

Jahresbericht 2025

Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF
Zeppelin Universität

Überblick

1. Vorwort der Geschäftsführung der Zeppelin Universität.....	3
2. Ein großes DANKE	5
3. Wissenswertes zur Zeppelin Universität (ZU)	6
4. Das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen stellt sich vor	8
5. Unsere Forschungsschwerpunkte und -projekte rund um die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen	24
6. FIF Spin-offs	28
7. Forschung am FIF	30
8. Lehrkonzepte	41
9. Netzwerke	51
10. FIF „on Tour“ und „am Mikrofon“	53
11. Veröffentlichungen 2025	56
12. Abschlussarbeiten mit FIF-Betreuung	57
13. Ausblick 2026	60

1. Vorwort der Geschäftsführung der Zeppelin Universität

Vorwort Prof. Dr. Anja Achtziger und Herrn Thomas Brandt

Liebe Fördernde, Freunde und Interessierte des FIF,

der private Wirtschaftssektor in Deutschland wird von Familienunternehmen bestimmt, rund 90 Prozent der Unternehmen sind Familienunternehmen. Sie erwirtschaften 46 Prozent des Umsatzes der deutschen Privatwirtschaft. Das sind erstaunliche Zahlen*, die die Bedeutung von Familienunternehmen für den Wirtschaftsstandort Deutschland verdeutlichen.

Die Ökonomie der Familienunternehmen ist ein wiederkehrendes Thema in politischen sowie wissenschaftlichen Debatten. Dabei stehen Familienunternehmen teilweise vor immensen Herausforderungen.

Einerseits eröffnen sich durch Digitalisierung, künstliche Intelligenz und grüne Transformation enorme Potenziale zur Effizienzsteigerung, Produktdiversifizierung und internationalen Expansion. Auch die enge Eigentümerbindung ermöglicht langfristige Strategien, schnelle Entscheidungen und eine wertorientierte Unternehmenskultur – Faktoren, die in Krisenzeiten Stabilität bieten. Andererseits verschärfen sich zentrale Herausforderungen: Der demografische Wandel führt zu einem akuten Nachfolge- und Fachkräftemangel, viele Eigentümer finden keine geeigneten Nachfolger. Hinzu kommen steigende Finanzierungskosten, regulatorische Belastungen und die Notwendigkeit, Investitionen in Nachhaltigkeit und Digitalisierung zu stemmen, ohne die Unabhängigkeit zu verlieren. Die Zukunftsfähigkeit vieler Familienunternehmen wird mit davon abhängen, wie gut sie den Generationenwechsel, die Kapitalstrategien und die technologische Transformation miteinander in Einklang bringen.

Die Zeppelin Universität versteht ihre Rolle als „unternehmerische Universität“ darin diesen Wandel zu begleiten, zu bereichern und bei der Beantwortung von Fragen bestmöglich zu unterstützen. Das FIF, seit 2009 ein integraler Bestandteil unserer Universität, leistet dabei bedeutende Forschungsbeiträge für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

So startet die Studie des FIF „Deutschlands nächste Unternehmergegeneration“ (DNUG), in Kooperation mit der Stiftung Familienunternehmen, in eine neue

Auflage. Es werden Daten zu Werthaltungen, Einstellungen und persönlichen Zukunftsplänen der 16- bis 40-jährigen Vertreterinnen und Vertreter der nächsten Generation in Deutschlands Familienunternehmen erhoben.

Das FIF freut sich außerdem sehr über die Verlängerung des EQUA-Projekts um weitere zehn Jahre; damit kann das Projekt 2024 weitergeführt werden, das bereits 2014 durch die EQUA-Stiftung ins Leben gerufen wurde; das einzigartige Langzeitprojekt bietet eine wissenschaftliche Begleitung junger Mitglieder von Unternehmerfamilien ab 18 Jahren auf ihrem individuellen Entwicklungsweg.

An dieser Stelle möchten wir auch den Förderinnen und Förderern des FIF unseren ganz besonderen Dank aussprechen. Ohne Ihre Unterstützung wären die in diesem Jahresbericht präsentierten Erfolge und Projekte nicht möglich. So konnte das FIF Dank Ihrer Unterstützung in diesem Jahr an mehreren international führenden Forschungskonferenzen, beispielsweise in Zadar oder Kopenhagen, teilnehmen.

Alle auf den Konferenzen eingereichten Papers wurden zum Vortrag angenommen, was die Forschungsstärke des FIF eindrucksvoll unterstreicht. Wir danken dem engagierten Team des FIF für seinen Einsatz im vergangenen Jahr und gratulieren zu den erzielten Leistungen!

Im kommenden Jahr 2026 wird das FIF weiterhin an neuen Förderungen arbeiten. Geplant ist zudem die Teilnahme an den Forschungskonferenzen IFERA in Italien und AoM in den USA sowie FERC in Nizza.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen dieses Jahresberichts und möchten schon jetzt eine herzliche Einladung zur FIF-Lounge beim nächsten Sommerfest aussprechen.

Prof. Dr. Anja Achtziger & Thomas Brand

*Quellen:

7. Auflage der Studie der Stiftung Familienunternehmen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Familienunternehmen,
<https://www.familienunternehmen.de/de/publikationen/die-volkswirtschaftliche-bedeutung-der-familienunternehmen-2025>

2. Ein großes DANKE

Liebe FIF-Fördernde, -Freunde und -Interessierte, liebe Kolleginnen und Kollegen der Zeppelin Universität,

von ganzem Herzen möchten wir uns für Ihre Unterstützung bedanken und Ihnen mit diesem Auszug aus dem FIF-Jahr 2025 einen Überblick über unsere zahlreichen Projekte, Forschungsvorhaben und Veranstaltungen geben.

Ein besonderer Dank geht an all unsere Fördernde:

- Bansbach GmbH
- ETL AG & ETL Friedrichshafen Steuerberatungsgesellschaft mbH
- EQUA Stiftung: Rena Haftlmeier-Seiffert
- FRAMOS Holding GmbH: Franz Schabmüller
- Lamy Kultur Stiftung
- PERI SE: Alexander Schwörer
- Stiftung Familienunternehmen: Stefan Heidbreder
- Herr Siegfried Weishaupt

Einen großen Dank möchten wir auch der Zeppelin Universität aussprechen, deren Unterstützung für unsere Arbeit von größter Bedeutung ist. Dabei gilt unser Dank allen Mitarbeitenden, insbesondere Prof. Dr. Achtziger und Thomas Brandt, dem gesamten Team des Präsidiums und dem Team Strategie, Dr. Michael Manger und dem Team HR, Wolfgang Giessmann und dem Team Finance sowie den Kolleginnen und Kollegen aus Lehre, Marketing, Mensa und der Verwaltung.

Nur mit Ihnen und Euch allen ist dies möglich!

Im Namen des gesamten FIF-Teams möchten wir uns ganz herzlich bedanken!

3. Wissenswertes zur Zeppelin Universität (ZU)

Gerne möchten wir im Folgenden Wissenswertes rund um die Zeppelin Universität vorstellen und einen Rückblick auf das Jahr 2025 werfen. Die ZU versteht sich als offene, inspirierende, forschungsorientierte Denkwerkstatt, die im universitären Bildungsbereich neue Wege beschreitet, einen unternehmerischen Ansatz verfolgt und disziplinäre Verankerung mit interdisziplinärer Denk- und Arbeitsweise verbindet.

Das vergangene Jahr zeichnete sich insbesondere durch zwei Meilensteine aus, die die Zeppelin Universität erfolgreich setzen konnte. So erhielt sie im Februar 2025 die Reakkreditierung für weitere fünf Jahre durch den Wissenschaftsrat. „Die Verbindung von Forschung und Lehre ist mit von Lehrenden begleiteten studentischen Forschungsprojekten sehr überzeugend umgesetzt“, hieß es in dem dazugehörenden Bericht des Wissenschaftsrates. Die zweite wichtige Entscheidung für die Zeppelin Universität fiel im August dieses Jahres. Das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst hat die staatliche Anerkennung der ZU verlängert und ihr das Promotionsrecht für weitere fünf Jahre verliehen.

Ein starkes Signal erhielt die Zeppelin Universität zudem im März durch die Entscheidung des Friedrichshafener Gemeinderates, die Grundfinanzierung der Zeppelin Universität für die kommenden zwei Jahre zu sichern. Dabei wurden insbesondere die Umstrukturierungspläne der ZU begrüßt. Die Pläne für die Neuausrichtung der Universität wurden dabei von Thomas Brandt vorgestellt; er hatte bereits im März 2025 seine Arbeit als Geschäftsführer und Kanzler der ZU aufgenommen.

Im Zuge dessen wurde auch das Verfahren zur Neubesetzung des Präsidentenamts auf den Weg gebracht, das in der Grundordnung der ZU festgelegt ist. Prof. Dr. Mühlhahn hatte sich nach fünfjähriger Amtszeit als Präsident der Zeppelin Universität im April 2025 verabschiedet.

Bereits im Januar hatte Prof. Dr. Mateusz Dolata den von der ZF Friedrichshafen AG geförderten Stiftungslehrstuhl für Artificial Intelligence übernommen. Die Themen Digitalisierung sowie Künstliche Intelligenz stellen ein Leitthema von

Forschung und Lehre dar und fügen sich damit hervorragend in die Gesamtstrategie der Universität ein.

Mit der Eröffnung des Immersion Lab, das am Stiftungslehrstuhl für Systeme der virtuellen Realität angesiedelt ist, wurde in diesem Jahr eine Infrastruktur geschaffen, um Virtual Reality als Bildungs- und Forschungsmedium zu nutzen. Dabei steht das Immersion Lab neben Studierenden, Lehrenden und Forschenden auch Schulen, Bildungseinrichtungen sowie externen Partnerinnen und Partnern offen.

Ein insgesamt sehr erfolgreiches Jahr in Forschung und Lehre sowie ein erfreuliches und wichtiges Jahr in Bezug auf die Gesamtentwicklung der Universität liegt hinter uns.

4. Das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen stellt sich vor



v.l nach r.: Alexia Mack, Max Schaible, Christian Klaiber, Julia Hügler, Reinhard Prügl, Clemens Krüger, Verena Ege, Nina Mukerjee

Das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF ist ein zu großen Teilen eigenfinanziertes Institut an der Zeppelin Universität. Kern unserer Forschung ist die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen in den Bereichen „Nachfolge & nächste Generation“, „Innovation & Entrepreneurship“, „Marke“, „Nachhaltigkeit“, „Family Office“, „Strategie“ und „Family Governance“. Neu hinzugekommen ist der Bereich "Künstliche Intelligenz in Familienunternehmen".

Dabei verbinden wir forschungstheoretische und praxisorientierte Ansätze mit einem unternehmerischen Geist, um die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien aktiv mitzugestalten. Hierfür arbeiten wir mit allen Generationen einer Unternehmerfamilie zusammen.



Prof. Dr. Reinhard Prügl

- | Wissenschaftliche Leitung des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF der Zeppelin Universität (ZU)
- | Lehrstuhl für Innovation, Technologie und Entrepreneurship am FIF
- | Wissenschaftliche Leitung Projekt 2035
- | Praxis-Experte für Nachfolgestrategieprozesse, Innovation und Family Firm Branding
- | Berater, Begleiter von Unternehmerfamilien sowie Beirat und Aufsichtsrat in Familienunternehmen, Start-ups und Universitäten

Prof. Dr. Reinhard Prügl, geboren 1976 im Weinviertel in Österreich als Bauernnenkel und ältester Sohn eines familienexternen Geschäftsführers eines mittelständischen Familienunternehmens, studierte und promovierte nach einer Maschinenbauausbildung an der Wirtschaftsuniversität Wien mit dem Schwerpunkt auf Entrepreneurship und Innovation.

Für seine Dissertationsschrift erhielt er den renommierten Rudolf-Sallinger-Preis. Nach internationalen Forschungsaufenthalten (z.B. Massachusetts Institute of Technology | MIT) folgte er 2008 dem Ruf auf den Lehrstuhl für Innovation, Technologie und Entrepreneurship an der Zeppelin Universität am Bodensee.

Seit dem Start des FIF im Jahr 2010 ist er zudem mit großer Freude wissenschaftlicher Leiter des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen (FIF). Er beschäftigt sich seitdem intensiv mit Nachfolgeprozessen insbesondere aus der Perspektive der nachrückenden Generation.

Seine Forschungsinteressen liegen im Bereich der Zukunftsfähigkeit von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. Die Ergebnisse seiner Forschung finden sich in zahlreichen Veröffentlichungen in führenden internationalen Fachzeitschriften wie beispielsweise Journal of Management

Studies, European Management Journal, Management Review Quarterly, Family Business Review, Journal of Family Business Strategy, Journal of Family Business Management, Journal of Product Innovation Management, Journal of Business Research, Marketing Letters, Psychology & Marketing, R&D Management, Research Policy, Journal of Small Business Management, Technovation, Technological Forecasting and Social Change und in Büchern und Sammelbänden ebenso wie in der praktischen Anwendung durch die Begleitung von spezifischen Projekten in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.



Dr. Christian Klaiber

- | Institutsmanager und Business Development des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF der Zeppelin Universität (ZU)
- | Experte & Dozent für den Themenbereich Family Office

Dr. Christian Klaiber, geboren 1976 in Ulm, studierte und promovierte an der Universität St. Gallen (HSG) im Bereich Betriebswirtschaft. Er war für die Firma ZF Friedrichshafen AG im In- und Ausland tätig und führte zwischen 2007 und 2011 ein deutsches Familienunternehmen als Geschäftsführer in Mexiko. Gleichzeitig war er jüngstes Vorstandsmitglied bei der deutsch-mexikanischen Industrie- und Handelskammer.

Bei der KPMG AG verantwortete Dr. Christian Klaiber in den Jahren 2011 – 2020 weltweite Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogramme für nationale und internationale Kunden. Er ist Dozent für Familienunternehmen und Family Offices an der Hochschule der Bayerischen Wirtschaft, der Universität Münster, an der Technischen Universität München und der Zeppelin Universität.

Seit 2020 ist Dr. Christian Klaiber Institutsmanager am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF.

Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen & Family Offices (Gründung, Führung & Generationenübergang), Unternehmensgeschichte und Female Leadership im Family Office. Dr. Christian Klaiber ist Vorstandsmitglied beim Family Business Network, Mitglied in Beiratsgremien von Familienunternehmen, Family Offices & Stiftungen, sowie Autor/Mitautor zahlreicher Fachpublikationen zum Thema Family Office. Dr. Christian Klaiber ist zertifizierter Testamentsvollstrecker.



Prof. Dr. Andreas Wiedemann

- | Honorarprofessor an der Zeppelin Universität
- | Rechtsanwalt und Partner der Sozietät
Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz

Prof. Dr. Andreas Wiedemann, Jahrgang 1968, studierte Rechtswissenschaft an der Universität Konstanz. Seinen juristischen Vorbereitungsdienst (Referendariat) absolvierte er in Konstanz und Toronto. Während des Referendariats und der Promotion war er als Repetitor in Konstanz und Tübingen tätig. Nach der Promotion trat er im Dezember 1996 in die Sozietät Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart ein, die sich mit der ganzheitlichen Beratung von Familienunternehmen bei strategischen Fragen und Kernproblemen im juristischen und steuerrechtlichen Schnittfeld zwischen Familie und Unternehmen beschäftigt. Dort ist er seit Januar 2001 Partner.

Seit knapp dreißig Jahren befasst sich Andreas Wiedemann mit der konzeptionellen Beratung von Familienunternehmen, insbesondere in Fragen der Unternehmensnachfolge, der persönlichen Verträge der Unternehmerfamilie mit Bezug auf das Unternehmen, der Umstrukturierung von Unternehmen, des Kaufs und Verkaufs von Unternehmen sowie in gesellschaftsrechtlichen Fragestellungen und der Implementierung von Beiräten.

Prof. Dr. Andreas Wiedemann ist Mitglied in zahlreichen Aufsichtsrats- und Beiratsgremien von Familienunternehmen und Autor/Mitautor vieler Fachpublikationen.



Clemens Krüger

- | Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF
- | Geschäftsführer Impulsmanufaktur GmbH – Die studentische Unternehmensberatung an der Zeppelin Universität

Clemens Krüger, geboren 1994 in Berlin, begann nach seinem Abitur im Jahr 2013 ein duales Studium der Betriebswirtschaftslehre in Mannheim in Kooperation mit einem international tätigen, familiengeführten Logistikdienstleister. Clemens Krüger schloss das Studium 2016 ab, blieb bei dem Ausbildungsunternehmen und wechselte dort in den Bereich Controlling. Hierbei verantwortete er diesen Bereich in der Niederlassung in Dortmund.

Im Jahr 2018 zog es Clemens Krüger für das Masterstudium in Corporate Management an die Zeppelin Universität, wo er seit 2019 die Geschäftsführung der Impulsmanufaktur GmbH, der studentischen Organisations- und Managementberatung an der Zeppelin Universität, übernahm – diese Tätigkeit umfasst die kaufmännische Steuerung des Unternehmens sowie die operative Projektleitung der Beratungsaufträge. Mit den Vertiefungen Finance & Familienunternehmen schloss Clemens Krüger 2020 das Studium an der Zeppelin Universität ab.

Seit September 2020 ist er als Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter Teil des FIF-Teams. In seiner im Frühjahr 2025 eingereichten Doktorarbeit untersuchte Clemens Krüger strategische Paradoxien in Familienunternehmen.

Aktuelle Fragestellungen seiner Forschung sind beispielsweise:

- | Wie gelingt Familienunternehmen der Spagat zwischen Innovation und Tradition?
- | Welche Strategien entwickeln Familienunternehmen, um bestehende Kompetenzen auszubauen und gleichzeitig innovativ zu sein?

Dabei beleuchtet er mittels eines innovativen und spielbasierten Ansatzes das Verhalten von Familienunternehmern und Familienunternehmerinnen, wenn sie mit Zielkonflikten oder paradoxen Dilemmata konfrontiert sind.



Verena Ege

| Wissenschaftlicher Mitarbeiterin am
Friedrichshafener Institut für
Familienunternehmen | FIF

Verena Ege, geboren 1993 in Ravensburg, absolvierte ihren Bachelor und Master an der Technischen Universität München im Studienfach Technology & Management mit den Schwerpunkten Finance & Chemie. Im Anschluss folgte der berufliche Einstieg im Bereich Consulting bei der KPMG in München. Hier führte sie als Assistant Manager Projekte für große Industrieunternehmen, kleine- und mittelständische Unternehmen wie auch Familienunternehmen im In- und Ausland durch. Zurück an der Universität, betreute sie ab Herbst 2020 die wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge der Zeppelin Universität als Programmdirektorin CME | GEMA.

Seit April 2022 arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen. In ihrer im August 2025 eingereichten Doktorarbeit beschäftigte sich Verena Ege mit der Auswirkung externer Krisen auf Familienunternehmen.



Julia Hügler

| Wissenschaftliche Mitarbeiterin am
Friedrichshafener Institut für
Familienunternehmen | FIF

Julia Hügler, geboren 1985 in Freiburg im Breisgau, absolvierte ihren Bachelor in Geschichte mit den Vertiefungen Regional- und Rechtsgeschichte an der Universität Bremen. Ihren Master of Arts in Geschichte schloss sie 2011 an der Universität Konstanz ab. Nach ihrem Studium absolvierte Julia Hügler ein wissenschaftliches Volontariat in einem unternehmenshistorischen Museum und arbeitete dort zunächst als wissenschaftliche Mitarbeiterin und später als Kuratorin und Sammlungsleiterin. Sie spezialisierte sich auf Unternehmensgeschichte mit besonderem Fokus auf regionalen Fragestellungen.

In ihrer Dissertation untersucht Julia Hügler das Zusammenwirken von Unternehmen und Regionen. Außerdem erforscht sie die Bedeutung von Emotionen im unternehmerischen Kontext. Seit September 2023 arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen.



Max Schaible

| Wissenschaftlicher Mitarbeiter am
Friedrichshafener Institut für
Familienunternehmen | FIF

Max Schaible, geboren 1996 in Freudenstadt, begann 2019 sein Bachelorstudium im wirtschaftswissenschaftlichen Fach Corporate Management & Economics an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen. Schon früh richtete er dabei seinen Fokus auf die Themen Innovation und Familienunternehmen. Sein darauffolgendes Masterstudium im selben Fach schloss er im Frühjahr 2024 erfolgreich ab, wobei er sich speziell auf Familienunternehmen und Künstliche Intelligenz konzentrierte. Während seines Studiums sammelte er zudem wertvolle Praxiserfahrung im Business Development sowie in der Forschung und Entwicklung in Familien- und Stiftungsunternehmen.

Für seine Promotion blieb Max Schaible der Zeppelin Universität treu und ist seit September 2024 als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen tätig. In seiner Doktorarbeit möchte er die Wahrnehmung und Integration von Zukunftstechnologien, insbesondere der Künstlichen Intelligenz, in Familienunternehmen untersuchen.

Alexia Mack



| Wissenschaftliche Mitarbeiterin am
Friedrichshafener Institut für
Familienunternehmen | FIF

Alexia Mack, geboren in Lahr, begann 2018 ihr Bachelorstudium in Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius in Heidelberg. Im direkten Anschluss absolvierte sie an der Hochschule Fresenius in Hamburg im selben Studiengang auch ihr Masterstudium. Bereits während des Studiums setzte sie ihre fachlichen Schwerpunkte auf die Arbeits- und Organisationspsychologie sowie die Personalpsychologie. Anfang 2024 schloss sie ihr Masterstudium erfolgreich ab. Nach dem Studium absolvierte Alexia eine Ausbildung zum systemischen Coach. Im Anschluss sammelte sie wertvolle Praxiserfahrungen im Personalbereich eines großen, international tätigen, familiengeführten Unternehmens.

Seit April 2025 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen tätig. Im Rahmen ihrer Promotion beschäftigt sie sich mit der Präsenz von Unternehmerfamilien und deren Einfluss auf die Non-Family Employees.



Nina Mukerjee

- | Administrative Unterstützung
am Friedrichshafener Lehrstuhl für Familien-
unternehmen| FIF

Nina Mukerjee ist im September 2022 als „Academic Administrative Support“ zum FIF-Team gekommen.

Mit mehr als 20 Jahren Büroerfahrung in den unterschiedlichsten Office-Bereichen unterstützt sie die Institutsleitung sowie das FIF-Team vom Standort der Zeppelin Universität Friedrichshafen hauptsächlich in den Bereichen Administration und Management. Neben der Koordination sowie der Organisation von Veranstaltungen und Terminen, zählen zahlreiche projektbezogene Aufgaben zum Tätigkeitsbereich Nina Mukerjees. So organisiert sie die Schulungen der ECG-Academy für die Verbandsmitglieder der *Association of European Vehicle Logistics* (ECG), betreut die Förderer des FIF sowie die vielfältigen Netzwerke des FIF. Sie begleitet und unterstützt die aktuellen Kurse des FIF, die wiederholt mit dem Best Teaching Award ausgezeichnet sind oder für den Award nominiert werden. Sie plant Exkursionen, betreut die Gastdozierenden und ist für deren Buchungen und Abrechnungen zuständig. Die Planung der Forschungskonferenzen, deren Teilnahme für das FIF-Team von zentraler Bedeutung ist, wird von Nina Mukerjee übernommen. Auch die Mitgestaltung der FIF-eigenen Publikationen sowie die Pflege der Homepage zählt zu ihren Aufgaben.

Unterstützung im FIF | Unsere HiWis

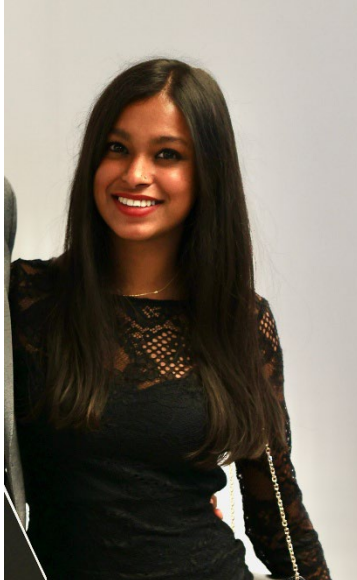
Wir freuen uns sehr über die tatkräftige Unterstützung durch unsere HiWis. Im Team sind aktuell dabei:



Anna Loßkamp

| Studentische Hilfskraft
am Friedrichshafener Institut für Familien-
unternehmen | FIF

Anna Loßkamp begann 2024 ihren Bachelor im Fach Politics, Administration and International Relation an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen. Im Zeitraum von Oktober 2022 bis Juni 2023 studierte sie in Göttingen an der Georg August Universität Jura. Seit September 2024 arbeitet Anna Loßkamp als studentische Hilfskraft am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen und kümmert sich hier hauptsächlich um die Sozialen Medien.



Arushi Chakravarty

| Studentische Hilfskraft
am Friedrichshafener Institut für Familien-
unternehmen | FIF

Arushi befindet sich derzeit im vierten Semester des Masterstudiengangs "Interdisciplinary Research Master" (IRMA) an der Zeppelin Universität. Seit 19 Monaten arbeitet sie als studentische Hilfskraft am FIF, wo sie wertvolle Erfahrungen in den Bereichen Marketing, Branding und der professionellen Nutzung von Microsoft-Tools wie Excel und PowerPoint gesammelt hat.

Zu ihren wichtigsten Aufgaben gehörten die Analyse und Verbesserung der FIF-Website für Master- und Bachelor-Studierende sowie die Mitwirkung an der Entwicklung von Strategien zur Ausweitung der globalen Reichweite. Darüber hinaus war sie aktiv am ECG-Projekt beteiligt. Hier unterstützte sie die Vorbereitung von Vorlesungspräsentationen. Bei der Gestaltung von Sitzungen zur akademischen Evaluation konnte sie an der Mitwirkung an der Entwicklung neuer Bewertungsansätze und der Gestaltung von Sitzungen zur akademischen Evaluation beitragen.



Max Baier

| Studentische Hilfskraft
am Friedrichshafener Institut für Familien-
unternehmen | FIF

Max studiert im 4. Semester CME und ist seit Juli als Hiwi am FIF tätig. Er kommt aus einem Familienunternehmen in sechster Generation und bringt dadurch ein besonderes Interesse an Familienunternehmen und Nachfolge mit.

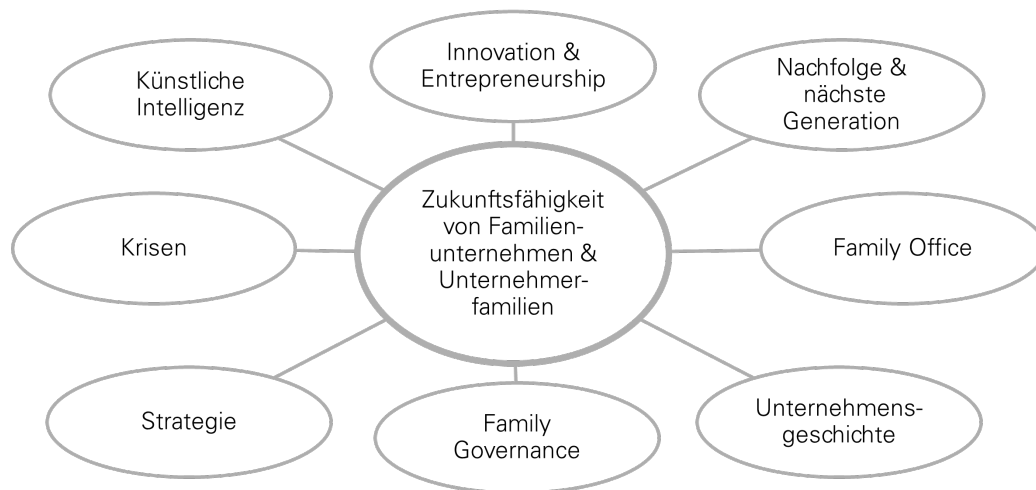


Louisa Otto

| Studentische Hilfskraft
am Friedrichshafener Institut für Familien-
unternehmen | FIF

Louisa studiert CME im 5. Semester und ist seit Juli als Hiwi am FIF tätig. Da sie selbst aus einem Familienunternehmen kommt, hat sie eine besondere Motivation, sich mit dem Forschungsfeld Familienunternehmen auseinanderzusetzen.

5. Unsere Forschungsschwerpunkte und -projekte rund um die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen



Die Forschungsfelder des FIF aus einer generationenübergreifenden und interdisziplinären Perspektive betrachtet.

ECG-Academy: Gemeinschaftsprojekt FIF // ECG

General-Management-Programm für die NextGen der Top-Managerinnen und Top-Manager in der Fertigfahrzeuglogistik:

Verbandsmitglieder der Association of European Vehicle Logistics (ECG) werden in der ECG Academy zu Themen wie General Management, Strategie, Risk Management, Projektmanagement, Change-Management, Kommunikation, Präsentationstechniken, Gruppencoaching, Künstliche Intelligenz, Digitalisierung und Verhandlung geschult. Gruppenarbeiten zu strategischen Themen des Sektors, anwendungsbezogene Seminararbeiten im Bereich „Future Ready“ sowie eine schriftliche und mündliche Prüfung runden das Programm ab. Die ECG Academy beginnt jeweils im Oktober und endet im Juni des darauffolgenden Jahres und wurde als Antwort auf die Nachfrage nach einer spezialisierten Ausbildung für Führungskräfte der Fertigfahrzeuglogistik entwickelt. Der Programmdirektor ist Dr. Christian Klaiber, Head of Content Development & Assistant Trainer ist Alexia Mack.

Im Rahmen der ECG Academy 2024/2025 absolvierten die Teilnehmenden von Herbst 2024 bis Frühling 2025 fünf intensive Module an verschiedenen europäischen Standorten. So starteten wir im Februar 2025 in Barcelona in das dritte Modul. Im Mittelpunkt standen praxisorientierte Vorlesungen zu Change-Management, Risk Management und Presentation Skills. Ergänzt wurde das Programm durch einen Besuch des Hafens von Barcelona sowie eine Keynote Lecture zum Thema EU. Den feierlichen Abschluss dieses Moduls bildete ein Alumni Meeting mit spannenden Referentinnen und Referenten aus der Praxis, wodurch der Austausch zwischen aktuellen und ehemaligen Teilnehmenden gefördert wird. Das vierte Modul fand in Frankfurt statt. Neben inhaltlichen Schwerpunkten wie Negotiation, Law & Contract sowie einer Coaching & Briefing Session erhielten die Teilnehmenden spannende Einblicke bei Unternehmensbesuchen wie Mosolf & Lohr. Ein besonderes Highlight stellte die Keynote Lecture von Dr. Egon Christ zum Thema EV Infrastructure for Trucks in Finished Vehicle Logistics dar. Das Modul endete mit den schriftlichen Prüfungen. Das fünfte und letzte Modul führte die Teilnehmenden nach Lissabon, wo sie die Ergebnisse der schriftlichen Seminararbeiten präsentierten und ihre mündlichen Prüfungen ablegten. Den Höhepunkt bildete die feierliche Graduation Ceremony, mit der die Academy ihren erfolgreichen Abschluss fand.



Das letzte Modul der Academy war gleichzeitig der Startpunkt für die Vorbereitung der neuen ECG Academy 2025/2026, welche im Herbst 2025 in Amsterdam startete. Mit 42 Teilnehmenden sind im aktuellen 19. Kurs der ECG Academy erneut eine sehr hohe Anzahl an Kursteilnehmern aus den verschiedenen europäischen Ländern vertreten. Die Woche in Amsterdam war geprägt von intensiver Interaktion und fachlichem Austausch. Neben Trainingsinhalten zu Innovation Management und Intercultural Cooperation erhielten die Teilnehmenden eine Einführung durch Frank Schnelle, Executive Director der ECG. Abgerundet wurde das Programm durch inspirierende Keynote Lectures von Karl Gümpel (Deutsche Bahn) und Fridtjof Langenhan (Hochschule Hof).

Im Rahmen des ersten Moduls fanden zudem Company Visits bei Port of Amsterdam und Koopman statt, die spannende und praxisnahe Einblicke in die Abläufe und Strategien boten. Das zweite Modul der ECG Academy 2025/2026 wurde im Winter in Bremen durchgeführt. Im Mittelpunkt standen die Themen Innovation Management und Law & Contract. Ergänzt wurde das Programm durch inspirierende Keynote Lectures, unter anderem von Frau Trinh zum Thema Künstliche Intelligenz, einem in diesem Jahr besonders relevanten Fokusthema, sowie von Christian Fuß zu ProAct. Darüber hinaus boten weitere Company Visits zu BLG, Cuxport und Daimler spannende Gelegenheiten, praxisorientierte Einblicke in unterschiedliche Unternehmensbereiche und Logistikprozesse zu ermöglichen.

Projekt 2035

Mit dem Projekt 2035 wird das einzigartige Projekt 2024 fortgeführt. Zehn weitere Jahre werden die bisherigen Mitglieder aus Unternehmerfamilien weiter begleitet, außerdem werden neue spannende Teilnehmende in die Befragung aufgenommen. Anders als bei dem vorangegangenen Projekt wird es eigene Fragebögen für NextGens und NowGens geben. Somit können wir die Motivationen, die Biografien und Attribute der Entscheiderinnen und Entscheider von und aus Familienunternehmen von morgen erfassen. Anfang 2026 wird es ein ausführliches Onboarding geben. Wir freuen uns auf 10 weitere Jahre mit Euch!

Deutschlands nächste Unternehmergegeneration | DNUG

Unsere Studie „Deutschlands nächste Unternehmergegeneration“, durchgeführt in Kooperation mit der Stiftung Familienunternehmen, ist ein langfristig angelegtes, deutschlandweites Forschungsprojekt. Im Mittelpunkt steht die Exploration der Wertvorstellungen, Einstellungen und Zukunftspläne der Vertreterinnen und Vertreter der nächsten Generation in deutschen Familienunternehmen.

Bereits zum siebten Mal seit 2010 untersucht die Studie die Perspektiven der Nachfolgeneration und bietet damit einzigartige Einblicke in deren Haltung zu zentralen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Themen. Aufbauend auf den bisherigen Erhebungen wird 2026 erneut eine umfassende quantitative Befragung von über 400 Next Gens im Alter von 16 bis 40 Jahren durchgeführt und durch qualitative Tiefeninterviews ergänzt.

Der thematische Schwerpunkt liegt diesmal auf dem Investitionsstandort Deutschland und Europa. Im Zentrum steht die Frage, wie die nächste Unternehmergeeneration die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts einschätzt, welche politischen und strukturellen Rahmenbedingungen sie als entscheidend betrachtet und wie sie den Einsatz von Künstlicher Intelligenz strategisch in ihren Unternehmen verortet.

Mit dieser thematischen Weiterentwicklung bleibt die DNUG ihrer Grundidee treu, die Perspektiven der jungen Generation in Familienunternehmen sichtbar zu machen und erweitert sie zugleich um zentrale Zukunftsfaktoren, die maßgeblich die Innovations- und Investitionsfähigkeit von Familienunternehmen in Europa prägen werden.

6. FIF Spin-offs

- **philoneos – reinventing tradition**



Die Gründer und Geschäftsführer der philoneos GmbH, Prof. Dr. Maximilian Lude (l.) und Sebastian Bartling, im neuen Büro in der Sandstraße 33 in München.

Sieben Jahre nach der Gründung hat sich philoneos als Transformationsberatung für Unternehmen unterschiedlichster Branchen im DACH-Raum fest etabliert. Das 2018 von Prof. Dr. Maximilian Lude und Sebastian Bartling gegründete Unternehmen unterstützt Organisationen dabei, Zukunftsfähigkeit aktiv zu gestalten. Dabei setzt philoneos auf wissenschaftlich fundierte Methoden, die durch den akademischen Beirat der Beratung vertieft und aktuell gehalten werden. In der Zusammenarbeit mit Unternehmen liegt der Fokus auf kollaborativem Arbeiten und klarer Umsetzungsorientierung.

Nach dem Zusammenschluss mit der Nachhaltigkeitsberatung The Seventeen hat philoneos im vergangenen Jahr sein Leistungsportfolio um das neue Wirkungsfeld Sustainability erweitert, das nun unter der Marke p17 geführt wird. Damit reagiert die Beratung auf die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit als strategische Stoßrichtung in Familienunternehmen.

Im Bereich Innovation & Foresight hat philoneos zudem mit Ulrich Köhler einen erfahrenen neuen Partner gewonnen. Köhler war zuvor bei der AVANTGARDE Group tätig und hat das renommierte Trendbüro mit aufgebaut. Mit seiner Expertise stärkt er die vorausschauende Ausrichtung der Beratung und bringt neue Perspektiven in die Arbeit mit Familienunternehmen ein.

Das interdisziplinäre Team ist in den vergangenen Monaten auf 25 Mitarbeitende angewachsen, darunter ausgewiesene Nachhaltigkeitsexpert:innen. Mit dem Wachstum einher ging auch der Umzug in ein neues Büro in die Sandstraße 33 in der Maxvorstadt in München – ein Ort, der für die Beratung ein neues Kapitel einläutet und Raum für Zusammenarbeit und Co-Creation bietet.

Auch die langjährige Begleitung von Transformationsprozessen gedeiht weiter. Im Wirkungsfeld Organization & Culture begleitet philoneos das Familienunternehmen Kieback & Peter, einen der führenden Anbieter für Gebäudeautomation, seit mehreren Jahren in diversen Streams – von der Organisationsentwicklung über Changekommunikation bis hin zur strategischen Zukunftsausrichtung.

Darüber hinaus konnten weitere Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branche als Kunden gewonnen werden, darunter EDEKA, Augustiner Bräu und der Schweizer Skiverband Swiss-Ski.

Das Motto von philoneos bleibt dabei unverändert: Die sich rasant wandelnde Welt als Chance nutzen, gemeinsam mit wertebasierten Unternehmen potenzielle Zukünfte gestalten, und dabei Traditionsfähigkeit neu denken.

Weitere Informationen und Einblicke in die Welt von philoneos finden Sie auf der Webseite: www.philoneos.com. Um über aktuelle Projekte, neue Entwicklungen und Events informiert zu bleiben, folgen Sie philoneos auf LinkedIn.

Text: Leonie Brill

7. Forschung am FIF

Forschungskonferenzen

- | **IFERA – International Family Enterprise Research Academy** (Juni 2025, Zadar, Kroatien)

Die IFERA stellte auch in diesem Jahr für unser Institutsteam ein besonderer Höhepunkt des Konferenzsommers dar. Dank der großzügigen Unterstützung unserer Freunde und Förderer war es dem gesamten FIF-Team möglich, nach Zadar zu reisen und an dieser inspirierenden Konferenz teilzunehmen. Ein großes Dankeschön an dieser Stelle an alle, die uns dabei unterstützt haben! Alle eingereichten Paper unseres Institutsteams wurden angenommen, so dass wir auch in diesem Jahr wieder besonders stark bei der IFERA vertreten sein konnten. Unter dem Titel "Ownership, Purpose & Relationships" fand die dreitägige Konferenz im Juni etwas außerhalb von Zadar direkt am Meer in einzigartiger Atmosphäre statt. In dieser besonderen und inspirierenden Umgebung konnten wir uns drei Tage lang intensiv zu gegenwärtigen Fragen der Familienunternehmensforschung austauschen. Mit Keynotes von Mattias Nordqvist und Ute Stephan starteten wir dabei in die Konferenztage.

Clemens Krüger stellte am ersten Konferenztag sein in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Reinhard Prügl entstandenes Forschungsprojekt "Emotions and Organizational Paradoxes - Insights from a Large Language Model Approach" vor. Am selben Tag präsentierte Max Schaible sein erstes Forschungsprojekt "The Uniqueness Fallacy – Experimental Evidence on the Diminishing Power of the Family Business Branding Signal", das er in Kooperation mit Prof. Dr. Reinhard Prügl und Philipp Jaufenthaler durchführt. Am zweiten Konferenztag moderierten Clemens Krüger und Julia Hügler gemeinsam mit Daniel Pittino als Session Chairs den Workshop "Emotions and sentiment analysis: Uncovering hidden dynamics in family business". Speziell entwickelt für die IFERA, sorgte die Session für anregende und inspirierende Diskussionen unter den zahlreichen Teilnehmenden. Am gleichen Nachmittag stellte Julia Hügler das in Kooperation mit Prof. Dr. Reinhard Prügl entstandene Forschungsprojekt als Work-in-Progress-Paper mit dem Titel "Exploring the emotional roots of regional embeddedness: Insights from a family entrepreneur's autobiography applying AI-based sentiment analysis" vor. Am dritten und letzten Konferenztag knüpften Julia Hügler und Clemens Krüger mit ihrem Paper "ENTRESENT: An LLM-Based Approach to Sentiment Analysis in Family Business Studies" thematisch an ihren

Workshop vom Vortag an. Ebenfalls am Freitag stellte Verena Ege ihr abschließendes Forschungsprojekt "Crisis Management and Employer Prestige: A Randomized Experiment on Crisis Response and Family Firm Signals" vor. Der letzte FIF-Beitrag zur IFERA fand dann am frühen Freitagnachmittag mit der Präsentation von Julia Hügler statt. Diese widmete sich dem in Kooperation mit Prof. Dr. Reinhard Prügl realisierten Projekt "The interplay of an innovative family firm during the start-up phase and a region: a micro-historical perspective on the significance of correspondence networks".

Mit dem Gala-Dinner am letzten Konferenzabend endete eine für das gesamte FIF-Team sehr intensive und vom Austausch geprägte Konferenz. Besonders freuten wir uns über gleich zwei Nominierungen unserer Forschungsprojekte: So wurde das Paper "The Family Firm Signal and Applicant Attraction in Times of Corporate Crisis: A Randomized Experiment of Response Strategies and its Effect on Organizational Prestige" von Verena Ege für den "Best Paper Contribution to Practice"-Award nominiert. Das Forschungsprojekt "The interplay of an innovative family firm during the start-up phase and a region: a micro-historical perspective on the significance of correspondence networks" von Julia Hügler und Prof. Dr. Reinhard Prügl wurde für den "Best Entrepreneurship Paper in Family Business"-Award nominiert. Herzlichen Glückwunsch zu den Nominierungen!



Bei der Stadtbesichtigung in Zadar: (von l. nach r.) Dr. Christian Klaiber, Clemens Krüger, Alexia Mack, Julia Hügler, Max Schaible

| Academy of Management Conference (Juli 2025, Kopenhagen, Dänemark)

Das diesjährige Jahrestreffen der Academy of Management fand in Kopenhagen statt, und damit erstmals in seiner Geschichte in Europa. Vom 25. bis 29. Juli 2025 kamen über 13.400 Teilnehmende im besonderen Ambiente der dänischen Hauptstadt zusammen, um sich in nahezu 4.000 Sessions über aktuelle Themen auszutauschen, sich miteinander zu vernetzen und ihr Wissen zu teilen. Das FIF-Team beteiligte sich mit vier Vorträgen an der Konferenz und nutzte diese für einen intensiven Austausch mit anderen Forschenden aus aller Welt.



Das FIF-Team auf der AoM 2025 in Kopenhagen: Max Schaible, Julia Hügler, Alexia Mack, Clemens Krüger, Verena Ege

Die ersten beiden Konferenztagen widmeten sich in Special Sessions und Workshops zahlreichen Themen der aktuellen Management-Forschung. Mit ihrem Vortrag "Employer Prestige in Crisis: A Randomized Experiment on the Family Firm Signal and Crisis Response" startete Verena Ege in den dritten Konferenztag. In derselben Session präsentierte Max Schaible sein in Kooperation mit Prof. Dr. Reinhard Prügl entstandenes Paper "Uniqueness and the Power of the Family Business Brand Signal: Insights from Randomized Experiments".

Clemens Krüger stellte am folgenden Konferenztag das mit Prof. Dr. Reinhard Prügl gemeinsam entwickelte Forschungsprojekt "The Emotional Microfoundations of Organizational Paradox – A Large Language Model

Approach" vor. Den Abschluss bildete Julia Hügler am letzten Konferenztag, die das mit Prof. Dr. Reinhard Prügl in Kooperation entstandene Paper "Exploring the Interplay between a Family Firm and a Rural Area: A Micro-Historical Approach" vorstellte. Damit endete für uns eine sehr inspirierende und intensive Zeit in Kopenhagen!

Doktorandenkolloquium

Die internen und externen Doktorandinnen und Doktoranden des FIF präsentierten im Frühjahr und im Herbst den aktuellen Stand ihrer Forschung. Gemeinsam mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern am FIF wurden die aktuellen Forschungsprojekte konstruktiv diskutiert und weiterentwickelt. Das Kolloquium im Frühjahr wurde dabei in Kooperation mit der TU München School of Management durchgeführt. Im Herbst trafen sich die internen sowie die externen Doktoranden des FIF am Seemooser Horn in Friedrichshafen. Die folgenden Forschungsprojekte wurden dabei vorgestellt und diskutiert:

- Prof. Dr. Reinhard Prügl
Einblicke in Review-Prozesse - Impulsvortrag und anschließende Diskussion
- Alexia Mack
Presentation of Research Proposal
- Julia Hügler
Insights into the Revision Process of a Dissertation Paper
- Clemens Krüger
Walking the Tightrope: How Business Families Integrate Decision-Making - Paradoxes to Enhance Firm Performance
- Max Schaible
Signaling Innovation: AI Integration and Employer Branding in Family Firms
- Florian Schwanhäußler
Forschung und Wirklichkeit. Was ist, wenn das gesuchte Phänomen scheinbar im Sample nicht vorkommt?
- Frank Ilg
Managing Disruptive Innovations in Family Firms: The Role of Mixed Management Constellation (Work in Progress) | Synopsis Draft

- Isabelle Amann
What the Reviewers Said: FBR R&R Insights

Übersicht über unsere aktuellen Forschungsprojekte

| **Business family identity preservation in single family offices – A configurational analysis | Clemens Krüger, Dr. Christian-Titus Klaiber & Prof. Dr. Reinhard Prügl**

In dieser Studie wird untersucht, wie Single Family Offices (SFOs) als Gefäße dienen können, um die Identität der Unternehmerfamilie (BFI) zu bewahren, und zwar sowohl bei Vorhandensein als auch bei Abwesenheit (bspw. durch Verkauf) von operierenden Familienunternehmen. Durch eine Konfigurationsanalyse von Umfragedaten von 51 deutschen SFOs identifizieren wir neun verschiedene Wege, durch die Unternehmerfamilien ihre unverwechselbare Identität bewahren. Wir zeigen, dass die Erhaltung der BFI durch verschiedene Konfigurationen von Vermögensverwaltungsstrategien, Führungsstrukturen und Dienstleistungsintensität erreicht werden kann. Diese Ergebnisse erweitern unser Verständnis darüber, wie Unternehmerfamilien ihre unternehmerische Identität in verschiedenen organisatorischen Kontexten bewahren.

| **The Emotional Microfoundations of Organizational Paradox: A Large Language Model Approach | Clemens Krüger & Prof. Dr. Reinhard Prügl**

Das Paper untersucht, wie Emotionen integrative Entscheidungen im Kontext unternehmerischer Nachhaltigkeit prägen. In einem Vignettenexperiment zu Nachhaltigkeit vs. Profitabilität (N=348) mit LLM-Emotionsmapping zeigen sich: Positive Affekte fördern Both-And-Entscheidungen, negative hemmen; langfristige Rahmung erhöht positive und senkt negative Emotionen. Emotionale Komplexität wirkt nur vorteilhaft bei hohem Paradox Mindset, das positive Effekte verstärkt und negative puffert. Implikationen: Führung sollte langfristig rahmen, positive Emotionen kultivieren und Paradox-Mindset gezielt entwickeln.

Methodisch zeigen sich LLM-Analysen gegenüber Polarity-Maßen überlegen und bieten Anknüpfungspunkte für eine eigene Methodenforschung („Entresent“).

| The Paradox Trap: When Both/And Thinking Reduces Strategic Flexibility | Clemens Krüger & Prof. Dr. Reinhard Prügl

Die Studie untersucht die verbreitete Annahme, dass ein Paradox Mindset strategische Flexibilität fördert. In einem Experiment mit 95 Führungskräften und 475 Entscheidungen zeigt sich jedoch das Gegenteil: Wer stark auf Both/And denkt, wählt deutlich häufiger Kombinationslösungen, wechselt seltener die Strategie und hält auch nach Fehlschlägen an Kombinationsansätzen fest, selbst wenn kein Vorteil erkennbar ist. Wir nennen das die Paradox Falle: Die gewünschte Flexibilität verwandelt sich in Gewohnheit und Starrheit. Für die Praxis heißt das, nicht pauschal Integration zu trainieren, sondern die passende Wahl. Entscheidend ist Paradox Discrimination, also die Fähigkeit zu erkennen, wann Integration sinnvoll ist und wann klare Entweder/Oder Entscheidungen besser sind, verbunden mit einer konsequenten Nutzung von Feedback.

| Entresent: An LLM-Based Approach to Sentiment Analysis in Management Studies | Clemens Krüger, Julia Hügler, Dr. Maria Kalweit & Prof. Dr. Reinhard Prügl

Emotionen spielen eine große Rolle in unseren täglichen Entscheidungen. Dementsprechend ist eine präzise Messung dieser für Forschende unerlässlich. In der Managementforschung gelten Sentimentanalysen (Ableitung von Emotionen aus Texten) als vielversprechendes Werkzeug in der Forschung. Gemeinsam mit der Universität Freiburg und der WU Wien entwickelt das FIF einen Werkzeugkasten für verschiedene KI-basierte Möglichkeiten der Emotionserkennung. Ziel des Papers ist ein starker methodischer Beitrag: Neben einem Benchmarking verschiedener Werkzeuge der Emotionserkennung aus dem Bereich Natural Language Processing entwickelt das Forschungsteam ein auf KI-basierendes Framework zur Emotionserkennung und stellt dies der Forschungscommunity zur Verfügung.

| Consumer Brand Perceptions in Times of Downsizing: Exploring the Reputation Buffer of Family Firms | Verena Ege, Prof. Dr. Alexander Edeling, Prof. Dr. Reinhard Prügl & Prof. Dr. Samuel Stäbler

Wie reagieren Konsumenten auf Entlassungsankündigungen – und macht der Familienunternehmen-Status einen Unterschied? Auf Basis eines Longitudinaldatensatzes mit 321 Entlassungsereignissen von 141 US-Unternehmen (2009–2020) zeigen wir: Familienunternehmen verzeichnen nach Ankündigungen deutlich geringere Einbußen in der Markenstärke; der Puffer tritt kurzfristig auf und flacht ab. Ein Experiment (n=177) erklärt den Mechanismus: höhere wahrgenommene Glaubwürdigkeit und Verzeihen stärken trotz negativer Ereignisse die Markenhaltung. Ergebnis: Der Firmenstatus sendet relationale Signale, die Markenschäden in Krisen abmildern. Implikation: Die Markenkommunikation sollte diese Vertrauenskredite bewusst aktivieren.

| Exploring the emotional roots of regional embeddedness: Insights from a family entrepreneur's autobiography applying AI-based sentiment analysis | Julia Hügler & Prof. Dr. Reinhard Prügl

Bereits seit einigen Jahren lässt sich ein zunehmendes Forschungsinteresse für die Verbindung von Unternehmertum und Region feststellen. Trotz dieses Augenmerks ist nur wenig über die frühen Anfänge regionaler Einbettung sowie damit verbundener emotionaler Wurzeln bekannt. Diesem Ansatz widmet sich die vorliegende Studie, indem sie einen bislang wenig verwendeten Datentyp in der Forschung zu Unternehmertum sowie zu Familienunternehmen untersucht, die unternehmerische Autobiographie. Methodisch basiert das Paper auf einer KI-gestützten Sentiment Analyse, die sowohl neue Zugänge zu bereits existierenden Datensätzen ermöglicht als auch die Beantwortung neuer Forschungsfragen ermöglicht.

| **The Paradox of Both/And: Evidence from Decision-Making Patterns in German Business Families | Clemens Krüger & Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert**

Analysiert wird, wie Entscheidungen innerhalb der Unternehmerfamilie zwischen gegensätzlichen Logiken – Formalität vs. Informalität, Hierarchie vs. Autonomie, Rationalität vs. Beziehungen – ausbalanciert werden und welchen Einfluss dies auf den Unternehmenserfolg hat. Mit Umfragedaten von 418 deutschen Unternehmerfamilien wird ein Index entwickelt, der misst, wie gut gegensätzliche Logiken wie Formalität und Informalität in Entscheidungsprozessen ausbalanciert werden. Der sogenannte „Closeness“-Index zeigt, wie nah sich ein Unternehmen am optimalen Gleichgewichtspunkt („Paradox of Both/And“) bewegt. Familien, die solche Balance erreichen, berichten von höherer Performance. Die Art, wie Unternehmerfamilien Entscheidungen ausbalancieren, beeinflusst somit zentral den Unternehmenserfolg.

| **The Presence of Business Families (Qualitative Study) | Alexia Mack**

Während sich die Forschung bisher stark auf Familienunternehmen fokussierte, wurde die Unternehmerfamilie selbst kaum aus Sicht der Mitarbeitenden betrachtet. Dieses Projekt untersucht, wie Non-Family Employees die Präsenz der Unternehmerfamilie wahrnehmen und bewerten. Dabei soll gezeigt werden, dass eine „optimale Dosis“ existiert: Eine zu geringe Präsenz führt zu Distanz und mangelnder Bindung, eine zu starke Präsenz kann Kontrollverlust und Autonomieeinschränkungen hervorrufen. Damit leistet die Studie einen Beitrag zur theoretischen Debatte über nichtlineare Effekte von Familienpräsenz und bietet praktische Implikationen für die Gestaltung der Arbeitgeberattraktivität.

| **Measuring the Presence of Business Families (Scale Development) | Alexia Mack & Prof. Dr. Reinhard Prügl**

Aufbauend auf den qualitativen Erkenntnissen zu Dimensionen der Familienpräsenz wird eine Skala entwickelt, die physische, mediale, symbolische und stellvertretende Präsenz erfasst. Diese Skala ermöglicht eine valide Messung der Wahrnehmung der Unternehmerfamilie in Organisationen und schafft damit die Grundlage für weiterführende quantitative Studien. Ziel ist es, die Wirkung der Unternehmerfamilie auf Mitarbeitende systematisch zu erfassen und theoretisch anschlussfähig zu machen. Das Projekt bietet sowohl methodische Innovation als auch praktische Relevanz für Forschung und Unternehmenspraxis.

| **Signaling AI in Family Business Branding (Experimental Study) | Max Schaible & Prof. Dr. Reinhard Prügl**

Das Projekt untersucht, wie technologische Signale – konkret die Kommunikation über KI-Integration – mit der traditionell menschenzentrierten Markenwahrnehmung von Familienunternehmen interagieren. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, ob die Employer Brand durch solche KI-Signale an Attraktivität verliert (Signalinkongruenz) oder ob sie als Innovationssignal die Reputation stärkt. Analysiert werden Effekte auf Arbeitgeberattraktivität sowie kognitive Mechanismen wie der „judgmental confidence gap“. Damit leistet die Studie einen Beitrag zum Verständnis, wie Technologie- und Familienmarkensignale zusammenspielen und wie Familienunternehmen ihre Kommunikation strategisch steuern können.

| **Silicon Sampling in Family Business Research | Max Schaible, Clemens Krüger & Prof. Dr. Reinhard Prügl**

Das Projekt widmet sich der Frage, wie „Silicon Sampling“ – also der Einsatz von synthetisch generierten KI-Daten – die Forschung im Bereich Familienunternehmen verändern kann. Es werden die technologischen Grenzen, Bias-Risiken und Fragen der Repräsentativität diskutiert. Gleichzeitig zeigt das Paper die Chancen auf, etwa den Zugang zu schwer erforschbaren Phänomenen oder die effiziente Hypothesengenerierung. Ziel ist es, einen

Orientierungsrahmen zu entwickeln, der Best Practices für den Einsatz von KI-Daten in der Familienunternehmensforschung definiert und eine fundierte Grundlage für künftige methodische Innovationen schafft.

8. Lehrkonzepte

Unternehmensgeschichte | Krisenfestigkeit & Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen über Generationen

Julia Hügler & Dr. Christian Klaiber | Spring 2025

Der Kurs wird turnusmäßig im Frühjahrssemester angeboten und untersucht die Krisenfestigkeit und Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen über Generationen. Dabei werden unternehmerisches Denken und Handeln anhand zahlreicher Praxisbeispiele aus Geschichte und Gegenwart betrachtet. Neben der Lehre durch die Dozierenden Dr. Christian Klaiber und Julia Hügler zeichnet sich die Vorlesung vor allem durch vielfältige und hochkarätige Gastvorträge aus. Die Brücke zur Praxis wird außerdem durch Unternehmensbesuche und Exkursionen gestärkt.

Auch in diesem Jahr konnten wir **Frau Dr. Andrea Schneider-Braunberger**, Geschäftsführerin der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (GUG) für einen Gastvortrag gewinnen, der sich dem Thema "Familienunternehmen im Nationalsozialismus - Miele et al. zwischen Anpassung und Anbiederung" widmete und zu einer anregenden Diskussion unter den Studierenden zu Handlungsspielräumen von Unternehmerinnen und Unternehmern zwischen 1933 und 1945 führte.

Die erste Exkursion des Kurses führte uns in die **Villa Wagner** nach **Friedrichshafen-Spaltenstein**. Bei einer hochinteressanten Führung haben wir Einblick nehmen dürfen in das Leben sowie das unternehmerische Wirken Josef Wagners. Ein großes Dankeschön an **Herrn Hubert Riek**, Vorstandsvorsitzender der Josef-Wagner-Stiftung für die wunderbare Führung!



Eingangsbereich der Villa Wagner

Eine weitere Exkursion führte uns nach Stuttgart ins **Mercedes-Benz-Museum** sowie ins Unternehmensarchiv von Mercedes. Wir beschäftigten uns insbesondere mit dem Umgang mit der eigenen Unternehmensgeschichte im Museum und erlebten gleichzeitig einen Rundgang durch die Mobilitätsgeschichte des Automobils. Ein herzliches Dankeschön geht an dieser Stelle an Frieda Da Silva Sengo für den Rundgang durch das Unternehmensarchiv von Mercedes.



Mercedes-Benz Museum, Stuttgart

Beim Besuch des Museums **Humpis Quartier in Ravensburg** erhielten wir bei einer anregenden Führung Einblicke in frühes Unternehmertum anhand der Geschichte der Familie Humpis, einer Kaufmannsfamilie, die wesentlich die spätmittelalterliche *Große Ravensburger Handelsgesellschaft* prägte.

Der Gastvortrag von **Prof. Dr. Boris Gehlen** von der Universität Stuttgart beschäftigte sich mit dem Thema "Unternehmen und Krieg" und setzte damit einen thematischen Schwerpunkt des diesjährigen Kurses fort. Wir bedanken uns herzlich bei Prof. Dr. Gehlen für seinen Vortrag!

Die abschließende Exkursion führte uns für zwei Tage zu **ZEPPELIN** nach **Garching**. Ein umfangreiches Programm erwartete uns dort. Neben einer Führung über das Werksgelände und durch die verschiedenen Abteilungen des Konzerns konnten wir uns bei einem gemeinsamen Workshop aktuellen und künftigen Herausforderung des ZEPPELIN-Konzerns widmen. Eine Keynote Lecture des CEO von ZEPPELIN, Herrn **Matthias Benz**, rundete den inspirierenden Besuch in Garching ab. Ein herzliches Dankeschön an Herrn Benz für die Einladung nach Garching sowie an Frau Obst für die Organisation des Besuchs!

Grundlagen von Unternehmertum

Clemens Krüger| Spring & Fall 2025

Unternehmertum geht über die Gründung von Startups hinaus – es ist eine Denkweise, ein Lebensstil und eine Schlüsselkompetenz, um die Herausforderungen einer wissensbasierten Gesellschaft zu meistern. Dieser Kurs führt die Studierenden in die facettenreiche Welt des Unternehmertums ein, mit einem Fokus auf kreatives Problemlösen und den Einsatz von Technologie für innovative Lösungen. Das Spektrum des Unternehmertums: von skalierbaren "Unicorns" bis hin zu sinnorientierten "Zebras". Die Relevanz des Unternehmertums in verschiedenen Disziplinen, einschließlich sozialer, kultureller, politischer und ökologischer Kontexte. Wichtige Werkzeuge für unternehmerisches Denken: Design Thinking, Business Model Canvas und Value Proposition Design.

Family Governance

Prof. Dr. Reinhard Prügl | Fall 2025

Dieser Kurs untersucht unternehmerisches Denken und Governance-Strukturen in einem hochrelevanten Kontext: Familienunternehmen, mit einem besonderen Schwerpunkt auf Fragestellungen rund um Family Governance. Familienunternehmen sind die am weitesten verbreitete Unternehmensform in Deutschland und bilden mit rund 3 Millionen Unternehmen das Rückgrat der deutschen Wirtschaft.

Familienunternehmen weisen aufgrund ihrer langfristigen Ausrichtung, ihrer starken regionalen Verankerung und ihrer Werteorientierung ganz spezifische Verhaltensweisen auf. Family Governance bezieht sich auf den strukturierten Rahmen aus Grundsätzen, Regeln und Praktiken, den Familien zur Verwaltung ihrer gemeinsamen Angelegenheiten, insbesondere ihres generationenübergreifenden Vermögens und ihrer Unternehmen, nutzen, um Kontinuität, Stabilität und die Bewahrung ihrer grundlegenden Werte zu gewährleisten. Sie bietet einen Wegweiser für Entscheidungsfindung, Vermögensübergang, Konfliktlösung und Kommunikation und nutzt Instrumente wie Familienräte und Familienverfassungen, um einheitliche, nachhaltige Ergebnisse über Generationen hinweg zu erzielen.

Family Entrepreneurship

Prof. Dr. Reinhard Prügl & Max Schaible | Fall 2025

Was braucht es, um als Entrepreneur in einem Familienunternehmen tätig zu sein? Wie können Familienunternehmen Innovation meistern und zugleich ihr Erbe bewahren? Wie wird KI die unternehmerische Praxis in langbestehenden Unternehmen neugestalten?

Gemeinsam tauchen wir in die unternehmerische Praxis von Familienunternehmen ein und untersuchen drei miteinander verbundene Themen:

- (1) Entrepreneurship in Familienunternehmen – was ist anders?
- (2) Innovationsmanagement: von Ambidextrie bis zu Open-Innovation-Portfolios.
- (3) KI als Game-Changer: Wie datengetriebene Technologien das Familienunternehmertum transformieren.

Jede Sitzung verbindet aktuelle Forschung mit konkreten Praxisfällen. Exkursionen zu **Ferrari** und **ETL** bieten exklusive Einblicke in gelebtes Unternehmertum. In interaktiven Paper-Debatten nehmen wir aktuelle Erkenntnisse gemeinsam unter die Lupe, prüfen sie kritisch und übersetzen Theorie in praktische Anwendung.

Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen & Family Offices

Dr. Christian Klaiber, Max Schaible, Nina Mukerjee, Alexia Mack | Fall 2025

Wie verbindet man Unternehmertum, Familie und Vermögen? Wie leitet man ein Unternehmen über mehrere Generationen hinweg? Wie verwaltet man große Privatvermögen? Dieser Kurs führt uns regelmäßig mitten hinein in die Realität von Familienunternehmen und Family Offices. Gastvorträge und Exkursionen zu **BANSBACH, Ferrari, HQ Trust** oder **Perpetual Management (Rolex)** öffnen Türen zu Themen, die über Lehrbücher hinausgehen und normalerweise verschlossen bleiben: Gründung von Family Offices, professionelle Führung von Familienunternehmen, Generationenübergang sowie Strategien zur langfristigen Zukunftsfähigkeit.

Direkt bei den Unternehmen - oder im Dialog mit Eigentümern, CEOs und Senior-Partnern - arbeiten wir an realen Fallstudien und Praxisproblemen. Jede Einheit verknüpft so die Theorie unmittelbar mit praxisnahen Fallbeispielen. Das Ergebnis: ein einmaliger Blick aus der Eigentümerperspektive auf die gelebte Praxis in Familienunternehmen und Family Offices.



Max Schaible referiert im Kurs Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen & Family Offices

Founders Journey Berlin – Einblicke in die unternehmerische Praxis

Clemens Krüger | Fall 2025

Entrepreneurship hautnah erleben

Im Rahmen des Moduls "**Founders Journey**" hatten Studierende der Zeppelin Universität die einzigartige Gelegenheit, während einer viertägigen Exkursion Anfang Oktober nach **Berlin** tief in die Welt des Unternehmertums einzutauchen. Die Exkursion, die von Clemens Krüger begleitet und finanziell vom FIF unterstützt wurde, verband theoretisches Wissen mit praktischen Erfahrungen und ermöglichte den direkten Dialog mit Gründerinnen und Gründern sowie Entscheiderinnen und Entscheidern aus unterschiedlichsten unternehmerischen Kontexten.



Vielfältige Stationen - Von Startup bis Scale-Up

Die sorgfältig kuratierte Reise führte die Teilnehmenden durch das pulsierende Berliner Startup-Ökosystem. Der Auftakt bei **WeWork** mit Frank Asmus zum Thema "How to Pitch" legte den Grundstein für das Verständnis unternehmerischer Kommunikation. Bei **Amnio Collective** erhielten die Studierenden Einblicke in Venture Building, während der Besuch bei Zalando zeigte, wie aus einem Startup ein globaler Player wird.

Besonders praxisnah wurde es beim Besuch kleinerer Ventures: Der Maschinenraum als Innovationslabor, Halo Bagels als Beispiel für gastronomisches Unternehmertum und Bounti als Vertreter nachhaltiger Geschäftsmodelle demonstrierten die Bandbreite unternehmerischer Möglichkeiten. Die Exkursion schloss mit einem Blick hinter die Kulissen des Medienkonzerns **Axel Springer**, wo im Dialog mit Business Insider die Schnittstelle zwischen Journalismus und Unternehmertum beleuchtet wurde.

Reflexion als Schlüssel zur Kompetenzentwicklung

Das innovative Lehrformat des "**Entrepreneurship Diary**" begleitete die Studierenden durch die gesamte Exkursion. Dieses strukturierte Reflexionsinstrument ermöglichte es, täglich Erlebnisse zu dokumentieren, zentrale Erkenntnisse festzuhalten und persönliche Entwicklungen zu reflektieren. Die Verbindung von unmittelbarer Erfahrung mit theoretischen Konzepten wie Opportunity Recognition, Effectuation und Entrepreneurial Ecosystems schärfte das analytische Verständnis der Teilnehmenden.

Nachhaltiger Impact

Die Founders Journey ging über eine reine Betriebsbesichtigung hinaus. Sie forderte die Studierenden heraus, ihre eigenen Vorstellungen von Unternehmertum zu hinterfragen, Ambiguitätstoleranz zu entwickeln und unterschiedliche unternehmerische Narrative zu verstehen. Der persönliche Action Plan am Ende der Exkursion übersetzte die gewonnenen Erkenntnisse in konkrete Handlungsimpulse für Studium und Karriere.

Das Modul verkörpert damit den interdisziplinären Ansatz des FIF: Es verbindet Theorie mit Praxis, fördert kritisches Denken und bereitet Studierende darauf vor, in komplexen unternehmerischen Kontexten zu navigieren - sei es als Gründerin und Gründer, Intrapreneurin und Intrapreneur oder als reflektierte Entscheiderinnen und Entscheider in etablierten Organisationen.



Lehre an der TU München

Führung von Familienunternehmen

Dr. Christian Klaiber & Verena Ege gemeinsam mit Prof. Dr. Bernd Grottel, Prof. Dr. Alwine Mohnen, Dr. Nevena Toporova | Sommersemester 2025

Um einen besseren Einblick in typische Fragestellungen in Familienunternehmen zu ermöglichen, hat **KPMG** in Zusammenarbeit mit **Prof. Dr. Christine Blondel** (INSEAD) die Fallstudie der Familie Sages erstellt. Die von Prof. Blondel erstellten Unterlagen der Familie Sages wurden 2020 von **Prof. Dr. Bernd Grottel**, Dr. Christian Klaiber und Verena Ege überarbeitet und für den deutschen Markt angepasst. Die Cases begleiten eine fiktive Familie durch den unternehmerischen Erfolg ihres anfangs kleinen Lebensmittelgeschäfts, das sie in den 1950er Jahren gegründet haben und welches sich zu einer großen Retail-Gruppe entwickelt hat. In der Geschichte der Familie tauchen mehrere unterschiedliche Herausforderungen auf, welche die Familienmitglieder meistern müssen. Dazu zählen Eigentumsnachfolge, Führung und Familiengestaltung, Wachstumsfinanzierung, internationale Expansion, Vermögensmanagement und gemeinnütziges Engagement, Aktionärsverträge und vieles mehr.

Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen & Family Offices

Dr. Christian Klaiber & Max Schaible gemeinsam mit Prof. Dr. Bernd Grottel, Prof. Dr. Alwine Mohnen, Dr. Nevena Toporova | Wintersemester 2025

Dieses Seminar ist inhaltlich völlig neu konzipiert und vermittelt einen fundierten Einblick in die Welt von Familienunternehmen und Family Offices – Orte, an denen die unternehmerischen und finanziellen Interessen von Unternehmerfamilien gebündelt werden. Studierende lernen die besonderen Herausforderungen kennen und bearbeiten praxisnahe Fallstudien im Team, die sie am Ende präsentieren. Das Seminar zeichnet sich durch die Verbindung von theoretischen Grundlagen mit praktischen Anwendungen aus. Neben praxisnahen Gastvorträgen von führenden Expertinnen und Experten ermöglichen exklusive Exkursionen direkte Einblicke in die Family-Office-Praxis.

Wir möchten uns herzlich bei Prof. Dr. Alwine Mohnen sowie bei Prof. Dr. Bernd Grottel für die exzellente Zusammenarbeit bedanken und freuen uns über die enge Kooperation mit der TU München.

Best Teaching Award | Nominierung

Besonders freuen wir uns über die erneute Nominierung des Kurses “Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen & Family Offices” von Dr. Christian Klaiber und Verena Ege für den Best Teaching Award. Für diese Nominierung möchten wir uns herzlich bei unseren Studierenden bedanken!

9. Netzwerke

European Family Business Research Centers Network (EuFBC)

Die EuFBC-Seminarreihe ist eine gemeinsame Initiative von 21 europäischen Forschungszentren auf dem Gebiet der Familienunternehmen. Ziel der EuFBC-Mitglieder ist es, Möglichkeiten für Diskussionen, Zusammenarbeit und Austausch zu schaffen, die von einigen der führenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auf diesem Gebiet unterstützt werden. Kern ist das vierwöchige digitale Zusammentreffen und der offene Austausch über ein aktuelles Forschungsprojekt. Das Netzwerk erstreckt sich von Madrid bis nach Tel Aviv, von Mailand bis nach Jonköping. Wir sind stolz, dass wir eines der neun Gründungsinstitute sind und sich das EuFBC als Institution neben den klassischen Konferenzen etabliert hat.

In diesem Jahr hat sich das FIF an den folgenden EuFBC-Seminaren beteiligt:

EUFCB #85: The Emotional Microfoundations of Organizational Paradox – A Large Language Model Approach: Beim traditionsreichen European Family Business Research Centers Network haben Clemens Krüger und Reinhard Prügl eine aktuelle Forschungsarbeit vorgestellt. In einem Experiment wurden über 400 Unternehmerinnen und Unternehmer aus den USA mit genau diesem Spannungsfeld konfrontiert. Sie standen vor der schwierigen Entscheidung: Verzichte ich auf meine Nachhaltigkeitsvision zugunsten höherer Rentabilität? Bleibe ich meiner Mission treu? Oder finde ich einen Mittelweg? Diese Entscheidung ist zutiefst emotional. Im Zentrum der Untersuchung stand daher der Einfluss verschiedener Emotionen. Vortrag und Feedback boten eine gute Gelegenheit, das spannendste Ergebnis zu diskutieren: Häufig herrscht ein emotionales Chaos - Emotionen sind selten klar positiv oder negativ. Manche Probandinnen und Probanden waren jedoch besser als andere darin, diese emotionale Komplexität für sich zu nutzen.

EUFCB #83: Navigating crises: A qualitative study on the power of collective psyCap in entrepreneurial families

Die von Seppe Croonen (Hasselt University, Belgien) vorgestellte Studie untersucht die Rolle des kollektiven psychologischen Kapitals in Unternehmerfamilien. Die Diskussion wurde von Daniel Pittino (Jönköping International Business School, Schweden) geleitet, die Moderation übernahm Julia Hügler (FIF).

FamilienFreunde



Das Ziel der Initiative „FamilienFreunde“ ist es, eine lebendige und unterstützende Gemeinschaft von NextGens zu etablieren, die sich auf den Austausch von Wissen, die Förderung von Innovation und Inspiration sowie die Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten konzentriert.

Hierfür organisieren die Vorsitzenden Sarah Lorenz, Tom Täuber und Max Baier spannende Exkursionen und Vorträge in Zusammenarbeit mit den FIF-Kursen „Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen und Family Offices“ sowie „Unternehmensgeschichte. Krisenfestigkeit & Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen über Generationen“. Darüber hinaus werden eigene Exkursionen zu Mitgliedern und Vorträge von Alumni organisiert.

10. FIF „on Tour“ und „am Mikrofon“

Ferdinand Graf von Zeppelin – Unternehmer, Netzwerker und Botschafter für die Bodenseeregion | Vortrag von Julia Hügler | 26. Mai 2025

Anlässlich eines gemeinsamen Treffens des Rotary Clubs Friedrichshafen mit dem Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen hielt Julia Hügler einen Vortrag zu Ferdinand von Zeppelin. Dabei ging es insbesondere um die Bedeutung des damaligen Start-ups Zeppelin für die Bodenseeregion sowie um innovative Strategien des Luftschiffpioniers wie Crowdfunding und Marketing, die wesentlich zum Erfolg seiner Unternehmung beitrugen. Das Interesse der Teilnehmenden war sehr groß und so endete der Vortrag mit einer anregenden Diskussion – und dies im besonderen Ambiente am Seecampus der Universität, nur einen Steinschlag entfernt vom ersten Aufstieg des LZ 1 in der Manzeller Bucht im Jahr 1900.

Deutscher KI-Gipfel 2025 | Business-Konferenz in Stuttgart | 7. Juli 2025

In Stuttgart stand an diesem Tag die Bedeutung der Künstlichen Intelligenz als zunehmender Wettbewerbsfaktor für Familienunternehmen im Fokus. Der Deutsche KI-Gipfel am 7. Juli 2025 in Stuttgart, an dem Max Schaible und Clemens Krüger teilnahmen, richtete sich gezielt an den Mittelstand und zeigte anhand konkreter Praxisbeispiele, wie KI erfolgreich in bestehende Strukturen implementiert werden kann. Über 700 Entscheiderinnen und Entscheider, Expertinnen und Experten aus der Branche kamen zusammen, um sich über Strategien, Tools und Anwendungsfälle auszutauschen. Besonders für Familienunternehmen bot der Gipfel die Möglichkeit, Zukunftsthemen greifbar zu machen, Innovationspotenziale zu erkennen und frühzeitig die Weichen für nachhaltiges Wachstum zu stellen.

Tradition der Zukunft – Familienunternehmen zwischen Vergangenheit und Aufbruch? | Vortrag von Clemens Krüger, Max Schaible und Julia Hügler | 13. September 2025

Am 13.09.2025 beteiligte sich das FIF mit einem Vortrag zum Thema „Tradition der Zukunft - Familienunternehmen zwischen Vergangenheit und Aufbruch“ am diesjährigen Sommerfest der Zeppelin Universität. Der Talk war nicht nur gut besucht, sondern brachte auch eine lebhaft Diskussion unter den

Teilnehmenden hervor. Besonders spannend war der Blick auf die Case Study Ravensburger, anhand der der Spagat zwischen Tradition und Innovation im Familienunternehmen beleuchtet wurde. Dabei zeigte sich einmal mehr, wie entscheidend dieser Balanceakt für die Zukunftsfähigkeit und strategische Weiterentwicklung von Familienunternehmen ist.

Vielen Dank an alle, die dabei waren und so viele wertvolle Perspektiven eingebracht haben!

World Summit AI 2025 | Business-Konferenz in Amsterdam | 7. - 8. Oktober 2025

Das FIF-Team nahm in diesem Jahr am World Summit AI 2025 in Amsterdam teil - einer der weltweit führenden Konferenzen zur praktischen Anwendung Künstlicher Intelligenz in Unternehmen. Die Veranstaltung bot eine wertvolle Gelegenheit, sich mit führenden Vertreterinnen und Vertretern aus der Industrie, mit Modellentwicklern sowie mit großen Familienunternehmen auszutauschen und aktuelle Entwicklungen aus erster Hand zu erleben.

Im Mittelpunkt standen die globalen Dynamiken der KI-Entwicklung - von technologischen Fortschritten bis hin zu Fragen der Integration in Unternehmensstrukturen. Der Besuch ermöglichte wertvolle Einblicke, wie KI bereits heute in Organisationen eingesetzt wird und welche Chancen und Herausforderungen sich daraus insbesondere für Familienunternehmen ergeben. Die gewonnenen Impulse fließen in unsere laufende Forschung ein und tragen dazu bei, das Verständnis für die Rolle von KI in Familienunternehmen weiter zu vertiefen.

Künstliche Intelligenz in Familienunternehmen | Vortrag von Max Schaible | 3. November 2025

Künstliche Intelligenz verändert gerade in rasantem Tempo, wie wir arbeiten, entscheiden und wirtschaften. In diesem Vortrag von Max Schaible anlässlich eines gemeinsamen Treffens des Rotary Clubs Friedrichshafen mit dem Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen ging es darum, Familienunternehmen einen Überblick über die aktuellen Entwicklungen zu geben: Wie funktioniert KI, welche Dynamiken prägen derzeit die globale KI-Landschaft, und welche Rolle spielen die unterschiedlichen Stakeholder? Darüber hinaus wurde beleuchtet, was diese Veränderungen für Familienunternehmen bedeuten - von ersten Einsatzmöglichkeiten im Alltag bis

hin zu strategischen Fragen der Führung, Organisation und Zukunftsfähigkeit. Ziel des Vortrages war es, Orientierung zu bieten und Impulse zu geben, wie Familienunternehmen die Chancen der KI für sich nutzen können.



Max Schaible, Sommerfest der ZU am 13.09.2025

11. Veröffentlichungen | 2025

- Aan, Quratul (2025): Longevity of Family Firms, Springer.
- Fischer, David, Müller, Johannes & Prügl, Reinhard (2025): Familienunternehmen im Wandel: Perspektiven der Next Gen auf New Work, PERSONALquarterly 04/2025.
- Kormann, Hermut (2025): Gewinnverwendung und Vermögen. Strategien der Finanzierung, des Wachstums und der Vermögensentwicklung, Springer, 2. Aufl.
- Kormann, Hermut (2025): Interview mit Prof. Dr. Klaus Mühlhahn: "Führung in der Zukunft wird verlangen, die ganze Welt vor Augen zu haben". In: Familienunternehmen und Strategie. 01/2025, 8-9.
- Kormann, Hermut & Blumers, Wolfgang (2025): Ohne Verschonung keine Zukunft für Familienunternehmen. Betriebswirtschaftliche Wirkungen der Erbschaftsteuer. In: Familienunternehmen und Strategie. 03/2025, 92-96.
- Krüger, Clemens & Amann, Isabelle (2025): Family Offices: Mehr als Geld. In: markenartikel 6/2025.
- Nyffenegger, Bettina, Madison, Kristen, Lude, Maximilian, Prügl, Reinhard & Hack, Andreas (2025): In the aftermath of an ethical violation: Do family firms suffer more than non-family firms and why? Journal of Business Ethics, 198 (4), 813-840.

12. Abschlussarbeiten mit FIF-Betreuung

Bachelorarbeiten

| Eine Analyse der Asset Allokation von Single Family Offices in Krisenzeiten: Vorbereitung, Einflussfaktoren und Anpassungsstrategien | von Victor von Diergardt | betreut von Dr. Christian Klaiber, Verena Ege & Alexia Mack

| Zukunft durch Zukauf? Welche Gründe sprechen für oder gegen serielle Akquisitionen durch Familienunternehmen der Automobilzuliefererindustrie als Vehikel der explorativen Innovation und warum werden diese eher selten durchgeführt? | von Alexander Wyglendatz | betreut von Clemens Krüger

| Zukunftsfähigkeit von Kliniken in Familienbesitz, eine Analyse der Nachfolgeregelungen und Familienstrategien anhand eines Fallbeispiels | von Yoram Bauer | betreut von Dr. Christian Klaiber & Julia Hügler

| Welche spezifischen Herausforderungen und Chancen ergeben sich für Familienunternehmen bei der Integration von Künstlicher Intelligenz, und existieren übertragbare strategische Ansätze zur erfolgreichen Implementierung? | Julia Baumann | betreut von Dr. Christian Klaiber & Max Schaible

| „Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer“. Generationenübergreifende Perspektiven auf weibliche Führung in Familienunternehmen. Eine qualitative Analyse hemmender und begünstigender Faktoren | von Maya Maltzan | betreut von Dr. Christian Klaiber, Verena Ege & Alexia Mack

| Inwieweit beeinflussen Machtkonflikte zwischen Now Gen und Next Gen die erfolgreiche Übergabe eines Familienunternehmens? | von Julius Schneider | betreut von Dr. Christian Klaiber & Julia Hügler

| Kritische Faktoren für den erfolgreichen Aufbau eines Family Offices im Familienunternehmen Röchling | von Antonius Behr | betreut von Dr. Christian Klaiber, Verena Ege & Alexia Mack

| Inwiefern tragen Identitätsmechanismen und Rollenkonflikte zur geringen Anzahl an weiblichen Nachfolgerinnen in Familienunternehmen bei? | von Emilia Muhle | betreut von Dr. Christian Klaiber & Julia Hügler

| Family-Offices im Spannungsfeld der aktuellen Wirtschaftslage: Eine Analyse der Haupt-Assetklassen und Investitionsstrategien zur langfristigen

Vermögenssicherung“ | von Emma Grube | betreut von Dr. Christian Klaiber und Verena Ege

| Unterschiede im Innovationsmanagement zwischen familiengeführten Unternehmen und Start-ups | von Felix Fürsattel | betreut von Dr. Christian Klaiber & Julia Hügler

| Verantwortungseigentum als Chance für die Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen? Die Rolle der GmbH-geV | von Finn Felix Tebbe | betreut von Dr. Christian Klaiber, Verena Ege & Alexia Mack

Masterarbeiten

| Gendered Approches to Paradoxical Thinking: A Comparative Study of Male and Female Leadership in Shaping Sustainable Futures in Family Businesses | von Anna Maya Baumann | betreut von Prof. Dr. Reinhard Prügl & Clemens Krüger

| Zwischen Erbe und Neuanfang: Die Wahrnehmung von Familienunternehmen vs. Start-ups im Spiegel der Gesellschaft | von Johanna Alina Grießer | betreut von Prof. Dr. Reinhard Prügl & Clemens Krüger

| Der Einfluss einer Unternehmensstrategie auf Familienunternehmen und Unternehmerfamilien – Eine Untersuchung familiengeführter mittelständischer Unternehmen | von David Lange | betreut von Prof. Dr. Reinhard Prügl & Clemens Krüger

| Deutsche Familienunternehmen auf dem Weg in den Südosten der USA: Kritische Faktoren für die Standortgründung und -erweiterung in den US-Bundesstaaten Georgia, Tennessee sowie North und South Carolina | von Victor Lanz | betreut von Dr. Christian Klaiber, Verena Ege & Alexia Mack

Betreuung von Masterarbeiten an der TU München

| Nachfolgeintention in Familienunternehmen | von Niklas Dewitz | betreut von Dr. Nevena Toporova & Max Schaible

| Innovation and Tradition in Tension: The Influence of Paradoxical Strategies on the Crisis Resilience of Family Businesses | von Alexia Fontaine | betreut von Prof. Dr. Alwine Mohnen, Dr. Nevena Toporova & Clemens Krüger

| Work-Life-Balance in kleinen Familienunternehmen im Raum München: Wahrnehmungen, Herausforderungen und Strategien zur Abgrenzung von familiären und beruflichen Rollen aus Sicht der Geschäftsführung | von Anna Reips | betreut von Dr. Christian Klaiber, Dr. Nevena Toporova & Verena Ege

Best Bachelor Thesis Award

Wir freuen uns in diesem Jahr ganz besonders über die Verleihung des Best Thesis Awards an **Yoram Bauer** im Bereich Wirtschaftswissenschaften für seine hervorragende Abschlussarbeit zu „Zukunftsfähigkeit von Kliniken in Familienbesitz – Eine Analyse der Nachfolgeregelungen und Familienstrategien anhand eines Fallbeispiels“, die am FIF von Julia Hügler betreut wurde.

Herzlichen Glückwunsch!

13. Ausblick | 2026

Für das Jahr 2026 stehen bereits zahlreiche Projekte und Veranstaltungen sowie rege Forschungstätigkeiten an. Im Folgenden ein Auszug:

| Im Januar und Februar sind die Deadlines zur Einreichung für die internationalen Forschungskonferenzen. Auch 2026 wird das FIF-Team wieder Paper-Projekte beispielsweise bei der IFERA (International Family Enterprise Research Academy), der AOM (Academy of Management Conference) sowie der FERC (Family Enterprise Research Center) einreichen.

| Das deutschlandweite Forschungsprojekt "Deutschland nächste Unternehmergeneration" (DNUG), das in Kooperation mit der Stiftung Familienunternehmen durchgeführt wird, geht in die 7. Auflage.

| Projekt 2035: Die erfolgreiche Langzeitstudie "Projekt 2024" wird um weitere zehn Jahre verlängert, das Onboarding erfolgt 2026.

| ECG - Fit for Leaders: Das Aufbauprogramm für die ECG Academy mit einem Schwerpunkt auf Leadership und Managementkompetenzen startet erstmals im Juli 2026.

| FIF-Lounge beim Sommerfest der Zeppelin Universität 2026: Wir freuen uns schon jetzt alle Freunde, Förderer sowie Alumni zur FIF-Lounge beim nächsten Sommerfest begrüßen zu dürfen!

Danksagung

Herzlichen Dank an alle Förderer des FIF und an alle Kolleginnen und Kollegen. Wir hoffen, Sie konnten mithilfe unseres Jahresberichts 2025 einen Einblick in die vielfältigen Tätigkeiten des FIF, unsere Forschungen und Lehrformate erhalten, die wir dank Ihrer großzügigen Unterstützung realisieren konnten.

Das FIF erweitert 2026 nochmals seinen Förderkreis:

Wenn auch Sie von unserer Forschung profitieren und
unsere Arbeit unterstützen möchten,
wenden Sie sich gerne an

Prof. Dr. Reinhard Prügl & Dr. Christian Klaiber
reinhard.pruegl@zu.de & christian.klaiber@zu.de