

Schell, Sabrina; Richard, Salome; de Groote, Julia Katharina; Hack, Andreas

## Research Report

# Auswahlprozesse in Familienunternehmen

Arbeitsberichte des Instituts für Organisation und Personal, Abteilung Personal, der Universität Bern, No. 2021-1

### Provided in Cooperation with:

Institut für Organisation und Personal, Universität Bern

*Suggested Citation:* Schell, Sabrina; Richard, Salome; de Groote, Julia Katharina; Hack, Andreas (2021) : Auswahlprozesse in Familienunternehmen, Arbeitsberichte des Instituts für Organisation und Personal, Abteilung Personal, der Universität Bern, No. 2021-1, ISBN 978-3-03917-026-5, Bern Open Publishing, Bern,  
<https://doi.org/10.48350/156734>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/299618>

#### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

#### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

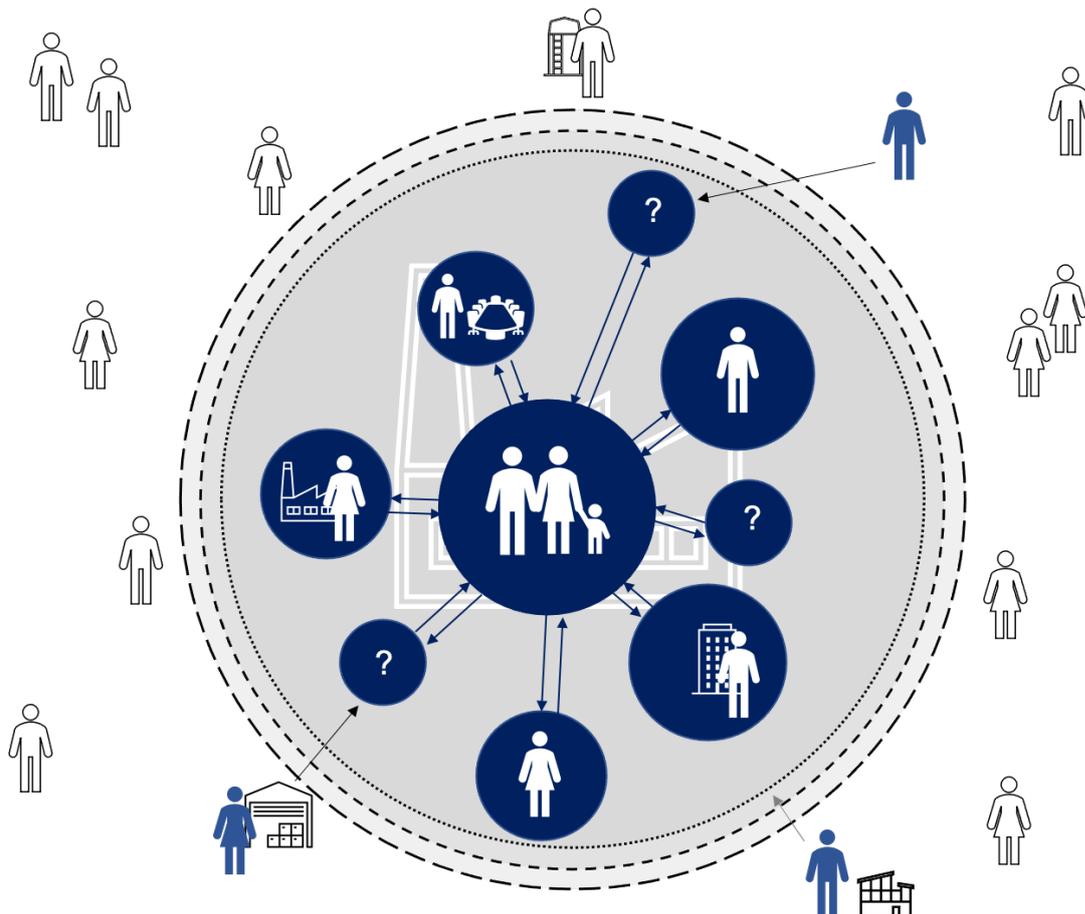
*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

# Auswahlprozesse in Familienunternehmen



# Impressum

## Herausgeber\*innen

Institut für Organisation und Personal, Universität Bern

Engelhaldestrasse 4

3012 Bern

[www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)

E-Mail: [praxis@iop.unibe.ch](mailto:praxis@iop.unibe.ch)

Tel.: +41 31 684 80 69

## Autorinnen und Autor

Sabrina Schell

Salome Richard

Julia de Groote

Andreas Hack

## Mitwirkung

Laura Sennhauser

## Veröffentlichung

Bern, Juni 2021

## Zugang und Copyright

Die PDF-Version dieser Publikation ist hier erhältlich und darf mit folgender Quellenangabe zitiert werden:

Schell, Sabrina, Richard, Salome, de Groote, Julia & Hack, Andreas (2021): Auswahlprozesse in Familienunternehmen. In: Arbeitsberichte des Instituts für Organisation und Personal, Abteilung Personal, der Universität Bern. Ausgabe 2021-1. Bern Open Publishing

DOI: 10.48350/156734

ISBN: 978-3-03917-026-5 [pdf]



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

# Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser

jeden Tag treffen Sie Entscheidungen. In den meisten Fällen wählen Sie dabei aus unterschiedlichsten Möglichkeiten die für Sie in diesem konkreten Moment passendste Alternative aus. Nicht immer ist Ihnen dies bewusst und auch im Nachhinein können Sie wahrscheinlich oft nicht die Frage beantworten, ob es sich um eine rationale oder eine Bauchentscheidung gehandelt hat. Warum sollte es Familienunternehmerinnen und Familienunternehmern anders ergehen?

Im unternehmerischen Alltag müssen täglich Auswahlentscheidungen getroffen werden, die häufig auch strategischer Natur sind. Welches Unternehmen eignet sich für eine Innovationskooperation? Wie sieht die ideale Besetzung für eine vakante Top-Management-Position aus? Familienunternehmen stehen vor der besonderen Herausforderung, dass diese Entscheidungen auch Konsequenzen für die Familie ausserhalb des Unternehmens haben. Auswahlentscheidungen betreffen hier häufig nicht nur direkt das Unternehmen und indirekt die Familie, sondern es gibt auch den umgekehrten Fall. Dies ist beispielsweise bei Eheschliessungen oder besonderen Erbregelungen zu beobachten. In diesem Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Familie können unterschiedliche Entscheidungslogiken entstehen. Wie sich diese gestalten war Ausgangspunkt dieses Forschungsprojektes.

Drei Jahre lang haben wir, ein Team des Instituts für Organisation und Personal, gemeinsam mit Prof. Dr. Nadine Kammerlander (WHU), Prof. Dr. Franz Kellermanns (UNC Charlotte), Prof. Dr. Arist von Schlippe und Dr. Thomas Urban (Universität Witten Herdecke) Daten in der Schweiz und in Deutschland erhoben und ausgewertet. Das Projekt wurde finanziert durch den Schweizerischen Nationalfonds (SNF). Ziel dieses Projekts war die Beantwortung der Frage, wie Familienunternehmer\*innen Entscheidungen und insbesondere Auswahlentscheidungen treffen.

In diesem Arbeitsbericht finden Sie einen Einblick in unsere Forschungsergebnisse. Wir haben herausgefunden, dass es in Familien unternehmensrelevante Auswahlentscheidungen gibt. Die Familie grenzt sich klar von der Unternehmerfamilie ab, um einerseits Ressourcen langfristig aufzubauen, andererseits diese aber auch zu schützen. Wenn das Familienunternehmen sich öffnen will, z.B. für Innovationspartner, spielt insbesondere die Balance zwischen Offenheit und Kontrolle eine Rolle. Bei der Auswahl von externen Topmanager\*innen sind Familienunternehmer\*innen besonders anfällig für Emotionen, vor allem bei der finalen Auswahl. Zum Schluss kommen wir zu dem Fazit, dass Familienunternehmer\*innen strategisch, auf allen durch uns untersuchten Ebenen, Ressourcen aufbauen und aber auch langfristig schützen wollen. Bei den Ressourcen ist vor allem das soziale Kapital von besonderer Wichtigkeit. Wie dessen Aufbau und Schutz aus unserer Perspektive am besten gelingen kann, präsentieren wir am Ende dieses Arbeitsberichts.

Wir wünschen Ihnen eine informative Lektüre



Dr. Sabrina Schell



Salome Richard



Prof. Dr. Julia de Groot



Prof. Dr. Andreas Hack

## Abstract

Familienunternehmer\*innen treffen in ihrem unternehmerischen Alltag vielfältige strategische und operative Entscheidungen. Wie sich diese Entscheidungen gestalten, insbesondere dann, wenn eine Auswahl zwischen verschiedenen Alternativen getroffen werden muss, war Ausgangspunkt dieses Forschungsprojekts. Um uns den Auswahllogiken aus unterschiedlichen Perspektiven zu nähern, wurden drei Untersuchungsgegenstände ausgewählt und tiefergehend analysiert: Die Auswahl von Familienmitgliedern in (Unternehmer-)Familien, die Auswahl von Innovationspartner\*innen, insbesondere in Open Innovation Projekten und die Auswahl von externen Top-Management-Team-Mitgliedern.

Unsere Analyse zeigt, dass es Auswahlprozesse auch innerhalb der (Unternehmer-)Familie gibt. Jedoch sind diese nur ein Mittel zum Zweck der Strategiebildung und -umsetzung. Wir können drei unterschiedliche Strategien definieren: Die Familienstrategie, die Unternehmerfamilienstrategie und die Familiens-Strategie. Dabei beinhaltet die letztgenannte insbesondere den langfristigen Aufbau und Schutz der Ressourcen, die durch die Integration der Familie in das Familienunternehmen entstehen. Die Familie wählt aus, auf welchen Wegen sie ihre Ressourcenbasis stärkt und wie sie diese ggf. auch über die Unternehmerfamilie für das Familienunternehmen nutzbar macht.

Im Familienunternehmen haben wir zwei Auswahlprozesse tiefergehend betrachtet. Die Auswahl von externen Mitgliedern für das Top-Management findet oftmals dann statt, wenn es in der Familie nicht genug kompetente und gewillte Mitglieder für eine anstehende Unternehmensnachfolge gibt oder auch wenn das Familienunternehmen professionalisiert werden soll. Die im Rahmen dieses Auswahlprozesses festgestellte Besonderheit war, dass ein Auswahlprozess, der in vielen Fällen der Professionalisierung der Führungsstrukturen dienen sollte, von Emotionen beeinflusst wird. Deren Einfluss steigert sich im Prozessverlauf, so dass vor allem die Entscheidung für die finale Kandidatin oder den finalen Kandidaten stark durch Emotionen gekennzeichnet ist. Wir finden Auslöser und Erklärungen für das Bauchgefühl, welches die finale Entscheidung prägt und entwickeln ein Modell zur Erklärung der Auswahl von externen Top-Management-Team-Mitgliedern.

Im zweiten unternehmerischen Auswahlprozess betrachten wir die Auswahl von Innovationspartner\*innen in Open Innovation Projekten. Auch hier spielen Emotionen eine Rolle. Wir beobachten ein Abwägen von Ähnlichkeiten des eigenen Unternehmens mit den möglichen Innovationspartner\*innen, die es für eine Kollaboration braucht, mit dem gleichzeitigen Bedarf an Unterschieden bzw. Komplementaritäten. Wenn Familienunternehmen in die ersten Interaktionen und Kooperationschritte eintreten, müssen verschiedene Bedürfnisse betrachtet werden. So muss ein Bedürfnis nach Kontrolle mit dem Bedarf nach Offenheit, den eine kollaborative Innovationstätigkeit mit sich bringt, in Einklang gebracht werden. Diese Prozesse haben einen Einfluss darauf, wie zukünftige Kooperationen eingegangen und gestaltet werden und prägen damit die zukünftige unternehmerische Grundeinstellung zu Innovationskollaborationen.

Unsere Synthese der Ergebnisse ergibt, dass Familienunternehmen mit unterschiedlichen Auswahlstrategien und Prozessen ihre Ressourcenbasis stärken. Dabei wird die eigene Familie als Ressource erkannt und genutzt, wobei aber auch die Netzwerke der Familie von Bedeutsamkeit sind. Das Sozialkapital des Familienunternehmens wird demnach strategisch und operativ gestaltet, erweitert und erhalten. Immer wieder spielen emotionale Prozesse eine Rolle. Insbesondere ein Bewusstsein darüber, dass Auswahlprozesse beeinflusst werden durch Emotionen, kann die langfristige Widerstandsfähigkeit der Familie und des Familienunternehmens stärken und dadurch ihre Anpassungsfähigkeit garantieren.

# Inhaltsverzeichnis

1) Allgemeine Einführung.....	5
– Familienunternehmen.....	5
– Auswahllogik(en).....	5
– Familien- und Unternehmenslogik.....	5
2) Auswahl von Familienmitgliedern.....	6
– Methode.....	6
– Ergebnisse.....	7
3) Auswahl von externen Top-Management-Team- Mitgliedern.....	10
– Methode.....	10
– Ergebnisse.....	11
4) Auswahl von Open Innovation Partner*innen ...	13
– Methode.....	13
– Ergebnisse.....	14
5) Sozialkapital durch Auswahlprozesse.....	16
6) Praxisimplikationen.....	18
Literaturverzeichnis.....	20

# Allgemeine Einführung

Der vorliegende Abschnitt soll Sie in einige wichtige Thematiken einführen, welche in allen folgenden Kapiteln zentrale Elemente darstellen.

## – Familienunternehmen

Da sich unsere Forschung ausschliesslich auf Familienunternehmen stützt, möchten wir an den Anfang dieses Berichtes eine Definition stellen: Ein Familienunternehmen ist ein Unternehmen, welches sich mindestens zu 50% in Familienbesitz befindet, bei der mindestens ein Familienmitglied Mitglied des Top-Management-Teams ist und in dem eine Nachfolge innerhalb der Familie geplant, aktuell durchgeführt oder bereits abgeschlossen ist (Chua et al., 1999).

## – Auswahllogik(en)

Wir betrachten in allen folgenden Kapiteln unterschiedliche Auswahllogiken in Familienunternehmen. Eine Auswahl ist eine Entscheidung zwischen unterschiedlichen Alternativen, wobei der/die Entscheider\*in die subjektiv beste Alternative für sich auswählt. Um Auswahlentscheidungen und die dahinterliegenden Logiken insbesondere in Familienunternehmen besser verstehen und erklären zu können, haben wir drei unterschiedliche Auswahlentscheidungen genauer angeschaut: die Auswahl von Familienmitgliedern, von externen TMT-Mitgliedern und von Kooperationspartner\*innen für Open Innovation Projekte. Im letzten Schritt synthetisieren wir die drei Auswahllogiken und leiten übergeordnete Erkenntnisse ab.

## – Familien- und Unternehmenslogik

Familienunternehmen werden von zwei unterschiedlichen Logiken beeinflusst, von der Familienlogik und von der Unternehmenslogik. Familienlogiken umfassen Ziele, Normen und Werte der Familie (Jaskiewicz et al., 2015; Ward, 1997). Die Familienlogik kann bspw. beeinflussen, ob sich ein Familienunternehmen auf langfristig orientierte Projekte ohne monetären Nutzen für das Unternehmen fokussieren wird (Sirmon & Hitt, 2003). Die Unternehmenslogik hingegen beinhaltet vor allem unternehmerische Zielwerte, wie die langfristige Steigerung der Unternehmensleistung. Um die Familie und das Unternehmen zu schützen, müssen diese beiden Logiken in Einklang gebracht werden (Jaskiewicz et al., 2015; Kotlar & Massis, 2013).

## Auswahl von Familienmitgliedern

### Externe Kooperationspartner

Prof. Dr. Arist von Schlippe  
Dr. Thomas Urban

Bereits in unserem früheren Forschungsprojekt konnten wir zeigen, dass Personen, welche nicht blutsverwandt mit der Unternehmerfamilie sind, als Teil der Familie angesehen werden können (Schell et al., 2018). Wir können in unserem regelmässigen Austausch mit Familienunternehmer\*innen aber auch immer wieder feststellen, dass auch blutsverwandte Personen aus der Unternehmerfamilie ausgeschlossen werden können. Dieser Widerspruch hat uns zu der Forschungsfrage gebracht, ob Mitglieder von Unternehmerfamilien ausgewählt werden und wenn ja, wie dieser Prozess funktioniert. Die *Unternehmerfamilie* eines Familienunternehmens besteht aus Mitgliedern, die im Unternehmen aktiv sind oder Anteile halten und Verantwortung im Unternehmen übernehmen, sowie sich selbst als auch durch die anderen als Teil der Unternehmerfamilie wahrgenommen werden. Die *Familie* eines Familienunternehmens hingegen besteht aus Mitgliedern, die über Blutslinie und Verwandtschaftsgrad miteinander verbunden sind oder sich selbst der Familie zugehörig fühlen und von den Familienmitgliedern als Teil der Familie wahrgenommen werden.

### – Methode

#### Fokusgruppe

Teilnehmer\*innen diskutieren gemeinsam ein Thema und entwickeln so geteilte Meinungen und Resultate.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wählten wir einen qualitativen Forschungsansatz, in dem wir unterschiedliche Methoden angewendet haben. Wir sammelten Archivdaten (mitgeschriebene Reden, Briefe, Familienchroniken) aus 5 Familienunternehmen aus der Schweiz und Deutschland. Diese Daten wurden verwendet, um unsere Forschung in einen historischen Kontext zu setzen und Muster in der Entwicklung zu identifizieren (Simonton, 2003). Diese Daten wurden mit drei Fokusgruppen ergänzt, welche wir mit unterschiedlichen Teilnehmenden (Familienunternehmer\*innen, potenzielle Nachfolger\*innen und Expert\*innen) durchführten (Gill et al., 2008). Die Einzelinterviews wurden zur Triangulation mit den anderen Datenquellen verwendet (Fielding, 2012) und beinhalteten 12 Interviews mit potenziellen Nachfolger\*innen aus Schweizerischen Familienunternehmen. Diese Datenvielfalt (Abbildung 1) ermöglichte uns, ganz unterschiedliche Perspektiven einzunehmen. Dies war zum einen eine zeitlich historische Perspektive, zum anderen aber auch eine Aussenperspektive auf die zu untersuchenden Prozesse, die vor allem durch die Fokusgruppen gegeben wurde. Die Expert\*innen konnten aus einer

#### Historische Daten

Archivdaten über 5  
Familienunternehmen

#### 3 Fokusgruppen

15 Teilnehmer\*innen  
340 Minuten Audioaufnahmen  
98 Seiten Transkripte

#### 12 Einzelinterviews

12 Teilnehmer\*innen  
450 Minuten Audioaufnahmen  
97 Seiten Transkripte

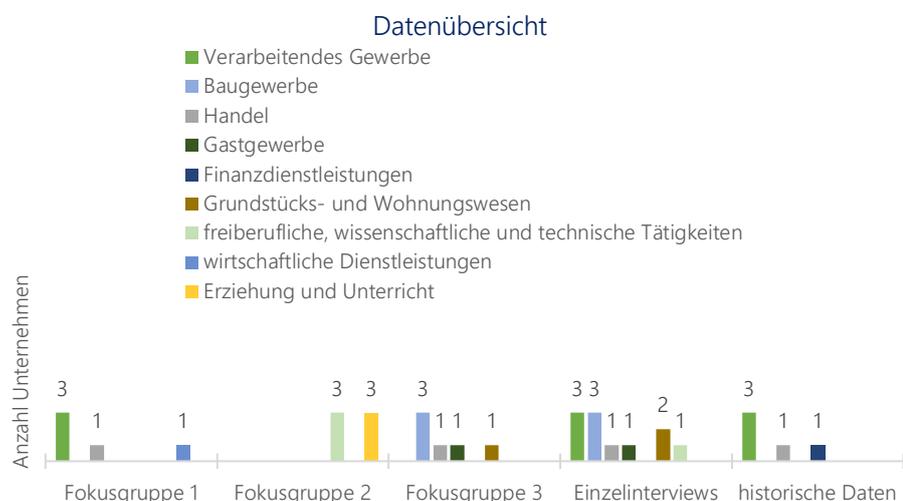


Abbildung 1: Anzahl Unternehmen nach Datentypen und Branchen

Aussenperspektive, die Unternehmer\*innen durch ihre Innenperspektive auf die eigene Familie und die eigene Familie im Umgang mit anderen Unternehmerfamilien, berichten.

Die Auswertung der Daten fand in drei Schritten statt. Im ersten Schritt haben wir in den historischen Daten, Interview- und Fokusgruppen-Transkripten (wörtliche Mitschriften) nach Mustern gesucht und daraus Codes gebildet. Im zweiten Schritt haben wir diese Codes sortiert und in die Kategorien *Wann*, *Warum* und *Wie* eingeteilt. Im dritten Schritt haben wir die Daten und Literatur iterativ abgeglichen und dadurch unsere Einsicht in die Datenstruktur stetig vertieft und zu einer Datenstruktur mit drei Hierarchiestufen ausgebaut (Gioia et al., 2013).

## – Ergebnisse

Unsere Analyse zeigt vor allem eins: Familien brauchen ein Bewusstsein dafür, dass sie eine wichtige Ressource (für das Familienunternehmen) darstellen, um diese Ressource auch aktiv gestalten zu können. Zudem hilft ein Bewusstsein für die Ressource Familie, um durch Auswahlentscheidungen, wer zur Unternehmerfamilie gehören soll und wer nicht, strategisch Ressourcen aufzubauen und diese auch langfristig zu schützen.

### Fokusbefunde

Geburt (ehelich & nichtehelich),  
Adoption

Erbe, Testamentserstellungen,  
Klärung oder Verkauf von  
Anteilen

Krankheit, Unfall, Tod

Konflikte, Regelverstöße,  
Ausschluss von (Unternehmer-)  
Familienmitgliedern

Steuern sparen, Existenzsicherung

Heirat

Einladungen zu Familienfesten

Bewusstwerdung

Dieses Bewusstsein wird in sogenannten *Fokusbefunden* gestärkt. Diese Fokusbefunde können durch unterschiedliche Ereignisse ausgelöst werden, innerhalb der Familie z.B. durch typische Ereignisse wie Eheschliessungen, Todesfälle oder neu geborene Kinder. Wir sehen die Tendenz, dass das Hinzukommen potenzieller Partner zur Familie eine «Scharfstellung» auf die Familie auslöst, in dem Sinne, dass z.B. der Fokus auf die Passung für das Familienunternehmen gelegt wird. Auch Events im Familienunternehmen können dazu führen, dass die Familie ein verstärktes Bewusstsein erlangt und sie sich selbst als Ressource verstehen kann, die es zu stärken und zu schützen gilt. Bspw. kann eine anstehende Nachfolgesituation dazu führen, dass die Familie besonders in den Blick genommen wird, um herauszufinden, welche Personen für eine Nachfolge geeignet sind und grundsätzlich in Frage kommen. Neben der Managementnachfolge (Übergabe von Führung) gibt es aber auch die Eigentumsübergabe. Dieses Eigentum spielt nochmals eine besondere Rolle für die Familie. Durch die gemeinsame Erarbeitung eines Bewusstseins für die beschriebenen Prozesse konnten insbesondere in der Fokusgruppe der Expert\*innen Anlässe zur Scharfstellung identifiziert werden.

Die Fokusbefunde veranlassen die Familie dazu, sich mit sich selbst zu beschäftigen und sich über sich selbst bewusst zu werden. Wir sprechen dabei von der sogenannten «*situational awareness*». Während der Analyse ist deutlich geworden, dass zwischen mehreren Familien bzw. Personengruppen unterschieden wird. Wir differenzieren nach unserer Analyse zwischen der *Familie* und der *Unternehmerfamilie*, welches beide soziale Gruppen sind. Wir beobachten aber, dass sich diese nur teilweise überschneiden. Wir konnten Muster erkennen, die eine Abgrenzung der beiden Gruppen erkennen lassen.

Die *Unternehmerfamilie* besteht vor allem aus Mitgliedern, die im Unternehmen aktiv sind, bzw. Anteile halten. Wir sehen jedoch auch, dass sich Mitglieder, die Anteile halten, selbst nicht unbedingt als Mitglieder der Unternehmerfamilie verstehen. Hier zeigt sich, dass insbesondere die Perspektive, mit der man auf die Familie schaut, entscheidend ist. Die *Familie* hingegen charakterisiert sich durch alle diejenigen Mitglieder, die über Blutslinie und Verwandtschaftsgrad miteinander verbunden sind. Hinzu kommen jedoch auch Personen, die sich der Familie zugehörig fühlen und auch als Familienmitglieder wahrgenommen werden wie z.B. Partner\*innen von Familienmitgliedern. Die Unternehmerfamilie

zeichnet sich zusätzlich noch durch das Element der Verantwortungsübernahme durch Eigentum oder Management im Unternehmen aus. Es ist klar ersichtlich, dass sich diese beiden Gruppen aktiv voneinander abgrenzen. Diese *Abgrenzungsprozesse* werden so zielgerichtet durchgeführt, dass sie als strategisch eingestuft werden können.

Wir identifizieren folglich drei unterschiedliche Strategien. Die *Familienstrategie*, die *Unternehmerfamilienstrategie* und die *Familiness-Strategie*.

**Familienstrategie:** Massnahmen, die eine Familie ergreift, um Werte und Normen zu entwickeln, die den Zusammenhalt der Familie fördern und durch Auswahlkriterien die Familie nach aussen hin abgrenzen.

**Unternehmerfamilien-Strategie:** Massnahmen, die eine Familie, die Anteile an einem oder mehreren Unternehmen hält, einsetzt, um die Ressourcenbasis der Familie durch Werte und Normen nutzbar zu machen und zu schützen, um die Resilienz der Unternehmerfamilie zu stärken.

Um diese Strategien zu gestalten und umzusetzen, nutzen (Unternehmer-)Familien unterschiedliche Massnahmen, welche oftmals mit Auswahlprozessen zu tun haben. So haben wir Hinweise auf *Heiratsstrategien* vor allem in den historischen Daten gefunden, aber auch eine *Prüfung von neuen Partner\*innen* findet in (Unternehmer-)Familien statt. Zudem beobachten wir auch durch konkrete *Nachfolgeregelungen*, welche Personen im Familienunternehmen Verantwortung übernehmen und dadurch Teil der (Unternehmer-)Familie werden dürfen.

Die beiden Strategien werden zwischen den beiden Gruppen, die Überschneidungen aufweisen, abgeglichen und ausbalanciert. Daraus ergibt sich die sogenannte *Familiness-Strategie*, die zum Ziel hat, Familienressourcen langfristig für das Familienunternehmen zu sichern. Unter Familiness wird in der Forschung verstanden: «das Bündel idiosynkratischer interner Ressourcen, die aufgrund der Beteiligung der Familie am Unternehmen bestehen.» (Habbershon & Williams, 1999)

**Familiness-Strategie:** Strategie zum Aufbau und Schutz der Ressourcen sowie zum Schutz und zur Abgrenzung der beiden Familien.

Durch die Familiness-Strategie wird zudem die Resilienz der (Unternehmer-)Familie gefördert. Unter Resilienz versteht man eine Widerstandsfähigkeit gegenüber Veränderungen von aussen. Wir gehen davon aus, dass die Resilienz, welche durch die Familiness-Strategie gesteigert wird, auch einen positiven Einfluss auf die Resilienz des Familienunternehmens hat. Ressourcen können so einfacher und kontinuierlicher abgerufen werden (Abbildung 2).

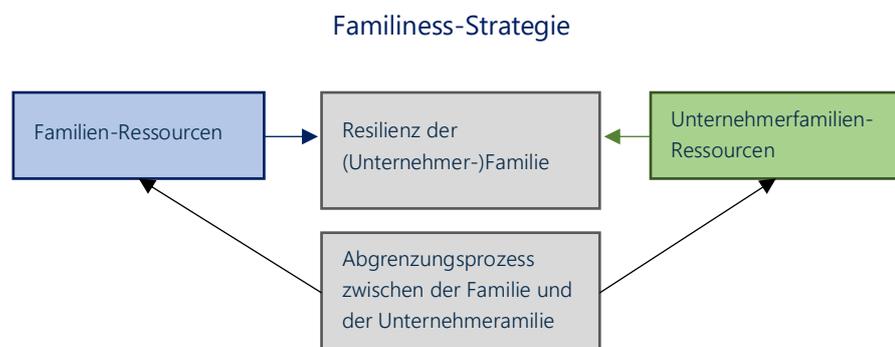


Abbildung 2

Zusammenfassend kann aus unserer Forschung festgehalten werden, dass es Auswahlprozesse in Familienunternehmen gibt, welche aber Bestandteil von übergeordneten Strategien sind. Diese Strategien schützen einzelne Familienmitglieder und sollen die Grundlage für den Aufbau und Erhalt einer *Ressourcenbasis* darstellen. Diese Ressourcen, die wir auch als *Familiness* einstufen, sind für das Familienunternehmen abrufbar und steigern dadurch die Resilienz.

# Auswahl von externen Top-Management-Team-Mitgliedern

Externer Kooperationspartner  
Prof. Dr. Franz Kellermanns

Inhaber\*innen von Familienunternehmen bevorzugen Familienmitglieder bei der Besetzung wichtiger Managementpositionen (Chua et al., 2004). Allerdings setzt dies voraus, dass motivierte und kompetente Familienmitglieder vorhanden sind (Kellermanns et al., 2008). Die externe Besetzung von Top-Management-Team (TMT) Positionen hat jedoch auch Vorteile. Wachstum und Internationalisierung erfordern oft professionelles Wissen und Erfahrungen im Managementbereich (Kraus et al., 2016). Zudem wird dadurch die Professionalisierung eines Unternehmens gefördert (Strike et al., 2015) und die Leistung sowie das Wachstum des Unternehmens positiv beeinflusst (Minichilli et al., 2010). Die Passung des TMT-Mitglieds zum Unternehmen sollte möglichst hoch sein (Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C.). Dies betrifft im Sinne eines «*supplementary fits*» übereinstimmende Aspekte, wie bspw. gemeinsame Werte oder Einstellungen, und im Sinne eines «*complementary fits*» ergänzende Aspekte, wie bspw. dem Unternehmen fehlende Kompetenzen oder Wissen.

Bisher ist wenig bekannt über den Auswahlprozess von TMT-Mitgliedern in Familienunternehmen (Hiebl & Li, 2020), was uns zu der Frage inspirierte, wie Familienunternehmen familienexterne TMT-Mitglieder auswählen.

## – Methode

67 Interviews  
53 in Familienunternehmen  
14 mit Expert\*innen  
Ø 46 Min. pro Interview

Das Forschungsteam hat sich dieser Fragestellung mit einem qualitativen Ansatz gewidmet. Insgesamt wurden 67 Interviews durchgeführt, 53 davon in 19 Familienunternehmen und 14 mit Executive Search Experten\*innen (Abbildung 3). Dazu wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden genutzt, welcher Spielraum für individuelle Fragen liess. Pro Familienunternehmen wurden mindestens zwei Interviews durchgeführt, entweder mit Familienmitgliedern, Personen aus dem Top-Management-Team oder mit

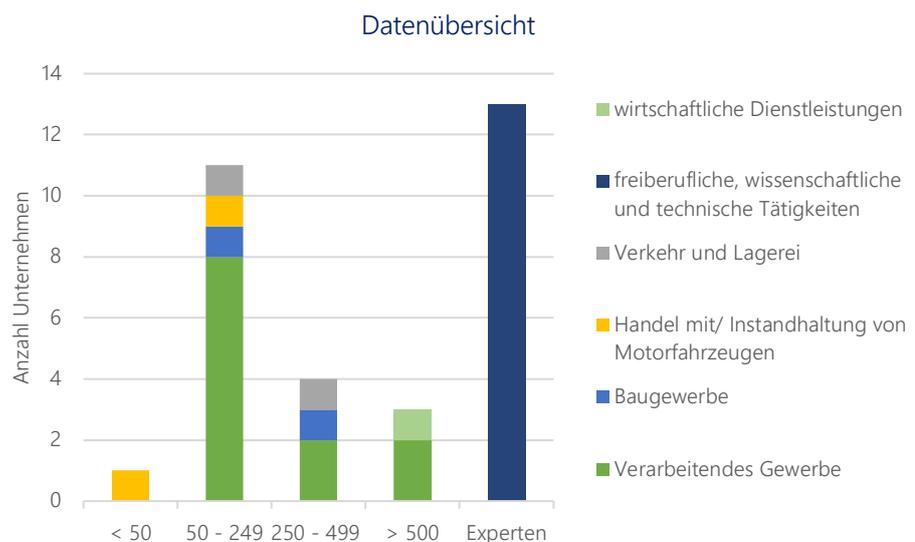


Abbildung 3: Anzahl Unternehmen nach Grösse (Anzahl Mitarbeitende) und Branchen

Verantwortlichen der Personalabteilung. Aufgrund der Corona-Pandemie fanden die Interviews teilweise vor Ort, online oder per Telefon statt. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und im Anschluss der Durchführung transkribiert (wortgetreue Mitschrift).

Die Auswertung der Daten fand in drei Schritten statt. Im ersten Schritt wurden alle Interviews in inhaltliche Kategorien gegliedert und in übergeordnete Kategorien zusammengefasst (Gioia et al., 2013). Die Fallstudien der 19 Familienunternehmen wurden danach zuerst einzeln ausgewertet, Fallbeschreibungen wurden verfasst und die Prozesse innerhalb der Unternehmen analysiert. Im zweiten Schritt wurden die Daten fallübergreifend hinsichtlich Ähnlichkeiten und Unterschieden betrachtet und es wurde ein Prozessmodell abgeleitet. Im dritten Schritt wurden diese Ergebnisse dann mit den Erkenntnissen aus den Interviews mit den Experten\*innen ergänzt und abgeglichen (Lincoln & Guba, 1990).

## – Ergebnisse

Die Ergebnisse der Analyse unserer Daten lassen sich in einem *Prozessmodell* zusammenfassen. Der Prozess beginnt mit einem spezifischen Auslöser (Unternehmensnachfolge, Unternehmenswachstum oder dem Wunsch nach Professionalisierung) und beinhaltet im ersten Schritt die Festlegung des Anforderungsprofils. In unseren Daten konnte identifiziert werden, dass es eine breite Spannweite des Bewusstseins für die gewünschten und benötigten Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten zwischen den Unternehmen gibt: Sie sind sich unterschiedlich stark bewusst, welche Anforderungen sie an ein neues TMT-Mitglied stellen werden und unterscheiden sich daher auch in der Vollständigkeit und im Detailgrad, wie sie diese Anforderungen in einem schriftlichen Anforderungsprofil festhalten. Dies hängt u.a. davon ab, ob die Auswählenden den Prozess unternehmensintern (mit oder ohne professionelles Team aus Personalverantwortlichen) oder mit externer Unterstützung (bspw. Executive Search Beratung) starten.

In der Regel folgt zuerst die Prüfung der *harten Faktoren*, wie Ausbildungsniveau, Branchenkenntnisse oder Managementenerfahrung. Diese werden hauptsächlich anhand von Referenzen, Zeugnissen, erreichten Abschlüssen und bisherigen Erfahrungen durch die Auswählenden selbst, durch die interne Personalabteilung oder durch extern beauftragte Personen ermittelt und auf Passung geprüft. Mit dem Wechsel von der Prüfung der harten Faktoren zur Prüfung der weichen Faktoren (z.B. Einstellungen, Persönlichkeitsfaktoren) werden externe Berater\*innen aus dem Prozess ausgeschlossen und die Familie oder der familiengeführte Verwaltungsrat dominieren in dieser Phase den Auswahlprozess. Dabei stellen wir fest, dass sich eine Veränderung in den Determinanten der Entscheidung zeigt: *Emotionen* werden zunehmend wichtiger. Dieses Ergebnis mag auf den ersten Blick überraschend sein, lässt sich aber im Kontext psychologischer Forschung gut erklären. Soziale Urteile werden mit einer höheren Wahrscheinlichkeit durch Emotionen beeinflusst, wenn das Beurteilungssubjekt (in diesem Fall das potenzielle TMT-Mitglied) unvertraut ist und das Urteil eine hohe Relevanz für den/die Beurteiler\*in hat. In solchen Situationen, wenn die Komplexität der Beurteilung sowie die Motivation zu genauen Urteilen hoch ist verwenden Menschen substanzielle Verarbeitungsstrategien und Emotionen beeinflussen ihre Urteile (Forgas, 1995). Zunehmend informelle Auswahlmethoden (gemeinsame Nachtessen, Hinzunahme von Familienmitgliedern seitens der Unternehmerfamilie oder des künftigen TMT-Mitglieds, Unternehmensführungen, o.Ä.) werden angewandt. Dadurch soll die Passung im Bereich der weichen

---

### Emotion

Emotion bezieht sich im vorliegenden Arbeitsbericht sowohl auf Emotion im engeren Sinn als auch auf Stimmung.

### Emotion im engeren Sinn

klarer Auslöser  
kurze und relativ starke Empfindung

### Stimmung

unbekannter Auslöser  
länger andauernde und schwächere Empfindung (Elfenbein, 2007)

Faktoren ermittelt werden. Entscheidungen werden zunehmend basierend auf emotionalen Erlebnissen gefällt.

«Der Inhaber der Firma hat gesagt, der (Name des Kandidaten) hätte eine Golduhr gehabt, das gehöre sich nicht für einen Angestellten, eine solche Uhr zu haben, das sei Inhabern vorbehalten.» (Interview, Expertin 10)

Wir beobachten in unserer Analyse in allen Fällen eine Steigerung der Emotionalität im Zeitverlauf des Prozesses, anstelle von primär rationalen Auswahllogiken. Während am Anfang des Prozesses noch Mechanismen und Massnahmen identifiziert werden konnten, welche Emotionen ausgrenzen sollen, werden diese zum Ende des Prozesses minimiert und Emotionen sogar gefördert. Das «Bauchgefühl» der Auswählenden entscheidet am Ende des Prozesses über die Passung des Kandidaten/der Kandidatin. Besonders wichtig eingeschätzt werden die Passung, die Akzeptanz der Unternehmerfamilie und auch die Vertrauenswürdigkeit der Kandidaten\*innen. Wir beobachten, dass Familienunternehmen bereit sind, den Prozess neu zu starten, wenn am Ende «das Bauchgefühl nicht stimmt» (Abbildung 4).

#### Harte Faktoren

Wissen, Kompetenzen und Skills mit Unternehmensbezug (Andrews & Higson, 2008)

#### Weiche Faktoren

Interpersonelle Kompetenzen  
Werte  
Motive  
Persönlichkeitszüge  
Persönliche Interessen

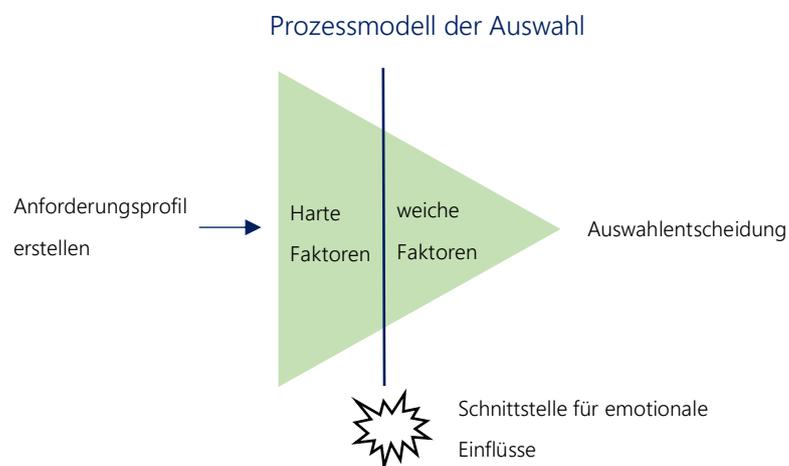


Abbildung 4

Emotionen spielen demnach eine wichtige Rolle im Auswahlprozess von Top-Management-Team-Mitgliedern in Familienunternehmen. Ob sich die Familienunternehmer\*innen dessen bewusst sind und diesen Prozess aktiv steuern, konnte noch nicht geklärt werden. Wir leiten aus unseren Forschungsergebnissen ab, dass ein strukturierter Prozess, der auch aussenstehenden Personen miteinbezieht, hilfreich sein kann, um Emotionen zu minimieren. Wichtig ist, dass sich die auswählenden Personen ihrer eigenen Bedürfnisse und Erwartungen an das zusätzliche Mitglied bewusst werden, damit eine passgenaue Auswahl möglich ist. Harte Auswahlkriterien sind der Einstieg in den Prozess und die Voraussetzung dafür, dass Personen in den Pool potenzieller Kandidat\*innen aufgenommen werden. Schlussendlich bestimmen aber die weichen Faktoren, wer in das Team passt und wer ausgewählt wird. Hier können Emotionen hilfreich sein. Emotionen sind aber erst dann hilfreich, wenn man sich ihrer bewusst ist und sie als Informationsquelle nutzt. Hier können Vertrauenspersonen, aber auch professionelle Berater\*innen, unterstützen.

# Auswahl von Open Innovation Partner\*innen

Externe Kooperationspartnerin  
Prof. Dr. Nadine Kammerlander

Innovationen in Unternehmen können nicht nur intern entstehen, sondern auch in Zusammenarbeit mit externen Innovationspartner\*innen (Startups, Universitäten, Kunden\*innen, Lieferanten\*innen usw.), was als Open Innovation bezeichnet wird (Chesbrough, 2003). Die Innovationskraft eines Unternehmens kann durch Innovationspartnerschaften erheblich verbessert werden (Faems et al., 2005), sofern die richtige Partnerwahl getroffen wird (Geringer, 1991; Hitt et al., 2000). Familienunternehmen sind eher zurückhaltend, wenn es darum geht, Innovationspartnerschaften einzugehen (Classen et al., 2012). Daher haben wir uns mit der Frage beschäftigt, warum und wie Familienunternehmen Innovationspartnerschaften eingehen.

## – Methode

53 Interviews  
1304 Seiten Transkripte  
Ø 49 Min. pro Interview

Zur Beantwortung dieser Frage haben wir im Zeitraum März bis September 2019 mit 22 Schweizer Unternehmen, davon 10 Familienunternehmen (Abbildung 5), und 12 Experten\*innen im Bereich Open Innovation (Abbildung 6) Interviews geführt. Wir verwendeten einen halbstrukturierten Interviewleitfaden, welcher Spielraum für individuelle Fragen liess. Pro Familienunternehmen wurden mindestens zwei Interviews geführt, hauptsächlich mit Familienmitgliedern und Personen aus dem TMT. Die meisten Interviews wurden vor Ort in der jeweiligen Unternehmung durchgeführt. Nach Möglichkeit nutzten wir auch sekundäre Daten (Geschäftsberichte und Informationen der Websites) der Familienunternehmen. Die Familienunternehmen haben wir nach den folgenden Kriterien ausgewählt: Unternehmen, welche für Tätigkeiten im Bereich Open Innovation bekannt sind, Auszeichnungen im Bereich Open Innovation gewonnen haben oder von Innovationsexperten\*innen genannt wurden.

### Datenübersicht: Familienunternehmen

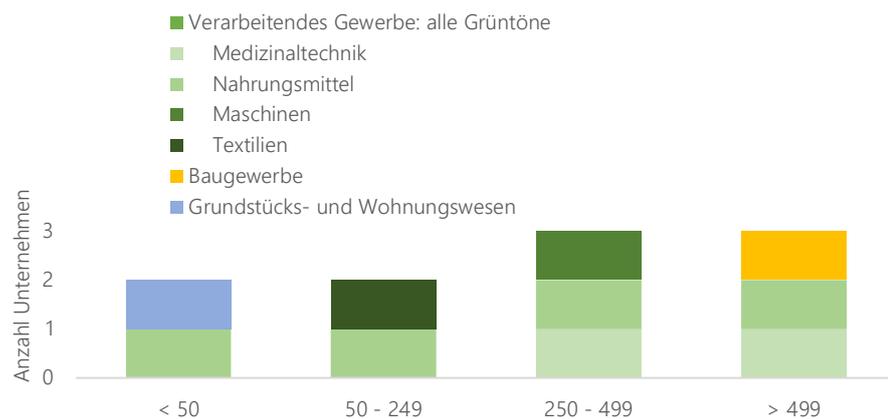


Abbildung 5: Familienunternehmen nach Grösse (Anzahl Mitarbeitende) und Branchen

Die Interviews wurden aufgezeichnet und nach der Durchführung transkribiert (wortgetreue Mitschrift). Die Vorgehensweise bei der Interpretation der Daten war induktiv: Aus den Interviews haben wir inhaltliche Kategorien gebildet, welche wiederum in übergeordneten Kategorien zusammengefasst werden konnten. So erhielten wir eine Datenstruktur mit drei Ebenen (Gioia et al., 2013). Die Familienunterneh-

men wurden zuerst als Einzelfälle betrachtet, gefolgt von einer unternehmensübergreifenden vergleichenden Betrachtung. Erkenntnisse wurden verwendet, um die Daten aus einer weiteren Perspektive zu betrachten.

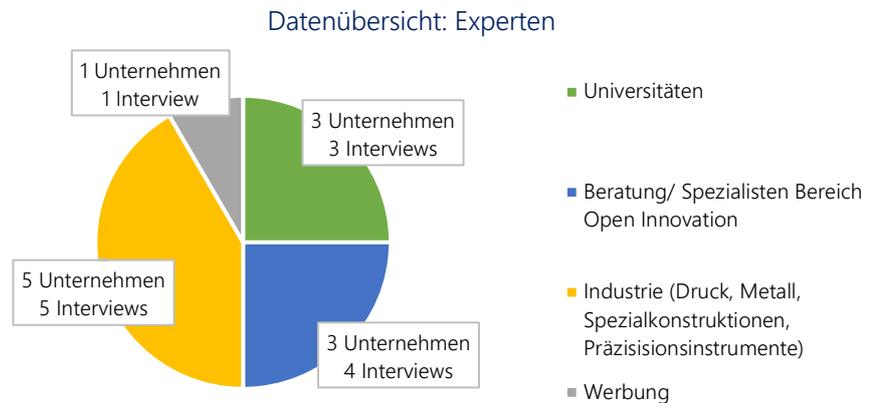


Abbildung 6: Anzahl Experteninterviews nach Bereichen der Expertise

## – Ergebnisse

Wir konnten vier *Prototypen* von Open Innovation Strategien identifizieren, an welchen sich Familienunternehmen orientieren. Diese Prototypen unterscheiden sich in der verfolgten Logik (Familien- oder Unternehmenslogik), dem Grad der Involvierung und der Offenheit in und gegenüber Partnerschaften, sowie ihrem Bewusstsein betreffend der Relevanz von Innovationskooperationen. Zudem haben sie spezifische Vorlieben bezüglich der typischen Partner\*innen, mit denen sie kooperieren wollen. Die *Naturals* kooperieren oftmals mit Kunden und Lieferanten, während die *Pragmatiker* eher Universitäten bevorzugen und durch externe Kontextfaktoren, wie Wettbewerbsdruck getrieben werden. Die *Deniers* vermeiden Kooperationen. Die *Evangelisten* arbeiten mit einer Vielzahl an Kooperationspartner\*innen zusammen, darunter auch Startups und jungen Unternehmen (Abbildung 7).

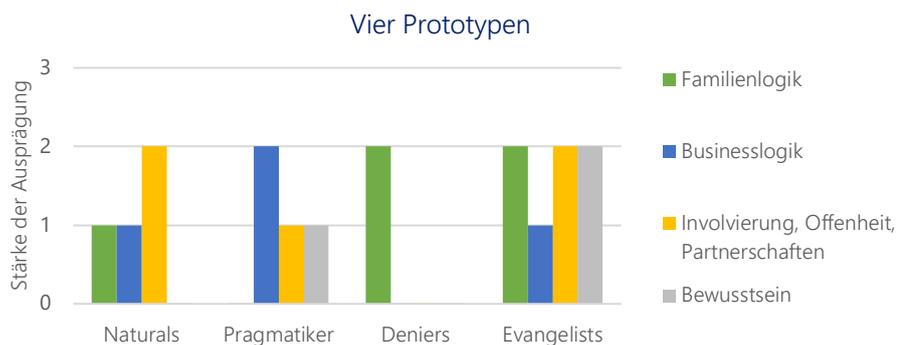


Abbildung 7: höhere Werte bedeuten eine stärkere Ausprägung der jeweiligen Aspekte

Die unterschiedlichen Typen ergeben sich unter anderem durch eigene Erfahrungen aus früheren Partnerschaften. So kann bspw. eine positive Erfahrung aus einer vergangenen Innovationskooperation den Aspekt der Offenheit positiv beeinflussen. Bei der Wahl neuer Partner\*innen ist die wahrgenommene Passung (Abwägung zwischen wahrgenommener Ähnlichkeit und wahrgenommener Komplementarität spezifischer Bereiche) entscheidend. Diese Passung interagiert mit dem individuellen Grad der Offenheit und dem Bedürfnis nach wahrgenommener Kontrolle und entscheidet, ob es zu einer Zusammenarbeit mit diesem Partner/dieser Partnerin kommt. Die wahrgenommene Kontrolle, welche zum Beispiel

durch Verträge oder Vertrauen erreicht werden kann, bezieht sich auf die Empfindung von (Un-)Sicherheit in einer Innovationskollaborationsbeziehung, da durch die Öffnung des Innovationsprozesses bspw. Unternehmensgeheimnissen oder geistiges Eigentum in Gefahr sein können.

Dass Familienunternehmen sowohl ein Bedürfnis nach Kontrolle, aber gleichzeitig eine Notwendigkeit für Offenheit haben, bringt sie in ein Spannungsfeld. In diesem Spannungsfeld müssen beide Bedürfnisse miteinander in Balance gebracht werden, damit eine Zusammenarbeit mit einem/einer potenziellen Kooperationspartner\*in überhaupt zu Stande kommen kann. Sowohl das Bedürfnis nach Kontrolle als auch die gelebte Offenheit können z.B. von Branchen- oder Grösseneffekten beeinflusst werden, was das Spannungsfeld durchaus verstärken kann (Abbildung 8).<sup>1</sup>

#### Spezifische Bereiche von Ähnlichkeiten

Werte  
Kultur  
geografische Gegebenheiten  
Unternehmensgrösse

#### Spezifische Bereiche von Komplementaritäten

Wissen  
Skills  
Ressourcen

#### Faktoren wahrgenommener Kontrolle

Veträge  
Vertrauen

#### Offenheit für Innovation

externale oder interne Gründe  
Varianz im Grad der Offenheit

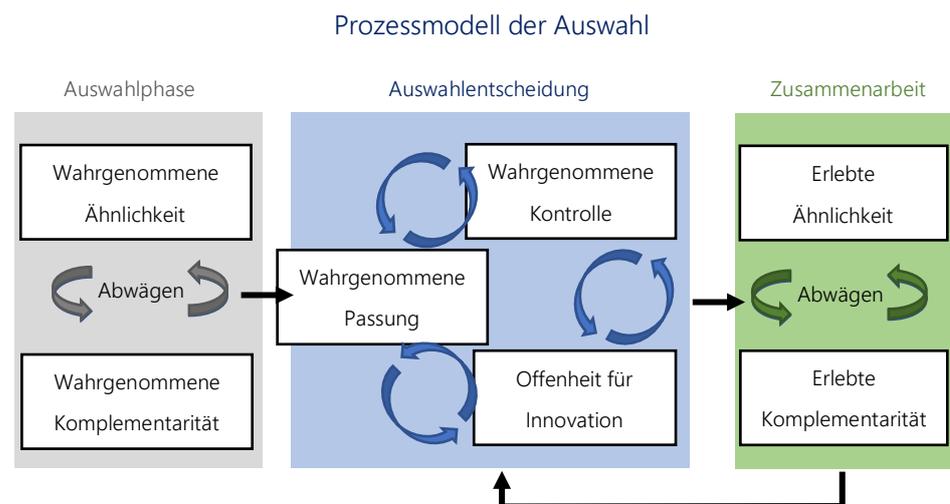


Abbildung 8

Wenn diese Spannung aufgelöst wurde, startet die Zusammenarbeit. Zu diesem Zeitpunkt erleben die beteiligten Akteur\*innen, ob sich die erwartete Ähnlichkeit und Komplementarität bewahrheitet und wie die Zusammenarbeit verläuft. Nicht selten scheitern Kooperationen auch noch in diesem Stadium. Die erlebte Zusammenarbeit hat einen Einfluss darauf, wie Familienunternehmen ihre zukünftige Auswahl und insbesondere ihre Abwägungen in den Auswahlprozessen von Innovationspartner\*innen gestalten.

<sup>1</sup> Das vorliegende Prozessmodell der Auswahl bezieht sich auf die, zum Zeitpunkt der Publikation des Arbeitsberichts, noch nicht erschienene aber bereits akzeptierte Publikation von de Groot, Schell, Kammerlander, Hack (siehe Literaturverzeichnis).

## Sozialkapital durch Auswahlprozesse

Drei Jahre lang haben wir Auswahlprozesse in Familienunternehmen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Dabei wurden unterschiedliche Datenquellen, Erhebungsmethoden und Auswertungsverfahren genutzt, um die Logiken und Entscheidungsmechanismen, die es in Familienunternehmen gibt, besser verstehen zu können. Die Synthese unserer Ergebnisse zeigt, dass es Familienunternehmer\*innen auf unterschiedlichen Ebenen bewusst ist, bzw. bewusst sein muss, welche Ressourcen für eine langfristige positive Entwicklung des Familienunternehmens aufgebaut und genutzt werden können.

Alle von uns identifizierten Ressourcen können wir unter den Begriff *Sozialkapital* subsumieren. Sozialkapital entsteht durch soziale Beziehungen, beeinflusst den Fluss von Informationen positiv und wird als intangible Ressource (bspw. Unternehmenskultur oder Reputation; Carmeli, 2004) eingestuft, die wiederum einen Zugang zu tangiblen Ressourcen (bspw. Kapital oder Anlagen; Carmeli, 2004) fördern kann. Sowohl im Rahmen der Strategiebildung in (Unternehmer-)Familien, in denen aktiv entschieden und gestaltet wird, wer Teil der (Unternehmer-)Familie sein darf, aber auch bei der Auswahl von Top-Management-Team-Mitgliedern oder Innovationspartnerschaften beobachten wir aktive Arbeit an und Nutzung von Beziehungen. Nach der Auswahl ergibt sich eine Erweiterung der sozialen Beziehungen und dadurch eine Stärkung des sozialen Kapitals, welches schliesslich für das Familienunternehmen nutzbar ist.

Die Stärkung des sozialen Kapitals ist das Ergebnis aller untersuchten Auswahlprozesse (Abbildung 9). Daher erstaunt es nicht, dass in allen untersuchten Fällen Emotionen eine Rolle spielen, da es sich um eine Form von Beziehungsarbeit handelt. Es wird geprüft, mit welchen Individuen und welchen Partner\*innen die Familien und/oder die Familienunternehmen eine Beziehung aufbauen möchten. Beziehungen basieren auf Vertrauen, welches auf unterschiedliche Art und Weise hergestellt werden kann. Dies kann durch die Prüfung der Passung, z.B. durch Auswahlkriterien, durch die schrittweise persönliche Integration in den privaten Kontext, z.B. durch gemeinsame private Nachtessen mit potenziellen TMT-Kandidaten\*innen, oder durch den Austausch von ersten sensiblen Daten, z.B. mit Partner\*innen für Innovationsprojekte, geschehen. In diesen Phasen der Annäherung kommen persönliche Haltungen, Einstellungen, aber auch Emotionen zum Vorschein und beeinflussen den Auswahlprozess.

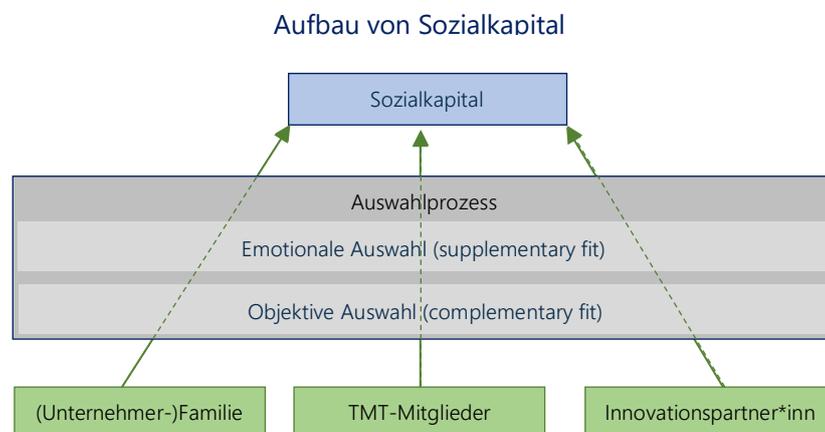


Abbildung 9

Zeit spielt in allen Prozessen eine Rolle. Fokussmomente können im Rahmen von Lebenszyklen zu einer Scharfstellung führen. Während bei einer aktiven Gestaltung von Prozessen, besonders im unternehmerischen Kontext, anfänglich noch rationales Verhalten überwiegt und sich die Familienunternehmen aktiv versuchen, vor Emotionen zu schützen, werden im Zeitverlauf emotionale Einflussfaktoren auf die Entscheidungen immer deutlicher.

Emotionen können gleichzeitig eine Chance und ein Risiko darstellen, da sie z.B. bei eher negativer Prägung zu einem «hiring bias» führen können. Dieser kann einerseits zur Folge haben, dass nicht zwingend der oder die für das Unternehmen passendste Kandidat\*in oder Innovationspartner\*in ausgewählt wird. Emotionen können andererseits aber auch eine Chance darstellen, weil sie Störfaktoren wie z.B. eine nicht vorhandene Passung der Werte und Einstellungen zum Vorschein bringen, die einer Zusammenarbeit langfristig geschadet hätten.

## Praxisimplikationen

**Die Unternehmerfamilie ist eine zentrale Ressource und kann aufgebaut und geschützt werden.**

Die Familie ist eine wichtige Ressource für die Leistungsfähigkeit des Familienunternehmens. Unternehmerfamilien müssen sich bewusst sein, welche Familiness-Ressourcen diesen Erfolgsbeitrag liefern, wie sie nutzbar gemacht werden können und vor allem auch, wie die kompetitive Ressourcenausstattung langfristig gesichert werden kann. Eine Auseinandersetzung mit dem System «Familie» sowie seinen Stärken und Schwächen ist deshalb lohnenswert. In den sogenannten Fokussmomenten muss sich die Unternehmerfamilie gezwungenermassen mit dem Aufbau und der Sicherung der Familieness auseinandersetzen. Im Sinne einer strategischen Vorgehensweise wäre es aber vor allem langfristig sinnvoll, regelmässig das System Familie in den Blick zu nehmen und zu hinterfragen, um es aktiv gestalten und nutzen zu können. Eine systematische Bestandsaufnahme, eine Aufbau- und Schutzstrategie sollten formuliert werden.

**Veränderungen in der Unternehmerfamilie haben einen Einfluss auf das Familienunternehmen.**

Die Unternehmerfamilie ist das Herz eines Familienunternehmens und folglich haben Veränderungen in der Unternehmerfamilie auch einen Einfluss auf das Familienunternehmen. Es ist lohnenswert für Unternehmerfamilien, sich aktiv und bewusst mit den eigenen Dynamiken auseinanderzusetzen, Auswahl- und Abgrenzungsprozesse transparent zu machen, um sich und das Familienunternehmen zu schützen.

**Strategien zum Aufbau und Schutz von Ressourcen stärken langfristig die Resilienz von Unternehmen.**

Strategien werden auf unterschiedlichen Ebenen und von unterschiedlichen Gruppen gebildet. Die Strategien der Familie, der Unternehmerfamilie, aber auch des Familienunternehmens bewusst zu gestalten und miteinander abzugleichen, kann die nutzbare Ressourcenbasis stärken. Zudem kann der Strategieprozess, aber auch der Abgleich der Strategien, langfristig Konflikte vermeiden und dadurch die Widerstandsfähigkeit der beteiligten Akteur\*innen stärken.

**Ein Bewusstsein für Emotionen kann diese in Entscheidungsprozessen nutzbar machen.**

Entscheidungsprozesse sind selten rein rational. Emotionen können eine Chance sein, Entscheidungen besser und nachhaltiger zu gestalten, wenn sie ins Bewusstsein gerufen werden und nicht im Unterbewusstsein bleiben. Hierbei können aussenstehende Personen, sowohl innerhalb der Familie, aber auch Vertraute im Unternehmen oder Coaches und Berater\*innen helfen und unterstützen. Das sogenannte Bauchgefühl resultiert aus Erfahrungen der Vergangenheit, die durch spezifische Auslöser angesprochen werden. Damit fängt jede Entscheidung mit der Auseinandersetzung mit sich selbst an und endet in einer Entscheidung für oder gegen den oder die andere. Eine Auseinandersetzung mit sich selbst als Entscheidungsperson ist die Basis für nachhaltige Entscheidungen.

**Coaching und Beratung kann Auswahlprozesse positiv beeinflussen.**

Auswahlprozesse, sowohl im Kontext von Familienmitgliedern als auch im Bereich der Top-Management-Team-Mitglieder und der Innovationskooperationen, werden von Emotionen begleitet und stellen eine besondere Herausforderung dar. Insbesondere die Unternehmer\*innen und die Unternehmerfamilie sind damit konfrontiert, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen und eine stabile Basis zur Entscheidungsfin-

derung zu entwickeln. Dabei können Supervision, Intravision (geführte Selbstreflektion), Coaching und Beratung helfen. Es bedarf einer Offenheit für externe Begleitung dieser Prozesse, die dazu führen kann, langfristig weniger emotionsgesteuert, reflektierter und umsichtiger agieren zu können.

---

**Eine Öffnung für zusätzliche Ressourcen ist eine Herausforderung und eine Chance.**

Familienunternehmen haben ein erhöhtes Bedürfnis nach Kontrolle, unter anderem um die Familie und das Unternehmen zu schützen. Die Öffnung gegenüber neuen Mitgliedern in der Familie, Partner\*innen in Innovationsprozessen oder Mitgliedern im Leitungsteam stellt deshalb häufig eine Herausforderung dar, weil sie das Bedürfnis nach Kontrolle ggf. nicht genug berücksichtigt. Geschlossene Systeme verhindern die Erweiterung von sozialem Kapital, weil Netzwerke klein gehalten werden und Informationen nicht gut genug fließen. Das ist insbesondere in einer Wissensgesellschaft hinderlich. Ein Bewusstsein für dieses Spannungsfeld in Kombination mit dem Wissen, dass zusätzliche Ressourcen ein wichtiges Asset sind, kann die Öffnung positiv beeinflussen.

---

**Manchmal muss man neue Wege gehen.**

Besonders im Bereich der Innovationskooperationen zeigt sich eine limitierte Offenheit, zum Beispiel in Bezug auf die Kooperation mit Startups, oder Innovationspartner\*innen, die ausserhalb der eigenen geographischen Region agieren. Ähnlichkeiten werden eher gesucht und angenommen als Unterschiede. Weiterentwicklung und Innovation liegt aber häufig ausserhalb der Komfortzone. Ein Bewusstsein dafür, dass Veränderungen und neue Wege auch Chancen mit sich bringen, für die Familie, für ein Top-Management-Team und für Innovation, kann sich langfristig positiv auf die Unternehmensentwicklung auswirken.

---

**Es geht nicht darum, den oder die Beste zu finden, sondern den oder die Passendste.**

Die Suche nach zusätzlichen Ressourcen beginnt oftmals mit dem Anspruch, den oder die Beste zu finden. Unsere Forschungsergebnisse zeigen aber deutlich, dass es um Fit, also um Passung, geht und deshalb auch an zahlreichen Stellen Kompromisse gemacht werden (müssen). Ein Bewusstsein dafür, dass eine persönliche Passung in manchen Fällen wichtiger ist als eine fachliche Passung und dass die Mischung nie perfekt sein kann, beeinflusst die Bildung von Auswahlkriterien, Auswahlstrategien und Auswahlprozessen. Passung entsteht durch die Balance zwischen Erwartungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, aber auch bezüglich der Bedürfnisse. Diese Komponenten transparent zu machen und zu gestalten kann einen nachhaltigen Einfluss auf die Entscheidungsprozesse und dadurch auch auf das Ergebnis des Prozesses haben.

---

**Ein Gleichgewicht zwischen Familien- und Unternehmenslogik kann dabei helfen Konflikte zu vermeiden.**

Familienunternehmen und insbesondere Familienunternehmer\*innen operieren sowohl mit einer Familien- als auch mit einer Unternehmenslogik. Oftmals muss die Familienlogik, welche die Werte und den Schutz der Familie bevorzugt, mit einer Unternehmenslogik ausgeglichen werden, die auf langfristigen Unternehmenserfolg abzielt. Aktive Meditationsmechanismen, z.B. externe Mediator\*innen und Coaches können genutzt werden, auch schon bevor ein Konflikt besteht, um die beiden Logiken in Einklang bringen zu können. Konflikte sind abträglich für das Familienunternehmen. Kurzfristig können sie ein Auslöser für die Bereitstellung von Ressourcen sein, langfristig ungelöste Konflikte können jedoch erodieren.

# Literaturverzeichnis

- Carmeli, A. (2004). Assessing Core Intangible Resources. *European Management Journal*, 22(1), 110–122.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Chang, E. P. C. (2004). Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation. *Family Business Review*, 17(1), 37–54. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00002.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Classen, N., van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2012). Accessing Resources from Innovation Partners: The Search Breadth of Family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 191–215. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00350.x>
- Faems, D., van Looy, B., & Debackere, K. (2005). Interorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach. *Journal of Product Innovation Management*, 22(3), 238–250. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2005.00120.x>
- Fielding, N. G. (2012). Triangulation and Mixed Methods Designs. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 124–136. <https://doi.org/10.1177/1558689812437101>
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117(1), 39–66. <https://pub-med.ncbi.nlm.nih.gov/7870863/>
- Geringer, J. M. (1991). Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 41–62.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Groote, J. K. de, Schell, S., Kammerlander, N., & Hack, A. (accepted for publication). The role of similarity and complementarity in the selection of potential partners for open innovation projects in family firms. *Small Business Economics*.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Hiebl, M. R., & Li, Z. (2020). Non-family managers in family firms: review, integrative framework and future research agenda. *Review of Managerial Science*, 14(4), 763–807.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J.-L., & Borza, A. (2000). Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives. *The Academy of Management Journal*, 43(3), 449–467. <https://doi.org/10.2307/1556404>
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29–49.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, 21(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x>
- Kotlar, J., & Massis, A. de (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288. <https://doi.org/10.1111/etap.12065>
- Kraus, S., Mensching, H., Calabrò, A., Cheng, C.-F., & Filser, M. (2016). Family firm internationalization: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5473–5478.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281–342.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1990). Judging the quality of case study reports. *International Journal of Qualitative Studies in Education, 3*(1), 53–59. <https://doi.org/10.1080/0951839900030105>
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Faminess', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies, 47*(2), 205–222. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x>
- Schell, S., Groote, J. K. de, Hack, A., & Kammerlander, N. (2018). We are family!? Disentangling the owner family in family business. *Academy of Management Proceedings, 2018*(1), 11456. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.174>
- Simonton, D. K. (2003). Qualitative and quantitative analyses of historical data. *Annual Review of Psychology, 54*, 617–640. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145034>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 27*(4), 339–358.
- Strike, V. M., Berrone, P., Sapp, S. G., & Congiu, L. (2015). A Socioemotional Wealth Approach to CEO Career Horizons in Family Firms. *Journal of Management Studies, 52*(4), 555–583.
- Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review, 10*(4), 323–337. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x>