

# Strategischer Erfolg von Familienunternehmen durch ReSTAINABILITY

Prof. Dr. habil. Frank Keuper — Prof. Dr. Arnold Weissman — Dr. Jassir Qushta

Eine Studie des F.U.N-Familien-Unternehmer-Netzwerks.





# Agenda



# Einleitung ReSTAINABILITY

Gesellschaftlich verantwortungsvolle (Responsibility), umweltverträgliche (Sustainability) Familienunternehmen mit einem auf diesem Motor basierenden innovativen, skalierbaren Geschäftsmodell sind die Gewinner von morgen.

Impact bedeutet dann finanzielle Unabhängigkeit, Rentabilität, Stabilität und Rechtskonformität durch verantwortungsvolles Handeln

– das ist unsere Idee von ReSTAINABILITY!

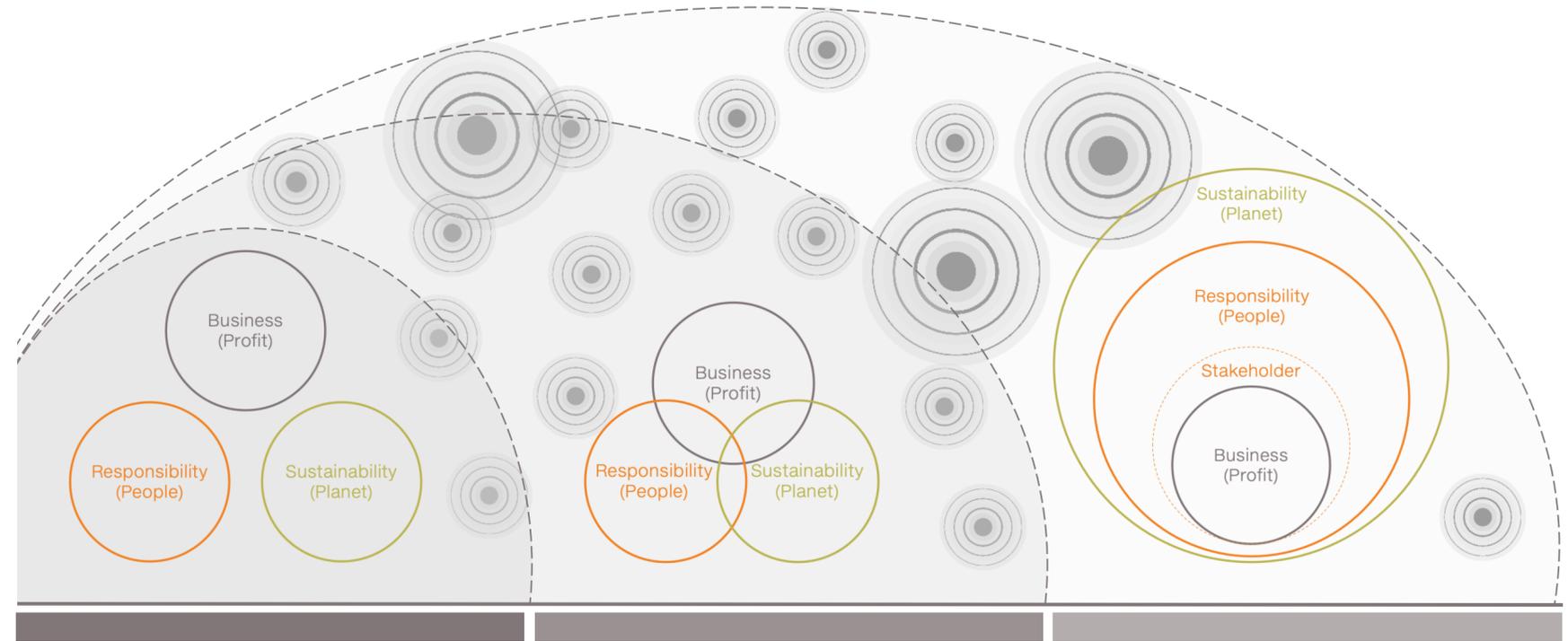


Wem und vor allem wie gelingt die strategische Konvergenz von sozialer Verantwortung und ökologischer Nachhaltigkeit in Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur, Technologie und Unternehmenskultur am besten?

Prof. Dr. habil. Frank Keuper

# Weg in die ReSTAINABILITY-Zukunft

Die kurzfristige Betrachtung von Sustainability und Responsibility hat eine künstliche Disjunktion zur Folge. Auf einer strategischen Ebene wird die Konvergenz der Aspekte Business (Profit), Responsibility (People) und Sustainability (Planet) über Erfolg oder Misserfolg im Wettbewerb mit neuen Spielregeln entscheiden.



**Fokus: Shareholder Value**  
kurzfristig (< 2 Jahre)  
Künstliche Disjunktion

**Defensive ReSTAINABILITY-Strategie**

Profit, Nachhaltigkeit und Verantwortung sind nahezu vollständig getrennte Bereiche.

**Fokus: Shared Value**  
mittelfristig (2–10 Jahre)  
Neue Komplexität

**Selektive ReSTAINABILITY-Strategie**

Profit, Nachhaltigkeit und Verantwortung zeigen eine Teilkonvergenz.

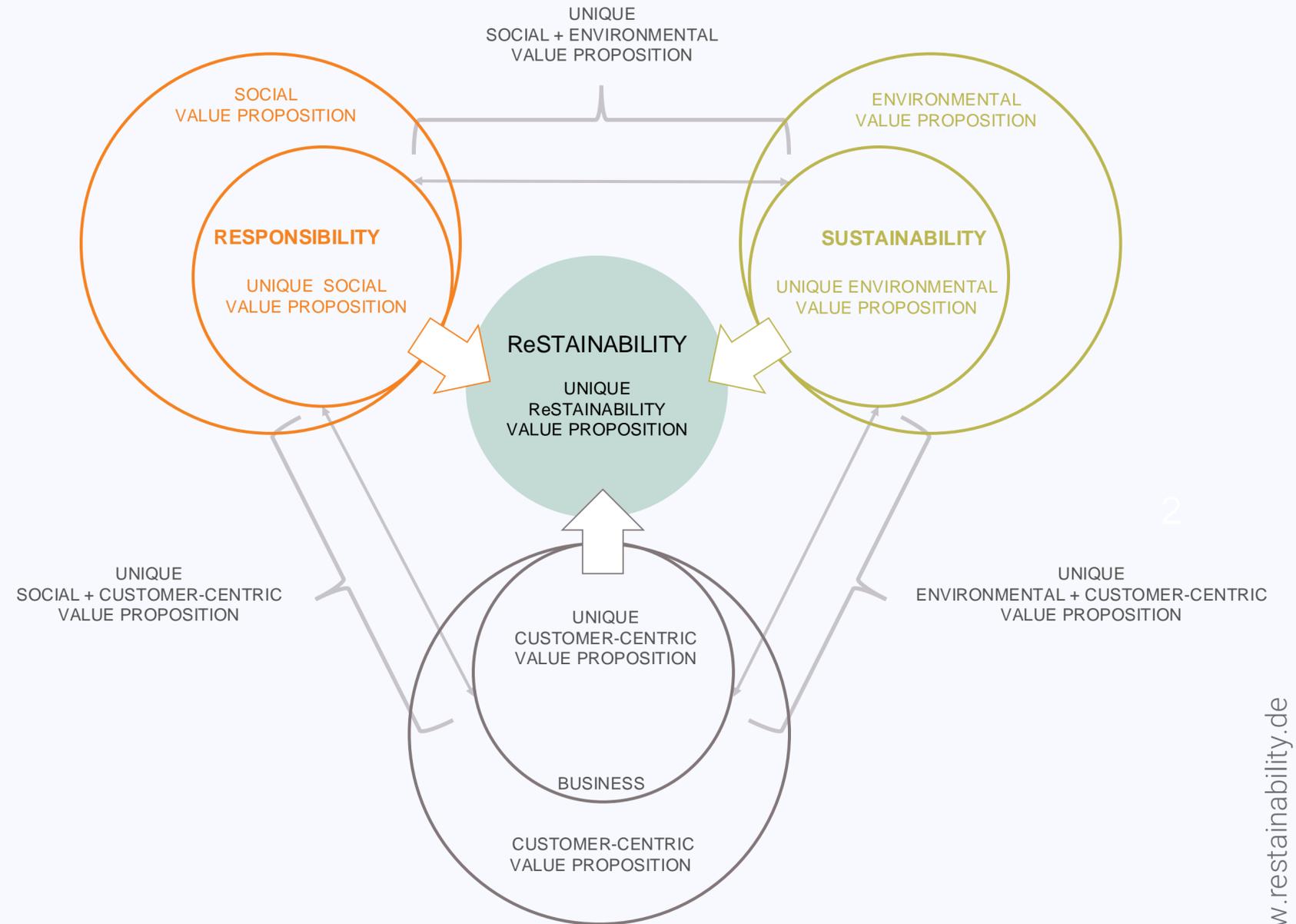
**Fokus: System Value**  
langfristig (> 10 Jahre)  
Neue Spielregeln

**Systemische ReSTAINABILITY-Strategie**

Unternehmen sind mit dem Aspekt Business (Profit) vollständig integraler Bestandteil von Verantwortung und Nachhaltigkeit. D. h. es gibt keinen negativen Impact auf z. B. die 17 SDGs.

# Unique ReSTAINABILITY Proposition

Die heute vorherrschende Unique Customer-Centric Value Proposition wird künftig um die Aspekte der Unique Social Value Proposition und der Unique Environmental Value Proposition zur Wettbewerbsposition im Sinne der Unique ReSTAINABILITY Value Proposition ergänzt.



# Zielsetzung der Studie

Es gibt gute Argumente, dass ReSTAINABILITY ein relevanter Enabler für die Herausforderungen der 5. Industriellen Revolution ist: Die gesellschaftlich-ökologische Nachhaltigkeitstransformation erfordert neue Denkmuster im Management, veränderte Geschäftsmodelle, neue Technologien, Prozesse, Produkte und Materialien und die massive Umgestaltung ganzer Wertschöpfungsketten – eine Optimierung des Bestehenden reicht in solchen multivalenten Revolutionsdynamiken nicht mehr aus – es bedarf einer nachhaltigen ReSTAINABILITY-Transformation.

Das paradox-tragische an der unmittelbaren Wirtschaftlichkeit ist aber genau diese Beibehaltung der Optimierung des Bestehenden als strategische

Herausforderung, vor der die meisten Familienunternehmen stehen; EU-Taxonomie, CSRD-Vorgaben und ESG-Kriterien sind nach bisher verbreiteter Sichtweise jedoch lediglich Hygienefaktoren.

Investitionen in eine ReSTAINABILITY-Transformation, also in die Zukunft und das Überleben von Familienunternehmen, gehen weit darüber hinaus und generieren klare betriebswirtschaftliche Vorteile: geringere Kapitalkosten, eine niedrigere Risikoeinschätzung durch den Markt sowie die Erschließung neuer Zielgruppen. Dies sind nur einige wenige Beispiele für untersuchte positive Wirkungen.

Letztlich erzielen verantwortungsvolle, nachhaltige Familienunternehmen zumeist aufgrund ihrer schwer imitierbaren strategischen Wettbewerbsvorteile höhere finanzielle Ergebnisse als ihre rein profitfokussierten Konkurrenten. Leider ist dieser Zusammenhang in deutschen Vorstands- und Geschäftsführungsetagen nur in Teilen wirklich angekommen. Gleichwohl gibt es sie, die Hidden ReSTAINABILITY Champions in Deutschland.

In dieser Studie haben wir, angelehnt an die Ressourcen- und Unternehmensbewertung, den aktuellen Verwirklichungsgrad der relevanten Kriterien und Faktoren von ReSTAINABILITY für Familienunternehmen zum ersten Mal untersucht.

Unser Anliegen ist darüber hinaus, Familienunternehmen für diese Kriterien und Faktoren zu sensibilisieren, um die Chancen von ReSTAINABILITY strategisch sinnvoll zu nutzen, anstatt sich nur politischen Hygienefaktoren rein outside-in betrachtet anzupassen, wie dies z. B. bei den ESG-Kriterien erfolgt.

In diesem Sinne hoffen wir, mit dieser Studie ein Framework für Familienunternehmen zu liefern, mit dem sie im Sinne von ReSTAINABILITY proaktiv Wettbewerbsvorteile realisieren können.



# Agenda



# Beschreibung des Vorgehens

Der Leitidee ReSTAINABILITY und deren Zielsetzung folgend, orientiert sich das Studiendesign wie nachfolgend dargestellt.

Das Forschungsdesign setzt sich aus den drei Betrachtungsdimensionen:

- strategische Aktionsparameter nach Rollberg
- Framework for a strategic sustainability development nach Broman/Robert und
- strategischer Wettbewerbsvorteil im Sinne von Backhaus/Schneider

zusammen. Die strategischen Aktionsparameter repräsentieren die vier ineinandergreifenden Stellräder – Strategie, Organisation, Technologie und Kultur – mit denen ein Unternehmen ganzheitlich auf den Markt ausgerichtet werden kann.

Demnach ist die Strategie als Formulierung eines Wegs zwischen dem Status quo und einem Zielort nur erfolgswirksam, wenn sie mithilfe von Organisation und Technologie zu Handlungsmöglichkeiten führt. Diese Handlungsmöglichkeiten müssen dann durch den Faktor Kultur in Handlungen übersetzt werden, um den strategischen Zielort zu erreichen.

Demgegenüber zielt das „Framework for a strategic sustainability development“ darauf ab, gesellschaftliche Verantwortung und ökologische Nachhaltigkeit in die Strategieentwicklung zu integrieren, um positive Wirkungen und Unternehmensprofitabilität i. w. S. zu erzielen. Dieser Ansatz kann in acht Dimensionen gesteuert werden:

- Konzentration der Substanzentnahmen,
- Konzentration der Substanzproduktion,
- Erhalt der biologischen Widerstandskraft,
- Gesundheit,
- Einflussnahme,
- Kompetenzentwicklung,
- Vorurteilsfreiheit und
- Sinnhaftigkeit.

Um dem Leitgedanken von ReSTAINABILITY, sprich, der Wirtschaftlichkeit von strategisch ökologischer Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung Rechnung zu tragen, werden die vorangegangenen Konzepte um das Modell des strategischen Wettbewerbsvorteils erweitert. Demnach entsteht ein solcher Vorteil, wenn dieser wahrgenommen wird, von Bedeutung ist, wirtschaftlich erzeugt werden kann und zu verteidigen ist.

Durchgeführt wurde die quantitative Befragung von der Puls Marktforschung GmbH ([www.puls-marktforschung.de](http://www.puls-marktforschung.de)). Im Sinne eines Methodenmix wurden im Anschluss an die standardisierte Befragung qualitative Interviews mit denjenigen Unternehmen geführt, die besonders positiv abgeschnitten haben, um tiefere Erkenntnisse im Sinne von Erfolgsfaktoren zu erfassen.

# Prämissen des Untersuchungsfokus

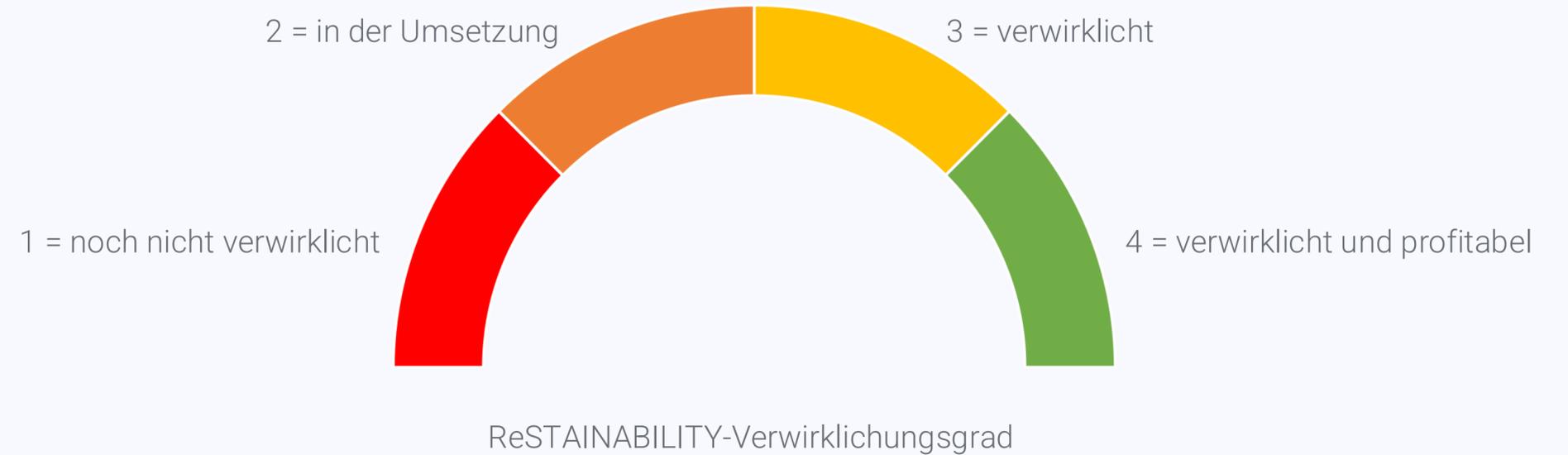
	Betriebswirtschaftliche Forschungsmethoden	Forschung im Entstehungs- <u>SEP</u> zusammenhang	Forschung im Begründungs- <u>SEP</u> zusammenhang	Forschung im Anwendungs- <u>SEP</u> zusammenhang
Untersuchungsdesign	Normative Ausrichtung	<u>inside-out</u>		outside-in
	Erkenntnisziel	Längsschnitt		<u>Querschnitt</u>
	Untersuchungstyp	deskriptiv	<u>explorativ</u>	kausalanalytisch
	Forschungsansatz	<u>induktiv</u>	deduktiv	abduktiv
Untersuchungsobjekt	Managementwirkungsrichtung	<u>proaktiv</u>		reaktiv
	Managementabstraktionsebene	taktisch	operativ	<u>strategisch</u>
	Form der Unternehmensführung	<u>Familienunternehmen</u>		Nicht-Familienunternehmen
	Verständnis von ReSTAINABILITY	<u>Strategischer Erfolgsfaktor</u>		Hygienefaktor

# Messmodell und Itemformulierung

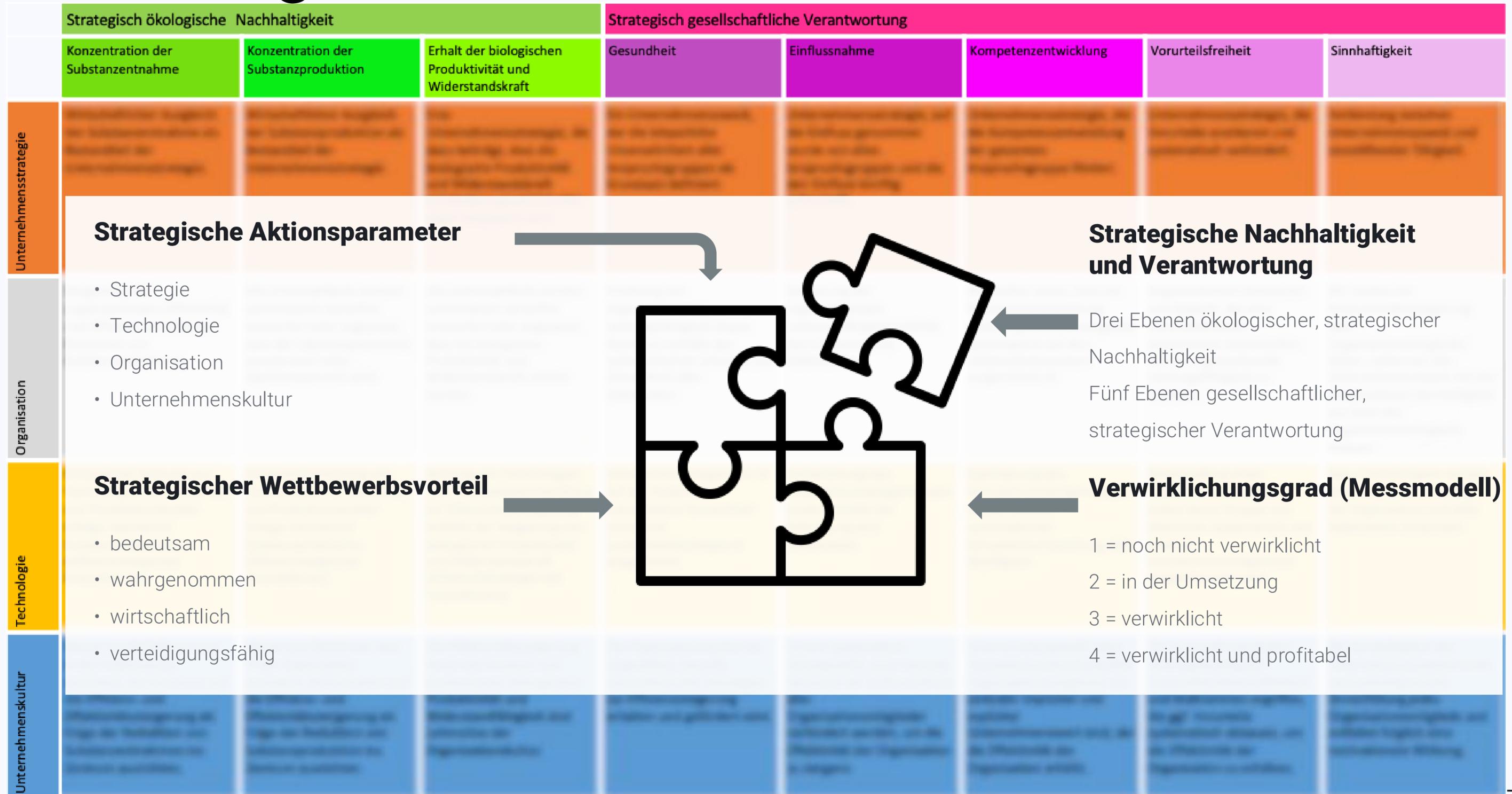
Als Messmodell werden Skalen im Sinne eines Verwirklichungsgrads in Anlehnung an das Reifegradmodell nach Humphrey verwendet.

Insgesamt wurden 32 Items (Fragen) entwickelt und damit ein dem explorativen Charakter der Untersuchung entsprechender Single-Item-Ansatz verfolgt. Jedes Item ist folglich eine Kombination aus einem der vier strategischen Aktionsparameter nach Rollberg, einer der acht Dimensionen des Frameworks for strategic sustainability development nach Broman/Robert und den Wirkungsfaktoren des strategischen Wettbewerbsvorteils nach Backhaus/Schneider.

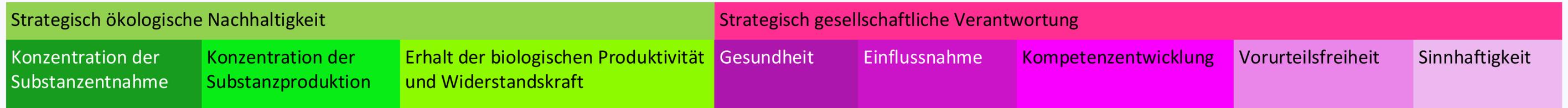
Alle Fragen wurden mithilfe eines Pretests in Bezug auf die qualitativen Anforderungen einer quantitativen Befragung in zwei Iterationen optimiert.



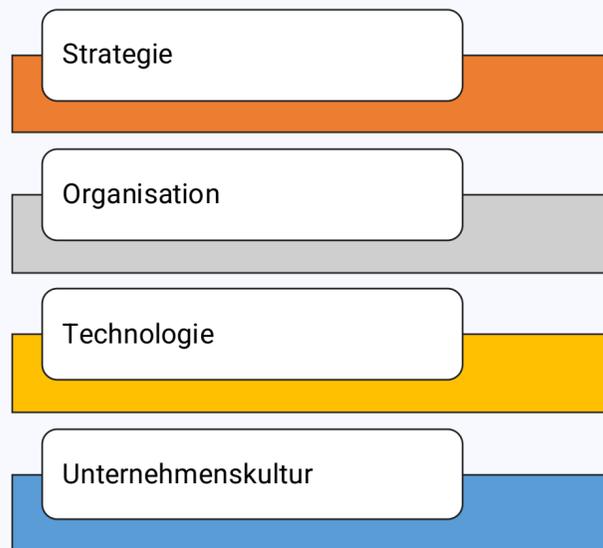
# Forschungsframework



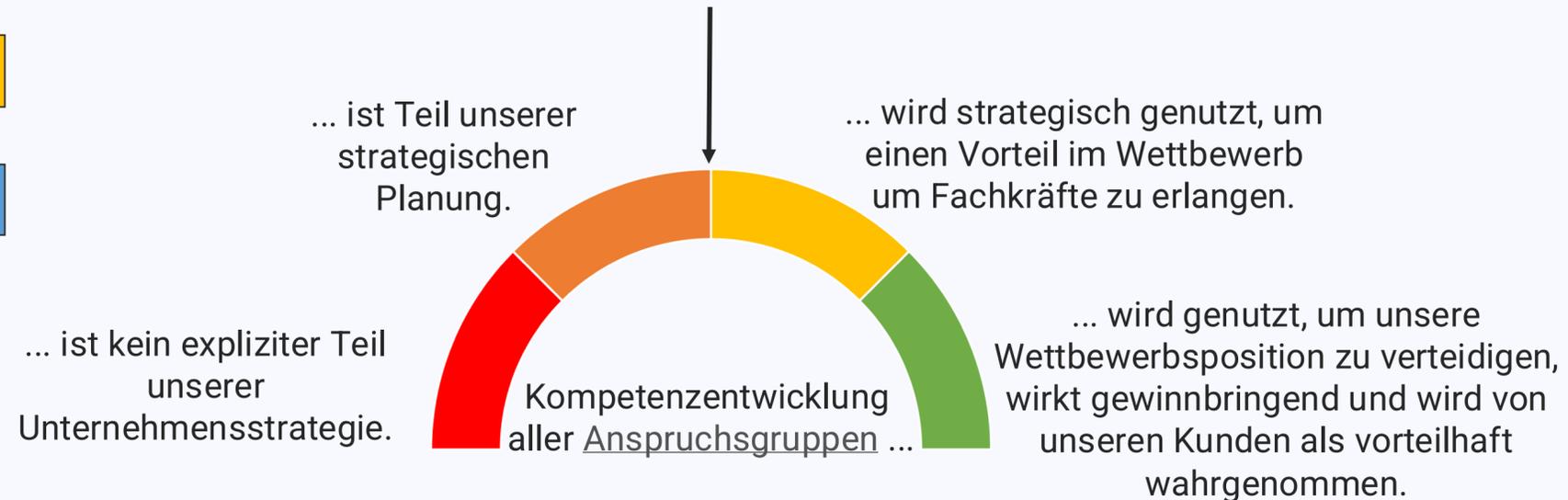
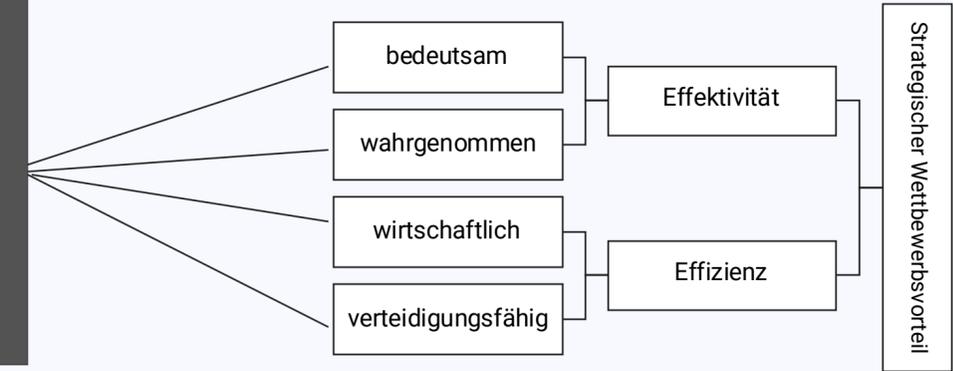
# Exemplarische Itemformulierung (1/32)



## Strategische Aktionsparameter



Unternehmensstrategie, die die Kompetenzentwicklung aller Anspruchsgruppen fördert.





# Agenda



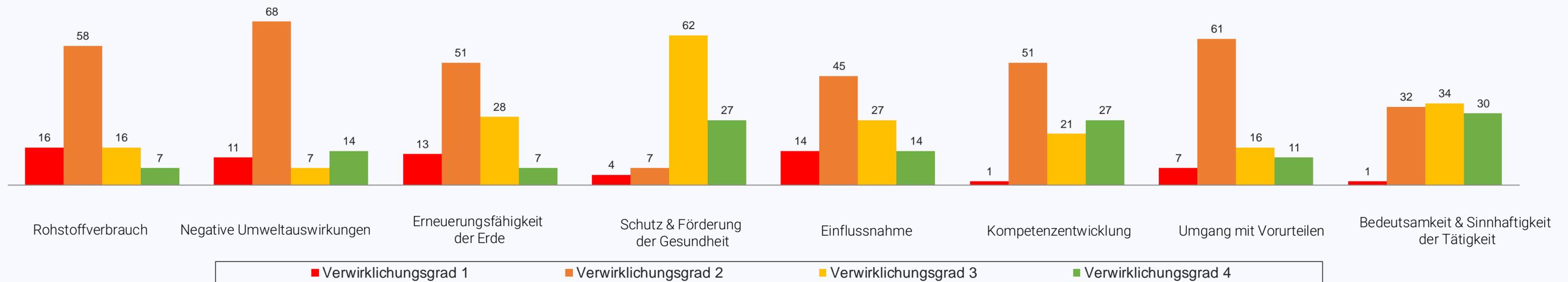
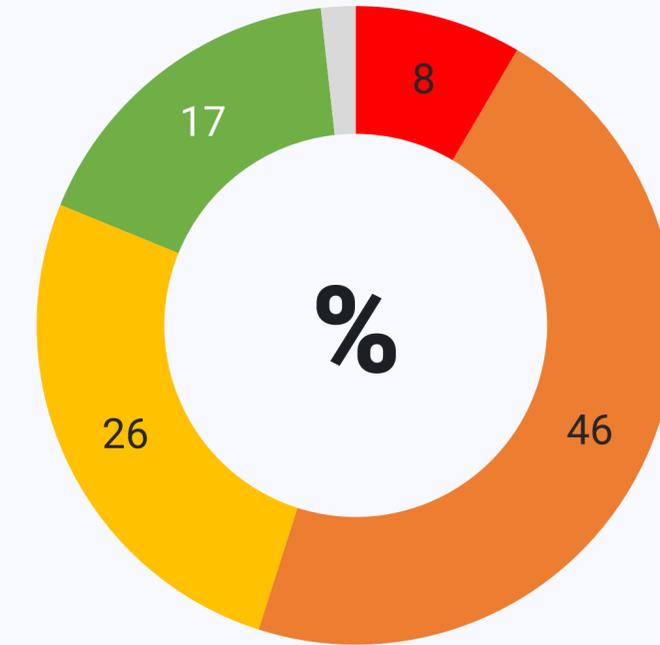
# Durchführung der quantitativen Empiriephase

<b>Stichprobe</b>	Insgesamt wurden 60 deutsche Familienunternehmen mit mind. 3 Interviews in der Studie berücksichtigt / Gesamtfallzahl n = 187
<b>Erhebungsmethode</b>	Hybride Erhebung (Online-Interview / telefonische Befragung)
<b>Befragungszeitraum</b>	1. Juni bis 30. August 2024
<b>Befragungsdauer</b>	ca. 15 Minuten
<b>Durchführung</b>	puls Marktforschung GmbH, Schwaig b. Nürnberg

Im Sommer 2024 wurde die quantitative Befragung im Rahmen unserer Studie in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut Puls durchgeführt. Dabei wurden insgesamt 187 Befragungen zu 60 mittelständischen Unternehmen durchgeführt. Um eine möglichst breite und valide Datengrundlage zu schaffen, wurde die Befragung sowohl telefonisch als auch online durchgeführt. Dieser methodische Mix ermöglichte es, unterschiedliche Zielgruppen effektiv zu erreichen und qualitativ hochwertige Daten zu erheben.

## Übersicht Strategie

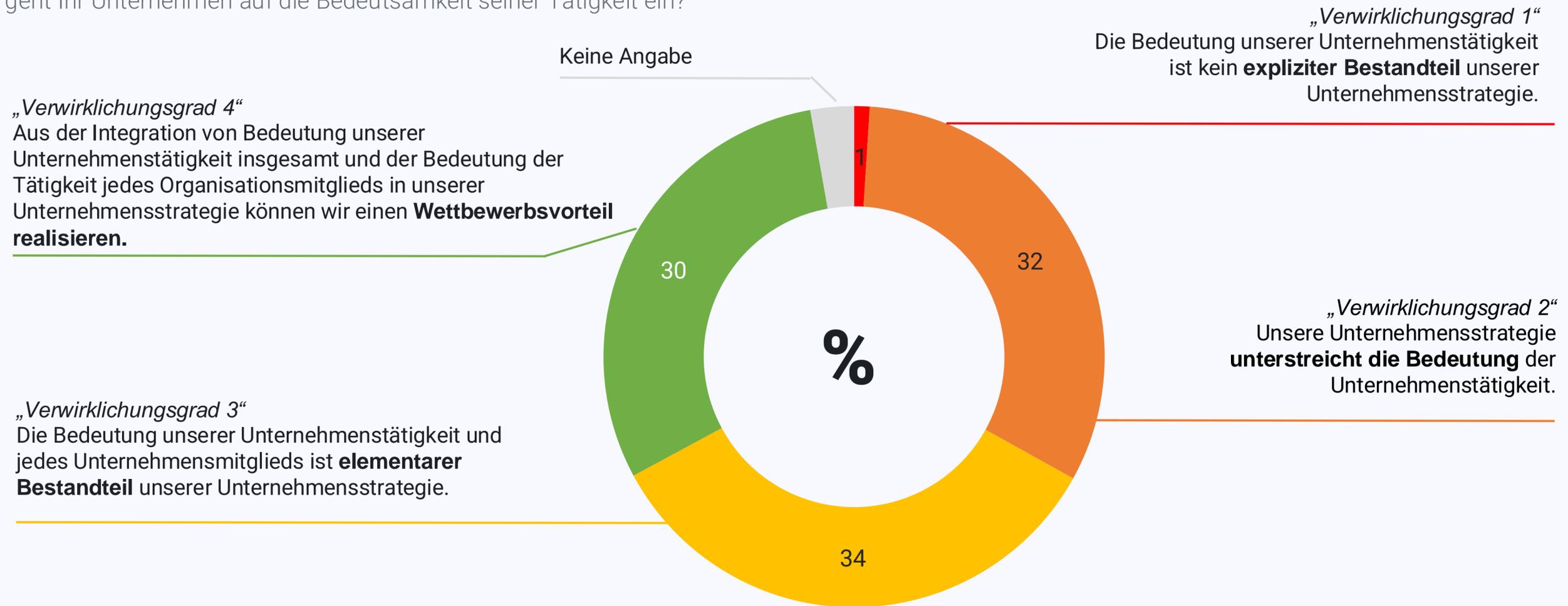
In den Verwirklichungsgraden der sozialen Verantwortung in der Unternehmensstrategie erreichen die befragten Unternehmen, insbesondere im Bereich "Schutz und Förderung der Gesundheit" (62 % auf Verwirklichungsgrad 3) und im Bereich "Bedeutsamkeit & Sinnhaftigkeit der Tätigkeit" (34 % auf Verwirklichungsgrad 3) eine fortgeschrittene Umsetzung. "Einflussnahme" und "Kompetenzentwicklung" liegen häufiger in niedrigeren Verwirklichungsgraden, was weiteres Potenzial zur strategischen Entwicklung andeutet. Der geringe Anteil auf Verwirklichungsgrad 1 in fast allen Bereichen zeigt, dass grundlegende Maßnahmen zur sozialen Verantwortung in den meisten Unternehmen evident sind.



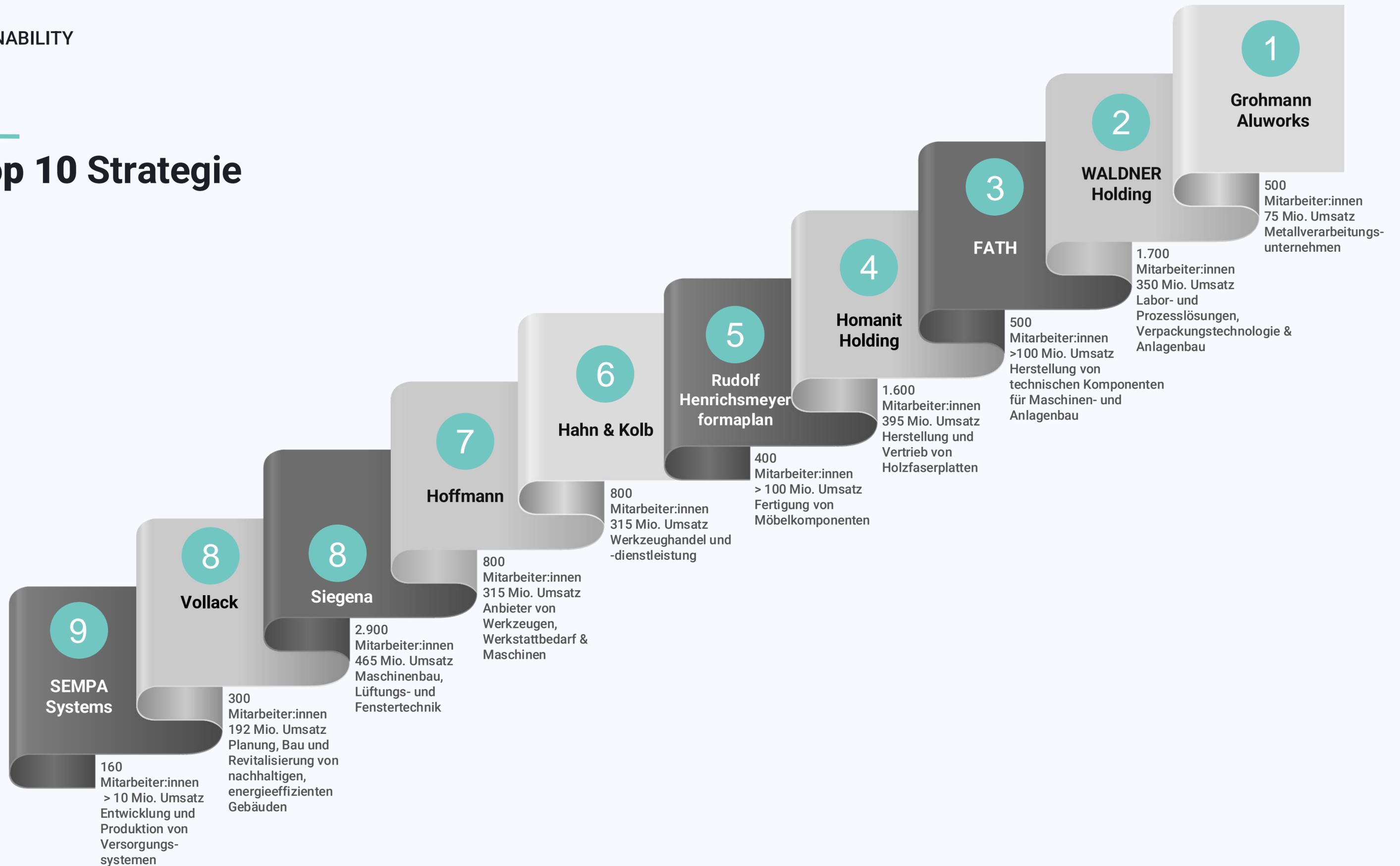
# 30 % realisieren einen Wettbewerbsvorteil durch die Integration der Sinnhaftigkeit der Unternehmenstätigkeit und jedes Mitglieds in die Unternehmensstrategie.

## Teilbereich Strategie – Bedeutsamkeit & Sinnhaftigkeit der Tätigkeit

F08: Wie geht Ihr Unternehmen auf die Bedeutsamkeit seiner Tätigkeit ein?

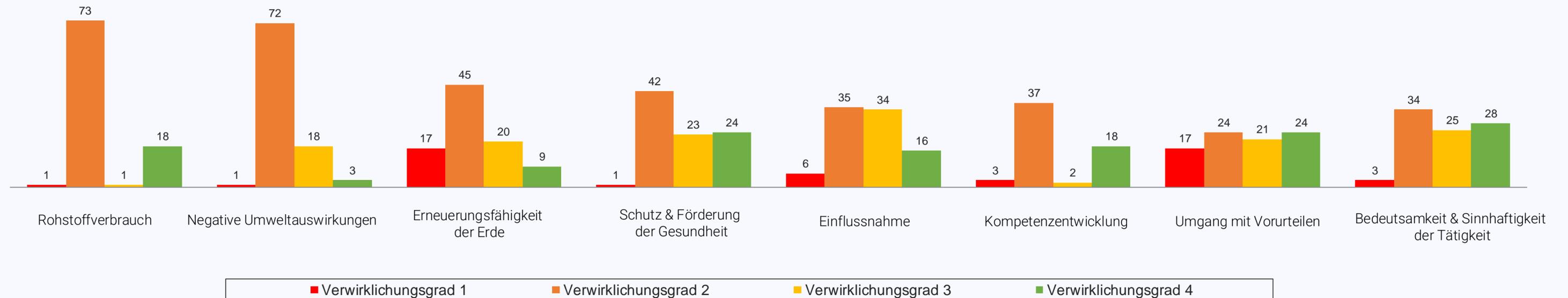
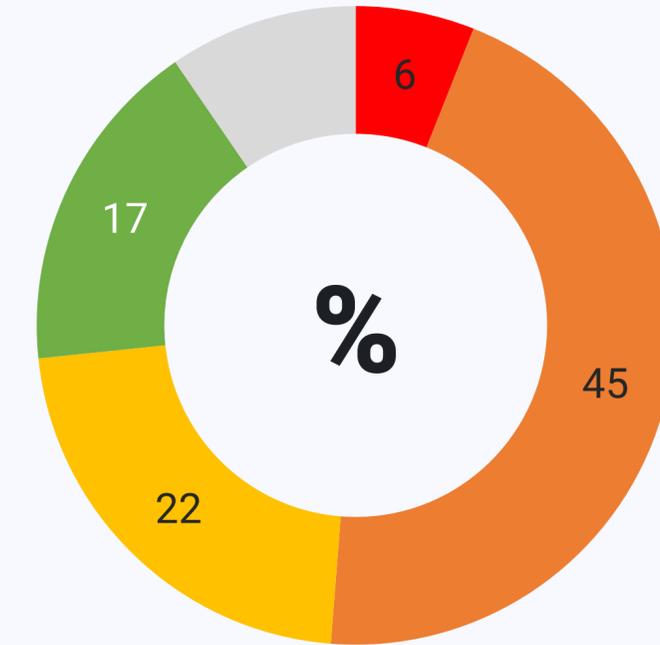


# Top 10 Strategie



## Übersicht Technologie

Die befragten Unternehmen sind im Bereich Technologie insbesondere im Verwirklichungsgrad 2 stark vertreten, z. B. bei "Rohstoffverbrauch" (73,2 %) und "Negative Umweltauswirkungen" (71,8 %), was auf grundlegende Maßnahmen in diesen Bereichen hinweist. Ein hoher Anteil bei Grad 3 liegt ebenfalls in Bereichen wie "Schutz & Förderung der Gesundheit" (22,5 %) und "Bedeutsamkeit & Sinnhaftigkeit der Tätigkeit" (25,4 %), was darauf hindeutet, dass einige Unternehmen hier fortgeschrittene Strategien verfolgen. In den höchsten Verwirklichungsgraden (Verwirklichungsgrad 4) gibt es nur einen geringen Anteil in fast allen Bereichen – nur wenige Unternehmen haben vollständig entwickelte technologische Maßnahmen zur Nachhaltigkeit und sozialen Verantwortung integriert, um darauf aufbauend einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Dies deutet auf Potenzial zur weiteren Optimierung und stärkeren Integration fortgeschrittener technischer Strategien hin.



# Kaum ein Unternehmen kann wirtschaftlich davon profitieren, mehr Schadstoffe zu neutralisieren als zu produzieren.

## Teilbereich Technologie – Negative Umweltauswirkungen

F18: Was macht Ihre Technologien innovativ, um Umweltverschmutzung zu beeinflussen?

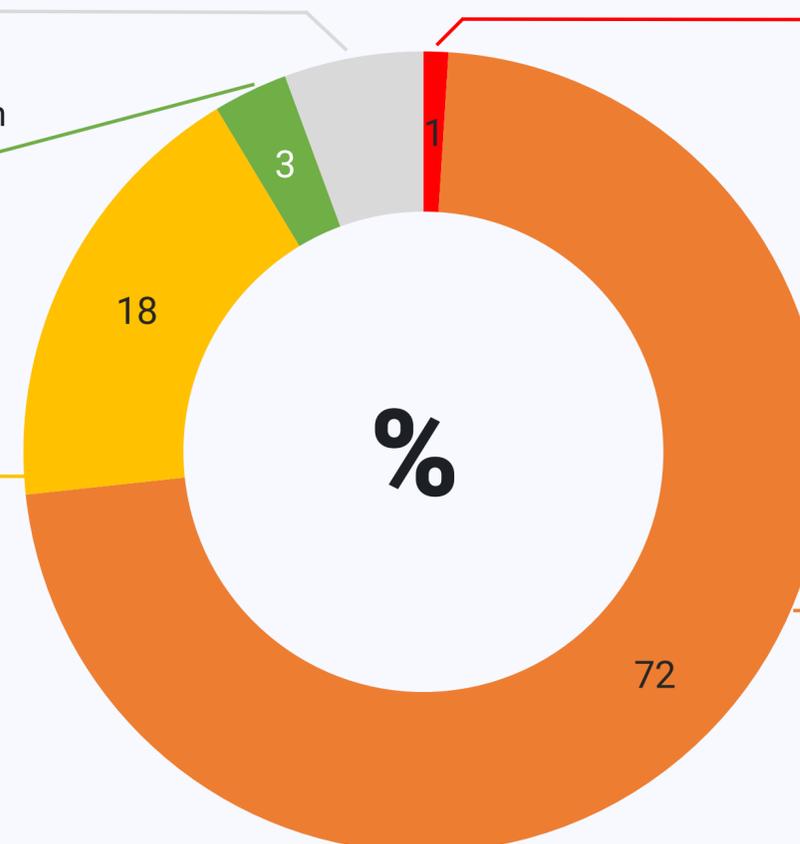
„Verwirklichungsgrad 4“  
Wir nutzen unsere Technologien, um mehr Schadstoffe zu neutralisieren **als wir produzieren** und profitieren dadurch wirtschaftlich, beispielsweise indem wir Abfälle von anderen Unternehmen gewinnbringend verarbeiten.

„Verwirklichungsgrad 3“  
Unsere Organisationsstruktur **fördert aktiv die Regeneration** der natürlichen Umwelt, etwa durch das Anlegen von Schutzgebieten.

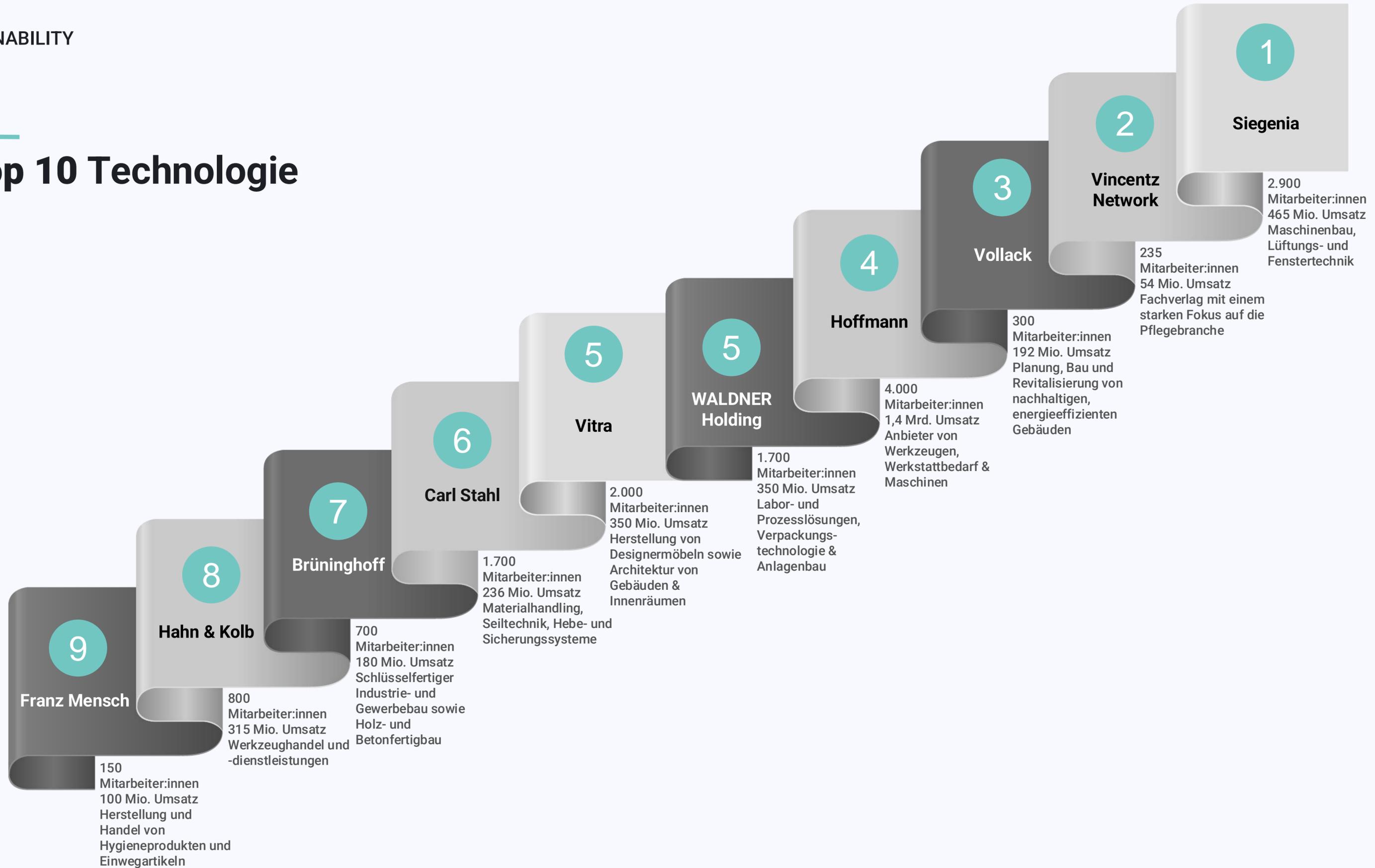
Keine Angabe

„Verwirklichungsgrad 1“  
Unsere Technologien haben **keinen Einfluss** auf die Menge an Schadstoffen, die wir ausstoßen.

„Verwirklichungsgrad 2“  
Wir verwenden Technologien, die helfen, unsere **Schadstoffemissionen zu verringern**.

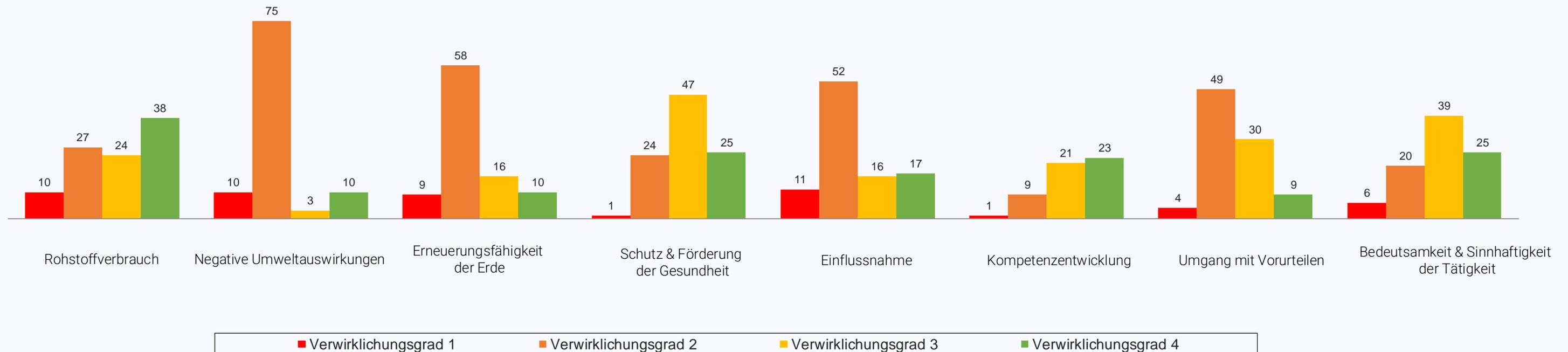
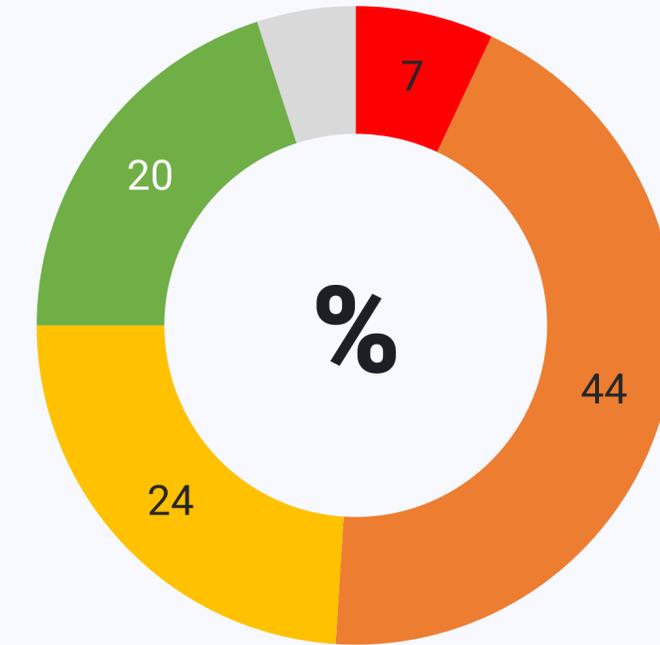


# Top 10 Technologie



## Übersicht Organisation

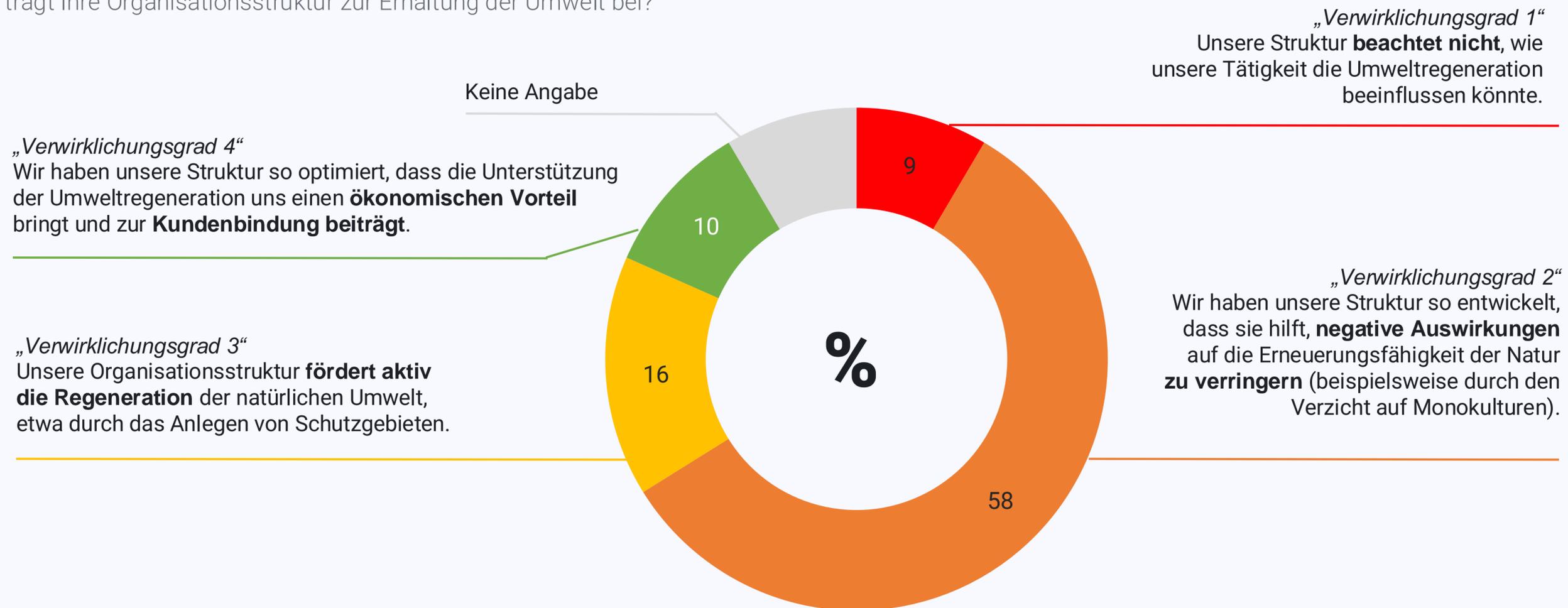
Im Bereich Organisation liegen viele Unternehmen im Verwirklichungsgrad 2, insbesondere bei "Negative Umweltauswirkungen" (74,6 %) und "Erneuerungsfähigkeit der Erde" (57,7 %), was darauf hinweist, dass grundlegende organisatorische Maßnahmen implementiert wurden. Einige Unternehmen erreichen höhere Verwirklichungsgrade, wie bei "Schutz & Förderung der Gesundheit" (46,5 % auf Verwirklichungsgrad 3) und "Bedeutsamkeit & Sinnhaftigkeit der Tätigkeit" (39,4 % auf Verwirklichungsgrad 3), was auf fortgeschrittene organisatorische Ansätze in sozialen Aspekten hindeutet. Der Anteil an Verwirklichungsgrad 4 bleibt in fast allen Bereichen gering, wobei "Rohstoffverbrauch" mit 38 % eine Ausnahme bildet, was auf signifikante Fortschritte bei der Ressourceneffizienz hinweist. Insgesamt zeigt sich Potenzial zur weiteren Integration fortgeschrittener organisatorischer Strategien, insbesondere in den Bereichen soziale Verantwortung und Umweltverträglichkeit, um einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu generieren.



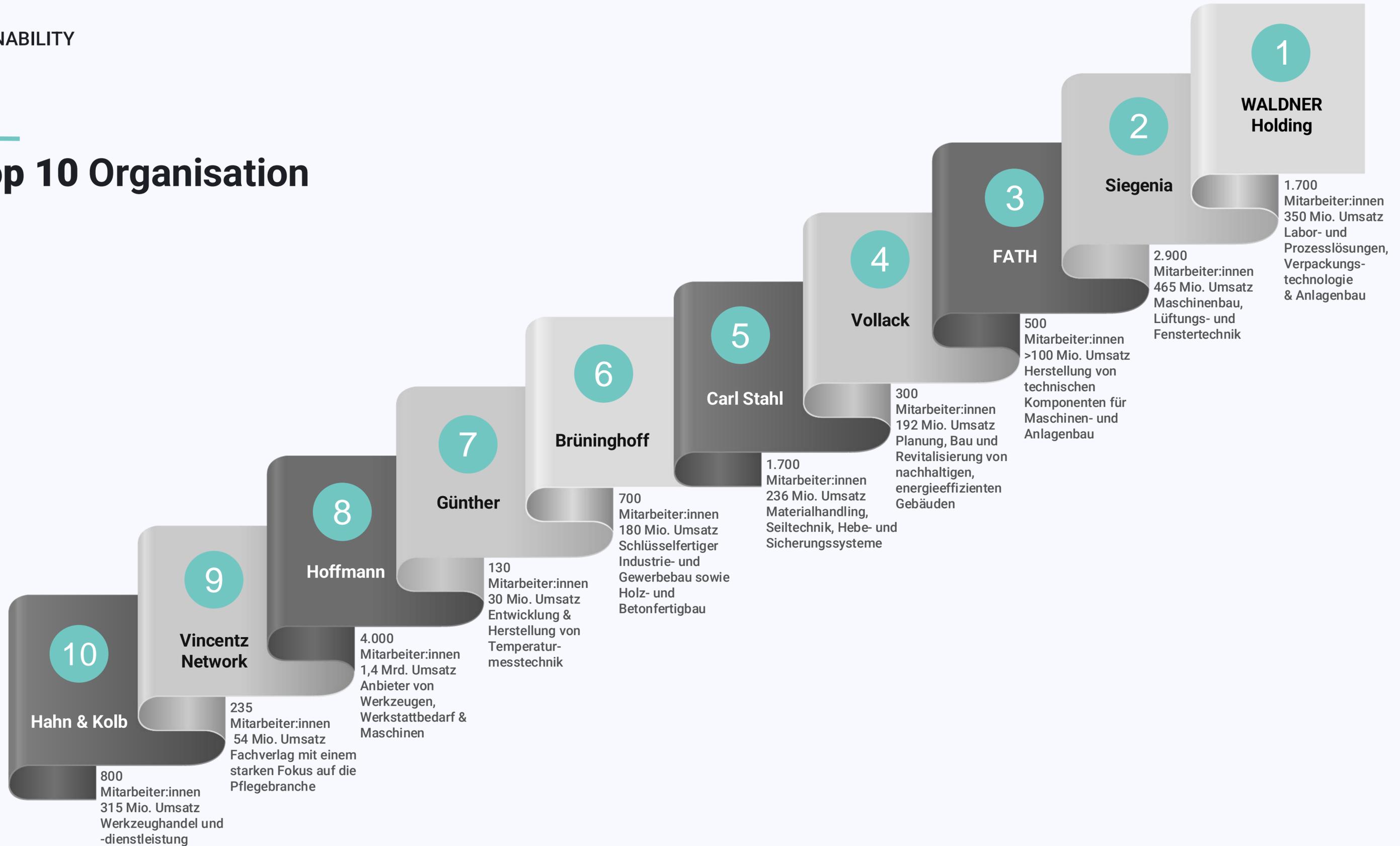
# Bereits 10 % der Unternehmen erhalten durch die Optimierung der Organisationsstruktur einen ökonomischen Vorteil und eine Erhöhung der Kundenbindung.

## Teilbereich Organisation – Erneuerungsfähigkeit der Erde

F11: Wie trägt Ihre Organisationsstruktur zur Erhaltung der Umwelt bei?

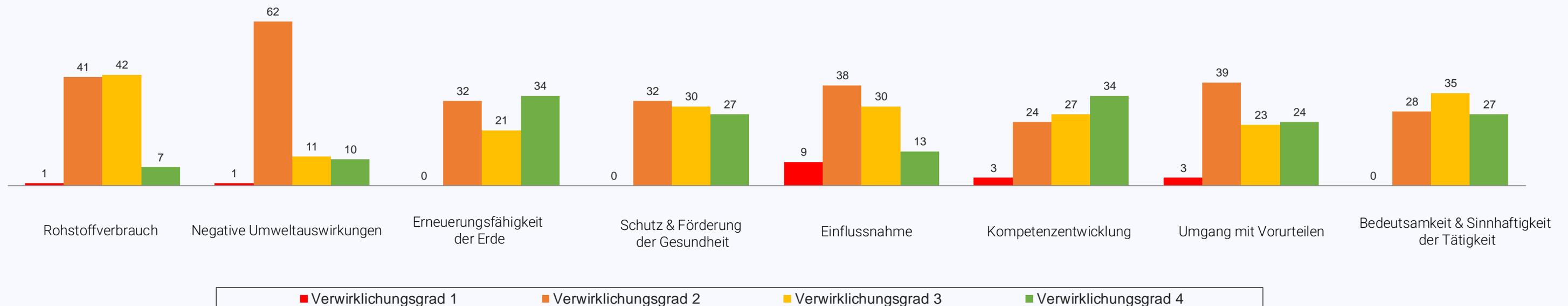
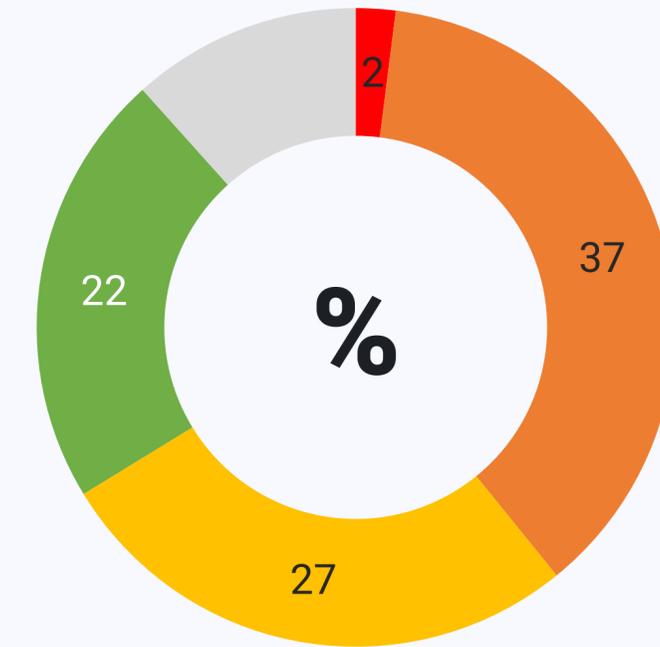


# Top 10 Organisation



# Übersicht Unternehmenskultur

Die Ergebnisse im Bereich Unternehmenskultur zeigen, dass viele Unternehmen auf Verwirklichungsgrad 3 liegen, besonders bei "Rohstoffverbrauch" (42,3 %) und "Bedeutsamkeit & Sinnhaftigkeit der Tätigkeit" (35,2 %), was darauf hindeutet, dass in diesen Bereichen bereits fortgeschrittene kulturelle Ansätze vorhanden sind. In den niedrigeren Verwirklichungsgraden (Verwirklichungsgrad 2) gibt es ebenfalls hohe Werte, wie bei "Negative Umweltauswirkungen" (62 %), was auf grundlegende Bemühungen hinweist. Der Anteil an Unternehmen im höchsten Verwirklichungsgrad (Verwirklichungsgrad 4) ist überwiegend gering, mit Ausnahme von "Erneuerungsfähigkeit der Erde" und "Kompetenzentwicklung", die jeweils bei etwa 33,8 % liegen, was auf einen bedeutenden Fortschritt in diesen Bereichen hindeutet. Insgesamt zeigt sich, dass einige Unternehmen in kulturellen Aspekten fortschrittliche Nachhaltigkeits- und Verantwortungsstrategien integriert haben, während in anderen Bereichen noch Potenzial zur Verbesserung besteht. Das Thema Unternehmenskultur ist noch nicht als Hebel für die Schaffung eines strategischen Wettbewerbsvorteils voll erfasst worden.

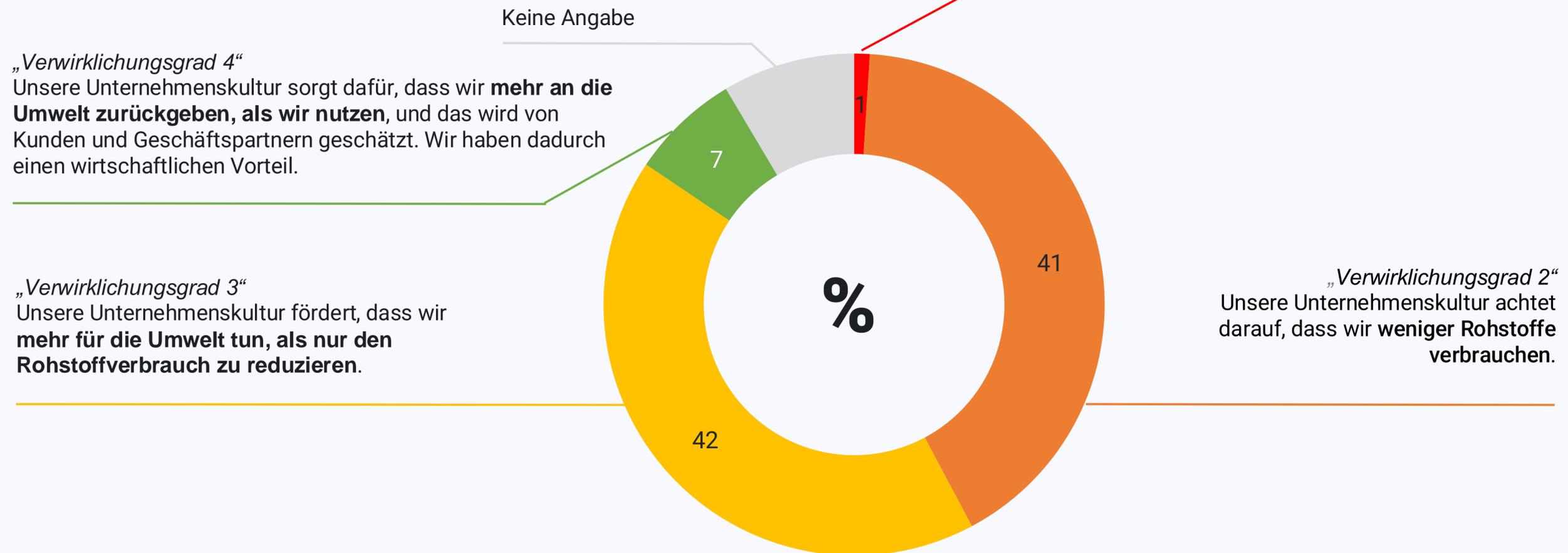


# 42 % der Unternehmen tun mehr für die Umwelt, als nur den Rohstoffverbrauch zu reduzieren – 7 % realisieren dadurch einen wirtschaftlichen Vorteil.

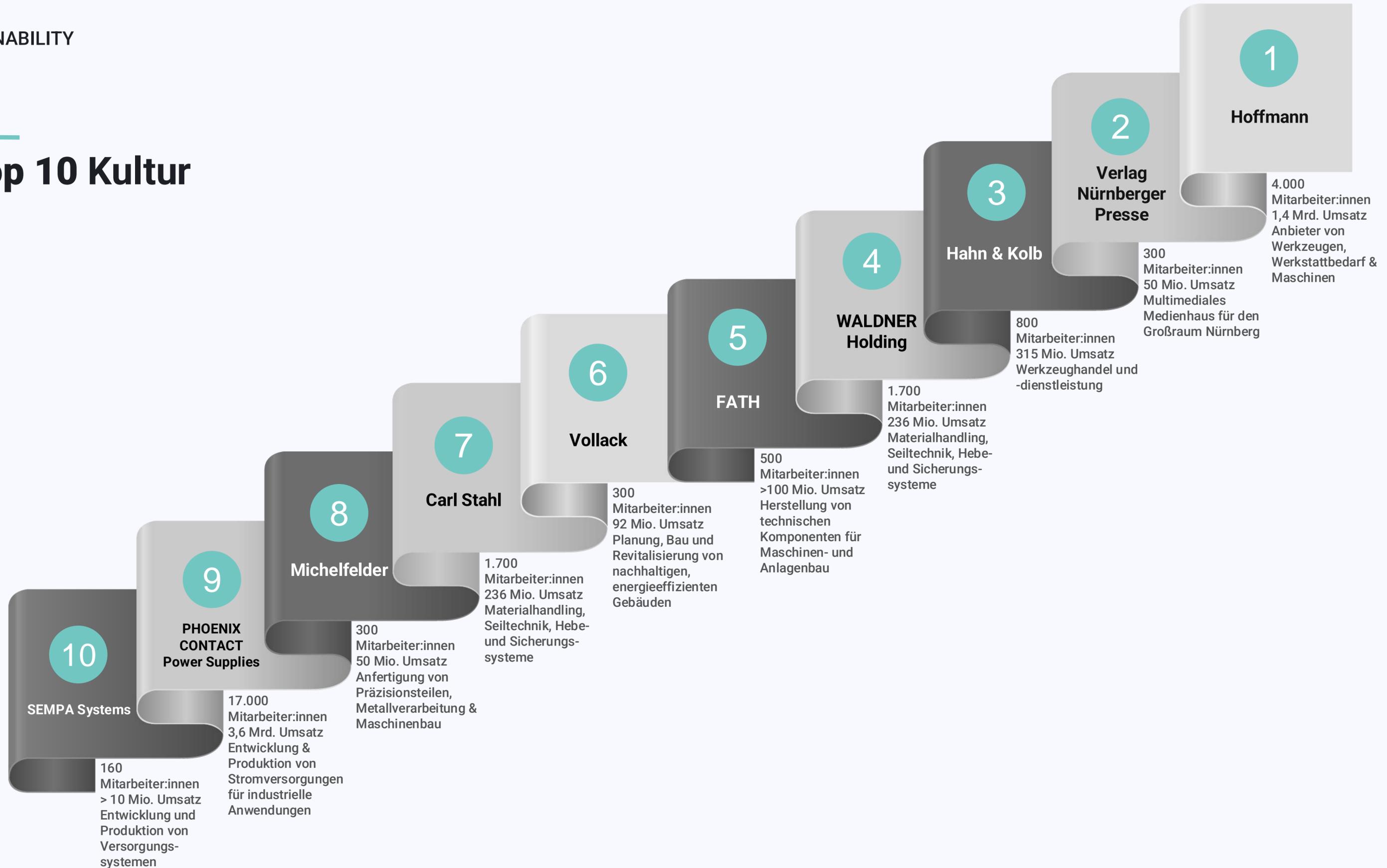
## Teilbereich Unternehmenskultur – Rohstoffverbrauch

F25: Wie geht Ihre Unternehmenskultur mit dem Verbrauch von Rohstoffen um?

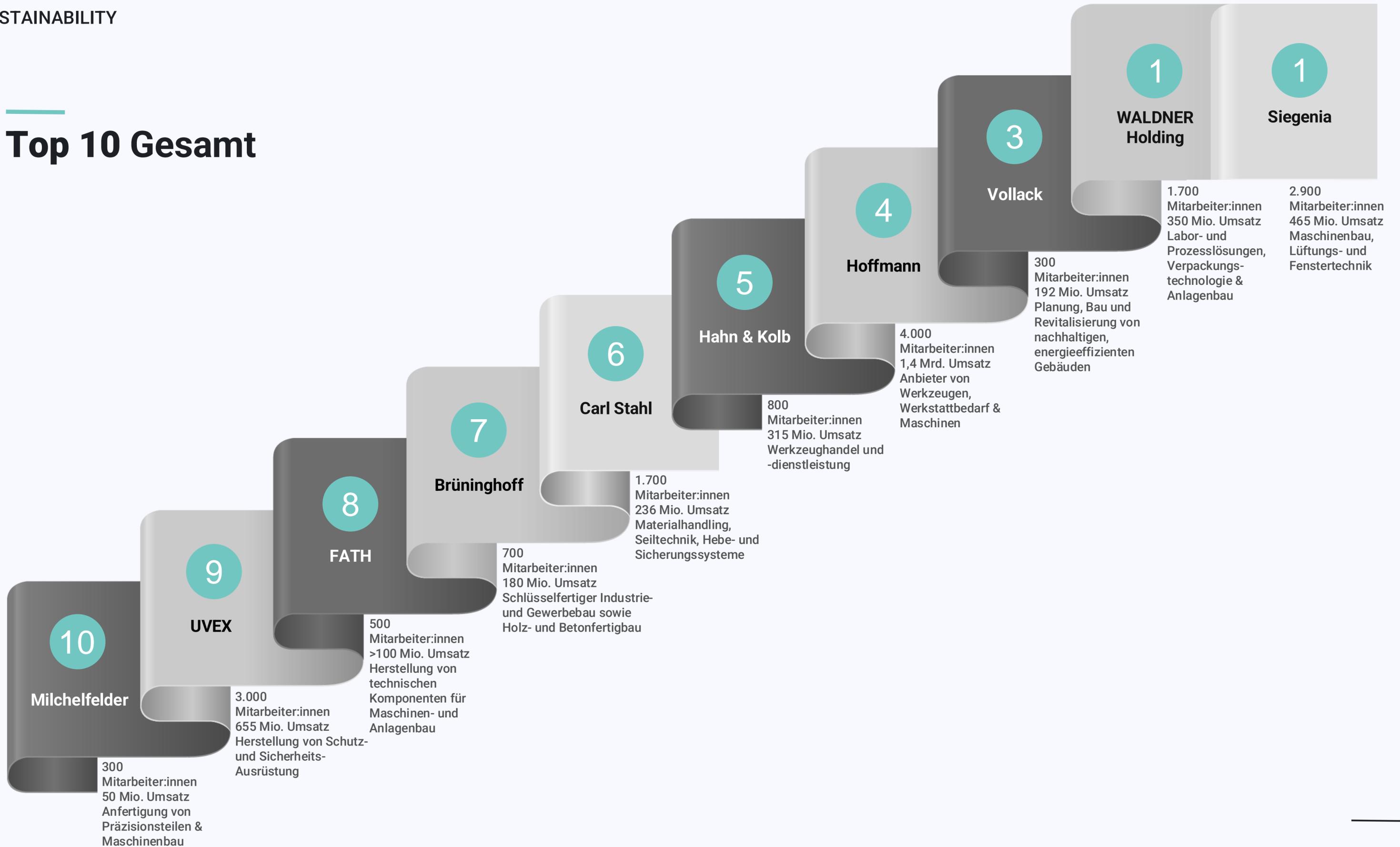
„Verwirklichungsgrad 1“  
Unsere Unternehmenskultur **beachtet den Rohstoffverbrauch nicht.**



# Top 10 Kultur



# Top 10 Gesamt



# Agenda





Verantwortung und Nachhaltigkeit sind bei UVEX nicht nur ein strategisches Ziel, sondern eine unserer Kernkompetenzen, die fest auf oberster Führungsebene verankert ist. Durch eine umfassende Wesentlichkeitsanalyse haben wir klare Handlungsfelder definiert: die Reduktion unseres CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks, die Förderung der Zirkulärwirtschaft, ein striktes Schadstoffmanagement und die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter:innen. Unsere Mission ‚Protecting People‘ bildet dabei das Fundament, das wir um ökologische und soziale Nachhaltigkeit erweitert haben. Trotz Herausforderungen wie überbordender Bürokratie und der Preisfixierung vieler industrieller Einkaufsabteilungen setzen wir auf Innovation und zukunftsweisende Geschäftsmodelle, die Nachhaltigkeit und Verantwortung für alle Beteiligten attraktiv machen.

Für uns kommt es auch in Bezug auf soziale Verantwortung und ökologische Nachhaltigkeit auf die Kompetenzen an, die zu Wettbewerbsvorteilen werden.



---

**Georg Höfler**

Managing Director

---

Ca. 655 Mio. Jahresumsatz

Ca. 3.000 Mitarbeiter:innen

Herstellung von Schutz- und Sicherheitsausrüstung



Nachhaltigkeit ist bei Brüninghoff seit Jahren ein zentraler Bestandteil unserer Strategie und Vision. Bereits 2018 haben wir gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden das Thema fest in unsere Mission integriert. Unser Fokus liegt daher auch darauf, Prozesse und Materialien zu entwickeln, die Kreislaufwirtschaft ermöglichen – beispielsweise durch die Umstellung auf CO<sub>2</sub>-reduzierte Betonsorten, den Einsatz recycelter Materialien und die Entwicklung rückbaufähiger Konstruktionen wie unserer Holz-Beton-Verbunddecke. Unsere Innovationskraft zieht auch Fachkräfte an, die sich für diese Themen begeistern. So kommen Fachkräfte zu uns, weil sie explizit im Bereich nachhaltiger Bauweisen wie den Hybridbau arbeiten wollten. Solche Talente sind essenziell für unseren Ansatz, Bauwerke als zukünftige Materiallager zu begreifen und unser Nachhaltigkeitsberichts Wesen weiterzuentwickeln. Unser Ziel ist klar: Nachhaltigkeit als Innovationstreiber – für uns, unsere Auftraggeber und künftig auch für unsere Lieferanten.



---

### **Sven Brüninghoff**

Geschäftsführender Gesellschafter

---

Ca. 180 Mio. Jahresumsatz

Ca. 700 Mitarbeiter:innen

Schlüsselfertiger Industrie- und Gewerbebau  
sowie Holz- und Betonfertigbau



Als familiengeführtes Unternehmen mit starken regionalen Wurzeln gibt es für uns keine Alternative zu einem werteorientierten Handeln. Verantwortung – sowohl soziale als auch ökologische – ist in unseren Werten fest verankert und prägt unsere Denk- und Handlungsweisen. Nachhaltigkeit durchzieht die gesamte Organisation und beginnt schon bei der Ausbildung unserer jungen Mitarbeitenden. Für uns steht fest: Nachhaltigkeit ist keine Marketingstrategie, sondern ein integraler Bestandteil unseres Geschäftsmodells. Dabei sehen wir die größten Hürden nicht in der Umsetzung selbst, sondern in den unsicheren und teils widersprüchlichen regulatorischen Rahmenbedingungen. Nachhaltigkeit kann nur als gemeinschaftliche Aufgabe gelingen – mit klarer Perspektive und offenem Dialog.



**SIEGENIA®**

---

**Markus Bade**

Leitung Geschäftsbereich Strategische  
Geschäftsfeldentwicklung & Produktmanagement

---

Ca. 465 Mio. Jahresumsatz

Ca. 2900 Mitarbeiter:innen

Maschinenbau, Lüftungs- und Fenstertechnik



Nachhaltigkeit ist für uns als Familienunternehmen seit jeher Teil unserer DNA, denn unsere Mission, die Produktivität im industriellen Umfeld zu steigern, basiert auf dem Lean-Management-Prinzip der Eliminierung von Verschwendung – ein Ansatz, der nachhaltiges Handeln und verantwortungsvollen Ressourceneinsatz selbstverständlich in unsere Corporate Identity integriert. Dabei geht es für uns nicht nur um Effizienzsteigerung, sondern auch darum, aktiv Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft zu übernehmen.

Wir sind überzeugt, dass nachhaltiges Wirtschaften kein kurzfristiger Trend, sondern eine grundlegende Haltung ist, die langfristigen Erfolg ermöglicht. Diese Überzeugung treibt uns an, nicht nur innerhalb unseres Unternehmens, sondern auch in Zusammenarbeit mit Partnern und der gesamten Branche Impulse für eine nachhaltigere Zukunft zu setzen. Nachhaltigkeit ist für uns nicht nur Herausforderung, sondern auch eine Chance, Innovation und Verantwortung zu vereinen und gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden und Kunden die Welt von morgen aktiv mitzugestalten.



---

**Wido Fath**

CEO

---

Ca. 100 Mio. Jahresumsatz

Ca. 500 Mitarbeiter:innen

Komponenten für Maschinen und Anlagen





# Agenda





Nachhaltiger Erfolg in Familienunternehmen beruht auf einer starken, wertebasierten Führungsmannschaft, die über das notwendige Know-how und Wissen verfügt und in der Führungskräfte durch ihr Vorbild, nicht durch ihre Position führen. In der heutigen Zeit ist es notwendig, das notwendige, aktuelle Wissen jederzeit und von überall online abrufen zu können. Mit dieser Website möchte ich Familienunternehmen einen wertvollen Beitrag bieten, indem wir Ihnen umfassenden Zugang zu Informationen und Expertise in den relevanten Bereichen der Führung von Familienunternehmen bieten.



---

**Prof. Dr. Arnold Weissman**

Geschäftsführender Gesellschafter

---

Weissman@Weissman.de

0171/8087755

[www.arnoldweissman.de](http://www.arnoldweissman.de)



Die Funk Stiftung wurde 2014 von Dr. Leberecht Funk und seiner Frau Maritta gegründet und widmet sich als weltweit erste Stiftung der Förderung von Risikomanagement. Mit den Fördermitteln der Funk Stiftung soll dazu beigetragen werden, das Bewusstsein für einen methodischen und analytischen Ansatz zur Risikobeurteilung- und Bewältigung weiterzuentwickeln.

Zu diesem Zweck konzentriert sich die Funk Stiftung auf Forschungsprojekte, die praxisnahe Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen der Industrie und Versicherungswirtschaft liefern. Im Vordergrund stehen hierbei die Entwicklung von Risikobewertungsmodellen und Tools, länderübergreifende Projekte, sowie die Risikoforschung im Bereich des Risikomanagements. Zudem werden kulturelle Projekte gefördert.



**Hendrick F. Löffler**

Vorstandsvorsitzender

**Stefanie Hillegaart**

Stellvertretende

Vorstandsvorsitzende

**Dr. Frank Hennings**

Vorstand

**Ansprechpartnerin:**

**Jana Würtenberger**

J.Wuertenberger@funk-stiftung.org

+49 40 35914-434



Seit ca. 15 Jahren integrieren wir gesellschaftliche Verantwortung und ökologische Nachhaltigkeit in Wachstumsstrategien von Familienunternehmen, Konzernen und Grown-ups. Das Verankern von ReSTAINABILITY bzw. Fairstainability, wie wir es zu Beginn genannt haben, als Klammer, um ein innovatives und skalierbares Geschäftsmodell, zielt somit immer darauf ab, ein Familienunternehmen enkelfähig zu gestalten.

Unser Ziel ist es daher, den Unternehmenswert für die nächste Generation heute und für die Zukunft zu steigern. Gemeinsam mit unseren Kunden sind wir überzeugt, dass neues Wachstum für eine lebenswerte Zukunft Hand in Hand gehen müssen. Die Integration von ReSTAINABILITY in zukunftsgerichtete Wachstumsstrategien bringt somit Wirtschaftlichkeit und Werte zusammen und treibt notwendige Transformationen voran.

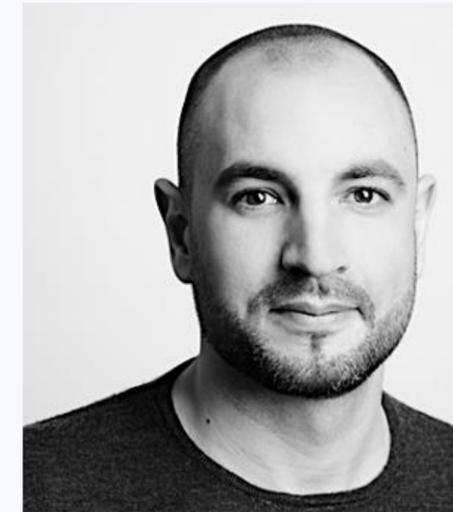


---

**Prof. Dr. habil. Frank Keuper**  
Geschäftsführer

---

keuper@keuper-partner.com  
+49 175 417 2586  
www.keuper-partner.com



---

**Dr. Jassir Qushta**  
Geschäftsführer

---

qushta@keuper-partner.com  
+49 162 348 5397  
www.keuper-partner.com





Wir lieben Familienunternehmen. Und wir sind davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit, Unabhängigkeit und nachhaltiger Erfolg Teil der DNA von Familienunternehmen ist. Dies ist zugleich auch die Grundvoraussetzung, dass Familienunternehmen für interne als auch externe Finanzierungspartner attraktiv bleiben. Deswegen ist der Gedanke der „ReSTAINABILITY“ nicht nur eine temporäre Modeerscheinung, sondern ein wesentlicher Erfolgsfaktor, insbesondere für Familienunternehmen. Mit unserer Unterstützung der Studie wollen wir einen Beitrag leisten, dass die Erfolgsfaktoren identifiziert und sichtbar gemacht werden, damit alle Familienunternehmen von den Champions der „ReSTAINABILITY“ lernen können.



---

**Sebastian Rist**

Berater

---

[sebastian.rist@knoell-finance.de](mailto:sebastian.rist@knoell-finance.de)

+49 151 2914 5511

[www.knoell-finance.de](http://www.knoell-finance.de)



---

**Andre Knöll**

Geschäftsführer

---

[andre.knoell@knoell-finance.de](mailto:andre.knoell@knoell-finance.de)

+49 176 18888 590

[www.knoell-finance.de](http://www.knoell-finance.de)

**KNÖLL**



An ReSTAINABILITY führt kein Weg vorbei – unser Planet braucht es, Mitarbeiter:innen fordern es, die Wahrnehmung der Kunden schärft sich und auch Investoren sowie der Aktienmarkt honorieren zunehmend die sichtbare Nachhaltigkeit von Unternehmen.

Als unabhängiges und zugleich selbst familiengeführtes Marktforschungs-Unternehmen ist puls Marktforschung zentraler Umsetzungspartner dieser Studie und verantwortlich für die empirischen Erhebungen und Analysen. Seit über 30 Jahren betreut puls Marktforschung Unternehmen und Marken mit dem Leistungsversprechen „For Better Decisions“.

Das Ziel der puls Marktforschungsagentur liegt in der Stärkung und langfristigen Sicherung der Zukunftsfähigkeit ihrer Kunden. Dabei setzt puls Marktforschung auf individuelle Lösungsansätze und eine streng kundenorientierte Vorgehensweise. Neben besonderer Expertise in der Automobil- und Finanzbranche verfügt puls Marktforschung über langjährige Projekterfahrungen bei der Begleitung von Familienunternehmen durch maßgeschneiderte Marktforschung. Dabei kann bereits heute festgestellt werden, dass Nachhaltigkeit bei Familienunternehmen häufig nicht nur eine Option, sondern eine seit Jahren gelebte Praxis und zugleich eine wirtschaftliche Notwendigkeit ist.



**Florian Schmidbauer**  
Research Consultant

**Moritz Ludewig**  
Consultant

**Dr. Konrad Weißner**  
Geschäftsführer

**Ansprechpartner:**  
Moritz Ludewig  
ludewig@puls-marktforschung.de  
www.puls-marktforschung.de



Unsere Teilnahme an dieser Studie reflektiert unser Engagement für das große Ganze. Wir glauben fest daran, dass durch verantwortungsvolles und nachhaltiges Handeln nicht nur der Standort Deutschland gestärkt wird, sondern auch entscheidende Wettbewerbsvorteile entstehen. Es geht um weit mehr als nur um unser Unternehmen; es geht um die Schaffung von Arbeitsplätzen und um die Förderung einer nachhaltigen Wirtschaft, die künftigen Generationen dient.



---

**Jan Bewader**

CEO

---

**Ansprechpartner:**

Klaus Klimaschewski

k.klimaschewski@remcapital.de

+49 151 / 580 455 76





Die ESG.DNA GmbH ist eine spezialisierte Servicegesellschaft, die Unternehmen in der Entwicklung, Optimierung und Kommunikation von Nachhaltigkeits-Profilen, -Strategien und -Berichten unterstützt, um die ESG-bezogenen Anforderungen der Stakeholder wie Kunden, Lieferanten, Kapital- /Kreditgeber und Mitarbeitende zu erfüllen. Als Partner von Banken und Finanzdienstleistern, Unternehmen, Verbänden und deren Mitgliedern sowie Wirtschaftsprüfern und Consultants fungiert ESG.DNA als fachlicher Sparringspartner für die wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit und entwickelt konstruktive Lösungsvorschläge für die spezifischen ESG-Herausforderungen des Mittelstands. Im Zentrum des Produktportfolios stehen die Starboard ESG-Tools, einzigartige „Software as a Service“-Lösungen für die digitalisierte Sammlung, Aufbereitung, Analyse und Bewertung von ESG-Daten, die Steuerung der Nachhaltigkeitsentwicklung und die Erfüllung der regulatorischen Berichtspflichten.

ESG.DNA und das zentrale Element des Leistungsangebots, die „Starboard ESG Management“-Tool-Suite wurden von erfahrenen Experten mit langjährigen Erfahrungen in der Finanzbranche, im Energiesektor und in der Unternehmensberatung auf Basis eigener Praxiserfahrungen gegründet.



---

**Jörg Uwer**

CEO

---

joerg.uwer@esg-dna.com

+49 172 6671 824

www.esg-dna.com





Familienunternehmen brauchen Partner, die ihre Ziele verstehen und sie spürbar vorwärtsbringen. Weissman & Cie. ist die führende Beratung für Familienunternehmen und widmet sich seit über 35 Jahren dieser Aufgabe – in bisher mehr als 3.000 Projekten und oft über einen langen Zeitraum. Um zu messbaren Ergebnissen zu gelangen, greifen dabei Strategieberatung, Organisationsentwicklung, Prozessverbesserung, Führung und Begleitung der Unternehmerfamilie ineinander.

Als Partner auf Augenhöhe bringen wir den Herausforderungen von Familienunternehmen ehrliches Verständnis und Empathie entgegen, bleiben aber auch bei kritischen Themen standhaft. Gemeinsam mit unseren Kunden erreichen wir die Ziele, die sich der jeweilige Inhaber und Geschäftsleitung gesetzt haben. Die Berufung von Weissman & Cie. ist klar – Familienunternehmen und den Mittelstand spürbar vorwärts zu bringen.



---

**Johannes Josnik**

Geschäftsführender  
Gesellschafter

**Moritz Weissman**

Geschäftsführender  
Gesellschafter

**Dr. Alexander Koch**

Geschäftsführender  
Gesellschafter

---

**Ansprechpartner:**

Moritz Weissman  
moritz@weissman.de  
+49 151 524 24 399  
www.weissman.de



# Agenda



# Implikationen für Familienunternehmen

Aus der Beleuchtung der vier strategischen Aktionsparameter Strategie, Organisation, Technologie und Unternehmenskultur in Verbindung mit dem Framework for strategic sustainability development im Sinne des ReSTAINABILITY-Ansatzes lassen sich in Hinblick auf die Entwicklung und der Verteidigung eines strategischen Wettbewerbsvorteils folgende Implikationen für Familienunternehmen herleiten:

1. Strategie: Familienunternehmen verpassen aktuell nicht nur Nachhaltigkeitsziele zur Erfüllung gesetzlicher Anforderungen zu definieren, sondern vor allem auch proaktiv als Innovations- und Wachstumstreiber zu integrieren. Strategische Ansätze, die ressourcenschonende Maßnahmen und langfristige Nachhaltigkeitsinitiativen fördern, ermöglichen jedoch sowohl Wettbewerbsvorteile als auch unmittelbare wirtschaftliche Vorteile.

2. Technologie: Um technologische Entwicklungen effektiv in nachhaltige Strategien einzubetten, ist eine stärkere Verbindung zwischen Technologie und Nachhaltigkeitszielen nötig. Durch Investitionen in Künstliche Intelligenz und Automatisierung könnten Unternehmen ihre Prozesse optimieren und damit auch kleinere Familienunternehmen wettbewerbsfähiger machen, insbesondere zur Vermeidung von Over-engineering und zur Effizienzsteigerung.

3. Organisation: Familienunternehmen sollten die organisatorischen Anforderungen zur Förderung von Nachhaltigkeit und Verantwortung nicht als Wachstumshemmnis, sondern als Chance zur Effizienzsteigerung sehen. Dies kann durch angepasste Organisationsstrukturen unterstützt werden, die es ermöglichen, Nachhaltigkeit zu fördern und gleichzeitig Kosten zu senken. Die Einführung flexiblerer Strukturen könnte zudem den Ressourceneinsatz optimieren.

4. Kultur: Eine stärkere kulturelle Verankerung von Werten, wie soziale Verantwortung und nachhaltiges Denken ist essenziell. Familienunternehmen könnten vom Aufbau einer Unternehmenskultur profitieren, die den Umgang mit Ressourcen und Mitarbeitenden auf langfristige Ziele ausrichtet. Employer Branding, das auf Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung setzt, kann Fachkräftemangel entgegenwirken und positive Effekte auf Effizienz und Mitarbeiter:innenmotivation haben.

# Fazit

Die vorliegende Untersuchung bietet erste, explorative Einblicke in die strategische Integration von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung in Familienunternehmen. Die gewonnenen Ergebnisse sollten daher als Anregungen und Denkanstöße für zukünftige Forschung und Praxis gesehen werden, nicht als objektive oder universell gültige Daten. In der Natur eines explorativen Ansatzes liegt es, dass die gewonnenen Erkenntnisse vorläufig und weniger strukturiert sind – ein Vorgehen, das notwendig ist, um bei neuartigen Themenfelder erste Grundlagen zu schaffen, was im vorliegenden Fall als gelungen bewertet werden kann.

Gerade bei innovativen und komplexen Themen wie ökologischer Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung ist es essenziell, zunächst qualitativ-explorativ vorzugehen, bevor eine stabile Basis für quantitative und strukturprüfende Methoden entstehen kann.

Die Untersuchung zeigte zudem, dass viele Unternehmen aufgrund der jüngsten Gesetzgebung zu Greenwashing zurückhaltend waren, detaillierte Auskünfte zu diesen sensiblen Themen zu geben. Diese Vorsicht erschwerte die Datenerhebung und schränkte den Umfang der Analyse ein, weist jedoch auch auf die Notwendigkeit einer Fortsetzung der Forschung hin, die sich über längere Zeiträume erstreckt.

Eine Längsschnittstudie könnte hier wertvolle zusätzliche Erkenntnisse liefern, um Entwicklungen über die Zeit und die tatsächliche Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie besser zu verstehen. Diese Form der Anschlussforschung würde es ermöglichen, Trends und Veränderungen zu dokumentieren und so fundiertere, langfristig belastbare Aussagen über die Rolle von ReSTAINABILITY in Familienunternehmen zu treffen.



# Agenda



# Kontakt



**Frank Keuper**

Prof. Dr. habil.

0175/4172586

keuper@keuper-partner.com



**Jassir Qushta**

Dr.

0162/3485397

qushta@keuper-partner.com



**Arnold Weissmann**

Prof. Dr.

0171/8087755

weissman@weissman.de

ReSTAINABILITY.DE

# Quellen



## Kernreferenzen

BACKHAUS/SCHNEIDER (2020): Strategisches Marketing, Stuttgart.

BELZ/BILHARZ (2005): Nachhaltigkeit-Marketing in Theorie und Praxis, Stuttgart.

BROMAN/ROBERT (2015): A framework for strategic sustainable development, in: Journal of Cleaner Production.

BELZ/BILHARZ (2005): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis, Wiesbaden.

HAEDER (2019): Empirische Sozialforschung, Wiesbaden.

HUMPHRY (1988): Characterizing the software process: a maturity framework.

LANG, R. (2000): Technologiekombination durch Modularisierung, Aachen.

PAC: LUFTHANSA INDUSTRY SOLUTIONS (2023): IT & Sustainability Reifegradindex 2023.

PWC (2023): ESG-Strategie und -Berichterstattung 2023.

ROLLBERG (1996): Lean Management und CIM aus Sicht der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden.



# Strategischer Erfolg von Familienunternehmen durch ReSTAINABILITY

Prof. Dr. habil. Frank Keuper — Prof. Dr. Arnold Weissman — Dr. Jassir Qushta  
Eine Studie des F.U.N.-Familien-Unternehmer-Netzwerks.