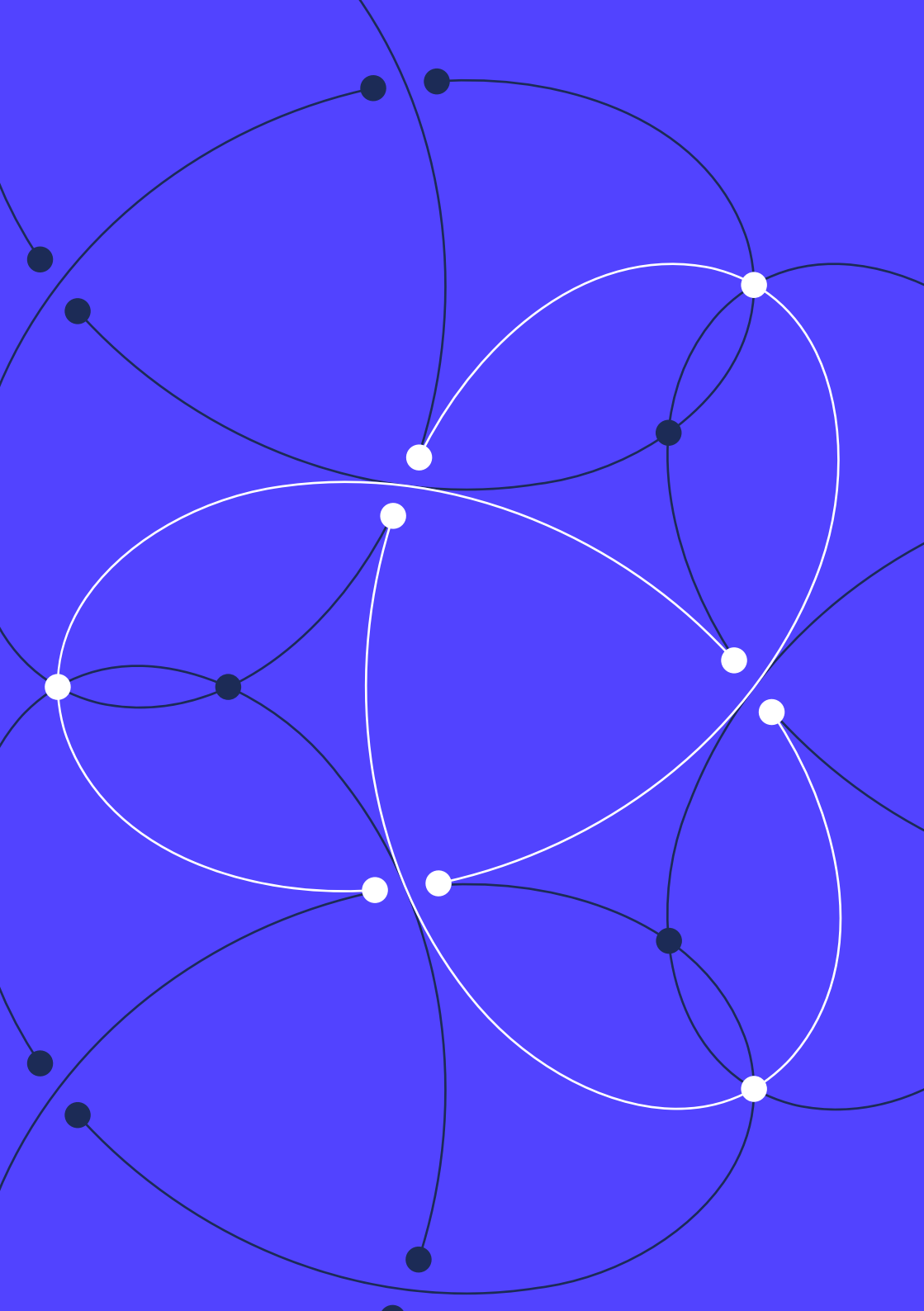


# Spitzenprofessur TRIFAM



Transformation und  
Innovation in  
Familienunternehmen

HMM



Wir schaffen Zugang zu Forschungsergebnissen, die die Innovationskraft, Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit von Familienunternehmen steigern und den Erhalt für künftige Generationen sichern können.

Spitzenprofessur  
TRIFAM

Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für  
Wissenschaft und Kunst



Transformation und  
Innovation in  
Familienunternehmen

Hochschule  
München  
University of  
Applied Sciences

→[hm.edu/trifam](https://hm.edu/trifam)  
→[trifam@hm.edu](mailto:trifam@hm.edu)

# Familienunternehmen sind das Rückgrat der Wirtschaft



90% der aktiven Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen. Sie generieren mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes und sind mit 58% Anteil an der Gesamtbeschäftigung ein Jobmotor des Landes.

Quellen: Stiftung Familienunternehmen/Statista

Die besonderen Strukturen und Werte in Familienunternehmen schaffen spezifische Herausforderungen und haben großen Einfluss auf die Innovationsfreude, Wettbewerbsfähigkeit und Risikobereitschaft des Unternehmens. Sie betreffen auch zentrale Fragen wie:

Wie kann die Unternehmensnachfolge gelingen und damit der Bestand des Familienunternehmens langfristig gesichert werden?

Wie begegnen Familienunternehmen den großen Herausforderungen der Digitalisierung, der Nachhaltigkeit und des Wandels?

TRIFAM an der Hochschule München erforscht die besonderen Fragestellungen in Familienunternehmen – neutral, interdisziplinär und anwendungsorientiert. Es bündelt die Kompetenzen eines Teams aus Wissenschaftler:innen rund um die erste Spitzenprofessur für „Transformation und Innovation in Familienunternehmen und kleinen und mittelständischen Unternehmen“ an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Die Spitzenprofessur von Prof. Dr. Marcel Hülsbeck wird vom Bayerischen Wissenschaftsministerium gefördert, um insbesondere mittelständische Familienunternehmen in der Metropolregion München zu stärken. Damit ist TRIFAM Teil der Hightech-Agenda Bayern, die die Verknüpfung von Wissenschaft und Wirtschaft der Region zum Ziel hat.

## Themen sind

- Corporate Governance
- Digitale Transformation
- Nachhaltigkeit
- Innovation

# Lösungsansätze für die aktuellen Fragestellungen von Familienunternehmen



Gemeinsam für eine  
starke Community





Ihre Forschungsergebnisse für Familienunternehmen transparent und nutzbar zu machen, ist der Spitzenprofessur TRIFAM ein besonderes Anliegen. Der kontinuierliche Austausch ist eine Win-Win-Situation: Aktuelle Fragestellungen finden Einzug in die angewandte Forschung, umgekehrt bietet Forschung Lösungsansätze zu Fragestellungen an, die Familienunternehmen wirklich voranbringen.

Die Möglichkeiten reichen von Vorträgen und Workshops auf Tagungen bis zur berufs begleitenden Qualifizierung an der Hochschule München. Das Netzwerk von Nachfolger:innen in Familienunternehmen wächst kontinuierlich.

Des Weiteren nehmen Studierende der Hochschule München an der renommierten „Schlesinger Global Family Enterprise Case Competition“ der University of Vermont, U.S.A. teil.

Die Transferleistung in die Wirtschaft erfolgt in enger Zusammenarbeit mit Wirtschaftsverbänden und -organisationen sowie anderen Partner:innen und ihren Netzwerken.

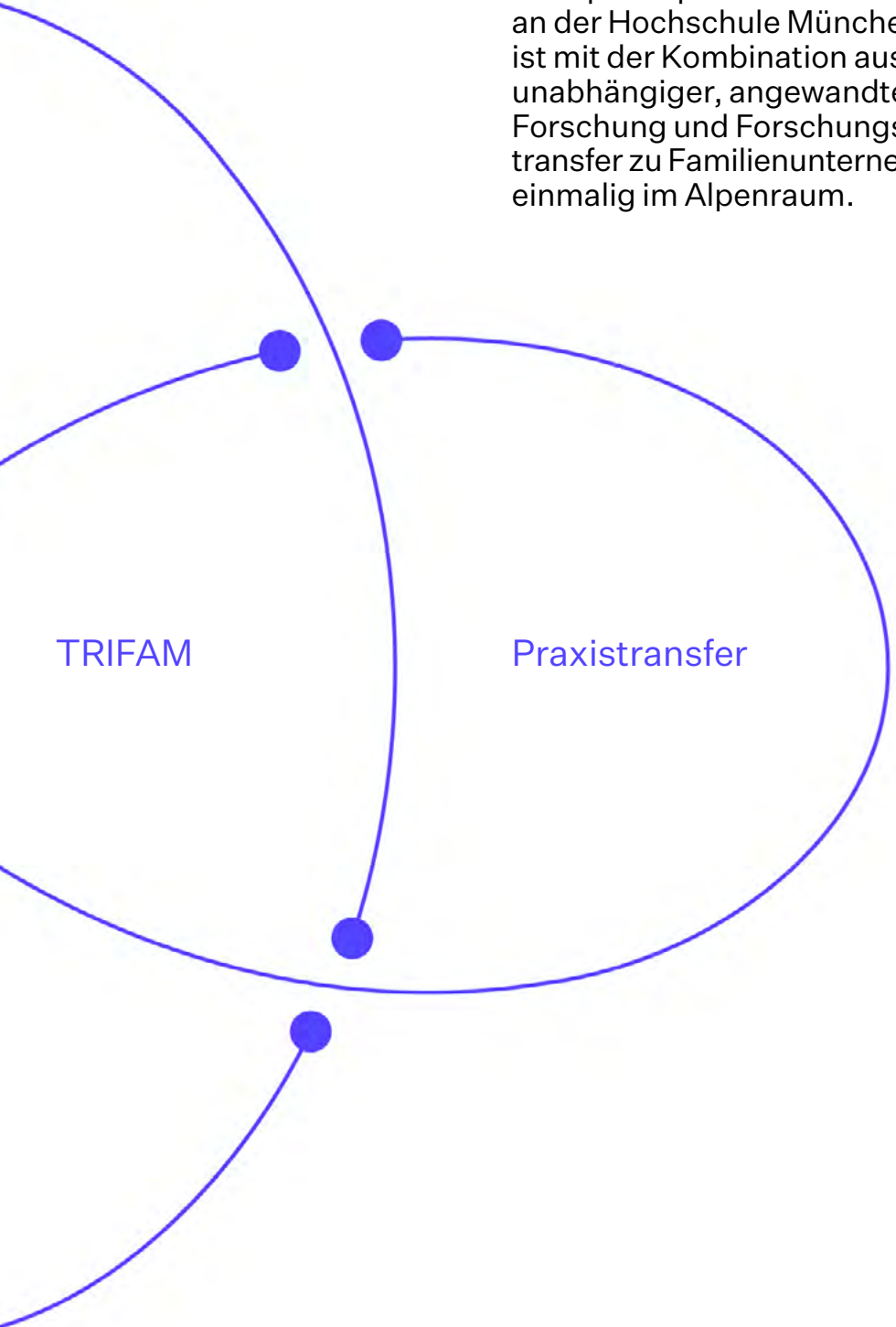
# Einzigartig im Alpenraum



Angewandte  
Forschung

Unabhängig  
und neutral

Die Spitzenprofessur TRIFAM an der Hochschule München ist mit der Kombination aus unabhängiger, angewandter Forschung und Forschungstransfer zu Familienunternehmen einmalig im Alpenraum.



TRIFAM

Praxistransfer

Familie ist größte  
Chance und  
Herausforderung  
zugleich



„Familie und Unternehmen müssen sich arrangieren. Daraus leiten sich alle strategischen Entscheidungen ab – beispielsweise hinsichtlich Nachhaltigkeit, Internationalisierung oder Fachkräftemangel.“

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck,  
Spitzenprofessur TRIFAM

Die Erfolgsfaktoren und Dynamiken von Familienunternehmen stehen im Mittelpunkt der Forschung von Prof. Dr. Marcel Hülsbeck. Seine Forschungsergebnisse stellen immer wieder neue Bezüge her zwischen den Besonderheiten in Familienunternehmen und ihrem langfristigen Erfolg am Markt. Sie lassen Rückschlüsse zu, die von der Zusammensetzung des Top-Managements, über die Einflussnahme von Stakeholdern bis zum Wettbewerbsvorteil durch gezieltes Innovationsmanagement reichen.

Zentrale Herausforderung von Familienunternehmen ist der ständige Balanceakt zwischen Wachstum und Bestandswahrung, zwischen Investitionen und Erhalt des Vermögens, zwischen Innovation und Tradition, zwischen familiären Werten und wirtschaftlichen Entscheidungen.

Mit Prof. Dr. Marcel Hülsbeck ist im Oktober 2022 ein international etablierter Experte für anwendungsorientierte Forschung zu den Zukunftsthemen Innovation, Nachhaltigkeit und Transformation an die Hochschule München berufen worden.



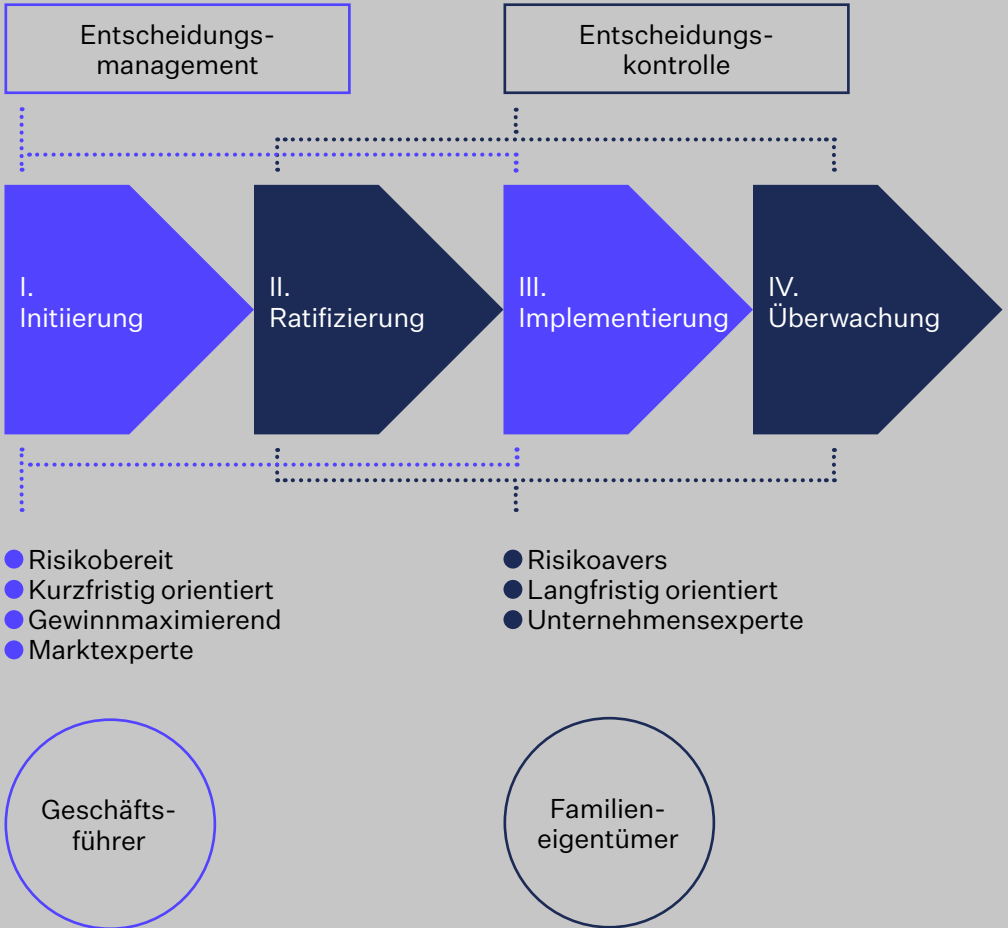
Der Forschungsschwerpunkt von Prof. Dr. Marcel Hülsbeck liegt auf dem Gebiet der Familienunternehmen sowie kleiner und mittelständischer Unternehmen. Hülsbeck gilt als internationaler Experte auf seinem Gebiet. Zuvor war er Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls „Management von Familienunternehmen“ an der Universität Witten/Herdecke sowie von 2017 bis 2020 Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen. Vor seiner wissenschaftlichen Karriere war er als Unternehmer und Berater in den Bereichen Strategie- und Organisationsentwicklung tätig.

Ein Familienunternehmen ist kein abstrakter Marktteilnehmer, sondern ein identitätsstiftendes gesellschaftliches Element. Eine Unternehmerfamilie ist ein Kommunikationsgeflecht, das neben der Kommunikation ökonomischer Entscheidungen auch die Kommunikation innerhalb der Familie mit einbezieht.

Corporate Governance in Familienunternehmen ist weit mehr als ein Geflecht von Verträgen. Es geht um Aspekte der Gerechtigkeit und Zugehörigkeit in Familie und Unternehmen, um Legitimation und Legitimität von Entscheidungen.



# Ziele der Rollenverteilung



Beitrag der Familie zur Digitalisierung

Familiäre Bereitschaft zur Digitalisierung

Familiäre Fähigkeit zur Digitalisierung

*Motivation und der Wille der Familie, den digitalen Wandel voranzutreiben.*

*Die Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen, die eine Familie besitzt, um den digitalen Wandel effektiv umzusetzen.*

Digitalisierung der Produkte



*Integration von Technologie in Produkte und Dienstleistungen, um Mehrwert für den Kunden zu schaffen.*

Digitalisierung der Prozesse



*Implementierung von Technologien, um bestehende Geschäftsprozesse effizienter und effektiver zu gestalten.*

Digitale Transformation



*Die umfassendste Form der Digitalisierung, die eine tiefgreifende Neugestaltung von Geschäftsmodellen und organisatorischen Identitäten erfordert.*

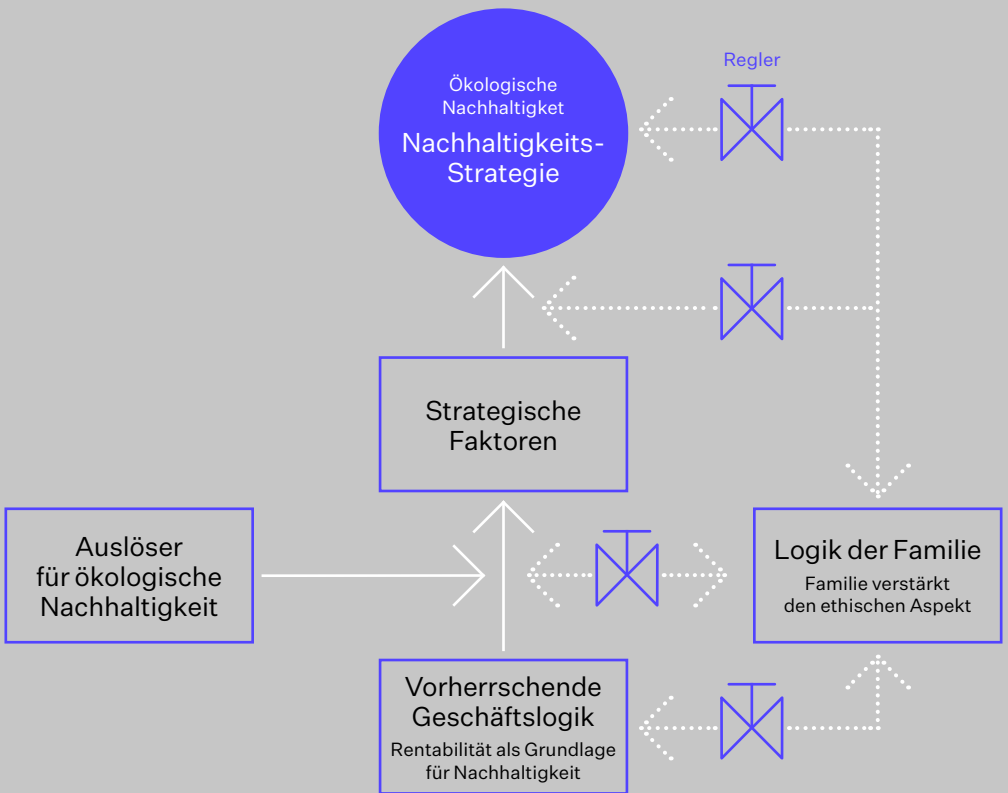
Der Erfolg der drei Hauptfacetten der Digitalisierung, nämlich die digitale Transformation, die Prozess- und Produktdigitalisierung, steht in direktem Zusammenhang mit der Familienbereitschaft und der Familienfähigkeit zur Digitalisierung.

Die „Familienbereitschaft“ ist besonders wichtig bei der digitalen Transformation, da diese oft radikale Änderungen erfordert, die möglicherweise nicht mit den traditionellen Werten und Praktiken eines Familienunternehmens in Einklang stehen.

Familien müssen über die notwendigen Fähigkeiten und die Bereitschaft verfügen, um den digitalen Wandel effektiv zu gestalten.

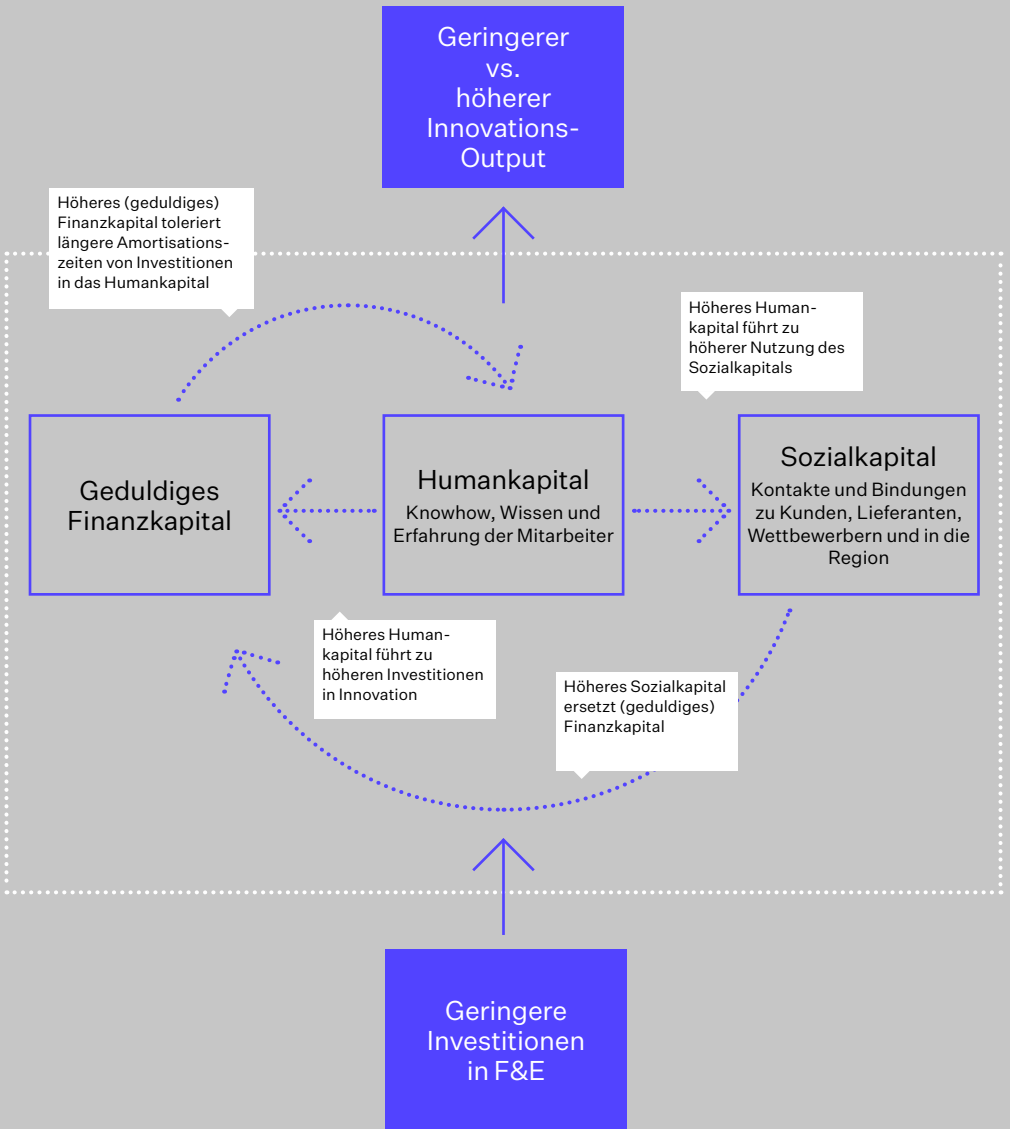
Familienunternehmen können wirtschaftlich rentable Umweltschutzmaßnahmen umsetzen, die gleichzeitig den Werten und dem Erbe ihrer Familie entsprechen. Die Geschäftslogik dominiert den Prozess der Umweltschutzstrategie: Die Familienwerte und -traditionen existieren nicht nur als Ideale, sondern sind auch treibende Kraft hinter den Geschäftsentscheidungen.

Da Familienunternehmen oft von der Vision angetrieben werden, ihr Geschäft an zukünftige Generationen weiterzugeben, ist die Erhaltung der Umwelt für sie von zentraler Bedeutung.



- Die Geschäftslogik dominiert den Strategieprozess zur Nachhaltigkeit.
- Die Familienlogik verleiht der Strategie ihre einzigartige Note.
- Die Geschäftslogik erinnert die Familie daran, dass sie in einem Unternehmen und nicht in einer Wohltätigkeitsorganisation tätig ist.
- Die Familienlogik erinnert das Unternehmen daran, dass es im Dienst einer Familie und Gesellschaft steht, die eine einzigartige Reihe von finanziellen und nicht-finanziellen Werten hat.
- Die Eigentümer und Manager von Familienunternehmen schaffen eine neue emergente Logik, die die Spannungen zwischen Familie und Unternehmen überwindet.

Das Zusammenspiel der familien-  
unternehmensspezifischen  
Ressourcen — ein „virtuous circle“,  
ein positiver Kreislauf



Der Innovationsoutput erfolgreicher Familienunternehmen übertrifft in vielen Fällen den von Nicht-Familienunternehmen. Es sind nicht nur finanzielle Mittel oder technologisches Know-how, die den Unterschied ausmachen. Vielmehr sind es die einzigartigen Werte, Kulturen und Beziehungen, die in Familienunternehmen gepflegt werden, die zu einem differenzierten Innovationsansatz führen können.

Emotionale Werte wie Familienstolz, Erbe und Kontinuität können ein Katalysator für Innovation sein.

Herausgeber  
Prof. Dr. Marcel Hülsbeck  
Spitzenprofessur TRIFAM  
Hochschule München

Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für  
Wissenschaft und Kunst



Redaktion  
Wille PR  
Petra Ziegler

Gestaltung  
Keller Maurer Design

Bildnachweise  
Getty Images, iStock,  
Marco Gierschewski

November 2023

Hochschule München  
Hohenzollernstraße 102  
80796 München

Kontakt:  
Petra Ziegler  
Spitzenprofessur TRIFAM  
trifam@hm.edu  
T 089 1265-3811

[hm.edu/trifam](http://hm.edu/trifam)