

DIE ENTWICKLUNG EINER NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE IN UNTERNEHMERFAMILIEN

EIN VORGEHENSMODELL FÜR DIE PRAXIS

VON PROF. DR. MARCEL HÜLSBECK UND ANDREA GERLITZ

ABSTRACT

Nachhaltigkeit ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil geworden. Familienunternehmen können in diesem Bereich eine Vorreiterrolle einnehmen. Eine Nachhaltigkeitsstrategie muss immer die familiäre und unternehmerische Komponente gleichzeitig berücksichtigen. Daher ist es für die Gesellschafter unerlässlich, sich die zu diesem Thema notwendigen Kompetenzen anzueignen. Die gemeinsame Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie im Gesellschafterkreis, welche auch unternehmerisch wirksam wird, stellt eine gute Ausgangsbasis zur Reflexion der familiären und unternehmerischen Werte dar. Dieser Aufsatz will dazu einen Beitrag leisten. Basierend auf unseren aktuellen Erkenntnissen haben wir ein Modell entwickelt, welches Unternehmerfamilien gezielt zur Entwicklung einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie nutzen können.

I. Einführung

Um das Thema Nachhaltigkeit kommt keine Unternehmerin und kein Unternehmer herum. Der gesellschaftliche Druck verschiedenster Gruppen (Kunden, Lieferanten, Investoren, Staat etc.) wächst rasant.¹ Studien belegen, dass gerade einige Familienunternehmen eine Vorreiterrolle im Bereich Nachhaltigkeit einnehmen.² Spezifische Werte und Tugenden, die durch die Eigentümerfamilie in das Unternehmen getragen werden, Langfristorientierung, Mitarbeiterbindung, sowie enge soziale Netz-

werke wirken sich positiv auf das Nachhaltigkeitsengagement aus.³ Dies wiederum stärkt zum einen unternehmerische Aspekte wie die Innovationskraft, Wettbewerbsvorteile und Rendite. Zum anderen fördert Nachhaltigkeitsengagement nicht-finanzielle Aspekte wie die Reputation der Unternehmerfamilie und des Unternehmens.⁴ Bei der Entscheidung über Nachhaltigkeitsinitiativen spielen die Werte und Ziele der Eigentümerfamilie eine essenzielle Rolle.⁵

Der *Triple-Bottom-Line-Ansatz* als Ausgleich ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele kann als das zentrale Management- und Denkmodell gesehen werden, in dem sich der Nachhaltigkeits- und der Corporate-Responsibility-Gedanke miteinander vereinen.⁶ 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.

Vorab noch ein Wort zur *Besonderheit des folgenden Modells*. Gerade in den Wirtschaftswissenschaften werden Erkenntnisse gerne in vereinfachenden, wenigen und gut abgegrenzten Kategorien dargestellt – dies wird der Komplexität der Realität allerdings selten gerecht. Sie mögen übersichtlich und schnell verständlich sein, verführen jedoch zu einem Schubladendenken. Unsere 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 stets im Fluss befindet. Die Lemnis-

1 Ernst et al. (2022a).

2 Hülsbeck et al. (2020).

INHALT

I. Einführung

II. Zehn Schritte zur Nachhaltigkeit

1. Bewusstmachen von Werten in der Unternehmerfamilie und im Gesellschafterkreis
2. Familienstrategie
3. Nachhaltigkeitsorientierung
4. Nachhaltigkeit auf Familienebene: Commitment, Kontrolle und Kontinuität
5. Status-quo-Analyse mit dem Top-Management
6. Nachhaltigkeit auf der Top-Management-Ebene: verinnerlichen und vermitteln
7. Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene: Purpose, Professionalisierung und Partnerschaften
8. Nachhaltigkeitsziele entlang der Wertschöpfung definieren
9. Auswirkungen der Nachhaltigkeitsstrategie
10. Reflexion

III. Fazit

3 S. hierzu Le Breton-Miller/Miller (2016).

4 S. hierzu Curado/Mota (2021).

5 Ernst et al. (2022b).

6 Vgl. Bansal/Song (2017) und Elkington (1997).

Lemniskaten-Modell

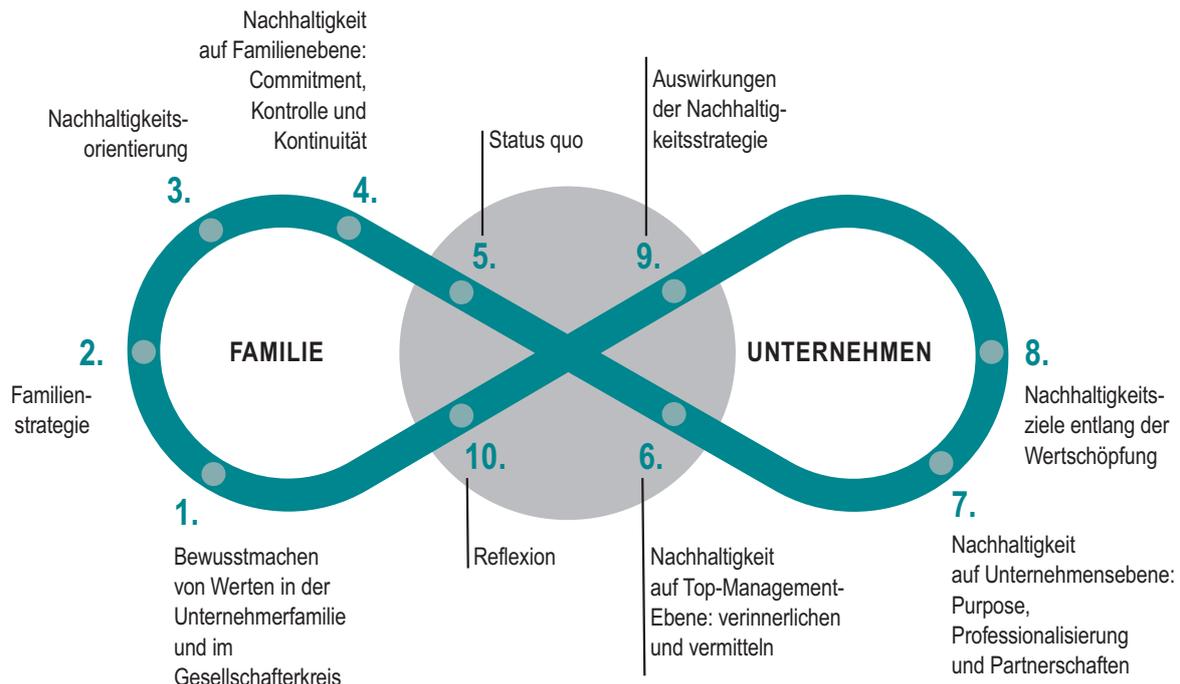


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

kate 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 jene aus Aufsichtsrat und Beirat sein. Diese werden (sehr wahrscheinlich) sowohl aus Familienmitgliedern als auch aus 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 Handlungskonsequenzen werden.

II. Zehn Schritte zur Nachhaltigkeit

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 muss es auch darum gehen, neben den schriftlich fixierten Statuten, wie beispielsweise einer Familienverfassung, ebenso 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. Eine Möglichkeit, sich mit den eigenen Werten auseinanderzusetzen und herauszufinden, welche Werte in der Familie lebendig sind, besteht darin, sich an etablierten Wertemodellen zu orientieren. Darauf aufbauend können Elemente definiert werden, die unmittelbar oder mittelbar das Fundament einer Nachhaltigkeitsstrategie bilden. Damit die Werte nicht abstrakt bleiben, sondern auch in der Praxis gelebt werden, empfiehlt es sich, sie 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. Leitfragen können hier sein:

- Welchen Werten fühlt sich die Familie verpflichtet?
- Was ist der Familie 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?

2. Familienstrategie

Die Entwicklung eines solchen nachhaltigen Wertekanon 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 „Familienstrate- ➤

gieentwicklung in Unternehmerfamilien“⁷ wird dieser Prozess in zwölf Schritten beschrieben. Die Verknüpfung zu diesem Leitfaden ist insbesondere im dort behandelten Themenfeld drei, „Werte und Ziele für Unternehmen und Familie“, zu finden.

3. Nachhaltigkeitsorientierung

Aus dem Wertefundament und der Familienstrategie kann eine erste Nachhaltigkeitsorientierung abgeleitet werden. In diesem Schritt geht es 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 hängt nicht allein vom unternehmerischen Willen ab, sondern ebenso von Umfeld, Regulierungspolitik, Branche, Wettbewerb, Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern. Aus einer Vielzahl von Möglichkeiten werden hier zwei skizziert. Eine Möglichkeit ist es, 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. Die Kreislaufwirtschaft beschreibt ein regeneratives System, in dem Ressourcen effizient eingesetzt werden und durch Verringern und Schließen von Material- und Energiekreisläufen eingespart werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Nachhaltigkeit als *Ausgleich für nicht-nachhaltiges Wirtschaften* zu begreifen. In diesem letzteren Fall begibt man sich leicht in die Gefahr des „Greenwashing“ als modernen Ablasshandels, wenn man sich einzig auf eine Strategie des Ausgleichs verlässt.

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. Ist das Nachhaltigkeitsengagement in Familie und Unternehmen eine reine Reaktion auf extern wahrgenommenen Druck, z.B. aufgrund von Gesetzgebung oder Kundenanforderung, dann laufen diese Unternehmen regelmäßig den steigenden Nachhaltigkeitsforderungen ihrer einflussreichen Wertschöpfungspartner hinterher. In dieser rein reaktiven Position zeigt sich, dass solche Nachhaltigkeitsinitiativen einen geringen Wirkungsgrad haben und Unternehmen es versäumen, Nachhaltigkeit als Kompetenz und Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Familienunternehmen, deren Motivation in einem echten gesellschaftlichen Beitrag liegt, entwickeln hingegen nachhaltige Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle, die nicht nur Vorbildfunktion für ihre Wertschöpfungspartner haben, sondern gleichzeitig zum Wettbewerbsvorteil werden.⁸ Das Erreichen von kurzfristigen Profitzielen und langfristigen Nachhaltigkeitsinvestitionen stellt für diese Unternehmen keinen Widerspruch dar, sie verfolgen eine

proaktive Strategie.⁹ 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.¹⁰ Hier sind vor allem drei strategische Fragen zu stellen, welche die vorgenannten Überlegungen nicht nur verdichten und messbar machen, sondern auch konkrete Steuerungsimpulse mit langfristigen und irreversiblen Investitionen verknüpfen:

- 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?

5. Status-quo-Analyse mit dem Top-Management

Nun geht es im nächsten Schritt darum, die Ist-Situation im Unternehmen zu bestimmen. Hier arbeitet die Unternehmerfamilie mit dem familieninternen 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 es 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 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.

6. Nachhaltigkeit auf der Top-Management-Ebene: verinnerlichen und vermitteln

An dieser sensiblen Stelle in diesem Modell ist der Gesellschafterkreis besonders gefragt: Im Schnittpunkt trifft die Familie auf das Unternehmen. Nachdem die Wertevorstellungen und die Nachhaltigkeitsorientierung der Unternehmerfamilie geklärt worden sind, 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 er 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.¹¹ Trotz der gesellschaftlich anerkannten Wichtigkeit und Akzeptanz von Nachhaltigkeit ist hier mit Widerstand auf Management- und Mitarbeiterebene zu rechnen. ➤

7 Rüsen et al. (2019).

8 Hülsbeck et al. (2020).

9 Vgl. Hülsbeck et al. (2020).

10 Vgl. Sharma/Sharma (2021).

11 Hierzu auch Gerken/Hülsbeck (2018).

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 gelangen. 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.

7. Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene: Purpose, Professionalisierung und Partnerschaften

Ergebnis des im vorhergehenden Schritt angestoßenen Nachhaltigkeitsprojekts 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.¹² 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. Verschiedene Anspruchsgruppen mit gegenläufigen Meinungen werden unter Umständen großen Druck ausüben und versuchen, die Projekte zu stören oder zu verhindern. Neben gemeinsamer Motivation, Wertefundament, Verpflichtungen und *Purpose* (sinnstiftendes Unternehmensziel) braucht es auch *Professionalisierung* für die praktische Umsetzung. *Partnerschaften* sind ein weiterer Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg.¹³ 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 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 Anspruchsgruppen Nutzen stiften?
- Wie können wir alle Anspruchsgruppen 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 Anspruchsgruppen ebenfalls zu nachhaltigem Handeln motiviert?
- Wie können wir Professionalisierung auch im Bereich Nachhaltigkeit in unserem Unternehmen fördern? Ist Nachhaltigkeit in allen Aspekten unseres Human-Resource-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 Kunden oder Lieferanten, Kooperation mit Hochschulen oder durch externe Beratung?

8. Nachhaltigkeitsziele entlang der Wertschöpfung definieren

Ausgangspunkt ist die Nachhaltigkeitsorientierung, welche die Unternehmerfamilie in Schritt drei vorgenommen hat. Darauf aufbauend 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 Lenkungs-kreis der einzelnen Aktivitäten einzusetzen. Nach dem Prinzip „weniger ist mehr“ sollten Ressourcen da eingesetzt werden, wo die größte Wirkung möglich ist. Aus der Nachhaltigkeitsorientierung werden nun konkrete Maßnahmen abgeleitet und anhand konkreter Ansatzpunkte vereinbart, messbar gemacht, bewertet und kommuniziert:

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

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“ zu definieren und mit den einzelnen Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu verknüpfen. Auf Grundlage einer Nachhaltigkeitsmatrix kann so z.B. rasch 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 solchermaßen differenzierte und priorisierte Übersicht kann dann auch zur operativen Steuerung und internen Kommunikation der Strategie verwendet werden.

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. Hier ist es wich-

¹² Vgl. Sharma/Sharma (2021).

¹³ Vgl. Sharma/Sharma (2021).

tig, zu fragen: Haben sich emergente Strategien entwickelt? Wie sind diese zu bewerten? Sollen sie weiterverfolgt oder angepasst werden? In dynamischen Zeiten können sich unter Umständen neue Faktoren ergeben haben, die es nun auch in der Nachhaltigkeitsstrategie zu berücksichtigen gilt.

III. Fazit

Die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz zur strategischen Verankerung nachhaltigen Wirtschaftens im Familienunternehmen ist von großer Aktualität. Das beschriebene Modell gibt dabei eine Orientierung, um sich nicht in der Vielzahl der möglichen Ansätze zu verzetteln und gleichzeitig eine spezifisch auf das eigene Familienunternehmen fokussierte Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln. 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 Aspekte des Modells geben, die für die eine oder andere Unternehmerfamilie mehr oder 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 letztlich 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 internen und externen Anspruchsgruppen, steigert den Innovationsgrad, generiert Wettbewerbsvorteile, stärkt Reputation und Image des Unternehmens und macht sich schließlich bis in die finanzielle Performance hinein sichtbar.

Hinweis: Dieser Aufsatz beruht auf dem WIFU-Praxisleitfaden „Die Dynamische Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Familienunternehmen. Ein Transformationsmodell für die Praxis“, der unter diesem Link abgerufen werden kann: https://www.wifu.de/bibliothek/die-dynamische-entwicklung-einer-nachhaltigkeitsstrategie-in-familienunternehmen/?display_lng=de&type=plf&lng=de%20en&pdf=1&pg=1 ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Bansal, P./Song, H.-C. (2017):

Similar But Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. In: *Academy of Management Annals*, 11(1), S. 105–149.

Curado, C./Mota, A. (2021):

A Systematic Literature Review on Sustainability in Family Firms. In: *Sustainability*, 13(7), S. 3824.

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. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.

Ernst, R. A./Gerken, M./Hack, A./Hülsbeck, M. (2022a):

SMES' reluctance to embrace corporate sustainability: The effect of stakeholder pressure on self-determination and the role of social proximity. In: *Journal of Cleaner Production*. Online First.

Ernst, R. A./Gerken, M./Hack, A./Hülsbeck, M. (2022b):

Family firms as agents of sustainable development: A normative perspective. In: *Technological Forecasting and Social Change*, 174. Online First.

Hülsbeck, M./Hack, A./Gerken, M./Ernst, R. A. (2020):

Nachhaltigkeit in Familienunternehmen. Kostenfaktor, Innovationstreiber oder unternehmerische Verantwortung? WIFU-Studie. Witten: WIFU.

Le Breton-Miller, I./Miller, D. (2016):

Family firms and practices of sustainability: A contingency view. In: *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), S. 26–33.

Rüsen, T. A./v. Schlippe, A./Groth, T. (2019):

Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.

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*, 25. Amsterdam: Elsevier, S. 1–65.

Sharma, P./Sharma, S. (2021):

Pioneering business families committed to sustainable development. In: *Pioneering Family Firms' Sustainable Development Strategies*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 2–50.



Prof. Dr. Marcel Hülsbeck ist Inhaber des Stiftungslehrstuhls Management von Familienunternehmen am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke. Seine Forschungsschwerpunkte sind strategische Prozesse, Corporate Governance, Entrepreneurship, Corporate Sustainability.

Andrea Gerlitz ist Promotionsstipendiatin am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke. Sie forscht unter der Supervision von Prof. Dr. Marcel Hülsbeck zu dem Thema „Corporate Sustainability in Family Firms“. Darüber hinaus wirkt Andrea Gerlitz beim WIFU-Arbeitskreis „Nachhaltigkeit in Familienunternehmen“ mit.

KEYWORDS

Nachhaltigkeit • Nachhaltigkeitsstrategie • Nachhaltigkeitsorientierung • Nachhaltigkeitsziele