Die Steuerung kontemporärer Herausforderungen in Familienunternehmen: Empirische Evidenz zu Nachhaltigkeit, exogenen Schocks und Mitarbeiterbindung

Eine Kurzzusammenfassung der Dissertation von Marvin Kalla mit dem Titel „New Directions in Management Accounting and Control – Empirical Evidence on the Impact of Contemporary Circumstances and Corporate Responses"

I. Ausgangspunkt

Die Unternehmenssteuerung steht unter einem wachsenden Anpassungsdruck. Die Notwendigkeit der Nachhaltigkeitstransformation, immer häufiger auftretende makroökonomische Krisen sowie die Verfügbarkeit neuer Datenquellen verändern die Anforderungen an Unternehmen und ihre Steuerung. Diese Dissertation folgt dabei der Grundidee der Kontingenztheorie: Es gibt kein universell optimales Steuerungssystem. Wirksamkeit hängt davon ab, wie gut die Instrumente zum Unternehmen, zu seinen Zielen und zu den jeweiligen Umgebungsbedingungen passen. Hinzu kommt darüber hinaus, dass sich die Steuerungssysteme (Management Control Systems) kontinuierlich weiterentwickeln müssen, um strategische Entscheidungsfindungen zu leiten und die Resilienz der Organisation zu sichern.

Während in der Forschung und Praxis bereits Fortschritte bei der Untersuchung der ökologischen Nachhaltigkeit erzielt wurden, bleibt die soziale Dimension der Nachhaltigkeit oft unterbelichtet. Gleichzeitig stellen externe Schocks, wie geopolitische Konflikte und damit zusammenhängende makroökonomische Herausforderungen, die gängigen Paradigmen der Leistungsmessung auf die Probe. Zudem zwingt der Fachkräftemangel Familienunternehmen dazu, innovative Wege zu finden, um die Mitarbeiterzufriedenheit durch ein attraktives Arbeitsumfeld aufrechtzuerhalten. Die vorliegende Dissertation adressiert diese zentralen Themengebiete in drei Studien und liefert tiefgreifende empirische Erkenntnisse darüber, wie moderne Steuerungssysteme in Familienunternehmen an diese zeitgenössischen Herausforderungen angepasst werden können. Im Mittelpunkt dieser Zusammenfassung steht die erste Studie, die anhand von elf deutschen Familienunternehmen die Materialisierung sozialer Ziele in Management Control Systems aufzeigt.

II. Wie materialisieren sich soziale Ziele in der Steuerung von Familienunternehmen?

Die erste Studie untersucht folglich die Forschungsfrage: „Wie materialisieren sich soziale Unternehmensziele in Management Control Systems von Familienunternehmen?" Der Begriff „soziale Ziele" umfasst dabei unter anderem Mitarbeiterwohl, faire und sichere Arbeitsbedingungen, regionale Verantwortung, Bildung, Gesundheit sowie Beiträge für gesellschaftliche Gruppen und lokale Gemeinschaften. Für Familienunternehmen ist diese Perspektive besonders relevant. Familie, Eigentum und Unternehmen sind eng miteinander

verbunden; langfristige Orientierung, regionale Verwurzelung und die Werte der Eigentümerfamilie prägen strategische und operative Entscheidungen.

Diese Struktur fördert in der Regel eine langfristige strategische Ausrichtung und ein ausgeprägtes Bewusstsein für soziale Verantwortung – oft getrieben durch den Wunsch, den sogenannten „Socioemotional Wealth" (den guten Ruf, die Identität und das Vermächtnis der Familie) über Generationen hinweg zu bewahren. Daraus entsteht ein besonderes Potenzial für soziale Verantwortung. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass soziale Ziele zwar glaubwürdig vertreten, aber nicht systematisch geplant, gemessen und weiterentwickelt werden. In der Forschung blieb bislang weitgehend unklar, wie genau Familienunternehmen diese hochgesteckten sozialen Ziele im Unternehmensalltag operationalisieren und in ihre Steuerungssysteme integrieren.

Um diese Blackbox zu öffnen, wurde eine explorative, qualitative Studie durchgeführt, die auf 11 tiefgehenden Interviews mit Führungskräften (überwiegend CEOs und CFOs) deutscher Familienunternehmen verschiedenster Branchen und Größenordnungen basiert. Die Untersuchung klassifiziert die beobachteten Steuerungsmechanismen anhand des etablierten Management Control Sytems-Frameworks von Malmi & Brown (2008) in fünf Kontrollkategorien: Planning Controls, Cybernetic Controls, Reward and Compensation Controls, Administrative Controls sowie Cultural Controls.

1. Die Dominanz der kulturellen Steuerung – Yin und Yang der sozialen Werte

Die Interviews zeigen eine große Vielfalt an Instrumenten. Soziale Ziele werden nicht durch ein einzelnes Verfahren umgesetzt, sondern durch Pakete aus formellen und informellen Kontrollen. Über alle Unternehmen hinweg dominieren Cultural Controls. Besonders kleinere Familienunternehmen stützen sich auf Werte, Vorbildverhalten, persönliche Beziehungen und intrinsische Motivation. Dies zeigt sich vor allem im sogenannten „Tone at the Top". Geschäftsführer und Mitglieder der Inhaberfamilie fungieren als zentrale Multiplikatoren, indem sie soziale Werte authentisch und glaubwürdig an vorderster Front vorleben. Es reicht nicht aus, soziale Absichten lediglich auf dem Papier in Leitbildern oder Mission Statements festzuhalten; vielmehr muss diesen Worten durch aktives Vorbildverhalten Taten folgen. Gerade in kleineren Familienunternehmen ersetzen tief verwurzelte Traditionen, Vertrauen und gemeinsame Normen häufig formale, rigide Kontrollstrukturen. Auch Personalentscheidungen wirken als kulturelle Kontrolle. Einige Unternehmen prüfen bereits im Bewerbungsgespräch, ob Werte, Haltung und soziale Kompetenzen zu ihrer Kultur passen. Für Nachwuchs- und Führungskräfte werden Schulungen zu Unternehmenskultur, Corporate Social Responsibility (CSR), Compliance oder sozialer Verantwortung eingesetzt. Gerade in Familienunternehmen kann dadurch die Weitergabe der sozialen Orientierung an die nächste Generation und an familienfremde Führungskräfte unterstützt werden. Leitbilder, Familienchartas, Unternehmensmagazine oder Apps können diese Werte unterstützen; sie ersetzen jedoch nicht das tägliche Vorbild der Führung. Mit wachsender

Unternehmensgröße nimmt die Bedeutung formalerer Instrumente wie Richtlinien, Ausschüsse, Audits, Berichte und Kennzahlen zu.

2. Die Herausforderung der Formalisierung: Administrative und Cybernetic Controls

Während die kulturelle Steuerung stark ausgeprägt ist, zeigt die Studie, dass die Messbarkeit sozialer Initiativen (Cybernetic Controls) oftmals noch in den Kinderschuhen steckt. Viele Familienunternehmen verzichten auf eine harte quantitative Bewertung ihrer sozialen Projekte anhand einheitlicher Ziele und Kennzahlen. Ein unmittelbarer Return on Investment wird demnach selten systematisch ermittelt. Vielmehr wird das soziale Engagement häufig als „Herzensangelegenheit" oder als notwendiges Nebenprodukt der Geschäftstätigkeit betrachtet. Diese Zurückhaltung ist nachvollziehbar: Soziale Verantwortung soll nicht auf eine reine Marketingmaßnahme reduziert werden, und viele Wirkungen lassen sich nur schwer in monetären Größen abbilden. Gleichwohl entsteht ein Steuerungsproblem, wenn soziale Ziele weder mit klaren Verantwortlichkeiten noch mit Ressourcen, Zeitvorgaben und Lernschleifen verbunden sind. Dann hängt ihre Umsetzung stark von einzelnen Personen, der aktuellen Führung und der gewachsenen Unternehmenskultur ab, was langfristig die Gefahr birgt, dass soziale Ziele bei wirtschaftlichem Druck vernachlässigt werden.

Um dies zu verhindern, bedienen sich insbesondere mittelständische und große Familienunternehmen zunehmend administrativer Kontrollen. Dazu zählen Verhaltenskodizes (Codes of Conduct), Compliance-Management-Systeme und strukturierte CSR-Komitees. Einige der untersuchten Unternehmen haben zudem Mitarbeiter- oder Unternehmensstiftungen gegründet, in denen Budgets gezielt für soziale Zwecke verwaltet werden. Diese Institutionalisierung hilft dabei, das soziale Engagement von Einzelpersonen zu entkoppeln und es strategisch dauerhaft im Unternehmen zu verankern.

3. Motivation durch Sinnstiftung: Planning sowie Reward and Compensation Controls

Eine weitere interessante Erkenntnis bezieht sich auf die Gestaltung von Belohnungssystemen. Anstatt ausschließlich auf finanzielle Boni zur Erreichung sozialer Ziele zu setzen, nutzen Familienunternehmen die Sinnhaftigkeit der Arbeit als primäres Motivationsinstrument. Wenn Mitarbeiter spüren, dass ihre tägliche Arbeit einem höheren sozialen Zweck dient, steigt ihre Leistungsbereitschaft und Loyalität. Die Übergabe von Verantwortung für soziale Initiativen, beispielsweise an Auszubildende, stärkt die Identifikation mit dem Unternehmen erheblich. Planungskontrollen, wie jährliche Mitarbeitergespräche über weiche Faktoren oder spezielle CSR-Leitfäden, runden das Steuerungspaket ab, indem sie den Rahmen für diese intrinsisch motivierte Arbeit setzen.

4. Praktische Implikationen für Familienunternehmen

Schlussfolgernd lassen sich nachfolgende praxisorientierte Handlungsempfehlungen für die Materialisierung sozialer Ziele in Management Control Systems von Familienunternehmen ableiten:

- Soziale Ziele als Bestandteil der Unternehmensstrategie formulieren und mit dem langfristigen Unternehmenszweck sowie der Familienstrategie verbinden.
- Ein ausgewogenes Kontrollpaket entwickeln: Kultur und Vertrauen beibehalten und durch Zuständigkeiten, Budgets, ausgewählte Kennzahlen sowie regelmäßige Reviews ergänzen.
- Nicht alles monetarisieren, aber Wirkung sichtbar machen – beispielsweise durch Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation, Ausbildungs- und Integrationsindikatoren, Arbeitsunfälle, Weiterbildungsumfang oder regionale Engagements.
- Soziale Verantwortung auf mehreren Ebenen verankern: in der Familiencharta, im Leitbild, in Führungszielen, im Recruiting, in Lieferantenanforderungen und in Dialogformaten mit Mitarbeitern und Stakeholdern.
- Kommunikation an tatsächliche Aktivitäten koppeln. Transparenz und glaubwürdige Nachweise sind wirksamer als umfassende Versprechen und reduzieren das Risiko von Social Washing.
- Bei Wachstum und Internationalisierung frühzeitig formalisieren. Größere und komplexere Organisationen benötigen mehr Dokumentation, Berichtssysteme und institutionalisierte Verantwortlichkeiten als kleinere, stark persönlich geprägte Unternehmen.

Abschließend liefert Tabelle 1 einen zusammenfassenden Überblick zu beispielhaften Ausprägungen der Materialisierung sozialer Ziele in Management Control Systems sowie deren Bedeutung für Familienunternehmen.

Tabelle 1: Überblick zu beispielhaften Ausprägungen der Materialisierung sozialer Ziele in Management Control Systems

Kontrolltyp	Beispielhafte Ausprägungen	Bedeutung für Familienunternehmen
Planning Controls	Mitarbeiterdialoge, Leitfäden, soziale Zielsetzungen, Werte- und Strategiehandbücher, interne Kommunikation	Übersetzt soziale Werte in Erwartungen und macht sie für Mitarbeiter und Führungskräfte anschlussfähig
Cybernetic Controls	Mitarbeiterbefragungen, soziale KPIs, Budgets, Nachhaltigkeitsberichte, Leistungsbeurteilung	Schafft Sichtbarkeit und Vergleichbarkeit; bleibt in vielen Unternehmen noch selektiv und wenig standardisiert
Reward and Compensation Controls	Soziale Zusatzleistungen, Gewinn- und Kapitalbeteiligung, leistungsbezogene soziale Ziele, Verantwortung für soziale Projekte	Verbindet soziale Orientierung mit Motivation, Identifikation und Mitarbeiterbindung
Administrative Controls	Verhaltens- und Ethikkodizes, Compliance, Whistleblowing, Zertifizierungen, Audits, CSR-Ausschüsse, Stiftungen	Gibt sozialen Erwartungen Struktur, Zuständigkeiten und Verbindlichkeit
Cultural Controls	Tone at the top, Familiencharta, Leitbild, kultureller Fit bei Einstellung, Training, persönliche Kommunikation	Trägt die soziale Orientierung über Generationen und Führungswechsel hinweg

III. Zwei ergänzende Perspektiven

1. Exogene Schocks und die Grenzen des Controllability-Prinzips

Die zweite Studie dieser Dissertation widmet sich einer der drängendsten ökonomischen Herausforderungen der letzten Jahre: dem Umgang mit exogenen makroökonomischen Schocks, konkret den massiven Inflationsraten. Nach dem klassischen „Controllability-Prinzip" der Managementlehre sollten Mitarbeiter nur für jene Ergebnisse verantwortlich gemacht werden, die sie auch signifikant beeinflussen können. Demnach sollte eine Bereinigung von Leistungsberichten um externe Inflationseffekte zu einer gerechteren Bewertung und damit zu höherer Mitarbeitermotivation führen.

Ein randomisiertes Feldexperiment in einer deutschen, familiengeführten Lebensmitteleinzelhandelskette liefert jedoch überraschende Erkenntnisse. Die Studie untersuchte, wie Mitarbeiter reagieren, wenn ihnen inflationsbereinigte (reale) statt unbereinigte (nominale) Umsatzberichte präsentiert werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bereinigung der Leistungsmaßstäbe nicht automatisch zu einer Leistungssteigerung führt. Vielmehr können Abwärtskorrekturen der eigenen Leistung – selbst wenn sie mathematisch korrekt, transparent und gerecht sind – von Mitarbeitern als demotivierend empfunden werden.

Die Studie verzeichnete in den betroffenen Abteilungen mit inflationsbereinigten Berichten tendenziell eher leichte Leistungsrückgänge und sogar eine stellenweise Zunahme von krankheitsbedingten Fehlzeiten, was auf eine mögliche Demotivierung beziehungsweise ein Gefühl ungerechter Behandlung hindeutet. Dies verdeutlicht, dass rationale Steuerungsinstrumente stets die psychologischen Reaktionen und das Gerechtigkeitsempfinden der Belegschaft einkalkulieren müssen. Zugleich sanken die Umsätze der betrachteten Abteilungen insgesamt signifikant mit steigender Inflation.

Für Familienunternehmen folgt daraus eine wichtige Warnung: Ein formal „gerechterer" Leistungsmaßstab wirkt nicht automatisch motivierend. Wenn eine Anpassung den gewohnten Referenzpunkt nach unten verschiebt, kann sie als Verschärfung der Erwartungen verstanden werden. Leistungskennzahlen sollten deshalb nicht nur ökonomisch korrekt, sondern auch transparent erklärt, gemeinsam eingeordnet und mit dem tatsächlichen Handlungsspielraum der Beschäftigten verbunden werden.

2. Freiwillige Einmalzahlungen als Instrument der Mitarbeiterbindung

Die dritte Studie dieser Dissertation untersucht, wie Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels und sinkender Reallöhne die Mitarbeiterzufriedenheit gezielt stärken können. Im Fokus steht die Wirkung freiwilliger Einmalzahlungen, empirisch untersucht am Beispiel der von der deutschen Bundesregierung eingeführten Inflationsausgleichsprämie. Für diese Analyse wurde auf eine innovative Datenquelle zurückgegriffen: fast 50.000 Arbeitgeberbewertungen von DAX- und MDAX-Unternehmen auf der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu.

Basierend auf der „Signaling Theory" und dem Konzept des „Relational Contracting" zeigt die Studie, dass freiwillige Einmalzahlungen ein starkes und glaubwürdiges Signal der unternehmerischen Wertschätzung senden. Unternehmen, die diese Prämie an ihre Mitarbeiter auszahlten, verzeichneten eine signifikante Verbesserung in ihrer Gesamtbewertung auf Kununu sowie in wichtigen Subkategorien wie Gehalt und Sozialleistungen, Arbeitsatmosphäre und -bedingungen, Work-Life-Balance sowie Umwelt- und Sozialbewusstsein. Besonders interessant: Unternehmen, die als „First Mover" agierten und die Prämie sehr früh auszahlten, profitierten teilweise von einem langfristigen und nachhaltigen Reputationsgewinn, der nicht unmittelbar nach der Auszahlung wieder abflacht.

Für Familienunternehmen unterstreicht dieses Ergebnis den Wert glaubwürdiger, freiwilliger und frühzeitiger Maßnahmen. Eine Einmalzahlung kann Wertschätzung sichtbar machen, ersetzt aber keine langfristige Personalstrategie. Ihre Wirkung sollte größer sein, wenn sie in eine konsistente Kombination aus fairer Vergütung, guter Führung, Gestaltungsspielräumen, Vereinbarkeit und gelebter Unternehmenskultur eingebettet ist.

IV. Zentrale Ergebnisse und Implikationen

Die Dissertation verbindet drei unterschiedliche empirische Perspektiven: qualitative Interviews, ein randomisiertes Feldexperiment und eine Archivdatenanalyse von öffentlichen Arbeitgeberbewertungen. Gemeinsam zeigen die drei Studien, dass Steuerungssysteme kontextabhängig wirken. Instrumente, die auf dem Papier sachgerecht erscheinen, können unerwartete Verhaltensreaktionen auslösen; umgekehrt können informelle und soziale Praktiken wirtschaftlich relevante Signale für Mitarbeiter und andere Anspruchsgruppen senden.

Zusammenfassend bietet diese Dissertation somit entscheidende betriebswirtschaftlich handlungsorientierte Implikationen, insbesondere für Familienunternehmen:

1. **Der Übergang zur Formalisierung:** Familienunternehmen müssen den Schritt von einem rein informellen, ad-hoc gesteuerten sozialen Engagement hin zu einem ganzheitlichen, ausbalancierten Steuerungspaket vollziehen. Kulturelle Werte sind das Fundament, doch angesichts wachsender regulatorischer Anforderungen (beispielsweise durch die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der Europäischen Union) müssen soziale Ziele zunehmend messbar gemacht und in administrative sowie cybernetische Prozesse (Budgets, KPIs, Stiftungen) integriert werden.

2. **Psychologie bei Leistungsmessung berücksichtigen:** Das reine Vertrauen auf theoretische Prinzipien (wie das Controllability-Prinzip) bei exogenen Krisen greift zu kurz. Wenn Leistungsberichte aufgrund makroökonomischer Faktoren angepasst werden, sollte dies von einer empathischen und transparenten Führungskommunikation begleitet werden, um Demotivation zu vermeiden.

3. **Bindung durch Wertschätzung:** Die Mitarbeiterzufriedenheit ist in Krisenzeiten das mitunter wichtigste immaterielle Kapital eines Unternehmens. Freiwillige finanzielle Leistungen, gepaart mit einer authentischen sozialen Unternehmenskultur, stärken das psychologische Band zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nachhaltig und positionieren das Familienunternehmen erfolgreich im „War for Talents".

Schlussendlich verdeutlicht die Dissertation, dass Management Control Systems weit mehr sind als nüchterne Zahlenwerke. Sie sind tief in der Kultur, den Emotionen und den moralischen Werten einer Organisation verwurzelt. Gerade in Familienunternehmen, wo Tradition und Zusammenhalt oftmals im Vordergrund stehen, entscheidet die gelungene Synthese aus starkem wertebasierten „Tone at the Top" und professionellen, strukturierten Kontrollmechanismen über den langfristigen Erfolg. Wer es schafft, soziale Ziele authentisch zu leben, Krisen mit Fingerspitzengefühl zu steuern und Wertschätzung greifbar zu machen, sichert nicht nur das wirtschaftliche Überleben, sondern baut ein widerstandsfähiges Vermächtnis für kommende Generationen auf.