

## Die Zukunft von Familienunternehmen – Ein Transformationsmodell zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie<sup>1</sup>

Um in Zukunft bestehen zu können, müssen Unternehmen in ihrer Strategie Nachhaltigkeitsziele definieren. Familienunternehmen als die vorherrschende Unternehmensform weltweit, haben einen erheblichen Einfluss auf die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele.<sup>2</sup>

### Ein Beitrag von Andrea Gerlitz

Darüber hinaus haben Familienunternehmen aufgrund ihrer Eigentümerstruktur die Chance, Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit zu sein. Von unseren Forschungserkenntnissen ausgehend, stellen wir ein Transformationsmodell vor, das jedes Familienunternehmen adaptieren kann. In Abbildung 1 werden die 10 Schritte, wie Familienunternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln können, skizziert.

#### 1: Wissen was zählt:

##### Bewusstmachen von Werten in der Unternehmerfamilie und im Gesellschafterkreis

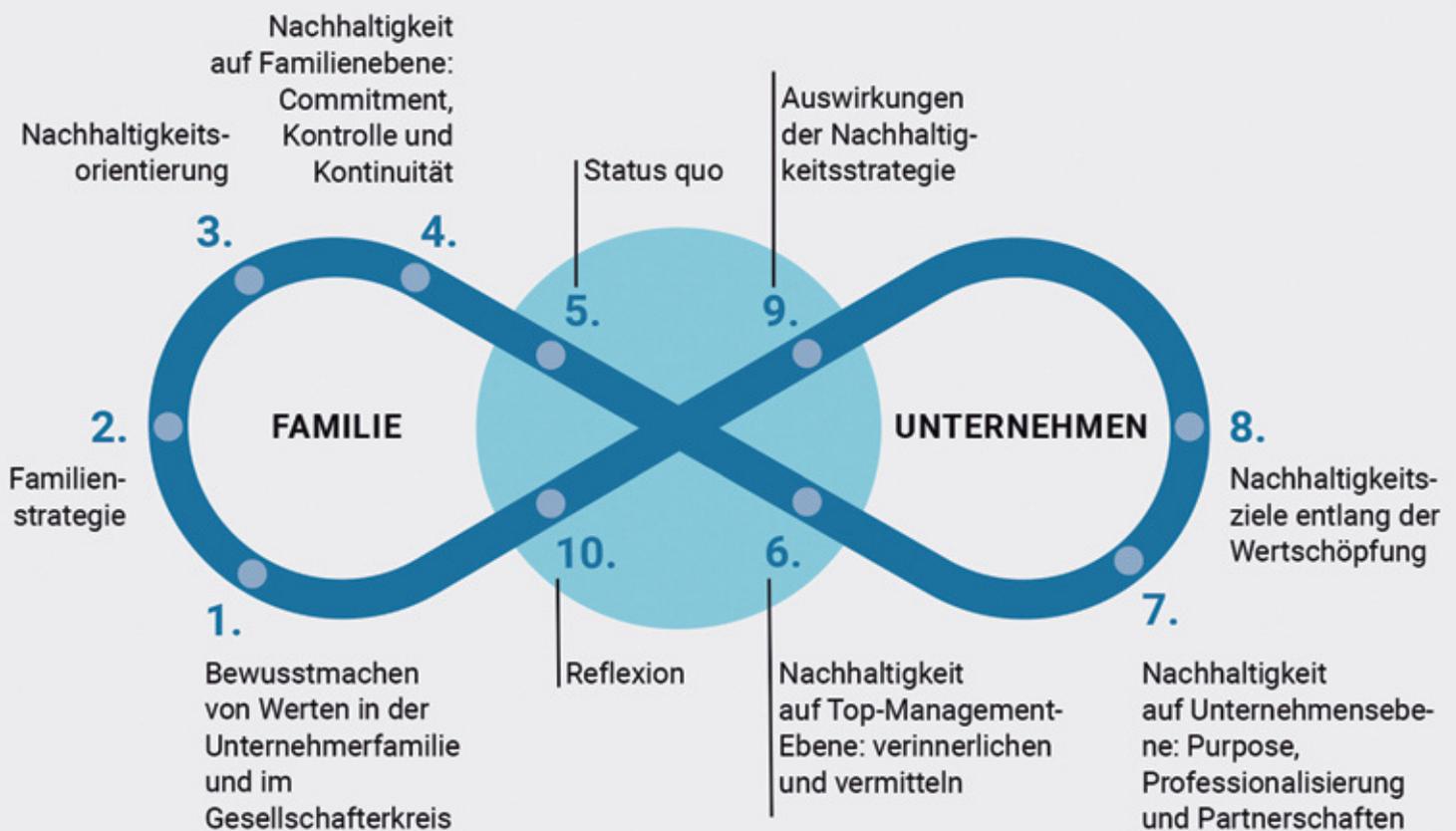
Das Denken in Generationen statt in Quartalen ist Teil der DNA von Familienunternehmen. Damit aus diesem Startvorsprung ein dauerhafter Nachhaltigkeitsvorteil wird, beschäftigen sich erfolgreiche Unternehmerfamilien damit, welche Wertvorstellungen ihr unternehmerisches Handeln bestimmen. Aus diesem Werte-Bewusstsein erwachsen konkrete Leitlinien, für die Art und Weise das Unternehmen zu führen. Dabei ist es wichtig, sich konkrete Folgen zu vergegenwärtigen, nur so werden die wirklich belastbaren Wertvorstellungen auch zum Fundament für die darauf aufbauende Strategie.

#### 2: Klare Ansage: Familienstrategie

Wenn eine Familienstrategie so formuliert und umgesetzt wird, dass Nachhaltigkeit ein integraler Bestandteil ist, entwickelt sich das Familienunternehmen gemäß der Nachhaltigkeitsziele. Die Integration der Nachhaltigkeitsstrategie in die Governance der Familie, macht nach innen und außen deutlich, dass die Familie Nachhaltigkeit als essenzielle Aufgabe anerkannt hat und verfolgt<sup>3</sup>.

#### 3: Eigene Themen: Nachhaltigkeitsorientierung

Eine Nachhaltigkeitsstrategie, die sich an Themen orientiert, welche sich organisch aus dem Unternehmen und seinem Ökosystem ergeben, wird sich verhältnismäßig leicht und dauerhaft um- und durchsetzen lassen. Neben den vorhandenen Kompetenzen im Unternehmen und dem unternehmerischen Willen, geht es vor allem um Themen, Kompetenzen und Chancen, die sich gemeinsam mit Wertschöpfungspartnern und anderen Stakeholdern umsetzen lassen. Hier kann das Beschaffungswesen Impulse setzen und als Lieferant kann man seine Kunden auf gemeinsame Nachhaltigkeitspotenziale ansprechen. Gerade hierbei öffnen sich für Familienunternehmen neue Türen und das Thema Nachhaltigkeit wird auch zu einem Faktor der Differenzierung und der Zukunftssicherung für das Unternehmen.



## Dynamische Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung in Familienunternehmen (DNF) – das Lemniskaten-Modell (eigene Darstellung)

Abbildung 1

### 4: Machen, messen, dranbleiben – Nachhaltigkeit auf Familienebene: Commitment, Kontrolle und Kontinuität

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass ein Unternehmen dann nachhaltig agiert, wenn die Unternehmerfamilie sich der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlt, Nachhaltigkeitsziele so definiert werden, dass sie messbar sind und die Nachhaltigkeitsstrategie auf Dauer angelegt ist.<sup>4</sup> So werden klare Steuerungsmechanismen greifen und langfristige Investitionen umgesetzt. Mit anderen Worten: die Nachhaltigkeitsstrategie wird auch in Krisensituationen nicht infrage gestellt. Konkret geht es um drei Fragen

- Wie verpflichtet sich die Familie zur Nachhaltigkeit? Worin besteht ihr unternehmerischer Impuls?
- Wie können Nachhaltigkeitsziele so definiert werden, dass sie erreichbar und messbar sind?
- Wie können aus den Zielen langfristige Themen abgeleitet werden, die intern und extern motivieren und das Thema Nachhaltigkeit auch in die nächste Generation tragen?

### 5: Wissen was ist: Status-quo-Analyse mit dem Top-Management

Die Unternehmerfamilie ist in diesem Schritt aufgerufen, gemeinsam mit ihrem Top-Management-Team darauf zu blicken, wo das Unternehmen bezüglich der Nachhaltigkeit steht und welche strategische Stoßrichtung die Unternehmerfamilie diesbezüglich ins Auge gefasst hat. Es geht darum, Motivation und Umsetzung in den Blick zu nehmen.

### 6: Der Funke springt über: Nachhaltigkeit auf der Top-Management-Ebene: verinnerlichen und vermitteln

Mit diesem Schritt wird die Nachhaltigkeitsstrategie aus der Sphäre der Familie in die Sphäre des Unternehmens getragen. Das Führungsteam des Unternehmens wird sich selbst in den Dienst der verabschiedeten Nachhaltigkeitsstrategie stellen und alles daransetzen, sich für diese intern und extern einzusetzen und mit geeigneten Maßnahmen die Mitarbeitenden und Wertschöpfungspartner zu motivieren, im Sinne der Nachhaltigkeit zu agieren. Damit dies gelingen kann, muss die Unternehmensführung das Nachhaltigkeits-

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

Abbildung 2

anliege der Familie rational und emotional verinnerlichen. Hierbei kann es hilfreich sein, externe Expertise hinzuzunehmen, um diesen Prozess zu begleiten und zu inspirieren.

## 7: Gemeinsam Sinn schaffen – Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene: Purpose, Professionalisierung und Partnerschaften

Nun geht es darum, konkrete Taten folgen zu lassen und diese auf ein übergeordnetes Sinnschöpfung zu beziehen, und zwar gemeinsam mit allen Partnern und Stakeholdern.<sup>5</sup>

- Worin liegt die Sinn-Schöpfung unseres Familienunternehmens?
- Was kann jeder dazu beitragen? Welches gemeinsame Band der Nachhaltigkeit weben wir mit unseren Wertschöpfungspartnern?
- Wie professionalisieren wir den Bereich Nachhaltigkeit?

## 8: Ziele definieren: Nachhaltigkeitsziele entlang der Wertschöpfung definieren

Was im dritten Schritt als Nachhaltigkeitsorientierung definiert worden ist, erfährt nun die Konkretisierung in definierten, messbaren, bewertbaren und kommunizierbaren Zielen. Dabei liefern drei Fragenkomplexe die notwendige Orientierung:

- Maßnahmen: Was ist jetzt notwendig? Welche konkreten Maßnahmen ergeben sich daraus? Welche sind zu priorisieren? Welche anderen Maßnahmen folgen daraus? Was wird darüber hinaus beeinflusst?
- Mittel: Welche Ressourcen müssen bereitgestellt werden?

(Menschen, Finanzen, Technologie, Kommunikation usw.)? Auf welchen Annahmen beruht diese Berechnung? Mit welchen Alternativen ist zu rechnen?

- Meilensteine: Welche konkreten Effekte sind beabsichtigt? Wie wirken sich diese als Meilensteine auf die „Tripple Bottom Line“ aus? Wie werden welche Wertschöpfungspartner dazu beitragen? Welche weiteren Effekte wird es geben?

## 9: Steuern und justieren: Auswirkungen der Nachhaltigkeitsstrategie

Das strategische Ziel und die konkreten Ergebnisse der einzelnen Maßnahmen werden in diesem Schritt mit Hilfe einer Nachhaltigkeitsmatrix erfasst. Wie und in welchem Umfang werden ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsziele erreicht? Welche Maßnahmen zeigen welche Effekte? Eine so entstehende „Heat Map“ visualisiert, welche Maßnahmen weiter ausgebaut werden müssen, welche Ziele gut erreicht werden und in welchen Bereichen neue Maßnahmen zu entwickeln sind, bzw. welche neuen Ziele sich ergeben. Die operative Steuerung der Strategie leitet so über zum letzten Schritt. (Siehe Abbildung 2)

## 10 Status erheben, bewerten, erneuern: Reflexion

Die abschließende Reflexion leitet über zu einem neuen Durchlauf der Lemniskate. Erst mit diesem Schritt beginnt der eigentliche Transformationsprozess des Unternehmens. Es werden zwei Fragen gestellt:

- Erfahren die familiären Werte ihre Konkretisierung in den durchgeführten Nachhaltigkeitsprojekten? Welche Nuancen sind in Zukunft zu setzen?



- Entwickelt die Nachhaltigkeitsstrategie eine Eigendynamik? Wie sind diese emergenten Strategien zu bewerten? Wie können diese in Zukunft justiert werden?

## FAZIT

Nachhaltigkeit ist grenzenlos. Dieses Modell betrachtet die spezifische Situation von Familienunternehmen. Es hilft dabei, eine Strategie zu entwickeln, die auf dem Wertefundament der Unternehmerfamilie aufbaut und mit den spezifischen Stärken des Unternehmens arbeitet. So fungiert dieses Modell als Navigationshilfe durch die Vielzahl der „Social Development Goals“. Erfolgreich ist ein Familienunternehmen immer dann, wenn es aus den Familienwerten heraus strategische Leitplanken für Unternehmen setzt und dann gemeinsam mit der Unternehmensleitung Ziele vorgibt und mit innerer Überzeugung und geduldigem Kapital dem Unternehmen zur Sinnschöpfung verhilft. Dies gelingt nur gemeinsam mit allen internen und externen Partnern und Stakeholdern. Nachhaltigkeit so verstanden, führt zu mehr sinnvollen Innovationen, stärkt den Wettbewerbsvorteil, führt zu einem besseren Image und Reputation des Unternehmens, was letztlich die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens verbessert und somit den Fortbestand des Unternehmens sichert.



### Autorin

Andrea Gerlitz

Promotionsstipendiatin  
Fakultät für Wirtschaft und  
Gesellschaft  
Universität Witten/Herdecke

### Quellen:

1. Dieser Aufsatz basiert auf dem bereits veröffentlichten WIFU-Praxisleitfaden und den darin skizzierten Gedanken: Gerlitz, A. und Hülsbeck, M. (2021): „Die Dynamische Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Familienunternehmen. Ein Transformationsmodell für die Praxis“ und kann unter diesem Link kostenlos abgerufen werden: <https://t1p.de/3yjwh>
2. Broccardo et al. (2019)
3. Rüsen et al. (2019)
4. Vgl. Sharma & Sharma (2021).
5. Vgl. Sharma & Sharma (2021).

### Literaturverzeichnis:

- 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), 1-18.
- Rüsen, T., Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- Sharma, P. & Sharma, S. (2021): Pioneering business families committed to sustainable development. In: *Pioneering Family Firms' Sustainable Development Strategies*. Cheltenham: Edward Elgar.