

Embracing Sustainability – From Challenge to Change

Studie zur Nachhaltigkeit
in Familienunternehmen 2021

Nachhaltigkeit als Business-Faktor

Nachhaltigkeit gewinnt in allen Lebensbereichen an Bedeutung. Deshalb erfährt die Notwendigkeit zu nachhaltigem Wirtschaften auch in Unternehmen heute viel mehr Anerkennung. Lange Zeit verstanden es vor allem große Konzerne als nachhaltig, sich neben dem eigenen Kerngeschäft in klassischen „CSR-Projekten“ zu engagieren – ob über den Aufbau von Solarparks in Entwicklungsländern oder das Aufforsten verschwindender Wälder. Ohne Zweifel leisten solche Projekte für sich genommen einen großen Mehrwert für die (lokale) Gemeinschaft. Sie können allerdings auch als Hinweis darauf verstanden werden, dass sich im Unternehmen noch keine Bereitschaft dafür entwickelt hat, auch das eigene Wirken im Kontext der Nachhaltigkeit zu prüfen.

In vielen Unternehmen und Branchen hat auch aus öffentlichem und politischem Druck heraus inzwischen ein Umdenken stattgefunden. Verbraucher:innen fordern heute Transparenz ein – Mitarbeiter:innen eine klare Haltung. Greenwashing wird als solches enttarnt. Verantwortlich zu wirtschaften bedeutet daher, die negativen Auswirkungen des eigenen unternehmerischen Handelns genau zu kennen, sie zu minimieren und zu kompensieren, Verantwortung für die eigene Lieferkette zu übernehmen und faire Betriebs- und Geschäftspraktiken auch bei Subunternehmern zu etablieren. Kurzum: Nachhaltigkeit ist zu einem relevanten Business-Faktor geworden – und das nicht nur für die großen Konzerne.

Familienunternehmen sind gesamtwirtschaftlich eine entscheidende Größe. Im deutschen Sprachraum ist oft und gerne die Rede vom „Rückgrat der Wirtschaft“, der gestaltenden Kraft des Mittelstandes. Etwa 90 Prozent aller Betriebe sind in Familienhand, dabei stellen diese Unter-

nehmen zusammengenommen etwa die Hälfte aller Arbeitsplätze. Nachhaltiges, unternehmerisches Handeln von Familienunternehmen hat somit in gewisser Weise prägenden Charakter für gesamte Branchen. Aber wie nachhaltig sind Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz wirklich?

Die Studie

Egon Zehnder ist in einer Studie der Frage nachgegangen, welche Rolle Nachhaltigkeit für Familienunternehmen spielt. Teilgenommen haben 64 Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und in der Schweiz, die als repräsentativ gelten können. Neun von zehn der befragten Unternehmen beschäftigen mindestens 1.000 Mitarbeiter:innen. Jeweils gut ein Fünftel gehört der Konsumgüterindustrie bzw. dem Maschinen- und Anlagenbau an. Die IT-Branche und die Automobilindustrie sowie verwandte Branchen sind mit jeweils knapp 11 Prozent vertreten. Beteiligt haben sich außerdem Unternehmen der Chemie- und Prozessindustrie sowie des Bergbaus und der Metallurgie. Befragt wurden hauptsächlich Familiengesellschafter:innen sowie vereinzelt Aufsichtsrät:innen, Geschäftsführer:innen und Vorstandsmitglieder.

Die Ergebnisse in Kürze

In allen Unternehmen hat Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert. Über 80 Prozent der Befragten geben an, dass ihnen das Thema auch persönlich sehr am Herzen liegt. Zwar werden unternehmensabhängig unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt, trotzdem haben mehr als 60 Prozent der Familienunternehmen Nachhaltigkeit in den eigenen Unternehmenswerten verankert, etwa 50 Prozent definieren eine explizite Nachhaltigkeitsstrategie.

Es zeichnet sich klar ab: Familiengesellschafter:innen gestalten Nachhaltigkeitsstrategien zunehmend persönlich mit und schaffen durch dedizierte Budgets Raum für die wirtschaftliche Berücksichtigung ihrer Nachhaltigkeitsziele. Sie nähern sich dem Thema dabei klar wertegetrieben. Nachhaltigkeit wird überwiegend im Hinblick auf die eigene generationale Verantwortung verstanden: Heute soll so gewirtschaftet werden, dass bestehende Freiräume im unternehmerischen Handeln für zukünftige Generationen beibehalten werden können. Entsprechend kreisen die Beweggründe zu nachhaltigem Wirtschaften vornehmlich um Fragen der gesellschaftlichen Kontinuität und zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit. Nachhaltigkeit wird als Chance gesehen, neue Geschäftsfelder zu erschließen. Sie wird als Gelegenheit wahrgenommen, das Unternehmen und einzelne Produkte weiterzuentwickeln und bei potenziellen Fach- und Führungskräften attraktiver zu werden.

Viele Familienunternehmen haben die Notwendigkeit von nachhaltigem Wirtschaften also grundsätzlich erkannt. Konkret daran messen lassen sich aber die wenigsten. Weniger als die Hälfte der befragten Familienunternehmen verankern Nachhaltigkeit demnach in den Zielvereinbarungen ihrer Führungskräfte. Außerdem verbinden laut Studie lediglich 40 Prozent der Familienunter-

nehmen ihre Strategie mit konkreten Vorhaben. Nur ein Drittel hat eine Nachhaltigkeitszertifizierung abgeschlossen. Und vier von zehn Unternehmen verzichten sogar darauf, über Fortschritte öffentlich zu berichten. Dort, wo Nachhaltigkeitsvorhaben definiert sind, bewegen sich diese meist entlang von drei wesentlichen Aktionsfeldern: Im Aktionsfeld Umwelt standen Energieeffizienz, ein schonender Umgang mit Wasser und eine Erhaltung der Biodiversität im Vordergrund. Im Aktionsfeld Soziales wurden die Gesundheit am Arbeitsplatz, faire Arbeitsbedingungen und Verbraucherrechte als besondere Schwerpunkte genannt. Im Aktionsfeld Governance waren Transparenz in der Kommunikation, solide Finanzen und die Unternehmensführung besonders wichtig. Eine geringere Rolle spielt überraschend der Klimaschutz: Emissionsfreiheit und CO₂-Neutralität gelten als außerordentliche Herausforderung, auf die die wenigsten eine Antwort gefunden haben.

Nachhaltigkeit im Verborgenen – eine Einschätzung der Ergebnisse

Die Zahlen zeigen: Dem Großteil der Familienunternehmen scheint noch nicht vollkommen bewusst, dass Nachhaltigkeit bereits heute ein wesentlicher Business-Faktor ist. Dabei sind viele Familienunternehmen gedanklich bereits sehr viel weiter, als es die Zahlen belegen können. Sie zeigen ehrliches Interesse an vielen Aspekten der Nachhaltigkeit, von Energieeffizienz über Biodiversität bis zu fairen Arbeitsbedingungen und Transparenz in der Kommunikation. Nicht wenige gehen in ihrer Tätigkeit im Sinne der Nachhaltigkeit bereits über die regulatorischen Anforderungen hinaus.

Der Grund für die Zurückhaltung bei messbaren Größen demgegenüber ist die Sorge vor öffentlichem Rechtfertigungsdruck und die Befürchtung, Nichtregierungsorganisationen gegen sich aufzubringen. Der öffentliche Diskurs zu Themen der Nachhaltigkeit wird mitunter sehr aggressiv und undifferenziert ausgetragen. In dieser Umgebung vermuten viele Familienunternehmen,

in ihrer Struktur auf Harmonie und Fairness ausgelegt, keine produktiven Beteiligungsmöglichkeiten finden zu können. Dabei spielt Nachhaltigkeit eine Rolle in allen Geschäftsprozessen, vor allem in Forschung und Entwicklung, in der Lieferkette und in der Öffentlichkeitsarbeit. Die Zeit von CSR-Projekten, die nur am Rande mit der eigenen Tätigkeit zu tun hatten, ist vorüber. Weniger stark fließen Aspekte der Nachhaltigkeit bisher noch in Backoffice-Prozesse, also z. B. IT und Finanzplanung, ein. In diesem Bereich gibt es allerdings auch unternehmensfremde Herausforderungen: Es existieren sehr verschiedene Standards und Zertifizierungsverfahren, und im besonderen Kontext der Familienunternehmen hat sich noch kein Industriestandard oder Zertifikat etabliert.

Insgesamt zeigen sich Familienunternehmen trotz aller transformativer Herausforderungen auf einem guten Weg und mit den richtigen Absichten. Gelingt es den Familienunternehmen, sich aus ihrer Wertegetriebenheit zu lösen, kann Nachhaltigkeit Chance und Entwicklungstreiber sein.



Sechs Empfehlungen für Familienunternehmen von Egon Zehnder

Vor dem Hintergrund der geführten Gespräche in dieser Studie hat Egon Zehnder sechs zentrale Empfehlungen für Familienunternehmen herausgearbeitet:

- 1.** Definieren Sie präzise, was Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen bedeutet. Verknüpfen Sie diese Definition mit ihrer Geschäftsstrategie, und leiten Sie klare Prioritäten daraus ab.
- 2.** Formulieren Sie ausdrückliche Nachhaltigkeitsziele für das Unternehmen, vor allem auch mit quantitativen Zielgrößen zur Fortschrittskontrolle. Orientieren Sie sich an Best-in-Class-Unternehmen auch außerhalb Ihrer Branche.
- 3.** Bestimmen Sie davon abgeleitet persönliche Nachhaltigkeitsziele für das Top-Management als Teil der individuellen Zielsetzung und Erfolgsbewertung, und evaluieren Sie diese jährlich.

4.

Verankern Sie Nachhaltigkeit breit auch in den Unternehmenswerten und der Unternehmenskultur, etwa im Leitbild und im Mission Statement, und schaffen Sie ein gutes Verständnis bei allen Mitarbeiter:innen.

5.

Schärfen Sie Ihre Berichterstattung zur Nachhaltigkeit, und dokumentieren Sie Ihren Fortschritt. Verwenden Sie hierzu relevante Benchmarks und Steuerungsgrößen mit Bezug zu Ihrem Geschäft.

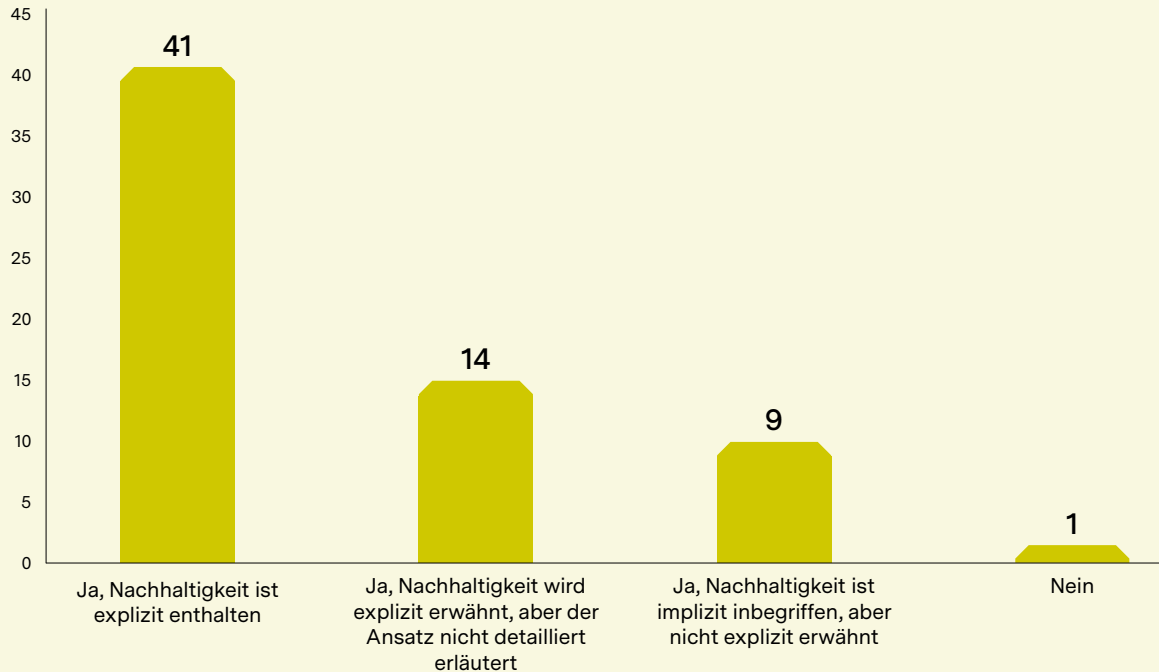
6.

Prüfen Sie die Durchführung einer externen Nachhaltigkeitszertifizierung. Orientieren Sie sich hier an den Branchenstandards ihrer Kunden, und nutzen Sie das Thema Nachhaltigkeit zur Vertiefung des Dialogs mit ihren Kunden und Zulieferern.

Egon Zehnder berät seit vielen Jahren Familienunternehmen weltweit. In unserer Family Business Advisory Group unterstützen wir die Familie, die Eigentümer:innen und Manager:innen bei der generationsübergreifenden Bewältigung der Herausforderungen von Führung, Nachfolge und Governance.

Starke Verankerung von Nachhaltigkeit in Wertesystem & Kultur

**Mehr als 60% der Familienunternehmen haben Nachhaltigkeit
explizit in ihren Unternehmenswerten verankert**



Allerdings erfolgt die Verankerung sehr unterschiedlich und mit sehr verschiedenen Schwerpunkten

**„Zentral verankert
in Leitbild, Mission
Statement,
Zielsetzungen,
Strategien sowie interner
als auch externer
Berichterstattung“**

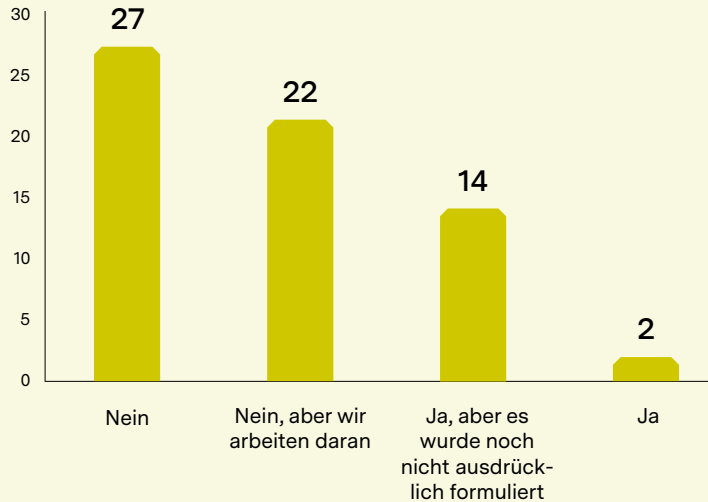
**„Verantwortung für
unsere Umwelt und
Mitarbeiter:innen
übernehmen durch
Engagement in der
Ausbildung und
Nachwuchsförderung“**

**„Minimierung
des ökologischen
Fußabdrucks anhand
optimierter Prozesse
und nachhaltiger
Produkte“**

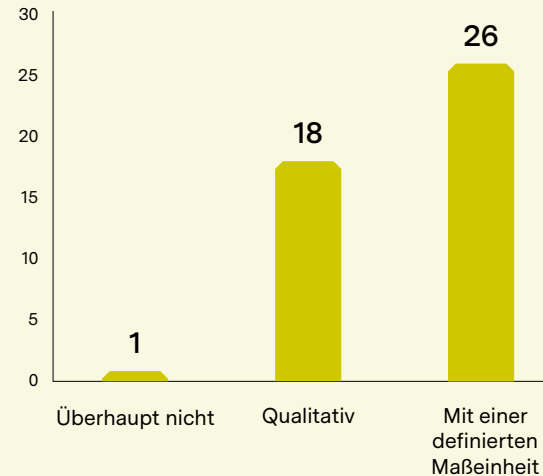
**„Gewährleistung des
Verhaltenskodexes:
Anforderungen
an ethisches und
regelkonformes
Handeln“**

Es fehlt noch häufig ein klar definiertes Nachhaltigkeitsziel

Vorhandensein eines Nachhaltigkeitsziels



Messbarkeit/KPIs für Nachhaltigkeit



Mehr als 75% der Unternehmen haben ein Nachhaltigkeitsziel, aber nur etwa 40% haben es ausdrücklich formuliert

Messbarkeit/KPIs für Nachhaltigkeit

„CO₂-neutrale Produktion bis 2025“

„Arbeits-sicherheit, Diversität, CO₂-Emissionen“

„Krankheitsquote, Fluktuation, Mitarbeiter-zufriedenheit, ehrenamtliches Engagement“

„ROCE, dynamischer Verschuldungs-grad, EK-Quote, Unfallquote“

„Klimaneutrales Unternehmen mit klima-neutralen Produkten“

„Philanthro-pisches Engagement für Bildungs-chancen“

„Gemessen anhand CO₂-Emissionen“

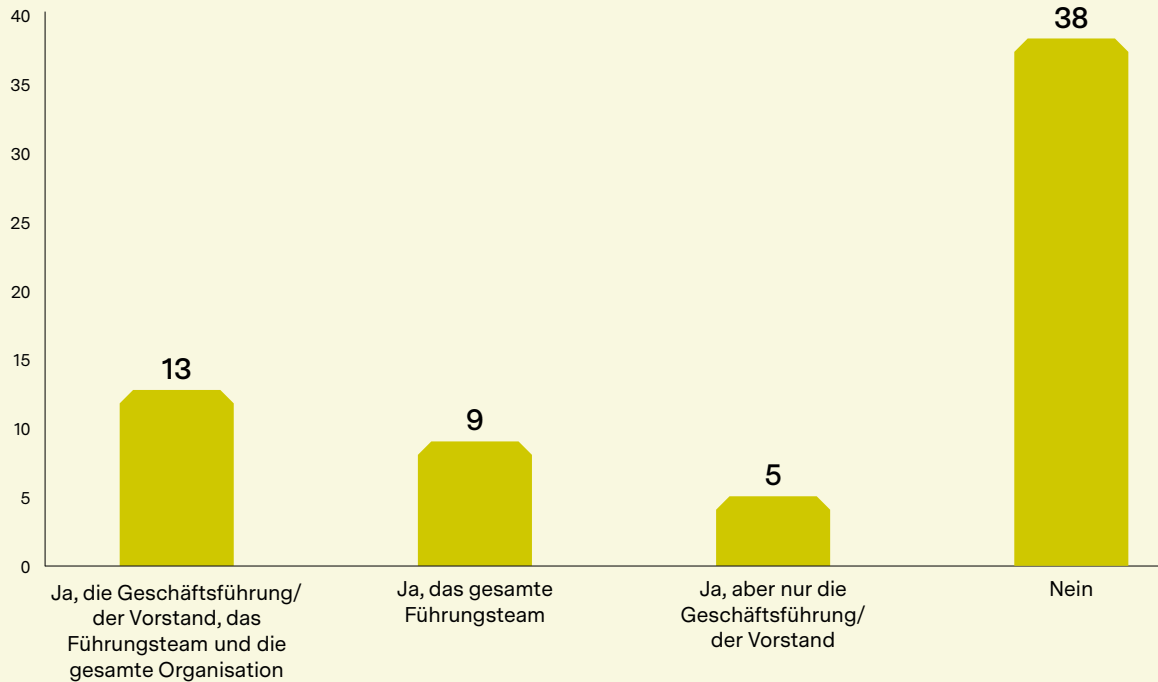
„Nachhaltig-keit durch Kunden-befragungen geprüft“



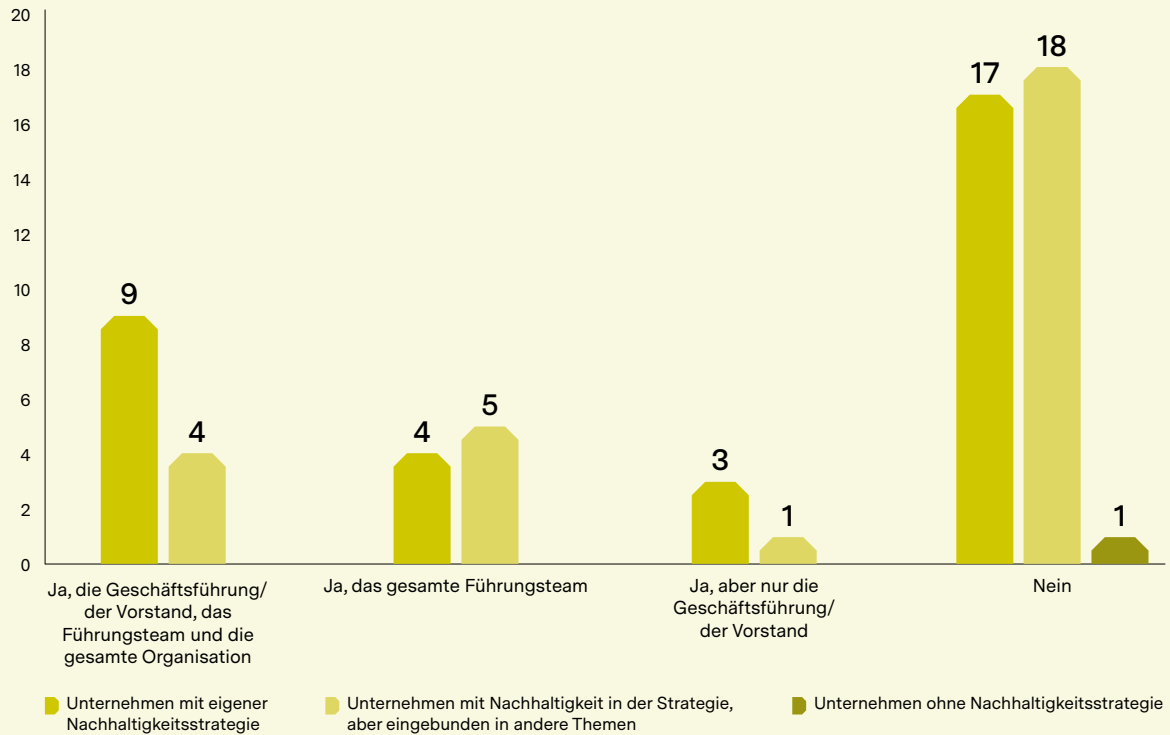


Zielvereinbarungssysteme bisher kaum mit Nachhaltigkeit verknüpft

Nur etwa 40% der Führungskräfte haben Nachhaltigkeit in ihren persönlichen Zielen verankert ...

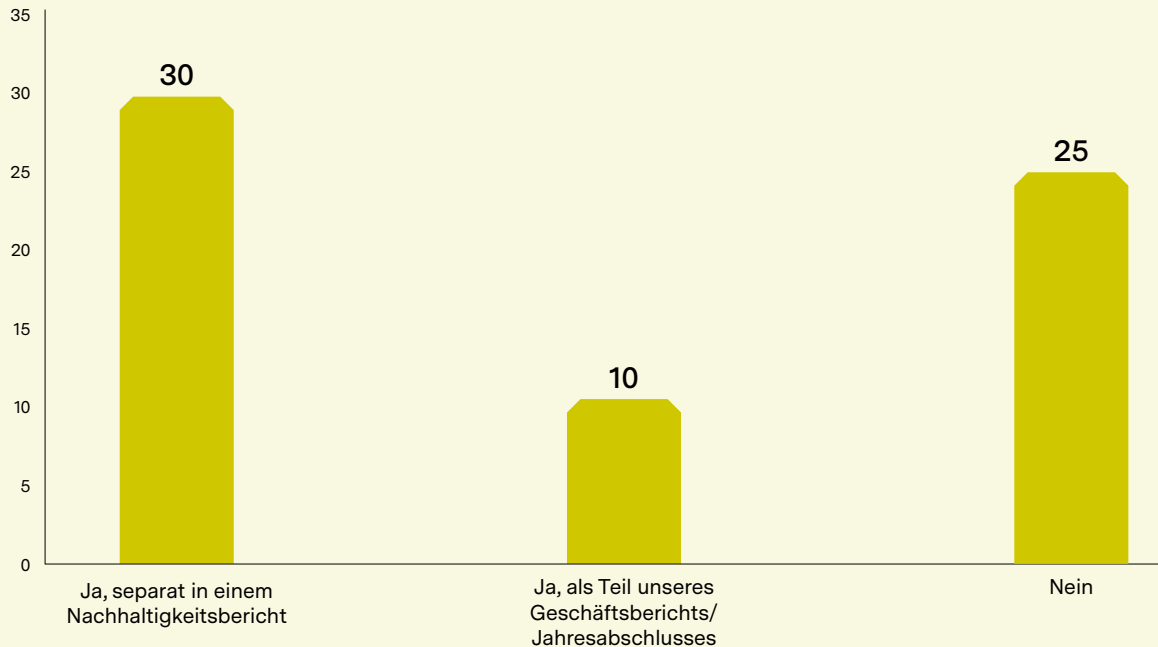


... dies gilt auch für Unternehmen mit einem definierten Nachhaltigkeitsziel

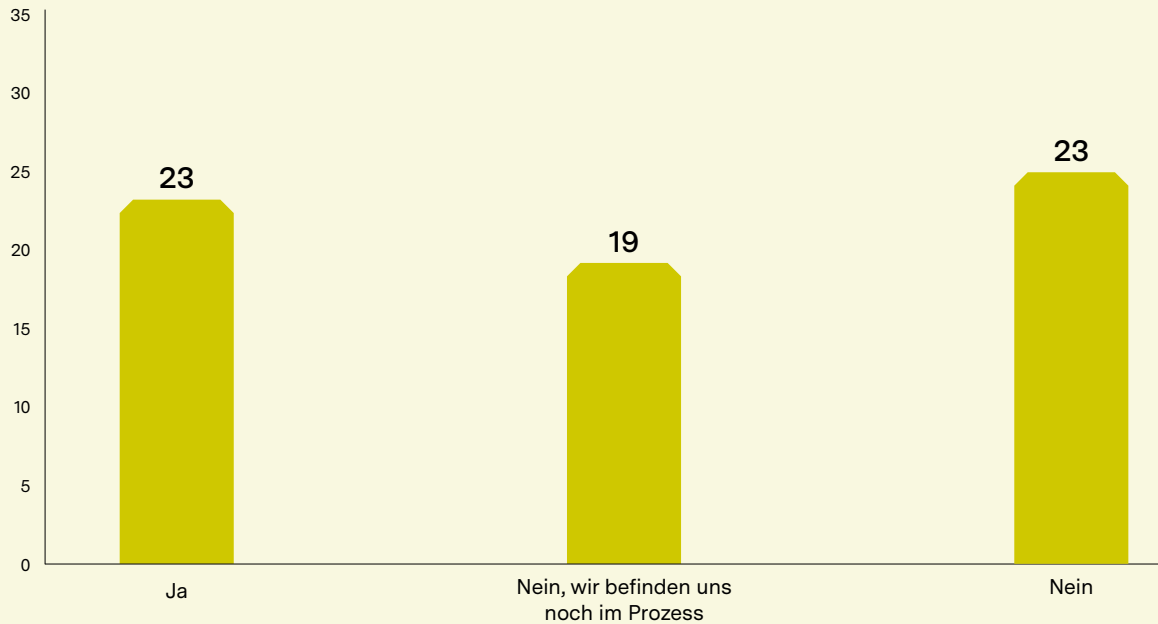


Noch kein einheitlicher Berichts- oder Zertifizierungsstandard etabliert

Etwa 45% der Unternehmen berichten extern nicht über unternehmerische Nachhaltigkeit



Mehr als 65% haben noch keine abgeschlossene Nachhaltigkeitszertifizierung



Was sind die größten Herausforderungen für Organisationen im Hinblick auf Nachhaltigkeit?

Regulierung & Wettbewerb

Messbarkeit & Kommunikation

**„Frühzeitige
Erkennung der
Trends, Chancen
und Risiken“**

**„Umsetzung der
CO2-Neutralität“**

**„Formulierung
klarer
Nachhaltigkeits-
ziele“**

**„Vermeidung von
Greenwashing!“**

**„Mangelnde
Solidarität der
Marktteilnehmer“**

**„Messbarkeit der
Nachhaltigkeit:
logische,
nachvollziehbare
Größen finden“**

**„Implementierung
eines Management-
systems für die
Nachhaltigkeits-
berichterstattung“**

**„Transformation
der gesamten
Organisation durch
die Integration von
Nachhaltigkeits-
aspekten in alle
Prozesse“**

**„Veränderungs-
kompetenz und
Anpassungs-
fähigkeit und
-bereitschaft“**

**„Nachhaltigkeit als
Kulturwandel betrach-
ten und entsprechende
Entscheidungen
treffen und das Han-
deln daran ausrichten“**

**„Kosten-
steigerung,
Finanzierbarkeit“**





Über Egon Zehnder

Egon Zehnder ist das führende Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory im deutschen Sprachraum. Die Besetzung von CEO- und Spitzenpositionen für Konzerne und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand gehört dabei ebenso zum Leistungsportfolio wie eine langfristige Nachfolgeplanung und die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, Teams, Organisationen und Unternehmenskulturen.

Weitere Informationen unter www.egonzehnder.de

© Egon Zehnder 2021 – Alle Rechte vorbehalten

Diese Publikation darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung von Egon Zehnder weder als Ganzes noch in Auszügen elektronisch, mechanisch, durch Fotokopie, Aufzeichnung oder anderweitig veröffentlicht werden.