

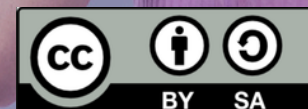


Schulungsmodule zum Thema Ökotransformation

MODUL 4:

Ausgewogenheit zwischen wirtschaftlicher und sozialer Nachhaltigkeit

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Kofinanziert von der
Europäischen Union



Inhalte dieses Moduls

- 1 Einführung
- 2 Schlüsselkonzepte
- 3 Ressourcen und Lektüre
- 4 Referenzen



Lernziele dieses Moduls

- Unterscheiden Sie zwischen wirtschaftlichen und sozialen Nachhaltigkeitszielen.
- Analysieren Sie die Zielkonflikte und deren Einfluss auf die Entscheidungsfindung in Familienunternehmen.
- Strukturierte Rahmenbedingungen anwenden, um die unterschiedlichen Ziele der Familie zu bewerten und umweltfreundliche Praktiken zu ermitteln, die mit diesen Zielen übereinstimmen.

Ziel dieses Moduls

Dieses Lernmodul soll Inhabern von Familienunternehmen und der nächsten Generation helfen zu verstehen, wie wirtschaftliche und soziale Nachhaltigkeitsziele ihre Entscheidungsfindung gemeinsam beeinflussen. Durch die Unterscheidung zwischen finanziellen und nichtfinanziellen Zielen wie Familienkontrolle, Identität, familiären Bindungen und Generationenkontinuität verdeutlicht das Modul, warum Familienunternehmen Nachhaltigkeitsthemen möglicherweise anders angehen als andere Unternehmen.

Das Modul bietet Ihnen und Ihrer Familie einen strukturierten Rahmen, um Ihre Prioritäten zu reflektieren, mögliche Zielkonflikte zu erkennen und Ihre Nachhaltigkeitsinvestitionen entsprechend zu bewerten. Mithilfe angeleiteter Reflexion und praktischer Tipps lernen Sie, mit Ihrer Familie über gemeinsame und unterschiedliche Ziele ins Gespräch zu kommen, um fundiertere und ausgewogenere Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln, die Ihren langfristigen Zielen entsprechen.

Einführung

Familienunternehmen unterscheiden sich in ihren Geschäftsentscheidungen tendenziell von Nicht-Familienunternehmen. Nicht-Familienunternehmen konzentrieren sich eher auf die Erreichung ihrer wirtschaftlichen Nachhaltigkeit im Sinne der Gewinnmaximierung.

Obwohl auch für Familienunternehmen wirtschaftliche Nachhaltigkeit wichtig ist, betonen sie die nichtfinanziellen Ziele der kontrollierenden Familie, wie die Kontrolle über das Firmenvermögen, eine positive Familienidentität und Reputation sowie die generationsübergreifende Kontinuität des Familienunternehmens (Berrone et al., 2012).

Daher ist die kontrollierende Familie bestrebt, soziale Nachhaltigkeit zu fördern, um positive Beziehungen zu Interessengruppen aufzubauen, die ihr wiederum dabei helfen, diese nichtfinanziellen Ziele zu erreichen.



Allerdings können diese Ziele auch Spannungen aufweisen und dazu führen, dass die kontrollierende Familie in unterschiedlichem Maße wirtschaftliche versus soziale Nachhaltigkeit anstrebt.



Ihre Familie kann sich entscheiden, keine Strategien wie Innovation und Unternehmertum zu verfolgen, die zwar die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens verbessern könnten, aber das Risiko bergen, das Vermögen der Eigentümer zu schmälern.



Allerdings kann es auch vorkommen, dass man Strategien wie transparente Offenlegung und Diversität in der Unternehmensführung vermeidet, die zwar die soziale Nachhaltigkeit des Unternehmens fördern, aber die Kontrolle und Macht der Familie untergraben (Vazquez, 2018).

Daher ist es wichtig, dass Ihre Familie bewertet, wie Sie Ihre finanziellen und nichtfinanziellen Ziele gewichten, wenn Sie sich für eine Investition in Nachhaltigkeitspraktiken entscheiden.

In diesem Modul erfahren Sie, welche gemeinsamen Familienziele es gibt, wie diese Ziele möglicherweise Spannungen hervorrufen und wie die Bewertung dieser Ziele durch Ihre Familie die Nachhaltigkeitspraxis des Unternehmens bestimmt.

Wirtschaftliche und soziale Verantwortung



Finanzielle Ziele für wirtschaftliche Nachhaltigkeit. Als Unternehmenseigentümer hat eine Familie, die die Kontrolle über das Unternehmen ausübt, das finanzielle Ziel, sicherzustellen, dass das Unternehmen nicht nur überlebt, sondern auch den Wert des Familien- und Unternehmensvermögens steigert.

Obwohl dieses finanzielle Ziel dem von Inhabern nicht-familiärer Unternehmen ähnelt, beschränken sich die finanziellen Ziele Ihrer Familie nicht auf die kurzfristige Vermehrung des Vermögens.

Stattdessen könnten Ihre Ziele langfristig ausgerichtet sein, indem Sie auf wirtschaftliche Nachhaltigkeit abzielen, d. h. auf den Aufbau und die Anhäufung des Familienvermögens über Generationen hinweg.

Nichtfinanzielle Ziele und soziale Nachhaltigkeit. Die Einzigartigkeit von Familienunternehmen liegt darin, dass die Inhaberkategorie ihren nichtfinanziellen Zielen besondere Bedeutung beimisst.

Das Konzept des sozioemotionalen Reichtums (SEW) erfasst solche nichtfinanziellen Ziele, die die affektiven Bedürfnisse der Familie befriedigen (Gomez-Mejia et al., 2007).

Sozioemotionaler Wert

Kontrolle in der Familie bewahren

Eigentum und Einfluss auf die
Unternehmensführung in der Familie behalten.

Familienzusammenhalt stärken

Die Verbindung innerhalb
der Familie durch die
Unternehmensnachfolge stärken.

Positive Gefühle bewahren

Zufriedenheit in der Familie
und im Unternehmen fördern.

Positives Image aufbauen

Das Ansehen bei Kunden,
Partnern und anderen
Interessengruppen stärken.

Soziale Beziehungen pflegen

Vertrauen zu wichtigen
Partnern und Menschen
im Umfeld aufbauen und erhalten.

Sozioemotionales Vermögen (SEW)

Zu den häufigsten Zielen der sozialen und emotionalen Entwicklung (SEW) (Berrone et al., 2012) gehört die Aufmerksamkeit der Familie für

1. Die Kontrolle und den Einfluss der Familie im Unternehmen, wie beispielsweise Eigentumsrechte und Management, sollen erhalten bleiben.
2. Aufbau einer positiven Identität und eines positiven Namens, die sowohl von familiären als auch von nicht-familiären Interessengruppen wahrgenommen werden.
3. Pflegen Sie die sozialen Kontakte zu denjenigen, die der Familie vertrauen.
4. positive Gefühle im Zusammenhang mit der Familie und dem Unternehmen bewahren, und
5. Erneuerung der familiären Bindungen im Unternehmen durch innerfamiliäre Nachfolge

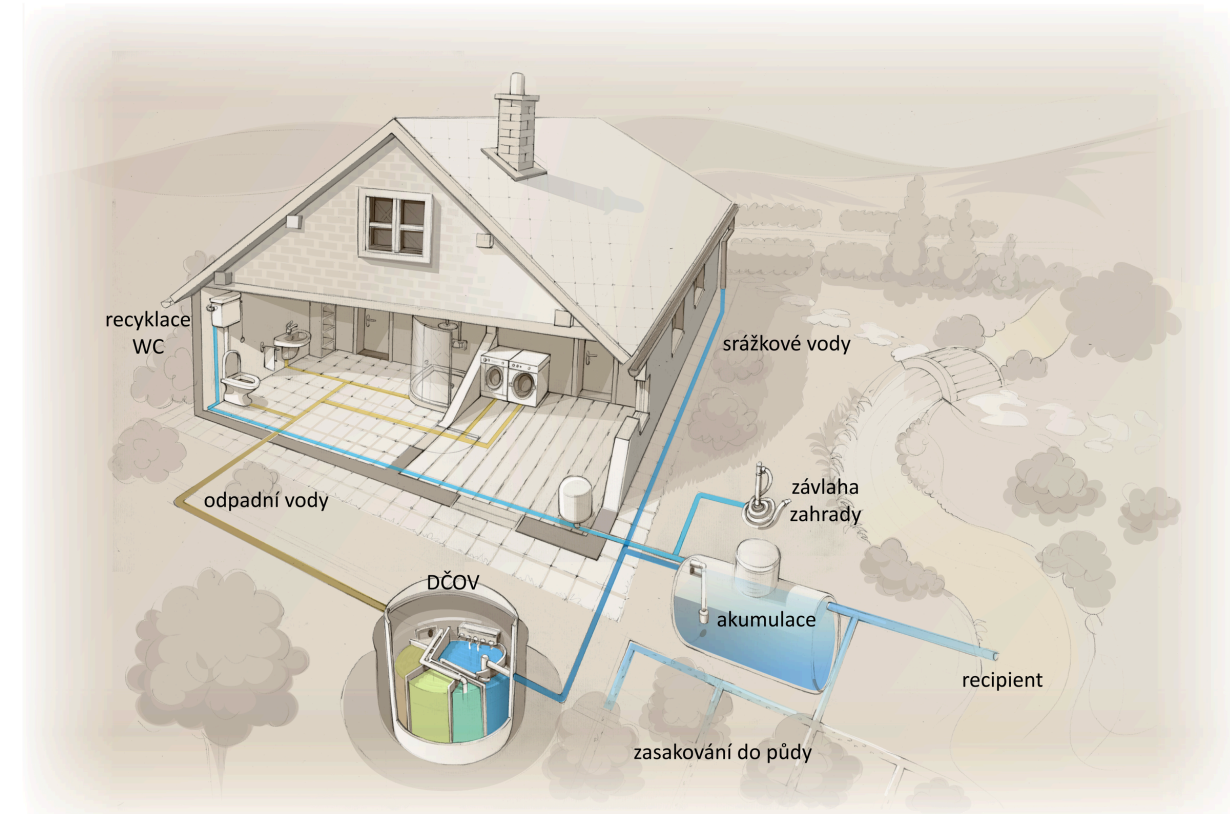
Diese nichtfinanziellen Ziele zielen darauf ab, dass die kontrollierende Familie soziale Werte schafft, die sie bewahren und über Generationen weitergeben kann (Vazquez, 2018).

Abwägung zwischen wirtschaftlicher und sozialer Nachhaltigkeit

Wenn Familienunternehmen bei Nachhaltigkeitsentscheidungen sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Ziele berücksichtigen, kann es mitunter zu einem Zielkonflikt zwischen diesen Zielen und der Frage kommen, wie man wirtschaftliche versus soziale Nachhaltigkeit angehen sollte.

Wenn es Ihrer Familie vor allem um die **wirtschaftliche Nachhaltigkeit** im Sinne der Maximierung des Wachstums des Familienvermögens und der Vermögenswerte geht, könnten Sie soziale Nachhaltigkeit möglicherweise als kostspielige Investitionen betrachten, die sich langfristig nicht unbedingt auszahlen (Miller & Le Breton-Miller, 2021).

Beispielsweise haben unsere Fallstudien von S & A Sofokleous Bakery (Zypern), Orditura Paola di Grazzini Fausto (Italien) und Saturn Holešov (Tschechische Republik) allesamt Bedenken hinsichtlich der hohen anfänglichen Investitionskosten für nachhaltige Infrastruktur, wie etwa die Umstellung auf elektrische Lieferfahrzeuge und den Bau einer Photovoltaikanlage, sowie der hohen jährlichen Gebühren für die Aufrechterhaltung von Umweltzertifizierungen geäußert, insbesondere da sie sich nicht sicher sind, ob diese Maßnahmen die von ihnen erwarteten langfristigen Auswirkungen erzielen werden, wie etwa eine bessere Energieeffizienz und verbesserte Kundenbeziehungen.





Wie lassen sich Ziele effektiv bewerten, um Nachhaltigkeitsentscheidungen zu treffen?

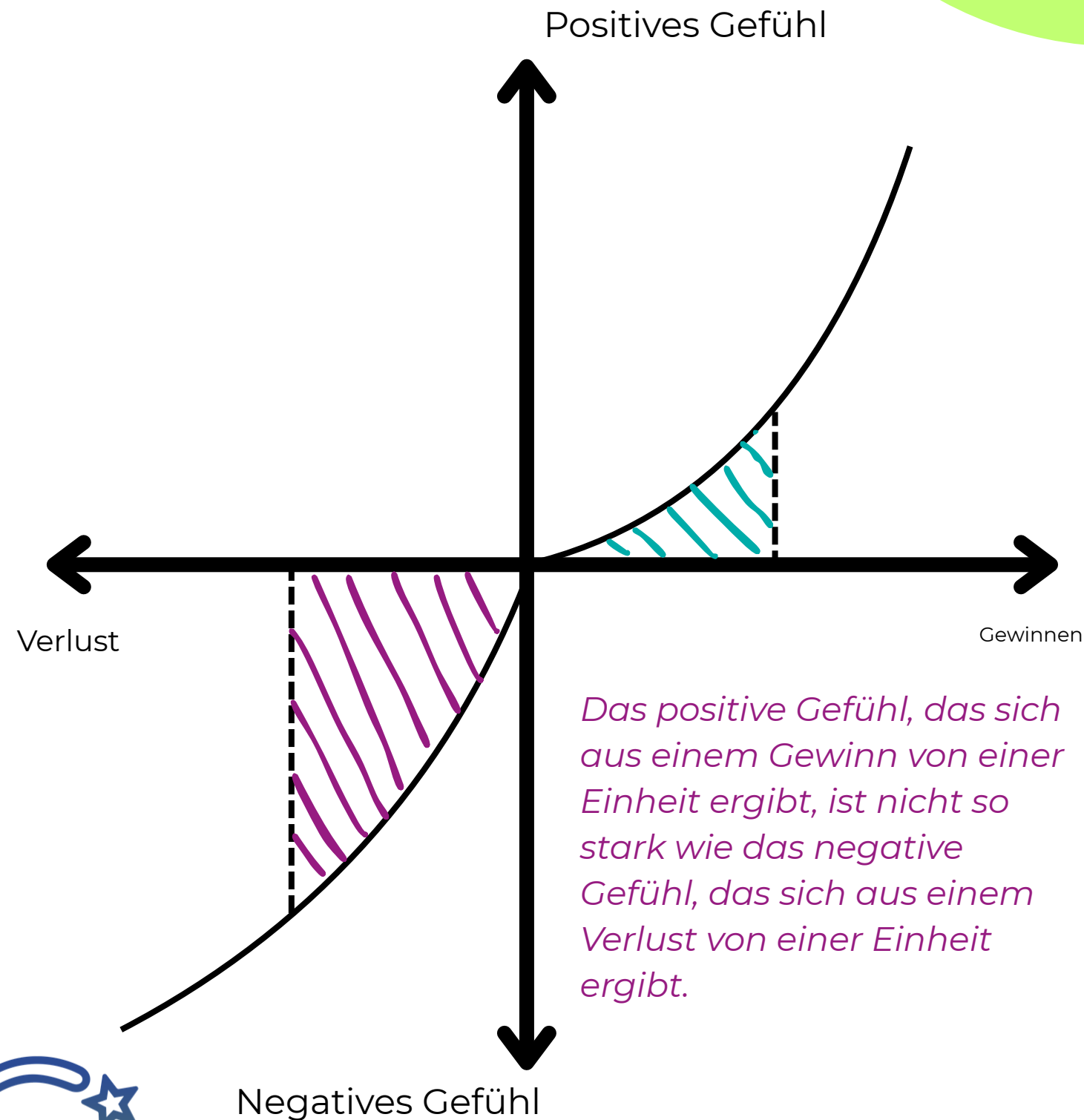
Wenn es innerhalb der Familie darum geht, welche Nachhaltigkeitsziele Priorität haben sollen, ist es wichtig, zunächst **offen über die Ziele** jedes einzelnen Familienmitglieds zu sprechen.

Dies ist besonders wichtig, da verschiedene Familienmitglieder den finanziellen und nichtfinanziellen Zielen möglicherweise unterschiedliche Gewichtungen beimessen. Daher ist es ratsam, herauszufinden, was diese **Familienmitglieder gemeinsam** haben, um die Familienressourcen besser zu nutzen und nachhaltige Wirkungen zu erzielen.

Beispielsweise haben mehrere unserer Fallstudien einzelne Mitglieder, insbesondere Mitglieder der nächsten Generation, und deren Ziele und Leidenschaft für den Umweltschutz als Hauptantriebskräfte für ihre Familien hervorgehoben, die dazu geführt haben, dass sie Investitionen in nachhaltige Praktiken in Betracht ziehen. Beispiele hierfür sind das Bestreben der Bäckerei S & A Sofokleous (Zypern) nach umweltfreundlicheren Verpackungen für ihre Produkte und die Einführung besserer Recyclingprogramme bei Grupo El Castillo (Spanien), um Büroabfälle durch Mitarbeiter und Produktabfälle durch Kunden zu reduzieren.

In ähnlicher Weise hat das Mitglied der nächsten Generation in Mårdskog & Lindkvist (Schweden) ein starkes Bewusstsein für ökologische Nachhaltigkeit und verhandelt mit dem Anführer der aktuellen Generation darüber, nachhaltige Initiativen zu ergreifen, wie zum Beispiel den Wechsel von fossilen Brennstoffen zu Biogas.





Bei der Erforschung der gemeinsamen Ziele Ihrer Familienmitglieder sollten Sie auch darauf achten, wie Ihre Familienmitglieder finanzielle und nichtfinanzielle Verluste unterschiedlich bewerten.

Insbesondere neigen Menschen dazu, Verluste **als schwerwiegender zu empfinden**, beispielsweise kann ein finanzieller Verlust von einem Dollar stärkere Gefühle hervorrufen als ein finanzieller Gewinn von einem Dollar, selbst wenn die Höhe des Gewinns und des Verlusts gleich ist (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998).

Bei Familienunternehmen müssen bei der Bewertung darüber hinaus auch der Gewinn und Verlust an sozioemotionalem Vermögen, wie etwa Kontrolle, emotionale Gefühle und der Ruf der Familie, berücksichtigt werden.

Insbesondere könnten einige Ihrer Familienmitglieder der Ansicht sein, dass der Verlust dieses sozioemotionalen Reichtums schwerwiegendere Folgen hat als der finanzielle Verlust (Gomez-Mejia et al., 2007), insbesondere der kurzfristige finanzielle Verlust.

In diesem Fall sind Ihre Familienmitglieder möglicherweise bereit, die anfänglichen Kosten oder die jährlichen Gebühren zu investieren, um den langfristigen Verlust sozialer Werte zu vermeiden.



Beispielsweise rechtfertigt Orditura Paola di Grazzini Fausto (Italien) ihre jährlichen Gebühren für die Umweltzertifizierung damit, dass sie den Verlust von Kunden und Lieferkettenpartnern, die eine solche Zertifizierung benötigen, vermeiden will.

Die anderen Fälle entscheiden sich dafür, die anfängliche Investition in nachhaltige Praktiken zu tätigen, wie zum Beispiel

Plojhar (Tschechische Republik) ersetzt fossile Brennstoffe durch komprimiertes Erdgas für seine Transportfahrzeuge

Konstanta MF (Ukraine) und Saturn Holešov (Tschechische Republik) installieren Solaranlagen auf ihren Standorten, um zukünftigen Unsicherheiten wie den schwankenden Preisen und der Versorgung mit fossilen Brennstoffen und Strom aus der bestehenden nationalen Infrastruktur vorzubeugen.

Hier sind einige Fragen, die Ihrer Familie helfen sollen, die Ziele der anderen besser zu verstehen (von 1 = nicht sehr wichtig bis 7 = sehr wichtig), insbesondere nichtfinanzielle Ziele (Berrone et al., 2012).

Kontrolle und Einfluss

Die Mehrheit der Aktien befindet sich im Besitz von Familienmitgliedern.

Familienmitglieder üben Kontrolle über die strategischen Entscheidungen des Unternehmens aus.

Die meisten Führungspositionen werden von Familienmitgliedern besetzt.

Nicht zur Familie gehörende Manager und Direktoren werden von Familienmitgliedern ernannt.

Der Vorstand besteht hauptsächlich aus Familienmitgliedern.

Die Wahrung der familiären Kontrolle und Unabhängigkeit sind wichtige Ziele.

Wie würden Sie die folgenden Ziele bewerten?
(1 = nicht sehr wichtig und 7 = sehr wichtig)

Die Familienmitglieder haben ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zum Familienunternehmen.

Die Familienmitglieder sind der Ansicht, dass der Erfolg des Familienunternehmens auch ihr eigener Erfolg ist.

Das Familienunternehmen hat für die Familienmitglieder eine große persönliche Bedeutung.

Die Zugehörigkeit zum Familienunternehmen trägt dazu bei, unsere Identität zu definieren.

Die Familienmitglieder sind stolz darauf, anderen zu erzählen, dass wir Teil des Familienunternehmens sind.

Kunden verbinden den Familiennamen oft mit den Produkten/Dienstleistungen des Familienunternehmens.

Identität



Wie würden Sie die folgenden Ziele bewerten?
(1 = nicht sehr wichtig und 7 = sehr wichtig)

Soziale Bindungen

Mein Familienunternehmen engagiert sich sehr für die Förderung von Gemeinschaftsaktivitäten.

Nicht zur Familie gehörende Mitarbeiter werden wie Familienmitglieder behandelt.

Vertragliche Beziehungen basieren hauptsächlich auf Vertrauen und Gegenseitigkeitsnormen.

Der Aufbau starker Beziehungen zu anderen, z. B. zu Unternehmen, Verbänden und der Regierung, ist wichtig.

Die Verträge mit Lieferanten basieren auf dauerhaften, langfristigen Beziehungen.



Emotionen



Wie würden Sie die folgenden Ziele bewerten?
(1 = nicht sehr wichtig und 7 = sehr wichtig)

Emotionen beeinflussen häufig den Entscheidungsprozess im Familienunternehmen.

Der Schutz des Wohlergehens der Familienmitglieder ist von entscheidender Bedeutung, abgesehen von ihren persönlichen Beiträgen zum Unternehmen.

Die emotionalen Bindungen zwischen Familienmitgliedern sind sehr stark.

Affektive Aspekte sind oft genauso wichtig wie wirtschaftliche.

Starke emotionale Bindungen innerhalb der Familie helfen uns, ein positives Selbstbild zu bewahren.

Familienmitglieder empfinden gegenseitige Wärme.

Wie würden Sie die folgenden Ziele bewerten?
(1 = nicht sehr wichtig und 7 = sehr wichtig)

Die Fortführung des familiären Erbes und der Familientradition ist ein wichtiges Ziel

Familienunternehmen neigen weniger dazu ihre Investition kurzfristig zu bewerten.

Es ist unwahrscheinlich, dass Familienmitglieder einen Verkauf des Familienunternehmens in Erwägung ziehen würden.

Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe an die nächste Generation ist ein wichtiges Ziel

Innerfamiliäre Erbfolge



Abschließend

Diese Gespräche sind wichtig, um festzulegen, wie Ihre Familie Ressourcen für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien einsetzen wird.

Da jede Familie bei diesen Zielen unterschiedliche Prioritäten setzt, gibt es **keinen allgemeingültigen Ansatz**, der von allen Familien geteilt wird. Einige Familien bevorzugen beziehungsorientierte Ansätze, indem sie sich auf enge Interessengruppen in den lokalen Gemeinschaften konzentrieren, während andere ihre Nachhaltigkeitspraktiken ausweiten und alle von ihren Aktivitäten in verschiedenen Ländern betroffenen Interessengruppen einbeziehen (Hsueh et al., 2023).

Ressourcen

- **Visualisierung** Ihrer Ziele mithilfe des Family Business Investigator der Universität St. Gallen: [Family Business Navigator](#)
- **Fragebogen** zur Bewertung Ihrer nichtfinanziellen Ziele: Berrone, P., Cruz, C. & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Sozioemotionales Vermögen in Familienunternehmen: Theoretische Dimensionen, Bewertungsansätze und Agenda für zukünftige Forschung. Family Business Review, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>



Referenzen

- Berrone, P., Cruz, C. & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Sozioemotionales Vermögen in Familienunternehmen: Theoretische Dimensionen, Bewertungsansätze und Agenda für zukünftige Forschung. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. & Moyano-Fuentes, J. (2007). Sozioemotionales Vermögen und Geschäftsrisiken in familiengeführten Unternehmen: Erkenntnisse aus spanischen Olivenölmühlen. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2307/20109904>
- Hsueh, J. W.-J., De Massis, A. & Gomez-Mejia, L. (2023). Untersuchung heterogener Konfigurationen sozioemotionalen Vermögens in Familienunternehmen durch die Formalisierung von Strategien zur sozialen Verantwortung von Unternehmen. *Family Business Review*, 36(2), 172–198. <https://doi.org/10.1177/08944865221146350>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2021). Familienunternehmen: Eine extreme Spezies? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 663–681. <https://doi.org/10.1177/1042258720964186>
- Vazquez, P. (2018). Familienunternehmensethik: Am Scheideweg von Unternehmensethik und Familienunternehmen. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 691–709. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3171-1>
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). Ein verhaltenswissenschaftliches Agenturmodell der Risikobereitschaft von Managern. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192967>



Setzen Sie auf Nachhaltigkeit mit SUFABU!

www.greensufabu.eu

RegioVision
GmbH Schwerin



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**KNOW
HOUSE**



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



snprojects

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



**Kofinanziert von der
Europäischen Union**