

ZUKUNFTSSICHERUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN

FAMILIENUNTERNEHMEN UND ÖKOSYSTEME

VON CHRISTIAN MOHR, PROF. DR. MARCEL HÜLSBECK UND DR. LEOPOLD VON SCHLENK-BARNSDORF

ABSTRACT

Dieser dritte und abschließende Artikel unserer Reihe zur Zukunftssicherung von Familienunternehmen erweitert den Blick über die Unternehmensgrenzen heraus und widmet sich der Einbettung des Unternehmens in seine Umwelt. Wie wir bereits im ersten Artikel dieser Reihe ausführten, ist der Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft nicht nur durch die Digitalisierung von Prozessen und Produkten gekennzeichnet, sondern auch durch einen grundlegenden Paradigmenwechsel, was die Rolle des Wissens als Produktionsfaktor betrifft.

I. Unternehmerische Ökosysteme sind zentral für Wissenstransfer und Innovation

Es gehört zu den Eigenschaften von Wissen, dass es auf Märkten schwer handelbar ist, sich von einzelnen Organisationen schwer kontrollieren lässt, aber gleichzeitig dazu neigt, sich weiter zu verbreiten. Wissen „schwappet über“ von einem Unternehmen zum nächsten, aber auch zwischen Individuen und anderen gesellschaftlichen Institutionen¹. Wissen als Produktionsfaktor spielt seine Stärken daher gerade nicht innerhalb einer Organisation aus, sondern zwischen Organisationen. Das berühmteste Beispiel für diesen Effekt dürfte das Silicon Valley in den USA sein: Der Ausbau einer großen, technologieorientierten Universität, die Ansiedelung von Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie sowie die hohe Lebensqualität in der Region, welche neben den regionalen Universitätsabsolventen auch Fachkräfte aus dem ganzen Land anlockte, bildeten die Keimzelle des heutigen Hochtechnologiestandorts. So profitiert die ganze Region von den Wissensflüssen zwischen Universität und Unter-

nehmen, zwischen Unternehmen (z.B. durch Arbeitskräftefluktuation), aber auch von einer ganzen Bandbreite von sehr informellen (z.B. in Bars und auf After-Work-Partys) bis hoch formalisierten (z.B. wissenschaftliche Konferenzen) Wissensflüssen². Die einzige vergleichbare deutsche Region ist übrigens die Metropolregion München, welche sich sehr ähnlich zum Silicon Valley entwickelte³. Ob nun aber München oder Silicon Valley: Der zentrale Punkt dieser Entwicklungen ist, dass alle beteiligten Unternehmen davon profitieren, dass sie am Wissen anderer Unternehmen partizipieren können, ohne selbst die Kosten für die Produktion dieses Wissens getragen zu haben. Im Ergebnis sollten also alle Unternehmen ein Interesse daran haben, in solche offenen Wissensflüsse sowohl als Wissensgeber als auch als Wissensnehmer eingebunden zu sein⁴.

Wie oben angedeutet, lässt sich ein solcher Wissenstransfer schwer über Märkte organisieren. Deswegen findet er in der Regel in subtilerer und informellerer Form in und zwischen Netzwerken von Unternehmen statt. Die Summe aller möglicherweise relevanten Wissensquellen, aber auch Wissensabnehmer kann als Ökosystem des Unternehmens bezeichnet werden. Ein klassisches Element dieses Ökosystems ist in der Regel die Einbindung in die eigene Wertschöpfungskette, in der Unternehmen von ihren Kunden und Lieferanten Impulse und Feedback bekommen, welches zu Prozess- und Produktinnovationen, aber auch zu ganz neuen Geschäftsmodellen führen kann. Ein weiteres Element ist die Konzentration einer oder eng verwandter Industrien in einer oder wenigen Regionen (sogenannte Industriecluster). Während diese Cluster ursprünglich oft auf

¹ Hülsbeck (2011).

INHALT

- I. Unternehmerische Ökosysteme sind zentral für Wissenstransfer und Innovation
- II. Familienunternehmen und Ökosysteme
 - 1. Kontrollbedürfnisse der Eigentümer
 - 2. Regionale Verwurzelung
 - 3. Bindung an die Wertschöpfungskette
 - 4. Dynamik steigern
 - 5. Transparenz schaffen und Komplexität reduzieren
- III. Fazit
- IV. Key Take-aways

² Saxenian (1996).

³ Hülsbeck/Lehmann (2007).

⁴ Hülsbeck/Pickavé (2014).

der Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen entstanden sind (z.B. Kohle und Eisenerz im Ruhrgebiet), profitieren sie langfristig von einer Spezialisierung der Arbeitskräfte in der Region, industriespezifischen Ausbildungsangeboten durch regionale Hochschulen und die Ansiedelung von Zulieferindustrien⁵. Allerdings lässt sich zeigen, dass Unternehmen auch davon profitieren können, eben nicht Teil eines solchen Clusters zu sein, und dass gerade in der Diversität der lokalen Industrie eine Chance liegen kann, da offene Wissensflüsse zwischen nicht-konkurrierenden Industrien und Unternehmen einfacher entstehen, müssen sie doch die gegenseitige Konkurrenz nicht fürchten⁶. Zusätzlich kann schon die reine Bevölkerungsdichte einer Region zu positiven Wissensflüssen führen: Wo sich viele Menschen über den Weg laufen, wird viel kommuniziert und Wissen fließt einfacher⁷. Insgesamt fließt Wissen umso einfacher, je geringer die Distanz zwischen den beteiligten Partnern im jeweiligen Ökosystem ist. Hierbei geht es nicht nur um geografische Distanz, sondern auch um die technologische und soziale.

Möglichst viele Wissensab- und -zuflüsse im eigenen Unternehmen zu ermöglichen erscheint nicht nur kontraintuitiv, sondern es hat sich ebenfalls gezeigt, dass dies ohne zusätzliche externe Einflüsse durch Intermediatoren und weitere gesellschaftliche Institutionen in viel geringerem Maße stattfindet als volkswirtschaftlich wünschenswert. Es hat sich gezeigt, dass hierzu in einer wissensbasierten Gesellschaft Universitäten, Industrie und Regierung zusammenspielen, eine gleichberechtigte Rolle spielen und eine „dreifache Helix“ bei der Förderung von Wissensflüssen und Innovationen bilden. Ein stabiler Rechtsrahmen ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung. Die Umwandlung einer Universität von einer Lehr- zu einer Forschungs- und dann zu einer unternehmerischen Einrichtung ist von entscheidender Bedeutung. Die Regierung muss die neuen Entwicklungen durch Änderungen im rechtlichen Umfeld, steuerliche Anreize und die Bereitstellung von öffentlichem Risikokapital unterstützen. Die Industrie übernimmt die Rolle der Universität bei der Entwicklung von Ausbildung und Forschung, oft auf demselben hohen Niveau wie die Uni-

versitäten. Wenn es keine wissensbasierten Industrien gibt, kann die Interaktion zwischen Universität und Regierung dazu beitragen, ihre Gründung voranzutreiben; wenn sie vorhanden sind, können sie ihr Wachstum fördern⁸.

II. Familienunternehmen und Ökosysteme

Aus unseren einleitenden Betrachtungen wird zumindest implizit deutlich, dass Familienunternehmen über spezifische Eigenschaften verfügen, welche sowohl große Chancen als auch Herausforderungen für die Einbettung in ein Ökosystem bedeuten können:

- Die Kontrollbedürfnisse der Familieneigentümer unterbinden notwendige Wissensflüsse.
- Die regionale Verwurzelung an – oft ländlichen – Standorten erhöht die geografische Distanz zu möglichen Netzwerkpartnern.
- Die langfristige Bindung in der eigenen Wertschöpfungskette ist Fluch und Segen zugleich.
- Familienunternehmen müssen sich an die dynamischen Entwicklungen anpassen.
- Durch eine transparente Kommunikation können Komplexitäten reduziert werden.

1. Kontrollbedürfnisse der Eigentümer

Die besonderen Governancestrukturen der Einheit von Eigentum und Kontrolle und die damit verbundenen geringeren Managementkosten sind das klassische ökonomische Argument für die Überlegenheit von Familienunternehmen. Wo die Unternehmerfamilie noch selbst im Management aktiv vertreten ist oder dieses zumindest eng kontrolliert, herrschen in der Regel flache Hierarchien, die wiederum die Flexibilität erhöhen und schnelle zentralisierte Entscheidungen ermöglichen⁹. Allerdings führt diese Einheit von Eigentum und Kontrolle auch zu unerwünschten Effekten. Zum einen werden diese Eigentümermanager risikoscheu, zum anderen wird die Entscheidungskompetenz in ihrem Familienunternehmen letztlich durch das Humankapital der Eigentümer begrenzt¹⁰. Es stellt sich die essenzielle Frage, ob die Zentralisierung von Wissen und darauf basierenden Entscheidungen auch noch von Vorteil sind, wenn etablierte »

5 Audretsch/Keilbach (2008).

6 Desrochers/Leppälä (2011).

7 Glaeser/Rosenthal/Strange (2010).

8 Etzkowitz et al. (2007).

9 Hülsbeck et al. (2012).

10 Hülsbeck (2021b).

Unternehmen sich einer zunehmend komplexen Umwelt gegenübersehen, die zudem immer stärker von Expertise beherrscht wird. Entscheidungen sollten in einem solchen Umfeld von den jeweiligen Expertinnen und Experten in den dazugehörigen Fachbereichen getroffen werden und nicht von einer zentralen Stelle, die unmöglich über alle dafür relevanten Informationen und Erfahrungen verfügen kann. Dazu gehört aber auch, dass diesen dezentralen Entscheidern der Zugang zu Wissensquellen nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb des Unternehmens ermöglicht wird. Diese – von der Unternehmensspitze unkontrollierbare – Delegation von Entscheidungen und Wissensflüssen auf angestellte Manager, ebenso wie die Etablierung neuerer, wissensbasierter Arbeitsformen jenseits klassischer Abteilungssilos, fällt Familienunternehmern traditionell schwer. Die damit gefühlte verbundene Distanzierung vom Kerngeschäft des Unternehmens und der Verlust des Status des „allwissenden Patriarchen“ stellt Eigentümer und Angestellte vor große Herausforderungen. Dazu kommt, dass in einer neuen, eher überwachenden statt ausführenden Rolle ganz andere Kompetenzen relevant werden: So tritt langfristig erworbenes Markt-, Produkt- und Kundenwissen zwangsläufig in den Hintergrund und muss eher durch Finanz- und Führungswissen ersetzt werden. Öffnung fällt den meisten Familienunternehmen dabei schwer. Ob und inwiefern Familienunternehmen in diesem Zusammenhang den oft beschworenen großen Vorteil ihrer typischen flachen Hierarchien sowie ihre (ressourcenbedingt) „cross-funktionalen“ und flexiblen Arbeitsweisen nutzen können, hängt davon ab, ob mit flachen Hierarchien auch eine Dezentralisierung der Entscheidungen einhergeht.

2. Regionale Verwurzelung

Familienunternehmen sind für ihre Standorttreue und regionale Verwurzelung bekannt. Sie sind damit die zentrale Stütze der Wirtschaft und des Arbeitsmarkts in ländlichen Regionen. Insbesondere größere Familienunternehmen können hier etwa durch ihre Monopolstellung als Arbeitgeber profitieren oder sind Teil eines lange gewachsenen, spezialisierten Industrieclusters; sie haben sich damit ihr eigenes Ökosystem geschaffen. Diese enge regionale Einbindung sorgt damit für eine langfristige Stabilität nicht nur der Familienunternehmen, sondern auch der mit ihr verbundenen Region. Dieser Vorteil kann allerdings schnell in einen Nachteil bzw. in ein systemisches Risiko umschlagen, wenn sich mit dem Paradigmenwechsel im digitalen Zeitalter auch die Geschäftsgrundlagen ändern. So zeigt sich in der Regionalforschung, dass Unternehmen und Regionen, die solche hoch spezialisierten Industrien und Arbeitsmärkte ausgebildet haben, sich in solchen Transformationsprozessen

besonders schwertun. Dazu kommt, dass mit solchen gewachsenen, ländlichen Standorten naturgemäß eine große geografische Distanz zu neuen Wissensquellen gegeben ist. Da das oben beschriebene Überschwappen von Wissen zwischen wirtschaftlichen Akteuren allerdings nur durch wiederholte Kontakte über kurze Distanz gut funktioniert, sind Unternehmen an diesen Standorten gleich doppelt benachteiligt. Zwar kann eine große geografische Distanz durch Kontakte mit einer großen technologischen (z.B. Unternehmen aus derselben Industrie) oder sozialen (z.B. andere Familienunternehmen) Nähe wettgemacht werden – allerdings gelingt dies nur mit einem entsprechenden größeren finanziellen und Arbeitsaufwand und muss aktiv gemanagt werden. Solche Aktivitäten dürfen ebenfalls nicht darüber hinwegtäuschen, dass ein solcher verstärkter Kontakt zu technologisch oder sozial ähnlichen Unternehmen eher die bestehende Wissensbasis verstärkt und damit tendenziell „mehr vom Selben“ produziert, anstatt Zugriff auf wirklich neue Wissensquellen zu ermöglichen.

3. Bindung an die Wertschöpfungskette

Familienunternehmen verfügen über besonders gute, langfristig gepflegte soziale (Wertschöpfungs-)Netzwerke, sowohl im Umfeld anderer regionaler (Familien-)Unternehmen als auch entlang der langfristig etablierten Wertschöpfungskette. Ersteres resultiert aus der besagten tiefen regionalen Verwurzelung und Verbundenheit der Unternehmerfamilie – und dies oftmals bereits seit Generationen. Zweiteres liegt daran, dass Unternehmerfamilien einen gewissen Vertrauensvorsprung genießen, wodurch sie über besonders langfristige und stabile Wertschöpfungsketten verfügen. Kunden- und Lieferantenbeziehungen lassen sich auf diese Weise besonders gut kontrollieren¹¹. Die globalen Krisen der letzten Jahre und Jahrzehnte (Finanzkrise, Pandemie) haben besonders deutlich werden lassen, dass die vermeintlich vorteilhaften langfristigen und stabilen Wertschöpfungsketten auch sehr schnell zum Verhängnis werden können. Zudem haben neue digitale Technologien und disruptive Start-ups und Geschäftsideen das Potenzial, nicht nur Abschnitte, sondern ganze Wertschöpfungsketten entweder in ihrer Komplexität zu reduzieren oder diese gar komplett obsolet zu machen. Selbst etablierte Werte wie Vertrauen können zukünftig durch Technologie (z.B. Smart Contracts auf Basis von Blockchain-Technologie) obsolet werden. Solche strukturellen Veränderungen können bereits in klassischen Industriezweigen beobachtet werden und stellen alle etablierten Unternehmen vor die überle-

¹¹ Weimann/Gerken/Hülsbeck (2020).

bentscheidende Entscheidung, ob sie weiterhin an ihren noch (mehr oder weniger) stabilen Wertschöpfungsketten festhalten oder diese frühzeitig aufbrechen und schließlich zu deren Disruption beitragen wollen. Für Familienunternehmen ist diese Entscheidung insofern eine besonders schwierige, als sie zur (teilweisen) Zerstörung des über Generationen aufgebauten (einzigartigen) Kapitals führt.

Familienunternehmen sind mit ihrer besonderen Netzwerk- und Vertrauensstellung an und für sich besonders geeignet, ihr Sozialkapital zum Aufbau von Wissensmärkten in ihrer Wertschöpfungskette voranzutreiben. Dadurch besteht besonders großes Vertrauenspotenzial für offene Innovationsprojekte mit Kunden und Lieferanten. Gleichzeitig scheuen viele Familienunternehmen aufgrund der lange praktizierten „Geheimniskrämerei“ davor zurück.

4. Dynamik steigern

Eine steigende Dynamik warnt indirekt davor, blauäugig zu agieren und sich nur auf den Begriff Ökosysteme zu verlassen. Dynamische Fortschritte treten nämlich nur bei geplanten und durchdachten Konzepten ein. Ein Nischenprodukt oder ein innovativer Service kann dies selbstverständlich zusätzlich verstärken. Eine dynamische Entwicklung lässt sich durch die zunehmende Anzahl an Spielern auf Anbieter- und Nachfragerseite erkennen. Für Mittelständler gilt, die Dynamik eines Ökosystems vorher kritisch zu durchleuchten, um dann strategische Partnerschaften mit Lieferanten eingehen zu können. Die Lösung des Henne-Ei-Problems ist hier das Kernthema. Um Restriktionen zu vermeiden, bietet es sich an, dass neu gegründete Plattformen bzw. Ökosysteme bereits mit einem Angebot an Produkten von verschiedenen Teilnehmern in den Markt gehen. Damit können sie einem bestimmten Ökosystem klar zugeordnet werden und gleichzeitig die Erwartungen im positiven Sinne beeinflussen. Es geht also darum, die kritische Masse zu erreichen, infolgedessen die Plattform zu stärken und damit Netzwerk- bzw. Skaleneffekte zu erzeugen¹².

5. Transparenz schaffen und Komplexität reduzieren

„Mit jeder Schnittstelle steigt die Komplexität im Quadrat.“ Aussagen wie diese sind in jedem Unternehmen allgegenwärtig. Um in Ökosystemen Komplexität beherrschen zu können, sind vorab wichtige Aufgaben zu klären. Beim Eintritt eines Ökosystems bzw. beim Aufnehmen eines Teilnehmers ist es eminent wichtig, dass diese Beziehung „matcht“.

Hier wird der Grad der Modularität herangezogen und beurteilt, inwieweit der Service oder das Produkt zum jeweils anderen passt. Zudem werden Richtlinien, Aufgaben und Gesetze festgelegt, die Prozesse so definiert, dass das Verschmelzen von verschiedenen Playern eine hohe Modularität zur Folge hat. Es müssen mehrere Attribute im Sinne von gemeinsamen Zielen sowie In- und Outputfaktoren verfolgt werden, um jedes einzelne Mitglied an die Besonderheiten eines Ökosystems anzupassen und gleichzeitig im großen Ganzen aufeinander abgestimmt zu sein¹³.

III. Fazit

Je höher die Marktmacht eines Unternehmens in den letzten Jahrzehnten war, desto schwieriger ist es, Offenheit für Neues zu beweisen. Sich von Altbewährtem zu lösen und neuen Trends zu folgen sind Meilensteine für eine erfolgreiche Zukunft. Viele Mittelstandsunternehmen werden aktuell noch von den Firmengründern bzw. deren Nachfolgern geführt und wenden nicht selten das Erfolgskonzept der Vergangenheit an – auch zurecht. Jedoch werden Trendbegriffe oder auch Buzzwords, wie Ökosysteme bzw. Innovationsökosysteme, bei Diskussionen um eine Neuausrichtung im Keim erstickt. Doch genau diese Konzepte werden unabdinglich, wenn ein Unternehmen in den nächsten Jahren noch erfolgreich am Markt agieren möchte. Es geht darum, langjährige Konkurrenten nicht mehr als Gegner zu sehen, sondern mit ihnen zu kooperieren und dadurch Innovationen voranzutreiben. Dadurch wird aus Competition (Wettbewerb) Co-opetition (zusammen agierender Wettbewerb), d.h., sich von bisherigen Tabus zu lösen und zu versuchen, mit Start-ups oder kleinen Unternehmen zu kooperieren. Diese werden selbstverständlich nicht dem gewünschten Sicherheits- oder Qualitätslevel entsprechen, aber es sollte deshalb eine Zusammenarbeit nicht kategorisch ausgeschlossen werden¹⁴.

Grundsätzlich ist es hilfreich, neuen Projekten offen gegenüberzustehen und ihnen die Chance zu geben, sich peu à peu den geforderten Standards anzugleichen. Es ist sinnvoll, deren Produkte ernsthaft zu durchleuchten, um später die eigenen Produkte oder Dienste damit verbessern zu können und den Wandel des Käufermarkts voranzutreiben.

IV. Key Take-aways

Elementare Veränderungen in der Unternehmensausrichtung benötigen immer lange Zeit und das Ergebnis lässt sich erst nach vielen Jahren repräsentativ bewerten. »

¹² Mohr/Grimhardt/Niedermeier (2021).

¹³ Mohr/Grimhardt/Niedermeier (2021).

¹⁴ Mohr/Grimhardt/Niedermeier (2021).

Offenheit und Kommunikation sind zentrale Themen bei der Implementierung von Ökosystemen im Unternehmen. Das erleichtert die dynamische Entwicklung sowie das Beherrschen der Komplexität.

Eigene Schwächen zu kennen hilft, die idealen Kooperationspartner zu akquirieren.

Das eigene Unternehmen soll unentbehrlich für das gesamte Ökosystem werden.

Eigenschaften erfolgreicher Ökosysteme: Branchengrenzen aufweichen, Alleinstellungsmerkmal und Domänenexpertise besitzen, aus Kundensicht unverzichtbar werden und Konkurrenten als mögliche Partner wahrnehmen. ◆

Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 96–103.

Mohr, C./Grimhardt, S./Niedermeier, M. (2021): Ökosystem: Rolle und Potential für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. In: Tuczek, H. C. (Hrsg.): Innovationen in einer vernetzten Welt. Technologien und Geschäftsmodelle für Unternehmen im neuen Jahrzehnt. Freiburg: Haufe, S. 91–112.

Saxenian, A. (1996): Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. With a New Preface by the Author. Harvard: Harvard University Press.

Weimann, V./Gerken, M./Hülsbeck, M. (2020): Business model innovation in family firms: dynamic capabilities and the moderating role of socioemotional wealth. In: Journal of Business Economics, 90(3), S. 369–399.

LITERATURVERZEICHNIS

Audretsch, D. B./Keilbach, M. (2008):

Resolving the knowledge paradox: knowledge-spillover entrepreneurship and economic growth. In: Research Policy, 37(10), S. 1697–1705.

Desrochers, P./Leppälä, S. (2011):

Opening up the 'Jacobs Spillovers' black box: local diversity, creativity and the processes underlying new combinations. In: Journal of Economic Geography, 11(5), S. 843–863.

Etzkowitz, H./Dzisah, J./Ranga, L. M./Zhou, C. (2007):

The triple helix model for innovation: The university-industry-government interaction. Asia-Pacific Tech Monitor.

Glaeser, E. L./Rosenthal, S. S./Strange, W. C. (2010):

Urban economics and entrepreneurship. In: Journal of Urban Economics, 67(1), S. 1–14.

Hülsbeck, M./Lehmann, E. E. (2007):

Entrepreneurship Policy in Bavaria: Between Laptop and Lederhosen. In: Audretsch, D. B./Grilo, I./Thurik, A. R. (Hrsg.): Handbook of Research on Entrepreneurship Policy. Cheltenham (UK), Northampton (USA): Edward Elgar, S. 200.

Hülsbeck, M. (2011):

Wissenstransfer deutscher Universitäten. Eine empirische Analyse von Universitätspatenten. Wiesbaden: Springer.

Hülsbeck, M./Lehmann, E. E./Weiß, D./Wirsching, K. (2012):

Innovationsverhalten in Familienunternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 82(3), S. 71–91.

Hülsbeck, M./Pickavé, E. N. (2014):

Regional knowledge production as determinant of high-technology entrepreneurship: empirical evidence for Germany. In: International Entrepreneurship and Management Journal, 10(1), S. 121–138.

Hülsbeck, M./v. Schlenk-Barnsdorf, L. (2021a):

Zukunftssicherung von Familienunternehmen. Dynamische Fähigkeiten als Antwort auf die digitale Transformation. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 11(3), S. 105–112.

Hülsbeck, M. (2021b):

Eigentümer als Manager des Familienunternehmens – eine ökonomische Perspektive. In: Rüsen, T. A. (Hrsg.): Theorie und Praxis der



Christian Mohr ist Leiter der Initiative FamilienUnternehmerTUM und Mitglied der Geschäftsführung bei FamilienUnternehmerTUM, dem Gründungs- und Innovationszentrum an der Technischen Universität München. Sein Fokus liegt in der ganzheitlichen Beratung von mittelständischen Unternehmen in den Bereichen Innovation, Technologie und Nachhaltigkeit. Aus einem Familienunternehmen stammend sammelte er mehr als zehn Jahre Erfahrung bei KPMG.

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck ist Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Management von Familienunternehmen. In der Forschung befasst er sich vor allem mit der Governance von Familienunternehmen und ihrer Auswirkung auf das strategische Management von Familienunternehmen, insbesondere im Bereich der digitalen Transformation und Nachhaltigkeit.

Dr. Leopold von Schlenk-Barnsdorf hat sich während seiner externen Promotion am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) mit den Themen Geschäftsmodellinnovation und digitale Transformation in Familienunternehmen beschäftigt. Währenddessen hat er sich im Rahmen seiner Tätigkeit bei Alphazirkel, der führenden Plattform für Familienunternehmer im deutschsprachigen Raum, auch in der unternehmerischen Praxis sehr intensiv mit diesen Themenschwerpunkten befasst. Aktuell ist er als Experte für Familienunternehmen bei FamilienUnternehmerTUM, dem größten Innovations- und Gründungszentrum in Europa, in verschiedene strategische Innovationsprojekte mit Mittelstands- und Familienunternehmen involviert.

KEYWORDS

Ökosysteme • Wissenstransfer • Innovation