz und
Marcel Hülsbeck



WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Department für Management und Unternehmertum
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Universität Witten/Herdecke

Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Prof. Dr. Heiko Kleve
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

Titelfoto: Shutterstock.com

Fotos S. 33: WIFU; privat

Hinweis: Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) bekennt sich zu einer genderneutralen Sprache. Sollte dieses Ziel in diesem Praxisleitfaden nicht in jedem einzelnen Falle erreicht werden, bittet das WIFU um wohlwollende Nachsicht. An einzelnen Stellen mag es aus Gründen des Leseflusses (wie beispielsweise in Aufzählungen) oder aus Platzgründen (wie etwa in Überschriften oder in Schaubildern) vorkommen, dass das Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

September 2021



INHALT

1	Einführung	4
2	Nachhaltigkeit, Verantwortung oder CSR – worüber reden wir eigentlich?	5
2.1	Geschichte und Entwicklung von Nachhaltigkeit	5
2.2	Unternehmerische und gesellschaftliche Verankerung von Nachhaltigkeit	5
3	Nachhaltigkeit in Familienunternehmen	9
3.1	Familiäre Werte und unternehmerische Nachhaltigkeit	9
3.2	Nachhaltigkeit in Familienunternehmen: das Lemniskaten-Modell	12
4	Dynamische Nachhaltigkeitsentwicklung: das Lemniskaten-Modell in der Praxis	14
4.1	Bewusstmachen von Werten in der Unternehmerfamilie und im Gesellschafterkreis	14
4.2	Familienstrategie	16
4.3	Nachhaltigkeitsorientierung	16
4.4	Nachhaltigkeit auf Familienebene: Commitment, Kontrolle und Kontinuität	19
4.5	Status-quo-Analyse mit dem Top-Management	20
4.6	Nachhaltigkeit auf der Top-Management-Ebene: verinnerlichen und vermitteln	23
4.7	Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene: Purpose, Professionalisierung und Partnerschaften	24
4.8	Nachhaltigkeitsziele entlang der Wertschöpfung definieren	25
4.9	Auswirkungen der Nachhaltigkeitsstrategie	26
4.10	Reflexion	28
5	Fazit: Kommunikation als Schlüssel zu einer erfolgreichen Nachhaltigkeitsstrategie	29
6	Quellen und weiterführende Literatur	31
	Kontakt	33

1 | EINFÜHRUNG

Um das Thema Nachhaltigkeit kommt keine Unternehmerin und kein Unternehmer herum. Der gesellschaftliche Druck der verschiedensten Stakeholder-Gruppen (Kunden, Lieferanten, Investoren, Staat etc.) wächst rasant. Das Thema Nachhaltigkeit liegt unübersehbar auf dem Tisch von bedeutenden Institutionen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Konnte man sich einst schnell und leicht mit grünen Lorbeeren schmücken, funktioniert heute symbolische Nachhaltigkeit längst nicht mehr. Offenlegung von Nachhaltigkeitsanstrengungen wird in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft gefordert, gefördert und umgesetzt.

Auf politischer Ebene werden klare Signale gesetzt: Die deutsche Bundesregierung verfolgt mit ihrer Nachhaltigkeitsstrategie die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen, die „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“, welche 2016 vereinbart und deren Weiterentwicklung im März 2021 beschlossen wurde. Seit 2021 hat Klimaschutz nun praktisch Verfassungsrang.¹

Auch in der Gesellschaft etabliert sich nachhaltiges Verhalten und Rufe nach dessen konsequenter Umsetzung sind nicht mehr zu überhören. Neben diversen Initiativen wie Greenpeace, NABU und BUND hat in den letzten Jahren vor allem die globale Fridays-for-Future-Bewegung mit ihren Klimastreiks viel Aufsehen erregt. Bewusstsein für Nachhaltigkeit zeigt sich auch im Kaufverhalten der Deutschen: Biologische Produkte (plus 22%)², Ökostrom (49,3%)³, Investitionen zur Steigerung der Energieeffizienz im Gebäudebestand (43,2 Mrd. Euro)⁴ u. v. m. werden zunehmend nachgefragt.

Auch in der Wirtschaft ist das Thema angekommen. Spätestens seit Investoren wie Blackrock oder Institutionen wie das Weltwirtschaftsforum in Davos Nachhaltigkeit zum Schwerpunktthema erklärt haben, ist deutlich, dass grüne Investments und nachhaltige Standards mit den entsprechenden Siegeln im Wirtschaftsleben zum Alltag gehören. Erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement zeigt sich bis in eine verbesserte finanzielle Performance hinein.

Die Idee des nachhaltigen Wirtschaftens ist aber keine Neuerfindung und kann im Sinne des „ehrbaren Kaufmanns“ weitergedacht werden. Der „ehrbare Kaufmann“ (§ 1 Abs. 1 IHKG) hat eine lange Tradition, die bis ins Mittelalter und in die Zeit der Hanse reicht. Heute hat dieser Begriff nichts von seiner Aktualität verloren. In Zeiten von globalen Herausforderungen bietet dieses Leitbild Orientierung: Der „ehrbare Kaufmann“ ist ein verantwortungsvoller und fairer Unternehmer, der wertebasiert Verantwortung für das eigene Handeln übernimmt und die Auswirkungen seiner Entscheidungen und seines wirtschaftlichen Handelns abschätzt – für sein Unternehmen und darüber hinaus.⁵

Wissenschaftliche Studien belegen, dass gerade unter den Familienunternehmen einige eine Vorreiterrolle im Bereich Nachhaltigkeit einnehmen. Spezifische Werte und Tugenden, die durch die Eigentümerfamilie in das Unternehmen getragen werden, sowie die Langfristorientierung, Mitarbeiter- und Stakeholder-Bindung wirken sich positiv auf das Nachhaltigkeitsengagement aus.⁶ Dies wiederum stärkt zum einen unternehmerische Aspekte wie die Innovationskraft, den Wettbewerbsvorteil und den Gewinn. Zum anderen steigert Nachhaltigkeitsengagement nicht-finanzielle Aspekte wie die Reputation und das Image der Unternehmerfamilie und des Unternehmens.⁷ Bei der Entscheidung über Nachhaltigkeitsinitiativen spielt die Eigentümerfamilie eine essenzielle Rolle. Aus diesem Grund lohnt es sich, das Thema Nachhaltigkeit in Familienunternehmen näher zu untersuchen und eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln.

In diesem Praxisleitfaden wird zunächst die Entwicklung des Nachhaltigkeitsverständnisses sowie Begriffliches geklärt, anschließend wird Nachhaltigkeit in Familienunternehmen vor dem Hintergrund der Forschung beleuchtet. Schließlich wird das Vorgehensmodellmodell der Dynamischen Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung in Familienunternehmen (DNF) Schritt für Schritt erläutert und abschließend kommt die Bedeutung der Kommunikation für die Nachhaltigkeitsstrategie zur Sprache.

¹ Wefing (2021).

² Private Haushalte gaben im Jahr 2020 22 % mehr für biologische Lebensmittel aus, so die Agrarmarkt Informations-Gesellschaft (AMI) in ihrer Pressemitteilung vom 15.03.2021.

³ Der Anteil des aus erneuerbaren Energien erzeugten Stroms an der Netzlast lag laut Bundesnetzagentur im Jahr 2020 bei 49,3 %.

⁴ Stand 2018: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

⁵ Siehe hierzu: IHK München und Oberbayern.

⁶ Siehe hierzu: Le Breton-Miller & Miller (2016).

⁷ Siehe hierzu: Curado & Mota (2021).

2 | NACHHALTIGKEIT, VERANTWORTUNG ODER CSR – WÜRÜBER REDEN WIR EIGENTLICH?

Was unter dem Begriff Nachhaltigkeit zu verstehen ist und wie der Begriff sich zu verwandten Themen abgrenzt, bleibt allzu oft nebulös, da im gesellschaftlichen Diskurs kein einheitliches Begriffsverständnis vorherrscht. Nachhaltigkeit wird im Kontext von Familienunternehmen oft mit Umweltschutz oder Philanthropie gleichgesetzt. Diese Begriffe decken aber nur Teilbereiche des Phänomens Nachhaltigkeit ab. Für zusätzliche Verwirrung sorgt die Entwicklung und Begriffsverwendung im Managementkontext. So entwickelt sich der seit den 1990er Jahren etablierte Begriff der „Corporate Responsibility“ unter dem Label „Corporate Sustainability“ zu einem holistischeren Nachhaltigkeitsverständnis weiter. Spätestens mit der Etablierung des „Triple-Bottom-Line“-Ansatzes (siehe Seite 7) als Modell des Nachhaltigkeitsmanagements sind die unterschiedlichen Begriffe und Ansätze ineinander verschmolzen. Daher ist es essenziell zu verstehen, wie sich der Nachhaltigkeitsbegriff entwickelt hat, welche verwandten Begriffe es gibt und wie hier im Rahmen dieses Praxisleitfadens „Nachhaltigkeit“ definiert wird.

2.1 | GESCHICHTE UND ENTWICKLUNG VON NACHHALTIGKEIT

Das Thema Nachhaltigkeit begleitet die Menschheit von Anfang an. Schon im antiken Griechenland gab es massive Nachhaltigkeitsprobleme, z. B. in Form von Erosion und Abholzung der Wälder. Durch Narrative wurde versucht, dem eigennütziigen, unmäßigen Verhalten Grenzen zu setzen. Die Erysichthon-Erzählung kann als eine frühe literarisch-mythologische Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit gesehen werden.

Erysichthon, ein Königssohn, fällt trotz Verbotes im Heiligen Hain der Göttin Demeter (Göttin der Erde) den höchsten Baum, um einen prächtigen Festsaal zu errichten. Demeter, die dem

Landes wohlgesonnen war, da ihr Heiliger Hain geachtet wurde, warnt ihn vor seinem Vorhaben. Doch als dieser ihr Gebot missachtet, gerät sie in Zorn und legt unbändigen Hunger in ihn. Nachdem er sein gesamtes Vermögen für Essen ausgegeben hat, verkauft er seine Tochter Hypermestra als Sklavin. Diese kann sich durch ihre Gabe, sich zu verwandeln, jedem Herrn entziehen. Erysichthon bleibt von Hunger geplagt und frisst sich am Ende selbst auf: „Er nährt seinen Leib, indem er ihn aufzehrt.“

Diese Erzählung⁸ pointiert die menschliche Unfähigkeit, notwendige Grenzen der wirtschaftlichen Nutzung der Welt zu setzen und zu beachten. Aus der Haushaltslehre ist der Umgang mit knappen Ressourcen bekannt. Es wird gefordert, bei aller Knappheit der Ressourcen auch der Natur Rechnung zu tragen. Es muss keine Maximierung, sondern eine *Optimierung* der Nutzung (von Ressourcen) angestrebt werden.⁹ Das Bewusstsein für die Relevanz der Nachhaltigkeit ist also tief in der Menschheitsentwicklung verankert.

2.2 | UNTERNEHMERISCHE UND GESELLSCHAFTLICHE VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT

Corporate Responsibility und Nachhaltigkeit sind historisch aus zwei unterschiedlichen Lagern gewachsen.¹⁰ In den 1950er Jahren bildete sich der Begriff der *Corporate Responsibility* (Verantwortung). Wissenschaftler aus den Bereichen Wirtschaft und Recht hinterfragten den reinen Kapitalismus und machten auf die Grenzen des Kapitalismus aufmerksam. Die zunehmende Klassentrennung verdeutlichte ihre Kritik, dass der Markt nicht mehr der Gesellschaft diene.

Mit humanistischen Werten und der Idee der Wohlfahrt versuchte die Corporate-Responsibility-

⁸ aus: Binswanger (1998).

⁹ Hierzu Binswanger (1998).

¹⁰ Hierzu Bansal & Song (2017).

Bewegung, den Menschen und sein Wohlergehen wieder in den Mittelpunkt der Wirtschaft und des öffentlichen Lebens zu stellen.

Der Begriff der Nachhaltigkeit formte sich parallel dazu als eine weitere Strömung, welche statt sozialer Aspekte die natürliche Umwelt thematisierte: Die Zerstörung der Umwelt durch die wirtschaftliche

Entwicklung rückte in den Fokus. Die natürlichen Ressourcen waren bedroht. Mit einem systemtheoretischen Blick sah die Nachhaltigkeitsbewegung die Gesellschaft als ein Element in einem größeren Ganzen, der Umwelt. Mit naturwissenschaftlichem, technokratischem Verständnis versuchte die Nachhaltigkeitsbewegung die Natur ins Bewusstsein zu bringen und sie zu schützen.

PHASE I: WERTE UND VISIONEN

- 1962** Das Sachbuch „Silent Spring“ macht auf die verheerenden Folgen der Umweltzerstörung aufmerksam.
- 1968** Das UNESCO-Programm „Der Mensch und die Biosphäre“ zur Erhaltung der natürlichen Ressourcen wird etabliert.
- 1972** Der Club of Rome veröffentlicht den Bericht „Die Grenzen des Wachstums“.
- 1974** Das Worldwatch Institute wird gegründet.

PHASE II: STRATEGIEN

- 1980** Die „World Conservation Strategy“ wird gemeinsam von IUNC, WWF und UNEP formuliert.
- 1982** Die „World Charter for Nature“ der UN wird verabschiedet.
- 1987** Die Brundtland-Kommission der UN legt den Bericht „Our Common Future“ vor.
- 1992** Auf dem UN-Weltgipfel in Rio über Umwelt und Entwicklung (UNCED) wird die Agenda 21 beschlossen.
- 1998** Die Enquête-Kommission des deutschen Bundestages „Schutz des Menschen und der Umwelt“ nimmt ihre Arbeit auf.

PHASE III: MASSNAHMEN

- 2000** Die UN beschließen die „Millennium Development Goals“.
- 2012** Die UN-Konferenz für nachhaltige Entwicklung („Rio +20“) findet in Rio de Janeiro statt.
- 2015** Die 17 UN-Nachhaltigkeitsziele („Social Development Goals“) werden beschlossen.
- 2017** Kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen in Deutschland sind zur Vorlage von Nachhaltigkeitsberichten verpflichtet.
- 2021** Klimaneutralität hat in Deutschland praktisch Verfassungsrang. Das Lieferkettengesetz wird beschlossen.

Abbildung 1: Meilensteine der Nachhaltigkeit (der letzten 60 Jahre¹¹)

¹¹ Ausführlicher hierzu: The International Institute for Sustainable Development (2012).

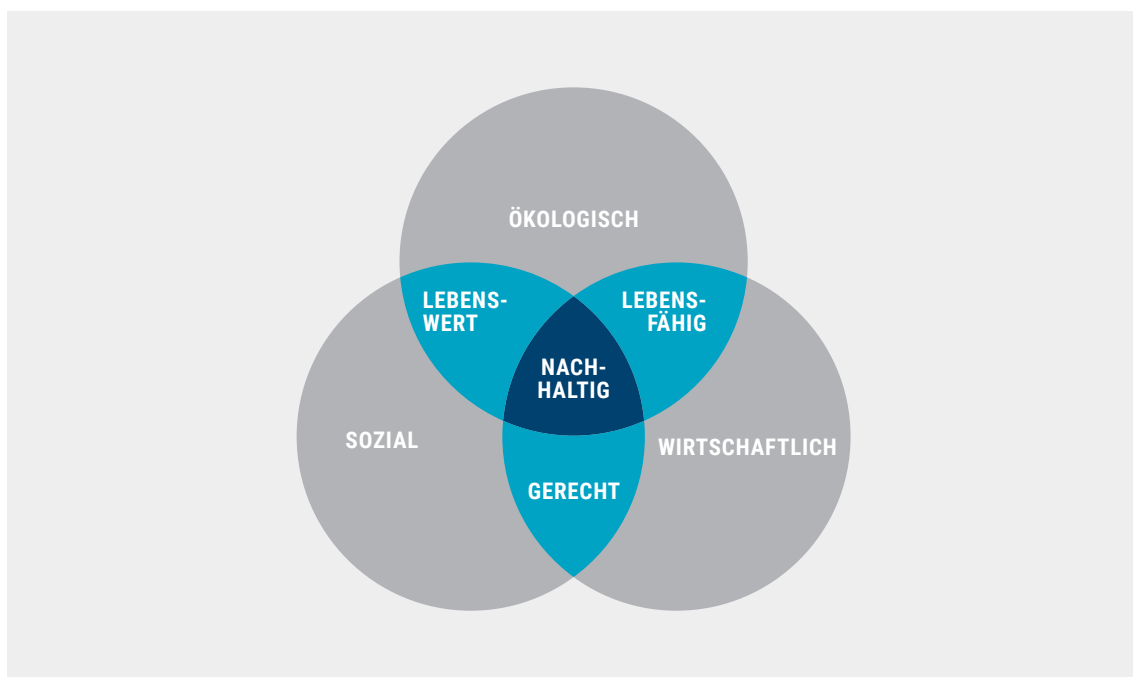


Abbildung 2: (Gleichwertige) Ziele des nachhaltigen Engagements

Mit Beginn des 21. Jahrhunderts entstand im unternehmerischen Kontext aus der Verschmelzung dieser Begriffe ein Managementansatz: Die Aspekte Gesellschaft und Umwelt, Shareholder und Stakeholder Value wurden zusammengedacht und im „Shared Value“ vereint. Nachhaltigkeit konnte nun auch im Sinne des Shareholder Value verfolgt werden, da sie zur Gewinnmaximierung beiträgt.¹² Zusätzlich haben sich eine Vielzahl an neuen Begriffen und Themenschwerpunkten gebildet, welche die Komplexität und Ausdifferenziertheit des Themas im unternehmerischen Kontext widerspiegeln: Corporate Sustainability, ESG (Environmental, Social, Governance), Impact Investing,

Stakeholder Capitalism, Corporate Value ... um an dieser Stelle nur eine Auswahl zu nennen.

Der Triple-Bottom-Line-Ansatz kann als das zentrale Management- und Denkmodell gesehen werden, in dem sich sowohl der Nachhaltigkeits- als auch der Corporate-Responsibility-Gedanke miteinander vereinen.¹³ Ökologische, soziale und ökonomische Interessen sollen ausgeglichen resp. in ein Gleichgewicht gebracht werden. Dieser Ansatz kann hilfreich sein, um einen ganzheitlichen Blick auf Nachhaltigkeit in einem Unternehmen oder in einer Organisation einzunehmen und in ökologische, ökonomische und soziale Ziele zu gliedern.

Unter dem Strich

Unter der „Triple Bottom Line“ (TBL), also unter dem Schlussstrich, werden das finanzielle, das ökologische und das soziale Handeln eines Unternehmens saldiert. Das Ergebnis ist also nicht nur ein monetäres, sondern berücksichtigt auch den Einfluss auf Mensch und Umwelt. Das TBL-Konzept – auch als „Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit“ bekannt – wurde Ende der 1990er Jahre von dem britischen Berater und Autor John Elkington geprägt.

¹² Für genauere Details siehe: Bansal & Song (2017).

¹³ Vgl. Bansal & Song (2017) und Elkington (1997).

Die 17 Nachhaltigkeitsziele („Sustainable Development Goals“, kurz: SDG) der Vereinten Nationen greifen die ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekte des Triple-Bottom-Line-Ansatzes auf und gliedern diese in 17 Ziele, welche in einem Katalog von 169 Zielvorgaben für ihre Umsetzung noch präzisiert werden. Diese 17 Nachhaltigkeitsziele bieten Organisationen Orientierung, in welchen Bereichen konkreter Handlungsbedarf herrscht. Die Vereinten Nationen haben sich (2015) mit den Nachhaltigkeitszielen erstmals nicht nur an Regierungen gerichtet, sondern die gesamte Weltgemeinschaft aufgefordert, sich aktiv an der nachhaltigen Gestaltung zu beteiligen. Seither sind mehr als 13 000 Unternehmen und Organisationen der Initiative beigetreten.

Die Vereinten Nationen definieren nachhaltige Entwicklung so, dass die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht werden befriedigen können.¹⁴

Die Autoren verstehen Nachhaltigkeit in ihrer Forschung und in diesem Praxisleitfaden als Summe kontextspezifischer familiärer und organisatorischer Werte, Maßnahmen und Richtlinien, die die Interessen verschiedener Interessensgruppen sowie wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele berücksichtigen.¹⁵



Abbildung 3: 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung

¹⁴ Vgl. Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der UNO (1987).

¹⁵ Vgl. Aguinis (2011).

3 | NACHHALTIGKEIT IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Nachhaltigkeit beschäftigt zwar jedes Unternehmen, aber gerade unter Familienunternehmen nehmen einige eine Vorreiterrolle im Nachhaltigkeitsengagement ein. Das mag unter anderem auch an sehr individuellen Beweggründen der Unternehmensführung liegen, doch gibt es familienunternehmensspezifische Aspekte, welche befruchtend auf das Nachhaltigkeitsengagement wirken. Aus der Forschung zu Familienunternehmen können folgende Aspekte identifiziert werden, die sich positiv auswirken:

3.1 | FAMILIÄRE WERTE UND UNTERNEHMERISCHE NACHHALTIGKEIT

Die Werte einer Unternehmerfamilie bilden den Kern für die Unternehmerfamilie und für das Unternehmen bzw. halten diese zusammen.¹⁶ In der Unternehmerfamilie werden Werte schon in der Kindheit geprägt. Wem Verantwortung, Großzügigkeit und gesellschaftliches Engagement vorgelebt werden und wer Empathie und Kollaboration übt, wird auch später als Erwachsener nach diesen Werten und Maximen leben und im Unternehmen handeln. Nachhaltigkeitsengagement ist dann keine fremde, neuartige Modeerscheinung, sondern eine mit der Muttermilch aufgesogene Selbstverständlichkeit: sich für seine Umwelt zu engagieren und Verantwortung zu zeigen bzw. zu leben.

Die spezifischen Werte, nach denen sich Unternehmerfamilien sowie Manager und Managerinnen richten, können unterschiedlichen Ursprungs sein. Manche Werte von Unternehmerfamilien sind religiös geprägt, andere ethisch (z. B. „ehrbarer Kaufmann“). Es lassen sich jedoch wiederkehrende Werte wie Respekt, Ehrlichkeit und Fairness feststellen, die in besonders nachhaltigen Familienunternehmen vertreten sind. Die Nachhaltigkeitsmotivation bzw. das Nachhaltigkeitsengagement in Familienunternehmen ist eng mit den nicht-finanziellen Unternehmenszielen der Unternehmerfamilie verknüpft. Diese nicht-finanziellen Ziele dienen dazu, das sogenannte sozio-emotionale Vermögen der Familie zu schützen und zu mehren. Es lassen sich die fünf nachfolgend beschriebenen Aspekte

ausmachen, welche dieses sozio-emotionale Vermögen und die damit verbundenen Ziele beschreiben.

a) Kontrolle durch die Eigentümerfamilie

Einzigartig an einem Familienunternehmen ist dessen Eigentümerstruktur. Die Unternehmerfamilie hat großen Einfluss auf das Unternehmen und nutzt diesen, um ihre Vorstellung von nachhaltigem Wirtschaften durchzusetzen. Anders als bei börsennotierten Nicht-Familienunternehmen, wo eine sehr formale und distanzierte Kommunikation herrscht, pflegen Familienunternehmen eine familiäre, informellere Atmosphäre. Hat die Familie das Potenzial von Nachhaltigkeit erkannt, kann ein Familienunternehmen schnell agieren und entsprechende Initiativen lancieren. Wenn ein Familienunternehmen von einem Familienmitglied statt von einem externen Manager geführt wird, wirkt sich das positiv auf das Nachhaltigkeitsengagement aus.

Analog können Kontrollgremien, welche mit Familienmitgliedern besetzt sind, einem angestellten Management Nachhaltigkeitsziele vorgeben und deren Umsetzung überwachen. Hier kommt es jedoch auf die Balance an. Dominiert die Familie Management und Kontrollgremien zu stark, kann sich der umgekehrte Effekt einstellen. Da Nachhaltigkeitsinitiativen – ähnlich wie Innovationsprojekte – mit Unsicherheit behaftet sind und ggf. größere Umstellungen von Produktion und Geschäftsmodell nach sich ziehen, kann die Familie auch in eine Abwehrhaltung versinken, um diese Unsicherheit abzuwehren. So zeigt sich, dass ein zu hoher Familienanteil in der Geschäftsführung oder im Kontrollorgan zu sinkendem Nachhaltigkeitsengagement führt. Es zeigt sich auch, dass eine Mischung von Familienmitgliedern und externen Managern im besonderen Maße eine positive Wirkung auf das Nachhaltigkeitsengagement hat. Dieser positive Einfluss in der Unternehmensführung wird auch durch das Engagement der jüngeren Generation (unter 40 Jahre) verstärkt. Nicht selten ist ihnen Nachhaltigkeit ein besonderes Anliegen, wofür sie sich gerne auch im Unternehmen einsetzen. Mithin kann der Weg der Nachhaltigkeit auch einen Einstieg in den Generationenwechsel darstellen.¹⁷

¹⁶ Vgl. Le Breton-Miller & Miller (2016).

¹⁷ Vgl. Broccardo et al. (2019) und Hülsbeck et al. (2020).

b) Identifikation mit dem Familienunternehmen

Viele Eigentümer und Eigentümerinnen sehen ihr Unternehmen als eine Verlängerung ihrer selbst und haben eine starke *Identifikation* mit dem Unternehmen. Sie fühlen sich genauso für ihre Familie wie auch für ihr Unternehmen und die Umgebung verantwortlich. Folglich implementieren sie aus einer Selbstverständlichkeit heraus nachhaltige Maßnahmen, um negative Folgen für das Unternehmen abzuwenden und auch den eigenen Ruf, der häufig mit dem Familiennamen verbunden ist, zu wahren. Reputation ist eine bestimmte Art von Rückmeldung, die Unternehmer von ihren Stakeholdern über ihre Glaubwürdigkeit und Wertschätzung erhalten. Dies kann insbesondere bei Nachhaltigkeitsprojekten einen bestärkenden Effekt haben. So kann durch Nachhaltigkeitsengagement die Reputation des Unternehmens als Arbeitgeber gesteigert werden, was insbesondere im „War for Talents“ wertvoll ist. Gleichzeitig sind auch die Unternehmerfamilien bemüht, ihre familiäre Reputation zu schützen und zu wahren. Diese Verknüpfung der Reputation der Familie mit der Reputation des Unternehmens führt dazu, dass Unternehmerfamilien häufig ganz besonders motiviert sind, Nachhaltigkeitsinitiativen umzusetzen. Diese wiederum wirken sich nicht nur positiv auf die Reputation des Unternehmens aus, sondern auch auf dessen Gewinne und Resilienz.¹⁸ Es zeigt sich allerdings auch, dass Unternehmerfamilien mit einer geringen Identifikation zu ihrem Unternehmen auch wenig in Nachhaltigkeit investieren. Sinnstiftung (oder neudeutsch „Purpose“) durch Nachhaltigkeitsengagement kann ein Hebel sein, die familiäre Identifikation, insbesondere in der NextGen, zu stärken und damit das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern.

c) Verbindliche Beziehungen

Familienunternehmen verstehen sich als transgenerationale Unternehmen, die auch von zukünftigen Generationen weitergeführt werden sollen. Häufig pflegen Familienunternehmen enge, vertrauensvolle Bindungen zu internen und externen Stakeholdern, wie z. B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden, Banken, aber auch zur Gemeinde

und Herkunftsregion. Diese über lange Zeit gewachsenen und engen Bindungen bilden die Grundlage für das besondere Vertrauen, welches Familienunternehmen gesellschaftlich genießen. Daraus erwachsen nicht nur wertvolle Synergien, sondern auch handfeste Wettbewerbsvorteile für die so miteinander verbundenen Unternehmen. So wissen z. B. Kunden und Lieferanten diese langen und „treuen“ Partnerschaften zu schätzen und haben häufig auf langfristige Kooperation ausgerichtete Verträge, die auch in Krisenzeiten bestehen bleiben.¹⁹ Interne Stakeholder wie die Beschäftigten profitieren ebenso von einer engen Bindung, welche sich in einem langen Arbeitsverhältnis und guter, fundierter Betreuung zeigt. Weniger interne bürokratische Hindernisse und schnelle Kommunikationswege, verbunden mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung, kommen vielen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen entgegen. Ebenso die Betonung von persönlichen Kontakten, die für ein Gemeinschaftsgefühl und eine authentische Unternehmenskultur sorgen. Für das Familienunternehmen und sein Umfeld entsteht eine Win-win-Situation mit starken Partnerschaften, die für nachhaltiges Wirtschaften von essenzieller Tragkraft sind.

Durch diese vertrauensvollen und langfristigen Beziehungen fällt es Familienunternehmen leichter als anderen Unternehmen, nachhaltige Initiativen umzusetzen. So müssen sie ihr Handeln, z. B. Änderungen in Produktionsmethoden oder -materialien, vor ihren Geschäftspartnerinnen und -partnern weniger legitimieren und können den vorhandenen Vertrauensvorschuss auch proaktiv einsetzen, um diese ebenfalls zu nachhaltigem Handeln zu motivieren. Andererseits werden an Familienunternehmen und Unternehmerfamilien höhere Ansprüche an ihre Vorbildfunktion gestellt, da sie durch dieses enge soziale Netzwerk immer unter Beobachtung stehen.

d) Emotionale Verbundenheit

Die emotionale Verbundenheit der Unternehmerfamilie mit dem Unternehmen ist ein zweiseitiges Schwert. Hier geht es (im Gegensatz zur oben diskutierten Identifikation) um die emotionale Bindung jenseits rationaler Reputationsüberlegungen.

¹⁸ Cretu & Brodie (2007).

¹⁹ Huang et al. (2009).

Diese Bindung ergibt sich oft aus der bisherigen gemeinsamen Familien- und Unternehmensgeschichte, welche bis heute das Entscheidungsverhalten der Familienmitglieder beeinflusst. Die gemeinsame Geschichte gibt der Familie zwar den nötigen Zusammenhalt, kann diese aber auch in ihrer Entscheidungsfreiheit einschränken und damit die Überlebensfähigkeit in Frage stellen. So halten Familienunternehmen beispielsweise oft zu lange an traditionellen, aber inzwischen nicht mehr zukunftsfähigen Geschäftsbereichen fest, da diese den Gründern vor einigen Generationen besonders wichtig waren.

Hier lassen sich im Grunde zwei Logiken erkennen. In der „Business first“-Logik ordnet sich die Familie dem Unternehmen unter und verzichtet zu Gunsten des Unternehmens etwa auf Gewinnausschüttungen, oder Familienmitglieder geben andere, vielversprechende Karrieren auf, um im Unternehmen zu arbeiten etc. Das Gegenteil dieses Verhaltens ist die „Family first“-Logik, in der das Unternehmen nur als Versorgungseinrichtung für die Bedürfnisse der Familienmitglieder gesehen wird und z. B. offensichtlich ungeeigneten Familienmitgliedern Führungspositionen im Unternehmen verschafft werden oder wichtige Investitionen zugunsten von Ausschüttungen unterbleiben. In Bezug auf Nachhaltigkeitsmotivation und -aktivitäten können beide Formen solcher irrationalen Entscheidungen Auswirkungen haben. So könnte es zum Schutz der emotionalen Bindung zu deutlichen Fehl- und Überinvestitionen kommen oder aber notwendige Nachhaltigkeitsmaßnahmen werden ignoriert und verschleppt, um beispielsweise die aktuelle Rendite nicht zu gefährden.

e) Langfristorientierung

Ein viel zitierter innerer Antrieb von Familienunternehmerinnen und -unternehmern ist die berühmte „Enkelfähigkeit“, also das Ziel, das Familienunternehmen an die nächste und übernächste Generation weiterzugeben und somit den Erhalt des Familienunternehmens sicherzustellen. Ein zentrales Element dieser Enkelfähigkeit ist die Sicherstellung der Unternehmensnachfolge. In einem gut geführten Familienunternehmen wird die Nachfolgeent-

scheidung frühzeitig und über einen längeren Zeitraum geplant. Der Nachfolger bzw. die Nachfolgerin wird früh einbezogen und ihm/ihr wird schrittweise Verantwortung übergeben.

Da die Nachfolge gerade in den kommenden Generationen immer stärker mit der Sinnfrage und dem eigenen Beitrag zur Gesellschaft verknüpft wird, ist Nachhaltigkeit einer der großen Ankerpunkte in der Nachfolge. Bereits jetzt zeigt sich in der Forschung, dass operative Nachfolger, die aus dem familiären Kreis ausgewählt werden, Nachhaltigkeit in stärkerem Maße fördern als extern rekrutierte Manager. Die Langfristorientierung wirkt sich positiv auf die Strategie aus: Während in vielen Nicht-Familienunternehmen kurzfristige Gewinne angestrebt werden, sind Familienunternehmen in der Regel nicht (nur) an kurzfristigem Profit interessiert und können daher eine längerfristige Strategie verfolgen, die sich unter Umständen erst in der darauffolgenden Generation auszahlt. Innovationen können dezidiert geplant und über einen längeren Zeitraum entwickelt und getestet werden. Dies spielt natürlich eine bedeutende Rolle für nachhaltige Innovationen, da sie häufig zeit- und ressourcenintensiv sind.²⁰

Die intensive Beschäftigung mit Nachhaltigkeit und damit auch mit der Zukunftsfähigkeit des eigenen Familienunternehmens führt dazu, dass Risiken früher erkannt und Innovationen zielführender umgesetzt werden können. Nachhaltiges Engagement wirkt sich positiv sowohl auf finanzielle als auch auf nicht-finanzielle Ziele aus. Höherer Innovationsgrad, höhere Arbeitgeberattraktivität und ein besseres Unternehmensimage machen sich auch in der finanziellen Performance in Form von Gewinnzuwachs sichtbar.²¹

Laut Deutscher Industrie- und Handelskammer betreiben 98 Prozent der Unternehmen mit mindestens 20 Beschäftigten bereits aktiv Nachhaltigkeitsprojekte (2017), doch variieren sie in ihren Werten und Nachhaltigkeitsengagements. Im Folgenden wird ein Modell zur dynamischen Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung für Familienunternehmen vorgestellt, welches an der Unternehmerfamilie ansetzt und dann im Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden kann.

²⁰ Vgl. Le Breton-Miller & Miller (2016).

²¹ Vgl. Hülsbeck et al. (2020).

3.2 | NACHHALTIGKEIT IN FAMILIENUNTERNEHMEN: DAS LEMNISKATEN-MODELL

Um erfolgreich die Nachhaltigkeitsrichtlinien und ggf. darüber hinaus nachhaltige Projekte umsetzen zu können, ist die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie unabdingbar und von großer Relevanz. Eine Nachhaltigkeitsstrategie existiert in Ansätzen in den meisten Unternehmen, doch ist sie häufig entweder *zu allumfassend* definiert, findet dadurch keinen konkreten Ansatzpunkt und ist damit nicht wirksam oder aber die Nachhaltigkeitsstrategie ist *nicht familienunternehmensspezifisch*. Familienunternehmen sind eine besondere Unternehmensform und deren besondere Eigentümerstruktur bringt die Unternehmerfamilie in eine zentrale Stellung. Von ihr gehen, insbesondere im Sinne der oben diskutierten nicht-finanziellen Ziele, maßgebliche Impulse aus, wie das Unternehmen geführt wird. Aus diesem Grund muss eine Nachhaltigkeitsstrategie sowohl die familiäre als auch die unternehmerische Komponente gleichermaßen beinhalten.

Das hier nun vorgestellte dynamische Prozessmodell zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie basiert sowohl auf den Erkenntnissen unserer eigenen Forschung im Bereich Nachhaltigkeit in Familienunternehmen als auch auf weiteren Erkenntnissen der Nachhaltigkeits- und Strategieforschung in Familienunternehmen. Es basiert zudem auf der Prämisse, dass es sinnvoll ist, alle Beteiligten entsprechend einzubinden, damit eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt werden kann, die auch in ihrer Umsetzung nachhaltig ist. Dies bedeutet, dass der Prozess den Bogen von der Unternehmerfamilie ausgehend über das Top-Management hinweg bis zum einzelnen Beschäftigten spannt.

Das Modell soll eine Orientierung und Anregungen geben; jedes Familienunternehmen mag so

dann eigene Modifikationen vornehmen und das Modell für sich passend machen. Jeder einzelne der zehn Schritte des Modells wird kurz erläutert und endet mit Fragestellungen, die auf die konkrete Umsetzung zielen. Sich diesen Fragen zu stellen, soll die Brücke vom Allgemeinen zum eigenen, konkreten Familienunternehmen und der möglichen Umsetzung schlagen.

Vorab noch ein Wort zur Besonderheit dieses Modells. Gerade in den Wirtschaftswissenschaften werden gerne alle Erkenntnisse in Kästchenmodelle (am liebsten mit vier Quadranten) gepackt. Diese mögen übersichtlich und schnell verständlich sein, verführen jedoch zu einem Schubladendenken. Unsere heutige komplexe und dynamische Welt verlangt nach Modellen, die zu einem lebendigen Denken „out of the box“ anregen.

Um dies zu fördern, wird hier ein dynamisches Modell in Form einer *Lemniskate* (einer liegenden Acht) vorgestellt. Die Lemniskate symbolisiert den fortwährenden Prozess und verdeutlicht, dass sich alles immer im Fluss befindet. Die Lemniskate drückt auch die Polarität aus, die in einem Familienunternehmen ständig besteht: Familiensphäre und Unternehmenssphäre, grafisch durch die linke und rechte Hälfte der liegenden Acht verdeutlicht. Der Kreuzungspunkt der Lemniskate hat eine zentrale Bedeutung, da sich hier die beiden Sphären begegnen. Wichtige Entscheidungsträger werden die Personengruppen aus dem Top-Management sowie die aus Aufsichtsrat und Beirat sein. Diese werden (sehr wahrscheinlich) sowohl aus Familienmitgliedern als auch Externen zusammengesetzt sein. Dieses Zusammenwirken von einerseits der Familiensphäre und andererseits der Unternehmenssphäre wird im Schnittpunkt des Modells verdeutlicht. Dieser Kreuzungspunkt markiert auch den Zeitpunkt, ab dem aus strategischen Überlegungen konkrete Entscheidungen mit Handlungsfolgen Konsequenzen werden.

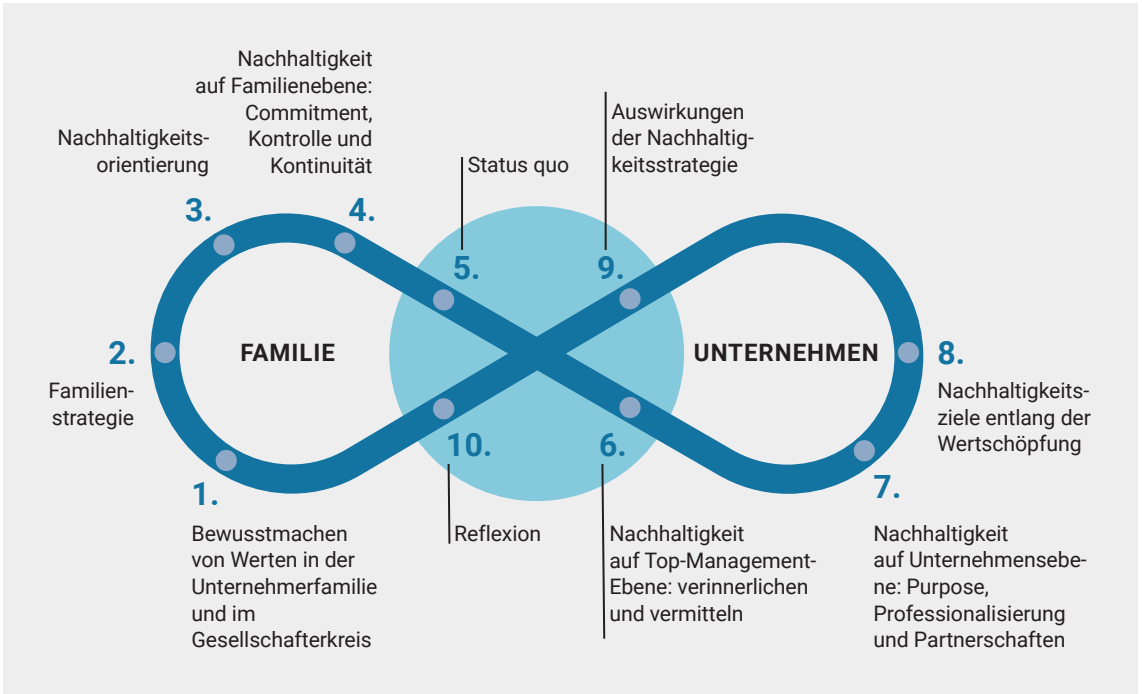
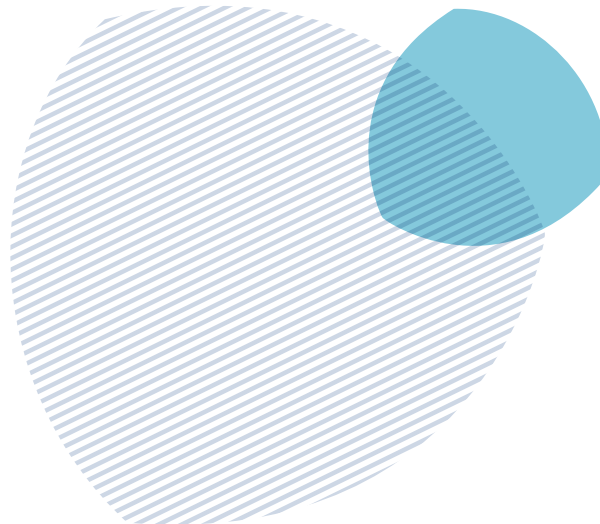


Abbildung 4: Dynamische Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung in Familienunternehmen (DNF) – das Lemniskaten-Modell (eigene Darstellung)



4 | DYNAMISCHE NACHHALTIGKEITSENTWICKLUNG: DAS LEMNISKATEN-MODELL IN DER PRAXIS

4.1 | BEWUSSTMACHEN VON WERTEN IN DER UNTERNEHMERFAMILIE UND IM GESELLSCHAFTERKREIS

Unternehmerfamilien pflegen ein generationsübergreifendes Denken und Planen. Damit ist bereits der Grundstein für eine Nachhaltigkeitsstrategie gelegt. Konkrete Anknüpfungspunkte dafür finden sich in den gelebten Wertevorstellungen und der Geisteshaltung der Familie. Am Beginn soll daher eine Auseinandersetzung mit diesen immateriellen Werten der Familie stehen. Dabei wird es auch darum gehen, neben den schriftlich fixierten Statuten, wie beispielsweise eine Familienverfassung, auch die nur mündlich überlieferten und auch die unausgesprochenen Wertevorstellungen zu betrachten. Es geht also um ein Bewusstmachen und Reflektieren von „ehernen“ Gesetzen und Idealen der Familie, die im Bedarfsfall analysiert und moduliert werden können. Darauf aufbauend können Elemente definiert werden, die unmittelbar oder mittelbar das Fundament einer Nachhaltigkeitsstrategie bilden.

Es kann sich als hilfreich erweisen, nicht nur zu erörtern, *wofür* eine Unternehmerfamilie steht, sondern auch *wofür* sie *nicht* steht und nicht stehen will. Gerade durch diese Diskussion und Abgrenzung kann sich der „wahre Kern“ herauskristalisieren. Vor dem Hintergrund, dass Familienunternehmen eine lange Lebensdauer anstreben, müssen die

vereinbarten Wertevorstellung als Ewigkeitswerte verstanden werden, die dann vor dem Hintergrund des jeweiligen Zeitgeistes ihre konkrete Ausgestaltung erfahren. Damit die Werte nicht abstrakt bleiben, sondern auch in der Praxis gelebt werden, empfiehlt es sich, die Werte mit beobachtbaren Folgen und Handlungen zu verknüpfen. Ein gemeinsames Wertefundament kann wegweisend sowohl für die Familie als auch für das Unternehmen sein. Auf diesem grundlegenden Schritt werden alle weiteren aufbauen. In dem WIFU-Praxisleitfaden zur Familienstrategieentwicklung werden spezifische Fragestellungen formuliert, die auch im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung zutreffen²²:

- Welchen Werten fühlt sich die Familie verpflichtet? Was ist ihr wichtig? Was hält sie als Familie zusammen?
- Welche Vorgaben möchte sie sich als Familie und welche dem Unternehmen geben?
- Woran erkennt sie, dass die Werte gelebt werden bzw. dass sich jemand nicht daran hält?

Eine Möglichkeit, sich mit den eigenen Werten auseinanderzusetzen und herauszufinden, welche Werte in der Familie lebendig sind, ist es, sich an etablierten Wertemodellen zu orientieren. Als Grundlage hierfür kann das Modell universaler menschlicher Werte nach Shalom H. Schwartz dienen. Dieses Konzept gilt in der Forschung als kulturübergreifend empirisch belegt und bildet mögliche Wertevorstellungen umfassend ab.²³



²² Rösen et al. (2019).

²³ Hierzu: Schwartz (1992).

MACHT: sozialer Status und Prestige, Kontrolle oder Dominanz über Menschen und Ressourcen
LEISTUNG: persönlicher Erfolg durch die Demonstration von Kompetenz bezüglich sozialer Standards
HEDONISMUS: Vergnügen und sinnliche Belohnungen für einen selbst
STIMULATION: Aufregung, Neuheit und Herausforderungen im Leben
SELBSTBESTIMMUNG: unabhängiges Denken und Handeln, schöpferisches Tätigsein, Erforschen
UNIVERSALISMUS: Verständnis, Wertschätzung, Toleranz und Schutz des Wohlergehens aller Menschen und der Natur
BENEVOLENZ: Bewahrung und Steigerung des Wohlergehens der Menschen, zu denen man häufigen Kontakt hat
TRADITION: Respekt vor, Verbundenheit mit und Akzeptanz von Gebräuchen und Ideen, die traditionelle Kulturen und Religionen für ihre Mitglieder entwickelt haben
KONFORMITÄT: Beschränkung von Handlungen und Impulsen, die andere beleidigen oder verletzen könnten oder gegen soziale Erwartungen und Normen verstoßen
SICHERHEIT: Sicherheit, Harmonie und Stabilität der Gesellschaft, von Beziehungen und des Selbst

Abbildung 5: Zehn basale menschliche Werte nach Schwartz²⁴

Für die Wertediskussion im Rahmen der familiären Nachhaltigkeitsstrategie empfiehlt es sich, dass die Familie in der Diskussion prüft, welche Wertedimensionen sie mit welchen Aspekten der Nachhaltigkeit in Verbindung bringt. Folgende Leitfragen bzw. -aussagen können hierbei hilfreich sein:

1. Macht: Inwiefern ist Nachhaltigkeit für uns ein Prestigeprojekt? Welche Konsequenzen hätte es für unser Umfeld, wenn wir mehr oder weniger nachhaltig agieren würden?
2. Leistung: Können wir Nachhaltigkeit als Qualitäts- und Kompetenzsignal nutzen? Wird Nachhaltigkeit uns helfen, besser, effizienter und/oder innovativer zu werden?
3. Hedonismus: Wie berührt Nachhaltigkeit unseren Lebensstil? Sehen wir Nachhaltigkeit als Form des Verzichts oder ist Nachhaltigkeit für uns eine besondere Form von Luxus?
4. Stimulation: Sehen wir Nachhaltigkeit als Chance für Lernen und Veränderung? Empfinden wir Nachhaltigkeit und die damit verbundenen Änderungen eher als spannendes Innovationsprojekt oder als bedrohliche Ungewissheit?
5. Selbstbestimmung: Wie kann uns Nachhaltigkeit dabei helfen, unsere unternehmerische Unabhängigkeit zu bewahren? Gehen wir Nachhaltigkeit als proaktives Projekt an oder folgen wir dem Druck von Regulierung, Kunden etc.?
6. Universalismus: Ist Nachhaltigkeit für uns ein Nischen- oder Fachprojekt oder begreifen wir das als Grundlage für eine ganzheitliche Neuausrichtung? Sind wir bereit, Nachhaltigkeit zur generellen unternehmerischen Handlungsmaxime zu machen?
7. Benevolenz: Sehen wir Nachhaltigkeit als gelebte gesellschaftliche Verantwortung oder als

²⁴ Vgl. Schmidt et al. (2007).

Möglichkeit unternehmerischer Wertschöpfung? Wären wir bereit, zu Gunsten von Nachhaltigkeit z. B. geringere Renditen und Wachstumsraten hinzunehmen oder gar auf Geschäftsmöglichkeiten zu verzichten?

8. Tradition: Begreifen wir Nachhaltigkeit als konsequente Fortsetzung unseres unternehmerischen Erbes und unserer Tradition? Sollen unsere Nachkommen unsere Nachhaltigkeitsbemühungen als ihr unternehmerisches Erbe begreifen?
9. Konformität: Inwiefern bedeutet Nachhaltigkeit für uns, die Wünsche unserer gesellschaftlichen Stakeholder umzusetzen?
10. Sicherheit: Wie kann Nachhaltigkeit den Fortbestand des Unternehmens für die nächsten Generationen sichern?

Anregung für die Arbeit mit diesem Modell: Sie können Ihr spezifisches Wertefundament als Basis für die drei Dimensionen des Triple-Bottom-Line-Ansatzes sehen. Ihre *spezifischen* Werte bestimmen somit die Nuancen der drei Dimensionen. Damit bleibt der Triple-Bottom-Line-Ansatz nicht mehr allgemein, sondern erhält die spezifische Färbung Ihres Familienunternehmens.

4.2 | FAMILIENSTRATEGIE

Die Entwicklung eines solchen nachhaltigen Wertekanons kann und darf natürlich nicht unabhängig von der gesamten Governance der Familie, insbesondere der Entwicklung einer kohärenten Familienstrategie, gesehen oder gar parallel dazu entwickelt werden. Vielmehr sollte die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie integraler Bestandteil eines Familienstrategieprozesses sein. Im WIFU-Praxisleitfaden „Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien“²⁵ wird dieser Prozess in zwölf Schritten beschrieben. Die Verknüpfung zu diesem Leitfaden ist insbesondere im dort behandelten Themenfeld 3 „Werte und Ziele für Unternehmen und Familie“ zu finden.

4.3 | NACHHALTIGKEITSORIENTIERUNG

Aus dem Wertefundament und der Familienstrategie kann eine erste Nachhaltigkeitsorientierung abgeleitet werden. In diesem Schritt geht es also darum herauszufinden, was die organische Nachhaltigkeitsorientierung eines spezifischen Familienunternehmens ist – also welches die Nachhaltigkeitsthemen sein können, die sich auf natürliche Weise aus dem Unternehmen und seinem Umfeld ergeben. Diese Orientierung muss unternehmensspezifisch sein, da sie nicht allein vom unternehmerischen Willen abhängt, sondern ebenso von Umfeld, Regulierungspolitik, Branche, Wettbewerb und Stakeholdern. Aus der Vielzahl an Möglichkeiten sollen hier vier charakteristische Optionen eine erste Anregung geben.

Eine Möglichkeit ist es, Nachhaltigkeit im Sinne der *Kreislaufwirtschaft* zu verstehen und umzusetzen. Diese Option, auch als „Insetting“ bekannt, hat große Konsequenzen für den alltäglichen Unternehmensalltag, für das operative Geschäft, für die Stakeholder usw. Die Kreislaufwirtschaft beschreibt ein regeneratives System, in dem Ressourcen effizient eingesetzt werden und durch Verringern und Schließen von Material- und Energiekreisläufen eingespart werden. Abfälle sollen durch Wiederverwendung und Reparatur von bestehenden Produkten vermieden werden. Wenn das nicht möglich ist, werden die Produkte in ihre Ausgangsrohstoffe zerlegt und diese wiederverwertet. Zunächst werden Abfallvermeidung und Wiederverwendung angestrebt. Letzte Möglichkeit ist das Recycling. Langlebige Konstruktion, Instandhaltung, Reparatur, Wiederverwendung und Recycling sind also die Eckpfeiler der Kreislaufwirtschaft. In diesem Sinne bietet sich die Möglichkeit, entlang der eigenen Wertschöpfungskette mögliche Optimierungen im Sinne der Kreislaufwirtschaft vorzunehmen. Es ist ein holistischer und integrativer Ansatz, der an der Verantwortung des Unternehmens, seiner Tätigkeit und seinem Umfeld anknüpft.

Auch wenn es zunächst ein sehr großer Schritt zu sein scheint, sich um eine komplett geschlossene

²⁵ Rösen et al. (2019).

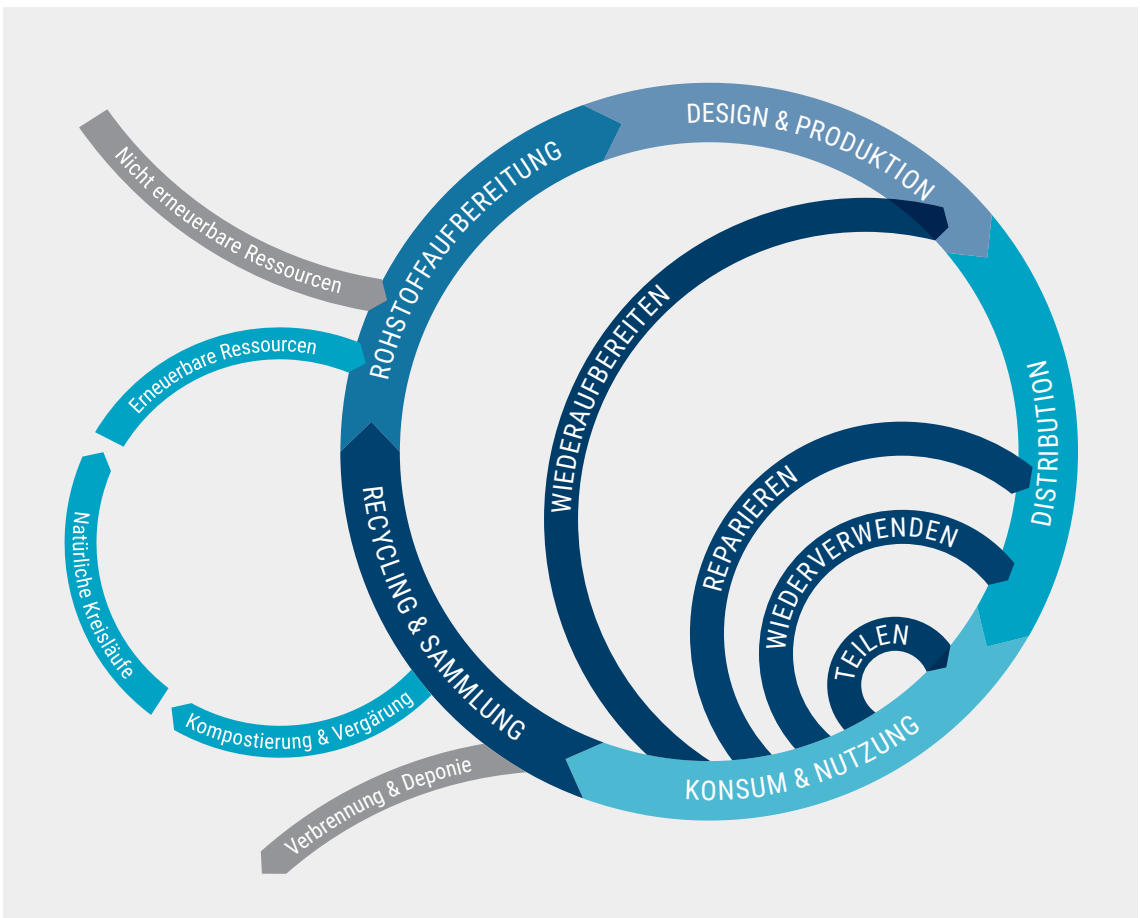


Abbildung 6: Schematische Darstellung der Kreislaufwirtschaft²⁶

Kreislaufwirtschaft zu bemühen, lassen sich diese Idee und die einzelnen Schritte und Phasen einer solchen „circular economy“ als Diskussions- und Ansatzpunkt für punktuelle und konkrete Nachhaltigkeitsprojekte nutzen. Zum einen kann diese Logik als Rahmen zum Anstoß für unternehmensweite Strategieprozesse genutzt werden, zum anderen können sich Familie und Unternehmen je nach Position entlang der Wertschöpfungskette die Frage stellen, auf welche Elemente sie, aber auch ihre direkten Wertschöpfungspartner (z. B. Lieferanten und Kunden) den größten Einfluss haben und damit den größten Veränderungshebel. So dürfte ein Handelsunternehmen stärkeren Einfluss auf Ver-

packungs- und Distributionsentscheidungen ausüben, während ein Lebensmittelhersteller über Wirkungen auf die Natur und verwendete Rohmaterialien entscheiden kann. So kann Nachhaltigkeit auch als offenes und kooperatives Projekt über verschiedene Stationen der Wertschöpfungskette verstanden werden. Die Tatsache, dass immer mehr entwickelte Industrienationen Lieferkettengesetze erlassen, deutet ebenfalls darauf hin, dass die Gesellschaft von Unternehmen erwartet, diese kooperative Verantwortung wahrzunehmen.

²⁶ In Anlehnung an: Schweizer Bundesamt für Umwelt (BAFU) (2019).

Das *Mäzenatentum* stellt eine weitere Möglichkeit dar, sich nachhaltig zu engagieren. Hier kann von den eigenen (Unternehmerfamilien-) Interessen ausgehend gehandelt werden. Das Unternehmen mit seinen Ressourcen und Kompetenzen muss dabei keine Rolle spielen, kann es aber. Die eigene Leidenschaft kann Treiber sein, spezifische Projekte oder Personen in Kunst, Kultur oder Bildung zu fördern. Dabei kann es vom klassischen Mäzenatentum, bei dem der Mäzen oder die Mäzenatin keine Gegenleistung fordert und die Förderung im Verborgenen und stillschweigend bleibt, bis hin zum Sponsoring reichen. Der Bandbreite möglicher Förderprojekte sind keine Grenzen gesetzt.²⁷ Das Mäzenatentum kann als philanthropisches Engagement der Unternehmerfamilie betrachtet werden, welches keinen Einfluss auf das Unternehmen hat: Es greift nicht in die Unternehmensprozesse ein. In diesem Praxisleitfaden liegt der Fokus auf Nachhaltigkeit in Familienunternehmen. Aus diesem Grund betrachten wir Nachhaltigkeitsinitiativen, die einen direkten Einfluss auf die Unternehmensprozesse haben. Dem Mäzenatentum soll dabei nicht seine Wirkung aberkannt werden, es muss aber als eine Initiative gewertet werden, die sich ausschließlich auf die Familie bezieht und ihrer Reputation dient.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Nachhaltigkeit als Ausgleich („Offsetting“) zu begreifen, also in Bezug auf das eigene Unternehmen zu sehen, wo es Schwachstellen im Bereich Nachhaltigkeit gibt. Wenn ein Unternehmen aufgrund seiner Produktion erhöhten Ressourcenverbrauch aufweist, können entsprechende Ausgleichsleistungen die Nachhaltigkeitsbilanz des Unternehmens verbessern helfen. Beispielsweise kann sich ein Familienunternehmen im Umweltschutz engagieren und Wälder aufforsten, in Sonnen-, Wasser- oder Windenergie investieren, Abwasser und Abwärme nutzen (hier sind die Grenzen zur Kreislaufwirtschaft fließend). Nachhaltigkeitsprojekte im Sinne von Offsetting können schnell und einfach umgesetzt werden. Der Wirkungsort der Offsetting-Projekte scheint beliebig wählbar zu sein, dies bedeutet,

dass ein klarer, auch lokaler Bezug zum Unternehmen nicht gefordert wird. Offsetting kann als schneller und gut umsetzbarer Einstieg in eine Nachhaltigkeitsstrategie gesehen werden oder aber, um Rest-Defizite abzumildern, die durch Änderungen in der Wertschöpfung nicht erreichbar sind. So wird es immer Produktionsprozesse geben, welche aufgrund von Energieverbrauch oder umweltschädlicher externer Effekte nie umweltneutral sein können; hier bietet Offsetting die Chance, wenigstens an anderer Stelle einen Ausgleich zu leisten.

Es sind jedoch immer zwei Stolperfallen zu beachten. Zum einen ist es absehbar, dass die Preise für Offsetting, z. B. im Carbon-Emissionshandel, in absehbarer Zeit so steigen werden, dass es bald wirtschaftlicher sein wird, direkt in neue, nachhaltigere Technologien zu investieren. Zum anderen begibt man sich leicht in die Gefahr des „Greenwashing“ als modernen Ablasshandel, wenn man sich einzig auf Offsetting verlässt. Dieser Ansatzpunkt sollte also immer gut in eine langfristige Nachhaltigkeits- und Kommunikationsstrategie eingebettet sein. Es kann sinnvoll sein, verschiedene Motive zu einem Thema zu verdichten, damit es zu einer klaren Nachhaltigkeitsorientierung kommt und diese eine allgemeine Sichtbarkeit erlangt.

Das Phänomen *Greenwashing* hat in den vergangenen Jahren immer wieder für Aufmerksamkeit in den Medien gesorgt. Greenwashing ist die bewusste Täuschung, die mithilfe von Kampagnen, PR-Aktionen und Lobby-Arbeit dem Unternehmen einen „grünen“ Anstrich verpasst, ohne die entsprechenden Maßnahmen zu implementieren. Steht erst einmal das eigene Familienunternehmen unter Greenwashing-Verdacht, ist das Vertrauen in das Unternehmen nachhaltig gestört. Dies ist insbesondere für Familienunternehmen ein besonders wichtiger Punkt, da zum einen mit dem Reputationsverlust des Unternehmens auch ein Reputationsverlust der Familie einhergeht, welcher das sozio-emotionale Vermögen der Familie bedroht. Gleichzeitig zeigen Studien zur Markenwahrnehmung von Familienunternehmen, dass Stakeholder von Familien-

²⁷ Hierzu auch Druyen (2021).

unternehmen eine deutlich höhere Erwartung an deren ethisches Handeln haben. Kunden verzeihen Familienunternehmen solche Fehlritte deutlich weniger als anderen Unternehmen. Es wird demnach ein herausforderndes und komplexes Unterfangen sein, wieder ein positives Image aufzubauen und – noch schwieriger – das Vertrauen der Öffentlichkeit (Kunden, Lieferanten, staatliche Stellen etc.) wiederzugewinnen. Um sich vom Greenwashing eindeutig zu distanzieren, ist es notwendig, sich der Nachhaltigkeitsherausforderung ernsthaft und gewissenhaft zu stellen und nur umgesetzte Maßnahmen wahrheitsgetreu zu kommunizieren. Dabei kann es sich unter Umständen als hilfreich erweisen, mit seriösen Siegeln und Zertifikaten zu arbeiten.

4.4 | NACHHALTIGKEIT AUF FAMILIENEBENE: COMMITMENT, KONTROLLE UND KONTINUITÄT

Es geht in diesem Schritt darum, die Nachhaltigkeitsstrategie eines Familienunternehmens auf den Wertevorstellungen und der Geisteshaltung der Eigentümerfamilie aufzubauen, damit die begrenzten Ressourcen des Unternehmens effizient genutzt werden können. Die bisherigen Schritte auf der „Familienseite“ werden so zusammengeführt, dass sie kommunizierbar werden. Geht die Nachhaltigkeitsinitiative vorwiegend von externen Stakeholdern aus (Regulatoren, Lieferanten, Kunden etc.), entsteht Druck für die Unternehmerfamilie, diesen Anforderungen nachzukommen. Diese Position kann als reaktiv beschrieben werden. Unternehmen, die sich an kurzfristigen finanziellen Zielen orientieren, verhalten sich bezüglich Nachhaltigkeit eher reaktiv. Dabei zeigt sich, dass deren Nachhaltigkeitsinitiativen einen geringeren Wirkungsgrad und eine geringere Effektivität aufweisen. Diese Unternehmen laufen regelmäßig den steigenden Nachhaltigkeitsforderungen ihrer einflussreichen Wertschöpfungspartner hinterher. Familienunternehmen, denen Nachhaltigkeit ein inneres Anliegen ist, ent-

wickeln nachhaltige Prozesse, Produkte, Geschäftsmodelle und Lösungen, die Vorbildfunktion im Sinne der Nachhaltigkeit für ihre Wertschöpfungspartner haben und gleichzeitig das wirtschaftliche Ergebnis und die Produktivität des Unternehmens steigern. Das Erreichen von kurzfristigen Profitzielen und langfristigen Nachhaltigkeitsinvestitionen stellt für diese Unternehmen keinen Widerspruch dar, sie verfolgen eine proaktive Strategie.²⁸

Aktuelle Forschungsergebnisse zu Vorreitern einer solchen proaktiven Strategie zeigen, dass es vor allem auf drei Aspekte ankommt, welche den Erfolg einer Nachhaltigkeitsstrategie garantieren: Commitment, Kontrolle und Kontinuität.²⁹ Für das Gelingen einer Nachhaltigkeitsstrategie ist es unabdingbar, dass die Unternehmerfamilie ihre moralischen Werte und ihren empfundenen gesellschaftlichen Auftrag in eine Selbstverpflichtung (*Commitment*) verdichtet. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Unternehmerfamilie und deren Beauftragte die notwendigen Befugnisse (*Kontrolle*) haben, strategische und Investment-Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen. Die Tatsache, dass Familienunternehmen an transgenerationaler Weitergabe des Unternehmens interessiert sind, kombiniert mit der geringeren Fluktuation von Führungskräften in Familienunternehmen, führt zu einer „natürlichen Langfristperspektive“. Es ist nicht unüblich, dass Führungskräfte mehr als drei Jahrzehnte in einem Unternehmen tätig sind und somit verschiedene Unternehmergenerationen heranwachsen sehen. Hierin besteht die einzigartige Chance, die Fähigkeiten generationenübergreifend auszubilden, die notwendig sind, um wirtschaftliche, soziale und ökologische Ergebnisse zu erzielen und diese mit den familieneigenen Werten, Selbstverpflichtungen, Traditionen und Netzwerken in Einklang zu bringen (*Kontinuität*).

Es braucht also eine transgenerationale Kontinuität in der Selbstverpflichtung und in der Kontrolle, um alle aufkeimenden Zweifel an einer Nachhaltigkeitsstrategie zu entkräften.³⁰ Hier sind vor allem drei strategische Fragen zu stellen und zu beantworten, welche die vorgenannten Überlegungen nicht nur verdichten und messbar machen, sondern auch konkrete Steuerungsimpulse mit langfristigen und irreversiblen Investitionen verknüpfen.

²⁸ Vgl. Hülsbeck et al. (2020).

²⁹ Vgl. Sharma & Sharma (2021).

³⁰ Auch hierzu: Sharma & Sharma (2021).

- Commitment: Was ist unsere Selbstverpflichtung als Familie gegenüber Nachhaltigkeit?
- Kontrolle: Wie messen wir das und wie können wir gewährleisten, dass die Nachhaltigkeitsprojekte umgesetzt werden?
- Kontinuität: Welche Maßnahmen sind dazu geeignet, die Nachhaltigkeitsthemen in die nachfolgenden Generationen zu tragen? Wie verankern wir diese Nachhaltigkeitswerte und -themen?

4.5 | STATUS-QUO-ANALYSE MIT DEM TOP-MANAGEMENT

Nun geht es im nächsten Schritt darum, die aktuelle Ist-Situation im Unternehmen zu bestimmen. Hier arbeitet die Unternehmerfamilie mit dem internen und externen Top-Management zusammen, um die generelle Stoßrichtung der familiären Strategie mit der aktuellen unternehmerischen Realität abzugleichen. Obwohl es, insbesondere bei operativ tätigen Eigentümerfamilien, schwerfällt, die ersten vier Punkte von diesem fünften Prozessschritt klar abzugrenzen, ist doch empfehlenswert, die pragmatische Realität des Unternehmens erst jetzt in den Prozess einfließen zu lassen. Es ist an dieser Stelle noch einmal wichtig zu betonen, dass die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie immer auch ein sinnstiftender Prozess ist, der zur Familienentwicklung mit beitragen soll. Wird diese Sinnstiftung zu früh durch den aktuellen Status quo gestört („das ist viel zu teuer“, „unsere Kunden wollen das nicht“, „wir sind doch keine Hippies!“ etc.), wird auch kein nachhaltiger Veränderungsimpuls von diesem Prozess ausgehen. Vielmehr noch könnten Enttäuschungen in der Unternehmerfamilie zu einem Verlust sozio-emotionalen Vermögens (z. B. nachlassende Bindung, geringere Identifikation, Verlust des Interesses an der transgenerationalen Erhaltung) führen, welche existenzgefährdend sein können. Während die Unternehmerfamilie in ihrer Strategie als Quelle für das Wertefundament dient, verfügt das Top-Management über detaillierte unternehmensspezifische Kenntnisse über den Status quo. Mittels einer Status-quo-Analyse können sich Familienunternehmen in Bezug auf ihr unternehmerisches Nachhaltigkeitsengagement und ihre familiäre Nachhaltigkeitsmotivation in eine von vier strategischen Gruppen einordnen. Diese Einord-

nung bildet sodann die Basis für die notwendig werdenden nächsten Schritte der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie.

Die *Nachhaltigkeitsmotivation* bildet die Kosten- vs. Nutzenorientierung und die Unternehmens- vs. Gesellschaftsorientierung der Nachhaltigkeitsstrategie ab. Sie beschreibt, was die Unternehmerfamilie motiviert, Nachhaltigkeitsprojekte zu realisieren. Zunächst gilt es zu klären, welches die Erwartungen sind, die das Unternehmen mit Nachhaltigkeitsprojekten verbindet. Nachhaltigkeit kann als reiner *Kostenfaktor* gesehen werden, der keinen weiteren Zusatznutzen (z. B. Innovationstreiber, höhere Zahlungsbereitschaft bei Kunden etc.) bringt. Folglich werden solche Familienunternehmen nur das von ihren Stakeholdern erwartete Mindestmaß an Nachhaltigkeit anstreben, wie die Einhaltung rechtlich geforderter Standards. Nachhaltigkeit kann aber auch in der Perspektive der *Nutzenorientierung* wahrgenommen werden. Gesellschaftliches, nachhaltiges Engagement wird dann als wirksame Grundlage für Wettbewerb im Markt betrachtet.

In einer zweiten Dimension gilt es zu erörtern, wie die Unternehmen ihre Rolle in der Gesellschaft wahrnehmen. Eine *Unternehmensorientierung* sieht das Ziel des Unternehmens in der Gewinnmaximierung. Unternehmen mit einer *Gesellschaftsorientierung* hingegen fühlen sich als Teil der Gesellschaft und somit auch mitverantwortlich, mit ihren Ressourcen Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu liefern. Studien zeigen, dass sich eine hohe Nutzen- und Gesellschaftsorientierung positiv auf Nachhaltigkeitsengagement auswirken.

Wenn eine Unternehmerfamilie die folgenden Aussagen mit überwältigender Mehrheit und so gut wie uneingeschränkt mit „Ja“ beantworten kann, dann fällt sie in die Kategorie der Unternehmen mit einer „modernen“ Nachhaltigkeitsmotivation, welche sich aus einer Kombination von hoher Nutzenorientierung mit hoher Gesellschaftsorientierung zusammensetzt; alle anderen fallen in die Kategorie der „klassischen“ Motivation.

- Wir werden in unserem Unternehmen unsere gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, auch wenn dies zu möglichen Kostennachteilen gegenüber unseren Wettbewerbern führt.

- Unsere gesellschaftliche Verantwortung bildet für uns eine wirksame Grundlage für den Wettbewerb in unserem Markt.
- Der Staat und andere Institutionen schaffen es nicht, die Probleme unserer Gesellschaft zu lösen, deshalb müssen wir mit unserem Unternehmen hier vorangehen und auch für andere ein positives Beispiel setzen.

Das *Nachhaltigkeitsengagement* beschreibt den Grad der Nachhaltigkeitsinitiativen, die auf Unternehmensebene umgesetzt wurden. Nachhaltigkeitsengagement umfasst eine ganze Bandbreite von Themen. Umweltschutz und Ressourcenschonung stellen dabei nur eine Dimension dar. Es lassen sich (mindestens) vier relevante Dimensionen für Familienunternehmen identifizieren: Gesellschaft, Umwelt, Beschäftigte und Lieferanten. Auch hier gilt: Bei mehrheitlich und so gut wie uneingeschränkter Zustimmung zu den unten stehenden Aussagen gehört ein Unternehmen zur Gruppe der

Unternehmen mit besonders hohem Engagement. Hierbei ist aber zu beachten, dass ein besonders hohes Engagement in einem Bereich Defizite in einem anderen Bereich nicht ausgleichen kann. Argumente wie „wir tun schon so viel für unsere Mitarbeiter, da können wir uns nicht auch nicht noch um die Umwelt kümmern ...“ gelten hier also nicht.

- Unser Unternehmen engagiert sich sehr stark für gemeinnützige Zwecke in der Region (Bedürftige, Kirche, Vereine etc.) oder für humanitäre Projekte (weltweit).
- Unser Unternehmen engagiert sich sehr stark für die Umwelt (Reduzierung der Verschmutzung, saubere Technologien, Artenvielfalt etc.)
- Unser Unternehmen engagiert sich sehr stark für die Mitarbeitenden (Sicherheit, Gesundheit, Diversität etc.)
- Unser Unternehmen engagiert sich sehr stark für die Lieferketten (Einhaltung der Arbeitsgesetze, Korruptionsbekämpfung etc.)

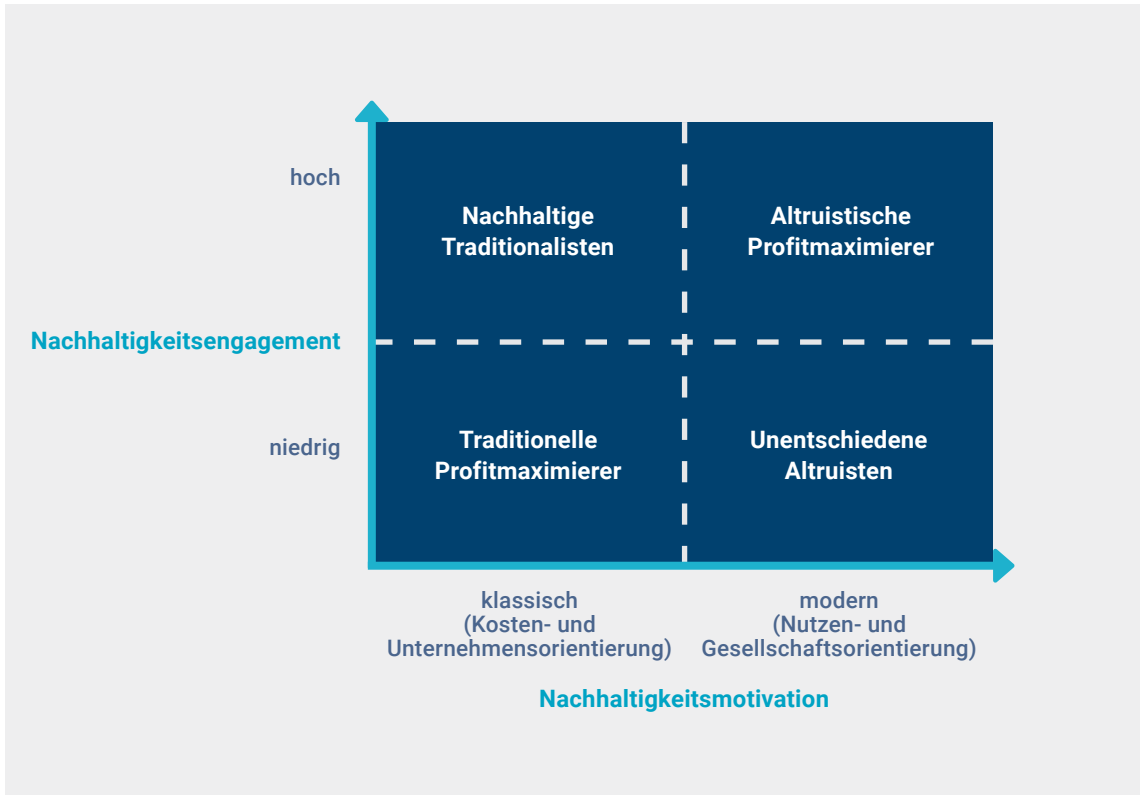


Abbildung 7: Strategische Gruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit, Grad des Engagements und Motivation³¹

³¹ Aus: Hülsbeck et al. (2020).

Mithilfe der Beschreibungen der Dimensionen Nachhaltigkeitsmotivation und Nachhaltigkeitsengagement sowie der Fragestellungen kann nicht nur eine eigene Einschätzung vorgenommen werden, dies zeigt auch klare nächste Schritte und Stoßrichtungen zu den nächsten strategischen Schritten auf. Ohne Kenntnis und Verständnis des eigenen Status quo kann keine sinnvolle Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt werden, da mögliche nächste Entwicklungsschritte entweder an der Motivation vorbeigehen oder das Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt überfordern und damit die Strategie zum Scheitern bringen können. Dies nun könnten mögliche nächste Schritte für jede der strategischen Gruppen sein:³²

Traditionelle Profitmaximierer sehen Nachhaltigkeitsinitiativen als reinen Kostenfaktor, Gewinnmaximierung steht für sie an erster Stelle und nicht die Lösung gesellschaftlicher Probleme. Diese strategische Haltung geht oft mit einem geringen sozio-emotionalen Vermögen der Unternehmerfamilie einher und ist mit einer generell risikoaversen unternehmerischen Haltung gekoppelt. Zentrale Maßnahmen sind hier:

- Der geringe Rückhalt durch die Unternehmerfamilie muss durch Maßnahmen auf Managementebene gestärkt werden. Dies betrifft Einstellung externer Manager als Nachhaltigkeitsverantwortliche, Erhöhung der generellen Diversität im Top-Management sowie Übergabe der strategischen Verantwortung (einschließlich Nachhaltigkeit) an die nächste Generation.
- Identifikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten, welche kostenneutral oder mit Kostenreduktion (z. B. Vermeidung unnötiger Verpackungen, Transportwege, Substitution von Rohmaterialien) einhergehen. Maßnahmen, welche zu einer höheren Nutzenorientierung führen, aber mit Investition oder Risiko verbunden sind, sollten erst in einem zweiten Schritt unternommen werden.
- Identifikation wichtiger Interessengruppen (z. B. Mitarbeiter, Kunden etc.) und Etablierung eines Dialogs mit diesen Gruppen, um unternehmerische Wirksamkeit von Nachhaltigkeitsmaßnahmen realistisch abschätzen zu können.

Unentschiedene Altruisten glauben, dass sich Unternehmer und Unternehmerinnen in der Gesellschaft engagieren sollten, versprechen sich aber keine großen Vorteile und engagieren sich nur sporadisch. Hier liegt oft eine Kombination aus mäßiger familiärer Verbundenheit mit dem Unternehmen vor, gepaart mit fehlendem Wettbewerbsdruck in Sachen Nachhaltigkeit. Dieser Gruppe fehlt es in der Regel weniger an der Kompetenz auf Unternehmensseite, sondern an mangelnder Willensbildung und -durchsetzung auf Familienseite. Unternehmerfamilien, die nach Durcharbeiten der vorhergehenden Schritte dieses Praxisleitfadens in dieser Kategorie landen, sollten vorher erläuterte Prozessschritte noch einmal nachvollziehen und überprüfen, ob die Werte- und Willensbildung in der Familie über Lippenbekenntnisse hinausging:

- Überprüfung und erneute Diskussion der oben diskutierten familiären Werte in Bezug auf Nachhaltigkeit
- Integration der formulierten Nachhaltigkeitsziele in die Familienstrategie
- Verdichtung der entwickelten Strategie anhand der oben beschriebenen Aspekte Commitment, Kontinuität und Kontrolle.

Nachhaltige Traditionalisten engagieren sich in ausgewählten Nachhaltigkeitsbereichen, die tief in das Geschäftsmodell eingreifen. Ihre Motivation ist dabei oft Wettbewerbs- und Regulierungsdruck. Sie schaffen es zwar, durch ihr selektives Engagement wettbewerbsfähig zu bleiben, verzichten aber auf das mit einer Nachhaltigkeitsführerschaft verbundene Innovations- und Wettbewerbspotenzial. Hier gelingt es der Familie, ihre Vorstellung von Nachhaltigkeit zum Schutz ihres sozio-emotionalen Vermögens durchzusetzen, aber die zu starke familiäre Kontrolle verhindert eine Weiterentwicklung. Nächste Schritte für diese Gruppe sind:

- Nachhaltigkeitsengagement als Innovationsprojekt zu begreifen und Wettbewerbsvorteile auf Grundlage von Nachhaltigkeit proaktiv zu schaffen.
- Nachhaltige Investitions- und Innovationsprojekte so zu gestalten, dass sie unternehmerischen

³² Ausführlicher dazu: Hülsbeck et al. (2020).

Mehrwert immer mit gesellschaftlichem Mehrwert kombinieren. Dies kann bis zur Entwicklung von Geschäftsmodellen auf Basis sozialen Unternehmertums gehen.

- Impulse von außen strategisch und konkret in die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie einzubinden, z. B. durch Erweiterung der Diversität im Top-Management allgemein sowie Übergabe der strategischen Verantwortung (einschließlich Nachhaltigkeit) an die nächste Generation.

Altruistische Profitmaximierer engagieren sich stark in allen Nachhaltigkeitsdimensionen. Sie erleben sich als Teil der Gesellschaft und erwarten Vorteile durch ihr Engagement. Sie können als Vorreiter in diesen Bereichen angesehen werden. Die Verankerung von Nachhaltigkeitsmotivation und -engagement sowohl in der Familienstrategie als auch im Geschäftsmodell lassen diese Unternehmen als besonders zukunftssicher erscheinen. Dennoch sollten auch diese Unternehmen sich nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen:

- Weitere Investitionen in Nachhaltigkeit sollten nicht nur zum Ausbau des Wettbewerbs- und Innovationsvorteils genutzt werden, sondern auch, um das sozio-emotionale Vermögen der Unternehmerfamilie zu mehren.
- Die strategische Einbindung der gesamten Unternehmerfamilie, insbesondere der jüngeren Generationen, in unternehmerische Nachhaltigkeitsentscheidungen sollte zur laufenden Sinnstiftung in der Familie genutzt werden.
- Das Unternehmen kann die eigenen Nachhaltigkeitsbemühungen auf relevante Stakeholder und Wertschöpfungspartner ausweiten und diese bei ihren Nachhaltigkeitsbestrebungen unterstützen. Es kann damit nicht nur ein eigenes Ökosystem der Nachhaltigkeit schaffen, sondern sich auch für Kunden und Lieferanten zu einem unverzichtbaren Partner machen und dadurch seine Wettbewerbsposition weiter stärken.

Insgesamt sollten Unternehmen in regelmäßigen Abständen eine solche Standortbestimmung vornehmen und sich dann entscheiden, mit welchen konkreten Maßnahmen sie sich weiterentwickeln

können. Ob dabei zunächst die Nachhaltigkeitsmotivation oder das -engagement im Vordergrund steht, hängt dabei im Einzelfall ebenso von familiären wie auch von Wettbewerbsfaktoren ab. Es ist aber dringend zu empfehlen, nicht zu viel auf einmal zu wollen, sondern die Entwicklung einer solchen Nachhaltigkeitsstrategie als Stufenprozess anzugehen, bei dem erst einmal die nächste Stufe erreicht und gefestigt wird, bevor die übernächste Stufe angegangen wird.

4.6 | NACHHALTIGKEIT AUF DER TOP-MANAGEMENT-EBENE: VERINNERLICHEN UND VERMITTELN

Dies ist die markanteste Stelle in diesem Modell: Im Schnittpunkt trifft die Familie auf das Unternehmen. Hier findet die eine Entscheidung statt, wie das vorher in der *Familienosphäre* Diskutierte und Besprochene nach der Status-quo-Analyse nun in die *Unternehmensosphäre* getragen und umgesetzt wird. Es werden konkrete Vereinbarungen getroffen, die zu entsprechenden Konsequenzen führen.

Nachdem die Wertevorstellungen und die Nachhaltigkeitsorientierung der Unternehmerfamilie geklärt wurden, steht nun der entscheidende Schritt an, diese Wertevorstellungen so an das Top-Management weiterzutragen, dass dieses die Werte nachvollzieht, verinnerlicht und vermitteln kann. Hierin besteht eine gewisse Herausforderung, da dieser Schritt allzu leicht nur oberflächlich angegangen werden kann. Kritisch wird es, wenn dieser Schritt nur formal „abgehakt“ werden soll und das Top-Management die Werte als reine Vorgaben wahrnimmt und keine verinnerlichten, lebendigen Werte in das Unternehmen weitertragen kann. Dem Personenkreis des Top-Managements sollte die Gelegenheit gegeben werden, die Nachhaltigkeitsziele zu verinnerlichen und diese als notwendigen Bestandteil der *Zukunftssicherung* des Unternehmens zu begreifen. Schließlich geht es darum, diese Nachhaltigkeitsziele zu leben, das heißt: sie in den Alltag des Unternehmens zu integrieren. Mit

anderen Worten, das Top-Management wird sich so eingebunden fühlen, dass dieser Personenkreis intrinsisch die Werte verkörpert, diese intern und extern vermittelt und in geeignete Strategien und Maßnahmen umzusetzen weiß. Die Notwendigkeit und der damit verbundene Aufwand hängen auch hier natürlich davon ab, ob es sich um rein familieninternes Top-Management, ein rein externes Management oder aber um Formen gemischter Geschäftsführung handelt.³³ Es empfiehlt sich aber in jedem Fall, alle familienexternen Verantwortungs- und Leistungsträger im Unternehmen als erweitertes Top-Management in diesen Prozess mit einzubeziehen.

Die Etablierung einer Nachhaltigkeitsstrategie und deren Umsetzung ist dabei ein Change-Management-Projekt genau wie jede andere größere Veränderung im Unternehmen auch. Trotz der gesellschaftlich anerkannten Wichtigkeit und Akzeptanz von Nachhaltigkeit ist hier mit Widerstand auf Management- und Mitarbeiterebene zu rechnen. Auf strategischer Ebene vorstellbar wären z. B. Veranstaltungen, in denen die Familie gemeinsam mit dem Top-Management Nachhaltigkeitsthemen, die für das Unternehmen relevant sind, aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Je nach Unternehmenskultur können hier Wissenschaftlerinnen, Künstler und Aktivistinnen zu Wort kommen. Genauso kann es inspirierend sein, sich mit Vertretern von zukunftssträchtigen Nachhaltigkeitsvorreitern zu treffen und auszutauschen. Ziel ist es, vom Abstrakten ins Konkrete zu kommen.

In einem weiteren Schritt ist es notwendig, die neue Nachhaltigkeitsstrategie in die Unternehmensbereiche in einer Art und Weise auszurollen, dass sie für alle Mitarbeiter verständlich und lebbar wird. Zentrale – aber nicht erschöpfende – Maßnahmen sind hier die Schulung aller Fach- und Führungskräfte, die Identifikation von Multiplikatoren im Unternehmen und eine Bottom-up-Rückkopplung der von oben vorgegebenen Strategie. Dies kann je nach Situation und Kompetenz ein geeignetes Einstiegsprojekt für die Nachfolgeneration darstellen, kann und sollte aber ggf. von Experten kommunikativ und coachend begleitet werden.

4.7 | NACHHALTIGKEIT AUF UNTERNEHMENSEBENE: PURPOSE, PROFESSIONALISIERUNG UND PARTNERSCHAFTEN

Ergebnis des im vorhergehenden Schritt angestoßenen Nachhaltigkeitsprojekts als Change-Management-Prozess muss es sein, diese nachhaltig (!) im Unternehmen zu etablieren. Auch hier zeigen aktuelle Studien zu Vorreitern in diesem Bereich, dass vor allem drei Aspekte zum Gelingen beitragen.³⁴ Es geht letztlich darum, die Wertevorstellungen und Nachhaltigkeitsideen im Unternehmen zu verankern und damit zu den Menschen zu bringen, die mit deren Umsetzung beauftragt sind. Von der abstrakten Idee, dem Ideal, den Wertevorstellungen geht es zur Tat, der konkreten, praktischen Umsetzung.

Das Entwickeln einer Nachhaltigkeitsstrategie geht mit großen Veränderungen und Innovationen einher, die zeit- und ressourcenintensiv sind und mit „geduldigem Kapital“, Rückzahlungen über einen längeren Zeitraum, verbunden sind. Der Entschluss, sich nachhaltigen Zielen zu verpflichten, wird damit auch einer Feuerprobe unterzogen. Bis sich die Investitionen in Nachhaltigkeitsprojekte rentieren und Gewinne abwerfen, kann viel Zeit ins Land gehen, verschiedene Stakeholder mit gegenläufigen Meinungen werden unter Umständen großen Druck ausüben und mit aller Macht versuchen, die Projekte zu verhindern. Selbst wenn die Eigentümerfamilie ein solides Wertefundament und eine Verpflichtung (*Commitment*) vereint, geht es nun darum, diese in ein sinnstiftendes Ziel (*Purpose*) des Familienunternehmens zu übersetzen.

Neben gemeinsamer Motivation, Wertefundament, Verpflichtungen und sinnstiftendem Unternehmensziel (*Purpose*) braucht es auch Professionalisierung (*Professionalism*) für die praktische Umsetzung. Um die ökonomischen, sozialen und ökologischen Ziele in Einklang zu bringen und zu erreichen, ist das Ausbilden, Fördern und Entwickeln von einzigartigen organisationalen Ressourcen und Kompetenzen sowie organisationale Unterstützung

³³ Hierzu auch Gerken & Hülsbeck (2018).

³⁴ Vgl. Sharma & Sharma (2021).

unabdingbar. Ob hierfür das Management durch externe Kräfte erweitert werden soll, ist in jedem Einzelfall zu prüfen. Dagegen sind Partnerschaften ein Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg.³⁵ Durch Austausch und Kooperationen wird Wissen weiterentwickelt, wovon alle Seiten profitieren können. Diese Partnerschaften lassen sich einerseits entlang der Wertschöpfungskette im Sinne einer nachhaltigen Schicksalsgemeinschaft bilden, andererseits können sie auch mit befreundeten Unternehmerfamilien und Hochschulen gebildet werden. Es gilt also, die Nachhaltigkeitsstrategie nicht nur zu entwickeln, sondern auch authentisch zu kommunizieren und so umzusetzen, dass sie folgende Fragen beantwortet und den selbst gesetzten Ansprüchen genügen kann:

- Was ist das sinnstiftende Ziel (*Purpose*) unseres Familienunternehmens? Wie tragen wir auf gesellschaftlicher Ebene zur Sinnstiftung bei, indem wir für alle unsere Stakeholder Nutzen stiften?
- Wie können wir alle Stakeholder so einbinden, dass sie sich mit uns „auf die Reise der Nachhaltigkeit“ begeben? Wie können wir unseren Purpose so glaubhaft und authentisch kommunizieren, dass er unsere Stakeholder ebenfalls zu nachhaltigem Handeln motiviert?
- Wie können wir Professionalisierung auch im Bereich Nachhaltigkeit in unserem Unternehmen fördern? Ist Nachhaltigkeit in allen Aspekten unseres Human-Ressource-Prozesses von der Rekrutierung über Zielvereinbarungen bis hin zur Personal- und Karriereentwicklung abgebildet? Wie können wir externe Expertise einbinden, z. B. durch gemeinsame Projekte mit Stakeholdern, Kooperation mit Hochschulen oder durch externe Beratung?

4.8 | NACHHALTIGKEITSZIELE ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNG DEFINIEREN

Ausgangspunkt ist die Nachhaltigkeitsorientierung, welche die Unternehmerfamilie in Schritt drei vorgenommen hat. Als Optionen wurden die Kreislaufwirtschaft, das Mäzenatentum, Green-

washing und das Offsetting vorgestellt, wobei die Option der Kreislaufwirtschaft als ein ganzheitlicher und langfristiger Lösungsansatz herausgearbeitet wurde. Aufbauend auf der dort beschriebenen Nachhaltigkeitsorientierung werden nun Nachhaltigkeitsziele entlang der Wertschöpfung bestimmt. Beispielhaft soll die Kreislaufwirtschaft („circular economy“) als eine Form der Nachhaltigkeitsorientierung näher skizziert werden.

Da die Wertschöpfungskette sehr komplex sein kann, geht es in einem ersten Schritt um das Verstehen der Prozesse. Hierzu ist ein multiperspektivisches Verständnis notwendig, welches technologische, ethische, wirtschaftliche, soziale und juristische Aspekte verknüpft. Es ist also sinnvoll, für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaktivitäten ein möglichst *interdisziplinäres Team* als Steuerungs- und Lenkungsreis der einzelnen Aktivitäten einzusetzen.

Damit Nachhaltigkeit im Unternehmen nicht nur im Alltagsgeschäft lebt und damit Maßnahmen erfolgreich implementiert werden, ist das Einrichten von Nachhaltigkeitsgremien im Vorstand und Beirat sowie das Benennen einzelner Nachhaltigkeitsbeauftragter im Unternehmen essenziell. Kooperationen und Partnerschaften mit externen Nachhaltigkeitsexpertinnen und -experten sowie anderen Institutionen können die eigene Nachhaltigkeit im Unternehmen zusätzlich fördern. Im Dialog mit den jeweils verantwortlichen Fachabteilungen und externen Interessensgruppen können darauf aufbauend Optimierungen im Sinne der Nachhaltigkeit für die einzelnen Komponenten des Kreislaufs erarbeitet werden.

Die notwendige Einbindung und Rückkopplung der relevanten Stakeholder-Gruppen erhöht gezwungenermaßen die Komplexität und den Kommunikationsbedarf. Diesen Notwendigkeiten kann und muss mit einer klaren Ziel- und Kommunikationssystematik begegnet werden, soll die Strategie erfolgreich sein. Nach dem Prinzip „weniger ist mehr“ sollten Ressourcen da eingesetzt werden, wo die größte Wirkung möglich ist. Aus der Nachhaltigkeitsorientierung werden nun konkrete Maßnahmen

³⁵ Vgl. Sharma & Sharma (2021).

abgeleitet und anhand konkreter Ansatzpunkte vereinbart, messbar gemacht, bewertet und kommuniziert:

- **Notwendigkeit:** Was macht diese Aktivität/Maßnahme notwendig? Warum ist diese gerade jetzt zu priorisieren? Welche anderen Maßnahmen hängen direkt von dieser Maßnahme ab?
- **Aufwand:** Was ist der zu erwartende finanzielle, organisatorische, technische, kommunikative, zeitliche (etc.) Aufwand? Welche Annahmen liegen dieser Aufwandsberechnung bzw. -schätzung zu Grunde? Welche alternativen Szenarien sind denkbar?
- **Direkter Effekt:** Welche direkten Effekte auf die „Triple Bottom Line“ sind beabsichtigt bzw. werden erwartet? Welche Stakeholder-Gruppen werden von diesen Effekten betroffen sein?

Im Rahmen der Entwicklung und Priorisierung eines Katalogs von Nachhaltigkeitsmaßnahmen lohnt es sich darüber hinaus, weitere Fragen zu stellen, die nicht nur bei einer Priorisierung, sondern auch bei der weiteren Kategorisierung der einzelnen Maßnahmen helfen können. Ein solcher Fragenkatalog ist natürlich nicht abschließend zu verstehen, sondern muss unternehmensspezifisch angepasst und erweitert werden:

- Wo sind wir bereits nachhaltig, ohne dies als Nachhaltigkeitsmaßnahme aktiv zu managen?
- Wo ist dies durch die Status-quo-Analyse bereits sichtbar geworden und wie können wir diese Aktivitäten systematisieren?
- Welche zusätzlichen Nachhaltigkeitsmaßnahmen können wir am ehesten realisieren?
- Welche zusätzlichen Nachhaltigkeitsmaßnahmen führen zu Kosteneinsparungen?
- Welche weiteren Nachhaltigkeitsinitiativen können den Absatz steigern oder sich positiv auf die Zahlungsbereitschaft unserer Kunden auswirken?

- Welche Nachhaltigkeitsinitiativen müssen wir an welche Stakeholder-Gruppen aktiv kommunizieren?
- Wie können wir unsere Kernkompetenzen als Unternehmen für Nachhaltigkeit einsetzen?
- Wie wirken diese Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf unsere Reputation in der Gesellschaft allgemein, aber auch bei einzelnen Stakeholder-Gruppen?
- Welche indirekten positiven Effekte, z. B. im Rahmen der Arbeitgeberattraktivität, Innovationskraft, Wettbewerbsposition etc., sind zu erwarten?
- Erlauben es uns unsere Nachhaltigkeitsmaßnahmen, neue Märkte und Kundengruppen zu erschließen?
- ...

4.9 | AUSWIRKUNGEN DER NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

Die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsstrategie festzuhalten und möglichst systematisiert zu dokumentieren und zu visualisieren, ist Gegenstand dieses Schritts. So empfiehlt es sich, für jede der vorher als relevant eingestuften Anspruchsgruppen Nachhaltigkeitsziele auf den drei Ebenen der „Triple Bottom Line“ (Ökologie, Soziales und Ökonomie) zu definieren und mit den einzelnen Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu verknüpfen.

Auf Grundlage einer Nachhaltigkeitsmatrix kann so z.B. sehr schnell klar werden, welche Ebenen und Elemente der Nachhaltigkeit besonderer Aufmerksamkeit bedürfen, wo welche Maßnahmen implementiert werden und in welchen Bereichen bereits viel erreicht wurde bzw. eher geringer zusätzlicher Handlungsbedarf besteht. Eine solche „heat map“ kann dann auch zur operativen Steuerung der Strategie verwendet werden.

	ÖKOLOGIE	SOZIALES	ÖKONOMIE
Inhaberfamilie			
Beschäftigte			
Kunden			
Gesellschaft			
Lieferanten			
Kapitalgeber			
(evtl. weitere relevante Stakeholder)			

Abbildung 8: Eine Nachhaltigkeitsmatrix kann Handlungsbedarf aufzeigen.

Beispielhaft sind hier nun mögliche Handlungsbereiche und damit verbundene Maßnahmen für die Stakeholder-Gruppe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter skizziert:

Wo kann das Unternehmen für die Beschäftigten ökologischer werden?

- **Mobilität:** Bahncard-Angebot, Dienstfahrräder, spritsparende Autos für den Außendienst etc.
- **Ernährung:** biologisches, nahrhaftes Angebot in der Firmenkantine, vegetarische Optionen etc.
- **Ressourcen:** langlebige wiederverwendbare Ressourcen in der Produktion einsetzen, Papier sparen/doppelseitig benutzen, ökologische Putzmittel etc.

Wie kann das Unternehmen soziale Aspekte für Beschäftigte fördern?

- **Diversität:** Frauenförderung, Kinderbetreuung etc.
- **Entwicklung:** hochwertige Weiterbildungen, Talent Management, Karrierewege etc.
- **Engagement:** Sozialtage, Betriebssport, Kultur etc.

Wie kann das Unternehmen ökonomisch nachhaltig für Beschäftigte sein?

- **Entlohnung:** gerechte Löhne, Betriebsrente, Genussanteile etc.
- **Bindung:** Arbeitsplatzsicherheit, Standortgarantien, Betriebsklima etc.
- **Sinnstiftung:** Arbeitsplatzgestaltung, Entscheidungsautonomie, transparente Kommunikation durch Unternehmensleitung etc.

Auf dieser Grundlage können vom Steuerungskreis Ziele und Unterziele mit den relevanten Fachabteilungen vereinbart, geeignete Maßnahmen abgeleitet, Verantwortlichkeiten festgelegt, Budget und Ressourcen bestimmt werden. Klar kommunizierte Leistungsindikatoren (KPI) können dabei helfen, den Fortschritt zu messen und zu überwachen sowie einen aussagekräftigen Nachhaltigkeitsreport zu verfassen.

Wichtig ist es, Auswirkungen jedes konkreten Nachhaltigkeitsprojekts *vorab* zu bedenken und

dann die realen *Auswirkungen*, positive wie auch negative, auch außerhalb des eigenen Unternehmens zu erfassen. Schließlich machen sich häufig die größten Auswirkungen von Nachhaltigkeitsprojekten außerhalb des eigenen Unternehmens bemerkbar, z. B. in der Lieferkette, beim Kunden oder in der Entsorgung. (Aus diesem Grund sei hier noch einmal auf die im Abschnitt 4.3 skizzierte Kreislaufwirtschaft verwiesen.)

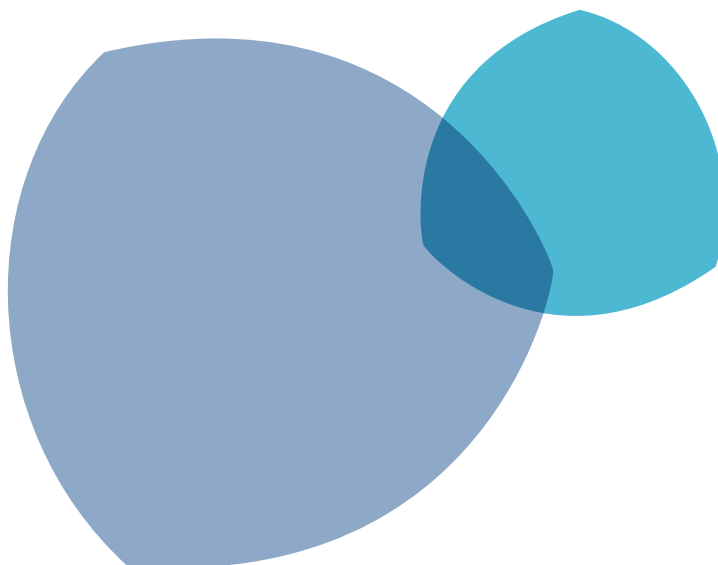
4.10 | REFLEXION

Der letzte Schritt dient der Reflexion. Wie bei allen größeren strategischen Projekten muss regelmäßig überprüft werden, ob diese mit den zu Beginn entwickelten familiären Werten (noch) kongruent sind und ob sich im Rahmen der Strategieentwicklung weitere Erkenntnisse ergeben haben, welche wiederum in die basale Werteorientierung einfließen müssen. An dieser Stelle soll noch einmal mit Bewusstheit auf den eingeschlagenen Nachhaltigkeitsweg zurückgeblickt werden, um mögliche Feinjustierungen vorzunehmen. Es ist ein Innehalten, um den gesamten Prozess zielgerichtet zu steuern. Hier ist es wichtig zu fragen: Haben sich emergente Strategien entwickelt? Wie sind diese zu bewerten? Sollen diese weiterverfolgt oder angepasst werden? In dynamischen Zeiten (Stichwort:

VUCA) können sich unter Umständen neue Faktoren ergeben haben, die es nun auch in der Nachhaltigkeitsstrategie zu berücksichtigen gilt. Im Sinne der „lernenden Organisation“ können Ereignisse als Anregung für Entwicklungsprozesse verstanden und genutzt werden. Ein weiterer Informations- und Wissensaustausch unter den Beschäftigten wie auch mit externen Partnerinnen und Partnern kann sinnvoll werden.

Schließlich schafft ein Abgleich mit den Werten und Zielen der Unternehmerfamilie Klarheit darüber, in welchem Maß die gesetzten Ziele erreicht worden sind und welche neuen Ziele am Horizont erscheinen.

Beim Blick auf die Lemniskate ist zu sehen, dass die Schritte 1 bis 5 die strategischen Werteüberlegungen in der Familiensphäre abbilden. Mit dem Durchkreuzen der Mitte wechselt das Geschehen in die Unternehmenssphäre. Hier werden in den Schritten 6 bis 8 die Strategien in Ziele übersetzt und in konkrete Maßnahmen umgesetzt. Hier befindet man sich nun auf der gegenüberliegenden Seite des Ausgangspunkts. Mit Schritt 9 werden die Auswirkungen der Strategie analysiert und mit dem Durchkreuzen der Mitte gelangt man wieder in die Familiensphäre. Dort wird der gesamte Prozess reflektiert und es werden nötigenfalls Änderungen vorgenommen.



5 | FAZIT: KOMMUNIKATION ALS SCHLÜSSEL ZU EINER ERFOLGREICHEN NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

An dieser Stelle soll noch einmal darauf verwiesen werden, dass eine erfolgreiche Strategieentwicklung Hand in Hand mit einer entsprechenden Kommunikation geht. Dabei geht es um Kommunikation auf allen Ebenen: innerhalb der Unternehmerfamilie, mit und innerhalb des Managements, mit den Beschäftigten bis hin zu Kunden und Lieferanten. Zunächst geht es darum zu klären, was Nachhaltigkeit für die jeweilige Zielgruppe bedeutet und wie Nachhaltigkeit konkret erlebbar und in den Arbeitsalltag integrierbar wird. Wie können verschiedene Stakeholder in geeigneter Weise eingebunden werden? Besonders wertvoll sind mögliche Bedenken, die Stakeholder äußern, denn diese können auf Risiken aufmerksam machen bzw. signalisieren sie mögliche Schwachstellen. Im Stakeholder-Management geht es um die Fähigkeit, andere zu verstehen und auf sie einzugehen, um dann mit ihnen erfolgreich handelnd tätig zu werden.

Einer erfolgreich implementierten Nachhaltigkeitsstrategie geht ein Change-Management-Prozess voraus. Dies geschieht nicht auf einen Schlag über Nacht, sondern benötigt – gerade am Anfang – Zeit, Geduld und (im Idealfall) eine professionelle Begleitung. Unser menschliches Denken geht naturgemäß immer vom linearen Wachstum, vom linearen Fortschritt aus. Bei allen sozialen Veränderungsprozessen, wie auch der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie, ist jedoch ein S-kurviger Verlauf zu beobachten. In der ersten Hälfte der S-Kurve klafft der erwartete Fortschritt mit dem tatsächlich erzielten Fortschritt weit auseinander. Hier besteht die Gefahr einer Frustrationsfalle. Am Anfang vergeht verhältnismäßig viel Zeit, bevor eine Veränderung sichtbar und erlebbar wird. Ist einmal der Wendepunkt erreicht, steigt die Veränderung exponentiell an und schwillt dann asymptotisch ab. Diesen nicht-linearen Fortschritt sollte man sich immer wieder vor Augen führen, da sonst falsche Erwartungen gegenüber sich selbst und anderen Verantwortungsträgern geweckt werden. Nur wer sich dessen bewusst ist, kann erfolgreich andere motivieren und den Prozess der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie begleiten.

Veränderungen sind notwendig und einleuchtend, wenn man sie abstrakt sieht.

Veränderungen sind schwierig und mühsam, wenn sie einen selbst betreffen.

Es soll hier auch noch einmal darauf hingewiesen werden, dass das Priorisieren der Nachhaltigkeitsprojekte mit klaren, sichtbaren (Unter-)Zielen von essenzieller Bedeutung ist. So bleibt der Erwartungshorizont überschaubar und man kann sich von Etappe zu Etappe vorarbeiten. Das Feiern und Sichtbarmachen von erreichten Zwischenzielen ist wichtig für die Motivation.

Die Kommunikation der Nachhaltigkeitsstrategie erfüllt verschiedene Zwecke: Sie informiert, schafft Bewusstsein und motiviert, Dinge in die Tat umzusetzen. Mittel und Medium sollten daher entsprechend gewählt werden. Während es beim *Informieren* um ein rationales, kognitives Begreifen geht, wird beim *Bewusstsein-Schaffen* die emotionale Ebene angesprochen und beim *Motivieren* der Umsetzungswille. Ziel ist es, den Einzelnen zu befähigen, aus eigener Erkenntnis im Sinne der Nachhaltigkeitsstrategie zu handeln.

Wiederkehrende Wortwahl und ein einheitliches Design (Farbwelten, Schriftarten etc.) steigern den Wiedererkennungswert. Mit den 17 Icons der „Sustainable Development Goals“ steht ein global etabliertes Kommunikationselement zur Verfügung, das in die Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens eingebunden werden kann.

In der Kommunikation der Nachhaltigkeitsstrategie können vorbildlich umgesetzte Projekte erste Meilensteine setzen und motivierend wirken und dies sowohl nach innen ins Unternehmen wie auch nach außen zu Wertschöpfungspartnern und in die Öffentlichkeit. Aus diesem Grund ist es wichtig, authentische Vorbilder zu schaffen und sie sichtbar zu machen.

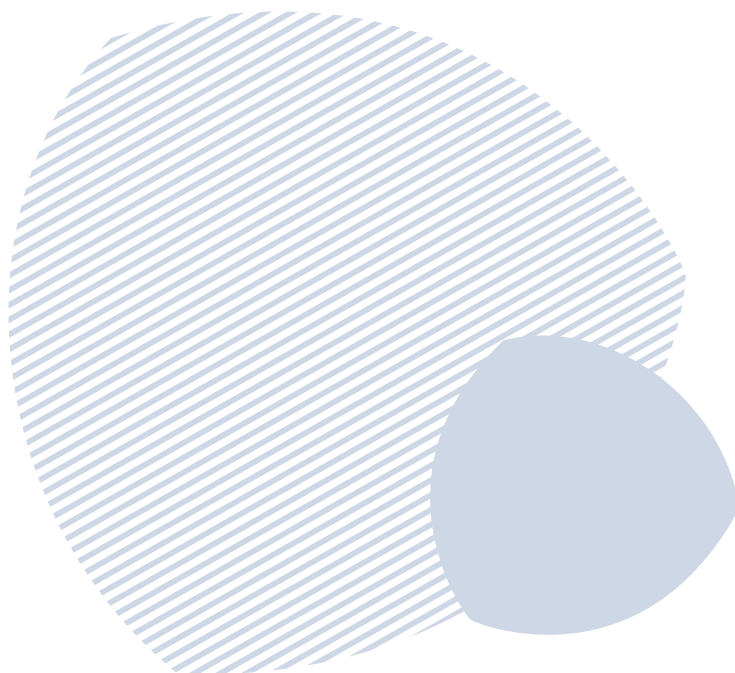
Darüber hinaus ist das Einbinden von Stakeholdern in konkrete Nachhaltigkeitsprojekte wichtig. Ein geeignetes Format sind z. B. Nachhaltigkeitstage mit Workshops, die in unmittelbar umsetzbare konkrete Maßnahmen münden. Denn so werden Teilnehmer und Teilnehmerinnen angeregt, sich mit der Nachhaltigkeitsstrategie auseinanderzusetzen und diese zu ihrer eigenen Sache zu machen. Dies hat den Effekt, dass sie sich wertgeschätzt fühlen und sich als Teil des Ganzen erleben, gemeinsam etwas bewirken und aktiv mitgestalten. Dies kann die Motivation und die Bereitschaft für Nachhaltigkeitsengagement, auch im Berufsalltag, nachhaltig steigern.

Die Kommunikation der Nachhaltigkeitsstrategie dient auch dazu, die Identität des Unternehmens zu stärken und die Verantwortung und das Engagement der Unternehmerfamilie für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens erlebbar zu machen.

Die Ausführungen dieses Praxisleitfadens verdeutlichen, dass die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie von großer Aktualität und komplex in der Umsetzung ist. Das beschriebene Modell gibt dabei eine Orientierung, um sich nicht in der Vielzahl der „Social Development Goals“ zu verzetteln und um spezifisch für das eigene Familienunternehmen eine fokussierte Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln und umsetzen zu können.

Das Lemniskaten-Modell soll als Anregung dienen. Es ist ein allgemeines Modell, welches für jedes Familienunternehmen einer spezifischen Ausgestaltung bedarf. Familienunternehmen variieren stark in Größe und Komplexität. So mag es also gewiss Stellen in diesem Praxisleitfaden geben, die für das eine oder andere Unternehmen mal mehr und mal weniger adaptierbar sind.

Es ist deutlich geworden, dass die Unternehmerfamilie eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie spielt. Die Werte der Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie prägen die Nachhaltigkeitsorientierung und damit letztendlich die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens. Die intensive Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit in der Familie, im eigenen Unternehmen und darüber hinaus im Unternehmensumkreis entlang der Wertschöpfungskette ist von zentraler Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit des Familienunternehmens. Eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie ist für das eigene Unternehmen maßgeschneidert, geht die Herausforderungen mit langfristiger Perspektive gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern an, intensiviert die Beziehungen zu den Stakeholdern, steigert den Innovationsgrad, generiert Wettbewerbsvorteile, stärkt Reputation und Image des Unternehmens und macht sich schließlich bis in die finanzielle Performance hinein sichtbar.



6 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR



- ➔ Agrarmarkt Informations-Gesellschaft (2021): www.ami-informiert.de/fileadmin/shop/leseproben/AMI-MarktBilanz_Öko-Landbau_2021_IHVZ_.pdf | abgerufen am 26.8.2021, 10.18 Uhr
- ➔ Aguinis, H. (2011): Organizational responsibility: Doing good and doing well. In: APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Washington D. C.: American Psychological Association.
- ➔ Bansal, P. & Song, H. C. (2017): Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. In: Academy of Management Annals, 11(1), 105-149.
- ➔ Binswanger, H. C. (1998): Die Glaubensgemeinschaft der Ökonomen: Essays zur Kultur der Wirtschaft. Hamburg: Murmann.
- ➔ Broccardo, L., Truant, E. & Zicari, A. (2019): Internal corporate sustainability drivers: What evidence from family firms? A literature review and research agenda. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(1), 1-18.
- ➔ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020): Energieeffizienz in Zahlen. Entwicklungen und Trends in Deutschland 2020. www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Energie/energieeffizienz-in-zahlen-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=20 | Zugriff am 19.08.2021, 10.03 Uhr.
- ➔ Bundesnetzagentur (2020): Aktuelle Strommarktdaten. www.bundesnetzagentur.de/DE/Sachgebiete/ElektrizitaetundGas/Unternehmen_Institutionen/HandelundVertrieb/SMARD/Aktuelles/start.html | Zugriff am: 19.08.2021, 9.59 Uhr.
- ➔ Cretu, A. E. & Brodie, R. J. (2007): The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. In: Industrial marketing management, 36(2), 230-240.
- ➔ Curado, C. & Mota, A. (2021): A Systematic Literature Review on Sustainability in Family Firms. In: Sustainability, 13(7), 3824.
- ➔ Druyen, T. (2021): Einführung in die Vermögenskultur. Über die Geschichte, die Entwicklung und die Transformation einer Lebens- und Gestaltungshaltung. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Elkington, J. (1997): Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Vancouver: New Society Publishers.
- ➔ Gerken, M. & Hülsbeck, M. (2018): Auswahl und Einbindung familienexterner Geschäftsführer in Familienunternehmen – ein Leitfaden. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Huang, Y. C., Ding, H. B. & Kao, M. R. (2009): Salient stakeholder voices: Family business and green innovation adoption. In: Journal of Management & Organization, 15(3), 309-326.

- ➔ Hülsbeck, M., Hack, A., Gerken, M. & Ernst, R. A. (2020): Nachhaltigkeit in Familienunternehmen – Kostenfaktor, Innovationstreiber oder unternehmerische Verantwortung? WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- ➔ IHK München und Oberbayern: Der ehrbare Kaufmann und CSR. www.ihk-muenchen.de/de/Wirtschaftsstandort/CSR/ | Zugriff am 19.08.2021, 10.08 Uhr.
- ➔ Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2016): Family firms and practices of sustainability: A contingency view. In: *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26-33.
- ➔ Rösen, T., Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Schmidt, P., Bamberg, S., Davidov, E., Herrmann, J. & Schwartz, S. H. (2007): Die Messung von Werten mit dem „Portraits Value Questionnaire“. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38(4), 261-275.
- ➔ Schwartz, S. H. (1992): Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In: *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25. Amsterdam: Elsevier. pp. 1-65.
- ➔ Schweizer Bundesamt für Umwelt (2019): www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/wirtschaftskonsum/fachinformationen/kreislaufwirtschaft.html | abgerufen am 27.8.2021, 10.35 Uhr.
- ➔ Sharma, P. & Sharma, S. (2021): Pioneering business families committed to sustainable development. In: *Pioneering Family Firms' Sustainable Development Strategies*. Cheltenham: Edward Elgar.
- ➔ The International Institute for Sustainable Development (2012): SD Timeline. www.iisd.org/system/files?file=publications/sd_timeline_2012.pdf | Zugriff am: 18.05.2021, 17.00 Uhr.
- ➔ Voigt, T. & Nimz, G. (2021): Anpassungsfähigkeit als Wettbewerbsvorteil. Erfolgsstrategien von Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Wefing, H. (2021): Daran kommt niemand mehr vorbei. www.zeit.de/politik/deutschland/2021-04/bundesverfassungsgericht-klimaschutzgesetz-justiz-urteil-klimaklage-freiheitsrechte-einschraenkung?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com | Zugriff am: 19.08.2021, 9.49 Uhr.
- ➔ World Commission on Environment and Development (1987): *Our common future* (Brundtland Report), Bd. 383. Oxford: Oxford University Press.

KONTAKT

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Ein Kreis von 80 Familienunternehmen macht dies möglich. So kann das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren. Mit derzeit 20 Professoren leistet das WIFU seit fast 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

ANSPRECHPARTNER



Prof. Dr. Marcel Hülsbeck

Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Management von Familienunternehmen

Andrea Gerlitz

Research Fellow

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Department für Management und Unternehmertum

Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

E-Mail:
marcel.huelsbeck@uni-wh.de
andrea.gerlitz@uni-wh.de
Telefon: +49 2302 926 518

WWW.WIFU.DE

WIFU-PUBLIKATIONEN



QR-CODE
ZUR WIFU
ONLINE-
BIBLIOTHEK

Neben unseren
Praxisleitfäden stehen in der
WIFU Online-Bibliothek
auch zahlreiche weitere
Publikationen des
WIFU zum kostenlosen
Download bereit.





**WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE**

Department für Management und Unternehmertum
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft

Alfred-Herrhausen-Straße 50

58448 Witten

Tel.: +49 2302 926-513

Fax: +49 2302 926-561

wifu@uni-wh.de

www.wifu.de

www.facebook.com/gowifu

© 2021 · WIFU Witten/Herdecke