WIFU

WITTENER INSTITUT FUR
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE

STUDIE

NACHHALTIGKEIT IN FAMILIEN-UNTERNEHMEN

KOSTENFAKTOR, INNOVATIONS-TREIBER ODER UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG?

von
Marcel Hülsbeck
Andreas Hack
Maike Gerken
Robin-Alexander Ernst

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. Marcel Hülsbeck
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH
Fotos: Shutterstock, Adobe Stock, iStock

Hinweis: Soweit personenbezogene Bezeichnungen in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich diese auf alle Geschlechter in gleicher Weise.

Oktober 2020

ISSN (Print) 2626-4110
ISSN (Online) 2626-4129

INHALT

Geleitwort 4

Executive Summary 5

1. Das Nachhaltigkeitsrätsel in Familienunternehmen 9

2. Was ist unter Nachhaltigkeit zu verstehen? 11

3. Wie verhalten sich Familienunternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit? 16

3.1 In welchen Bereichen engagieren sich Familienunternehmen? 16

3.2 Aus welcher Motivation heraus agieren Familienunternehmen nachhaltig? 20

3.3 Was bringt nachhaltiges Engagement dem Familienunternehmen? 23

3.4 Was beeinflusst das Nachhaltigkeitsengagement von Familienunternehmen? 29

4. Welche strategischen Gruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit existieren im Familienunternehmenskontext? 40

5. Fazit und Handlungsempfehlungen 43

Anhang: Datenerhebung und Analyse 47

Literaturverzeichnis 53

Abbildungsverzeichnis 55

Kontakt 57

GELEITWORT

Nachhaltigkeit ist in aller Munde – und das nicht erst seit der „Fridays for Future"-Bewegung, sondern seit mehr als fünfzig Jahren. So lässt sich der Beginn einer europäischen Auseinandersetzung mit nachhaltigem Wirtschaften mit der Gründung des Club of Rome im Jahre 1968 markieren, welcher 1972 seinen Report „Die Grenzen des Wachstums" veröffentlichte. Seither ist vieles, was in diesem Report vorhergesagt wurde, eingetreten, und es wurde politisch mit entsprechender Verzögerung darauf reagiert. Mitte der neunziger Jahre wurde die Gleichsetzung von Nachhaltigkeit und Umweltschutz zunehmend aufgeweicht und um die soziale Dimension erweitert. Mit der aufkeimenden Globalisierungskritik wurden die Folgen westlichen Konsumverhaltens auf globale Wertschöpfungsketten thematisiert, insbesondere der Einsatz von Kinder- und Sklavenarbeit sowie allgemein menschenunwürdige Arbeitsbedingungen – zunächst in der Rohstoff- und Textilindustrie, später auch in der Elektronikindustrie. Auch hier folgten entsprechende politische Reaktionen wie zuletzt das Verbot von Werkverträgen in bestimmten Industrien oder das Lieferkettengesetz. Gemeinsam mit der Erweiterung um diese soziale Dimension erfolgte die gleichberechtigte Berücksichtigung der ökonomischen Nachhaltigkeit. Dieses so entstandene Drei-Säulen-Modell aus Ökonomie, Ökologie und Sozialem dominiert seitdem die Nachhaltigkeitsdiskussion in Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Rolle von UnternehmerInnen und Unternehmen blieb dabei lange Zeit unklar, obwohl darüber in der ökonomischen Forschung bereits seit der Nachkriegszeit heftig gestritten wird. Die eine Seite vertritt die Meinung, dass Unternehmertum nur durch gesellschaftliche Legitimität dieses Handelns möglich sei, also dass Unternehmen den sozialen und ökologischen Erwartungen an sie gerecht werden müssten. Die Gegenseite ist der Ansicht, dass Unternehmen nur dem Wohl ihrer EigentümerInnen verpflichtet seien und dass sich durch den Markt auch effiziente Lösungen für soziale und ökologische Probleme fänden. Interessanterweise wurde dieser erbitterte Meinungskampf vor allem in angelsächsischen Ländern geführt. Historiker und Ökonomen erklären dies durch die in Kontinentaleuropa vorherrschende starke gesellschaftliche Einbettung von Unternehmen, z. B. durch Familieneigentum und starke staatliche Eingriffe in den Markt.

Um so spannender erscheint es nun, die damit aufgeworfenen Fragen aus Sicht der – und für – FamilienunternehmerInnen zu beantworten: Nehmen FamilienunternehmerInnen ihre gesellschaftliche Verantwortung um ihrer selbst willen wahr? Folgt nachhaltiges unternehmerisches Handeln nur dem Druck der Märkte und nur dann, wenn es den (Familien-)eigentümerInnen nutzt? Oder beugen sich Familienunternehmen einzig dem Druck zur gesellschaftlichen Legitimierung ihres Handelns oder gar den Ein- und Übergriffen des Staates? Nicht zuletzt dürfte FamilienunternehmerInnen auch interessieren, wie es sich denn mit den berühmten Drei Säulen der Nachhaltigkeit verhält: Geht soziales und ökologisches Engagement auf Kosten des ökonomischen Erfolges oder kann es sogar zum Innovationstreiber werden und so den ökonomisch nachhaltigen Erfolg des Unternehmens befeuern? Zur Klärung dieser gesellschaftlichen Fragen und zur Rolle des Familienunternehmertums in diesem Spannungsfeld beizutragen, war unser Anliegen als ForscherInnenteam und Auslöser für die vorliegende Studie. Wir hoffen, unseren LeserInnen aus dem Kreis der Unternehmerfamilien und Familienunternehmen damit Einblicke zu geben, welche eine Reflexion der eigenen Haltung und Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit anstoßen und Anregungen für eine strategische Weiterentwicklung dieser Aktivitäten geben.

Witten, Oktober 2020

Marcel Hülsbeck, Andreas Hack, Maike Gerken, Robin-Alexander Ernst

EXECUTIVE SUMMARY

1) Familienunternehmen engagieren sich vor allem für MitarbeiterInnen und Umwelt.

In der Studie wird deutlich, dass Familienunternehmen verschiedenste Nachhaltigkeitsaktivitäten verfolgen, sich aber besonders für ihre MitarbeiterInnen und die Umwelt engagieren. Innerhalb der MitarbeiterInnen-Dimension steht die Sicherheit und Gesundheit der Belegschaft sowie die Vermeidung von Diskriminierung an erster Stelle. In Bezug auf die Umwelt haben die Einsparung von Energie und Ressourcen und die Reduzierung der Umweltverschmutzung oberste Priorität. Zudem engagieren sich Familienunternehmen gesellschaftlich eher regional als in Entwicklungsländern und kontrollieren in ihrer Lieferkette eher die grundsätzliche Einhaltung der Arbeitsgesetze als den Schutz der Umwelt oder die Bekämpfung der Korruption durch ihre Lieferanten.

2) Die Mehrzahl der Familienunternehmen begreift Nachhaltigkeit als gesellschaftliche Verpflichtung und unternehmerische Chance zugleich.

Familienunternehmen sehen größtenteils die Vorteile von nachhaltigem Engagement. Insbesondere glaubt die Mehrheit der Familienunternehmen, dass es profitabel sein kann, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen, und dass gesellschaftliche Verantwortung eine wirksame Grundlage für den Wettbewerb im Markt bildet. Zudem nehmen Familienunternehmen eher eine Gesellschafts- als eine Unternehmensperspektive ein und vertreten die Meinung, dass sie als Teil der Gesellschaft auf gesellschaftliche Probleme reagieren müssen, anstatt sich nur auf das wirtschaftliche Wachstum des Unternehmens zu konzentrieren. Nichtsdestoweniger gibt es auch unter den Familienunternehmen einige Vertreter, die Nachhaltigkeit eher als Kostenfaktor ohne wesentliche Vorteile für das Unternehmen verstehen und es nicht als ihre Rolle ansehen, gesellschaftliche Probleme zu lösen.

3) Familienunternehmen passen häufig ihr Geschäftsmodell infolge von Nachhaltigkeitsprojekten an.

Nachhaltigkeitsprojekte führen häufig zu einer Anpassung des Geschäftsmodells und können das Nutzenversprechen, aber auch die Wertschöpfungslogik und das Ertragsmodell eines Unternehmens verändern. In Bezug auf das Nutzenversprechen nehmen Familienunternehmen vor allem Anpassungen am Produkt- und Serviceangebot vor oder versuchen ihr Unternehmen nachhaltiger zu positionieren, während Ziel-Kundengruppen oftmals unverändert bleiben. Im Hinblick auf die Wertschöpfungslogik bauen Familienunternehmen oftmals neue Kompetenzen und Prozesse auf, die es ihnen ermöglichen, nachhaltige Produkte und Abläufe zu etablieren. Bestehende Partner und Kanäle werden hierbei oftmals beibehalten. Im Vergleich zum Nutzenversprechen und der Wertschöpfungslogik wird das Ertragsmodell eher selten infolge von Nachhaltigkeitsprojekten angepasst. Ist dies der Fall, so scheinen die Nachhaltigkeitsmaßnahmen eher die Kostenstrukturen zu verändern als die grundsätzliche Logik, wie das Unternehmen Erlöse erwirtschaftet.

4) Nachhaltige Familienunternehmen zeigen eine höhere finanzielle und nicht-finanzielle Leistungsfähigkeit.

Ein häufiger Grund für nachhaltiges Engagement ist die Erwartung positiver Auswirkungen auf das Unternehmen. In Bezug auf den Einfluss von Nachhaltigkeit auf die nicht-finanzielle Leistungsfähigkeit zeigen die Daten, dass die besonders nachhaltigen Familienunternehmen in der Tat einen höheren Innovationsgrad, eine höhere Arbeitgeberattraktivität und ein besseres Unternehmensimage aufweisen. Sorgt sich das Unternehmen um das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen, führt dies möglicherweise zu einem Imagegewinn auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft. Gleichermaßen kann die Verbesserung der ökologischen Qualität

der Produkte zu einer höheren Innovationskraft führen. Zudem wird aus den Daten sichtbar, dass Unternehmen mit einem hohen Nachhaltigkeitsengagement eine etwas stärkere finanzielle Leistungsfähigkeit aufweisen als solche, die sich weniger stark für Nachhaltigkeit einsetzen. Auch wenn die Gruppenunterschiede in Bezug auf die operative Gewinnmarge und Eigenkapitalrentabilität nur marginal sind, so ist ein positiver Zusammenhang zwischen nachhaltigem Engagement und Umsatzwachstum sichtbar, welches möglicherweise durch die verbesserte Innovationskraft und Reputation gefördert wird.

5) Der größte Druck zur Einführung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen geht von der Unternehmerfamilie aus, dicht gefolgt von Kunden, Regierung und MitarbeiterInnen.

Aus Unternehmenssicht hat die Unternehmerfamilie den größten Einfluss auf die Einführung von Nachhaltigkeitsinitiativen, und viele FamilienunternehmerInnen berichten über eine hohe intrinsische Motivation, sich nachhaltig zu engagieren. Nichtsdestoweniger erfahren Familienunternehmen auch Druck von externen Interessengruppen, der oftmals auf die Belange der Gesellschaft und Lieferanten abzielt. Als zweitgrößter Treiber nachhaltigen Engagements in Familienunternehmen werden die Kunden genannt, die nachhaltiges Verhalten oftmals in ihre Kaufentscheidung miteinbeziehen. Ebenfalls hohen Druck spüren Familienunternehmen vonseiten des Gesetzgebers und anderen regulierenden Stellen, aber auch die MitarbeiterInnen können Druck auf das Familienunternehmen ausüben. Oftmals beziehen sich ihre Anforderungen auf die Belange der Belegschaft. Sie wünscht sich einen fairen, attraktiven Arbeitgeber. Vonseiten der Lieferanten, Bürgerinitiativen, Nichtregierungsorganisationen, Medien und des Kapitalmarkts nehmen Familienunternehmen vergleichsweise geringen Druck auf die Einführung von Nachhaltigkeitsaktivitäten wahr.

6) Diversität in Management- und Aufsichtsfunktionen wirkt sich positiv auf das Nachhaltigkeitsengagement von Familienunternehmen aus.

Obwohl sich unter den besonders nachhaltig operierenden Familienunternehmen verschiedenste Governance-Strukturen finden, scheint es sich grundsätzlich positiv auf das Nachhaltigkeitsengagement eines Unternehmens auszuwirken, wenn dieses von einem Familienmitglied statt extern geführt wird. Gleiches zeigt sich beim Kontrollorgan. Allerdings bedeutet dies nicht, dass der operative Familieneinfluss grundsätzlich zu mehr nachhaltigem Engagement führt. Wird der Familienanteil in der Geschäftsführung oder dem Kontrollorgan zu hoch, sinkt das Nachhaltigkeitsengagement. Dies scheint einen Hinweis darauf zu geben, dass eine eher ausgeglichene Unternehmensführung aus Familienmitgliedern und Externen eine positive Wirkung auf das Nachhaltigkeitsengagement eines Unternehmens hat. Der positive Einfluss von Diversität in der Unternehmensführung wird auch bei der Einbindung jüngerer Familienmitglieder sichtbar. Hier zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl von FamilienmanagerInnen und FamiliengesellschafterInnen unter 40 Jahren und dem Nachhaltigkeitsengagement. Das Thema Nachhaltigkeit scheint also besonders der nachfolgenden Generation ein Anliegen zu sein, das sie im Familienbetrieb mitgestalten möchte.

7) Das sozio-emotionale Vermögen der Familienmitglieder ist ein Kern-Treiber von nachhaltigem Engagement.

Identifizieren sich Familienmitglieder stark mit dem Unternehmen, fühlen sie sich emotional mit diesem verbunden, haben sie starke soziale Beziehungen zu MitarbeiterInnen und Lieferanten und ein hohes Interesse, die Familientradition über Generationen hinweg aufrechtzuerhalten, führt dies oftmals zu einem stärkeren Nachhaltigkeitsengagement. Dies hat mehrere Gründe. Auf der einen Seite fühlen sich Familienmitglieder häufig verpflichtet, sich um ihre Belegschaft zu kümmern, wenn sie diese als Teil der Familie verstehen. Auf der anderen Seite ist ihnen Anerkennung in der Gesellschaft und eine positive Unternehmensreputation oftmals sehr wichtig. So sehen wir, dass sich hohes sozio-emotionales Vermögen vor allem auf das Gesellschafts- und Umweltengagement auswirkt, da dies besonders in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird.

8) Familienunternehmen sind auch in schwierigen Zeiten motiviert, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

Grundsätzlich ist die finanzielle Situation des Familienunternehmens eine wichtige Rahmenbedingung bei der Entscheidung, wie stark es sich nachhaltig engagiert bzw. sich die Investitionen in Nachhaltigkeit überhaupt leisten kann. In der vorliegenden Studie wird allerdings sichtbar, dass sich die finanzielle Situation nur marginal auf den Grad des nachhaltigen Engagements auswirkt. Familienunternehmen scheinen auch in schwierigen Zeiten motiviert, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen – auch wenn Nachhaltigkeit dann stärker als Kostenfaktor wahrgenommen wird. Eine gewisse Grundausstattung an organisationalen Ressourcen fördert allerdings die Bereitschaft, gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen und darin auch eine unternehmerische Chance für das Unternehmen zu erkennen.

9) Es lassen sich vier strategische Gruppen von Familienunternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit unterscheiden.

Die befragten Unternehmen lassen sich mithilfe statistischer Analysen (Clusteranalyse) in vier Gruppen einteilen. Die erste, in dieser Studie als *„Altruistische Profitmaximierer“* betitelte Gruppe, engagiert sich stark in allen Nachhaltigkeitsdimensionen, weil sie sich als Teil der Gesellschaft versteht, sie erwartet aber auch Vorteile durch ihr Engagement. Die Unternehmerfamilie fühlt sich sozio-emotional stark an das Unternehmen gebunden und treibt die Nachhaltigkeitsbemühungen an. Die sogenannten *„Nachhaltigen Traditionalisten“* engagieren sich in ausgewählten Nachhaltigkeitsbereichen und investieren selektiv in Nachhaltigkeitsprojekte, die tief ins Geschäftsmodell eingreifen. Sie handeln aber eher, weil sie starken Druck von außen erfahren, und engagieren sich nicht allumfassend, weil sie es nicht als ihre Aufgabe ansehen. *„Unentschiedene Altruisten“* glauben zwar, dass sich Unternehmen in der Gesellschaft engagieren sollten, versprechen sich aber selbst keine allzu großen Vorteile davon. Da kein großer Handlungsdruck besteht, tun sie nur das Nötigste und engagieren sich sporadisch, ohne ihr Geschäftsmodell wesentlich zu verändern. Die *„Traditionellen Profitmaximierer“, welche die letzte Gruppe bilden,* engagieren sich aus Kostengründen generell wenig. Sie sehen ihren Fokus in der Gewinnmaximierung und nicht in der Lösung gesellschaftlicher Probleme. Sie nehmen nur wenig Druck von außen wahr und befürchten daher auch keine großen Wettbewerbsnachteile durch unterlassenes Engagement.

10) Unternehmerische Verantwortung beginnt in der Unternehmerfamilie und wirkt positiv auf diese zurück.

Basis für die Gestaltung einer konsistenten Nachhaltigkeitsstrategie ist ein gemeinsames Verständnis der Familienmitglieder über die Motivation und Ziele nachhaltigen Engagements im Unternehmen. Hierfür sollte das Thema Nachhaltigkeit in die familienstrategische Diskussion miteinbezogen werden, damit Handlungsfelder gemeinsam priorisiert werden. Der Rückhalt der Unternehmerfamilie ist ein wichtiger Faktor, um nachhaltige Projekte nicht nur anzustoßen, sondern auch so zu gestalten, dass sie der Gesellschaft und gleichzeitig dem Unternehmen einen Vorteil bringen. Hierbei sollten Unternehmen etwaigen geringen Druck von außen nicht missverstehen und auch in guten Zeiten in Nachhaltigkeitsprojekte reinvestieren, um nicht abgehängt zu werden. Zudem scheint es förderlich, frische Impulse zuzulassen, sei es durch stärkeres Einbinden von externem Management oder der jungen Generation der Familienmitglieder. Dies kann potenzielle NachfolgerInnen zudem auf zukünftige Führungsaufgaben vorbereiten und diese stärker sozio-emotional an das Unternehmen binden.

1 | DAS NACHHALTIGKEITSRÄTSEL IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Übernimmt man als FamilienunternehmerIn nicht die größte soziale Verantwortung für seine Unternehmerfamilie, MitarbeiterInnen und Kunden, indem man für den Fortbestand des Unternehmens sorgt? Oder sollte man als Teil der Gesellschaft aktiv zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen und dafür sogar auf Profite verzichten? Es scheint, als gäbe es unter den Familienunternehmen sowohl starke VerfechterInnen von Nachhaltigkeit als auch weniger nachhaltige Unternehmen.[1] Für viele FamilienunternehmerInnen ist nachhaltiges Engagement eine besondere Herzensangelegenheit, andere verfolgen eher wirtschaftliche als soziale oder ökologische Ziele. Verschiedenste Motivationsprofile existieren, von eher altruistischen bis hin zu profitorientierten Beweggründen oder einer gar ablehnenden Haltung.[2] Während einige ForscherInnen behaupten, dass der Familieneinfluss einen positiven Stimulus für das Nachhaltigkeitsengagement eines Unternehmens darstellt, behaupten andere, das Gegenteil sei der Fall. Erstere führen, unter anderem, die starke Verankerung der Familienunternehmen in der Gesellschaft, die starken sozialen Beziehungen zu MitarbeiterInnen und Lieferanten, die Langfristorientierung und das starke Interesse an einem positiven Unternehmensimage (und somit Familienimage) ins Feld. Letztere betonen die Bevorzugung von Familienmitgliedern zulasten anderer, ein hohes Maß an Eigeninteresse oder sogar Vetternwirtschaft, geringeren Druck von externen Interessengruppen und eher zögerliche Investitionen im Allgemeinen, die sich auch auf Nachhaltigkeitsprojekte auswirken.[3]

Entscheiden sich Familienunternehmen für ein starkes nachhaltiges Engagement, kann dies allerdings viele Vorteile mit sich bringen. Immer mehr Kunden beziehen das Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen in ihre Kaufentscheidung ein,[4] so dass die Nachhaltigkeitsstrategie oftmals zum kommerziellen Erfolg eines Unternehmens beitragen kann. Zudem hilft gesellschaftliches Engagement den Familienunternehmen, ein positives Image zu pflegen, starke Beziehungen zu Interessengruppen aufzubauen, externe Risiken zu mindern und die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu stärken.[5]

Aus diesem Grund hat sich die Familienunternehmensforschung in den vergangenen Jahren zunehmend der Nachhaltigkeitsthematik gewidmet.[6] Dabei haben bislang vor allem der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und der Leistungsfähigkeit von Unternehmen eine Rolle gespielt oder die Frage, ob Familienunternehmen nachhaltiger sind als ihre Pendants unter den Publikumsgesellschaften. Allerdings wurden keine eindeutigen Antworten auf diese Fragen gefunden, da diverse Einflussfaktoren auf individueller, organisationaler und institutioneller Ebene eine Rolle spielen.[7] So kann es sein, dass die individuellen Werte, Persönlichkeitsmerkmale und Erfahrungen der Führungsriege die Einstellung des Unternehmens im Hinblick auf Nachhaltigkeit beeinflussen. Ähnlich können organisationale Rahmenbedingungen das Nachhaltigkeitsprofil beeinflussen, wie beispielsweise die Unternehmensgröße, die Unternehmenskultur oder die Zusammensetzung der Geschäftsführung. Auch die generelle Unternehmensstrategie scheint eine Rolle zu spielen. Unternehmen, die zum Beispiel auf operative Exzellenz setzen und weniger Interaktion mit der Öffentlichkeit haben, fühlen sich möglicherweise weniger verpflichtet, sich nachhaltig zu engagieren, als Markenführer, die mit öffentlichkeitswirksamem Engagement Marketingvorteile generieren können. Auch auf der institutionellen Seite können beispielsweise Regulierungen oder Druck bestimmter Interessengruppen auf das Unternehmen wirken. All diese Faktoren führen in Summe zu einem bestimmten Nachhaltig-

[1] Vgl. Le Breton-Miller & Miller (2016).
[2] Vgl. Déniz-Déniz & Cabrera-Suárez (2005).
[3] Vgl. Le Breton-Miller & Miller (2016).
[4] Vgl. Du et al. (2007).
[5] Vgl. Aguinis & Glavas (2012).
[6] Vgl. Kuttner & Feldbauer-Durstmüller (2018).
[7] Vgl. Aguinis & Glavas (2012).

keitsansatz.[8] Das Zusammenwirken dieser Faktoren bleibt allerdings meist ein Rätsel[9] und lässt somit auch für FamilienunternehmerInnen einige Fragen offen. Welche Faktoren fördern Nachhaltigkeit im Unternehmen? Wie beeinflussen die Familienziele und Governance-Strukturen das Nachhaltigkeitsengagement? Und was bringt nachhaltiges Engagement dem Familienunternehmen eigentlich?

Die vorliegende Studie untersucht den Einfluss und die Auswirkungen verschiedener Faktoren mit besonderer Relevanz für die Nachhaltigkeitsforschung im Familienunternehmenskontext. Ziel dieser Studie ist es herauszufinden, in welchen Bereichen sich Familienunternehmen nachhaltig engagieren, aus welcher Motivation heraus sie dies tun, welche Faktoren ausschlaggebend für diese Entscheidung waren und welche Auswirkungen das Nachhaltigkeitsengagement auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen hat. Zur Untersuchung dieser Forschungsfragen wurde ein Fragebogen entwickelt, der insgesamt 107 Fragen beinhaltet und wissenschaftlich validierte Messinstrumente aus der Nachhaltigkeits- und Geschäftsmodellforschung sowie der Sozialpsychologie enthält. An der Studie nahmen 360 Mitglieder von Familienunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teil, davon 91 Prozent in leitender Funktion. Die Unternehmen befinden sich zu einem Großteil (86 %) komplett in Familienbesitz und stammen aus einem breiten Branchenspektrum, so dass die befragten Familienunternehmen den Mittelstand in seinen verschiedenen Facetten gut repräsentieren. Auch im Hinblick auf Größe und Alter des Unternehmens ist das klassische Spektrum vollständig abgedeckt. Eine umfassendere Erläuterung der Methodik und des Studienaufbaus befindet sich im Anhang dieser Studie.

Nach einer kurzen Einführung in das Thema Nachhaltigkeit wird im Folgenden ausgeführt, in welchen Bereichen und aus welchen Gründen sich Familienunternehmen nachhaltig engagieren. Im Anschluss werden die Auswirkungen und Einflussfaktoren nachhaltigen Engagements eruiert, um schließlich abzuleiten, welche strategischen Gruppen mit unterschiedlichen Nachhaltigkeitsansätzen unter den Familienunternehmen existieren. Basierend auf dieser Analyse werden schließlich Handlungsempfehlungen beschrieben, um Familienunternehmen bei der Gestaltung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie zu unterstützen.

[8] Vgl. Aguinis & Glavas (2012).
[9] Vgl. Broccardo et al. (2019).

2 | WAS IST UNTER NACHHALTIGKEIT ZU VERSTEHEN?

Schon vor Beginn der modernen Nachhaltigkeitsforschung in den 1950er-Jahren gab es nachhaltige Unternehmen. In gewisser Weise lassen sich selbst die Förderung von Bildung, Kunst und Kultur der Medici oder Fugger als nachhaltiges Engagement interpretieren. Aber erst in den letzten Jahrzehnten ist das Thema Nachhaltigkeit im Zuge diverser öffentlicher Diskussionen, Skandale und Umweltprogramme prominenter geworden. Nichtsdestoweniger gibt es in der heutigen Gesellschaft kein einheitliches Verständnis des Begriffs der Nachhaltigkeit, der oft fälschlicherweise mit Umweltschutz oder Philanthropie gleichgesetzt wird. Vor der Diskussion der Ergebnisse ist es daher wichtig zu verstehen, wie der Nachhaltigkeitsbegriff in der vorliegenden Studie abgegrenzt wurde und auf welche Nachhaltigkeitsaspekte die Studie ihren Fokus legt.

Der Begriff der Nachhaltigkeit

Grundsätzlich bedeutet **nachhaltige Entwicklung, die Bedürfnisse der Gegenwart zu befriedigen, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht werden befriedigen können**. Diese Definition der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der UNO[10] spielt darauf an, dass Unternehmen ihre Profite nicht zulasten von Mensch und Umwelt maximieren, aber neben ihrem nachhaltigen Engagement auch die Wirtschaftlichkeit nicht aus den Augen verlieren sollen, da diese die Basis ist für das unternehmerische Überleben und somit auch für langfristiges nachhaltiges Engagement. Dieses gleichzeitige Verfolgen wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Ziele sollte, nach dem heute breit akzeptierten „Triple Bottom Line-Ansatz", die Maxime für nachhaltige Unternehmen sein.[11] Im Rahmen dieser Studie wird **nachhaltiges Engagement im Unternehmenskontext** daher definiert als **kontextspezifische organisatorische Maßnahmen und Richtlinien, die die Interessen verschiedener Interessengruppen sowie wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele berücksichtigen**.[12]

Abbildung 1: (Gleichwertige) Ziele nachhaltigen Engagements[13]

[10] Vgl. Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der UNO (1987, S. 43).
[11] Vgl. Elkington (1997).
[12] Vgl. Aguinis (2011, S. 858).
[13] Eigene Darstellung.

Fokus der Untersuchung

Trotz der Wichtigkeit des Themas ist wenig darüber bekannt, welche Umstände das Nachhaltigkeitsengagement von Familienunternehmen beeinflussen.[14] Aus diesem Grund wirft diese Studie einen nuancierten Blick auf den Einfluss verschiedener Faktoren mit besonderer Relevanz für die Nachhaltigkeitsforschung im Familienunternehmenskontext. Ziel dieser Studie ist es herauszufinden, in welchen Bereichen sich Familienunternehmen nachhaltig engagieren, aus welcher Motivation heraus sie dies tun, welche Faktoren ausschlaggebend für diese Entscheidung waren und welche Auswirkungen das Nachhaltigkeitsengagement auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen hat (vgl. Abbildung 2).

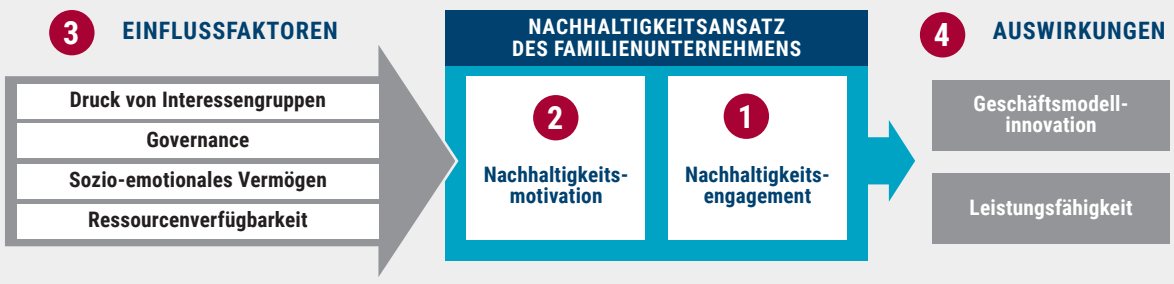


Abbildung 2: Forschungsfokus der Studie

1 NACHHALTIGKEITSENGAGEMENT: IN WELCHEN BEREICHEN ENGAGIEREN SICH FAMILIENUNTERNEHMEN?

Nachhaltigkeit wird oft spontan mit Themen wie der Umwelt- und Ressourcenschonung verbunden. In der Realität handelt es sich hier allerdings um ein komplexeres Phänomen, welches sich an eine ganze Reihe unternehmensinterner und -externer Interessengruppen wenden kann und sollte. In diesem Untersuchungskontext lassen sich vier verschiedene Nachhaltigkeitsdimensionen mit Relevanz für Familienunternehmen identifizieren: Gesellschaft, Umwelt, MitarbeiterInnen und Lieferanten.[15] In der Dimension *Gesellschaft* wird gemeinnütziges Engagement und Unterstützung von Wohltätigkeitsorganisationen in der Region und in Entwicklungsländern untersucht. Fragen zur *Umwelt* befassen sich mit der Einsparung von Ressourcen und Energie, Reduzierung der Umweltverschmutzung und Messung der Auswirkungen auf die Umwelt. Unternehmen engagieren sich für ihre *MitarbeiterInnen* in Bezug auf Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden sowie Förderung von Chancengleichheit und Diversität. Im Rahmen ihrer Verantwortung für ihre Lieferkette forcieren Unternehmen die Verbesserung des Umweltschutzes, der Korruptionsbekämpfung und der Arbeitsbedingungen der MitarbeiterInnen der *Lieferanten*.

[14] Vgl. Broccardo et al. (2019).
[15] Vgl. El Akremi et al. (2018).

2 NACHHALTIGKEITSMOTIVATION: AUS WELCHER MOTIVATION HERAUS AGIEREN FAMILIENUNTERNEHMEN NACHHALTIG?

Um den Nachhaltigkeitsansatz eines Familienunternehmens zu verstehen, ist es zudem wichtig, nachzuvollziehen, aus welchem Grund sich das Unternehmen nachhaltig engagiert. Grundsätzlich lassen sich hierbei die verschiedenen Motivationslagen entlang von zwei wesentlichen Dimensionen einordnen.[16] In der ersten Dimension geht es um die Erwartungen, die Unternehmen mit Nachhaltigkeitsprojekten verbinden. Unternehmen mit einer *Kostenorientierung* verstehen nachhaltiges Engagement vor allem als Kostenfaktor und finden das rechtlich geforderte Mindestmaß an Nachhaltigkeit bereits ausreichend. Besitzen Unternehmen hingegen eine *Nutzenorientierung*, verstehen sie gesellschaftliches Engagement als wirksame Grundlage für den Wettbewerb im Markt und erhoffen sich dadurch Vorteile, wie z. B. profitable Geschäftsmöglichkeiten oder die Vermeidung neuer Regulierungen. In der zweiten Dimension geht es darum, wie Unternehmen ihre Rolle in der Gesellschaft wahrnehmen. Eine *Unternehmensorientierung* bedeutet hierbei, dass Unternehmen ihre Rolle in der Gewinnmaximierung sehen und finden, dass es die Gesellschaft eher schlechter stellt, wenn sich Unternehmen mit anderen Tätigkeiten als der Gewinnerzielung beschäftigen. Auf der anderen Seite haben Unternehmen mit einer *Gesellschaftsorientierung* das Selbstverständnis, dass sie als Teil der Gesellschaft auch für die Lösung gesellschaftlicher Probleme mitverantwortlich sind und über das nötige Geld und Talent verfügen, um sich für Nachhaltigkeit zu engagieren.

3 EINFLUSSFAKTOREN: WAS BEEINFLUSST DAS NACHHALTIGKEITSENGAGEMENT VON FAMILIENUNTERNEHMEN?

Um zu verstehen, unter welchen Umständen sich Familienunternehmen für einen bestimmten Nachhaltigkeitsansatz entscheiden, wurden diverse Einflussfaktoren mit besonderer Relevanz für die Nachhaltigkeitsforschung im Familienunternehmenskontext untersucht. Da die Priorisierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten oftmals durch die Forderungen interner und externer Interessengruppen beeinflusst wird, wurde der *Druck verschiedener Interessengruppen* zur Einführung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen untersucht, das heißt das Ausmaß des wahrgenommenen Drucks vonseiten der Gesellschafterfamilie, Kunden, Regierung, MitarbeiterInnen, Lieferanten, Bürgerinitiativen, Medien, Nichtregierungsorganisationen und des Kapitalmarktes. Zudem wurde der Einfluss der *Governance-Struktur* des Unternehmens auf das Nachhaltigkeitsengagement untersucht. Dies beinhaltet unter anderem den Grad der Kontrolle durch die Unternehmerfamilie (Besetzung der Geschäftsführung und des Kontrollorgans mit Familienmitgliedern) und die Einbindung junger Familienmitglieder unter 40 Jahren in leitende Funktionen. Um den Einfluss der Ziele und Wertvorstellungen der Unternehmerfamilie zu verstehen, wurde zudem das *Ausmaß des sozio-emotionalen Vermögens* der Unternehmerfamilie ermittelt. Dieses misst die Bedeutung des Unternehmens für die Familienmitglieder abseits von finanziellen Zielen anhand des Grades der Identifikation der Familienmitglieder mit dem Unternehmen, der sozialen und emotionalen Verbundenheit und Wichtigkeit der Übergabe des Familienunternehmens an nachfolgende Generationen. Um die allgemeine Situation des Unternehmens zu berücksichtigen, das heißt inwiefern das Unternehmen überhaupt über ausreichende finanzielle, aber auch organisationale Ressourcen und Fähigkeiten für Nachhaltigkeitsprojekte verfügt, berücksichtigt diese Studie ebenfalls die *Ressourcenverfügbarkeit* bei den befragten Unternehmen.

[16] Vgl. Déniz-Déniz & Cabrera-Suárez (2005).

4 AUSWIRKUNGEN: WAS BRINGT NACHHALTIGES ENGAGEMENT DEM UNTERNEHMEN?

Ein häufiger Grund für nachhaltiges Engagement ist die Erwartung positiver Auswirkungen auf das Unternehmen, sei es in Form einer verbesserten Ausrichtung des Geschäftsmodells oder einer höheren Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Unternehmen, die sich nachhaltig engagieren wollen, müssen sich oftmals mit der Anpassung von Wertschöpfungsprozessen und -ressourcen beschäftigen, die anderweitig nicht hinterfragt würden. Dies kann Innovationen fördern, die oftmals eine Veränderung des Geschäftsmodells zur Folge haben. Diese *Geschäftsmodellinnovation* kann in verschiedenen Bereichen stattfinden.[17] Nachhaltigkeitsprojekte können das Nutzenversprechen verändern, das heißt das Produkt- und Serviceangebot, die Ziel-Kundengruppen und sogar die Positionierung im Markt, aber auch die generelle Wertschöpfungslogik, das heißt die Kernkompetenzen und -ressourcen, interne Wertschöpfungsprozesse, Rolle externer Partner und Distributionskanäle. In manchen Fällen führen Nachhaltigkeitsinitiativen sogar zu einer Anpassung des Ertragsmodells, das heißt der Logik, wie Erlöse und Kosten entstehen. Um neben der Geschäftsmodellinnovation auch dem Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsengagement und der *Leistungsfähigkeit* im Familienunternehmenskontext nachzugehen, wurden sowohl finanzielle Kennzahlen (Umsatzwachstum, operative Gewinnmarge und Eigenkapitalrentabilität) als auch nicht-finanzielle Leistungsindikatoren (Unternehmensreputation, Arbeitgeberattraktivität und Innovationskraft) erhoben.

Um die gewonnenen Erkenntnisse aus den vier genannten Forschungsschwerpunkten zusammenzufassen, wurde anhand einer Clusteranalyse aus den Ergebnissen abschließend abgeleitet, welche strategischen Gruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit unter den Familienunternehmen existieren und welche Handlungsempfehlungen sich für die einzelnen Gruppen ergeben.

[17] Vgl. Spieth & Schneider (2016).

Exkurs: Nachhaltige Entwicklungsziele der UNO

Seit 2015 bilden die 17 Nachhaltigkeitsziele der UNO die globale Agenda für nachhaltige Entwicklung, sie haben die Millenniums-Entwicklungsziele abgelöst. Ziel der Agenda ist es, menschenwürdiges Leben zu ermöglichen und die natürlichen Lebensgrundlagen dauerhaft zu schützen. Die Nachhaltigkeitsziele umfassen daher sowohl ökonomische, ökologische als auch soziale Aspekte und decken eine Vielzahl von Handlungsfeldern von Armutsbekämpfung über Geschlechtergleichstellung bis zum Klimaschutz ab. Die 17 Oberziele gliedern sich in 169 Unterziele und sollen bis 2030 global und von allen UNO-Mitgliedsstaaten erreicht werden. Hierzu richtet sich die UNO erstmals nicht nur an Regierungen, sondern fordert auch die Zivilgesellschaft, die Wissenschaft und die Privatwirtschaft auf, aktiv zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen.

Um Unternehmen bei der Realisierung der Entwicklungsziele zu unterstützen (insbesondere im Hinblick auf Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung), gründete die UNO die UN Global Compact Initiative für verantwortungsvolle Unternehmensführung und veröffentlichte eine Rahmenstruktur mit Leitlinien, praktischen Handlungsanweisungen und nützlichen Hilfsmitteln. Mittlerweile sind bereits mehr als 13.000 Unternehmen und Organisationen der Initiative beigetreten. Die Initiative versteht sich hierbei nicht als Regulierungsinstrument, sondern als offenes Forum, um Ideen zu teilen und um Lösungsansätze zu entwickeln, mit dem Ziel, die nachhaltige Entwicklung auch von Unternehmensseite voranzutreiben.

Abbildung 3: 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der UNO[18]

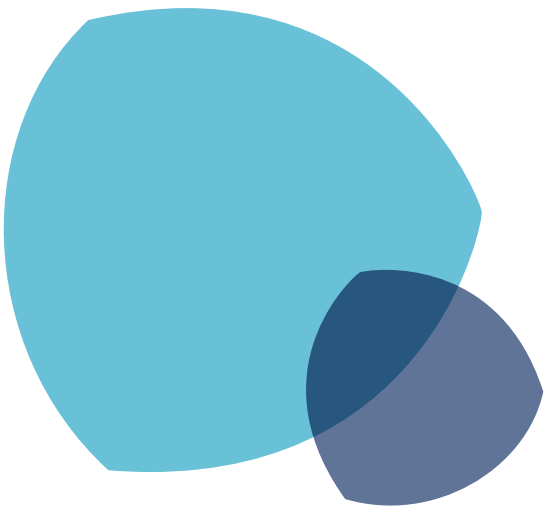
[18] Quelle für Text und Bild: UNRIC – Regionales Informationszentrum der Vereinten Nationen https://unric.org/de/17ziele/.

3 | WIE VERHALTEN SICH FAMILIENUNTERNEHMEN IN BEZUG AUF NACHHALTIGKEIT?

Die Ergebnisse werden im Folgenden in der Reihenfolge der Forschungsfragen erläutert, das heißt entlang der fokussierten Nachhaltigkeitsbereiche, der zugrundeliegenden Motivation, der Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und Geschäftsmodellinnovation des Unternehmens und der spezifischen Einflussfaktoren auf das Nachhaltigkeitsengagement. Die Daten zeichnen ein differenziertes Bild des Verhaltens von Familienunternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit. Familienunternehmen, so scheint es, begreifen Nachhaltigkeit vor allem als unternehmerische Chance und gesellschaftliche Verantwortung zugleich, die sie selbst in schwierigen Zeiten wahrnehmen möchten. Ihr hohes Engagement, insbesondere für MitarbeiterInnen und Umwelt, zahlt sich oftmals in Form einer höheren Unternehmensreputation, Arbeitgeberattraktivität und Innovationskraft aus. Auch bestehen positive Zusammenhänge zwischen dem Nachhaltigkeitsengagement und der finanziellen Leistungsfähigkeit der befragten Unternehmen. Der größte Treiber zur Einführung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen ist oftmals die Unternehmerfamilie selbst, dicht gefolgt von Kunden, der Regierung und den MitarbeiterInnen. Ein hohes sozio-emotionales Vermögen und Diversität in Management- und Aufsichtsfunktionen wirken hierbei besonders positiv auf das Nachhaltigkeitsengagement.

3.1 | IN WELCHEN BEREICHEN ENGAGIEREN SICH FAMILIENUNTERNEHMEN?

Die Daten zeigen deutlich, dass Familienunternehmen verschiedenste Nachhaltigkeitsaktivitäten verfolgen, sich aber besonders für ihre MitarbeiterInnen und die Umwelt engagieren. Allerdings scheint die Größe des Unternehmens hier eine Rolle zu spielen. Es lässt sich beobachten, dass größere Unternehmen sich tendenziell mehr in der Gesellschaft, für die Umwelt und Nachhaltigkeit in der Lieferkette engagieren als kleine. Dies kann oftmals damit zusammenhängen, dass größere Unternehmen tendenziell über mehr Ressourcen verfügen und sich somit eher Investitionen in Nachhaltigkeitsprojekte leisten können oder institutionalisierte Prozesse haben, um ihre Lieferkette zu kontrollieren. Auffällig ist allerdings, dass sich dieser Größenzusammenhang nicht in der MitarbeiterInnen-Dimension erkennen lässt. So engagieren sich kleine und mittelständische Familienunternehmen ebenso stark für ihre MitarbeiterInnen wie große.



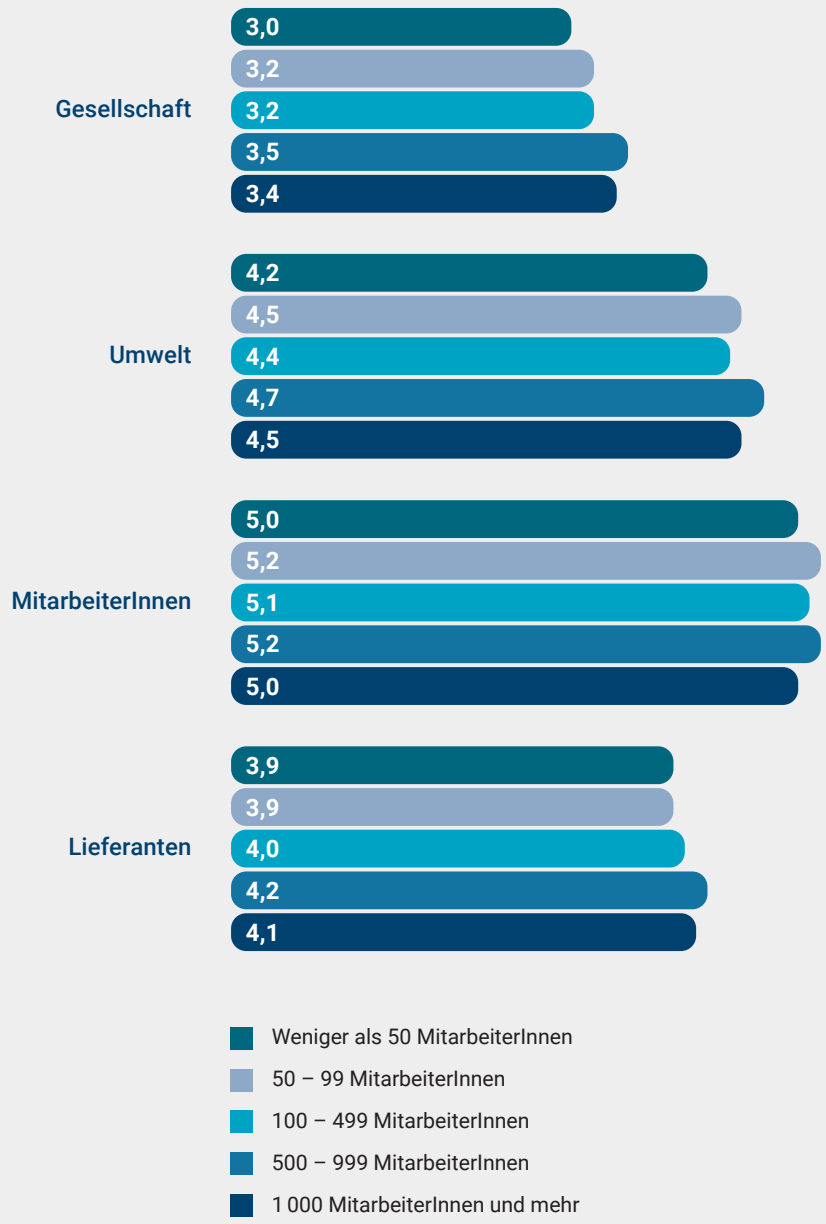


Abbildung 4: Grad des Nachhaltigkeitsengagements[19] je Dimension, nach Anzahl MitarbeiterInnen

[19] Die folgenden Balkendiagramme basieren auf einer Skala von (1) „trifft überhaupt nicht zu" bis (6) „trifft voll zu", sofern nicht anders aufgeführt.

Ein Blick auf das Aktivitätenprofil innerhalb der einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen verrät, dass sich Familienunternehmen gesellschaftlich vor allem regional engagieren und eher regionale Vereine, Sport und Kirche unterstützen als humanitäre Projekte in Entwicklungsländern zu fördern, was sich u. a. durch die enge Verbundenheit vieler Familienunternehmen mit der lokalen Gesellschaft erklären lässt.

Abbildung 5: Grad des Nachhaltigkeitsengagements bzgl. der Gesellschaft

Innerhalb der Umweltdimension ist die Einsparung von Energie und Ressourcen die oberste Priorität. Hier ist eine positive Auswirkung auf die Wirtschaftlichkeit direkt spürbar. Auch die Reduzierung der Umweltverschmutzung durch das Unternehmen und die MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz sowie der Einsatz sauberer Technologien stehen im Fokus, wohingegen die Messung der Auswirkungen der Aktivitäten auf die Umwelt eher weniger verbreitet ist. Hier ist allerdings zu beobachten, dass größere Unternehmen stärker ihre Umweltauswirkungen messen und dies auch von der Branche abhängig ist. So ist die Messung beispielsweise im verarbeitenden Gewerbe oder dem Transportsektor üblicher als im Handel.

Abbildung 6: Grad des Nachhaltigkeitsengagements bzgl. der Umwelt

Innerhalb der MitarbeiterInnen-Dimension steht die Sicherheit und Gesundheit der MitarbeiterInnen an erster Stelle. Die Vermeidung von Diskriminierung und Förderung der Chancengleichheit sind ebenfalls wichtige Anliegen. Themen wie Work-Life-Balance oder die Förderung der Diversität der MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz sind im Durchschnitt über alle befragten Unternehmen eher von nachgelagerter Priorität.

Abbildung 7: Grad des Nachhaltigkeitsengagements bzgl. der MitarbeiterInnen

Die befragten Familienunternehmen kontrollieren zudem eher die Einhaltung grundsätzlicher Mindestanforderungen durch die Lieferanten, wie die Einhaltung der Arbeitsgesetze oder die Arbeitsbedingungen ihrer MitarbeiterInnen. Eine institutionalisierte Kontrolle des Umweltschutzes oder der Korruptionsbekämpfung in der Lieferkette ist generell seltener der Fall, gewinnt allerdings mit steigender Unternehmensgröße zunehmend an Relevanz.

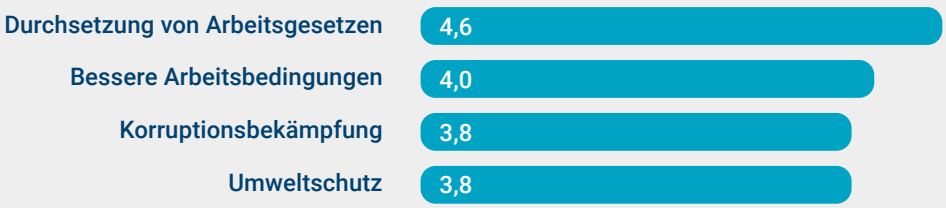


Abbildung 8: Grad des Nachhaltigkeitsengagements bzgl. der Lieferanten

3.2 | AUS WELCHER MOTIVATION HERAUS AGIEREN FAMILIEN-UNTERNEHMEN NACHHALTIG?

Hinter dem Nachhaltigkeitsengagement von Familienunternehmen steht ein breites Spektrum verschiedenster Gründe: von der Erwartung, dass Nachhaltigkeit zu erhöhter Wettbewerbsfähigkeit und neuen Geschäftsmöglichkeiten führen kann, bis zu einem Gefühl der moralischen Verpflichtung. Grundsätzlich lassen sich hierbei die verschiedenen Motivationslagen entlang von zwei wesentlichen Dimensionen einordnen: inwiefern ein Unternehmen eher eine Kosten- oder Nutzenorientierung in Bezug auf Nachhaltigkeitsprojekte hat und ob das Unternehmen eher einen Unternehmens- oder Gesellschaftsfokus besitzt. Aus den Ergebnissen der Studie wird ersichtlich, dass Familienunternehmen größtenteils die Vorteile von nachhaltigem Engagement sehen. Insbesondere glauben Familienunternehmen, dass es profitabel sein kann, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen, und gesellschaftliche Verantwortung eine wirksame Grundlage für den Wettbewerb im Markt bilden kann.

Abbildung 9: Art der Nachhaltigkeitsmotivation, Kosten- vs. Nutzenorientierung

Zudem wird deutlich, dass sich eine hohe Nutzenorientierung positiv auf das nachhaltige Engagement des Unternehmens in allen Nachhaltigkeitsbereichen auswirkt. Das bedeutet, dass sich Familienunternehmen, die den Wert von Nachhaltigkeitsprojekten erkannt haben und sich einen Vorteil davon versprechen, stärker für Gesellschaft, Umwelt, MitarbeiterInnen und Lieferanten engagieren. Besonders die nachhaltige Ausrichtung der Lieferkette scheint von der grundsätzlichen Motivation des Unternehmens abhängig zu sein. Unternehmen, die Nachhaltigkeit primär mit Kosten verbinden, engagieren sich deutlich weniger in der öffentlich weniger sichtbaren Lieferantendimension.

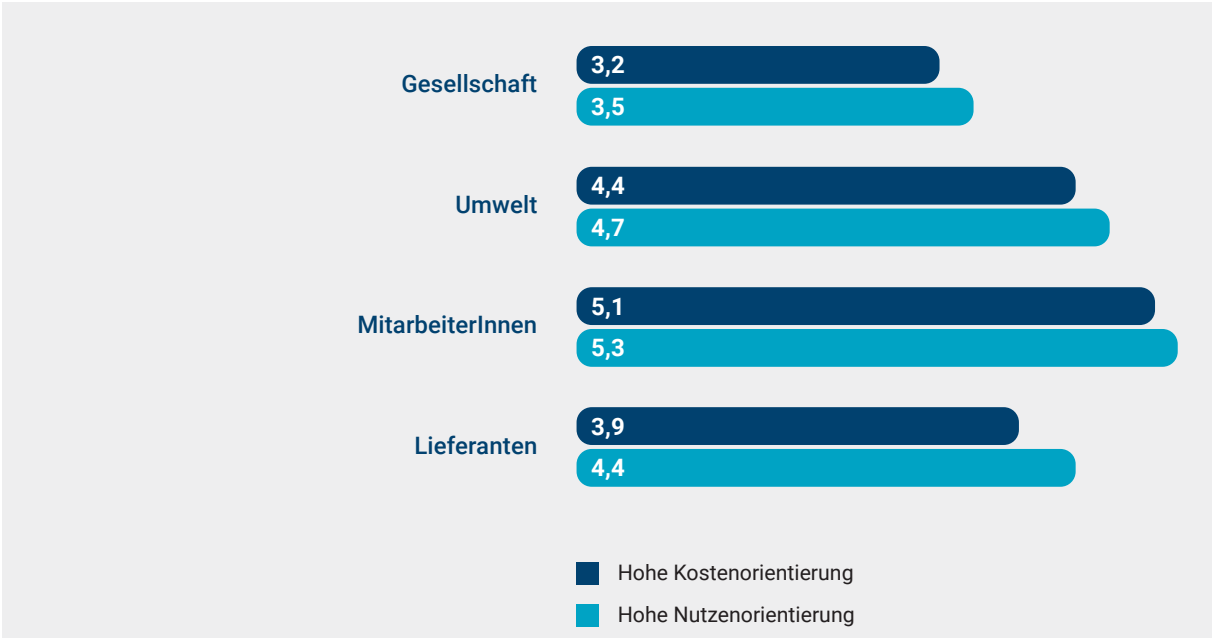


Abbildung 10: Grad des Nachhaltigkeitsengagements je Dimension, nach Kosten- vs. Nutzenorientierung

Zusätzlich zu der stärkeren Nutzenorientierung nehmen Familienunternehmen eher eine Gesellschafts- als eine Unternehmensperspektive ein und vertreten die Meinung, dass sie als Teil der Gesellschaft auf gesellschaftliche Probleme reagieren müssen, anstatt sich nur auf das wirtschaftliche Wachstum des Unternehmens zu konzentrieren.

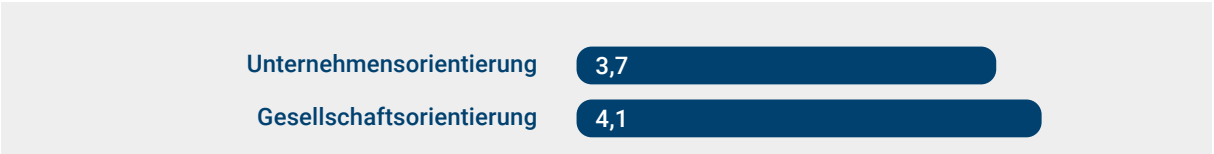


Abbildung 11: Art der Nachhaltigkeitsmotivation, Unternehmens- vs. Gesellschaftsorientierung

Hierbei wird deutlich, dass eine hohe Gesellschaftsorientierung zwar grundsätzlich zu einem stärkeren Nachhaltigkeitsengagement führt, aber nicht in allen Nachhaltigkeitsbereichen gleichermaßen. Unternehmen mit einer hohen Unternehmensorientierung scheinen gleichermaßen motiviert, sich für ihre MitarbeiterInnen zu engagieren, wie Unternehmen mit einer Gesellschaftsorientierung. Sei es, da sich Familienunternehmen generell stärker ihren MitarbeiterInnen verpflichtet fühlen als unternehmens-externen Interessengruppen, oder weil sie sich durch das bessere Arbeitsklima Vorteile für das Unternehmen, wie beispielsweise Produktivitätssteigerungen, versprechen. Anders beim Engagement für die Gesellschaft. Hier scheinen Familienunternehmen deutlich stärker engagiert zu sein, wenn sie sich als Teil der Gesellschaft begreifen, und ihr Engagement eher einzuschränken, wenn sie wirtschaftliches Wachstum in den Vordergrund stellen.

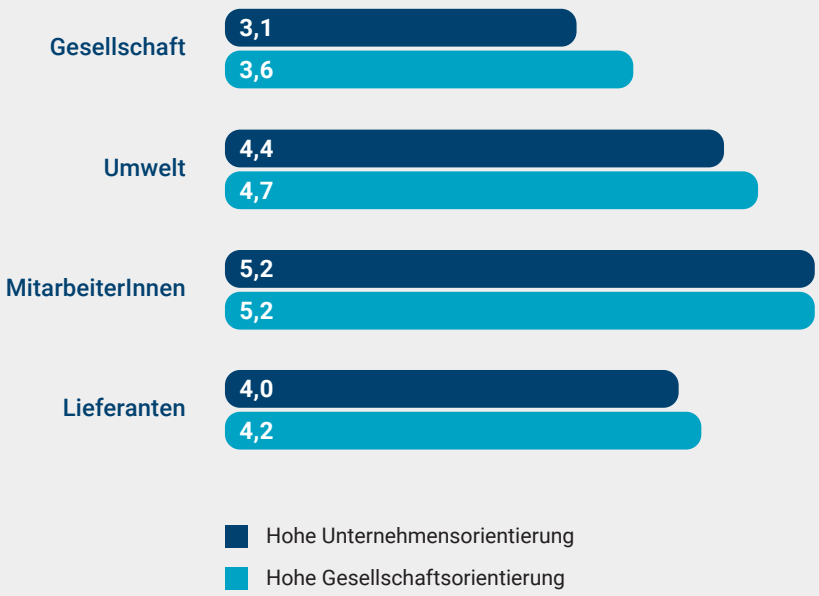


Abbildung 12: Grad des Nachhaltigkeitsengagements je Dimension, nach Unternehmens- vs. Gesellschaftsorientierung

3.3 | WAS BRINGT NACHHALTIGES ENGAGEMENT DEM FAMILIEN-UNTERNEHMEN?

Bei den meisten Familienunternehmen, insbesondere denen mit einer starken Nutzenmotivation, scheint es eine gewisse Erwartungshaltung zu geben, dass sich nachhaltiges Engagement auch für das Unternehmen lohnen soll – sei es in Form einer verbesserten Ausrichtung des Geschäftsmodells oder einer höheren Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Unternehmen, die sich nachhaltig engagieren, müssen sich oftmals mit der Anpassung von Wertschöpfungsprozessen und -ressourcen beschäftigen, die anderweitig nicht hinterfragt würden. Dies kann Innovationen fördern, die oftmals eine Veränderung des Geschäftsmodells zur Folge haben. Um neben der Geschäftsmodellinnovation auch potenziellen Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Familienunternehmen nachzugehen, wurde in der vorliegenden Studie zudem der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsengagement und sowohl finanziellen als auch nicht-finanziellen Leistungsindikatoren untersucht.

Geschäftsmodellinnovation

Die Daten zeigen, dass Familienunternehmen in der Tat häufig ihr Geschäftsmodell aufgrund von Nachhaltigkeitsprojekten anpassen und sich nachhaltiges Engagement auf sämtliche Dimensionen des Geschäftsmodells auswirken kann. Ein hohes Nachhaltigkeitsengagement, das wird deutlich, kann Geschäftsmodellinnovation vorantreiben und dabei das Nutzenversprechen, aber auch die Wertschöpfungslogik und das Ertragsmodell eines Unternehmens verändern.

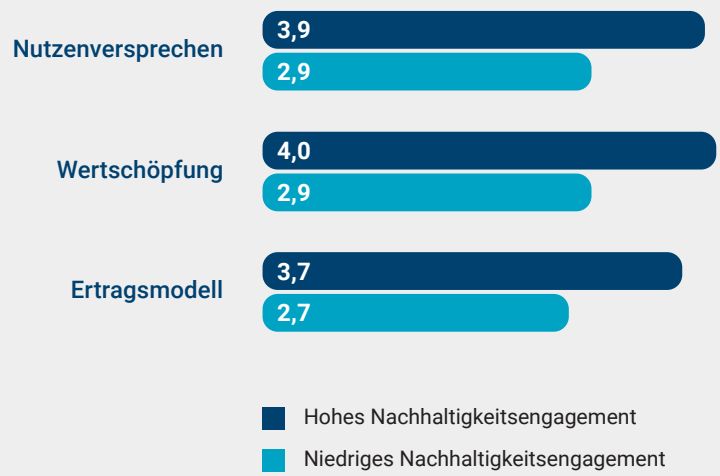


Abbildung 13: Grad der Geschäftsmodellanpassung je Dimension, nach Grad des Nachhaltigkeitsengagements

In Bezug auf das Nutzenversprechen nehmen Familienunternehmen vor allem Anpassungen am Produkt- und Serviceangebot vor oder versuchen ihr Unternehmen nachhaltiger zu positionieren. Bestehende Kundengruppen werden hierbei oftmals beibehalten. Ein genauerer Blick verrät, dass Produkt- und Serviceinnovationen vor allem durch Umweltprojekte angestoßen werden und das verbesserte Umweltengagement des Unternehmens oftmals dazu genutzt wird, die Positionierung im Markt zu verbessern. Vor allem Unternehmen, die sich als Teil der Gesellschaft verstehen und dieser etwas zurückgeben möchten (Gesellschaftsorientierung) und Nachhaltigkeitsprojekte als Chance verstehen (Nutzenorientierung), versuchen stärker, das gesamte Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit auszurichten und verändern die Positionierung daher häufiger als Unternehmen, die Nachhaltigkeit eher widerwillig umsetzen (Unternehmensorientierung) oder als Kostenfaktor sehen (Kostenorientierung).

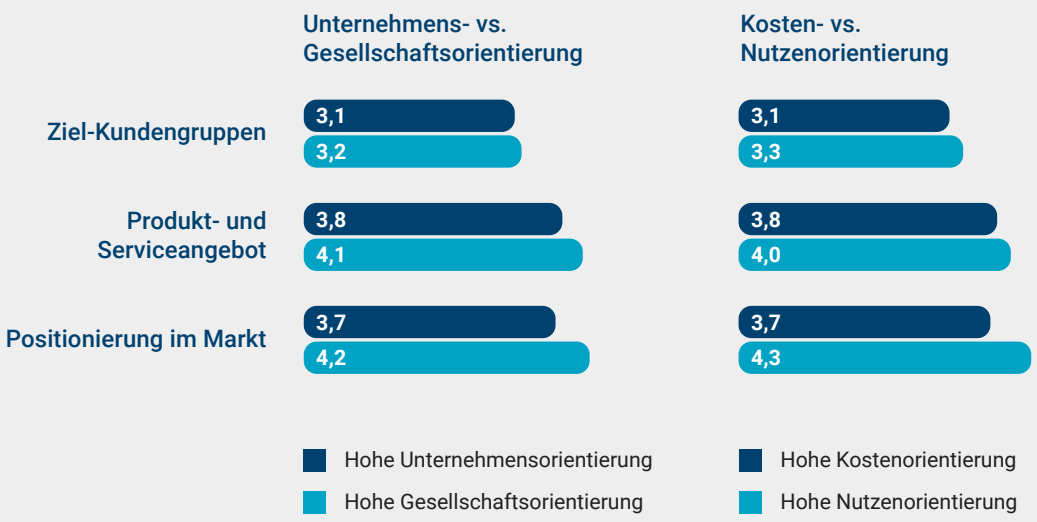


Abbildung 14: Grad der Anpassung des Nutzenversprechens aufgrund von Nachhaltigkeitsprojekten, nach Art der Nachhaltigkeitsmotivation

In Bezug auf die Wertschöpfungslogik bauen Familienunternehmen oftmals neue Kompetenzen und Prozesse auf, die es ihnen ermöglichen, nachhaltige Produkte und Abläufe zu etablieren. Bestehende Partner und Kanäle werden hierbei oftmals beibehalten. Auch hier fällt auf, dass eine hohe Gesellschafts- und Nutzenorientierung positiv auf die Anpassung der Kernressourcen und Wertschöpfungsprozesse wirkt. Familienunternehmen, die einen Beitrag für die Gesellschaft leisten wollen, scheinen dafür bereit zu sein, ihr Geschäftsmodell deutlich anzupassen. Glauben sie darüber hinaus langfristig an einen positiven Return on Investment durch ihre Nachhaltigkeitsbemühungen, scheinen sie zudem bereit, in den Aufbau neuer Kompetenzen zu investieren.

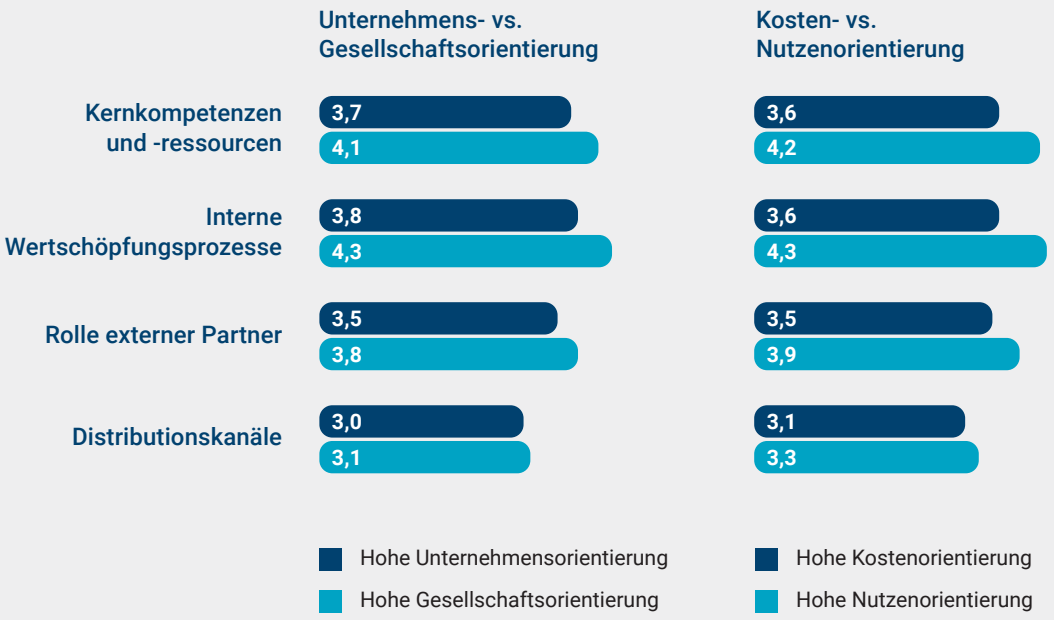


Abbildung 15: Grad der Anpassung der Wertschöpfungslogik aufgrund von Nachhaltigkeitsprojekten, nach Art der Nachhaltigkeitsmotivation

Im Vergleich zum Nutzenversprechen und der Wertschöpfungslogik wird das Ertragsmodell eher seltener infolge von Nachhaltigkeitsprojekten angepasst. Ist dies der Fall, so scheinen die Nachhaltigkeitsmaßnahmen eher die Kostenstrukturen zu verändern als die grundsätzliche Logik, wie das Unternehmen Erlöse erwirtschaftet. Während die Erlösmechanismen noch eher von Unternehmen angepasst werden, die an den positiven Business Case nachhaltigen Engagements glauben, scheint die Motivation des Unternehmens nahezu unerheblich, wenn es um die Anpassung der Kostenstrukturen geht.

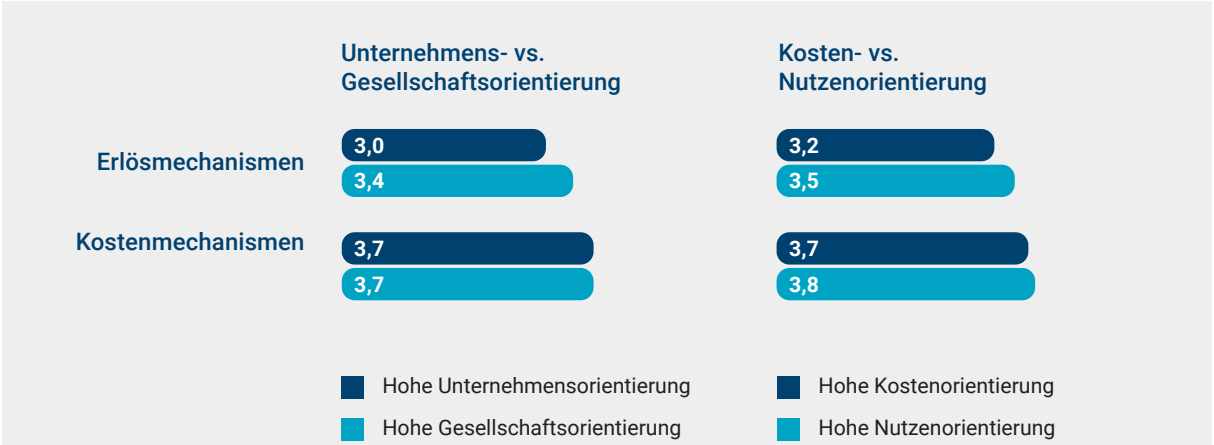


Abbildung 16: Grad der Anpassung des Ertragsmodells aufgrund von Nachhaltigkeitsprojekten, nach Art der Nachhaltigkeitsmotivation

Leistungsfähigkeit

In Bezug auf die nicht-finanziellen Auswirkungen nachhaltigen Engagements lässt sich erkennen, dass die befragten Unternehmen mit einem hohen Nachhaltigkeitsengagement einen höheren Innovationsgrad (erfolgreiche Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen), eine höhere Arbeitgeberattraktivität und ein besseres Unternehmensimage aufweisen.

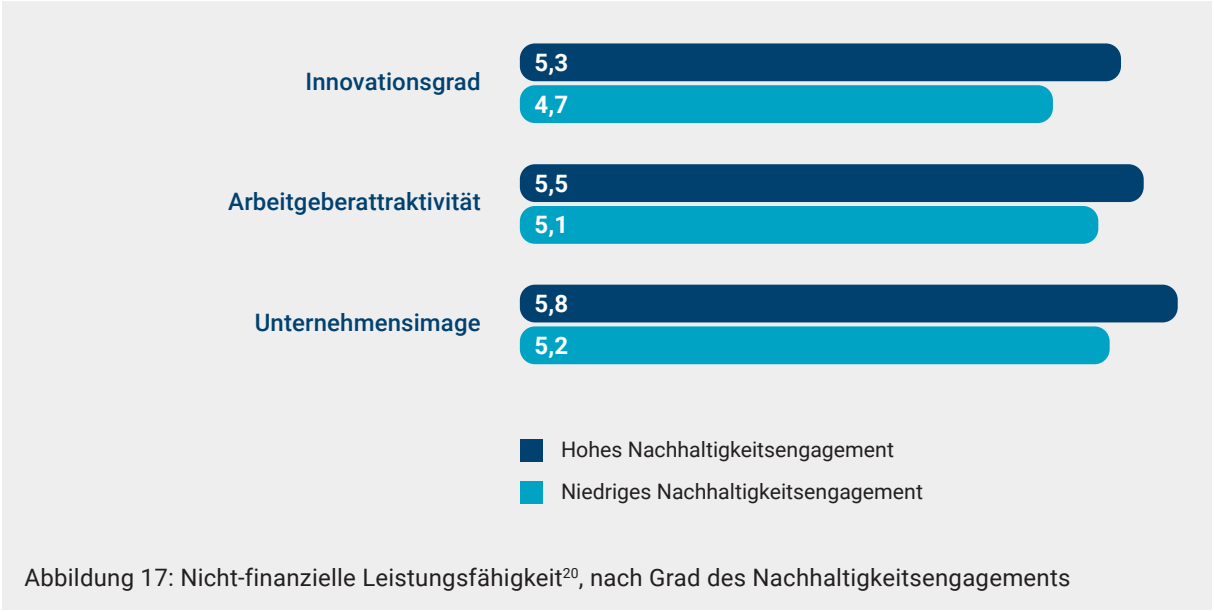


Abbildung 17: Nicht-finanzielle Leistungsfähigkeit[20], nach Grad des Nachhaltigkeitsengagements

Ein starkes Engagement in der MitarbeiterInnen-Dimension scheint hierbei besonders positiv auf das Ansehen des Unternehmens bei MitarbeiterInnen und in der Gesellschaft zu wirken. Sorgt sich das Unternehmen um das Wohlbefinden seiner Belegschaft, führt dies möglicherweise zu einem größeren Interesse von Jobsuchenden auf dem Arbeitsmarkt, aber auch zu einem Imagegewinn gegenüber anderen Interessengruppen. Gleichermaßen lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Nachhaltigkeitsengagement, insbesondere in der Umweltdimension, und dem Innovationsgrad eines Unternehmens feststellen. Unternehmen, die sich die Verbesserung der ökologischen Qualität ihrer Produkte zum Ziel setzen, müssen sich oftmals mit der Anpassung von Produktkomponenten, Materialien oder Produktionsprozessen beschäftigen, was zu einer höheren Innovationskraft führen kann.

[20] Die Balkendiagramme zu der finanziellen und nicht-finanziellen Leistungsfähigkeit basieren auf einer Skala von (1) „viel schlechter" bis (7) „viel besser" verglichen mit anderen Unternehmen der Branche.

Abseits von verbesserter Innovationskraft und Reputation wird aus den Daten sichtbar, dass Unternehmen mit einem hohen Nachhaltigkeitsengagement eine etwas stärkere finanzielle Leistungsfähigkeit aufweisen als solche, die sich weniger stark für Nachhaltigkeit einsetzen. Auch wenn die Gruppenunterschiede in Bezug auf die operative Gewinnmarge und Eigenkapitalrentabilität nur marginal sind, so ist ein positiver Zusammenhang zwischen nachhaltigem Engagement und Umsatzwachstum sichtbar, welches möglicherweise durch die verbesserte Innovationskraft und Reputation gefördert wird. Aus der Nachhaltigkeitsforschung wissen wir, dass sich Nachhaltigkeit durchaus auszahlen kann, wenn beispielsweise die Konsumenten das nachhaltige Image des Unternehmens in ihre Kaufentscheidung einbeziehen oder durch Nachhaltigkeitsprojekte angestoßene Innovationen zu einer Produktdifferenzierung oder höherer Produktivität führen.[21] Auf der anderen Seite kann die Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen wiederum nachhaltiges Engagement begünstigen. Im nachfolgenden Kapitel wird allerdings deutlich, dass Familienunternehmen auch in schlechten finanziellen Phasen ihr Nachhaltigkeitsengagement fortführen[22] und sich Familienunternehmen in einer guten finanziellen Situation nicht deutlich mehr engagieren als andere. Aus diesem Grund ist eine positive Wirkung nachhaltigen Engagements auf die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens wahrscheinlich.

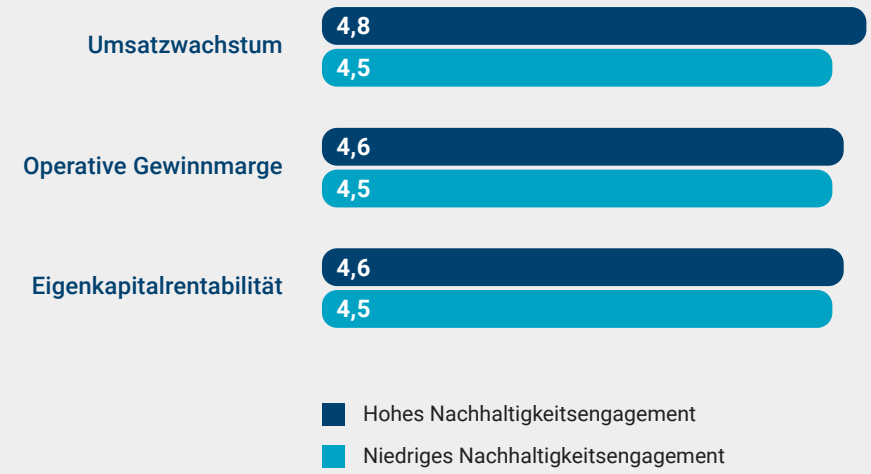


Abbildung 18: Finanzielle Leistungsfähigkeit, nach Grad des Nachhaltigkeitsengagements

[21] Vgl. McWilliams & Siegel (2000).
[22] Unter den befragten Unternehmen befinden sich keine Unternehmen in einer Insolvenzsituation.

3.4 | WAS BEEINFLUSST DAS NACHHALTIGKEITSENGAGEMENT VON FAMILIENUNTERNEHMEN?

Da in der Forschung relativ wenig über die Entscheidungsfindung bezüglich nachhaltigem Engagement in Familienunternehmen bekannt ist,[23] legt diese Studie ihren Fokus auf für Familienunternehmen spezifische Faktoren, die einen Einfluss auf nachhaltiges Engagement haben können. Daher wird in der Folge die Bedeutung verschiedener Interessengruppen, der Unternehmensgovernance, des sozioemotionalen Vermögens und der Ressourcenverfügbarkeit beleuchtet, um den Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Motivation für und die Umsetzung von Nachhaltigkeitsengagement zu verstehen.

Druck von Interessengruppen

Das spezifische Nachhaltigkeitsprofil eines Unternehmens basiert auf der proaktiven Entscheidung des Unternehmens, sich in bestimmten Dimensionen stärker nachhaltig zu engagieren als in anderen. Hierbei wird die Priorisierung der Nachhaltigkeitsdimensionen oftmals durch den Druck von Interessengruppen beeinflusst.[24] Die jeweiligen Interessengruppen stellen hierbei unterschiedliche Anforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit an das Unternehmen und beeinflussen die Einführung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen unterschiedlich stark.

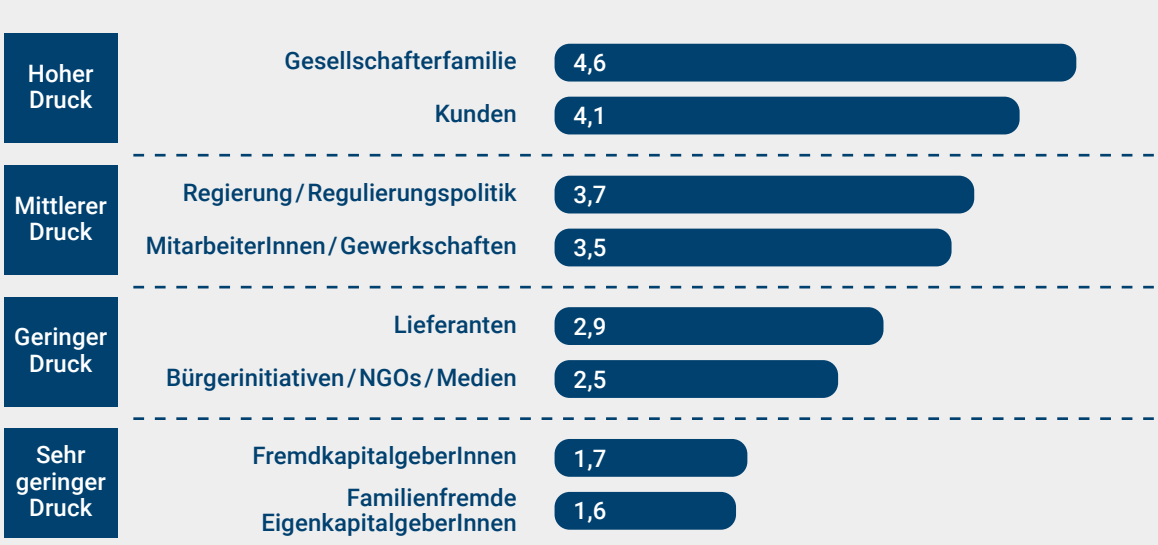


Abbildung 19: Ausmaß des wahrgenommenen Drucks verschiedener Interessengruppen zur Einführung von Nachhaltigkeitsaktivitäten

[23] Vgl. Broccardo et al. (2019).
[24] Vgl. Stevens et al. (2005).

Besonders hohen Druck nehmen Familienunternehmen aus ihrem direkten Umfeld wahr. Aus Unternehmenssicht ist der größte Treiber für Nachhaltigkeit die Gesellschafterfamilie selbst, die ebenfalls als Interessengruppe mit eigenen Zielen verstanden werden kann (wie bspw. langfristiges Überleben oder Kontrolle).[25] Aber auch Kunden üben oftmals großen Druck auf Unternehmen aus, indem sie nachhaltiges Verhalten (bspw. Klimaschutz oder faire Produktionsbedingungen) in ihre Kaufentscheidung miteinbeziehen.[26] So fühlen sich Familienunternehmen im Handel und Transport deutlich stärker von Kunden getrieben nachhaltig zu agieren als im Baugewerbe oder Dienstleistungssektor.

Mittleren Druck spüren Familienunternehmen vonseiten des Gesetzgebers und anderen regulierenden Stellen, die den Ausgleich der Unternehmensinteressen mit denen der Allgemeinheit (bspw. Umweltschutz, Ressourcenschonung) verfolgen. Insbesondere im Bauwesen und in der Landwirtschaft sind stärkere Regulierungen hinsichtlich Nachhaltigkeit aus Sicht der Familienunternehmen spürbar. Auch die eigenen MitarbeiterInnen können Druck auf das Familienunternehmen ausüben, vor allem wenn diese über Gewerkschaften organisiert sind. Oftmals beziehen sich ihre Anforderungen auf die Belange der Belegschaft (bspw. Work-Life-Balance, Mitbestimmung). Sie wünschen sich einen fairen, attraktiven Arbeitgeber.

Ebenfalls spürbar, aber von geringerem Einfluss, ist der Druck aus dem erweiterten Kreis der Interessengruppen. Lieferanten und Subunternehmer üben generell seltener Einfluss auf das Nachhaltigkeitsengagement der Familienunternehmen aus, auch wenn sie in manchen Fällen als wesentlicher Treiber von Nachhaltigkeitsbestrebungen agieren. Ebenso üben Bürgerinitiativen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Medien vergleichsweise geringen Druck auf die Familienunternehmen aus, können aber bei Verfehlungen die öffentliche Meinung in Bezug auf das Verhalten des Unternehmens stark mitprägen.

Von eher nachgelagerter Relevanz in Bezug auf externen Druck sind die Akteure des Kapitalmarkts. Familienfremde EigenkapitalgeberInnen (z. B. Private-Equity-Gesellschaften) und FremdkapitalgeberInnen (z. B. Banken) bevorzugen zwar oft Investitionen in nachhaltige Unternehmen, u. a. zur Risikominimierung. Allerdings nehmen Familienunternehmen von diesen Interessengruppen nur geringen Druck wahr, da sie oftmals nur wenig Kontrolle nach außen abgeben und somit tendenziell unabhängiger vom Kapitalmarkt und seinen Anforderungen sind als Publikumsgesellschaften.

Interessant ist, dass die Gesellschafterfamilie den größten Einfluss auf die Einführung von Nachhaltigkeitsinitiativen hat und sich die Familienunternehmen somit tendenziell eher intrinsisch motiviert fühlen als von den Forderungen externer Interessengruppen getrieben. Es zeigt sich, dass die Familienunternehmen gerne nachgesagte unternehmerische Nutzen- und Gesellschaftsorientierung eindeutig durch die Nachhaltigkeitsinteressen der Eigentümerfamilie gespeist wird.[27]

[25] Siehe hierzu ausführlich: Rüsen (2019).
[26] Vgl. Du et al. (2007).
[27] Siehe hierzu ausführlich: Vöpel et al. (2013).

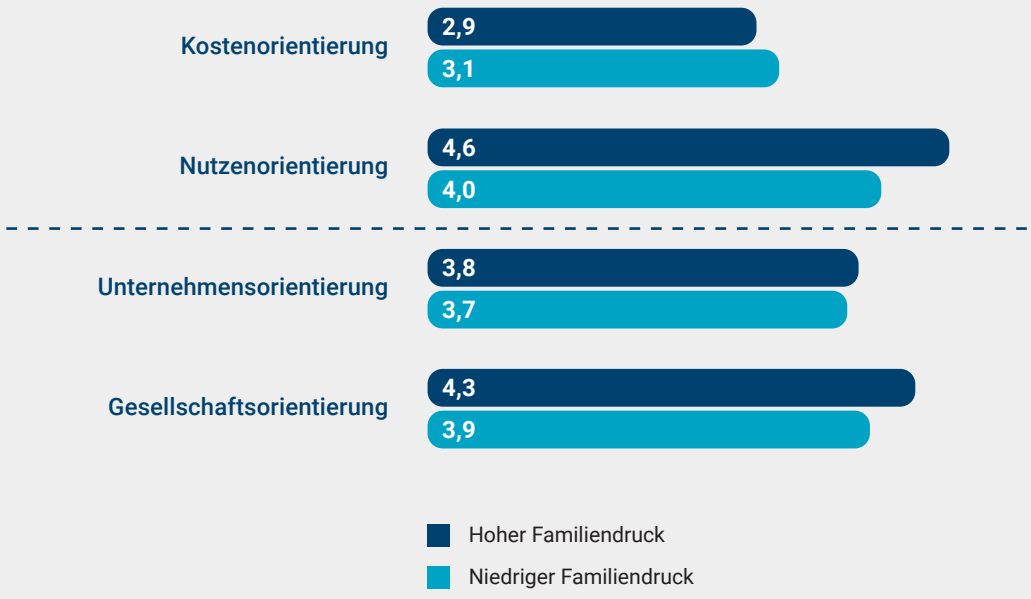


Abbildung 20: Art der Nachhaltigkeitsmotivation, nach Ausmaß des Familiendrucks zur Einführung von Nachhaltigkeitsaktivitäten

Betrachtet man, auf welche Nachhaltigkeitsbereiche sich die Forderungen verschiedener Interessengruppen fokussieren, so werden deutliche Unterschiede sichtbar. Während die Gesellschafterfamilie einen stärkeren Fokus auf die Einführung von Umweltmaßnahmen richtet, legen andere Interessengruppen ihr Augenmerk stärker auf Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Einzig die MitarbeiterInnenkategorie scheint stets einen hohen Stellenwert innezuhaben, unabhängig davon, ob das Engagement von einer intrinsisch motivierten Gesellschafterfamilie herrührt oder das Unternehmen von außen dazu gedrängt wurde. Hieraus wird deutlich, dass die Familie, aber auch externe Interessengruppen, maßgeblich beeinflussen, in welchen Bereichen und aus welcher Motivation heraus sich Familienunternehmen nachhaltig engagieren.

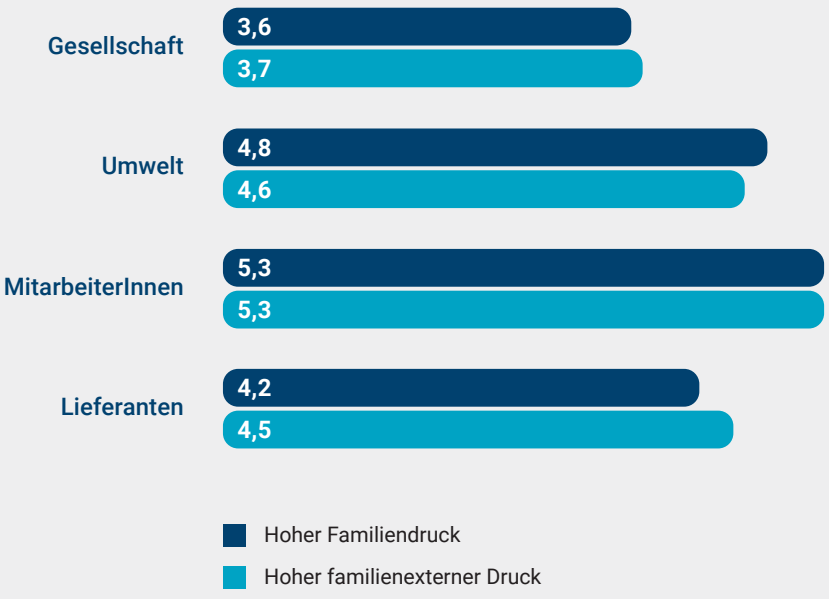


Abbildung 21: Grad des Nachhaltigkeitsengagements je Dimension, nach Ausmaß des Familien- vs. familienexternen Drucks zur Einführung von Nachhaltigkeitsaktivitäten

Governance

Neben dem Einfluss von Interessengruppen spielt auch die Gestaltung der Governance eine Rolle für das Nachhaltigkeitsengagement des Unternehmens. In Familienunternehmen betrifft dies maßgeblich die Frage, wie sehr die Unternehmerfamilie operative Kontrolle ausübt, das heißt, inwiefern die Geschäftsführung und das Kontrollorgan (falls vorhanden) mit Familienmitgliedern besetzt ist oder von diesen geleitet wird.[28] Obwohl sich unter den besonders nachhaltigen Unternehmen verschiedenste Governance-Strukturen wiederfinden, zeigen die Daten eindeutig, dass es sich grundsätzlich positiv auf das Nachhaltigkeitsengagement eines Unternehmens auswirkt, wenn dieses von einem Familienmitglied statt extern geführt wird. Gleiches zeigt sich beim Kontrollorgan.

[28] Siehe hierzu ausführlich: Obermaier (2020) sowie Kirchdörfer (2018).

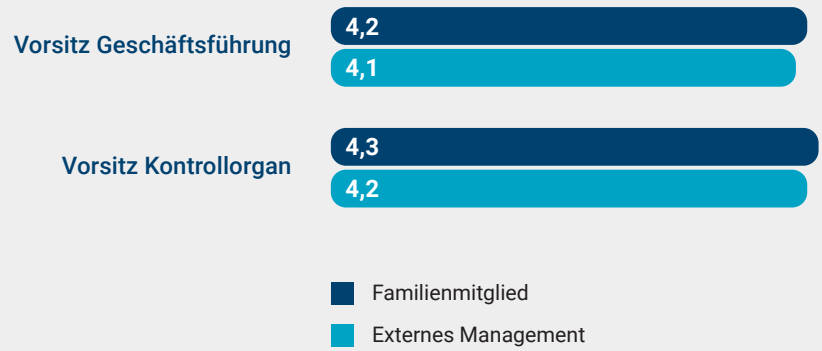


Abbildung 22: Grad des Nachhaltigkeitsengagements, nach Vorsitz in der Geschäftsführung und dem Kontrollorgan

Allerdings bedeutet dies nicht, dass der operative Familieneinfluss grundsätzlich zu einem höheren nachhaltigen Engagement führt. Wird der Familienanteil in der Geschäftsführung und dem Kontrollorgan zu hoch, sinkt das Nachhaltigkeitsengagement. Trotz der eher graduellen Unterschiede scheint dies einen Hinweis darauf zu geben, dass eine eher ausgeglichene Unternehmensführung aus Familienmitgliedern und externem Management eine positive Wirkung auf das Nachhaltigkeitsengagement eines Unternehmens hat.

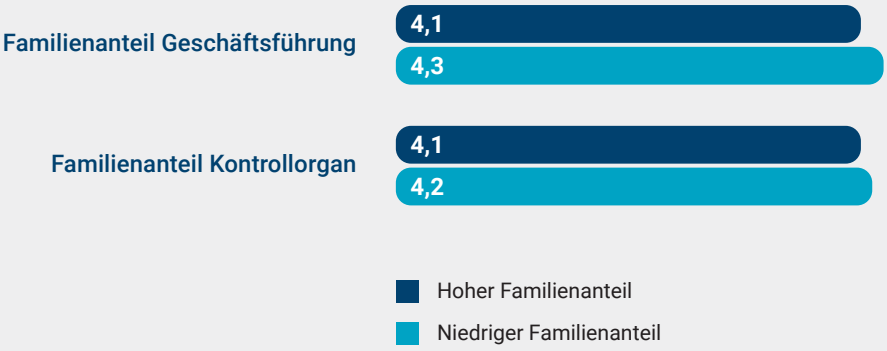


Abbildung 23: Grad des Nachhaltigkeitsengagements, nach Familienanteil in der Geschäftsführung und dem Kontrollorgan

Der positive Einfluss von Diversität in der Unternehmensführung wird auch bei der Einbindung jüngerer Familienmitglieder sichtbar. Hier zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl von FamilienmanagerInnen und FamiliengesellschafterInnen unter 40 Jahren und dem Nachhaltigkeitsengagement. Das Thema Nachhaltigkeit scheint gerade der nachfolgenden Generation ein Anliegen zu sein, das sie im Familienunternehmen mitgestalten möchten.[29]

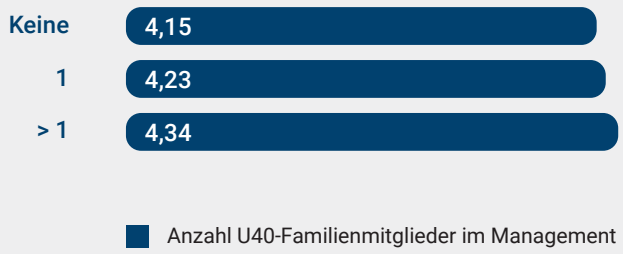


Abbildung 24: Grad des Nachhaltigkeitsengagements, nach Anzahl Familienmitglieder unter 40 Jahren im Management

Abbildung 25: Grad des Nachhaltigkeitsengagements, nach Anzahl Familienmitglieder unter 40 Jahren im Gesellschafterkreis

[29] Siehe hierzu ausführlich: Groth et al. (2020).

Sozio-emotionales Vermögen

Grundsätzlich lässt sich anhand der Daten erkennen, dass ein hohes sozio-emotionales Vermögen zu einem allgemein höheren Nachhaltigkeitsengagement führt. Das heißt, Familienmitglieder neigen tendenziell dazu, Nachhaltigkeitsprojekte zu fördern, wenn sie sich stark mit dem Unternehmen identifizieren, sich emotional mit diesem verbunden fühlen, enge soziale Beziehungen zu MitarbeiterInnen und Lieferanten haben und ein hohes Interesse hegen, die Familientradition über Generationen aufrechtzuerhalten. Interessanterweise ist dieser Zusammenhang besonders ausgeprägt in der Gesellschafts- und Umweltdimension. Dies sind gleichzeitig die Kategorien, die besonders in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden und somit dem Image des Unternehmens und der Unternehmerfamilie zugutekommen. Das starke Engagement für die MitarbeiterInnen scheint hingegen weitgehend unabhängig von den Familienzielen zu sein. Hier spielen abseits von Nachhaltigkeitsüberlegungen möglicherweise auch andere Faktoren eine Rolle, wie beispielsweise Anforderungen lokaler Arbeitsmärkte.

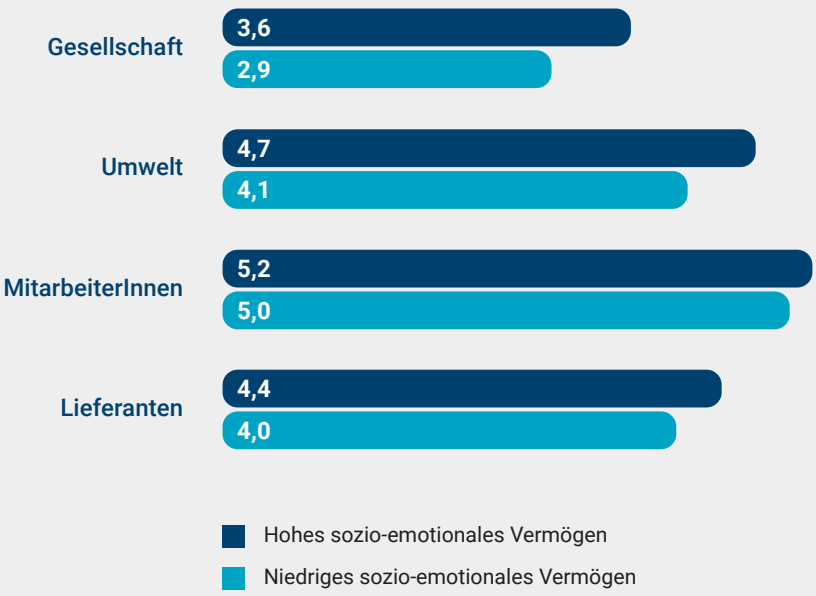


Abbildung 26: Grad des Nachhaltigkeitsengagements je Dimension, nach Ausmaß des sozio-emotionalen Vermögens

Besonders die soziale Verbundenheit der Familienmitglieder mit dem Unternehmen scheint ein wichtiger Treiber von Nachhaltigkeitsbestrebungen zu sein. Bestehen langjährige soziale Beziehungen und wird die Belegschaft als Teil der Familie gesehen, so fühlen sich Familienmitglieder häufig verpflichtet, sich um die Belange ihrer MitarbeiterInnen zu kümmern. Dies zeigt sich auch in dem positiven Zusammenhang zwischen der sozialen Verbundenheit und der Gesellschaftsorientierung, bei der Unternehmen einen positiven Beitrag für ihr Umfeld und die Belegschaft leisten wollen.

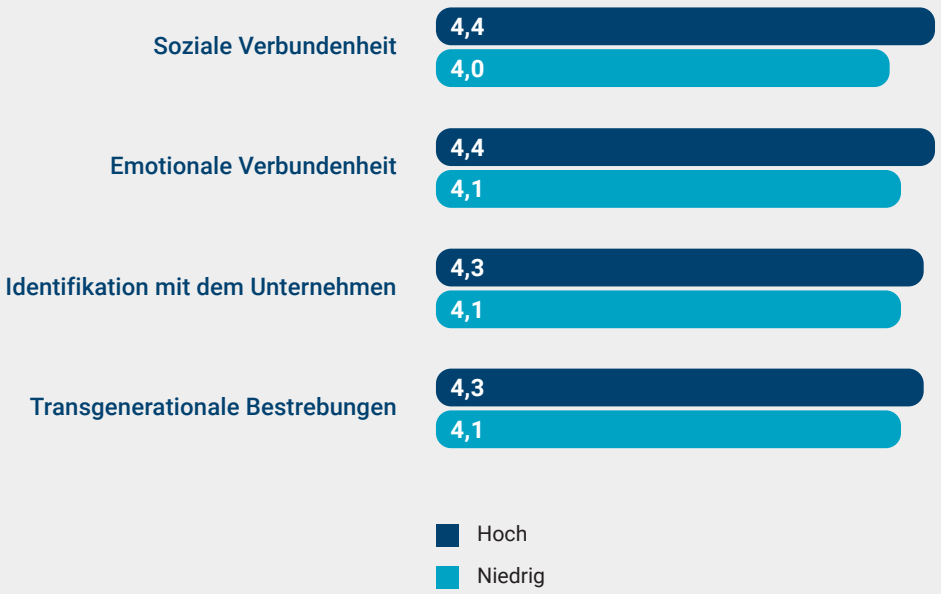


Abbildung 27: Grad des Nachhaltigkeitsengagements, nach Ausmaß des sozio-emotionalen Vermögens (je Unterkategorie)

Darüber hinaus wird deutlich, dass sich ein hohes sozio-emotionales Vermögen positiv auf die Nutzenperspektive auswirkt, aber nicht automatisch zu einer geringeren Kosten- oder Unternehmensorientierung führt, auch wenn eine starke emotionale Verbundenheit gegen die Kostenorientierung zu wirken scheint. Die Sichtweise, dass Nachhaltigkeit eher Kosten mit sich bringt, ist also unter den Familienunternehmen noch weit verbreitet und unabhängig von deren sozio-emotionaler Ausstattung.

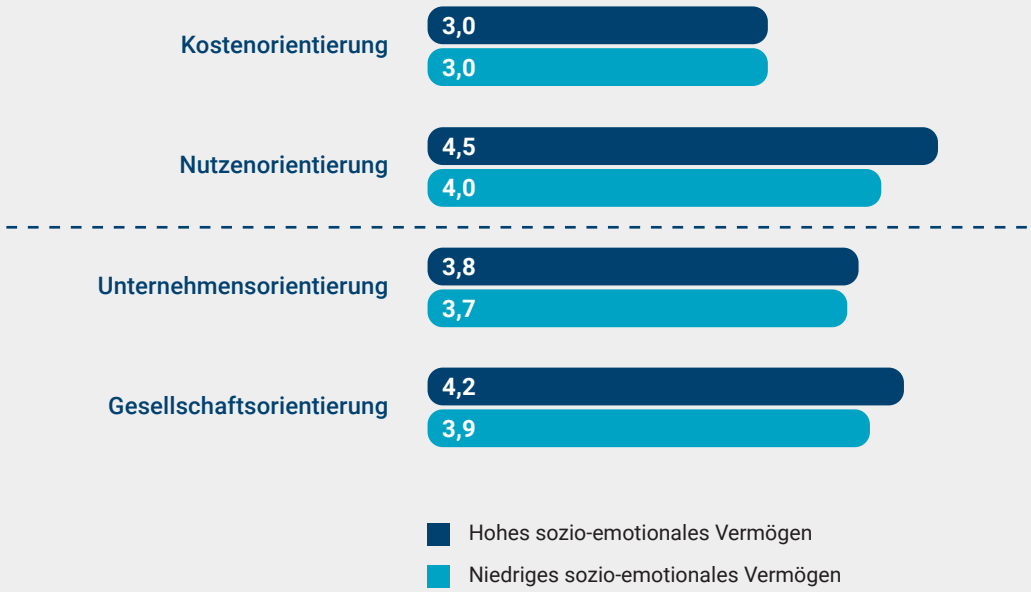


Abbildung 28: Art der Nachhaltigkeitsmotivation, nach Ausmaß des sozio-emotionalen Vermögens

Ressourcenverfügbarkeit

Grundsätzlich kann die finanzielle Situation des Familienunternehmens eine wichtige Rahmenbedingung bei der Entscheidung sein, wie stark sich das Unternehmen nachhaltig engagiert bzw. sich die Investitionen in Nachhaltigkeit überhaupt leisten kann. Selbst wenn Familienunternehmen der Überzeugung sind, dass nachhaltiges Engagement profitabel sein kann, schrecken diese möglicherweise in schwierigen Zeiten vor neuen Projekten zurück, da die damit verbundenen Kosten kurzfristig anfallen, während die Amortisierung eher langfristig eintritt. Auf der anderen Seite fällt es besonders liquiden Unternehmen gegebenenfalls leichter, neue Nachhaltigkeitsprojekte anzustoßen, selbst wenn sie diese eher als Kostenfaktor verstehen.

Aus der vorliegenden Studie wird allerdings sichtbar, dass die finanzielle Situation sich nicht signifikant auf das Nachhaltigkeitsengagement von Familienunternehmen auswirkt. Auch Unternehmen in einer weniger komfortablen finanziellen Lage[30] scheinen motiviert, sich nachhaltig zu engagieren. Das Wohl der MitarbeiterInnen steht hierbei unabhängig von der finanziellen Leistungsfähigkeit im Vordergrund. Lediglich in der Gesellschaftsdimension sind leichte Unterschiede erkennbar. So scheinen Unternehmen in einer positiven finanziellen Situation eher bereit, in Nachhaltigkeitsprojekte für die Gesellschaft zu investieren, die oftmals philanthropischer Art und mit Spenden verbunden sind.

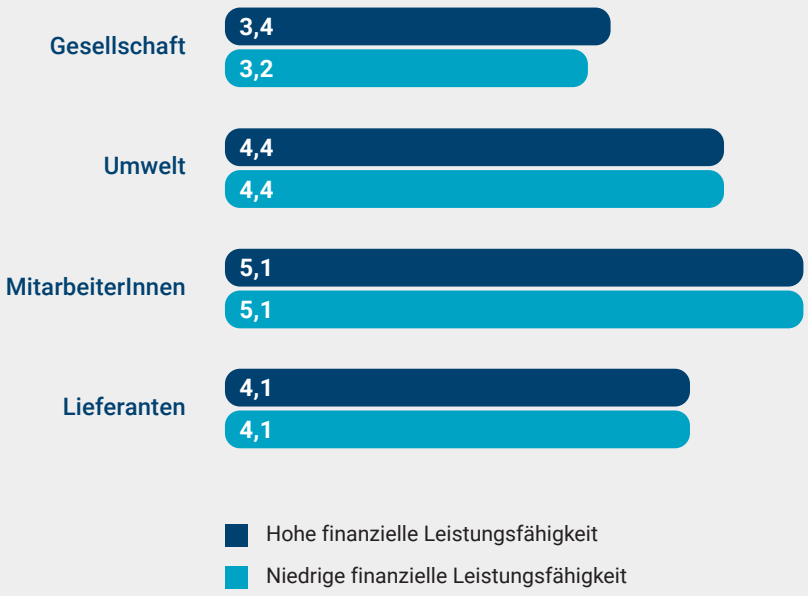


Abbildung 29: Grad des Nachhaltigkeitsengagements, nach finanzieller Leistungsfähigkeit

[30] Unter den befragten Unternehmen befinden sich keine Unternehmen in einer Insolvenzsituation.

Neben finanziellen Mitteln benötigen Unternehmen zudem organisationale Ressourcen und Fähigkeiten, um Projekte, beispielsweise in Bezug auf Nachhaltigkeit, umzusetzen. Hier lässt sich erkennen, dass Unternehmen mit hohen Ressourcenengpässen bei der Herstellung ihrer Produkte und Dienstleistungen eher die mit Nachhaltigkeitsprojekten verbundenen Kosten sehen. Analog dazu scheint es, dass Unternehmen in Zeiten höherer Ressourcenverfügbarkeit eher ihre gesellschaftliche Rolle wahrnehmen wollen und in Nachhaltigkeitsprojekten auch eine unternehmerische Chance für das Unternehmen erkennen.

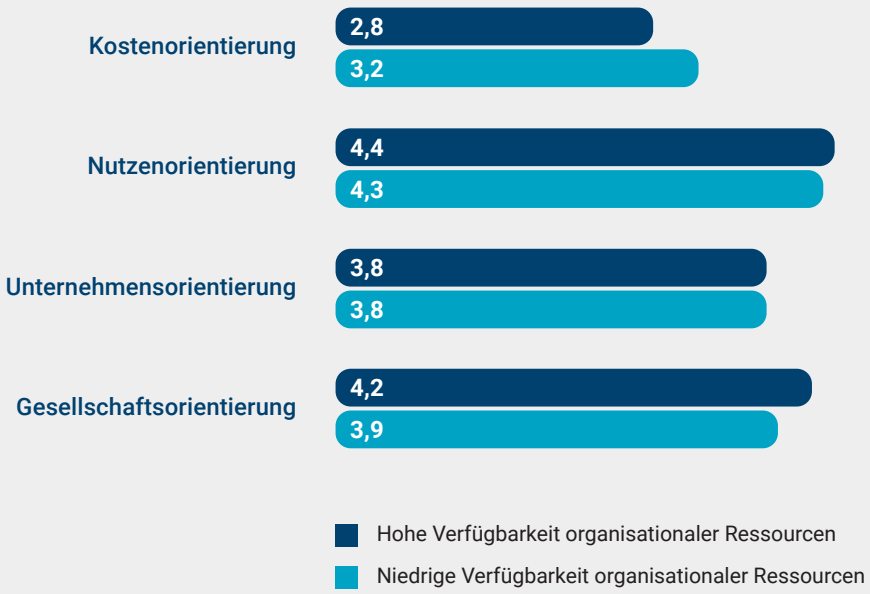


Abbildung 30: Art der Nachhaltigkeitsmotivation, nach Ausmaß etwaiger Ressourcenrestriktionen

Aus diesen Ergebnissen wird deutlich, dass Familienunternehmen selbst in finanziell schwierigen Zeiten versuchen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen – auch wenn Nachhaltigkeit dann stärker als Kostenfaktor wahrgenommen wird. Eine gewisse Grundausstattung an organisationalen Ressourcen und Fähigkeiten scheint für eine moderne Nutzen- und Gesellschaftsorientierung allerdings förderlich.

4 | WELCHE STRATEGISCHEN GRUPPEN IN BEZUG AUF NACHHALTIGKEIT EXISTIEREN IM FAMILIENUNTERNEHMENSKONTEXT?

Aus den vorangegangenen Studienergebnissen wird deutlich, dass es bei Familienunternehmen verschiedenste Motivationsprofile und Ausmaße nachhaltigen Engagements gibt, beeinflusst durch eine Reihe von Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen. Ziel dieses Kapitels ist es daher, die bislang gewonnenen Erkenntnisse zusammenzufassen und aufzuzeigen, welche Ausprägungen von Nachhaltigkeit unter den Familienunternehmen existieren und aus welchen Gründen und mit welchen Ergebnissen sie ihren jeweiligen Nachhaltigkeitsansatz verfolgen. Zu diesem Zweck wurde eine Clusteranalyse durchgeführt. Hierbei wurden sich ähnlich verhaltende Gruppen in den zwei wesentlichen Nachhaltigkeitsdimensionen – dem Nachhaltigkeitsengagement und der Nachhaltigkeitsmotivation – sichtbar gemacht, so dass aus der Vielzahl von Datenpunkten vier strategische Gruppen abgeleitet werden konnten.

Das Nachhaltigkeitsengagement beschreibt hierbei den Grad des Engagements, das sich aus den einzelnen Nachhaltigkeitsaktivitäten für Gesellschaft, Umwelt, MitarbeiterInnen und Lieferanten zusammensetzt. Die Nachhaltigkeitsmotivation beschreibt hingegen die Kosten- vs. Nutzenorientierung und die Unternehmens- vs. Gesellschaftsorientierung eines Unternehmens. Aus der Clusteranalyse wird deutlich, dass ein wesentliches Ähnlichkeitsmerkmal in der Nachhaltigkeitsmotivation darin liegt, dass Unternehmen häufig entweder eine Kosten- und Unternehmensorientierung besitzen oder eine Nutzen- und Gesellschaftsorientierung. Bei Ersteren spricht man in der Forschung von einer *klassischen Nachhaltigkeitsmotivation*. Hierbei sieht das Unternehmen seine Aufgabe in der Profitmaximierung und versteht Nachhaltigkeitsprojekte eher als Kostenfaktor ohne spürbaren Nutzen für das Unternehmen. Bei der Nutzen- und Gesellschaftsorientierung spricht man von einer *modernen Nachhaltigkeitsmotivation*. Hier sieht sich das Unternehmen verpflichtet, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen, es erwartet aber auch gewisse kurz- und langfristige Vorteile von diesem Engagement. Basierend auf den relativen Unterschieden und Ähnlichkeiten der befragten Unternehmen im Hinblick auf diese beiden Dimensionen ergeben sich folgende vier strategische Gruppen:

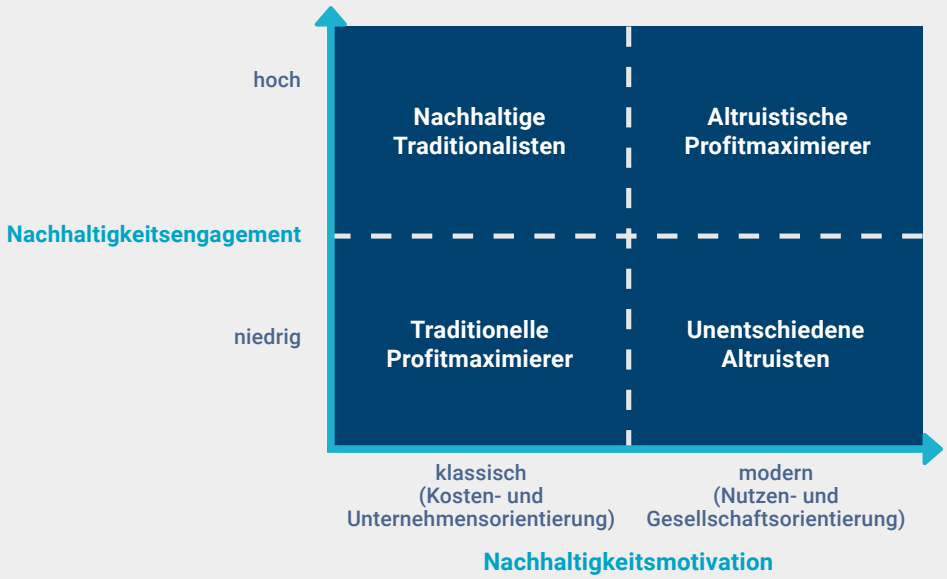


Abbildung 31: Strategische Gruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit, nach Grad des Nachhaltigkeitsengagements und Art der Nachhaltigkeitsmotivation

Kombiniert man die Erkenntnisse aus der Clusteranalyse mit den zuvor beschriebenen Einflussfaktoren, so lassen sich die vier strategischen Gruppen wie folgt beschreiben (aufsteigend nach Nachhaltigkeitsengagement):

Traditionelle Profitmaximierer

Engagieren sich aus Kostengründen generell weniger. Sehen ihren Fokus in der Gewinnmaximierung und nicht in der Lösung gesellschaftlicher Probleme, auch weil sich die Unternehmerfamilie nicht sonderlich verbunden mit dem Unternehmen fühlt. Bekommen nur wenig Druck von außen und befürchten daher auch keine großen Wettbewerbsnachteile durch unterlassenes Engagement. Lassen nur wenig Impulse von außen zu durch einen hohen Grad familiärer Kontrolle und geringe Diversität in der Unternehmensführung (weniger mehrgenerational und nur wenig Familienmitglieder unter 40 Jahren in leitenden Funktionen). Trotz ausreichender Ressourcen investieren die „Traditionellen Profitmaximierer" nicht in Nachhaltigkeitsprojekte, da sie sich keine Vorteile davon versprechen und risikoaverser sind. Durch ihre generell durchschnittliche Leistungsfähigkeit und geringes Nachhaltigkeitsengagement genießen sie eher mäßiges Ansehen in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt. Ihre finanziell eher schwierige Situation und ihr geringer (nachhaltiger) Innovationsgrad könnten ihre langfristige Überlebensfähigkeit gefährden.

Unentschiedene Altruisten

Glauben zwar, dass sich Unternehmen in der Gesellschaft engagieren sollten, versprechen sich aber selbst keine allzu großen Vorteile davon. Da kein großer Handlungsdruck besteht, tun sie nur das Nötigste und engagieren sich sporadisch, ohne das Geschäftsmodell wesentlich zu verändern. Auch die Unternehmerfamilie übt keinen sonderlich großen Druck aus, Nachhaltigkeitsmaßnahmen einzuführen, da sie sich sozio-emotional wenig mit dem Unternehmen verbunden fühlt und das Unternehmen finanziell noch einigermaßen gut dasteht.

Nachhaltige Traditionalisten

Engagieren sich in ausgewählten Nachhaltigkeitsbereichen und investieren selektiv in Nachhaltigkeitsprojekte, die tief ins Geschäftsmodell eingreifen. Handeln aber eher, weil sie starken Druck von außen erfahren und die engen sozialen Beziehungen zu MitarbeiterInnen und Lieferanten nicht gefährden wollen. Engagieren sich nicht allumfassend, weil sie es nicht als ihre Aufgabe ansehen, gesellschaftliche Probleme zu lösen, sie starke Ressourcenrestriktionen haben und nicht an den Business Case nachhaltigen Engagements glauben. Die Verbesserung der finanziellen Lage hat absolute Priorität. Jedoch haben es die „Nachhaltigen Traditionalisten" bislang nicht geschafft, ihr relativ hohes nachhaltiges Engagement in Leistungsvorteile umzumünzen. Sie lassen auch nur wenig Impulse von außen zu, da die Unternehmerfamilie eine sehr hohe Kontrolle ausübt und die Unternehmensführung wenig divers ist. Sind im Durchschnitt allerdings noch kleiner (in Bezug auf die Anzahl der MitarbeiterInnen) und können sich noch weiterentwickeln.

Altruistische Profitmaximierer

Engagieren sich stark in allen Nachhaltigkeitsdimensionen, weil sie sich als Teil der Gesellschaft verstehen, erwarten aber auch Vorteile durch ihr Engagement. Die Unternehmerfamilie fühlt sich sozio-emotional (insb. emotional) stark an das Unternehmen gebunden, definiert sich nicht nur über finanzielle Ziele und treibt die Nachhaltigkeitsbemühungen stark an. Gleichzeitig werden auch Impulse von außen zugelassen durch eine diversifizierte Unternehmensführung (Einbindung externer ManagerInnen, Mehrgenerationalität, geringere Familienkontrolle) und größere Reife (Unternehmensgröße und -alter). Unternehmen in dieser Gruppe verankern die Nachhaltigkeitsinitiativen tief im Geschäftsmodell, zeigen eine starke finanzielle Leistungsfähigkeit, genießen ein hohes Ansehen und erscheinen als zukunftssicher.

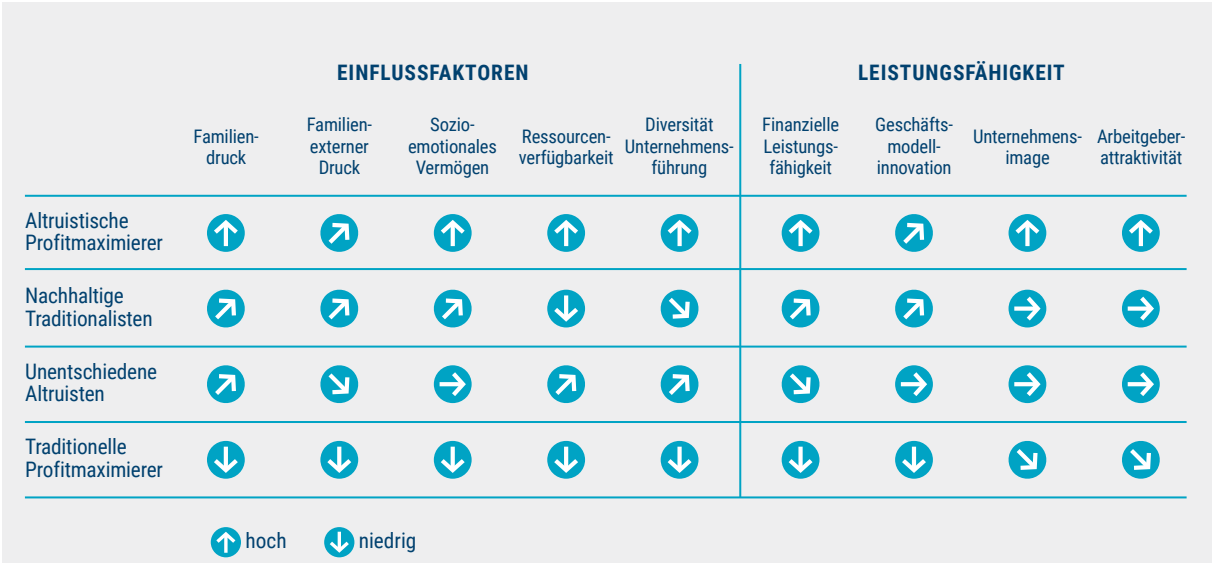


Abbildung 32: Strategische Gruppen, Einflussfaktoren und Leistungsfähigkeit

Aus der Clusteranalyse wird deutlich, dass das Vorhandensein organisationaler Ressourcen und Fähigkeiten eine wichtige Voraussetzung für eine moderne Gesellschafts- und Nutzenorientierung ist, bei der Unternehmen der Gesellschaft etwas zurückgeben und gleichzeitig daraus einen Nutzen ziehen wollen. Neue Impulse aus einer diversen Unternehmensführung scheinen für diese Sichtweise ebenfalls förderlich. Allerdings zeigen die Daten ebenso, dass eine moderne Motivation nicht automatisch zu einem höheren Nachhaltigkeitsengagement führt, wie am Beispiel der „Unentschiedenen Altruisten" erkennbar ist. Unabhängig von der Motivation scheint das Vorhandensein von externem Druck und ein hohes sozio-emotionales Vermögen oftmals Voraussetzung dafür zu sein, dass Familienmitglieder nachhaltiges Engagement fördern. Schaffen es Unternehmen, den Rückhalt der Familie mit einer modernen Nachhaltigkeitsmotivation zu kombinieren, so ist der Übergang zum „Altruistischen Profitmaximierer" möglich. Dieser möchte aus seinem gesellschaftlichen Engagement auch einen Nutzen für das Unternehmen ziehen und verbindet beide Aspekte in einer konsistenten Nachhaltigkeitsstrategie, so dass sich diese gegenseitig befruchten und Innovationen voranbringen, die die finanzielle und nicht-finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens positiv beeinflussen können.

5 | FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Ergebnisse zeigen, dass Familienunternehmen unterschiedliche Ansätze in Bezug auf Nachhaltigkeit verfolgen und sich dabei stark in ihrem Engagement und ihrer zugrunde liegenden Motivation unterscheiden. Familienunternehmen, das wird deutlich, sind keine Organisationsform, die sich grundsätzlich nachhaltig engagiert, sondern auch hier gibt es starke VerfechterInnen von Nachhaltigkeit und weniger engagierte Unternehmen, die ihre Rolle eher in der Gewinnmaximierung „innerhalb der Spielregeln" sehen. Auch die Nachhaltigkeitsbereiche, in denen sich Familienunternehmen engagieren, unterscheiden sich deutlich. Während sich manche Unternehmen stärker für wohltätige Zwecke in ihrer Region engagieren, kümmern sich andere eher um den Umweltschutz. Zwar gibt es in den fokussierten Nachhaltigkeitsbereichen kein Richtig oder Falsch, sondern verschiedene Ausprägungen, die allesamt der Definition nachhaltigen Engagements gerecht werden können. Allerdings setzt ein authentisches Nachhaltigkeitsengagement voraus, dass Unternehmen ihr gesamtes wirtschaftliches Handeln auf Nachhaltigkeit ausrichten und sich dabei nicht nur „die Rosinen herauspicken", während sie andere Nachhaltigkeitsbereiche außer Acht lassen. Das Wohl der MitarbeiterInnen scheint allerdings unabhängig von der Motivation oder finanziellen Situation einen hohen Stellenwert für Familienunternehmen zu besitzen.

Generell besteht unter den Familienunternehmen eine gewisse Erwartungshaltung, dass sich gesellschaftliches Engagement auch lohnen soll, sei es durch positive Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens, die Beziehungen zu Interessengruppen, die Arbeitgeberattraktivität, die MitarbeiterInnenzufriedenheit oder die finanzielle Leistungsfähigkeit. Aus der Analyse der Einflussfaktoren wird deutlich, dass bei dieser Erwartungshaltung die Gesellschafterfamilie oftmals der stärkste Treiber von Nachhaltigkeitsprojekten im Unternehmen ist. Ein hohes sozioemotionales Vermögen der Unternehmerfamilie ist dabei eine wichtige Voraussetzung, damit Familienmitglieder nachhaltiges Engagement fördern. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass Diversität in der Unternehmensführung (Einbezug von externem Management und mehrerer Generationen) einen positiven Effekt auf das Nachhaltigkeitsengagement des Familienunternehmens haben kann.[31] Mit anderen Worten: Eine zu hohe familiäre Kontrolle beschränkt offensichtlich wichtige Impulse von außen, was sich wiederum auf die Nachhaltigkeitsmotivation und das Engagement auswirken kann.

Aus der Clusteranalyse wird ersichtlich, dass unter den Familienunternehmen unterschiedliche strategische Gruppen in Bezug auf den gewählten Nachhaltigkeitsansatz existieren. Während die „Traditionellen Profitmaximierer" Nachhaltigkeit noch weitestgehend als Kostenfaktor verstehen, sehen die „Altruistischen Profitmaximierer" in der nachhaltigen Ausrichtung ihres Geschäftsmodells eine Chance, der Gesellschaft etwas zurückzugeben und gleichzeitig wirtschaftlich davon zu profitieren. Sie verbinden beide Aspekte so miteinander, dass sie sich gegenseitig befruchten, beispielsweise Nachhaltigkeitsprojekte Innovationen voranbringen, die wiederum die Positionierung im Markt verbessern. Da es für jede dieser Entwicklungsstufen unterschiedliche Prioritäten in Bezug auf die Anpassung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie gibt, ergeben sich die folgenden Handlungsempfehlungen für die einzelnen strategischen Gruppen separat. Hierbei sei betont, dass in dieser Studie kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen nachhaltigem Engagement und finanzieller Leistungsfähigkeit suggeriert werden soll. Die beschriebenen Handlungsempfehlungen sollen eher dabei helfen, Denkanstöße zu geben für die sinnvolle Gestaltung einer Nachhaltigkeitsstrategie, die zu einer positiven Zukunftsaussicht beitragen kann.

[31] Siehe hierzu ausführlich: Gerken & Hülsbeck (2018) sowie Müller et al. (2016).

TRADITIONELLE PROFITMAXIMIERER

Familieneinfluss durch Maßnahmen auf Unternehmensebene substituieren

In dieser Gruppe sind sowohl der fehlende Rückhalt der Unternehmerfamilie in Bezug auf Nachhaltigkeit als auch eine geringe sozio-emotionale Verbundenheit der Familienmitglieder mit dem Unternehmen die größten Hindernisse zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Nachhaltigkeit wird als Kostenfaktor gesehen und daher konnten diese Unternehmen bislang nur wenig von nachhaltigem Engagement profitieren. Da eine starke Förderung nachhaltigen Engagements seitens der Unternehmerfamilie kurzfristig unwahrscheinlich ist und das Management die Unternehmerfamilie als strategische Ressource diesbezüglich nur schwer nutzen kann, muss der (geringe) Familienrückhalt substituiert werden durch Maßnahmen auf Unternehmensebene, wie die Förderung von Diversität in der Unternehmensführung durch Zulassen von externem Management und junger Familienmitglieder sowie den Einbezug verschiedener Interessengruppen.

Handlungsfelder identifizieren

In dieser Gruppe stellt die angespannte finanzielle Situation eine weitere Hürde dar, die zusammen mit dem Kostenverständnis von Nachhaltigkeitsprojekten die Motivation für nachhaltiges Engagement bremst. Daher sollten zunächst Handlungsfelder diskutiert werden, anhand derer Nachhaltigkeit und Kostenreduktion in Einklang gebracht oder Nachhaltigkeitsinitiativen kostenneutral gestaltet werden können. Dies könnte ein erster Schritt sein, um das Nachhaltigkeitsengagement auszubauen und dabei zu lernen, dass sich dadurch auch Vorteile für das Unternehmen generieren lassen. In einem zweiten Schritt sind dann Nachhaltigkeitsaktivitäten denkbar, die auch auf andere Auswirkungen abzielen, wie beispielsweise ein verbessertes Nutzenversprechen.

Interessengruppen identifizieren und einbinden

Eine wichtige Voraussetzung für die Priorisierung der Handlungsfelder ist es, die Interessengruppen mit einem besonderen Stellenwert für das Unternehmen zu identifizieren, mit diesen in den Dialog zu treten und deren Forderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit zu verstehen. Hier sind vor allem die MitarbeiterInnen zu nennen. Die Forderungen müssen dann im Hinblick auf Umsetzbarkeit, aber auch daraus resultierende Vorteile für das Unternehmen untersucht werden, damit nachhaltiges Engagement dort erfolgt, wo es für die Interessengruppen und das Unternehmen am deutlichsten spürbar ist. Durch positive Erfahrungswerte ist es möglich, dass sich das Unternehmen langfristig in Richtung einer modernen Nutzen- und Gesellschaftsorientierung entwickelt, Nachhaltigkeit auch für Geschäftsmodellinnovationen nutzt und die Unternehmerfamilie wieder ein stärkeres Interesse am Thema Nachhaltigkeit und dadurch gegebenenfalls sogar sozio-emotionales Vermögen aufbaut.

UNENTSCHIEDENE ALTRUISTEN

Nachhaltigkeit in die Familienstrategie[32] miteinbeziehen

Diese Gruppe besitzt zwar eine moderne Nutzen- und Gesellschaftsorientierung, allerdings fehlt es ihr an Konsequenz, ihren Willen, einen Beitrag in der Gesellschaft zu leisten, in ein hohes Nachhaltigkeitsengagement umzusetzen und davon zu profitieren. Die geringe familiäre Unterstützung und sozio-emotionale Verbundenheit sind hierbei hinderlich. Die Unternehmerfamilie sollte daher in einer gemeinsamen Diskussion ihre Familienstrategie in Bezug auf Nachhaltigkeit festlegen, das heißt welche Nachhaltigkeitsbereiche ihr wichtig sind und mit welchem Ziel, um eine klare Haltung zu beziehen und das Management diesbezüglich zu unterstützen.

[32] Siehe hierzu ausführlich: Rüsen, v. Schlippe & Groth (2019) sowie Rüsen & Löhde (2019).

Ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln

Die Ausarbeitung einer klaren Haltung der Unternehmerfamilie ermöglicht es dem Management, eine konsistente Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln, die den Rückhalt der Familie genießt. Aus dieser sollte ein authentisches Gesamtprofil hervorgehen, das das bislang selektive Engagement ablöst und das Nachhaltigkeitsengagement in den einzelnen Bereichen an den Zielen der Unternehmerfamilie ausrichtet. Dies ermöglicht es, deutlichere Vorteile aus den Nachhaltigkeitsprojekten zu ziehen und beispielsweise das Image und die Arbeitgeberattraktivität zu verbessern.

Nachhaltigkeit für Innovation nutzen

Trotz ihrer modernen Nutzen- und Gesellschaftsorientierung schafft es diese Gruppe nicht, durch ihr Nachhaltigkeitsengagement Innovationen voranzutreiben und das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. Unentschiedene Altruisten sollten daher verstehen, beispielsweise durch einen Blick auf andere Branchen, dass nachhaltige Projekte Innovationstreiber sein können, mögliche Innovationsfelder identifizieren und Veränderungen im Geschäftsmodell zulassen. Dies bedeutet, trotz einer (noch) guten finanziellen Situation in Innovationsprojekte zu (re-)investieren und den schwachen Druck von außen nicht misszuverstehen, um nicht abgehängt zu werden.

NACHHALTIGE TRADITIONALISTEN

Nachhaltigkeit proaktiv angehen

Familienunternehmen dieser Gruppe engagieren sich zwar in ausgewählten Nachhaltigkeitsbereichen, handeln aber eher, weil sie starken Druck von außen erfahren und nicht, weil sie einen Beitrag in der Gesellschaft leisten wollen oder an den Business Case nachhaltigen Engagements glauben. Ihre klassische Einstellung zum Thema Nachhaltigkeit erschwert es langfristig allerdings, durch Nachhaltigkeit Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Unternehmen dieser Gruppe müssen daher vom Reagieren ins Agieren kommen und das Thema Nachhaltigkeit proaktiv angehen. Dazu gehört es, ein Bewusstsein in der Unternehmerfamilie zu schaffen, dass Nachhaltigkeitsprojekte auch (Leistungs-)Vorteile bringen können, und gemeinsam zu diskutieren, inwiefern zukünftige Projekte der Gesellschaft und dem Unternehmen gleichzeitig nutzen könnten.

Neue Impulse von außen zulassen

Nachhaltige Traditionalisten zeichnen sich unter anderem durch einen hohen Grad familiärer Kontrolle in der Geschäftsführung und im Kontrollorgan aus, so dass nur wenig familienexterne Einflüsse die Nachhaltigkeitseinstellung der Unternehmensleitung beeinflussen. Neue Impulse von außen sind hier zwingend nötig, um eine moderne Nachhaltigkeitseinstellung aufzubauen und von dem Nachhaltigkeitsengagement stärker profitieren zu können. Dies kann durch mehr Diversität in der Geschäftsführung erreicht werden, beispielsweise durch stärkeres Einbeziehen von externem Management, aber auch durch einen Blick nach außen, beispielsweise inwiefern innovative Nachhaltigkeitspraktiken von Wettbewerbern oder aus anderen Branchen für das eigene Unternehmen anwendbar, glaubhaft und vorteilsbringend wären.

Engagement für die Gesellschaft ausbauen

Ein authentisches Nachhaltigkeitsengagement setzt voraus, dass sich Unternehmen ganzheitlich engagieren und sich nicht nur „die Rosinen rauspicken", während sie andere Bereiche vernachlässigen. Nachhaltige Traditionalisten sollten daher überlegen, wie sie ein sinnvolles Engagement im gesellschaftlichen Bereich anstoßen können und dieses für die eigene Positionierung und Imageverbesserung nutzen können.

ALTRUISTISCHE PROFITMAXIMIERER

Investitionen in Innovationen ausbauen

Altruistische Profitmaximierer schaffen es zwar, aus ihrem gesellschaftlichen Engagement einen Nutzen für das Unternehmen zu ziehen und beide Aspekte in einer konsistenten Nachhaltigkeitsstrategie miteinander zu verbinden. Allerdings können auch sie Nachhaltigkeitsprojekte noch stärker für Innovationen nutzen, die die finanzielle und nicht-finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens positiv beeinflussen können. Trotz ihrer positiven Ausgangssituation sollten Unternehmen dieser Gruppe kontinuierlich an der Verbesserung des Geschäftsmodells und der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen arbeiten, um Nachhaltigkeitsziele umzusetzen.

Die jüngere Generation einbinden

Trotz einer hohen Diversität in der Unternehmensführung durch den Einbezug von externem Management können altruistische Profitmaximierer noch stärker frische Impulse aus der Generation der Millennials zulassen. Das bedeutet, junge Familienmitglieder in die Gestaltung der Nachhaltigkeitsstrategie einzubinden oder ihnen sogar die Aufgabe zu überlassen, diese federführend zu entwickeln. Als positiven Nebeneffekt können potenzielle NachfolgerInnen so eine stärkere sozio-emotionale Bindung mit dem Unternehmen aufbauen und sich auf zukünftige Führungsaufgaben vorbereiten.[33]

[33] Siehe hierzu ausführlich: Hülsbeck & Kurz (2016).

ANHANG: DATENERHEBUNG UND ANALYSE

Teilnehmende Unternehmen

An der Studie haben 360 Mitglieder von Unternehmerfamilien aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teilgenommen, davon 91 Prozent in leitender Funktion und 85 Prozent männlich. Das Durchschnittsalter liegt bei etwa 54 Jahren mit 16 Jahren Erfahrung in der Funktion und 24 Jahren im Unternehmen.

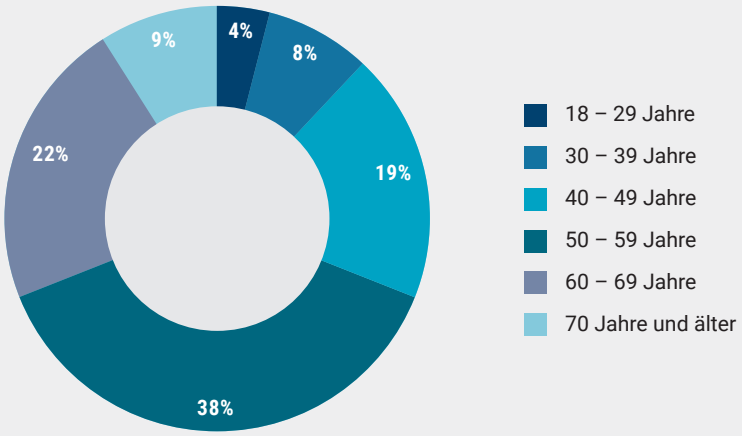


Abbildung 33: Alter der Befragten

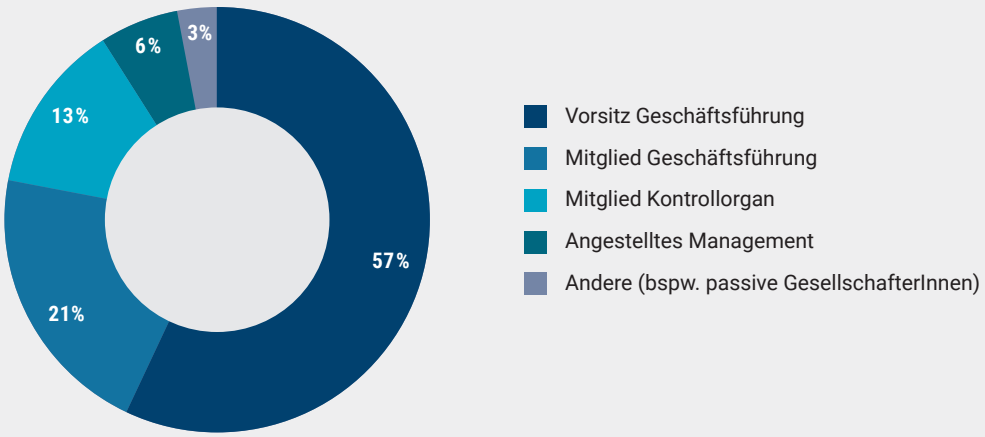


Abbildung 34: Haupttätigkeit der Befragten

Die befragten Unternehmen kommen aus einem breiten Branchenspektrum vom verarbeitenden Gewerbe über Handel bis zum Finanzwesen. Bei einem Großteil der Unternehmen handelt es sich um kleine und mittelständische Unternehmen (68 %), die weniger als 500 MitarbeiterInnen beschäftigen. Mit einem Anteil von 37 Prozent wird die größte Kategorie durch die Familienunternehmen gebildet, die zwischen 100 und 499 MitarbeiterInnen beschäftigen. Zu knapp einem Viertel sind jedoch auch Großunternehmen vertreten, die 1.000 Beschäftigte und mehr haben. Das Diagramm zum Unternehmensumsatz zeigt, dass 87 Prozent der Unternehmen einen Umsatz von weniger als 500 Millionen Euro im Jahr erwirtschaften, 6 Prozent der Unternehmen liegen mit ihrem Umsatz oberhalb von einer Milliarde Euro. Die Hälfte der Teilnahmen bilden Familienunternehmen mit einem Umsatz von weniger als 50 Millionen Euro. Dieses Ergebnis bestätigt die Vermutung, dass sich an der vorliegenden Studie hauptsächlich traditionelle mittelständische Unternehmen beteiligt haben, was auch das hohe Unternehmensalter von durchschnittlich knapp 90 Jahren belegt. Bei den Unternehmen, aus denen die Befragten stammen, handelt es sich größtenteils (86 %) um Familienunternehmen in 100-prozentigem Familienbesitz. Es lässt sich also sagen, dass die befragten Familienunternehmen den deutschen Mittelstand in seinen verschiedenen Facetten gut repräsentieren. Im Hinblick auf die Unternehmensgröße wie auch auf das Alter ist das klassische Spektrum vollständig abgedeckt.

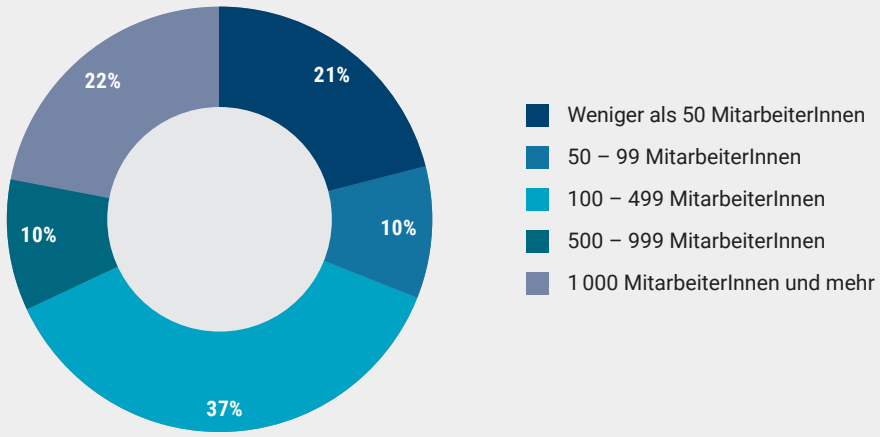


Abbildung 35: Anzahl MitarbeiterInnen

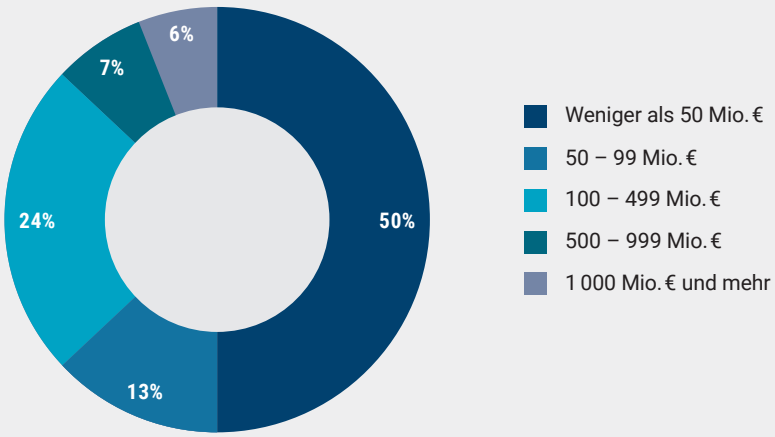


Abbildung 36: Umsatz der Familienunternehmen

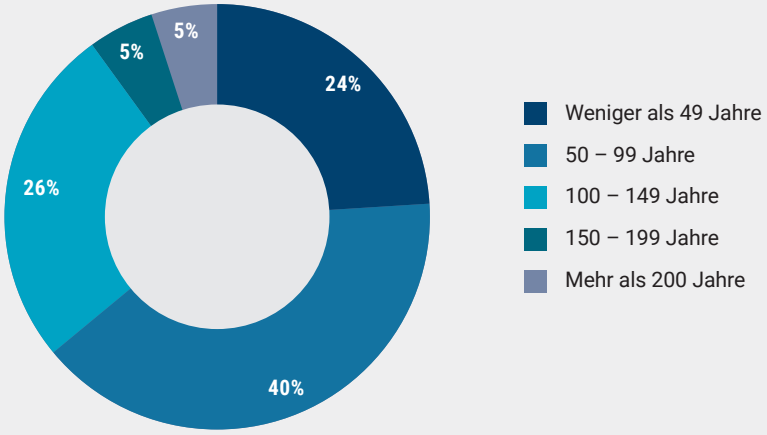


Abbildung 37: Alter der Familienunternehmen

DATENERHEBUNG

Zur Untersuchung der Forschungsfragen wurde ein Fragebogen entwickelt, der insgesamt 107 Fragen beinhaltet und die diskutierten Untersuchungsbereiche sowie Rahmenbedingungen des Unternehmens abdeckt, um alternative Erklärungsmöglichkeiten auszuschließen. Nach einem kurzen Frageblock zur Biografie der TeilnehmerInnen wurden verschiedene Nachhaltigkeitsaspekte im Fragebogen behandelt (Nachhaltigkeitsengagement, Nachhaltigkeitsmotivation etc.) sowie deren Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und für Familienunternehmen relevante Einflussfaktoren, wie sozio-emotionales Vermögen und die Unternehmensgovernance. Die übrigen 10 Prozent des Fragebogens bilden Kontrollfragen, wie zum Beispiel Fragen zum Unternehmen oder etwaigen Ressourcenrestriktionen. Wesentliche Herausforderung bei Studien zum Thema Nachhaltigkeit ist die objektive Messung des Nachhaltigkeitsengagements von Unternehmen. Aus diesem Grund enthält die Umfrage wissenschaftlich validierte Messinstrumente aus der Nachhaltigkeits- und Geschäftsmodellforschung sowie der Sozialpsychologie, mithilfe derer beispielsweise das Nachhaltigkeitsengagement anhand konkreter Aktivitäten in bestimmten Nachhaltigkeitsbereichen gemessen werden kann, anstatt sich auf subjektive Nachhaltigkeitseinschätzungen zu verlassen.

FRAGEKATEGORIE	FRAGENINHALTE	BEISPIELFRAGE
Fragen zur Person	Geschlecht, Alter, Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie, Tätigkeit, Erfahrung in der Position / im Unternehmen	Welche Haupttätigkeit üben Sie zurzeit aus?
Nachhaltigkeits-engagement	Nachhaltigkeitsaktivitäten bezüglich Gesellschaft, Umwelt, MitarbeiterInnen und Lieferanten	Inwieweit trägt ihr Unternehmen dazu bei, Ressourcen und Energie zu sparen (z. B. Recycling, Abfallwirtschaft)?
Nachhaltigkeits-motivation	Sichtweise in Bezug auf nachhaltiges Engagement (Kostenfaktor, Nutzen für die Firma, moralische Verpflichtung etc.)	Gesellschaftliche Verantwortung bildet eine wirksame Grundlage für den Wettbewerb im Markt. (Grad der Zustimmung)
Druck von Interessengruppen	Druck verschiedener Interessengruppen (Regierung, Kunden, Lieferanten etc.) zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen	Inwieweit haben Kunden in den letzten drei Jahren Druck zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen ausgeübt?
Geschäftsmodell-anpassung	Anpassung der Ressourcen, Prozesse, Positionierung, Produkte etc. aufgrund von Nachhaltigkeitsbemühungen	Inwieweit haben die Nachhaltigkeits-bemühungen ihrer Firma die internen Wertschöpfungsprozesse verändert?
Leistungsfähigkeit	Finanziell und Nicht-finanziell, Ressourcen-verfügbarkeit, Risikobereitschaft etc.	Inwieweit hat ihre Firma Schwierigkeiten, ausreichende Mittel für die Herstellung der Produkte/Dienstleistungen zu beschaffen?
Sozio-emotionales Vermögen	Identifikation der Familienmitglieder mit der Firma, soziale und emotionale Bindung, Wichtigkeit der Familienreputation etc.	Inwieweit werden familienfremde MitarbeiterInnen als Teil der Familie behandelt?
Unternehmens-governance	Anteil Familienmitglieder im Top-Management/Kontrollorgan, Anzahl Generationen, Nachfolge etc.	Wie viele Mitglieder der Unternehmerfamilie sind im Top-Management tätig?
Kontrollfragen	Gründungsjahr, Anzahl MitarbeiterInnen, Branche, Anteile im Familienbesitz etc.	Wie viele MitarbeiterInnen beschäftigt Ihr Familienunternehmen?

Abbildung 38: Fragekategorien, Frageninhalte und Beispielfragen im Fragebogen

CLUSTERANALYSE

Auf Basis der Umfrageergebnisse konnte eine sogenannte Clusteranalyse durchgeführt werden, um verschiedene strategische Gruppen unter den Familienunternehmen abzuleiten. Bei der Clusteranalyse werden sich ähnlich verhaltende Gruppen in großen Datenbeständen sichtbar gemacht, basierend auf ähnlichen bzw. sich unterscheidenden Antwortmustern im Datensatz. Basis der Clusteranalyse in dieser Studie sind vier Variablen zum Nachhaltigkeitsengagement für die Gesellschaft, Umwelt, MitarbeiterInnen und Lieferanten sowie vier Variablen zur Nachhaltigkeitsmotivation, das heißt zur Kosten-, Nutzen-, Unternehmens- und Gesellschaftsorientierung des Unternehmens. Das angewandte Verfahren ist das Mimimum-Varianz-Verfahren nach Ward, ex-post validiert durch den k-Means-Algorithmus, eine der am häufigsten verwendeten Techniken zur Gruppierung von Objekten.[34] Die lineare Diskriminanzanalyse zeigt eine gute Zuordnung der Cluster (mit im Durchschnitt 96 % korrekt zugeordneter Unternehmen) und akzeptable Gruppengrößen (von 68 bis 120 Unternehmen). So konnte aus diesem Forschungsprojekt eine Aussage darüber getroffen werden, welche strategischen Gruppen unter den Familienunternehmen vorzufinden sind, aus welcher Motivation heraus diese nachhaltig agieren und welche Auswirkungen das Engagement auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens hat.

[34] Mehr Informationen zum Thema Clusteranalyse finden Sie unter: https://de.wikipedia.org/wiki/Clusteranalyse

LITERATURVERZEICHNIS

- Aguinis, H. (2011): Organizational responsibility: Doing good and doing well. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology. American Psychological Association.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012): What we know and don't know about corporate social responsibility. Journal of Management, 38(4), S. 932-968.
- Broccardo, L., Truant, E. & Zicari, A. (2019): Internal corporate sustainability drivers: What evidence from family firms? A literature review and research agenda. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(1), S. 1-18.
- Déniz-Déniz, M. d. l. C. & Cabrera-Suárez, M. K. (2005): Corporate social responsibility and family business in Spain. Journal of Business Ethics, 56(1), S. 27-41.
- Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2007): Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. International Journal of Research in Marketing, 24(3), S. 224-241.
- El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., Roeck, K. de & Igalens, J. (2018): How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. Journal of Management, 44(2), S. 619-657.
- Elkington, J. (1997): Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. New Society Publishers.
- Gerken, M. & Hülsbeck, M. (2018): Auswahl und Einbindung familienexterner Geschäftsführer in Familienunternehmen – Ein Leitfaden. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten.
- Groth, T., Rüsen, T. & Schlippe, A. v. (2020): Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern – Wie Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten.
- Hülsbeck, M. & Kurz, D. (2016): Die kulturorientierte Führungskräfteauswahl in Familienunternehmen – Ein Leitfaden. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten.
- Kirchdörfer, R. (2018): Der Beirat in Familienunternehmen – Brückenschlag zwischen Rationalität und Emotionalität. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten.
- Kuttner, M. & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018): Corporate social responsibility in family firms – Status quo and future directions. International Journal of Business Strategy, 18(1), S. 47-68.

- Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2016): Family firms and practices of sustainability: A contingency view. Journal of Family Business Strategy, 7(1), S. 26-33.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2000): Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? Strategic Management Journal, 21(5), S. 603-609.
- Müller, C., Pfeiffer, A. & Hülsbeck, M. (2016): Gemischte Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen – Wie funktioniert eine erfolgreiche Zusammenarbeit? Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten.
- Obermaier, O. (2020): Familienunternehmer als externer Beirat – Was es bei der Auswahl und Zusammenarbeit zu beachten gilt. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten.
- Rüsen, T. (2019): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien – Der Erfolgsfaktor für langlebige Familienunternehmen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten.
- Rüsen, T. & Löhde, A. S. (2019): Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie – Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten.
- Rüsen, T., Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien – Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten.
- Spieth, P. & Schneider, S. (2016): Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. Journal of Business Economics, 86(6), S. 671-696.
- Stevens, J. M., Kevin Steensma, H., Harrison, D. A. & Cochran, P. L. (2005): Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions. Strategic Management Journal, 26(2), S. 181-195.
- Vöpel, N., Rüsen, T., Calabrò, A. & Müller, C. (2013): Eigentum verpflichtet – über Generationen. Gesellschafterkompetenz im Familienunternehmen. Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten.
- World Commission on Environment and Development (1987): Our common future (Brundtland Report) (Bd. 383). Oxford University Press.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	(Gleichwertige) Ziele nachhaltigen Engagements	11
Abbildung 2:	Forschungsfokus der Studie	12
Abbildung 3:	17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der UNO	15
Abbildung 4:	Grad des Nachhaltigkeitsengagements je Dimension, nach Anzahl MitarbeiterInnen	17
Abbildung 5:	Grad des Nachhaltigkeitsengagements bzgl. der Gesellschaft	18
Abbildung 6:	Grad des Nachhaltigkeitsengagements bzgl. der Umwelt	18
Abbildung 7:	Grad des Nachhaltigkeitsengagements bzgl. der MitarbeiterInnen	19
Abbildung 8:	Grad des Nachhaltigkeitsengagements bzgl. der Lieferanten	19
Abbildung 9:	Art der Nachhaltigkeitsmotivation, Kosten- vs. Nutzenorientierung	20
Abbildung 10:	Grad des Nachhaltigkeitsengagements je Dimension, nach Kosten- vs. Nutzenorientierung	21
Abbildung 11:	Art der Nachhaltigkeitsmotivation, Unternehmens- vs. Gesellschaftsorientierung	21
Abbildung 12:	Grad des Nachhaltigkeitsengagements je Dimension, nach Unternehmens- vs. Gesellschaftsorientierung	22
Abbildung 13:	Grad der Geschäftsmodellanpassung je Dimension, nach Grad des Nachhaltigkeitsengagements	23
Abbildung 14:	Grad der Anpassung des Nutzenversprechens aufgrund von Nachhaltigkeitsprojekten, nach Art der Nachhaltigkeitsmotivation	24
Abbildung 15:	Grad der Anpassung der Wertschöpfungslogik aufgrund von Nachhaltigkeitsprojekten, nach Art der Nachhaltigkeitsmotivation	25
Abbildung 16:	Grad der Anpassung des Ertragsmodells aufgrund von Nachhaltigkeitsprojekten, nach Art der Nachhaltigkeitsmotivation	26
Abbildung 17:	Nicht-finanzielle Leistungsfähigkeit, nach Grad des Nachhaltigkeitsengagements	27
Abbildung 18:	Finanzielle Leistungsfähigkeit, nach Grad des Nachhaltigkeitsengagements	28
Abbildung 19:	Ausmaß des wahrgenommenen Drucks verschiedener Interessengruppen zur Einführung von Nachhaltigkeitsaktivitäten	29
Abbildung 20:	Art der Nachhaltigkeitsmotivation, nach Ausmaß des Familiendrucks zur Einführung von Nachhaltigkeitsaktivitäten	31
Abbildung 21:	Grad des Nachhaltigkeitsengagements je Dimension, nach Ausmaß des Familien- vs. familienexternen Drucks zur Einführung von Nachhaltigkeitsaktivitäten	32
Abbildung 22:	Grad des Nachhaltigkeitsengagements, nach Vorsitz in der Geschäftsführung und dem Kontrollorgan	33
Abbildung 23:	Grad des Nachhaltigkeitsengagements, nach Familienanteil in der Geschäftsführung und dem Kontrollorgan	33

Abbildung 24:	Grad des Nachhaltigkeitsengagements, nach Anzahl Familienmitglieder unter 40 Jahren im Management	34
Abbildung 25:	Grad des Nachhaltigkeitsengagements, nach Anzahl Familienmitglieder unter 40 Jahren im Gesellschafterkreis	34
Abbildung 26:	Grad des Nachhaltigkeitsengagements je Dimension, nach Ausmaß des sozio-emotionalen Vermögens	35
Abbildung 27:	Grad des Nachhaltigkeitsengagements, nach Ausmaß des sozio-emotionalen Vermögens (je Unterkategorie)	36
Abbildung 28:	Art der Nachhaltigkeitsmotivation, nach Ausmaß des sozio-emotionalen Vermögens	37
Abbildung 29:	Grad des Nachhaltigkeitsengagements, nach finanzieller Leistungsfähigkeit	38
Abbildung 30:	Art der Nachhaltigkeitsmotivation, nach Ausmaß etwaiger Ressourcenrestriktionen	39
Abbildung 31:	Strategische Gruppen in Bezug auf Nachhaltigkeit, nach Grad des Nachhaltigkeitsengagements und Art der Nachhaltigkeitsmotivation	40
Abbildung 32:	Strategische Gruppen, Einflussfaktoren und Leistungsfähigkeit	42
Abbildung 33:	Alter der Befragten	47
Abbildung 34:	Haupttätigkeit der Befragten	47
Abbildung 35:	Anzahl MitarbeiterInnen	48
Abbildung 36:	Umsatz der Familienunternehmen	49
Abbildung 37:	Alter der Familienunternehmen	49
Abbildung 38:	Fragekategorien, Frageninhalte und Beispielfragen im Fragebogen	51

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 75 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 mehr als 20 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

ANSPRECHPARTNER

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck
Akademischer Direktor des WIFU
Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Management von Familienunternehmen
E-Mail: Marcel.Huelsbeck@uni-wh.de

Prof. Dr. Andreas Hack
Direktor des Instituts für Organisation und Personal, Universität Bern | Ständiger Gastprofessor am WIFU
E-Mail: andreas.hack@iop.unibe.ch

Dr. Maike Gerken
Post-doc | WIFU-Stiftungslehrstuhl für Management von Familienunternehmen
E-Mail: Maike.Gerken@uni-wh.de

Robin-Alexander Ernst
Externer Doktorand I WIFU-Stiftungslehrstuhl für Management von Familienunternehmen
E-Mail: robin_ernst@gmx.de

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
Telefon: +49 2302 926-515

WWW.WIFU.DE

WIFU-PUBLIKATIONEN

WIFU-PRAXISLEITFÄDEN

QR-CODE ZUR WIFU-ONLINE-BIBLIOTHEK

WIFU-STUDIEN UND -SCHRIFTENREIHE

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

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Department für Management und Unternehmertum
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft

Universität Witten/Herdecke
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

© 2020 · WIFU Witten/Herdecke