

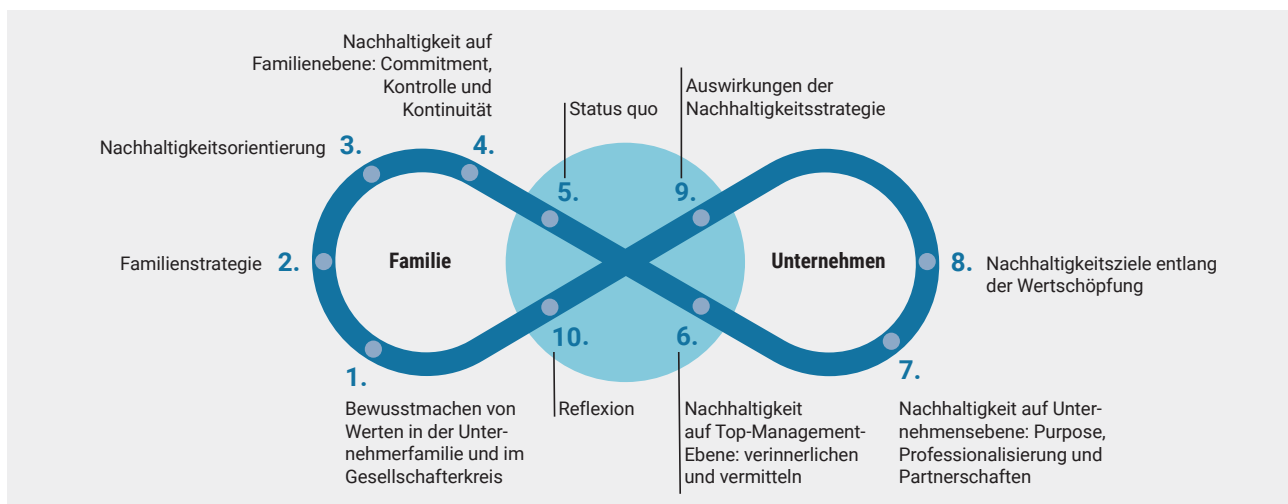


# WIFU\_kompakt\_21: Ein dynamisches Modell für Nachhaltigkeit

Gerade unter den Familienunternehmen belegen einige eine Vorreiterrolle im Bereich Nachhaltigkeit. Aktuelle Studien zeigen dies. Spezifische Wertvorstellungen und Haltungen der Eigentümerfamilie sowie Langfristorientierung, Mitarbeiter- und Stakeholderbindung wirken sich positiv auf das Nachhaltigkeitsengagement aus und dies wiederum stärkt unternehmerische Aspekte wie Innovationskraft, Wettbewerbsvorteile und den Gewinn. Außerdem trägt ein fundiertes Nachhaltigkeitsengagement zu nicht-finanziellen Aspekten wie Reputation und Image bei – sowohl der Unternehmerfamilie als auch des Unternehmens. Bei der Entscheidung über Nachhaltigkeitsinitiativen spielt die Eigentümerfamilie eine essenzielle Rolle.

## Wie kann das Thema Nachhaltigkeit in Familienunternehmen adäquat angegangen werden?

Eine erfolgreiche Strategie zu diesem Thema ist sowohl hinreichend konkret als auch familienunternehmensspezifisch. Was dies bedeutet, soll am Lemniskaten-Modell erläutert werden (Lemniskate = liegende Acht). Dieses Modell zeichnet sich dadurch aus, dass es ein *dynamisches* Prozessmodell ist und in seiner Form bereits anschaulich macht, dass dieses Modell Bewegung und Fließen gestattet. In der Auseinandersetzung mit diesem Modell wird die Unternehmerfamilie wichtige Grundlagen für ihre jeweilige Nachhaltigkeitsstrategie entdecken.



Die Lemniskate: Modell für die dynamische Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie

**Schritt 1: Bewusstmachen von Werten** Das generationsübergreifende Denken kann die Ausgangsbasis für die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie sein. In diesem Schritt wird sich die Unternehmerfamilie also mit ihren (verfassten und gelebten) Werten und Überzeugungen auseinandersetzen. In diesem Schritt soll auch danach gefragt werden, in welchen *konkret* zu beobachtenden Handlungen diese Einstellungen erkennbar werden.

**Schritt 2: Familienstrategie** Eine Nachhaltigkeitsstrategie läuft nicht parallel zu einer Family Governance, sondern wird deren integraler Bestandteil. Das Themenfeld Nr. 3 „Werte und Ziele für Unternehmen und Familie“ im Wittener Modell der Familienstrategieentwicklung bietet Raum für eine Einbettung und Verankerung der auf Nachhaltigkeit bezogenen Werte und Aktivitäten.

**Schritt 3: Nachhaltigkeitsorientierung** Was sind Nachhaltigkeitsthemen, 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. Nachhaltigkeit sollte dabei in die eigene Wertschöpfung integriert werden.

**Schritt 4: Commitment, Kontrolle und Kontinuität** Es gilt nun zu erkennen, ob das Unternehmen lediglich reaktiv vorgeht, also nur auf externen Druck handelt, oder ob es proaktiv das Thema verfolgt. Die Forschung zeigt drei wesentliche Faktoren auf: die Selbstverpflichtung der Unternehmerfamilie (Commitment), deren Befugnis zu strategischen Entscheidungen (Kontrolle) und schließlich die Langfristperspektive (Kontinuität), letzterer ein Aspekt, der mit der transgenerationalen Ausrichtung von Familienunternehmen harmonisiert.

**Schritt 5: Status-quo-Analyse** Diese Analyse führt das gesamte Top-Management durch, also familieninterne wie externe Manager. Hier werden Kosten- vs. Nutzenorientierung sowie Unternehmens- vs. Gesellschaftsorientierung der Nachhaltig-

keitsstrategie betrachtet. (In einem nächsten Teilschritt kann das Nachhaltigkeitsengagement in mindestens vier relevanten Dimensionen beschrieben werden: Gesellschaft, Umwelt, Beschäftigte, Lieferanten.)

**Schritt 6: Verinnerlichen und vermitteln** Nach der erfolgten Klärung der Nachhaltigkeitsorientierung der Unternehmerfamilie muss diese Haltung dem Top-Management auf eine Weise nahegebracht werden, dass dieses die Nachhaltigkeitsziele als zukunftssichernden Bestandteil der Unternehmensstrategie anerkennt. Es ist also ein Change-Management-Projekt, das mit unternehmensinternen Widerständen zu rechnen hat. Der Roll-out in das ganze Unternehmen hinein schließt daran an.

**Schritt 7: Purpose, Professionalisierung, Partnerschaften** Die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie bedarf Zeit und Ressourcen, es kann dauern, bis Nachhaltigkeitsprojekte rentabel sind und dies kann zu einer Infragestellung des ganzen Unterfangens führen. Es kommt also darauf an, das Thema Nachhaltigkeit zu einem sinnstiftenden Ziel (Purpose) für die Unternehmerfamilie zu machen. Ausreichende Professionalisierung in allen Bereichen der Umsetzung wird genauso entscheidend sein wie das Eingehen von Partnerschaften entlang der ganzen Wertschöpfungskette.

**Schritt 8: Die Wertschöpfungskette** Nun werden entlang der Wertschöpfungskette Nachhaltigkeitsziele definiert und priorisiert, idealerweise steuert ein interdisziplinäres Team diese Aktivitäten. Ressourcen sollten dort eingesetzt werden, wo sie die größte Wirkung erzielen. Es müssen also Prioritäten gesetzt und konkrete und messbare Maßnahmen abgeleitet werden.

**Schritt 9: Auswirkungen** In diesem Schritt werden Ergebnisse der Nachhaltigkeitsstrategie dokumentiert und vermittelt. Für jede relevante Stakeholder-Gruppe sollten die Ziele auf der „Triple Bottom Line“ von Ökologie, Ökonomie und Soziales verortet werden. Eine solche Matrix visualisiert Erreichtes und zu Erreichendes und stützt die Vereinbarung weiterer Ziele.

**Schritt 10: Reflexion** Im Sinne einer „lernenden Organisation“ ist zu prüfen, ob die anfänglich getroffenen Annahmen noch zutreffen, wie emergente Strategien zu bewerten und welche neuen Erkenntnisse (Stichwort: VUCA) zu berücksichtigen sind. Damit gewinnt die Unternehmerfamilie Klarheit über das Erreichen ihrer angestrebten Ziele und darüber, ob sich neue Ziele abzeichnen.

#### Noch einmal zur Lemniskate: Was macht dieses Modell besonders?

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. Man befindet sich nun also 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 (Schritt 10) wird der gesamte Prozess reflektiert und es werden nötigenfalls Änderungen vorgenommen.

**In der Reihe WIFU\_kompakt:** Tabus in Unternehmerfamilien /// Praxis des Familienmanagements /// Family Governance /// Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Postpatriachale Führung /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie

**In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Die dynamische Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Familienunternehmen /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien /// Anpassungsfähigkeit als Wettbewerbsvorteil /// Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen **WIFU-Studie:** Nachhaltigkeit in Familienunternehmen **WIFU-**

**Schriftenreihe:** Treiber: Pfade in die Krise /// Fittko: Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien **Leseempfehlung:** Rösen, Kleve & v. Schlippe: Management der dynastischen Unternehmerfamilie /// Simon, Wimmer & Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder [wifu.de/bibliothek](http://wifu.de/bibliothek)**

