

Management-Reihe Corporate Social Responsibility
René Schmidpeter *Hrsg.*

Reinhard Altenburger
René Schmidpeter *Hrsg.*

CSR und Familien- unternehmen

Gesellschaftliche Verantwortung
im Spannungsfeld von Tradition
und Innovation

 Springer Gabler

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Herausgegeben von

René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für

Internationale Wirtschaftsethik und CSR

Cologne Business School (CBS)

Köln, Deutschland

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z.B. Finanz, HR, PR, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedenen Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur, wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen, um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

Weitere Bände dieser Reihe finden Sie unter
<http://www.springer.com/series/11764>

Reinhard Altenburger · René Schmidpeter
(Hrsg.)

CSR und Familienunternehmen

Gesellschaftliche Verantwortung im
Spannungsfeld von Tradition und
Innovation

 Springer Gabler

Herausgeber

Reinhard Altenburger
IMC Fachhochschule Krems
Krems an der Donau, Österreich

René Schmidpeter
Cologne Business School
Köln, Deutschland

ISSN 2197-4322

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

ISBN 978-3-662-55617-7

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55618-4>

ISSN 2197-4330 (electronic)

ISBN 978-3-662-55618-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: Michael Bursik

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort der Herausgeber

Familienunternehmen – Ein nachhaltiges Wirtschaftsmodell mit Zukunftspotenzial?!

Unsere Wirtschaftsräume befinden sich in einer großen Transformation. Globalisierung, Digitalisierung und Ressourcenknappheit stellen weltweit die bestehenden Wirtschaftsräume, Branchen und Geschäftsmodelle vor ganz neue Herausforderungen. Insbesondere der deutschsprachige Wirtschaftsraum zeichnet sich durch eine mittelständisch geprägte Wirtschaft und starke Familienunternehmen aus. Dieses Rückgrat der heimischen Wirtschaft hat immer für sich in Anspruch genommen, langfristig – über Generationen hinweg – und damit ökologisch und sozial verantwortlich – nachhaltig – ihre Geschäfte zu betreiben.

Anders als Großunternehmen sind diese Unternehmen oft nicht in der überregionalen Presse zu finden und ihr tagtäglicher Wirtschaftserfolg findet nur selten Eingang in die Lehrmaterialien an Hochschulen. Dabei sind es oft diese mittelständischen Familienunternehmen, die innerhalb globaler Wertschöpfungsketten agieren und konsequent an neuen Lösungen und Innovationen für globale Herausforderungen arbeiten. Aufgrund der langfristigen Ausrichtung und der unmittelbaren Risikoübernahme der Eigentümerfamilien besteht ein hoher Grad an Zukunftsorientierung, Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sowie Entscheidungsfähigkeit der Führung. Diese Kriterien helfen, die Resilienz und Agilität zu erhöhen, wenn es darum geht, den technologischen Wandel und die beschleunigte Transformation unserer Wirtschaft erfolgreich zu meistern.

Somit ist es nicht verwunderlich, dass familiengeführte Unternehmen Nachhaltigkeit für sich als unternehmerisches Thema definieren. Es geht nicht darum, unternehmerische Freiräume zu begrenzen. Ganz im Gegenteil, es geht darum, die eigene unternehmerische Freiheit konsequent zu nutzen, um neue Lösungen und Innovationen für gesellschaftliche Herausforderungen und damit für das eigene Geschäft und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu generieren. Familiengeführte Unternehmen profitieren im Innovationsprozess oft vom hohen Vertrauen, dass sie bei Mitarbeitern, im regionalen Umfeld und bei Geschäftspartnern genießen. Dieses soziale Kapital hilft dabei, neue Wertschöpfungsketten aufzubauen, neue regionale Märkte zu erschließen sowie global vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen zu pflegen.

Der hohe gesellschaftliche Impact der Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz macht sie daher zu entscheidenden Partnern in der Nachhaltigkeitstransformation unserer Wirtschaft. Eine nachhaltige Entwicklung ohne das kontinuierliche

Engagement der familiengeführten Unternehmen ist nicht vorstellbar. Der Austausch im Bereich des Nachhaltigen Managements/Corporate Social Responsibility (CSR) profitiert immens von den Erfahrungen familiengeführter Unternehmen. Der über Jahrzehnte gesammelte Schatz an nachhaltiger Wirtschafts- und Führungskompetenz in den Familienunternehmen ist sowohl für Studierende, angehende Führungskräfte, Mitarbeiter in familiengeführten Unternehmen, aber auch für Manager und Entscheider in börsennotierten Unternehmen hilfreich, um die eigenen Kompetenzen in Sachen Nachhaltige Führung weiterzuentwickeln.

In der Managementreihe *Corporate Social Responsibility* fokussiert die nun vorliegende Publikation mit dem Titel *CSR und Familienunternehmen* auf familiengeführte Unternehmen, und überwindet damit die oft einseitig auf börsennotierte Unternehmen ausgerichtete Managementdiskussion.

Es werden konkrete Nachhaltigkeitskonzepte in Familienunternehmen dargestellt und konkrete Praxisbeispiele diskutiert. Das Buch stellt damit eine Brücke zwischen der akademisch geführten CSR-Diskussion und der gelebten Verantwortungsübernahme in vielen Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz da.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir in diesem Buch überwiegend das generische Maskulinum. Dies impliziert immer beide Formen, schließt also die weibliche Form mit ein.

Alle Leser und insbesondere die Familienunternehmer selbst sind nunmehr herzlich eingeladen, die in der Publikation dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die nachhaltige Entwicklung ihres eigenen Unternehmens zu nutzen. Wir möchten uns last but not least sehr herzlich bei allen Autoren für ihr großes Engagement, bei Juliane Wagner, Janina Tschek und Eva Maria Kretschmer vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen, werte Leserinnen und werter Leser, nun eine interessante Lektüre.

Köln, Juli 2017
Krems, Juli 2017

Prof. Dr. René Schmidpeter
Prof. Dr. Reinhard Altenburger

Die Herausgeber

Prof. Dr. Reinhard Altenburger ist Professor für Strategisches Management, Nachhaltiges Management/Corporate Social Responsibility (CSR) und Innovation im Department Business der IMC Fachhochschule Krets. Der Fokus seiner Forschung liegt in den Themenfeldern CSR und Innovation sowie Innovationen in Familienunternehmen und der Verbindung von gesellschaftlicher Verantwortung und Unternehmensstrategie. Studium der Betriebswirtschaft und Wirtschaftspädagogik sowie Doktoratsstudium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien; Dissertation über die Funktionen des Topmanagements in Strategieprozessen; langjährige Tätigkeit als Projektleiter und Fachexperte in den Bereichen Vertriebsstrategie, Unternehmensplanung, Controlling und Innovationsmanagement im Sparkassen- und Bankensektor und als Unternehmensberater; Fachbuchautor; zahlreiche Vorträge bei internationalen Konferenzen. Er ist im Scientific Panel internationaler Konferenzen und Reviewer zahlreicher internationaler Journale. Bei Springer Gabler erschienen von ihm bisher *CSR und Innovationsmanagement* und *CSR und Stakeholdermanagement*.

Prof. Dr. René Schmidpeter hat den Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl Internationale Wirtschaftsethik und CSR an der Cologne Business School (CBS) inne. Er leitet das dortige Center for Advanced Sustainable Management (CASM) und forscht insbesondere zu den Themen CSR als innovativer Managementansatz, CSR in der Betriebswirtschaftslehre und internationale Perspektiven auf CSR.

Neben seinem internationalen Engagement mit Großunternehmen stand die mittelständische Wirtschaft kontinuierlich im Fokus seiner Aktivitäten. Als verantwortlicher Projektmanager der Initiative Unternehmen für die Region der Bertelsmann Stiftung hat er regionale Netzwerke in sieben Regionen mit aufgebaut und regionale Mittelständler auf ihren Weg in eine nachhaltige Zukunft begleitet. Zudem hat er als Experte bundesweite CSR-Weiterbildungsprogramme für den Mittelstand mitentwickelt, internationale Forschungsprojekte im Mittelstand durchgeführt sowie den Aufbau institutioneller Unternehmensnetzwerke in Deutschland und Österreich fachlich begleitet. In seinen umfangreichen Vortrags- und Seminaraktivitäten bei mittelständischen Unternehmen, Industrie-

und Handelskammern (IHK) und Wirtschaftskammern zu den Themen Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Innovation steht er im ständigen Austausch mit familiengeführten Unternehmen und arbeitet gemeinsam mit ihnen an der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Themas nachhaltige Führung aus einer mittelständischen Perspektive.

Er ist Herausgeber der etablierten Managementreihe Corporate Social Responsibility im Springer Gabler Verlag sowie der international viel beachteten Publikationsserie CSR, Sustainability, Ethics and Governance bei Springer. Kontakt: rene.schmidpeter@gmx.de

Inhaltsverzeichnis

Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen	1
Reinhard Altenburger und René Schmidpeter	
Qualitativ-empirische Fallstudien zu Corporate Social Responsibility in Familienunternehmen	17
Michael Kuttner und Birgit Feldbauer-Durstmüller	
CSR in Familienunternehmen: Nutzen und Risiken	41
Christopher Stehr und Stephan Hartmann	
Family Business Governance – Wie Familienunternehmen langfristig verantwortungsvolles Handeln sicherstellen	59
Birgit Felden und Laura Marwede	
Egomanie, Gier und Moral: das (dys)funktionale Spannungsverhältnis von Familien-, Unternehmer- und Unternehmenswerten	69
Friedrich Glauner	
Wider dem Opportunismus – Corporate-Social-Responsibility-Partnerschaften von Familienunternehmen	103
Frank Maaß	
Familienunternehmen als regionale Treiber von CSR	119
Madeleine Früh und Arved Lüth	
Sustainable Entrepreneurship: Familienunternehmen als Nachhaltigkeitspioniere	129
Sylvie Scherrer und Claudia Binz-Astrachan	
Das lebendige Erbe – Gründerideen und kontinuierliche Weiterentwicklung von Corporate Social Responsibility bei Bosch	143
Kathrin Fastnacht, Bettina Simon und Bernhard Schwager	

Aus Tradition engagiert – wie das Familienunternehmen Haniel seit Generationen seine Rolle als Unternehmensbürger wahrnimmt	155
Jutta Stolle	
Miele – Werte als Fundament eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsverständnisses	161
Markus Miele	
STIHL – Management mit Mut und Menschenverstand	171
Nikolas Stihl	
Nachhaltigkeit ist gesellschaftliche Pflicht. Sie braucht eine innere Haltung und die notwendigen Strukturen und Prozesse. Die Otto Group hat beides	189
Andras Streubig	
Corporate Social Responsibility und Familienunternehmen – Kapsch Group	195
Georg Kapsch	
Rhomberg Gruppe – In Lebensläufen denken	215
Hubert Rhomberg	
Gelebte Verantwortung: Spannungsfeld Industrie und Nachhaltigkeit bei der KNAPP AG	231
Tanja Knapp und Katrin Pucher	
VAUDE: Unternehmertum neu definiert – global, fair, grün und innovativ	251
Antje von Dewitz und Lisa Fiedler	
Biogena – ein Familienunternehmen mit Begeisterung für Werte- und Kultur-Management	265
Albert Schmidbauer und Julia Ganglbauer	
Das Hotel Hochschober – Mit und für Menschen	281
Karin Leeb	
Von der Ökologie zur Nachhaltigkeit – Gesellschaftliche Verantwortung bei den Möbelmachern	293
herwig Danzer	
Anregungen zur selbständigen CSR-Entwicklung in Kleinunternehmen und Ein-Personen-Unternehmen	323
Wolfgang Keck	

Autorenverzeichnis

- Reinhard Altenburger** IMC Fachhochschule KREMS, KREMS AN DER DONAU, ÖSTERREICH
- Claudia Binz-Astrachan** Hochschule Luzern – Wirtschaft. Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, Lucern, Schweiz
- Herwig Danzer** Die Möbelmacher, Kirchensittenbach, Deutschland
- Kathrin Fastnacht** Robert Bosch GmbH, Stuttgart, Deutschland
- Birgit Feldbauer-Durstmüller** JKU Linz (Johannes Kepler Universität Linz), Linz, Österreich
- Birgit Felden** HWR Berlin, Berlin, Deutschland
- Lisa Fiedler** VAUDE Sport, Tettngang, Deutschland
- Madeleine Früh** Leiterin der Geschäftsstelle des gemeinnützigen Vereins „Unternehmen für die Region e.V.“, Frankfurt a. M., Deutschland
- Julia Ganglbauer** Biogena-Gruppe, Salzburg, Österreich
- Friedrich Glauner** Weltethos-Institut, Universität Tübingen, Tübingen, Deutschland, CULTURAL IMAGES – Wertemanagement, Grafenast, Deutschland
- Stephan Hartmann** Osram, Regensburg, Deutschland
- Georg Kapsch** CEO, Kapsch AG, Wien, Österreich
- Wolfgang Keck** keck kommuniziert! was etwas bewegt, Berlin, Deutschland
- Tanja Knapp** KNAPP AG, Hart bei Graz, Österreich
- Michael Kuttner** JKU Linz (Johannes Kepler Universität Linz), Linz, Österreich
- Karin Leeb** Hotel Hochsober, Turracher Höhe, Österreich
- Arved Lüth** geschäftsführender Inhaber vom Frankfurter Beratungsunternehmen :response, Frankfurt a. M., Deutschland

Frank Maaß IfM Bonn, Bonn, Deutschland

Laura Marwede HWR Berlin, Berlin, Deutschland

Markus Miele Miele & Cie. KG, Gütersloh, Deutschland

Katrin Pucher KNAPP AG, Head of Integrated Management System, Corporate Responsibility & Communications, Hart bei Graz, Österreich

Hubert Rhomberg Rhomberg Gruppe / Rhomberg Bau GmbH, Bregenz, Österreich

Sylvie Scherrer Hochschule Luzern – Wirtschaft. Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, Jönköping University, Centre for Family Enterprise and Ownership, Luzern, Schweiz

Albert Schmidbauer Biogena-Gruppe, Salzburg, Österreich

René Schmidpeter Cologne Business School, Köln, Deutschland

Bernhard Schwager Robert Bosch GmbH, Stuttgart, Deutschland

Bettina Simon Robert Bosch GmbH, Stuttgart, Deutschland

Christopher Stehr German Graduate School of Management and Law gGmbH, Heilbronn, Deutschland

Nikolas Stihl Vorsitzender des STIHL Beirates und Aufsichtsrates, Waiblingen, Deutschland

Jutta Stolle Direktorin der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, Deutschland

Andras Streubig Norderstedt, Deutschland

Antje von Dewitz VAUDE Sport, Tett nang, Deutschland

Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen

Strategische Herausforderungen im Spannungsfeld von Tradition und Innovation

Reinhard Altenburger und René Schmidpeter

1 Herausforderungen für Familienunternehmen

Familienunternehmen sind in vielen Ländern eine tragende Säule für Wachstum und Beschäftigung. Der Strukturwandel in vielen Branchen und die technologischen Entwicklungen (Stichwort Industrie 4.0) stellen aktuell große Herausforderungen für sie dar. Dazu kommen Herausforderungen durch die Diskussion in den Themenfeldern Klimawandel, Ressourcenverknappung sowie soziale Spannungsfelder wie beispielsweise Migration, in denen insbesondere mittelständische Unternehmen besonders gefordert sind. Steigende Anforderungen kommen auch durch neue Kommunikationsformen und die damit verbundene hohe Transparenz auf Familienunternehmen zu. Durch global vernetzte Wertschöpfungsketten, die zunehmend für die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen entscheidend sind, können zusätzlich erhebliche neue Risiken entstehen, die neue Formen der Governance erfordern.

Zugleich hat die gesellschaftliche Verantwortung bei vielen Familienunternehmen eine lange Tradition – oftmals sind Familienunternehmen Pioniere des nachhaltigen Wirtschaftens in ihrer Region. So werden beispielsweise in der Innovation, Bildungsförderung, im sozialen Engagement, aber auch im Bereich Ökologie von Familienunternehmen wesentliche Beiträge für die dynamische Entwicklung ihrer jeweiligen Regionen gesetzt. Dennoch sind Familienunternehmen damit konfrontiert, dass Nichtfamilienunternehmen oft Nachhaltigkeitsthemen professioneller kommunizieren und damit stärker als verantwortlich wahrgenommen werden.

R. Altenburger (✉)
IMC Fachhochschule KREMS
KREMS an der DONAU, ÖSTERREICH

R. Schmidpeter
Cologne Business School
Hardefusstr. 1, 50677 Köln, Deutschland

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

R. Altenburger und R. Schmidpeter (Hrsg.), *CSR und Familienunternehmen*,
Management-Reihe Corporate Social Responsibility,
https://doi.org/10.1007/978-3-662-55618-4_1

Herausforderungen zukünftiger Corporate-Social-Responsibility(CSR)-Aktivitäten von Familienunternehmen (vgl. u. a. Sharma et al. 2012; Campopiano und de Massis 2017; von Schlippe et al. 2017), die sich in den nächsten Jahren verstärkt stellen werden, sind u. a.:

- Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, unterschiedlichen Wertesystemen durch die zunehmende internationale Ausrichtung sowie Studien aus verschiedenen Ländern und Kulturen mit unterschiedlichem Familienverständnis zur Bereicherung der Diskussion.
- Der Wandel der Verantwortung in der Generationenfolge: Welche Werte werden beibehalten – gibt es eine Verschiebung bei den Prioritäten? Werden die Werte in regelmäßigen Abständen kritisch reflektiert?
- Welche Rolle soll lokales Engagement trotz zunehmender globaler Aktivitäten spielen? Welche Bedeutung hat der Gründungsstandort zukünftig für das Familienunternehmen?
- Stellt gesellschaftliche Verantwortung auch zukünftig einen Wettbewerbsvorteil dar? Welche Form der Verantwortung wird von den Stakeholdern als wertvoll wahrgenommen (gerade angesichts Industrie 4.0 und den globalen Herausforderungen)?
- Gibt es zukünftig Spannungsfelder zwischen Tradition und Innovationsanforderungen oder können aufbauend auf der Tradition spannende Verbindungen zu innovativen Lösungen gefunden werden? Inwieweit können traditionelle Werte, Technologien oder Kompetenzen eine Grundlage für Innovationen darstellen?
- Neue Familienmuster als Herausforderung. Zunehmend sind Familienunternehmen mit Familienmustern konfrontiert, die oft nicht dem klassischen Verständnis entsprechen, wie Patchworkfamilien, unverheiratete Paare, gleichgeschlechtliche Partnerschaften usw. Gibt es ausreichend Zeit und auch passende Formen der Auseinandersetzung mit diesen neuen Familienformen und werden Lösungen gefunden, die sowohl für die Familie(n) als auch das Unternehmen das Überleben sichern?
- Der Wertetransfer in die nächste Generation: Trägt die nächste Generation die Familienwerte weiter, sollen die Werte nochmals reflektiert werden, stellen Werte vielleicht sogar ein Hindernis und mangelnde Flexibilität und Anpassungsfähigkeit dar?
- Wie erfolgt die Kommunikation der Unternehmenswerte? Welche Rolle spielen soziale Medien für Familienunternehmen?
- Wie gehen die Eigentümerfamilien mit Spannungsfeldern wie z. B. finanzielle Verluste, radikale Marktveränderungen und dergleichen um? Sind die Familienwerte hier stabilisierend oder ein Hindernis?

2 Was unterscheidet Familienunternehmen von Nichtfamilienunternehmen?

Familienunternehmen sind sowohl für die gesamteuropäische als auch für die deutsche und österreichische Wirtschaft von großer Bedeutung. Unternehmen, die sich mehrheitlich im Eigentum von einer überschaubaren Anzahl von natürlichen Personen befinden, also familienkontrolliert sind, haben einen Anteil von 91 % an allen privatwirtschaftlichen Unternehmen in Deutschland. Der Anteil von familienkontrollierten Unternehmen, die von einem der Eigentümer geführt werden, beträgt 87 %. In familienkontrollierten Unternehmen arbeiten 57 % der Beschäftigten der Privatwirtschaft, in eigentümergeführten Familienunternehmen sind es 50 %. Familienkontrollierte Unternehmen erwirtschaften rund 55 % des Umsatzes der Privatunternehmen (Stiftung Familienunternehmen 2017). In Österreich handelt es sich laut EU-Definition (Familienunternehmen im weiteren Sinn) bei 90 % aller Unternehmen um Familienunternehmen. Diese beschäftigen 71 % aller Erwerbstätigen und sind für 61 % der Umsätze der heimischen Wirtschaft verantwortlich (KMU Forschung Austria 2013).

In den letzten Jahren ist es zu einem deutlichen Anstieg des Interesses an den Besonderheiten von Familienunternehmen in Wissenschaft und Unternehmenspraxis gekommen. Im Vordergrund stehen dabei meist Fragen zu Governance, zu Nachfolge oder Unternehmensperformance und Innovationsverhalten und -prozessen. In einem geringeren Ausmaß wird das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Familienunternehmen dabei analysiert und diskutiert. Dabei beschäftigt sich die empirische Forschung zunehmend mit der Untersuchung erfolgsrelevanter Unterschiede von Familienunternehmen zu Nichtfamilienunternehmen. Die Besonderheiten von Familienunternehmen hinsichtlich der Eigentumsstruktur, des Managements, der verfolgten Strategien, der Governance und auch der Nachfolgethematik sind wesentliche Gründe für die intensive Auseinandersetzung mit dieser Unternehmensform (Kammerlander et al. 2015) in den letzten Jahren. Dazu kommt die Heterogenität dieser Unternehmensform, die von kleinen lokal verankerten Unternehmen über mittelständische Handwerksbetriebe bis zu global agierenden High-techunternehmen reicht.

Wissenschaftliche Konferenzen und Zeitschriften, wie z.B. *Family Business Review*, *Journal of Family Business Strategy*, *Journal of Business Venturing* oder auch *Small Business Management*, oder spezielle Ausgaben, z.B. der *California Management Review*, setzen sich intensiv mit den Besonderheiten und Herausforderungen von Familienunternehmen auseinander. Für ein intensiveres Verständnis einer breiteren Öffentlichkeit tragen auch Fernsehserien wie *Norddeutsche Familiendynastien* oder *Deutschlands große Clans* bei, die einer Öffentlichkeit die Leistungen und auch die Wandlungsfähigkeit von Familienunternehmen wie Haribo, Dr. Oetker oder Bahlsen aufzeigen. Viele dieser Unternehmen haben auch in Krisenzeiten umfassende Verantwortung in den Regionen und ihren jeweiligen Standorten bewiesen und nehmen auch heute auch eine Vorbildfunktion in ihren Branchen ein.

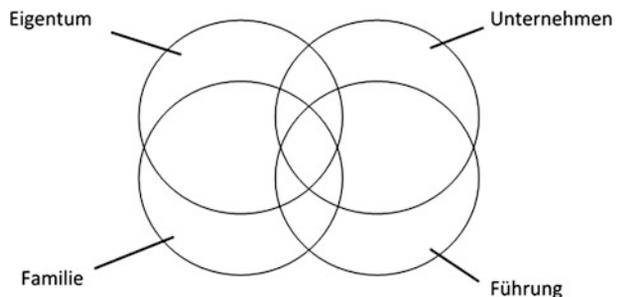
Charakteristisch für Familienunternehmen ist das Spannungsfeld von Unternehmen, Eigentum und Familie und die mit ihnen verbundenen teilweise unterschiedlichen Interessen und Erwartungshaltungen, wie Tagiuri und Davis (1996) in dem Drei-Kreise-Modell dargestellt haben. Diese Unterschiede können eine Gefahr, aber auch die größte Kraftquelle eines Familienunternehmens darstellen. Als vierte Dimension kann Führung hinzugefügt werden (Klein 2010). Das in Abb. 1 dargestellte Modell unterstützt beim Verständnis und der Diskussion der verschiedenen Rollen und Verantwortlichkeiten der Familienmitglieder (Halder 2016). Beispielsweise können die aus der jeweiligen Überlappung resultierenden Anforderungen und möglichen Interessenskonflikte oder die aus der Aufnahme von Nichtfamilienmitgliedern in das Management einhergehenden neuen Machtverhältnisse näher analysiert werden.

Der Umgang mit den in Abb. 1 dargestellten Spannungsfeldern, z. B. in der Unternehmensnachfolge oder bei komplexen Familien-/Eigentümerkonstellationen und den damit verbundenen häufigen Konflikten, die eine radikale Veränderung der Unternehmensstruktur erfordern, führt häufig auch zum Untergang des Familienunternehmens. Weniger als 10 % der Familienunternehmen erreichen die vierte oder eine höhere Generation (Wimmer et al. 2005). Dem gegenüber stehen zahlreiche Familienunternehmen, die sehr erfolgreich den Übergang in die zweite oder dritte Generation geschafft haben, und sehr erfolgreiche Familienunternehmen, die bereits in der zehnten oder noch höheren Generation sehr erfolgreich agieren (z. B. Welser Profile, Haniel etc.)

Was unterscheidet Familienunternehmen von anderen Unternehmen? Für Habbershon und Williams (1999) ist dies die besondere Ressourcenausstattung von Familienunternehmen. Das von ihnen entwickelte Familiness-Konzept beschreibt dieses einzigartige Zusammenspiel von Familie, den einzelnen Familienmitgliedern und Unternehmen, das zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmensformen führt. Familienunternehmen können auf spezifische Eigenschaften und Ressourcen zurückgreifen – beispielsweise auf die rasche Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit, die finanzielle Unabhängigkeit, die Reputation, das fundierte Marktwissen sowie einen langfristigen Zeithorizont (Miller et al. 2016).

Familie und Unternehmen beeinflussen sich wechselseitig und sind füreinander identitätsstiftend. Die Identität eines Familienunternehmens ist in einer systemtheoretischen

Abb. 1 Überlappung von Familie, Eigentum, Unternehmen und Führung. (Aus Halder 2016)



Perspektive immer Ergebnis einer spezifischen Geschichte der strukturellen Kopplung beider Systeme (Frank et al. 2010). Die Eigentümerfamilie kann aber auch ein Risiko oder eine Belastung für das Unternehmen darstellen (Wimmer et. al. 2005; Eddleston und Kellermanns 2007). Eine intensive Interaktion mit den Stakeholdern geprägt durch Vertrauen führt zu langfristigen Beziehungen und Partnerschaften und stellt damit oft einen unterschätzten Wettbewerbsvorteil dar. Die langfristige Orientierung und die Verbindung von Ethik und Unternehmenserfolg bedeuten häufig einen erlebbaren Unterschied in einem zunehmend volatilen Umfeld. Die Balance der beiden Systeme Familie und Unternehmen und die Bewahrung grundlegender Werte bei der Unternehmensnachfolge stellen häufig Spannungsfelder in der Zukunftsbewältigung von Familienunternehmen dar. Nach Wimmer et al. (2005, S. 6) „... verfügen Familienunternehmen über die Möglichkeit, unter ganz bestimmten Bedingungen Strukturmerkmale auszubilden, denen gerade angesichts der turbulenten Veränderungsdynamik unserer Wirtschaft besondere Vorteile eingeräumt werden.“ Die Kernwerte Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit haben in Familienunternehmen eine bessere institutionelle Verankerung und eine wirksamere soziale Kontrolle durch die Unternehmerfamilie als in Nichtfamilienunternehmen (Hausmann 2012).

3 Corporate Social Responsibility von Familienunternehmen

Die Handlungen des Familienunternehmens werden stark durch das Wertesystem der Eigentümerfamilie beeinflusst (Felden und Hack 2014). Dies erfordert eine Auseinandersetzung mit der Unternehmerfamilie und deren Rolle in Hinblick auf die Unternehmensziele, die soziale Verantwortung, die Bedeutung von ökologischen Handlungsfeldern, Governance-Strukturen oder das Innovationsverhalten des Unternehmens. In Zielen wie gesellschaftliche Verantwortung, Begeisterung, Bildung, Umweltschutz, Kultur und Langfristigkeit spiegelt sich eine Werteorientierung von Familienunternehmen, auf die diese meist sehr stolz sind und die vielfach in der Familienverfassung niedergeschrieben sind (von Schlippe et al. 2017).

3.1 Impulse für die aktuelle Diskussion

In den letzten Jahren ist es wiederum zu einer verstärkt geführten Diskussion um die Rolle und Verantwortung von Unternehmen angesichts der globalen Herausforderungen in der Gesellschaft gekommen („business in society“; siehe exemplarisch Schaltegger und Hansen 2013). In den wenigsten Familienunternehmen findet man eine ausformulierte CSR- oder Nachhaltigkeitsstrategie. Anstelle einer formalen Strategie orientiert man sich an Familienwerten, die schon seit Generationen in Familie und Unternehmen gelebt werden. Die Kommunikation nach außen wird dabei oftmals vernachlässigt. Werte wie Fairness, Anstand, Transparenz, Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Handschlagqualität und Zuverlässigkeit werden gelebt und auch von den Stakeholdern vorausgesetzt.

Nachfolgend werden vier treibende Kräfte kurz skizziert, die die internationale Diskussion in dieser Thematik aktuell wesentlich vorantreiben. Als Treiber der aktuellen Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen können die EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), die ISO 26000, die Auseinandersetzung mit Shared-Value als auch die Sustainable-Development-Goals betrachtet werden.

- Gemäß der EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR) ist CSR „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“. „Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden. Auf diese Weise
 - soll die Schaffung gemeinsamer Werte für die Eigentümer bzw. Aktionäre der Unternehmen sowie die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft optimiert werden;
 - sollen etwaige negative Auswirkungen aufgezeigt, verhindert und abgefedert werden.“ (Europäische Kommission 2011)
- Die ISO 26000 (2010) ist für alle Arten von Organisationen anwendbar und kann auch in Familienunternehmen zur Reflexion bzw. Weiterentwicklung der Übernahme von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft genutzt werden. Die ISO 26000 stellt einen Orientierungsrahmen für die Wahrnehmung und Gestaltung gesellschaftlicher Verantwortung von Organisationen dar. Social Responsibility wird dabei definiert als „Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das
 - zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt;
 - die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt;
 - einschlägiges Recht einhält und mit internationalen Verhaltensstandards übereinstimmt; und
 - in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird.“ (ISO 26000, 2010)

Organisationen sollen Verantwortung für die Auswirkungen ihrer Tätigkeiten auf die Gesellschaft und Umwelt wahrnehmen, die innerhalb ihres Einflussbereichs entstehen. Entscheidend dabei ist u. a. die Berücksichtigung der Erwartungen ihrer Interessengruppen sowie die Einhaltung von anwendbarem Recht sowie die Übereinstimmung mit internationalen Verhaltensstandards.
- Die Sustainable Development Goals (SDG) sind der weltweite Zielrahmen für nachhaltige Entwicklung (siehe auch <http://www.un.org/sustainabledevelopment/>). Die 17 konkreten Ziele (und 169 Unterziele) adressieren die größten Herausforderungen, vor de-

nen die Gesellschaft, Wirtschaft und Politik stehen. Die 193 Staaten der Vereinten Nationen bekennen sich zur Umsetzung dieser Ziele bis 2030. Die gesellschaftlichen Akteure aus Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Medien sind aufgerufen, ihren Teil zur Erreichung der Ziele beizutragen. Der Beitrag der Unternehmen spielt dabei eine wesentliche Rolle.

Diese SDG bieten auch für Familienunternehmen einen wertvollen Beitrag zur Ausrichtung ihrer zukünftigen Schwerpunkte der Nachhaltigkeit bzw. Unternehmensverantwortung. Die Chance liegt hier im Anschluss an die globale Nachhaltigkeitsdiskussion in der Identifikation von Innovationschancen aber auch möglicher Schwächen in der Wertschöpfungskette und in der gezielten Kommunikation der CSR-Aktivitäten mit Bezug auf globale Ziele. Für die langfristige Orientierung und den positiven Beitrag für eine gesellschaftliche Entwicklung, die von vielen Familienunternehmen bereits seit Generationen gelebt wird, bieten die SDG nun einen Andockpunkt an die globale Diskussion für eine globale nachhaltige Entwicklung.

- Die Shared-Value-Diskussion – besonders getrieben durch die Arbeiten von Michael Porter und Mark Cramer (2006, 2011) – bringt ein Managementverständnis, das von Familienunternehmen oftmals schon seit Generationen gelebt wird, wieder in die aktuelle Diskussion. Im Zentrum des Shared-Value-Ansatzes steht die Annahme, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und der Wohlstand der Gesellschaft, in dem das Unternehmen tätig ist, miteinander in Wechselwirkung stehen und unternehmerische und zugleich gesellschaftliche Wertschöpfung in allen Unternehmensprozessen verfolgt werden soll (Porter und Cramer 2011). Obwohl an dem Shared-Value-Ansatz von Porter und Cramer oftmals Kritik geäußert wurde (z. B. Beschoner und Hajduk 2015; Crane et al. 2014), kommt diesem in der aktuellen Diskussion um zukunftsfähige Geschäftsstrategien ein hoher Stellenwert zu, weil er den Fokus auf die Schnittmenge zwischen gesellschaftlichen Chancen und unternehmerischem Handeln legt.
- In Deutschland kommt die in den letzten Jahren wiederum verstärkt geführte Diskussion um den ehrbaren Kaufmann dazu, die wichtige Impulse für die aktuelle CSR-Diskussion und auch die Verantwortung von Familienunternehmen liefert (z. B. Klink 2008).

3.2 Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten von Familienunternehmen

In der Literatur gibt es keinen klaren Konsens, ob Familienunternehmen mehr oder weniger Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrnehmen (vergleiche hier auch den Beitrag von Kuttner und Feldbauer-Durstmüller in diesem Band). Während zahlreiche Studien die höhere Verantwortung und intensiven philanthropischen Aktivitäten von Familienunternehmen betonen, zeigen andere Forschungsergebnisse, dass in bestimmten Familienunternehmen das vorherrschende Familieninteresse vor der Wahrnehmung von

gesellschaftlicher Verantwortung liegt (Cruz et al. 2014) oder rein finanzielle Erfolge als einzig relevantes Unternehmensziel betrachtet werden.

Familienunternehmen verfolgen neben wirtschaftlichen Zielen wie Unternehmenswachstum und Zunahme des Unternehmenswerts auch Familienziele. Die Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation ist oftmals solch ein bedeutendes Familienziel (Achleitner et al. 2010). Die Ziele von Unternehmerfamilien – sowohl finanzieller als auch nichtfinanzieller Art – erstrecken sich oftmals über mehrere Generationen. Reputation, Image, Marke sind meist dann besonders wichtig, wenn diese mit dem Familiennamen verbunden sind. Familienmitglieder, die das Unternehmen als sehr eng mit ihrer eigenen Identität verbunden betrachten (Dyer 2006), sind meist sehr engagiert, wenn es um den Erfolg, aber auch das Wohlbefinden des Unternehmens und der Familie geht. Oft spielen individuelle Motive der Unternehmer sowie auch eine bestimmte Werte- und Lebenseinstellung eine Rolle (vgl. die Arbeiten von Chua et al. 1999; Spence und Schmidpeter 2003a, 2003b; Spence et al. 2003).

Umweltschädigende Aktivitäten oder Handlungen mit negativen sozialen Auswirkungen verursachen häufig einen Verlust der Reputation nicht nur des Unternehmens, sondern auch der Unternehmenseigentümer (Cruz et al. 2014). Die Herausforderung besteht für Familienunternehmen im Finden des Fokus zwischen den Zielen der Systeme Familie und Unternehmen, indem innovative Produkte und Dienstleistungen für die Gesellschaft erbracht werden können. Ebenfalls geht es dabei um das Wechselspiel zwischen finanziellen und nichtfinanziellen Zielen, die langfristig verfolgt werden (Dyer und Whetten 2006). Besonders den Werten der Familie kommt im Unternehmen eine tragende Funktion zu, denn diese verleihen dem unternehmerischen Handeln Kontinuität, dem Unternehmen seinen Charakter und dienen als Entscheidungsorientierung (Baus 2013). Dazu kommt die meist hohe regionale Verbundenheit, die zu langfristigen Vernetzungen mit Stakeholdern (Lieferanten, Kunden, regionalen Meinungsführern, Bildungseinrichtungen etc.) führt.

Beispiele: Familienwerte und gesellschaftliche Verantwortung**TRUMPF GmbH + Co. KG** (etwa 11.000 Mitarbeiter)

„TRUMPF ist ein Familienunternehmen. Wir denken langfristig und handeln verantwortlich – aus Überzeugung. Und wir leben es vor: durch einen wertschätzenden Umgang mit unseren Mitarbeitern, Investitionen in die wichtige Ressource Bildung, die aktive Teilhabe an gesellschaftlichen und politischen Dialogen sowie die gezielte Förderung von kulturellen und sozialen Projekten, die einen Mehrwert für uns alle schaffen.“ (Quelle: Trumpf 2017)

RIESS KELOmat GmbH (etwa 120 Mitarbeiter)

„Als traditioneller Betrieb an der niederösterreichischen Eisenstraße leben wir hier seit Generationen mit und in dieser Region. Unsere Mitarbeiter kamen immer aus den Orten der Umgebung. Wir sind ein großer Familienbetrieb im doppelten Sinn: Unser Betrieb

wird seit Generationen in der Familie weitergegeben und auch heute noch in der neunten Generation geführt. Darüber hinaus sehen wir uns mit den Mitarbeitern als große Familie. Wir leben von unserem guten Ruf als Arbeitgeber. Deshalb sind uns auch die Zufriedenheit und Gesundheit der Beschäftigten wichtig.“ (Quelle: RIESS Kelomat 2015)

Familienunternehmen agieren häufig unternehmerischer, langfristiger und nachhaltiger als Konzerne. Sie sind schnell und flexibel in der Entscheidungsfindung und verfügen über eine auf die Mitarbeiter ausgerichtete Kultur und Wertschätzung. Darüber hinaus grenzen sie sich durch ihr gesellschaftliches und persönliches Engagement sowie ihre regionale Verankerung von international tätigen Konzernen ab. Vor allem in Deutschland heben Familienunternehmen ihre höhere Innovationskraft und Einstellung zum Risiko als weiteres Differenzierungsmerkmal hervor.

Dazu kommt, dass Verantwortung auch über die Unternehmensgrenzen hinaus für die gesamte Branche, in der diese Unternehmen tätig sind, übernommen wird (PWC 2012; Abb. 2). Die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern kommt auch im Statement des Chief Executive Officers (CEO) eines großen, österreichischen Familienunternehmens zum Ausdruck: „In der Wirtschaftskrise 2008/2009 war unsere entscheidende Frage nicht wie viele Mitarbeiter wir abbauen müssen um unseren Ertrag zu sichern, sondern was wir tun müssen, um möglichst viele Mitarbeiter zu halten!“.

Bei einer Untersuchung österreichischer Familienunternehmen (Abb. 3) mit dem Fokus auf CSR-Aktivitäten dieser Unternehmen wurde festgestellt, dass knapp die Hälfte der Familienunternehmen Maßnahmen bzw. Aktivitäten im Bereich der sozialen Verantwortung setzen. In erster Linie setzen sie Aktivitäten für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (etwa

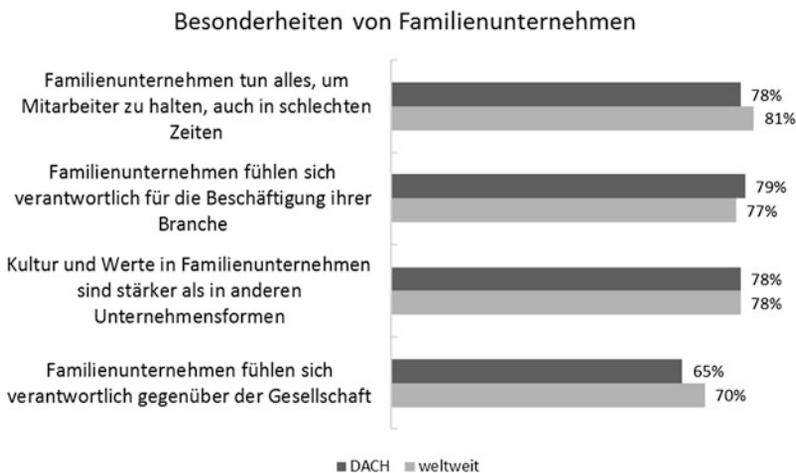


Abb. 2 Gesellschaftliche Verantwortung – Schwerpunkte von Familienunternehmen. (Aus PWC 2012)

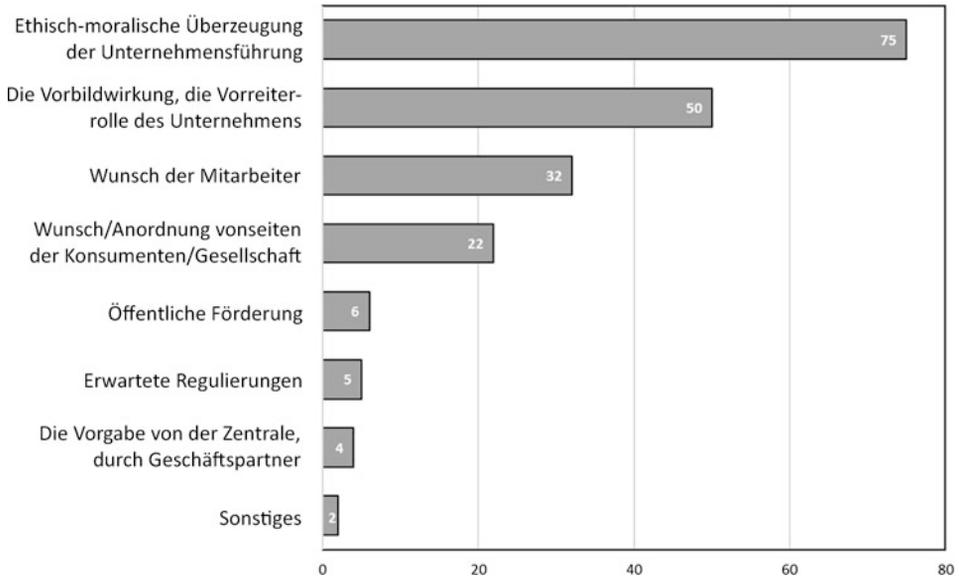


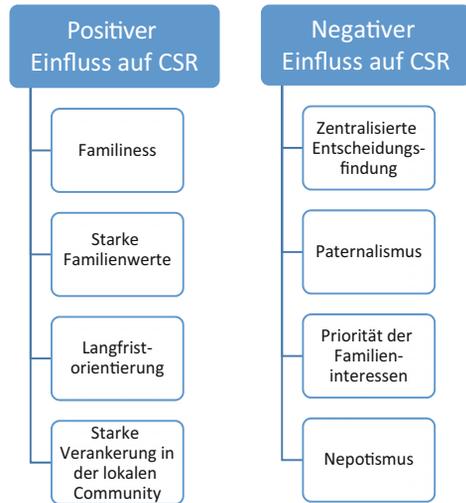
Abb. 3 Gründe für CSR-Aktivitäten österreichischer Familienunternehmen. (Nach KMU Forschung Austria 2013)

76 % der CSR-aktiven Unternehmen); 48 % der CSR-aktiven Familienunternehmen setzen auf marktorientierte Aktivitäten. Weitere 46 % der CSR-aktiven Familienunternehmen setzen CSR-Maßnahmen mit Ausrichtung auf die Gesellschaft. Bei 38 % der CSR-aktiven Familienunternehmen hat umweltbezogenes Engagement einen Stellenwert (KMU Forschung Austria 2013)

Eine umfassende Auseinandersetzung mit Familienunternehmen bedingt auch die kritische Betrachtung der Schattenseiten von Familienunternehmen, z. B. Nepotismus, unfaire/einseitige Entlohnungs- und Beurteilungssysteme, Suche von Sündenböcken außerhalb der Familie, die Dominanz von Familienzielen über das Unternehmenswohl, zu späte oder mangelnde Nachfolgeplanung und das Nicht-Loslassen-Können der älteren Generation, das notwendige Änderungen verhindert oder verzögert (vgl. hierzu die Übersicht in Cruz et. al. 2014). Kellermanns et al. (2012) sprechen hier von der „dunklen Seite“ des sogenannten „socioemotional wealth“ (SEW), bei der die individuellen Interessen der Familienmitglieder im Vordergrund stehen und die Unternehmensaktivitäten sogar oftmals existenziell bedroht sind.

Ein weiteres mögliches Spannungsfeld in Hinblick auf die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen besteht in den unterschiedlichen Interessen mehrerer Familienstämme. Dieses kann dann noch verstärkt werden, wenn diese Familienstämme über unterschiedliche Anteile am Unternehmen verfügen und ein Familienstamm aktiv im Management involviert ist und andere Familienstämme ausschließlich die Eigentümerfunktion wahrnehmen. Familienunternehmen, die auch an einer Börse notiert sind, sind

Abb. 4 Spezifische Charakteristika von Familienunternehmen und deren Einfluss auf Corporate Social Responsibility. (CSR; nach López-Cózar et al. 2014)



mit unterschiedlichen Logiken, wie langfristigem, d. h. generationenübergreifendem Denken der Unternehmerfamilie(n), sowie Anforderungen einer kurzfristig orientierten Logik des Kapitalmarkts konfrontiert. Diese Spannungsfelder erfordern intensive Reflexion und Diskussion, um die Stabilität und Ausrichtung des Unternehmens und auch den Bestand der Familie nicht zu gefährden.

Die Abb. 4 stellt die Charakteristika von Familienunternehmen, die einen positiven Einfluss auf CSR haben, denen, die einen möglichen negativen Einfluss auf CSR haben, gegenüber.

3.3 Fazit: Nachhaltiges Management in Familienunternehmen

Zur Auflösung der beschriebenen Spannungsfelder bedarf es eines neuen unternehmerischen Nachhaltigkeitsverständnisses. Es geht dabei nicht darum, ausschließlich Schaden zu reduzieren, sondern vielmehr den, in der Eigentümerfamilie vorhandenen unternehmerischen Impuls und das damit verbundene Nutzenversprechen gegenüber der Gesellschaft positiv zu skalieren. Insbesondere erfolgreiche Familienunternehmen haben dabei intuitiv ein Nachhaltigkeitsverständnis, das Unternehmertum und Generationenverantwortung positiv miteinander verbindet.

Anders als börsennotierte Unternehmen managen sie nicht die Nachhaltigkeit mit einem sogenannten Sustainability-Management, sondern fokussieren in all ihren Managemententscheidungen und der Unternehmensausrichtung auf nachhaltiges, d. h. generationenverantwortliches, langfristig orientiertes, an ihren jeweiligen Kontexten ausgerichtetes Management. Dabei geht es weniger um die Public-Relations(PR)-wirksame Kommunikation, sondern um das systematische an Werten und Grundsätzen ausgerichtete unternehmerische Handeln.

In all diesen Fragen herrscht auch ein gewisser Pragmatismus vor, der nicht in Sonntagsreden das idealistische Sollen verklärt, sondern versucht, die eigenen Möglichkeiten – sozusagen das Können – realistisch einzuschätzen und im eigenen Nutzenversprechen gegenüber den verschiedenen Stakeholdern bestmöglich abzubilden. Dabei spielt der grundsätzliche positive Impact, den man mit seiner unternehmerischen Handlung erreichen möchte, eine wesentliche Rolle. Es geht nicht darum, das eigene Handeln durch zusätzliche bürokratische Prozesse einzuschränken, sondern durch ein an Nachhaltigkeit und Dauerhaftigkeit ausgerichtetes Denken und Handeln proaktiv zu leben.

Unternehmerfamilien wollen der nächsten Generation nicht nur die gleichen Möglichkeiten hinterlassen, sondern ihren Kindern und Enkelkindern erweiterte Möglichkeiten und neue Potenziale für deren eigenes unternehmerisches Handeln hinterlassen. Diese Enkeltauglichkeit hat zum Ziel, das Potenzial zu erweitern und so die eigene unternehmerische Zielsetzung an die nächste Generation unter verbesserten Voraussetzungen weiterzugeben. Nur so ist die Weiterentwicklung des ursprünglichen unternehmerischen Impulses möglich und die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens über Generationen hinweg zu erhalten.

Dabei spielt auch die konsequente Entwicklung eines je eigenen Nachhaltigkeitsverständnisses – aus den jeweiligen Werten und Potenzialen der Familie sowie des Unternehmens mit seinen Mitarbeitern heraus – eine zentrale Rolle. Familienunternehmen haben eine starke innere Orientierung, die es auch im Bereich der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen und positiv zu nutzen gilt.

Aus diesen Überlegungen scheint es sehr zielführend, die Erfolgsfaktoren der oft einzigartigen und exzellenten Familienunternehmen genau zu analysieren, um so auch das Nachhaltigkeitsmanagement von Großunternehmen weiterzuentwickeln und den Paradigmenwechsel von Sustainability-Management hin zu einem nachhaltigen Management zu fördern.

Literatur

- Achleitner AK, Bock C, Braun R, Schraml S, Welter J (2010) Zielstrukturen in Familienunternehmen: Empirische Hinweise auf die Beziehung zwischen Unternehmens- und Familienzielen. *Z KMU Entrepreneursh* 58(3):227–258
- Baus K (2013) *Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern*, 4. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Beschorner T, Hajduk T (2015) Creating shared value: Eine Grundsatzkritik/creating shared value: a fundamental critique. *Z Wirtschafts Unternehmensethik* 16(2):219–230
- Campopiano G, De Massis A (2017) Family involvement and corporate social responsibility in small- and medium-sized family firms. In: Kellermanns FW, Hoy F (Hrsg) *The Routledge companion to family business*. Taylor & Francis, London New York, S 331–348
- Chua JH, Chrisman JJ, Sharma P (1999) Defining the family business by behaviour. *Entrepreneursh Theory Pract* 23:19–39

- Crane A, Palazzo G, Spence LJ, Matten D (2014) Contesting the value of creating shared value. *Calif Manage Rev* 56(2):130–153
- Cruz C, Larraza-Kintana M, Garcés-Galdeano L, Berrone P (2014) Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneursh Theory Pract* 38:1295–1316
- Dyer WG (2006) Examining the family effect on firm performance. *Fam Bus Rev* 19(4):253–273
- Dyer WG, Whetten DA (2006) Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 30(6):785–802
- Eddleston KA, Kellermanns FW (2007) Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective. *J Bus Ventur* 22:545–565
- Europäische Kommission (2011) Communication from the Commission to the Council and the European Parliament – A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. Brüssel
- Felden B, Hack A (2014) Management von Familienunternehmen: Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente. Springer Gabler, Wiesbaden
- Frank H, Lueger M, Nosé L, Suchy D (2010) The concept of “Familianness”: literature review and systems theory-based reflections. *J Fam Bus Strategy* 1(3):119–130
- Habbershon TG, Williams ML (1999) A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Fam Bus Rev* 12(1):1–25
- Halder A (2016) Innovationsfähigkeit und Entrepreneurial Orientation in Familienunternehmen. Der Familieneinfluss und die Rolle des Familienunternehmers. Springer Gabler, Wiesbaden
- Hausmann H (2012) Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit – Das Familienunternehmen als Vorbild. GEMINI Report. Gemini Executive Search, Bad Homburg
- ISO 26000 (2010) International Standard ISO 26000 (First edition 2010-11-01). Guidance on social responsibility, Lignes directrices à la responsabilité sociétale. ISO 26000:2010 (E)
- Kammerlander N, Sieger P, Voordeckers W, Zellweger T (2015) Value creation in family firms: a model of fit. *J Fam Bus Strategy* 6(2):63–72
- Kellermanns FW, Eddleston KA, Sarathy R, Murphy F (2012) Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Bus Econ* 38(1):85–101
- Klein SB (2010) Familienunternehmen: theoretische und empirische Grundlagen (BoD – Books on Demand)
- Klink D (2008) Der Ehrbare Kaufmann – Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung. *ZfB-Special* 3:57–79
- KMU Forschung Austria (Hrsg) (2013) Familienunternehmen in Österreich. Status quo 2013
- López-Cózar C, Priede T, Hilliard I (2014) Family and non-family business differences in corporate responsibility approaches. *Asean J Manag Innov* 2014:74–85. <https://doi.org/10.14456/ajmi.2014.9>
- Miller D, Steier L, Le Breton-Miller I (2016) What can scholars of entrepreneurship learn from sound family businesses? *Entrepreneurship: Theory Pract* 40(3):445–455. <https://doi.org/10.1111/etap.12231>
- Porter M, Kramer M (2006) Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, Boston
- Porter M, Kramer M (2011) Creating shared value. Harvard Business Review, Boston
- PWC (2012) Fels in der Brandung? Studie über Familienunternehmen 2010/11. <http://www.pwc.de/mittelstand-alt/studie-familienunternehmen-2010.html>. Zugegriffen: 12. Mai 2017

- Riess Kelomat (2015) Nachhaltigkeitsbericht 2014. http://www.riesskelomat.at/media/files/Folder/Riess_Kelomat_Nachhaltigkeitsbericht.pdf. Zugegriffen: 29. Mai 2017
- Schaltegger S, Hansen E (2013) Unternehmerische Nachhaltigkeitsinnovationen durch nachhaltiges Unternehmertum. In: Altenburger R (Hrsg) CSR und Innovationsmanagement. Springer Gabler, Berlin Heidelberg, S 19–30
- von Schlippe A, Groth T, Rösen TA (2017) Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie: Familienstrategie über Generationen: Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Sharma P, Chrisman JJ, Gersick KE (2012) Twenty-five years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Fam Bus Rev* 25(1):5–15
- Spence L, Schmidpeter R (2003a) SMes, social capital and civic engagement in Bavaria and West London in responsibility and social capital – the world of SMEs. Palgrave, Hampshire
- Spence L, Schmidpeter R (2003b) SMEs, social capital and the common good. *J Bus Ethics* 45:93–108
- Spence L, Schmidpeter R, Habisch A (2003) Assessing social capital: small and medium sized enterprises in Germany and the UK. *J Bus Ethics* 47(1):17–29
- Stiftung Familienunternehmen (2017) Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Volkswirtschaftliche-Bedeutung-Studie_Stiftung_Familienunternehmen.pdf. Zugegriffen: 2. Juni 2017
- Tagiuri R, Davis J (1996) Bivalent attributes of the family firm. *Fam Bus Rev* 9(2):199–208
- Trumpf (2017) Wir übernehmen Verantwortung. https://www.trumpf.com/de_INT/unternehmen/verantwortung/. Zugegriffen: 3. Juni 2017
- Wimmer R, Domayer E, Oswald M, Vater G (2005) Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp, 2. Aufl. Springer, Wiesbaden

Prof. Dr. Reinhard Altenburger ist Professor für Strategisches Management, Nachhaltiges Management/Corporate Social Responsibility (CSR) und Innovation im Department Business der IMC Fachhochschule Krems. Der Fokus seiner Forschung liegt in den Themenfeldern CSR und Innovation sowie Innovationen in Familienunternehmen und der Verbindung von gesellschaftlicher Verantwortung und Unternehmensstrategie. Studium der Betriebswirtschaft und Wirtschaftspädagogik sowie Doktoratsstudium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien; Dissertation über die Funktionen des Topmanagements in Strategieprozessen; langjährige Tätigkeit als Projektleiter und Fachexperte in den Bereichen Vertriebsstrategie, Unternehmensplanung, Controlling und Innovationsmanagement im Sparkassen- und Bankensektor und als Unternehmensberater; Fachbuchautor; zahlreiche Vorträge bei internationalen Konferenzen. Er ist im Scientific Panel internationaler Konferenzen und Reviewer zahlreicher internationaler Journale. Bei Springer Gabler erschienen von ihm bisher *CSR und Innovationsmanagement* und *CSR und Stakeholdermanagement*.

Prof. Dr. René Schmidpeter hat den Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl Internationale Wirtschaftsethik und CSR an der Cologne Business School (CBS) inne. Er leitet das dortige Center for Advanced Sustainable Management (CASM) und forscht insbesondere zu den Themen CSR als innovativer Managementansatz, CSR in der Betriebswirtschaftslehre und internationale Perspektiven auf CSR.

Neben seinem internationalen Engagement mit Großunternehmen stand die mittelständische Wirtschaft kontinuierlich im Fokus seiner Aktivitäten. Als verantwortlicher Projektmanager der Initiative Unternehmen für die Region der Bertelsmann Stiftung hat er regionale Netzwerke in sieben Regionen mit aufgebaut und regionale Mittelständler auf ihren Weg in eine nachhaltige Zukunft begleitet. Zudem hat er als Experte bundesweite CSR-Weiterbildungsprogramme für den Mittelstand mitentwickelt, internationale Forschungsprojekte im Mittelstand durchgeführt sowie den Aufbau institutioneller Unternehmensnetzwerke in Deutschland und Österreich fachlich begleitet. In seinen umfangreichen Vortrags- und Seminaraktivitäten bei mittelständischen Unternehmen, Industrie- und Handelskammern (IHK) und Wirtschaftskammern zu den Themen Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Innovation steht er im ständigen Austausch mit familiengeführten Unternehmen und arbeitet gemeinsam mit ihnen an der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Themas nachhaltige Führung aus einer mittelständischen Perspektive.

Er ist Herausgeber der etablierten Managementreihe Corporate Social Responsibility im Springer Gabler Verlag sowie der international viel beachteten Publikationsserie CSR, Sustainability, Ethics and Governance bei Springer.

Qualitativ-empirische Fallstudien zu Corporate Social Responsibility in Familienunternehmen

Zusammenfassung und Ausblick

Michael Kuttner und Birgit Feldbauer-Durstmüller

1 Einleitung

Unternehmen sind heutzutage vermehrt mit unterschiedlichen sozialen, ökologischen und politischen Problemen konfrontiert, z. B. Fachkräftemangel trotz hoher Arbeitslosenraten, Umweltverschmutzung, Migration aus Krisengebieten, gestiegene Anforderungen an die Arbeitsplatzqualität, Urbanisierung. Während in der Vergangenheit vorwiegend Regierungen und öffentliche Institutionen für die Lösung derartiger Probleme Verantwortung übernommen haben, rückt das soziale, ökologische und ökonomische Engagement von Unternehmen unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) zunehmend in den öffentlichen Fokus (Carroll 1999; Smith 2003; Perrini und Minoja 2008). Neben der gestiegenen praktischen Relevanz wird dieses Thema auch vermehrt in der wissenschaftlichen Literatur behandelt (Perrini und Minoja 2008; Wagner et al. 2009; Aguinis und Glavas 2012), wobei die unterschiedlichsten Aspekte von CSR, wie beispielsweise die Einflüsse von CSR auf die Unternehmensperformance (z. B. Islam et al. 2012; Tang et al. 2012; Saeidi et al. 2015), das CSR-Reporting (z. B. Momin und Parker 2013; Amran et al. 2014) oder auch CSR in Familienunternehmen (z. B. Déniz-Déniz und Cabrera-Suárez 2005; Blodgett et al. 2011; Amann et al. 2012; Laguir et al. 2015), untersucht werden.

FU wird weltweit eine große wirtschaftliche Relevanz zugeschrieben und sie dominieren die Unternehmenslandschaft (IFERA 2003). Die Vorrangstellung von FU in den verschiedenen Ländern, Regionen, Branchen usw. wurde in zahlreichen, wissenschaftlichen Publikationen angeführt (z. B. La Porta et al. 1999; Aldrich und Cliff 2003; Astrachan und Shanker 2003; Gedajlovic et al. 2012; Sharma et al. 2012). Dennoch wurde die FU-Forschung erst in den letzten zwei Dekaden intensiviert (Gedajlovic et al. 2012) und Autoren wie beispielsweise Sharma (2004), Astrachan und Zellweger (2008) und Sharma

M. Kuttner (✉) · B. Feldbauer-Durstmüller
JKU Linz (Johannes Kepler Universität Linz)
Linz, Österreich

et al. (2012) erwähnen dezidiert weiteren Forschungsbedarf rund um FU. Im Gegensatz zu Nichtfamilienunternehmen (NFU) sind FU durch eine starke emotionale Bindung zwischen Familie und Unternehmen gekennzeichnet (Zellweger und Astrachan 2008). Ferner sind FU und die Unternehmerfamilie oftmals eng mit dem direkten Unternehmensumfeld verknüpft und dementsprechend von der Unterstützung der lokalen Gemeinschaft abhängig (Berrone et al. 2010; He et al. 2012). Zur Erreichung der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Ziele des FU und zur Befriedigung der emotionalen Bedürfnisse der Unternehmerfamilie werden vermehrt CSR-Maßnahmen ergriffen (Dyer und Whetten 2006; Berrone et al. 2010; Uhlaner et al. 2012; Zellweger et al. 2013). Beispielsweise kann sich eine durch CSR-Maßnahmen erhöhte Familien- bzw. Unternehmensreputation in Krisenzeiten positiv auf den Erhalt des Familien- bzw. Unternehmensvermögens auswirken (Godfrey 2005; Dyer und Whetten 2006). Obwohl die praktische und wissenschaftliche Relevanz von CSR in FU zunimmt, sind die Erkenntnisse innerhalb dieses Forschungsfelds sehr heterogen und die Verknüpfung zwischen CSR und FU in der Literatur sehr fragmentiert und unstrukturiert (Van Gils et al. 2014). Während Autoren wie Gallo (2004), Dyer und Whetten (2006), Bingham et al. (2011) und Zellweger et al. (2013) einen positiven Zusammenhang zwischen CSR und FU konstatieren, argumentieren andere Autoren, dass FU im Gegensatz zu NFU weniger an CSR interessiert seien (Delmas und Gergaud 2014; Muttakin et al. 2015; Sundarasan et al. 2016).

Mit dem Ziel, das Verständnis zu fördern und zur weiteren Strukturierung des Forschungsfelds CSR in FU beizutragen, werden innerhalb dieses Beitrags qualitativ-empirische Fallstudien über CSR in FU, die im Rahmen einer systematischen Literatursuche identifiziert wurden, untersucht. Der Fokus dieses Beitrags liegt auf qualitativ-empirischen Fallstudien innerhalb des Themenfelds CSR in FU, da qualitative Forschung (z. B. Fallstudien) v. a. in Bereichen mit geringem Kenntnisstand eingesetzt wird, um ein Tiefenverständnis komplexer Phänomene (z. B. CSR in FU) zu gewinnen (Riesenhuber 2009). Des Weiteren ermöglichen Fallstudien eine umfassende Abbildung von Entwicklungen, Abläufen und Ursache-Wirkung-Beziehungen (Lamnek 2010). Im Rahmen dieser Analyse sollen folgende zwei Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Welche Erkenntnisse über CSR in FU liefern aktuell qualitativ-empirische Fallstudien?
2. Welche Implikationen für die Forschung können anhand dieser systematischen Literaturanalyse hinsichtlich des Forschungsfelds CSR in FU abgeleitet werden?

Im Anschluss an diese Einleitung werden die beiden relevanten Begriffe CSR und FU erläutert sowie eine Abgrenzung gegenüber früheren Meta- und Literaturanalysen durchgeführt. Der dritte Abschnitt beschreibt die angewendete Methodik, gefolgt von einem Überblick der analysierten Beiträge (bibliographische Charakteristika, methodische Ansätze, theoretische Bezugsrahmen, Branchen und eine inhaltliche Analyse) im vierten Abschnitt. Abschließend werden relevante Ergebnisse zusammengefasst und diskutiert, Implikationen für die zukünftige Forschung abgeleitet und die Restriktionen dieser Untersuchung angeführt.