Corporate Social Responsibility in Familienunternehmen

Begriffe, Abgrenzungen und zentrale Dimensionen unternehmerischer Verantwortung

Von Prof. Dr. Thomas Clauß und Prof. Dr. Anne Katarina Heider

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) beschreibt die freiwillige, strategisch verankerte Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen über gesetzliche Pflichten hinaus. Das Kapitel klärt zentrale Begriffe, grenzt CSR von Nachhaltigkeit, ESG und Philanthropie ab und ordnet normative wie instrumentelle Ansätze ein. Zudem werden Stakeholderlogik, Wertschöpfungsbezug und Governance als Kerndimensionen herausgearbeitet.

I. Einführung

Während der Verantwortungsbegriff im gesellschaftlichen Diskurs verschiedene Dimensionen und Adressaten umfasst, fokussiert die betriebswirtschaftliche Forschung zunehmend das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR).[1] In den letzten Jahren hat das Thema CSR im unternehmerischen Kontext zunehmend an Bedeutung gewonnen,[2] da Unternehmen unter Druck geraten, über ihr Kerngeschäft hinaus einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. Während dies für alle Arten von Organisationen gilt, nehmen Familienunternehmen in diesem Diskurs eine besondere Stellung ein, da sie sich durch ihre langfristige Orientierung, tief verwurzelte Werte und eine enge Beziehung zu ihren Stakeholdern auszeichnen. Die Besonderheiten von Familienunternehmen bieten im Hinblick auf CSR sowohl erhebliche Chancen als auch Herausforderungen.

Einer McKinsey-Studie aus dem Jahr 2023 zufolge investieren Familienunternehmen insgesamt eher in CSR-Initiativen als Nichtfamilienunternehmen. Knapp 60 % der befragten Familienunternehmen stimmen der Aussage zu, dass sie soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit gleichermaßen adressieren. Im Vergleich dazu gilt dies nur für knapp 40 % der Nichtfamilienunternehmen.[3] Diese ganzheitliche Sicht auf Verantwortung zeigt sich exemplarisch bei dem Familienunternehmen Ulmer Seeberger GmbH, das 2024 mit der Silbermedaille im EcoVadis Sustainability Rating für CSR ausgezeichnet wurde. Der europäische Marktführer für Trockenfrüchte und Nüsse realisiert als bedeutsame Grundlage seines langfristigen Bestehens neben Maßnahmen in Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit auch umfangreiche Initiativen im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit für Mitarbeiter und die Gesellschaft.[4]

Um der aktuellen Relevanz des Themas für Familienunternehmen Rechnung zu tragen, befassen wir uns in diesem Artikel mit dem Konzept der CSR und untersuchen seine Relevanz und Umsetzung in Familienunternehmen vor dem Hintergrund der aktuellen empirischen Forschung. Daraus leiten wir konkrete Handlungsempfehlungen für Familienunternehmen ab.

II. Konzeptionelles Verständnis von CSR

CSR wird in der Forschung zumeist als multidimensionales Konzept operationalisiert. Eine weitverbreitete Grundlage bilden die vier Verantwortungsdimensionen nach Carroll – ökonomisch, rechtlich, ethisch und philanthropisch.[5] Diese definieren die Erwartung an Unternehmen, profitabel zu wirtschaften, gesetzliche Vorgaben einzuhalten, ethisch korrekt zu handeln und durch freiwillige wohltätige Beiträge der Gesellschaft etwas zurückzugeben. El Akremi et al. (2018) greifen dieses Rahmenwerk auf und validieren einen Messansatz, mit dem der Grad der CSR in Unternehmen bestimmt werden kann.[6] Die ökonomische Verantwortung bildet die Basis – Unternehmen müssen finanziell erfolgreich sein, um überhaupt nachhaltig wirken zu können. Rechtliche Verantwortung bedeutet, die „Grundregeln" der Gesellschaft – Gesetze und Vorschriften – einzuhalten. Ethische Verantwortung geht darüber hinaus und verlangt, auch ohne ausdrückliche Gesetzespflicht das Richtige zu tun (z.B. fairer Umgang mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern). Philanthropische Verantwortung umfasst schließlich freiwilliges gesellschaftliches Engagement, etwa Spenden oder gemeinnützige Initiativen, die zum Wohlergehen der Gemeinschaft beitragen.

Diese Dimensionen werden klassischerweise hierarchisch angeordnet und folgen dem Prinzip, dass eine tieferliegende Dimension erfüllt sein muss, damit eine höherliegende Verantwortung an Bedeutung gewinnt (siehe Abb. 1). Während die

1 Vgl. Fatima/Elbanna (2023), S. 105 ff.
2 Vgl. Kammerlander (2012), S. 76 ff.
3 Vgl. Asaf et al. (2023).

INHALT

I. Einführung
II. Konzeptionelles Verständnis von CSR
III. Stärken und Motive von Familienunternehmen bei CSR
IV. Herausforderungen für Familienunternehmen bei der Umsetzung von CSR
V. Handlungsempfehlungen zur Verankerung von CSR in Familienunternehmen
VI. Schlussfolgerungen
VII. Fazit

4 Vgl. Seeberger (2024).
5 Vgl. Carroll (1979), S. 497 ff.
6 Vgl. El Akremi et al. (2018), S. 619 ff.

Carolls CSR-Pyramide

Abb. 1; Quelle: Carroll, 2016

untersten zwei Dimensionen von der Gesellschaft gefordert und durch marktliche wie juristische Prinzipien durchgesetzt werden, sind die oberen zwei Dimensionen zwar gesellschaftlich erwünscht, jedoch weniger formal durchsetzbar.[7]

Ein ergänzender Ansatz zur Einordnung von CSR ist das Triple-Bottom-Line-(TBL-)Modell von Elkington. Dieses betrachtet nachhaltigen Unternehmenserfolg ganzheitlich in drei Dimensionen: People, Planet, Profit – also Menschen, Umwelt und Wirtschaft. Die CSR-Dimensionen lassen sich in dieses Nachhaltigkeitsmodell einordnen: Die Profit-Säule entspricht der ökonomischen Verantwortung, also der Etablierung eines nachhaltigen Geschäftsmodells, das langfristig Gewinne erwirtschaftet. Die People-Säule deckt soziale Aspekte ab. Hierzu zählen rechtliche und ethische Verantwortungen gegenüber Belegschaft, Kundschaft und Gesellschaft wie etwa faire Arbeitsbedingungen, Diversitätsprogramme oder Verbraucherschutz ebenso wie philanthropische Aktivitäten zugunsten von Mitarbeitern oder der lokalen Gemeinschaft. Die Planet-Säule adressiert den Umweltschutz. Dieser Aspekt war in Carrolls ursprünglicher Definition nur implizit als Teil der ethischen/philanthropischen Verantwortung enthalten, steht heute aber als eigenständige Komponente nachhaltigen Wirtschaftens im Vordergrund. Durch die Integration der vier CSR-Dimensionen mit der Triple-Bottom-Line-Perspektive wird deutlich, dass eine verantwortungsvolle Unternehmensführung sowohl ökonomische Stabilität als auch soziale Gerechtigkeit und ökologische Verantwortung umfasst. Unternehmen sind demnach aufgefordert, Profitabilität mit People- und Planet-Zielen in Einklang zu bringen, um ihrer umfassenden sozialen Verantwortung gerecht zu werden. In der Zusammenführung der genannten Konzepte ergeben sich fünf wesentliche Dimensionen der CSR, wie in Tab. 1 zusammengefasst.

7 Vgl. Carroll (2016), S. 4 ff.

III. Stärken und Motive von Familienunternehmen bei CSR

Familienunternehmen haben einige Besonderheiten inne, die ihr CSR-Verhalten prägen. Empirische Studien belegen, dass Familienunternehmen zumeist ein ausgeprägteres CSR-Engagement aufweisen als Nichtfamilienunternehmen.[8] In der Gesamtbetrachtung zeigt sich jedoch, dass CSR zumeist eigennützigen Motiven zugunsten von Familie und Unternehmen folgt und nicht allein aus Altruismus entsteht.[9]

Eine zentrale Stärke von Familienunternehmen in Bezug auf CSR ist ihre langfristige Orientierung. Familienunternehmen denken in Generationen und verfolgen eher nachhaltige Strategien. Nach Chrisman et al. geben Familienunternehmen oft der Kontinuität, der Risikovermeidung und der langfristigen Nachhaltigkeit Vorrang vor kurzfristigen Gewinnen.[10] Die Forschung belegt, dass das transgenerationale Denken dazu führt, CSR als weise und weitsichtige Maßnahme und strategisches Instrument zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs einzusetzen.[11] Mit CSR-Aktivitäten lassen sich nachweislich positive Ergebnisse für die Firma (z.B. Reputation, finanzielle Stabilität) und die Inhaberfamilie erzielen, was den langfristigen Fortbestand sichert.[12] Entsprechend nutzen viele Familienunternehmen CSR bewusst, um nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg und die Weitergabe an die nächste Generation zu unterstützen. Passend dazu wird im deutschsprachigen Raum zunehmend der Begriff „enkelfähig“ verwendet, was bedeutet, dass Familienunternehmer danach streben, ein erfolgreiches Unternehmen zu übergeben und eine lebenswerte Welt für ihre Enkel zu hinterlassen.

Die Nähe zu Stakeholdern, insbesondere zu Mitarbeitern und lokalen Gemeinden, ist eine weitere Stärke von Familienunter-

8 Vgl. Gallo (2004); Block/Wagner (2014); Dyer Jr/Whetten (2006).
9 Vgl. Stock et al. (2024), S. 199 ff.
10 Vgl. Chrisman et al. (2005), S. 555 ff.
11 Vgl. Stock et al. (2024), S. 217.
12 Vgl. ebenda.

Übersicht der CSR-Dimensionen		
Dimension	**Beschreibung**	**Beispiele**
Wirtschaftlich (Profit)	Sicherstellung der Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit	Innovationen, Effizienzsteigerungen
Rechtlich	Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Normen	Arbeitsrecht, Umweltauflagen
Ethisch	Integrität und Fairness im Handeln	Chancengleichheit, faire Löhne
Philanthropisch (People)	Freiwilliges gesellschaftliches Engagement	Spenden, soziale Projekte
Ökologisch (Planet)	Verantwortung für die Umwelt und Ressourcenschonung	Emissionsreduktion, nachhaltige Lieferketten

Tab. 1; Quelle: Eigene Darstellung

nehmen im Hinblick auf CSR. Familienfirmen sind häufig regional verwurzelt und pflegen enge Beziehungen zur Umgebung. Studien zeigen, dass familiengeführte KMU stark gemeinschaftsverbunden sind und CSR gezielt einsetzen, um auf Bedürfnisse der lokalen Gemeinschaft einzugehen.[13] Beispielsweise engagieren sie sich öfter in lokalen Bildungs-, Kultur- oder Sozialprojekten. Dies fördert Vertrauen und Loyalität bei externen Stakeholdern (Kunden, Gemeinde) sowie bei Mitarbeitern. Zudem gelten CSR-Aktivitäten von Familienbetrieben oft als glaubwürdiger. Externe Stakeholder nehmen an, dass das Engagement weniger „Greenwashing" darstellt, da die verantwortliche Eigentümerfamilie persönlich sichtbar ist und ihr Ruf direkt auf dem Spiel steht.[14] Die Reputation der Unternehmerfamilie dient somit als starker Anreiz für CSR. Trägt das Unternehmen den Familiennamen, werden Firmen- und Familienruf untrennbar – ein guter gesellschaftlicher Leumund wird dann zur obersten Maxime. Untersuchungen bestätigen, dass Familien mit hohem Identifikationsgrad mit der Firma vermehrt Ressourcen für CSR bereitstellen, um die Marke und den Namen zu stärken.[15] Dieses Streben nach einem positiven sozioemotionalen Erbe (Stichwort „Socioemotional Wealth") – also dem Erhalt von Anerkennung, Beziehungen und dem Familienimage – kann CSR-Maßnahmen befördern. So berichten Aragón-Amonarriz et al., dass die Eigentümerfamilie ein Ehrempfinden aus verantwortungsvollem Verhalten zieht.[16] Familienwerte wie Verantwortungsbewusstsein und Gemeinsinn wirken ebenfalls als Treiber der CSR. Familiäre Wertvorstellungen begünstigen oft einen ethischen Führungsstil sowie die Fürsorge für Stakeholder.[17] Da Familienunternehmertum per se langfristig orientiert ist, weisen Familienunternehmen strukturelle Vorteile für CSR auf – von der generationenübergreifenden Perspektive über persönliche Werte bis zum Bedürfnis, den guten Namen zu bewahren.

IV. Herausforderungen für Familienunternehmen bei der Umsetzung von CSR

Trotz ihrer Stärken stehen Familienunternehmen vor spezifischen Herausforderungen bei CSR-Initiativen. Dazu zählt etwa die Heterogenität dieser Firmen. Nicht alle Familienunternehmen sind per se vorbildlich in CSR. Campopiano/De Massis zeigen, dass das Ausmaß und die Art des CSR-Engagements stark variieren. Während sich einige Familienunternehmen intensiv und professionell engagieren, gilt dies für andere kaum oder nur punktuell.[18] Die Literaturanalyse von Stock et al. untermauert diese erhebliche Heterogenität in Bezug auf CSR in Familienunternehmen.[19]

Ein zentrales Spannungsfeld ist die Doppelrolle des Socioemotional Wealth (SEW). Das Bestreben, das sozioemotionale Vermögen der Familie zu schützen, kann CSR sowohl fördern als auch begrenzen.[20] Selektivität statt Ganzheitlichkeit ist hier ein Stichwort. Um die Kontrolle und den finanziellen Wohlstand der Familie nicht zu gefährden, neigen manche Familienfirmen zu einem instrumentell-selektiven CSR-Ansatz. Das bedeutet, es werden bevorzugt jene CSR-Aktivitäten umgesetzt, die dem Unternehmen bzw. der Familie einen direkten Nutzen bringen (z.B. imagefördernde Spenden in der Heimatgemeinde), während Maßnahmen ohne sichtbaren Vorteil eher vernachlässigt werden. Dieses taktische Vorgehen steht im Gegensatz zu einem ganzheitlich-normativen CSR-Ansatz, der alle oben skizzierten gesellschaftlichen Erwartungen einbezieht. Zientara argumentiert entsprechend, dass die Fixierung auf familiäre Ziele dazu führen kann, dass Familienunternehmen CSR vor allem dann betreiben, wenn es ihren eigenen Interessen dient, was sowohl sozial verantwortliches als auch unverantwortliches Verhalten hervorrufen kann.[21] Ist beispielsweise der Erhalt der Familienkontrolle ein oberstes Ziel, könnten kostspielige Umweltinvestitionen abgelehnt werden, wenn sie kurzfristig die Gewinne schmälern, selbst wenn sie gesellschaftlich wünschenswert wären.

Generationenwechsel und interne Dynamiken stellen eine weitere Herausforderung dar. Oft unterscheiden sich die CSR-Perspektiven der Senior- und der Nachfolgegeneration. Ältere Eigentümer legen eventuell mehr Wert auf traditionelle Philanthropie oder betriebliche Sicherheit, während die Nachfolger Nachhaltigkeit und moderne CSR-Themen (z.B. Klima, Diversität) stärker in den Fokus rücken. Wenn die Unternehmensnachfolge nicht rechtzeitig die CSR-Philosophie überträgt, droht somit ein Bruch. Entweder wird bewährtes soziales Engagement des Seniors nicht fortgeführt oder dringend nötige neue Initiativen werden von der alten Garde gebremst.

13 Vgl. Peake et al. (2017), S. 325 ff.
14 Vgl. Ahmad et al. (2020), S. 281 ff.
15 Vgl. Stock et al. (2024), S. 207 f.
16 Vgl. Aragón-Amonarriz et al. (2019), S. 161 ff.
17 Vgl. Campopiano/De Massis (2015), S. 511 ff; Cennamo et al. (2012), S. 1153 ff.
18 Vgl. Campopiano/De Massis (2015), S. 511 ff.
19 Vgl. Stock et al. (2024), S. 199 ff.
20 Vgl. Zientara (2017), S. 187.
21 Vgl. ebenda.

Ressourcen und Strukturen können ebenfalls limitierend wirken. Viele Familienunternehmen, vor allem kleinere, verfügen nicht über dedizierte CSR-Manager oder -Abteilungen. CSR wird häufig informell und nebenbei vom Inhaber mitgesteuert. Dadurch fehlt es an strategischer Planung, professioneller Umsetzung und Messung der Wirkung.[22] Campopiano/De Massis stellten z.B. fest, dass Familienfirmen zwar vielfältig über CSR berichten, aber weniger standardisiert und weniger regelkonform als Nichtfamilienunternehmen (z.B. geringere Orientierung an Berichtsstandards). Die implizite Handhabung von CSR kann dazu führen, dass Potenziale ungenutzt bleiben, etwa weil Erfolge nicht kommuniziert werden oder weil keine klaren Ziele definiert sind. Auch mangelnde formale Kontrolle birgt Risiken. Ohne entsprechendes Monitoring könnte „Wohltätigkeit nach Gutsherrenart" dominieren, während systematische Ansätze (wie nachhaltige Lieferketten, Compliance-Systeme) zu kurz kommen.

Schließlich reagieren Familienunternehmen zwar sensibel auf externen Druck. Dies birgt jedoch zwei Seiten: Einerseits reagieren sie erwiesenermaßen stark, wenn gesellschaftliche oder regulatorische Erwartungen an sie herangetragen werden. Stock et al. konstatieren: „all studies unanimously agree that family firms react with more CSR towards pressure from contextual factors."[23] Andererseits macht sie dies auch abhängig von äußeren Impulsen. Ist der öffentliche oder normative Druck gering, besteht die Gefahr, dass wichtige CSR-Initiativen nicht umgesetzt werden. Fehlende externe Anreize oder Vorgaben (z.B. laxere Gesetze in bestimmten Ländern oder Branchen) können also dazu führen, dass manche Familienunternehmen Umwelt- oder Sozialstandards unterlaufen, solange ihr Ruf nicht akut leidet.[24]

Insgesamt ist festzuhalten, dass Familienunternehmen zwischen dem Wunsch, Gutes zu tun, und der Verantwortung für das materielle und nicht-materielle Familienvermögen balancieren. Diese Balance zu managen, also CSR nicht nur als Mittel zum Zweck einzusetzen, sondern als Wert an sich zu sehen, stellt eine Kernherausforderung dar.

V. Handlungsempfehlungen zur Verankerung von CSR in Familienunternehmen

Aus den Forschungsergebnissen lassen sich klare Empfehlungen ableiten, um CSR in Familienunternehmen wirksam und strategisch zu verankern. Erstens sollte CSR eng mit der Familienstrategie und den Familienwerten verknüpft werden. Da familiäre Werte einen positiven Einfluss auf ethisches Verhalten und eine empfundene Verpflichtung gegenüber Stakeholdern haben, gilt es, diese Werte explizit in eine CSR-Vision zu überführen. Familienunternehmen sollten definieren, wofür sie als Familie und als Unternehmen (Stichwort Purpose) gesellschaftlich stehen wollen (z.B. regionale Verantwortung, Bildungsförderung, Umweltinnovationen), und diese Leitlinien schriftlich festhalten (etwa in einer Familiencharta oder Unternehmensmission). So wird CSR top-down durch die Eigentümerfamilie selbst als Bestandteil der Unternehmensidentität vorgegeben.

Zweitens empfiehlt die Forschung die Formalisierung von CSR-Aktivitäten. Gerade weil viele Familienunternehmen bisher informell agieren, bringt eine formalere CSR-Strategie erhebliche Vorteile. Ein formalisiertes CSR-Management hilft Familienunternehmen demnach dabei, die Umsetzung und den Erfolg ihrer CSR-Initiativen besser zu steuern. Durch klare Strukturen und Prozesse verbessert sich die interne Überwachung, die effiziente Implementierung sowie die Kommunikation mit externen Stakeholdern.[25] In der Praxis bedeutet das, Verantwortlichkeiten festzulegen (z.B. Einrichtung eines CSR-Boards oder Benennung eines CSR-Verantwortlichen aus der Familie oder Geschäftsführung) und messbare Ziele (KPIs) in den Bereichen People, Planet, Profit zu definieren. Auch die Teilnahme an standardisierten Reporting-Initiativen (wie dem DNK – Deutscher Nachhaltigkeitskodex oder künftig der EU-CSRD-Berichtspflicht) kann helfen, die eigenen Aktivitäten systematisch zu erfassen und nach außen transparent zu machen. Wichtig ist dabei, CSR als integralen Bestandteil der Geschäftsstrategie zu behandeln und nicht als Nebenprojekt. Studien betonen, dass CSR ein funktionales strategisches Werkzeug sein kann, um langfristigen Erfolg zu sichern.[26] Familienunternehmen sollten CSR-Maßnahmen daher mit ihren Kernzielen verzahnen – etwa indem nachhaltige Innovationen gefördert werden, die zugleich die Wettbewerbsfähigkeit steigern, oder indem Mitarbeiterentwicklung und -bindung durch sozialorientierte Programme verbessert wird.

Drittens sollten Familienunternehmen ihre Stärken gezielt nutzen, um CSR voranzubringen. Ihre Nähe zu Stakeholdern ermöglicht es, direktes Feedback einzuholen und Kooperationen aufzubauen. Beispielsweise kann empfohlen werden, Stakeholderdialoge zu institutionalisieren, z.B. regelmäßige Gespräche mit Gemeindevertretern, Kundenbefragungen zu Nachhaltigkeit oder Mitarbeiter-Workshops. Weil die Forschung zeigt, dass Familienfirmen besonders stark auf Gemeinschaftseinbettung reagieren,[27] kann die Einbindung der lokalen Gemeinschaft in CSR-Projekte Win-win-Effekte erzeugen. Ein Beispiel wäre die Gründung einer gemeinnützigen Stiftung oder eines lokalen Runden Tisches, geleitet von Familienmitgliedern, um soziale Bedürfnisse vor Ort abzustimmen.

Transparente Kommunikation nach außen ist ebenfalls empfehlenswert. Familienunternehmen genießen zwar einen Vertrauensvorschuss, doch aktive Kommunikation über Erfolge bzgl. ihrer CSR (etwa in Nachhaltigkeitsberichten oder auf der Firmenwebsite) stärkt die Reputation weiter und schafft zusätzliche Glaubwürdigkeit. Da die meisten Familienunternehmen in Deutschland ohnehin freiwillig CSR-Maßnahmen wie die Erreichung von selbstgesteckten Klimazielen anstreben,[28] sollte dies auch öffentlich sichtbar gemacht werden, um diesen Fortschritt gegenüber Stakeholdern zu dokumentieren.

Viertens sollten Nachfolger früh einbezogen werden, um CSR langfristig zu verankern. Die nächste Generation ist oft sensibilisiert für Themen wie Klimawandel oder soziale Gerechtigkeit. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen, indem man jungen Familienmitgliedern Verantwortung in CSR-Projekten überträgt oder Mentoring zwischen Senior- und NextGen in diesem Bereich etabliert. So fließen frische Ideen ein und es wird sichergestellt, dass

22 Vgl. Campopiano/De Massis (2015), S. 511 ff.
23 Stock et al. (2024), S. 210.
24 Vgl. ebenda, S. 216 f.
25 Vgl. Hsueh et al. (2023), S. 172 ff.
26 Vgl. Stock et al. (2024), S. 199 ff.
27 Vgl. ebenda.
28 Vgl. Köhler et al. (2023), S. 64 ff.

CSR ein Generationenprojekt bleibt. Zudem kann die Verknüpfung von CSR mit der Nachfolgeplanung motivierend wirken, z.B. wenn der Generationenübergang auch als Gelegenheit gesehen wird, neue nachhaltige Geschäftsfelder zu entwickeln. Familienunternehmen sind in der Regel doppelt an Zukunftsfähigkeit interessiert. Sie wollen das Unternehmen erfolgreich an Kinder/Enkel übergeben und zudem dazu beitragen, dass diese in einer intakten Welt leben können. Dieses Narrativ kann praktisch genutzt werden, um im Unternehmen eine Kultur der Verantwortung zu stärken. Jeder Mitarbeiter soll verstehen, dass man für kommende Generationen wirtschaftet.

Schließlich sollten Familienunternehmen Netzwerke und Beratung nutzen. Familienunternehmen können erheblich von externem Wissen profitieren, etwa durch Austausch in Verbänden (wie dem Verband der Familienunternehmer) oder Nachhaltigkeitsinitiativen (z.B. B.A.U.M. e.V. oder UN-Global-Compact-Regionalnetzwerken). Solche Netzwerke bieten Best Practices und helfen, den eigenen CSR-Ansatz laufend zu verbessern. Gezielte Weiterbildung für Familienmitglieder und Führungskräfte zum Thema CSR/Nachhaltigkeit stellt sicher, dass alle mit den modernen Standards und Erwartungen vertraut sind.

VI. Schlussfolgerungen

Die obigen Ergebnisse sind für die Praxis von Familienunternehmen hochrelevant, denn sie zeigen sowohl Chancen als auch Risiken auf. Familienunternehmen können aus den Studien lernen, dass ihre einzigartigen Stärken, wie Vertrauenskapital, langfristiger Horizont und Werteorientierung, echte Wettbewerbsvorteile in der nachhaltigen Unternehmensführung darstellen. Praktisch bedeutet das: Ein Familienunternehmen sollte selbstbewusst auf diese Stärken setzen. Zum Beispiel kann die langfristige Perspektive genutzt werden, um Investitionen in Klimaschutz oder Mitarbeiterentwicklung zu tätigen, auch wenn sich der finanzielle Nutzen erst in Jahren zeigt, im Wissen, dass genau dies dem Unternehmen über Generationen Stabilität verschafft. Die Nähe zu Mitarbeitern und Kunden erlaubt es, CSR-Maßnahmen passgenau zu gestalten. Hier empfiehlt es sich für Familienunternehmen, aktiv das Gespräch zu suchen und Kooperationen (etwa mit lokalen NGOs oder Schulen) einzugehen, um ihr Engagement sichtbarer und wirkungsvoller zu machen.

Die Forschungserkenntnisse mahnen zugleich zur Selbstreflexion. Familienunternehmen sollten prüfen, ob sie CSR bislang vielleicht zu selektiv oder zu informell angegangen sind. Der Hinweis, dass viele Familienfirmen CSR vor allem zur Sicherung eigener Interessen (ggf. unter Einfluss von SEW) betreiben, könnte genutzt werden, um die Zielsetzungen von CSR-Maßnahmen unabhängig zu überprüfen und ggf. zu adjustieren. Dennoch muss bedacht werden, dass selbst wenn CSR teils eigennützig motiviert ist (etwa zur Pflege der Reputation), ihr gesellschaftlicher Nutzen real bleibt – allerdings nur, solange nach außen glaubwürdig und umfassend gehandelt wird. Das bedeutet, dass Familienunternehmen ihre Motivation für CSR ruhig pragmatisch sehen dürfen (es ist legitim, mit diesen Maßnahmen Vorteile für Firma und die Familie anzustreben), jedoch darauf achten sollten, keine wichtigen Themen auszublenden. Gerade Umwelt- und Sozialaspekte, die kurzfristig keine eindeutigen Vorteile bringen, sollten nicht ignoriert werden, um langfristige Reputationsverluste oder regulatorische Risiken zu vermeiden.

Besonders relevant ist die Erkenntnis, dass Formalität und Strategie der Schlüssel zum Erfolg sind. Für ein praxisnahes Vorgehen heißt das, dass Familienunternehmen CSR in allen ihren Dimensionen wie jedes andere strategische Projekt behandeln sollten, mit eindeutigen Zielen, Ressourcen und Verantwortlichen. Obwohl diese Formalisierung bürokratisch erscheinen mag, zeigen Studien doch klar, dass gerade dadurch die Wirksamkeit und die Außenwirkung von CSR steigen.[29] Daraus ergibt sich die zentrale Erkenntnis, dass CSR aus der „Kür" in die „Pflicht" überführt werden sollte, ohne dabei die authentische familiäre Note zu verlieren.

Auch die Rolle der nächsten Generation kristallisiert sich als Schlüsselfaktor heraus. Da in den kommenden Jahren in zahlreichen Familienunternehmen ohnehin ein Generationenwechsel ansteht,[30] ergibt sich eine Chance, um frischen Wind ins CSR-Engagement zu bringen und neue Impulse (z.B. digitale Nachhaltigkeitsinnovationen) anzugehen.

VII. Fazit

Die Forschung zeigt eindeutig, dass CSR, sofern sie richtig angegangen wird, keine bloße Wohltätigkeit, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor für Familienunternehmen sein kann.[31] Familienunternehmen können durch glaubwürdiges und gut integriertes CSR ihre gute Reputation, die Bindung wichtiger Stakeholder und ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit stärken. Angesichts des wachsenden Nachhaltigkeitsdrucks, sei es durch neue Gesetze oder durch das Wertebewusstsein der jungen Generation, sollten Familienunternehmen diese Erkenntnis zum Anlass nehmen, ihr Engagement auf den Prüfstand zu stellen und ggf. weiterzuentwickeln. Indem CSR in die DNA des Unternehmens eingebettet, professionell gemanagt und authentisch gelebt wird, können Familienunternehmen sowohl ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden als auch die Grundlage für langfristigen geschäftlichen Erfolg legen. Aus der viel zitierten Kombination aus Tradition und Innovation in Familienunternehmen ergeben sich langfristige Potenziale sowohl für das Unternehmen und die Familie als auch für direkte Stakeholder und die Gesellschaft. ◆

29 Vgl. Hsueh et al. (2023), S. 172 ff.
30 Vgl. Garnitz et al. (2023), S. 46.
31 Vgl. z.B. Adomako et al. (2019), S. 1350 ff.; Lamb/Butler (2018), S. 1374 ff.; Wu et al. (2014), S. 107 ff.; Stock et al. (2024), S. 199 ff.

LITERATURVERZEICHNIS

Adomako, S./Amankwah-Amoah, J./Danso, A./Konadu, R./Owusu-Agyei, S. (2019):
Environmental sustainability orientation and performance of family and nonfamily firms. In: Business Strategy and the Environment, 28(6), S. 1250–1259.

Ahmad, S./Siddiqui, K. A./AboAlsamh, H. M. (2020):
Family SMEs' survival: the role of owner family and corporate social responsibility. In: Journal of Small Business and Enterprise Development, 27(2), S. 281–297.

Aragón-Amonarriz, C./Arredondo, A. M./Iturrioz-Landart, C. (2019):
How Can Responsible Family Ownership be Sustained Across Generations? A Family Social Capital Approach. In: Journal of Business Ethics, 159(2), S. 161–185.

Asaf, E./Carvalho, I./Leke, A./Malatesta, F./Tellechea, J. (2023):
The secrets of outperforming family-owned businesses: How they create value—and how you can become one. https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/the-secrets-of-outperforming-family-owned-businesses-how-they-create-value-and-how-you-can-become-one; zuletzt abgerufen am 26. Januar 2026 um 15:00 Uhr.

Block, J. H./Wagner, M. (2014):
The Effect of Family Ownership on Different Dimensions of Corporate Social Responsibility: Evidence from Large US Firms. In: Business Strategy and the Environment, 23(7), S. 475–492.

Campopiano, G./De Massis, A. (2015):
Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Non-family Firms. In: Journal of Business Ethics, 129, S. 511–534.

Carroll, A. B. (2016):
Carroll's pyramid of CSR: taking another look. In: International Journal of Corporate Social Responsibility, 1(1).

Carroll, A. B. (1979):
A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: Academy of Management Review, 4(4), S. 497–505.

Cennamo, C./Berrone, P./Cruz, C./Gómez-Mejía, L. R. (2012):
Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family–Controlled Firms Care More about their Stakeholders. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 36(6), S. 1153–1173.

Chrisman, J. J./Chua, J. H./Sharma, P. (2005):
Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), S. 555–575.

Dyer Jr, W. G./Whetten, D. A. (2006):
Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 30(6), S. 785–802.

El Akremi, A./Gond, J.-P./Swaen, V./De Roeck, K./Igalens, J. (2018):
How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. In: Journal of Management, 44(2), S. 619–657.

Fatima, T./Elbanna, S. (2023):
Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. In: Journal of Business Ethics, 183(1), S. 105–121.

Gallo, M. A. (2004):
The Family Business and Its Social Responsibilities. In: Family Business Review, 17(2), S. 135–148.

Garnitz, J./von Maltzan, A./Müller, J. (2023):
Nachfolge-Monitoring deutscher Familienunternehmen: Eine empirische Analyse auf Datenbasis der Datenbank FamData. In: ifo Schnelldienst, 76, S. 46–50.

Hsueh, J. W.-J./De Massis, A./Gómez-Mejía, L. R. (2023):
Examining Heterogeneous Configurations of Socioemotional Wealth in Family Firms Through the Formalization of Corporate Social Responsibility Strategy. In: Family Business Review, 36(2), S. 172–198.

Kammerlander, N. (2012):
Die Rolle von Familienunternehmen im SDG-Kontext. In: Rankers, C./Kammerlander, N. (Hrsg.) (2021): Nachhaltigkeit. Frauen schaffen Zukunft. Frankfurter Allgemeine Buch, S. 76–81.

Köhler, G./Schnabel, F./Klinger, A.-L./Nugel, S./Förther, L./Burger, E./Dörr, J. (2023):
Auf dem Weg zur Klimaneutralität. Wie weit sind deutsche Familienunternehmen? https://www.familienunternehmen.de/de/publikationen/auf-dem-weg-zur-klimaneutralitaet; zuletzt abgerufen am 26. Januar 2026 um 15:00 Uhr.

Lamb, N. H./Butler, F. C. (2018):
The Influence of Family Firms and Institutional Owners on Corporate Social Responsibility Performance. In: Business & Society, 57(7), S. 1374–1406.

Peake, W. O./Cooper, D./Fitzgerald, M. A./Muske, G. (2017):
Family Business Participation in Community Social Responsibility: The Moderating Effect of Gender. In: Journal of Business Ethics, 142, S. 325–343.

Seeberger (2024):
Sustainability work awarded EcoVadis silver medal, https://gruppe.seeberger.de/en/blog/sustainability-work-certified-with-ecovadis-silver-meda; zuletzt abgerufen am 26. Januar 2026 um 15:00 Uhr.

Stock, C./Pütz, L./Schell, S./Werner, A. (2024):
Corporate Social Responsibility in Family Firms: Status and Future Directions of a Research Field. In: Journal of Business Ethics, 190(1), S. 199–259.

Wu, S.-w./Lin, F./Wu, C.-m. (2014):
Corporate Social Responsibility and Cost of Capital: An Empirical Study of the Taiwan Stock Market. In: Emerging Markets Finance and Trade, 50(sup1), S. 107–120.

Zientara, P. (2017):
Socioemotional Wealth and Corporate Social Responsibility: A Critical Analysis. In: Journal of Business Ethics, 144(1), S. 185–199.

Prof. Dr. Thomas Clauß ist Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung in Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke und Prodekan für Forschung der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft. In Forschung und Lehre befasst er sich unter anderem mit digitaler Transformation sowie Innovations- und Geschäftsmodellthemen in Familienunternehmen.

Prof. Dr. Anne Katarina Heider ist Co-Direktorin am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und leitet den Forschungsbereich „Family Entrepreneurship and Innovation". Zudem ist sie an der Universität Witten/Herdecke an der Professur für Family Entrepreneurship and Innovation tätig. Inhaltlich arbeitet sie unter anderem zu NextGen, Innovationsverhalten und Geschäftsmodellen von Familienunternehmen sowie zu Familienstrategie- und Nachfolgeprozessen.

KEYWORDS
Abgrenzung • Governance • Stakeholder • Verantwortung • Wertschöpfung