

DIE ÜBERNAHME VON VERANTWORTUNG DURCH UNTERNEHMERFAMILIEN

EINE EMPIRISCH-PRAXEOLOGISCHE PERSPEKTIVE

VON DR. TOBIAS KÖLLNER

ABSTRACT

Unternehmerfamilien übernehmen Verantwortung oft nicht aus Pflicht, sondern aus einer reflektierten Abwägung von Handlungsfolgen, eigenen Werten und den Erwartungen des sozialen Umfelds. Der Beitrag zeigt, wie die enge Verbindung von Familienname, Unternehmen und lokaler Gemeinschaft (Familiness, sozioemotionaler Reichtum) ein besonderes Verantwortungsgefühl begünstigt. Gleichzeitig unterscheiden sich Motive und Praktiken deutlich nach der Generation: In der Gründungsgeneration prägen Autonomie, Fürsorge und Fortführungsorientierung das Handeln, während die Nachfolgeneration stärker unter Bewährungsdruck steht, Selbstbestimmung betont und häufig erst nach externen Karrierephasen Verantwortung im Familienunternehmen übernimmt.

I. Einleitung

Im Zentrum dieses Beitrags steht die Frage, warum Mitglieder aus Unternehmerfamilien freiwillig Verantwortung übernehmen und sich gesellschaftlich engagieren, obwohl sie dazu nicht verpflichtet sind. Was wird getan? Worin bestehen mögliche Erklärungen für das Engagement? Wie unterscheiden sich die jeweiligen Personen aus Unternehmerfamilien in ihren Motiven? Während die philosophisch orientierte Forschung das Thema Verantwortung vor allem unter der Perspektive des Sollens betrachtet,¹ untersucht die sozialwissenschaftliche Forschung die empirischen Manifestationen des Themas. Es geht also um Fragen, wie Verantwortung von verschiedenen Personengruppen wahrgenommen wird oder wie sich diese mit dem Thema auseinandersetzen.

Gerade bei Familienunternehmen ist zu beobachten, dass der Umgang mit Verantwortung und ethischen Fragestellungen anders adressiert wird als in anderen Unternehmen. Familienunternehmen besitzen ein ausgeprägtes Gefühl für gesellschaftliche Verantwortung und setzen sich aktiv mit dem Thema auseinander. Obwohl es weniger formale Regeln gibt, sind vor allem die Werte der Familie und vielerlei informelle Normen handlungsleitend.² Das führt in der Konsequenz zu einer höheren Bindung an Ehrlichkeit, einem höheren Qualitätsanspruch, einer stärkeren Bindung gegenüber Kunden und zu einer höheren Loyalität gegenüber Mitarbeitern und Lieferanten als in Nichtfamilienunternehmen.³ Als Grund dafür wird insbesondere die enge Verbindung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilie hervorgehoben, welche aktiv Bezug zur lokalen Gemeinschaft nimmt und diese als relevanten Faktor berücksichtigt.⁴ Damit wird deutlich, dass durch diese enge Bindung einerseits eine langfristige Orientierung und andererseits ein stärker ausgeprägtes Verantwortungsgefühl entsteht, welche

das Ansehen der Familie nicht leichtfertig gefährden möchten. Das wird in der Fachliteratur unter den Schlagworten der Familiness,⁵ also dem starken Einfluss der Familie auf das Handeln im Familienunternehmen sowie der Theorie des sozioökonomischen Reichtums diskutiert.⁶

II. Verantwortung in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

In der sozialwissenschaftlichen Diskussion existieren verschiedene Definitionen von Verantwortung. Entsprechend werden vier Definitionen von Verantwortung unterschieden:⁷

1. Verantwortung als Zurechnungsfähigkeit und Zuständigkeit,
2. als folgenbasierte Legitimation,
3. als kontextualistisches Reflexionsprinzip sowie
4. als Struktur- und Steuerungselement.

In diesem Beitrag soll Verantwortung verstanden werden als die systematische Auseinandersetzung mit den Folgen des eigenen Handelns, also als ein kontextualistisches Reflexionsprinzip.⁸ Dafür müssen entsprechend die eigenen Fähigkeiten, die Auswirkungen des eigenen Handelns und die Wahrscheinlichkeit einer Beeinflussung abgewogen und reflektiert werden. Darüber hinaus spielt nicht nur das eigene Wertesystem eine Rolle, sondern auch die Bewertung durch das gesellschaftliche oder lokale Umfeld. Verantwortung ist also eine Mischung

⁵ Vgl. Habbershon/Williams (1999).

⁶ Vgl. Gómez-Mejía et al. (2007).

⁷ Vgl. Heidbrink (2017).

⁸ Vgl. Heidbrink (2017).

INHALT

- I. Einleitung
- II. Verantwortung in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien
 1. Verantwortung in der Gründungsgeneration
 2. Verantwortung in der Nachfolgeneration
- III. Fazit



¹ Vgl. Bohlken (2011).

² Vgl. Vazquez (2018).

³ Vgl. Blodgett et al. (2011); Duh et al. (2010).

⁴ Vgl. He et al. (2012).

aus eigenen Maßstäben und der positiven (Lob und Belohnung) oder negativen (Tadel oder Bestrafung) Bewertung im jeweiligen Kontext. Vor diesen Herausforderungen müssen sich die Mitglieder aus Unternehmerfamilien positionieren und sich entsprechend verhalten.

1. Verantwortung in der Gründungsgeneration

Dabei existieren signifikante Unterschiede zwischen der Gründungsgeneration und der Nachfolgegeneration.⁹ Das liegt unter anderem daran, dass die Gründungsgeneration das Vermögen selbst erworben hat und in der Akkumulation häufig eine Bewährung für ihr Handeln sieht. Entsprechend spielt Autonomie eine große Rolle für die Gründungsgeneration, was einerseits das persönliche Leben betrifft, andererseits aber auch das Familienunternehmen.¹⁰ Der Unabhängigkeit von Banken, der Politik oder anderen Stakeholdern wird eine große Bedeutung eingeräumt. In dieser Autonomie wird ein zentraler Aspekt der eigenen Verantwortung gesehen und daran der eigene Erfolg gemessen. Für die Übernahme von Verantwortung ergibt sich durchaus ein Spannungsfeld, da die Autonomie der eigenen Entscheidung eben die Unabhängigkeit von den Erwartungen und Vorstellungen anderer Personen anstrebt.

Neben dem Aspekt der Autonomie spielen die eigene Familie, die Mitarbeiter und die lokale Gemeinschaft eine wichtige Rolle und sind ein Bezugsrahmen für die Wahrnehmung der eigenen Verantwortung.¹¹ Dabei geht es nicht nur um die materielle Versorgung, sondern um eine umfassende Unterstützung. Traditionell folgt das mitunter dem Muster der patriarchalen Fürsorge. Darüber hinaus erstreckt sich die wahrgenommene Verantwortung häufig nicht nur auf die eigene Familie und die Angestellten des Familienunternehmens. Verantwortung drückt sich dann darin aus, dass Führungspositionen in der lokalen Gemeinschaft übernommen werden und diese finanziell durch das Unternehmen gefördert wird. Das kann Sportvereine, Kultureinrichtungen oder auch religiöse Institutionen¹² umfassen. Dritter und letzter Aspekt der Übernahme von Verantwortung in der Gründungsgeneration zeigt sich in der professionellen Ethik und dem Willen zur Fortführung.¹³ Der wichtigste Bezugspunkt für das eigene Handeln ist die Erhaltung und Weiterentwicklung des Familienunternehmens als Besitz der Familie über das eigene Wirken hinaus – das heißt, es wird bereits früh das Handeln darauf angelegt, das Familienunternehmen als solches zu erhalten und in die nächste Generation der Familie zu bringen. Dieses Vorhaben wird unterstützt durch die professionelle Ethik, die sich einerseits aus der eigenen Ausbildung und den damit erworbenen Qualifikationen und Werten speist. Andererseits zeigt sich aber auch eine spezifische Wahrnehmung der eigenen Position im Unternehmen und damit häufig auch in der lokalen Gemeinschaft. Daraus entwickelt sich ein spezifischer Habitus, der die eigene Übernahme von Verantwortung prägt. Daran sind meistens hohe Erwartungen an die

interne Nachfolge und zu diesem Zweck intensiver Austausch mit befreundeten Familienunternehmen und weiteren Stakeholdern verbunden.

2. Verantwortung in der Nachfolgegeneration

Die Nachfolgegeneration hingegen hat ein ganz anderes Verständnis und Verhältnis zur Verantwortung als die Gründungsgeneration. Da sie das Familienunternehmen und damit einen erheblichen Teil des Vermögens vererbt oder übertragen bekommt, steht die Bewährung im Zentrum der Aufmerksamkeit.¹⁴ Sie muss sich also vor der eigenen Familie, vor der Belegschaft und vor der lokalen Gemeinschaft beweisen und zeigen, dass sie der Nachfolge würdig ist. Gerade daher kommt der Nachfolgegeneration eine hohe Verantwortung für die Erhaltung und erfolgreiche Fortführung des Familienunternehmens zu. Das kann aber auch negative Folgen hervorrufen. Mitunter führen diese hohen Erwartungen an sich selbst und aus der Umgebung zu Spannungen und Druck, denen nicht alle Personen gewachsen sind. Es kommt die Angst vor dem Versagen, was zu Konflikten und weiteren Problemen führen kann, welche die Fortführung des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie insgesamt gefährden.

In Ergänzung zu dieser Verantwortung für die erfolgreiche Bewahrung und Fortführung des Familienunternehmens kommt ein weiterer Aspekt der Verantwortung zum Ausdruck. Dieser zeigt sich in einer besonders starken Betonung der eigenen Unabhängigkeit.¹⁵ Entsprechend wird der Aspekt der Freiheit bei der Entscheidung zur Übernahme von Verantwortung in hohem Maße betont. Die Übernahme von Verantwortung und zum Einstieg in das Familienunternehmen wird damit als eigene Entscheidung dargestellt. Das hat sicher auch damit zu tun, dass es im Zuge der zunehmenden Individualisierung im Zeitalter der Moderne immer wichtiger wird, seine Eigenständigkeit zu betonen.¹⁶ Das bedeutet, dass heutzutage Entscheidungen im eigenen Leben, wie etwa Partner- oder Wohnortwahl sowie die Entscheidung für einen Beruf, immer seltener mit externen Zwängen begründet werden. Vielmehr werden die eigene Autonomie und die freie Entscheidung betont, was sich auch bei der Nachfolgegeneration in Unternehmensfamilien zeigt.

Drittens und ähnlich wie bei der Gründungsgeneration spielt die professionelle Ethik eine Rolle, die sich häufig mit einem Willen zur Fortführung des Familienunternehmens verbindet.¹⁷ Dabei ist der Weg ins Familienunternehmen nicht immer geradlinig und direkt. Mitunter erfolgt der Einstieg in das Familienunternehmen erst nach einer längeren Phase in anderen Bereichen (z.B. Wissenschaft oder Beratung) oder anderen Unternehmen. Erst nach dieser Phase der erfolgreichen Findung einer Profession und der Bewährung außerhalb des Familienunternehmens durch das Etablieren einer eigenen Karriere erfolgt der Einstieg. Die erzeugte Distanz führt daher zu einer verzögerten Übernahme von Verantwortung. Allerdings bietet

9 Vgl. Bohnsack/Przyborski (2012).

10 Vgl. Bohnsack/Przyborski (2012), S. 44–59.

11 Vgl. Bohnsack/Przyborski (2012), S. 4–32.

12 Vgl. Koellner/Anwar (2025).

13 Vgl. Bohnsack/Przyborski (2012), S. 32–44.

14 Vgl. Bohnsack/Przyborski (2012), S. 106–108.

15 Vgl. Bohnsack/Przyborski (2012), S. 60–75.

16 Vgl. Stamm (2013).

17 Vgl. Bohnsack/Przyborski (2012), S. 91–104.

dies den Vorteil, dass damit wichtige Erfahrungen in das Familienunternehmen eingebracht werden. Darüber hinaus unterstützt die erfolgreiche Karriere außerhalb des Familienunternehmens die eigene Wahrnehmung und erleichtert die Bewährung.

III. Fazit

Ausgangspunkt dieses Beitrags war die Frage, warum Familienunternehmen Verantwortung übernehmen, zu der sie eigentlich nicht verpflichtet sind. Zur Beantwortung dieser Frage wurde die sozialwissenschaftliche Literatur gesichtet. Dabei zeigte sich einerseits, dass die enge Verbindung zwischen dem Namen der Familie und dem Familienunternehmen häufig dazu führt, dass man sich stark damit identifiziert und diese Wahrnehmung auch von der lokalen Gemeinschaft geteilt wird. Das wird vor allem in den Konzepten zur Familiness und zum sozio-ökonomischen Reichtum diskutiert. Entsprechend kann man sich den Erwartungen schwer entziehen und hat darüber hinaus auch eine enge Bindung zur lokalen Gemeinschaft. Das befördert eine Einstellung, welche die Übernahme von Verantwortung fördert und eine Unterstützung über das notwendige Maß hinaus wahrscheinlicher macht.

Andererseits liegt ein weiterer wichtiger Aspekt von Verantwortung in der Bereitschaft zur Übernahme des Familienunternehmens selbst. Insbesondere in der Nachfolgegeneration stellt das eine große Herausforderung dar, weil man sich vor der eigenen Familie, den Angestellten und der lokalen Gemeinschaft bewähren muss. Aus diesem Grund stellt die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung im Familienunternehmen eine wichtige Grundlage für die Übernahme von Verantwortung in der lokalen Gemeinschaft und darüber hinaus dar. Auf diesen wichtigen Unterschied hat die sozialwissenschaftliche Forschung hingewiesen und damit zu einem besseren Verständnis des Themas Verantwortung in Unternehmerfamilien beigetragen.

In der Zukunft könnten diese Themen noch weiter vertieft und differenziert werden, indem man noch stärker auf die unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Gruppen in Unternehmerfamilien eingeht. Entsprechend könnten die Unterschiede zwischen den Geschlechtern, den verschiedenen Altersgruppen oder auch zwischen der Herkunftsfamilie und angeheirateten Personen herausgearbeitet werden. Das würde ein noch detailreicheres Bild der Verantwortung in Unternehmerfamilien und Familienunternehmen ermöglichen. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Blodgett, M. S./Dumas, C./Zanzi, A. (2011):

Emerging Trends in Global Ethics: A Comparative Study of US and International Family Business Values. In: *Journal of Business Ethics*, 99(1), S. 29–38.

Bohlken, E. (2011):

Die Verantwortung der Eliten: Eine Theorie der Gemeinwohlpflichten. Frankfurt am Main: Campus.

Bohnsack, R./Przyborski, A. (2012):

Zur Vermögenskultur von Familienunternehmen und ihren generations- und milieuspezifischen Differenzierungen. In: Druyen, T. (Hrsg.): *Verantwortung und Bewährung: Eine vermögenskulturelle Studie*. Wiesbaden: Springer VS, S. 1–121.

Duh, M./Belak, J./Milfelner, B. (2010):

Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. In: *Journal of Business Ethics*, 97(3), S. 473–489.

Gómez-Mejía, L. R./Haynes, K. T./Nuñez-Nickel, M./Jacobson, K. J. L./Moyano-Fuentes, J. (2007):

Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. In: *Administrative Science Quarterly*, 52(1), S. 106–137.

Habbershon, T./Williams, M. L. (1999):

A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: *Family Business Review*, 12(1), S. 1–25.

He, T. T./Li, W. X./Tang, G. Y. (2012):

Dividends Behavior in State-versus Family-Controlled Firms: Evidence from Hong Kong. In: *Journal of Business Ethics*, 110(1), S. 97–112.

Heidbrink, L. (2017):

Definitionen und Voraussetzungen der Verantwortung. In: Heidbrink, L./Langbehn, C./Loh, J. (Hrsg.): *Handbuch Verantwortung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 3–33.

Koellner, T./Anwar, M. (2025):

Mapping Research into Religion in Family Firms: Conceptual Framework Development. In: *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/beer.12819>; zuletzt abgerufen am 26. Januar 2026 um 18:00 Uhr.

Stamm, I. (2013):

Unternehmerfamilien: Über den Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, Generationenbeziehungen und soziale Identität. Leverkusen: Barbara Budrich.

Vazquez, P. (2018):

Family Business Ethics: At the Crossroads of Business Ethics and Family Business. In: *Journal of Business Ethics*, 150, S. 691–709.



Dr. Tobias Köllner ist Privatdozent und Forscher am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke. Er beschäftigt sich in Lehre und Forschung mit Unternehmerfamilien und Familienunternehmen, insbesondere mit Fragen von Verantwortung, Ethik und gesellschaftlichem Engagement sowie mit kultur- und religionsbezogenen Perspektiven auf Family Ownership.

KEYWORDS

Familiness • lokale Gemeinschaft • sozioemotionaler Reichtum • Unternehmerfamilien • Verantwortung