

April 2024

Prof. Dr. Nadine Kammerlander

Nachhaltigkeit

Rolle von Familienunternehmen



Nachhaltiges Wirtschaften – eine Historie, die in Familienunternehmen beruht



” *Wo Schaden aus unterbliebener Arbeit kommt, da wächst der Menschen Armuth und Dürftigkeit. Es lässet sich auch **der Anbau des Holzes nicht so schleunig wie der Acker-Bau tractiren**; ... Wird derhalben die größte Kunst, Wissenschaft, Fleiß, und Einrichtung hiesiger Lande darinnen beruhen, wie eine **sothane Conservation** und Anbau des Holzes anzustellen, daß es eine **continuirliche beständige und nachhaltige Nutzung** gebe, weiln es eine **unentbehrliche Sache** ist, ohnewelche das Land in seinem Esse nicht bleiben mag.* ”

Hans Carl von Carlowitz (1645 – 1714), Oberberghauptmann aus Freiberg (Sachsen)

Die wichtige Rolle der Familienunternehmen in Deutschland



91% ...

aller dt. Firmen sind Familienunternehmen – die meisten „mittelständisch“

55% ...

des Umsatzes wird in diesen Firmen erwirtschaftet

54% ...

der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind in Familienunternehmen beschäftigt

Viele Gründe, warum Familienunternehmen speziell ökologisch nachhaltiger sein sollten



- Investoren haben an Privatpersonen als Firmeneigentümer:innen besonders hohe Erwartungen (kein greenwashing, sondern Motivationen 1&2)
- Investoren honorieren Nachhaltigkeit (CSR) bei Familienunternehmen mehr als bei anderen Unternehmen – und bestrafen fehlende Nachhaltigkeit mehr

Nachhaltigkeit in Familienunternehmen: 2 Perspektiven:

Mehr Nachhaltigkeit:



- „Enkeltauglichkeit“ des eigenen Unternehmens
- Nicht-finanzielle Ziele („Sozio-emotionaler Wert“)
- Eigene Wertvorstellungen: „Ehrbarer Kaufmann / responsible owner“
- Pragmatische Macher:innen

Weniger Nachhaltigkeit:



- Höhere Hürde eigenes Geld zu investieren (im Vgl. zu fremdem Geld)
- Weniger gesetzliche Verpflichtungen, weniger benötigte Transparenz; Aversion ggü. Reporting
- Oft fehlende Ressourcen zur Umsetzung

Positive Beispiele

E



WERNER & MERTZ

S

moccamedia



G



Lumizil
Schönes. Neues. Wohnen.



Nachhaltigkeit in Familienunternehmen



Nachhaltigkeit in Familienunternehmen – Fakten

▪ Ökonomisch

- Langlebigkeit und Unabhängigkeit als Merkmale der Familienunternehmen
- Zugleich Ressourcenknappheit und Zentralisierung der Macht
- Unterschiedliche empirische Ergebnisse mit leichter Tendenz zu besserem ökonomischem Erfolg von privaten Unternehmen (Wagner et al., JFBS)

▪ Sozial

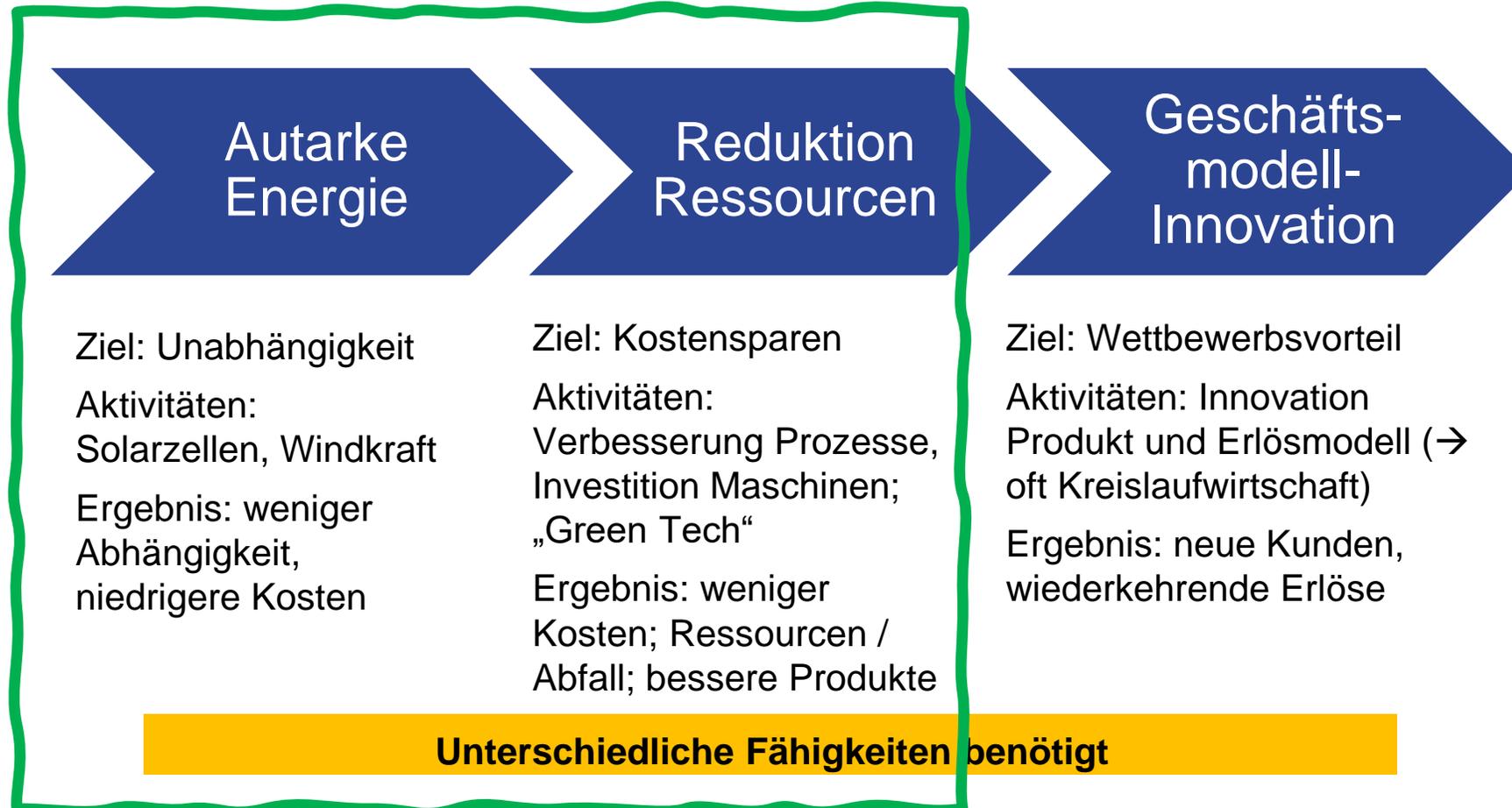
- Soziales Kapital als Merkmal der Familienunternehmen
- Starke Einbettung in die Region
- Unterschiedliche Erkenntnisse bzgl. “New Work”
- In Summe zeigen empirische Ergebnisse, dass es in Familienunternehmen mehr soziale Nachhaltigkeit gibt (Erne, PhD, 2023)

▪ Ökologisch

- Risikoaversion, Ressourcenknappheit und Aversion gegen Reporting / Transparenz hemmen die ökologische Nachhaltigkeit
- Große Meta-Studie aus 2022: Kleiner, aber signifikant negativer Effekt von Familienunternehmen-Status auf ökologische Nachhaltigkeit (Effekt in Deutschland?)

Der Prozess zum nachhaltigeren Wirtschaften in Familienunternehmen

Studienarbeiten am Institut für Familienunternehmen @WHU (2023)



Herausforderungen in der Nachhaltigkeit

Ursache	Herausforderung	Lösungsansätze
Generelle Ressourcenknappheit	Zu wenig in zu langer Zeit	Auch kleine Schritte kommunizieren; Relevanz und Chancen betonen; unbürokratische Förderung; Stabilität
Informell statt strategisch	Einzelmaßnahmen statt ganzheitliches Konzept	Nachhaltigkeitsstrategien aufsetzen und in Orga verstetigen
Teils fehlende Expertise	Nicht ausreichend ‚radikale‘ Umsetzung	Kooperation mit Startups und Aus- und Weiterbildung der Eigentümer:innen und Mitarbeiter:innen
Zu sehr „hidden champion“	Zu wenig Kooperation	Austausch, Bildung von Netzwerken
Reporting-Aversion	Wirkung unklar da keine Erfolgsmessung	Abbau Bürokratie, pragmatisches Herangehen

Erste Beispiele für Kreislaufwirtschaft in Familienunternehmen



Werner & Mertz

Chancen:

- Schnelle Entscheidungen möglich
- Langzeitperspektive möglich
- Fit mit möglichen familiären/individuellen Zielen – vor allem der Nachfolger:innen
- Fit mit der DNA des Unternehmens
- Gut für die Arbeitgeberattraktivität
- Authentizität der Familienunternehmen bei diesem Thema

-> Family Capital – finanziell, kulturell, historisch – als „Enabler“ für die Transformation!

Zusammenfassung

Nachhaltige
Transformation als
größte aktuelle
Herausforderung und
Chance für
Familienunternehmen!

- ✓ **Familienunternehmen / Mittelstand** sind der Normalfall – nicht die Ausnahme!
- ✓ Familienunternehmen haben besondere Eigenschaften – **Strukturen, Ressourcen, Ziele** – welche die Nachhaltigkeit beeinflussen
- ✓ Vor allem bei der **ökologischen Nachhaltigkeit** gibt es Ausbaupotential – hier sehen wir meist einen **dreistufigen Prozess**
- ✓ **Erfolgsfaktoren:** Wissen im Unternehmen; langfristige Rechnungen, Szenarien, Reporting; Verankerung in der Strategie und Organisation; Kooperationen; Circular Economy Champions; Kommunizieren von „Quick Wins“
- ✓ **Kreislaufwirtschaft** kommt in Familienunternehmen eine besondere Rolle zu – hier gibt es große Chancen

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



WHU – Otto Beisheim School of Management

Prof. Dr. Nadine Kammerlander

Associate Dean Sustainability

Full Professor of Family business

Institut für Familienunternehmen und Mittelstand

WHU – Otto Beisheim School of Management

Campus Vallendar, Burgplatz 2, 56179 Vallendar, Germany

Tel.: +49 (0)261-6509-781

nadine.kammerlander@whu.edu

www.linkedin.com/company/whu-ifbm

www.campus-for-family-business.com

This document is confidential and designed only for the use of the addressee. The illustrations are meant to be the basis for discussion and are incomplete without any verbal explanation. The distribution of this document to parties other than the addressee and the release of embodied information is not allowed without prior permission by WHU.