



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## **Internationale Wachstumsstrategien produzierender Familienunternehmen durch Mergers & Acquisitions**

Sachs, A.F.C.J.

### **Citation**

Sachs, A. F. C. J. (2007, May 30). *Internationale Wachstumsstrategien produzierender Familienunternehmen durch Mergers & Acquisitions*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/11976>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/11976>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).



Andreas Sachs

**Internationale Wachstumsstrategien  
produzierender Familienunternehmen  
durch Mergers & Acquisitions**

© 2007 Andreas Sachs, 84066 Mallersdorf-Pfaffenberg, Deutschland

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verfassers reproduziert oder verbreitet werden.

**Internationale Wachstumsstrategien  
produzierender Familienunternehmen  
durch Mergers & Acquisitions**

PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van  
de graad van Doctor aan de Universiteit Leiden,  
op gezag van Rector Magnificus prof. mr. P.F. van der Heijden  
volgens besluit van het College voor Promoties  
te verdedigen op woensdag 30 mei 2007  
klokke 16.15 uur

door

Andreas Fabian Constantin Johannes Sachs  
geboren te Mellersdorf-Pfaffenberg, Duitsland  
in 1977

**Promotiecommissie:**

Promotor: Prof. Dr. Ir. J. de Smit

Co-promotor: Dr. Ph. van Engeldorp Gastelaars (Erasmus Universiteit Rotterdam)

Referent: Prof. Dr. W. Foppe (Universiteit Maastricht)

Overige leden: Prof. Dr. Ing. habil. Dipl.-Kfm. B.R. Katzy

Prof. Dr. B. Steunenberg

## **Geleitwort**

Es ist noch gar nicht so lange her, da galten Familienunternehmen, wie sie traditionell insbesondere in der mittelständischen Wirtschaft in Deutschland anzutreffen sind, als ein Relikt der Vergangenheit. Sie seien in der Regel zu klein, zu heimatverbunden, nach außen hin zu sehr abgeschottet sowie in ihren Managementmethoden und Strategien zu rückständig, um auf Dauer erfolgreich mit der fortschreitenden Globalisierung Schritt halten zu können. Die Zukunft gehöre großen Konzernen mit internationaler Ausrichtung und vor allem besseren Finanzierungsmöglichkeiten, war vor 25 Jahren noch die gängige Meinung.

Ein Vorurteil, wie wir inzwischen wissen: Viele deutsche Familienunternehmen haben die Globalisierung und die damit einhergehenden Umbrüche am Weltmarkt nicht nur überlebt, sondern konnten oft sogar eine Spitzenposition in ihren jeweiligen Segmenten erobern. Ausschlaggebend dafür sind die Fokussierung auf die Kernkompetenzen sowie eine konsequente Spezialisierung, Differenzierung und Internationalisierung gewesen. Rückblickend haben sie sich als erstaunlich anpassungsfähig, innovativ und strategisch geschickt erwiesen – und werden dafür heute unter anderem als „Hidden Champions“ gefeiert.

Von einer Familie geführt zu werden, ist für Unternehmen häufig ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Denn anders als viele Aktiengesellschaften, die sich unter dem Druck der Börse und der mitunter überzogenen, kurzfristigen Renditeerwartungen externer Investoren zu ständigen Strategiewechseln genötigt sehen, können Familienunternehmen in der Regel sehr konsequent langfristige Wachstumsstrategien verfolgen. Familiengeschafter – ob direkt in der Geschäftsführung vertreten oder über ein Kontrollgremium wie den Aufsichts- oder Beirat auf die Geschäftspolitik Einfluss nehmend – denken wertorientiert und sind an einer dauerhaft positiven Geschäftsentwicklung interessiert. Sie fühlen sich ihrem Unternehmen zudem emotional verbunden und stehen ihm deshalb

auch in Krisenzeiten bei. Dieser „lange Atem“ zahlt sich aus – das belegt nicht zuletzt auch die jüngere Unternehmensgeschichte der Porsche AG.

Die große Bedeutung, die erfolgreiche Familienunternehmen in unserer Volkswirtschaft erlangt haben, spiegelt sich auch im zunehmenden Interesse der betriebswirtschaftlichen Forschung wider. Und es ist nicht überraschend, dass die meisten einschlägigen Untersuchungen zu dem Ergebnis kommen, dass Unternehmen, die unter dem maßgeblichen Einfluss von Familien stehen, eine signifikant bessere Wertentwicklung und Rentabilität aufweisen als solche, die sich im Streubesitz befinden oder von Investorengruppen beeinflusst werden.

In diese Untersuchungen reiht sich auch die vorliegende Studie von Andreas Sachs ein. Ihr besonderer Wert liegt darin, dass es dem Autor gelungen ist, über eine rein externe Betrachtung der Geschäftsentwicklung von familiengeführten Unternehmen weit hinauszugehen. Denn er hat Informationen aus erster Hand zusammengetragen – durch eine Vielzahl von Interviews, die er mit Vertretern von Familien geführt hat, die Verantwortung für produzierende Unternehmen tragen. Dadurch ergibt sich für die Forschung eine völlig neue Perspektive.

Das Buch von Andreas Sachs gewährt seinen Lesern nicht nur überaus aufschlussreiche Einblicke in die „Innenwelt“ von produzierenden Familienunternehmen, sondern analysiert auch die Strategien, mit denen diese erfolgreich Wachstum generieren und dauerhaft absichern. Jedem, der sich für dieses Themenspektrum interessiert, ist das vorliegende Werk wärmstens zur Lektüre empfohlen.

Dr. Wolfgang Porsche  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der  
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG

## **Geleitwort**

Voith, als Förderer von Innovation und Wissen aber auch aus fundamentalem Interesse an dem Dissertationsthema „Internationale Wachstumsstrategien produzierender Familienunternehmen durch Mergers & Acquisitions“, hat Andreas Sachs im Rahmen seiner berufsbegleitenden Promotion in unserem Hause unterstützt. In dem wissenschaftlich noch jungen Gebiet der Familienunternehmensforschung sind die sich aus dem Thema ergebenden Fragestellungen weitgehend unerforscht. Hier füllt der Autor mit seiner Monographie eine erhebliche Forschungslücke.

Als eines der großen Familienunternehmen Europas ist Voith auf den Märkten dieser Welt zuhause und weist für seine Unternehmensgröße einen außerordentlich hohen Internationalisierungsgrad auf. Voith differenziert sich mit seinen multiplen Nischenprodukten als innovativer Technologieführer vom Wettbewerb und wird mit einer durchwegs dominanten Marktposition und partiell sogar der Weltmarktführerschaft belohnt. Das gesunde endogene Wachstum wird darüber hinaus durch gezielte Akquisitionen verstärkt. Ferner hat Voith bereits frühzeitig in seiner Entwicklungsgeschichte die Trennung von Management und Kapital vollzogen, wobei denken, planen und handeln über langfristige Zeiträume hinweg, das Fundament der Unternehmensstrategie war und ist.

Dass diese für Voith erfolgskritischen Merkmale eine Konstellation darstellen, die auch für viele andere Familienunternehmen zutrifft, hat Andreas Sachs empirisch fundiert aus der Praxis ermittelt. Die anschließende Systematisierung, Analyse und Interpretation der Daten, in Verbindung mit den relevanten theoretischen Konstrukten, liefert Ergebnisse, die sich in der existierenden Literatur meines Wissens bisher nicht finden lassen.

Erstmals ist es gelungen, hinter die Kulissen des „Who is Who“ der großen produzierenden Familienunternehmen zu blicken, um Fakten aus der praktischen

Wirklichkeit hinsichtlich der internationalen Wachstumsstrategie sowie deren vielfältiger Aspekte zu identifizieren. Hervorzuheben ist auch, dass sich der Autor ein empirisch schwer zugängliches „Sample“ von beachtlicher Größe erarbeitet und die Gespräche mit bedeutenden Vertretern von Familienunternehmen persönlich geführt hat. Hierzu ist ihm nur zu gratulieren.

Das vorliegende Buch besticht durch eine ausgewogene Argumentation auf hohem Niveau und ausgesprochene Praxisorientierung. Vor diesem Hintergrund wünsche ich dem Buch sowohl von Seiten der Praxis als auch seitens der Wissenschaft eine große Resonanz und viele interessierte Leser.

Dr. Michael Rogowski  
Vorsitzender der Aufsichtsrats und  
Vorsitzender des Gesellschafterausschusses der  
Voith AG

## **Vorwort**

Die Vitalität und zentrale Bedeutung von Familienunternehmen in unserer Wirtschaft haben mein Forschungsinteresse geweckt. Bis heute gibt es nur wenige wissenschaftliche Arbeiten zu dem Thema, welche Strukturen, Prozesse und Ressourcen erfolgreiche von weniger erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmen im Hinblick auf Wachstumsstrategien unterscheiden. Die vorliegende Arbeit will die bestehende Lücke schließen und einen möglichst umfassenden Überblick über die charakteristischen Merkmale von Mergers & Acquisitions als Mittel zur internationalen Wachstumsstrategie liefern.

Familienunternehmen reagieren auf die zunehmende Globalisierung aber anders als Unternehmen, die von der Shareholder-Value Philosophie getrieben werden. Die für eine explorative Arbeit unerlässlichen empirischen Daten wurden durch 83 persönliche Tiefeninterviews mit herausragenden Persönlichkeiten von Familienunternehmen ermittelt und bilden die Grundlage für eine Verzahnung von vielfältigen, praktischen Erfahrungen mit einhergehenden theoretischen Überlegungen.

An dieser Stelle ist es mir ein Anliegen, all jenen zu danken, die direkt oder indirekt zum Gelingen meiner Dissertation beigetragen haben. Ich bedanke mich in der dem Wissenschaftler adäquaten Form bei:

- den zahlreichen Gesprächspartnern, die sich für mein Projekt interessierten und mir ihre wertvolle Zeit geschenkt haben. Ohne ihr Engagement und vor allem ohne ihre Offenheit wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.
- meinem Doktorvater und Spiritus Rector Prof. Dr. Jacob de Smit, Dekan und Professor für International Management an der Leiden University School of Management, für seine zahlreichen fachlichen Anregungen, kritischen Kommentare, seine kontinuierliche Unterstützung sowie für die akademische Freiheit, die er mir beim Verfassen der Arbeit gewährte.

- meinem Unterstützer Dr. Michael Rogowski, Vorsitzender des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses der Voith AG, für die Kontaktherstellung zu einigen der Gesprächspartner.
- meinem Mentor Prof. Dr. Hermut Kormann, Vorstandsvorsitzender der Voith AG, als Energiespender durch Dialoge für die Wissensproduktion sowie das wissenschaftliche Interesse an dieser Arbeit.
- meinem Förderer Dr. Klaus-Günther Strack, Leiter der Strategischen Planung der Voith AG, für die Flexibilität bei der Gestaltung meiner beruflichen Arbeitszeit und der sonstigen Unterstützung.
- meinem Freund und Kollegen Dr. Stefan Rössler sowie meinem Freund Staatsanwalt Ingo Kindler für die aufschlussreichen, kontrovers geführten Diskussionen und die kritische Durchsicht meines Manuskripts.
- meiner Freundin Dipl.-Kauffrau Manuela Kraft, welche viel Verständnis und Geduld für mich aufbrachte und viele wertvolle Anregungen lieferte.
- meinen Eltern, die mich immer auf bewundernswerte Art und Weise unterstützt haben. Sie haben mir nicht nur eine akademische Ausbildung ermöglicht, sondern durch ihre Erziehung erst das Rüstzeug und Selbstvertrauen für ein solches Projekt mitgegeben.

Mein ganz besonderer Dank gehört meinem Vater. Beim Zusammenbruch ganzer Gedankengebäude war er es, der mir immer wieder Mut machte und mich durch seinen unerschütterlichen Glauben an das Gelingen dieser Arbeit motivierte. Meinem Vater widme ich diese Arbeit in Liebe und Dankbarkeit.

Shanghai, den 1. März 2007

Andreas Sachs

## **Zusammenfassung**

Familienunternehmen erleben in der deutschen Wirtschaft eine Art Renaissance. Angesichts der Herausforderungen der Globalisierung und den stetigen Produktionsverlagerungen gewinnen „heimatstandortbezogene“ Unternehmen immer mehr Aufmerksamkeit und an Bedeutung. In der Tat sind Familienunternehmen in der Vergangenheit vernachlässigt worden, was auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung deutlich wird. Einer der Hauptgründe dafür ist, dass sich die Familienunternehmen bzw. die Unternehmerfamilien nicht geöffnet haben. Im Rahmen dieser Arbeit ist es gelungen, hochrangige Vertreter produzierender Familienunternehmen als Interviewpartner zu gewinnen. Mit diesen Gesprächen und den anschließenden Analysen der Inhalte sowie der theoretischen Zusammenhänge ist ein neues und aufschlussreiches Bild der Familienunternehmen entstanden.

Die Unternehmerfamilien sind in ihren Unternehmen immer noch präsent, wobei sie im Laufe der Zeit eine Art Arbeitsteilung mit den familienfremden Managern vorgenommen haben. Diese führen das Unternehmen, wohingegen die Anteilseigner die Unternehmensentwicklung als Kontrolleure begleiten. In wichtigen strategischen Fragestellungen werden sie einbezogen, so dass ein positives Familieninvolvement gegeben ist. Diese Arbeitsteilung hat dazu geführt, dass endogenes Wachstum, eine Eigenart, die Familienunternehmen zugeschrieben wird, um Strategien erweitert wurde, die Akquisitionen und andere Zusammenschlussformen erlauben. Mit einer idealtypischen Spitzenkonstellation haben Familienunternehmen eine strategische Flexibilität erfahren, die das Wachstum fördert.

Die Internationalisierung wird durch die Nischen- und Differenzierungsstrategie der Familienunternehmen genährt. So ist die konsequente Spezialisierung auf dem Heimatmarkt ein zielgerichteter Weg, um Marktanteile auszubauen. Schon bald ermöglicht dieses Alleinstellungsmerkmal den Familienunternehmen eine Basis,

um ausländische Absatzmärkte zu erschließen. Wird ein enger Zusammenhang zwischen Familienunternehmen und Nischenstrategie hergestellt, dann ist die Internationalisierung impliziter Bestandteil der Wachstumsstrategie dieser Unternehmensform. Einige Familienunternehmen belassen es jedoch nicht nur in einer Nische, sondern entwickeln mehrere Geschäftsfelder, womit eine Art multiple Nischen- bzw. Fokussierungsstrategie verfolgt wird.

Endogenes Wachstum erbringt eine stetige und kontrollierte Entwicklung. Im Zuge des Wettbewerbs sind allerdings von Zeit zu Zeit Wachstumssprünge nötig, die nur durch Akquisitionen erreicht werden können. Familienunternehmen stellen sich diesen Herausforderungen, obgleich sie eindeutig endogenes Wachstum bevorzugen. Mit Hilfe von familienfremden Managern gelingt es, diese komplexen Transaktionen abzuwickeln. Selbst Familienunternehmen ohne eine M&A-Strategie suchen andere Zusammenschlussformen, um Wachstumspotenziale aufzubauen. Aber auch die Familienunternehmen, die keinerlei Zusammenschlüsse eingehen, konzentrieren sich auf ihre Nische und expandieren im gleichen Maße. Die Entscheidung, welche Zusammenschlussformen anzustreben sind, ist von der Branche und von der Wettbewerbssituation abhängig.

Unternehmerfamilien sind besondere Ressourcen, da sie Kapitalgeber und aktive Unternehmer zugleich sind. Diese Tatsache macht die Familienunternehmen für jede Volkswirtschaft interessant. Es ist mehr Aufmerksamkeit und Forschung erforderlich, um nicht nur die Besonderheiten auszuarbeiten, sondern Defizite aufzudecken, damit auch der Praxis Hilfestellung gegeben werden kann. Die vorliegende Arbeit hat dazu einen entscheidenden Beitrag geleistet.

## **Summary**

Family businesses are experiencing a revival in the German economy. In the face of the challenges of globalization and the ongoing relocation of production facilities, “home base oriented” enterprises meet with increasing attention and gain in importance. Family-owned enterprises have indeed been neglected in the past, a fact which shows clearly also in business economics research. But this was also due to the family businesses, or the owner families, respectively, failing to open up. In the present paper, the author succeeded in winning high-ranking representatives of producing family businesses as interview partners. The discussions and the subsequent analyses both of the topics discussed and of the theoretical context serve to provide a new and intriguing picture of the family-owned enterprises.

The owner families are still present in their enterprises but in the course of time have implemented a sort of division of labor with the managers from outside of the family. These managers run the enterprise whereas the shareholders accompany the development of the enterprise in a controlling function. They are being consulted and involved in the case of essential strategic questions so that positive family involvement is ensured. A result of this division of labor is that endogenous growth – a characteristic attributed to family businesses – has been extended by the introduction of strategies which allow acquisitions and other forms of business combination. With an ideal type of line-up at the top, family businesses have achieved a strategic flexibility which is conducive to growth.

Internationalization is rooted in the niche and differentiation strategy of the family businesses. Consistent specialization on the home market thus is a goal-directed way towards enlargement of market shares. Before long, this unique characteristic provides the family-owned enterprises with a basis for opening up foreign sales markets. When a close correlation is established between family businesses and niche strategy, then internationalization is an implicit part of the growth strategy

of this form of business organization. Still some family businesses do not leave it at a single niche but develop several business areas, thus pursuing a sort of multiple niche or focusing strategy.

The result of endogenous growth is steady and controlled development. However, the competitive situation necessitates jumps in growth from time to time which cannot be achieved other than by acquisitions. Family businesses take up these challenges although they definitely prefer endogenous growth. With the assistance of managers from outside of family they succeed in handling these complex transactions. Even family businesses with no M&A strategy are looking for different forms of business combination to build up growth potentials. Those family businesses which do not enter into any business combination whatever also focus on their niche and expand operations to the same extent. The decision as to what form of business combination should be aimed at varies between industries and with the competitive situation.

Owner families are special resources in that they are investors and at the same time active entrepreneurs. It is due to this fact that the family-owned enterprises are of interest to any national economy as well. More attention and research is required in order to not only work out the peculiar features but to uncover any deficiencies so that support can be provided to those in the field. The present paper has made an essential contribution in the matter.

## **Samenvatting**

In de Duitse economie maken familie-ondernemingen een soort wedergeboorte mee. Gelet op de uitdagingen die de globalisering biedt bij het voortdurend verplaatsen van productieactiviteiten, verkrijgen ondernemingen, die zich voorheen uitsluitend op het thuisland richtten, steeds meer aandacht en betekenis. Inderdaad zijn familie-ondernemingen in het verleden verwaarloosd, hetgeen ook duidelijk wordt in het bedrijfskundig onderzoek. Een van de hoofdredenen daarvoor is, dat de familie-ondernemingen respectievelijk de ondernemersfamilies een gesloten bolwerk bleven. In het kader van dit proefschrift is het gelukt, prominente vertegenwoordigers van producerende familie-ondernemingen te interviewen. Met deze gesprekken en de analyses van de inhoud hiervan evenals de theoretische verbanden is een nieuw en verhelderend beeld van de familie-onderneming ontstaan.

De ondernemersfamilies zijn nog altijd in hun onderneming aanwezig, waarbij ze in de loop van de tijd een soort arbeidsverdeling met managers van buiten hebben gemaakt. Deze managers leiden de onderneming, terwijl de aandeelhouders, als controleurs de ontwikkeling van de onderneming begeleiden. In belangrijke strategische kwesties wordt hun inbreng gevraagd, zodat er een positieve betrokkenheid van de familie is. Deze arbeidsverdeling heeft er toe geleid, dat de groei, die van binnenuit is ontstaan, zo kenmerkend voor familie-ondernemingen, uitgebreid werd met strategieën, die overnames en andere samenwerkingsverbanden mogelijk maakt. Met een dergelijke ideale constellatie in de top van de onderneming (namelijk de leiding in handen van externe managers en de controle in die van vennoten van de familie) hebben familie-ondernemingen een strategische flexibiliteit, die de groei bevordert.

De internationalisering wordt gevoed door middel van de strategie van de nichemarkt en differentiatiehandel van de familie-onderneming. Op deze wijze is de consequente specialisatie op de thuismarkt een doelgerichte weg, om

marktaandeelen te ontwikkelen. Al gauw maakt deze unieke marktpositie van de familie-onderneming een basis mogelijk, buitenlandse afzetmarkten te openen. Wordt er een nauwere samenhang tussen familie-onderneming en de nichestrategie tot stand gebracht, dan is de internationalisering een impliciet bestanddeel van de groeistrategie van deze ondernemingsvorm. Enkele familie-ondernemingen laten het echter niet bij een niche, maar ontwikkelen verscheidene bedrijfsgebieden, waarmee een strategie wordt gevolgd met een veelheid aan niches en concentraties.

Groei, die van binnenuit ontstaat levert een voortdurende en gecontroleerde ontwikkeling op. In verband met de concurrentie zijn er weliswaar van tijd tot tijd groeisprongen nodig, die slechts door overnames kunnen worden bereikt. Familie-ondernemingen staan open voor deze uitdagingen, hoewel ze duidelijk de voorkeur geven aan groei van binnenuit. Met behulp van managers van buiten, lukt het deze ingewikkelde transacties af te handelen. Zelfs familie-ondernemingen zonder een strategie van fusie en overname, zoeken andere samenwerkingsvormen om het groeipotentieel op te bouwen. Maar ook familie-ondernemingen, die geen enkel samenwerkingsverband aangaan, concentreren zich op hun nichemarkt en groeien evenzeer. De beslissing, welke samenwerkingsverbanden nagestreefd dienen te worden, is afhankelijk van de branche en van de concurrentiesituatie.

Ondernemersfamilies zijn bijzonder, omdat ze kapitaal verschaffen en tegelijkertijd actief ondernemen. Dit gegeven maakt familie-ondernemingen voor elke economie interessant. Er is meer aandacht en onderzoek vereist om niet alleen specifieke eigenschappen uit te werken, maar deficiënties op te sporen, opdat ook de praktijk verbeterd kan worden. Dit proefschrift heeft getracht, daartoe een belangrijke bijdrage te leveren.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>1. Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Ziel der Untersuchung .....	3
1.3. Aufbau der Arbeit.....	6
<b>Teil I: Vorbemerkungen</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Begriffserklärung</b> .....	<b>13</b>
2.1. Familienunternehmen .....	13
2.1.1. Definition.....	13
2.1.2. Bedeutung in der deutschen Wirtschaft.....	16
2.1.3. Familienunternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe.....	18
2.2. Internationalisierung und Wachstum.....	22
2.3. Mergers and Acquisitions (M&A) .....	28
<b>3. Entwicklungs- und Internationalisierungsmodelle von Familienunternehmen</b> .....	<b>33</b>
3.1. Allgemeine Modelle .....	33
3.2. Lebenszyklusmodelle von Familienunternehmen .....	36

<b>4. Wachstums- und Internationalisierungsstrategien .....</b>	<b>39</b>
4.1. Aspekte des Unternehmenswachstums .....	39
4.1.1. Beweggründe und Formen des Wachstums .....	39
4.1.2. Strategische Wachstumskonzepte .....	43
4.1.3. Wachstum von Familienunternehmen .....	49
4.2. Internationalisierung von Geschäftsaktivitäten .....	52
4.2.1. Globalisierungstrends .....	52
4.2.2. Theorien und Strategien zur Internationalisierung .....	55
4.2.2.1. Theorien der Direktinvestitionen .....	55
4.2.2.2. Theorien der MNU .....	63
4.2.2.3. Strategien der Internationalisierung .....	72
4.2.2.4. Aktuelle Fragestellungen im International Management Research .....	80
4.2.3. Internationalisierung von Familienunternehmen .....	82
4.2.4. Praktische Beispiele .....	88
4.2.4.1. Jollibee Foods .....	88
4.2.4.2. CEMEX .....	90
4.2.4.3. Techint .....	91
4.2.4.4. Wanxiang .....	92
4.2.4.5. Zusammenfassung der Beispiele .....	93
<b>5. Mergers and Acquisitions (M&amp;A) .....</b>	<b>95</b>
5.1. Formen und theoretischer Hintergrund von M&A .....	95
5.2. Neuere theoretische Erklärungsansätze .....	99

### III

5.3. Management von M&A-Prozessen .....	101
5.3.1. Prozessablauf .....	101
5.3.2. Entwicklung von M&A-Strategien .....	104
5.3.3. Abwicklung der Transaktion .....	108
5.4. Kernprobleme bei M&A .....	110
<b>Teil II: Vorbemerkungen.....</b>	<b>113</b>
<b>6. Übersicht der Fallbeispiele .....</b>	<b>115</b>
6.1. Methodik und Ablauf der Befragung .....	115
6.1.1. Ziel der Befragung.....	115
6.1.2. Ableitung von Arbeitsthesen .....	118
6.1.3. Aufbau des Fragebogens und Gesprächleitfadens.....	127
6.1.4. Methodische Grenzen.....	131
6.2. Profil der befragten Familienunternehmen.....	132
6.3. Stellung der Familie in den Unternehmen.....	137
<b>7. Diskussion der Ergebnisse .....</b>	<b>155</b>
7.1. Wachstumsstrategie der Familienunternehmen.....	155
7.2. Formen von Unternehmenszusammenschlüssen.....	169
7.3. Finanzierung von M&A-Transaktionen .....	178
7.4. Organisatorische Integration und Unternehmenskultur .....	182
7.5. Rolle der Familie bei Zusammenschlüssen .....	184
7.6. Bewertung der M&A-Transaktionen durch die Unternehmen.....	191
7.7. Internationalisierung der Unternehmen.....	198
7.8. Formen und Motive der Internationalisierung.....	202
7.9. Familie und Internationalisierung .....	204

<b>8. Diskussion der Arbeitsthesen anhand von Einzelbeispielen.....</b>	<b>217</b>
8.1. Unternehmen mit M&A-Strategie.....	217
8.1.1. Melitta .....	217
8.1.2. Claas .....	223
8.2. Unternehmen ohne M&A-Strategie .....	228
8.2.1. Behr .....	228
8.2.2. Miele.....	234
8.3. Zusammenfassung der Arbeitsthesen.....	239
8.4. Die Ressourcen der Familienunternehmen.....	242
8.4.1. Familien- versus Managerdominanz .....	242
8.4.2. Finanzen .....	245
8.4.3. Personal .....	247
8.4.4. Erfolgsfaktoren des Wachstums von Familienunternehmen.....	249
<b>9. Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>255</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>261</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>293</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kennzahlen ausgewählter industrieller Familien- und Stiftungs- unternehmen .....	20
Tabelle 2: Ansoff-Matrix.....	24
Tabelle 3: Übersicht der Theorien der Direktinvestitionen.....	62
Tabelle 4: Übersicht der Theorien der Multinationalen Unternehmung .....	70
Tabelle 5: Differenzierung der Arbeitsthese in Abhängigkeit des Familien- involvements .....	126
Tabelle 6: Beschäftigtenzahl der befragten Unternehmen .....	136
Tabelle 7: Anzahl der Familiengenerationen der befragten Unternehmen .....	139
Tabelle 8: Ausmaß der Familienführung in den Unternehmen.....	140
Tabelle 9: Familie in Führungs- und Kontrollgremien .....	143
Tabelle 10: Zusammenhang zwischen Familienführung und –kontrolle sowie durchschnittliche Belegschaftsgröße .....	145
Tabelle 11: Zusammenhang zwischen familien- bzw. managerdominierten Unternehmen und M&A-Strategie .....	149
Tabelle 12: Zusammenhang zwischen familien- bzw. managerdominierten Unternehmen und Aktivitätsgrad der Familie .....	153
Tabelle 13: Grundlegende Strategien bei Familienunternehmen .....	158
Tabelle 14: Familieninvolvement und Wachstum.....	167
Tabelle 15: Rolle von M&A bei Familienunternehmen.....	171
Tabelle 16: Motive für M&A-Transaktionen.....	173
Tabelle 17: Akquisitionsvolumen und Familienmanagement.....	181
Tabelle 18: Aktivitätsgrad der Familie bei Transaktionen.....	188
Tabelle 19: Passivitätsgrad der Familie bei Transaktionen.....	190

Tabelle 20: Familienführung und –kontrolle in gesonderter Betrachtung .....	195
Tabelle 21: Familieninvolvement bei Transaktionen in gesonderter Betrachtung .....	197
Tabelle 22: Motive der Internationalisierung .....	204
Tabelle 23: Familien- und managergeführte Unternehmen im Vergleich .....	205
Tabelle 24: Familien- und managerkontrollierte Unternehmen im Vergleich ....	208
Tabelle 25: Genese der Arbeitsthesen zur Internationalisierung.....	215

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Untersuchungsrahmen.....	4
Abbildung 2: Anteil der Familienunternehmen in der Industrie .....	21
Abbildung 3: Internationalisierung von Geschäftsaktivitäten.....	26
Abbildung 4: M&A-Transaktionen im engeren und weiteren Sinne .....	30
Abbildung 5: Idealtypischer Verlauf der Ressourcenentwicklung.....	40
Abbildung 6: Branchenstrukturmodell von Porter .....	43
Abbildung 7: BCG- und General Electric-Matrix im Vergleich.....	47
Abbildung 8: Typen der internationalen Strategie nach Porter.....	75
Abbildung 9: The Integration-Responsiveness Framework.....	76
Abbildung 10: Zusammenschlussformen nach der Wertschöpfungsstufe .....	97
Abbildung 11: Idealtypischer Prozess des M&A-Managements .....	102
Abbildung 12: Wertschöpfungskette nach Porter .....	106
Abbildung 13: Vorgehensweise bei der Untersuchung.....	116
Abbildung 14: Integration der Arbeitsthesen in den Untersuchungsrahmen .....	119
Abbildung 15: Branchenverteilung der befragten Unternehmen .....	134
Abbildung 16: Umsatzverteilung der befragten Unternehmen .....	135
Abbildung 17: Übersicht des Eigenkapitalanteils der befragten Unternehmen ..	138
Abbildung 18: Akquisitionsvolumen der Familienunternehmen .....	179
Abbildung 19: Exportanteil der Unternehmen am Umsatz.....	200
Abbildung 20: Umsatzanteil der ausländischen Tochtergesellschaften am Gesamtumsatz der Unternehmen.....	201
Abbildung 21: Familieninvolvement und Internationalisierungsgrad.....	213
Abbildung 22: Umsatzverteilung der Melitta-Segmente im Jahr 2004.....	218

## VIII

Abbildung 23: Geographische Umsatzverteilung bei Melitta.....	221
Abbildung 24: Auslandsumsatzanteil bei CLAAS.....	226
Abbildung 25: Umsatzentwicklung von Behr .....	229
Abbildung 26: Wachstums- und Internationalisierungsschienen von Familien- unternehmen .....	253

*“Auf den Bauch hören und den Kopf den Ausschlag geben lassen.”*  
Dr. h.c. August Oetker

*“Ich bin nicht Investor, sondern Familienunternehmer.”*  
Werner Bahlsen

## **1. Einführung**

### **1.1. Problemstellung**

Im Zusammenhang mit der Globalisierung der unternehmerischen Tätigkeiten wird in Deutschland zumeist die Verlagerung von Produktionsstätten und damit von Arbeitsplätzen ins Ausland diskutiert. Daher werden vielfältige Anstrengungen der wirtschaftspolitischen Administration unternommen, um diesen Trend entgegen zu wirken. Beispielsweise soll das Unternehmertum stärker unterstützt werden, nicht nur, um neue Stellen für Arbeitslose zu schaffen, sondern auch der konjunkturellen Entwicklung einen Schub zu verleihen. Mit partiellem Erfolg wird versucht, das Umfeld für Unternehmensgründungen zu verbessern. Ziel ist es, dass sich unternehmerische Aktivitäten bilden, die standorttreu und dynamisch zugleich sind. Es sollen insbesondere Familienunternehmen entstehen, die naturgemäß dem Heimatstandort verbunden sind und aus dieser Stärke heraus eine gesunde Unternehmensentwicklung schaffen. Familienunternehmen werden als stabile und erfolgreiche Organisationen angesehen. Ausdruck des gesteigerten Interesses an Familienunternehmen ist auch die Bildung eines Aktienindices GEX (German Entrepreneurial Index), in dem Aktien von börsennotierten Familienunternehmen gebündelt sind ([www.deutsche-boerse.com](http://www.deutsche-boerse.com)).

Familienunternehmen unterliegen den Marktkräften und müssen gegebenenfalls international expandieren, um nicht nur von geringeren Lohnkosten zu profitieren, sondern auch neue Märkte zu erschließen. Ein kurzer Blick auf die deutsche Wirtschaftshistorie verdeutlicht, dass auch die ersten großen Familienunternehmen, wie beispielsweise Siemens, bereits frühzeitig global agiert haben. Dennoch hat dieser multinationale Konzern nach wie vor seinen Sitz in

Deutschland. Auch viele andere kleinere und mittelgroße Familienunternehmen sind zwar international gewachsen, können aber intensive regionale Beziehungen zu ihrem Heimatstandort aufweisen.

Diese Vereinbarkeit von scheinbar gegensätzlichen Zielen fordert die betriebswirtschaftliche Analyse heraus, denn das internationale Wachstum von vermeintlich konservativ veranlagten Familienunternehmen wurde zumindest in Deutschland bislang kaum thematisiert. Und das, obwohl die Entwicklung und das Wachstum von Unternehmen allgemein schon sehr frühzeitig wissenschaftlich untersucht wurde und immer wieder Gegenstand von Analysen ist.

Das internationale Wachstum von Unternehmen ist ein facettenreiches Phänomen, da mit der Öffnung der Märkte auch die Möglichkeiten der Engagements im Ausland steigen. Verwirklicht wird dies durch zahlreiche Formen der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, wobei es sogar zu Kooperationen mit Wettbewerbern kommt. Für spektakuläres Aufsehen haben insbesondere seit den 1990er Jahren die grenzüberschreitenden Zusammenschlüsse und Übernahmen von Unternehmen gesorgt. Die Transaktionsvolumina erreichten dabei zuweilen dreistellige Milliardenbeträge. Diese Form des Unternehmenswachstums wird entsprechend dem globalen Charakter dieser Entwicklung allgemein mit den angelsächsischen Begriffen Mergers and Acquisitions (M&A) umschrieben. Diese Variante des unternehmerischen Wachstums wird in der Regel nicht mit Familienunternehmen in Verbindung gebracht. Vielmehr stehen selbständige Wachstumsformen im Fokus dieser Unternehmensform. Auch in diesem Punkt gilt jedoch, dass Familienunternehmen sich nicht den Erfordernissen des Wettbewerbs widersetzen können. Ein Aspekt, der Interesse weckt und daher im Mittelpunkt dieser Arbeit steht.

Familienunternehmen, Internationalisierung und M&A sind die zentralen Themenfelder dieser Untersuchung. Im Fokus steht vor allem die Analyse der betriebswirtschaftlichen Strukturen und Prozesse, um das Wachstum von

Familienunternehmen näher zu beleuchten. Zusätzlich zu einer theoretischen Analyse wird ein praktischer Bezug hergestellt, indem zahlreiche namhafte Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum, insbesondere aus Deutschland, zu den erwähnten Themenfeldern befragt wurden. Um den Fokus der empirischen Analyse einzugrenzen, erfolgt eine Auswahl der Familienunternehmen nur aus dem produzierenden oder verarbeitenden Gewerbe. Entsprechend sind die Sektoren Finanzen, Handel und Bergbau sowie Agrarwirtschaft ausgeklammert.

Die Auswertung der Interviews besteht im Wesentlichen darin, die Antworten zusammenzufassen, um einheitliche Aussagen treffen zu können. Zusätzlich zu dieser Gesamtdarstellung erfolgt eine Diskussion von Fallbeispielen, um eine unternehmensspezifische Sicht einnehmen zu können. Methodisch geleitet wird diese Untersuchung durch qualitative Formen der empirischen Sozialforschung. Auf eine reine quantitative Analyse wird verzichtet, da dadurch das internationale Wachstum von Familienunternehmen als komplexes und vielschichtiges Phänomen nur unzureichend erfasst wird. Mit Hilfe von Thesen werden die Strukturen, Prozesse und Ressourcen der Familienunternehmen ausgearbeitet und diskutiert. Ziel ist es dabei, ein ganzheitliches Bild der Familienunternehmen entstehen zu lassen.

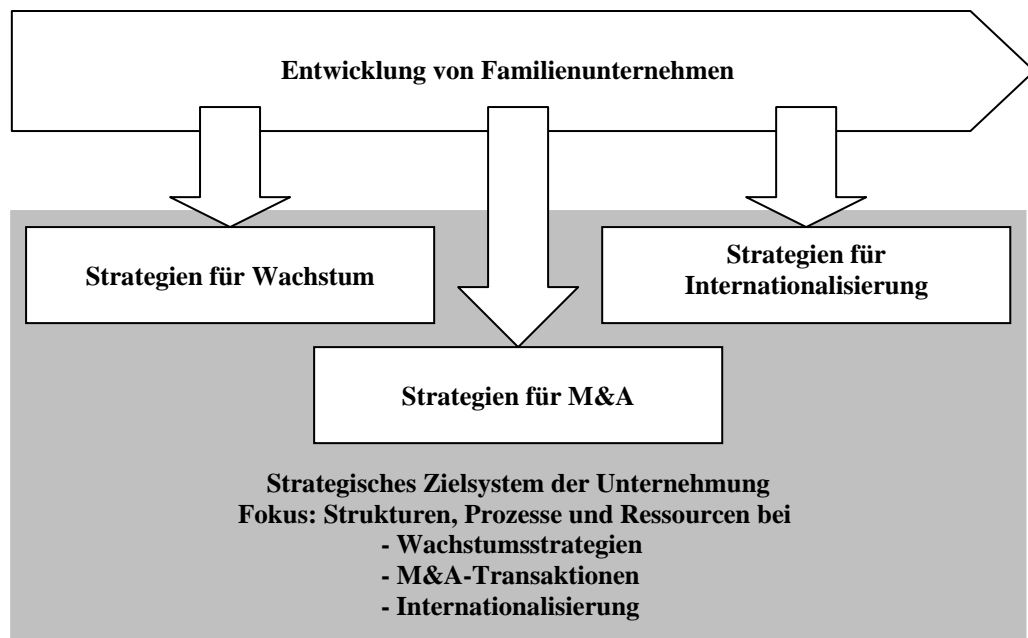
## **1.2. Ziel der Untersuchung**

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht als Untersuchungsobjekt das Familienunternehmen. Dieses kann verschiedene Varianten des Unternehmenswachstums und der Internationalisierung bevorzugen. Der Blickwinkel der vorliegenden Untersuchung richtet sich auf M&A als Schlüssel für das internationale Wachstum. Entsprechend sollen die Strukturen, Prozesse und Ressourcen der Familienunternehmen bei internationalen Wachstumsstrategien durch M&A analysiert werden. Wachstum, Internationalisierung und M&A-Transaktionen treten jedoch nicht bei jeder unternehmerischen Entscheidung kombiniert auf, so dass sowohl Einzel- und

Gesamtbetrachtungen notwendig sind. Schematisch betrachtet soll das strategische Zielsystem insbesondere auf M&A als Instrument für Wachstum und Internationalisierung von Familienunternehmen gerichtet sein (siehe Abbildung 1).

Bei allen strategischen Fragestellungen sind Strukturen und Prozesse zu analysieren. Ein Schwerpunkt der Analyse liegt hierbei auf der Familie als strukturelles Element in einem Familienunternehmen sowie das Wirken der Unternehmerfamilie auf die einzelnen strategischen Fragestellungen aus Prozesssicht. Bei der Erörterung des Themas muss jedoch eine Reihenfolge gewählt werden, um insbesondere die theoretischen Ausführungen abzuarbeiten. In der Auswertung der Ergebnisse müssen die einzelnen Strategien jedoch ganzheitlich betrachtet werden, um Wechselwirkungen nicht auszuklammern.

*Abbildung 1: Untersuchungsrahmen*



Quelle: Eigene Darstellung

Im Einzelnen soll deutlich werden, welche besonderen strategischen

Überlegungen hinter den Wachstums- und Internationalisierungsstrategien in Familienunternehmen stecken. Es ist dabei zu klären, in welchem Ausmaß M&A gezielt als Instrument verwendet wird, um zu internationalisieren und zu wachsen. Im Zuge dessen können einige interessante Fragestellungen erörtert werden: Welche Strategien werden grundsätzlich angestrebt? Welche Rolle spielen M&A bei Unternehmenszusammenschlüssen in den befragten Familienunternehmen? Wie ist die Rolle der Familie bei M&A-Transaktionen und bei der Internationalisierung zu beschreiben? Welchen Erfolg hatte der Einstieg in die ausländischen Märkte mit Hilfe von M&A? Bei allen Fragen ist das besondere Verhältnis der Familie zum Unternehmen zu klären, damit dadurch erst der Unterschied zu anderen Unternehmensformen verdeutlicht wird. Schließlich spielt auch die Finanzierung eine Rolle, zumal die vermeintliche Kapitalknappheit von Familienunternehmen ein Hindernis bei Unternehmenskäufen sein könnte.

Auch wenn die einzelnen Fragestellungen umfangreich erscheinen, sind sie jedoch als Mosaikstein für das jeweilige Gesamtbild zu sehen. Durch die zweistufige Auswertung der Befragung kann die Komplexität der Wachstums- und Internationalisierungsprozesse von Familienunternehmen reduziert werden. Mit dieser ganzheitlichen Thematisierung soll auch ein Beitrag geleistet werden, um eine Lücke in der betriebswirtschaftlichen Forschung zu schließen. Das Wachstum von Familienunternehmen wurde in der Literatur bisher nur unzureichend beleuchtet (Witt 2005). Ohnehin kann das Thema Familienunternehmen ohne die Mitwirkung der Unternehmerfamilie nicht hinreichend behandelt werden. An der Verschllossenheit der Familie gegenüber der Außenwelt scheitert meistens eine betriebswirtschaftswissenschaftliche Durchdringung der Strukturen und Prozesse. Dennoch sind in den letzten Jahren zahlreiche Arbeiten erschienen, die sich jedoch auf einige wenige Themenbereiche konzentriert haben, wie beispielsweise die Nachfolgeregelung. Die zunehmende Offenheit der Unternehmerfamilien vollzieht sich somit in Schritten. Beim Wachstum müssen hingegen wesentliche strategische Muster aufgedeckt werden, die so manchen Familienunternehmer abschrecken. In dieser Arbeit ist jedoch ein tiefer Einblick in die Wachstumsstrategien der

Familienunternehmen gelungen, womit das Verständnis über diese Unternehmensform ausgeweitet wird.

Die Untersuchung zielt auf das internationale Wachstum und die M&A-Politik von Familienunternehmen ab, so dass eine Querschnittsanalyse erreicht wird. Eine isolierte Betrachtung von betrieblichen Funktionalitäten kann dadurch vermieden werden. Ganzheitlichkeit und die Wechselwirkungen der einzelnen Strukturen und Prozesse sollen dabei erfasst werden. Hinzu kommt, dass mit dieser Untersuchung auch bisherige allgemeine Annahmen zu Familienunternehmen in Frage gestellt werden. Insbesondere bei M&A werden von den Familienunternehmen Eigenschaften abverlangt, die im Allgemeinen dieser Unternehmensform nicht zugesprochen werden (Steinle/Ahlers/Ebert 2002). Andererseits kann die Familie als treibende Kraft eine Vielzahl der Probleme bei der Abwicklung von M&A-Transaktionen lösen helfen. Gelingt dies, dann kann von einem speziellen Wettbewerbsvorteil der Familienunternehmen gegenüber den anderen Unternehmensformen gesprochen werden. Abschließend wird dieser Sachverhalt nicht zu klären sein, aber sowohl für Theorie als auch für Praxis könnten erste Erkenntnisse bezüglich der Familie als strategische Ressource in Unternehmen geliefert werden. Die Praxis kann von den Ergebnissen dieser Arbeit profitieren, indem Führungskräfte und Unternehmenseigentümer einen systematischen Einblick in die Entwicklungspfade international expansiver Familienunternehmen erhalten.

### **1.3. Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit ist in zwei Abschnitte unterteilt. Im ersten Teil werden die Grundlagen zu den einzelnen Themenbereichen beleuchtet. Zunächst werden die Begriffe Familienunternehmen, Internationalisierung und Wachstum sowie M&A erläutert. Hinzu kommt, dass die Familienunternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe in Deutschland als Untersuchungsobjekte explizit dargestellt werden, indem deren Bedeutung für die deutsche Wirtschaft hervorgehoben wird. Mit diesen Begriffserläuterungen im zweiten Kapitel wird das Fundament der vorliegenden

Analyse gebildet. Im Mittelpunkt des dritten Kapitels stehen bisherige Entwicklungsmodelle von Familienunternehmen. Ausgehend von allgemeinen Wachstums- und Internationalisierungsphasen der Unternehmen werden Lebenszyklusmodelle von Familienunternehmen vorgestellt. Hier wird jedoch deutlich, dass nur wenige, zuweilen nicht ausreichende Modelle speziell für Familienunternehmen vorhanden sind. Darüber hinaus berücksichtigen diese Modelle nicht das Globalisierungsthema, welches für die Entwicklung von Unternehmen aber eine große Rolle spielt. Vor allem ist die Annahme verbreitet, die Globalisierung würde nur größeren Unternehmen zum Vorteil verhelfen. Dabei soll diese Untersuchung zeigen, dass mitunter auch kleine Familienunternehmen zu den Nutznießern der Globalisierung gehören.

Welche strategischen Überlegungen hinter Wachstums- und Internationalisierungsstrategien stehen, wird im vierten Kapitel analysiert. Die Beweggründe für Unternehmenswachstum und Internationalisierung determinieren die geeigneten Strategien, um den Eintritt in ausländische Märkte zu vollziehen. Eine Vielzahl an Modellen und Konzeptionen sind dabei entwickelt worden, die im Einzelnen vorgestellt werden. Erscheint das Wachstum als systemimmanenter Prozess einer Unternehmung, so ist der Drang zur Internationalisierung vielschichtiger und bedarf daher einer näheren Analyse. Oftmals hängt auch das Wachstum entscheidend von der Internationalisierung ab. So werden die Marktkräfte, die die viel besagte Globalisierung erzwingen, im Einzelnen genannt und im Lichte der Wachstums- und Internationalisierungsmodelle diskutiert. Entsprechend können dazu auch die Theorien der Internationalisierung, die in der betriebswirtschaftlichen Literatur entwickelt wurden, vorgestellt werden. Eine Abrundung findet dieses Kapitel durch die Darstellung von Wachstums- und Internationalisierungspfaden einiger ausländischer Familienunternehmen. Dabei zeigt sich, dass das Phänomen Familienunternehmen in vielen Ländern aktuell ist und einer theoretischen Analyse bedarf.

Gegenstand des fünften Kapitels sind die theoretischen Grundlagen zu M&A. Diese stellen nur eine Möglichkeit dar, um Unternehmenszusammenschlüsse durchzuführen. Dazu gehören auch strategische Allianzen und Gemeinschaftsunternehmen. Die Formen werden überblicksartig kurz erläutert. Grundsätzlich betrachtet handelt es sich bei M&A um Prozesse, die geplant, durchgeführt und kontrolliert werden müssen. Zu Beginn steht die Formulierung der strategischen Vorstellungen der beteiligten Unternehmen. Im Anschluss daran werden die Optionen analysiert und Handlungsalternativen generiert. Schließlich wird eine Unternehmensbewertung vorgenommen, um den Kaufpreis bei Mergers und den zukünftigen Anteil an der Gesamtunternehmung bei Acquisitions zu bestimmen. Der nächste Schritt im M&A-Prozess besteht aus der Abwicklung der Transaktion. Abschließend wird die so genannte Postmerger-Phase besprochen. Erwähnung finden in diesem Kapitel auch die Kernprobleme bei derartigen Unternehmenszusammenschlüssen.

Im zweiten Teil der Arbeit steht die Ausarbeitung der Befragung und der Fallbeispiele im Vordergrund, um die Strukturen, Prozesse und Ressourcen des internationalen Wachstums der Familienunternehmen zu analysieren. Dazu werden zunächst die methodischen Grundlagen der Befragung erläutert. Qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung bilden dabei das Gerüst der Untersuchung. Um diese jedoch zu leiten, werden einige Arbeitsthese aufgestellt, die im Laufe der Analyse zu verfeinern sind. In einem nächsten Schritt sind die wichtigsten Eckdaten und Kennzahlen überblicksartig darzustellen, um eine kurze Charakterisierung der befragten Unternehmen zu erreichen.

Die Diskussion der Ergebnisse erfolgt schließlich im siebten Kapitel. Darunter fallen unter anderem die Wachstumsstrategien, die Abwicklung von M&A-Transaktionen sowie die Internationalisierung der Familienunternehmen. Die im Anschluss diskutierten Fallbeispiele ermöglichen eine unternehmensspezifische Sicht des internationalen Wachstums von Familienunternehmen mit Hilfe von M&A-Transaktionen. Es werden jedoch auch Fallbeispiele erläutert, die bei der

Internationalisierung nicht auf M&A zurückgreifen. Dieses zweistufige Vorgehen zielt auf eine Gesamtdarstellung einerseits und auf eine exemplarische Sichtweise von einzelnen Unternehmen andererseits. Die Gründe für Internationalisierung via M&A oder die Nutzung von anderen Zusammenschlussformen treten dadurch deutlicher in den Vordergrund. Abgeschlossen wird die Untersuchung mit einer Erörterung der Ressourcen von Familienunternehmen. Mit den abschließenden Thesen und der Ausarbeitung der Ressourcen kann auch eine Antwort gegeben werden, warum Familien keine Investoren, sondern Familienunternehmer sind, sowie „warum auf den Bauch gehört und dem Kopf der Ausschlag gegeben wird“.



## **Teil I: Vorbemerkungen**

Mergers and Acquisitions (M&A) stellt eine Möglichkeit dar, um Unternehmenswachstum zu erzielen. Mit fortschreitender Globalisierung und insbesondere der Öffnung der Märkte bieten sich größeren, aber auch zunehmend mittelständischen Unternehmen die Gelegenheit, gut positionierte Gesellschaften im Ausland aufzukaufen und somit den Markteinstieg durchzuführen und insgesamt zu beschleunigen. M&A-Transaktionen bleiben jedoch ein komplexes Verfahren, denn zum einen treffen unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander und zum anderen herrscht oft Uneinigkeit über die Unternehmensbewertung. Bei internationalen Transaktionen kommen noch sprachliche und ethnisch-kulturelle Barrieren hinzu, die es bei Verhandlungen zu überwinden gilt. Gerade Familienunternehmen können dabei einen scheinbaren Wettbewerbsvorteil erzielen, da die Unternehmenskultur nach allgemeiner Auffassung als „stark“ bezeichnet wird. Die Familie könnte sich bei M&A-Verhandlungen als ein gewichtiger Faktor erweisen. Daher ist es von besonderem Interesse, wie Familienunternehmen in Deutschland das internationale Wachstum ihres Unternehmens planen und steuern sowie insbesondere das Instrumentarium der M&A in Anspruch genommen wird. Hinzu kommt auch, wie die Integrationsleistung von Familienunternehmen bei Abwicklung der einzelnen M&A-Phasen zu bewerten ist.

Im folgenden ersten Teil werden die theoretischen Grundlagen zu M&A als strategischer Schlüssel für die Internationalisierungsstrategie deutscher Familienunternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe dargelegt und ausführlich erörtert. Diese Ausführungen dienen als Basis für die Diskussion im zweiten Teil, wo die Ergebnisse der Befragungen bewertet werden und in die Analyse mit einbezogen werden.

Zunächst werden Familienunternehmen generell vorgestellt, ehe deren Unternehmensentwicklung eingehend analysiert wird. Die Themen Internationalisierung und M&A werden schließlich in einzelnen Kapiteln näher untersucht.



## **2. Begriffserklärung**

### **2.1. Familienunternehmen**

#### **2.1.1. Definition**

Wie bei vielen zentralen Begriffen lässt sich auch für Familienunternehmen keine exakte Definition finden (Carlock/Ward 2001, Sharma 2004). Hinzu kommt, dass auch keine Übereinkunft über die verwendeten Kriterien besteht (Redlefsen 2004). Einerseits ist es dabei entscheidend, dass die Mehrheit der Anteile des Unternehmens in den Händen der Familie liegt und das Unternehmen im Wesentlichen von der Familie geführt wird (Oetker 1999, Terberger 1998, Astrachan/Shanker 2003). Andererseits kann auch die Anzahl der Generationen von Bedeutung sein, in der das Unternehmen von der Familie geführt wird (Neubauer/Lank 1998). Dieser Aspekt soll jedoch nicht als entscheidend angesehen werden, so dass Eigentum und Führung für die Definition von Bedeutung sind.

Ebenfalls von untergeordneter Bedeutung soll die Rechtsform des Unternehmens betrachtet werden, denn auch in Kapitalgesellschaften können Familienmitglieder in den jeweiligen Gremien vertreten sein (Redlefsen 2004). Demnach muss nicht die Familie als Ganzes, sondern Teile der Familie müssen entscheidende Funktionen innerhalb einer Unternehmung bekleiden (Goehler 1993). Dennoch wird generell aus Vereinfachungsgründen von Familie als eine gemeinsam agierende Gruppe gesprochen, auch wenn es sich dabei um einzelne Familienmitglieder handelt. Die Kriterien Eigentum und Führung können dementsprechend einzelnen Personen zugeordnet werden, in Form des Aktienanteils sowie dem Mandat im Vorstand oder auch Aufsichtsrat.

Unklar ist jedoch, inwieweit Eigentum und Führung zusammenfallen müssen, um von einer Familienunternehmung zu sprechen. So sind in Kapitalgesellschaften Familienmitglieder in Aufsichtsräten vertreten und können insbesondere einen

informellen Einfluss auf das Unternehmen ausüben, ohne im Vorstand beteiligt zu sein. Dieser Einfluss wäre demnach strategischer Natur, wohingegen die Übernahme der operativen Führung von Familienmitgliedern in einem Unternehmen maßgeblich sein könnte, um generell von einer Familienunternehmung auszugehen. Entscheidend ist dabei, welches Verständnis einer „effective control of strategic direction“ (Shanker/Astrachan 1996, S. 109) zugrunde liegt. Maßgeblich kann der Einfluss auf die unternehmerische Tätigkeit nur sein, wenn strategische Entscheidungen mit Beteiligung der Familie getroffen werden können.

Bei kleineren Gesellschaften hingegen können Beiräte mit Familienmitgliedern die strategische Ausrichtung eines Unternehmens festlegen. Auch Stiftungen, wo sich die Familie in einigen Fällen institutionell zurückgezogen hat, können die Geschicke eines Unternehmens bestimmen. Familienunternehmen im engeren Sinne wären daher Gesellschaften, in denen Familien die Mehrheit der Anteile hält und das Management kontrolliert (Wimmer/Domayer/Oswald/Vater 2005). Entsprechend dieser engen Auslegung kann folgende Definition herangezogen werden: *„Ein Familienunternehmen ist ein Unternehmen, auf das die Familie einen maßgeblichen Einfluss ausübt. Von einem maßgeblichen Einfluss der Familie auf das Unternehmen soll dann gesprochen werden, wenn die Familie einen der Einflussfaktoren Eigenkapital, Kontrolle oder Management vollständig dominiert oder der Mindereinfluss durch entsprechenden Einfluss bei einem anderen Faktor ausgeglichen wird. Als notwendige Bedingung wird eine Beteiligung der Familie am Eigenkapital vorausgesetzt“* (Klein 2004, S.18).

Familienunternehmen im weiteren Sinne wären hingegen auch Unternehmen, deren Management aus familienfremden Führungskräften besteht, aber die Familie durch Gremien (Beiräte) oder Eigentum einen wesentlichen Einfluss ausüben kann. Dies erscheint sinnvoll, zumal informelle Einflussnahme in komplexen Organisationen nicht genau identifiziert werden kann. Neben den Führungsstrukturen ist jedoch auch das Selbstverständnis des Unternehmens von

Bedeutung (Redlefsen 2004). So können die Eigentümer ihre Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnen, sofern sie es als solches betrachten. Dies impliziert gleichzeitig, dass auch in Zukunft die Gesellschaft eine Familienunternehmung bleiben soll. Denn es ist anzunehmen, dass die Bezeichnung als Familienunternehmen nicht temporär begrenzt erfolgt, sondern einen zeitlichen Horizont mit einschließt. Daher ist die familiäre Kontinuität in der Führungsebene ebenfalls ein wichtiges Kriterium, um das Familienunternehmen als solches zu klassifizieren (Kenyon-Rouvinez 2001).

Um eine möglichst exakte Zuordnung vornehmen zu können, werden die Kriterien Eigentum, Führung und Kontrolle auch quantitativ in einem Index erfasst (Astrachan/Klein/Smyrniotis 2002). Allerdings wird darauf nicht näher eingegangen, zumal in dieser Arbeit einer weiter gefassten Auslegung des Familienunternehmensbegriffs gefolgt wird. Demnach soll das Familienunternehmen als ein Unternehmen angesehen werden, wenn die Anteile zu einem beträchtlichen Teil im Besitz von einer oder mehreren Familien sind, wenn die Familie an den unternehmerischen Entscheidungen des Unternehmens beteiligt ist und wenn eine Fortführung der Familienführung angestrebt sowie sich das Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnet. Mit dieser Ausgangsdefinition für die vorliegende Untersuchung sind somit die Kriterien Eigentum, Führung, Selbstverständnis und Kontinuität abgedeckt.

Zusätzlich zu einer definitorischen Umschreibung werden Familienunternehmen mit verschiedenen, charakteristischen Merkmalen in Verbindung gebracht. Beispielsweise sind Familienunternehmen von der Zielsetzung der Eigentümerfamilie geprägt, möglichst kein Fremdkapital zu beziehen und somit die Unabhängigkeit von den Banken zu wahren (May/Weissman 2005). Es ist offensichtlich, dass diese finanzielle Unabhängigkeit kein Definitionsmerkmal sein kann, aber durchaus als typisch für Familienunternehmen erachtet wird. Dies scheint sinnvoll, zumal die Familie Anteile an dem Unternehmen hält und daraus zwangsläufig einen Vertretungsanspruch in der Führungsebene ableitet. Fremd-

und Eigenkapitalgeber, vor allem institutionelle, werden dabei mittelfristig einen eigenen Führungsanspruch durchsetzen wollen.

Zu den weiteren charakteristischen Merkmalen einer Familienunternehmung gehören die zurückhaltende Informationspolitik, bewusste Einschränkung der Transparenz und eine Wertorientierung als Unternehmensphilosophie. Erstgenannte Eigenschaften leiten sich aus dem Unabhängigkeitsstreben der Familie ab. Denn jedwede Öffnung des Unternehmens könnte zu einer Einmischung Dritter führen, was letztlich als Bedrohung der Familienführung angesehen wird. Dies verwundert nicht, denn ein Mandat in der Führungsebene legitimiert sich nicht nur aus den Kapitalverhältnissen, sondern auch aus machtpolitischen Erwägungen heraus. Auch die angestrebte Kontinuität der Familienführung wird durch Fremdmanager mitunter in Frage gestellt. Ohne die oben genannten definitorischen Kriterien abzuändern, sollen die den Familienunternehmen zugesprochenen Merkmale zumindest bei der weiteren Analyse berücksichtigt werden.

### **2.1.2. Bedeutung in der deutschen Wirtschaft**

Familienunternehmen sind in vielen Volkswirtschaften anzutreffen und gehören dabei zu den Markt führenden Unternehmen (Colli/Pérez/Rose 2003). Die Dominanz ist unabhängig von dem Entwicklungsgrad der jeweiligen Wirtschaft des Landes. Beispielsweise kontrollieren die Familien Agnelli in Italien, Pinault bzw. Arnault in Frankreich und Wallenberg in Schweden mitunter die größten Unternehmen des Landes (Piller 2004, Braunberger 2001, Högfeldt 2004). Auch in Südkorea werden die großen *chaebols* immer noch von den Gründerfamilien geführt (Campbell/Keys 2002). Vor dem 2. Weltkrieg hatten in Japan ebenfalls Familienunternehmen, so genannte *keiretsus*, weite Teile der Wirtschaft beherrscht, ehe sie von der US-amerikanischen Militärbesatzung zerschlagen wurden (Dolles 1997). Besonders in Schwellenländern prägen Familienunternehmen das Bild der Wirtschaft, wie die Tata Group in Indien und Koc Holding in der Türkei (Khanna/Palepu 1997).

Dass kleinere und mittelgroße Unternehmen in den genannten Ländern ohnehin vorwiegend Familienunternehmen sind, braucht nicht weiter betont zu werden. Dass sich große Familienunternehmen, auch in fortgeschrittenen Volkswirtschaften, erhalten haben, kann angesichts der Globalisierung der Finanzmärkte als bemerkenswert angesehen werden. In der deutschen Wirtschaftsgeschichte haben schon sehr frühzeitig Kreditinstitute mit der Machtübernahme bei Familienunternehmen begonnen bzw. haben schon von Beginn an der Gründung mitgewirkt. Als Beispiele können die Mannesmann-Werke genannt werden, bei denen die Brüder Mannesmann schon wenige Jahre aus dem Vorstand des Unternehmens von der Deutschen Bank vertrieben wurden (Wellhöner 1989). Andere Familienunternehmen hingegen konnten eine derartige Einmischung der Banken abwenden, indem die finanzielle Unabhängigkeit als wesentliches unternehmerisches bzw. in diesem Fall viel mehr als familiäres Ziel deklariert wurde. Dies lässt sich beispielhaft an Siemens verdeutlichen (Feldenkirchen 1996).

Trotz der historischen Verflechtung der Banken mit der Industrie (Wellhöner/Wixforth 1990), hat sich auch in Deutschland eine Vielzahl an Familienunternehmen bis in die Gegenwart erhalten, die nicht nur dem Mittelstand angehören. Die Identifizierung und vor allem die Ermittlung von Familienunternehmen in ihrer Gesamtheit in einer Volkswirtschaft erweist sich als äußerst aufwändige Angelegenheit. Einen ersten Ansatz bildet das Abzählen der Familienunternehmen in den weit verbreiteten Rankings der größten Unternehmen nach unterschiedlichen Kriterien. Meist wird der Umsatz oder der Marktwert herangezogen. Mit dieser Vorgehensweise werden zweifelsohne die größten Unternehmen ermittelt, aber der Anteil an der Grundgesamtheit kann dadurch nur annäherungsweise berechnet werden. Im Gegensatz dazu könnte der Anteil der Familienunternehmen in einer Wirtschaft durch repräsentative Erhebungen herausgefunden werden. In der betriebswirtschaftlichen Literatur hat jedoch die Anzahl und Bedeutung der Familienunternehmen kaum eine Rolle gespielt, wohingegen der Anteilseignerkonzentration vielfach eine höhere Beachtung geschenkt wurde (Klein/Blondel 2002).

Zur ersten Erhebungsmethode kann die Studie der Bonner Unternehmensberatung Intes gezählt werden, wonach 38 der 100 größten deutschen Unternehmen unter dem Einfluss herrschender Familien stehen (Tiemann 2005). Unter den 50 größten Betrieben in Europa befinden sich sogar 26 deutsche Unternehmen. Vor allem im Handel sind Familienunternehmen überdurchschnittlich stark vertreten. Eine empirische Erhebung wurde in Deutschland von KLEIN durchgeführt, wobei jedoch die Umsätze aus dem Jahre 1995 zugrunde gelegt wurden (2004). Demnach sind in der Umsatzgrößenklasse zwischen 2 und 100 Mio. DEM etwa 70% als Familienunternehmen anzusehen, während in der nächsten Klasse bis 500 Mio. der Anteil auf 50% sinkt. Bei Unternehmen mit mehr als 500 Mio. DEM Umsatz sind 30% Familienunternehmen. Eine Unterteilung nach Branchen ergibt, dass im Verarbeitenden Gewerbe über 70% der befragten Unternehmen den Familienunternehmen zuzuordnen sind. Der Anteil innerhalb des Handels ist geringer.

Beide Beispiele sollten die Dominanz der Familienunternehmen in Deutschland verdeutlichen. Mit steigendem Umsatzvolumen scheint die Anzahl der Familienunternehmen zu sinken, wohingegen die oben erwähnte Intes-Studie belegt, dass auch unter den großen Gesellschaften nach wie vor Familienunternehmen vorzufinden sind. Allerdings ist dort der Handel überproportional vertreten. Dies lässt sich zunächst mit dem geringeren Kapitalbedarf als in der Industrie bzw. im Verarbeitenden Gewerbe erklären. Dennoch lassen sich scheinbar im letztgenannten Sektor noch eine Vielzahl an Familienunternehmen auffinden. Daher ist es von besonderem Interesse, Kenntnisse über den Anteil dieser Unternehmensform in diesem Sektor zu erlangen.

### **2.1.3. Familienunternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe**

Bei der Erhebung von KLEIN ergab sich neben den bereits oben genannten Zahlen auch, dass die Anzahl der Familienunternehmen die der Nicht-Familienunternehmen um das 2,5-fache übersteigt. Im Vergleich zu den anderen Sektoren

sind im Verarbeitenden Gewerbe überdurchschnittlich viele Familienunternehmen anzutreffen. Ohne auf diesen Tatbestand näher einzugehen, dürfte die Erklärung in der Historie der Wirtschaft liegen. Kapitalintensivere Unternehmen dürften dabei früher oder später von Fremdkapitalgebern abhängig geworden sein, wohingegen kleinere Unternehmen mit weniger Kapitalbedarf eine Art Entwicklungsnische gefunden haben und somit die Familienführung sichern konnten. Eine Vielzahl von Unternehmen hat Stiftungen gegründet, um den Fortbestand der Familienführung zu sichern, was steuerpolitisch begünstigt wird (Hennerkes 1998). Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht ausgewählter Familienunternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe, wovon einige als Stiftungsunternehmen angesehen werden können. Die Robert Bosch GmbH gehört dabei zu den größten Familienunternehmen mit einem Umsatzvolumen von 36 Mrd. Euro in 2003. Zu den Eigentümern zählen die Familie Bosch und die Robert Bosch Stiftung mit einem Gesellschaftsanteil von 8% bzw. 92%.

*Tabelle 1: Kennzahlen ausgewählter  
industrieller Familien- und Stiftungsunternehmen*

Nr.	Unternehmen	Umsatz 1993 (MEUR)	Umsatz 2003 (MEUR)	CAGR 93-03	Mitarbeiter 1993	Mitarbeiter 2003	CAGR 93-03
1	Robert Bosch GmbH	16.617	36.357	8,1%	164.500	232.000	3,5%
2	ZF Friedrichshafen AG	2.785	8.928	12,4%	28.701	53.500	6,4%
3	Heraeus Holding GmbH	3.119	7.412	9,0%	9.230	9.219	0,0%
4	INA-Holding Schaeffler KG	-	6.900	-	-	54.000	-
5	Röchling Gruppe	2.996	5.771	6,8%	26.957	29.994	1,1%
6	Würth Gruppe	1.569	5.453	13,3%	12.860	41.952	12,6%
7	Liebherr Gruppe	1.544	4.100	10,3%	9.189	21.060	8,6%
8	Carl-Zeiss-Stiftung	2.403	3.928	5,0%	33.649	33.501	0,0%
9	Freudenberg & Co. KG	2.379	3.867	5,0%	25.609	28.479	1,1%
10	Benteler AG	1.246	3.682	11,4%	11.163	18.170	5,0%
11	Mahle GmbH	992	3.246	12,6%	13.808	30.646	8,3%
12	Voith AG	1.328	3.109	8,9%	14.289	24.246	5,4%
13	Hella KG Hueck & Co.	1.370	3.087	8,5%	19.816	23.700	1,8%
14	Behr GmbH & Co.	849	3.005	13,5%	8.600	16.122	6,5%
15	Knorr-Bremse AG	1.100	2.206	7,2%	7.000	10.763	4,4%
16	Wilhelm Karmann GmbH	697	2.193	12,1%	5.500	8.486	4,4%
17	Miele & Cie. KG	1.713	2.190	2,5%	14.986	15.190	0,1%
18	Delton AG	1.000	2.180	8,1%	5.000	22.806	16,4%
19	SMS-Verbund	1.006	2.150	7,9%	6.691	9.500	3,6%
20	Buderus AG	1.416	1.964	3,3%	10.718	9.652	-1,0%
21	Brose GmbH & Co. KG	540	1.925	13,6%	2.800	7.105	9,8%
22	GETRAG GmbH & Cie.	-	1.920	-	-	9.100	-
23	Wilhelm Werhahn KG	1.616	1.767	0,9%	6.850	7.392	0,8%
24	Vaillant GmbH	920	1.743	6,6%	7.800	9.353	1,8%
25	Otto Fuchs Metallwerke KG	955	1.603	5,3%	5.380	6.990	2,7%
26	Diehl Stiftung & Co. KG	1.543	1.550	0,0%	14.076	10.700	-2,7%
27	Stihl Holding AG & Co.	739	1.530	7,5%	5.353	7.570	3,5%
28	Messer Griesheim GmbH	1.188	1.499	2,4%	9.091	7.144	-2,4%
29	Claas KGaA	965	1.496	4,5%	4.565	8.400	6,3%
30	Webasto AG	726	1.359	6,5%	-	5.779	-
	<b>Gesamt</b>	<b>55.321</b>	<b>119.300</b>	<b>8,0%</b>	<b>484.181</b>	<b>703.640</b>	<b>3,8%</b>

Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von „Deutschlands Große 500“ in: Die Welt (1994) und (2004).

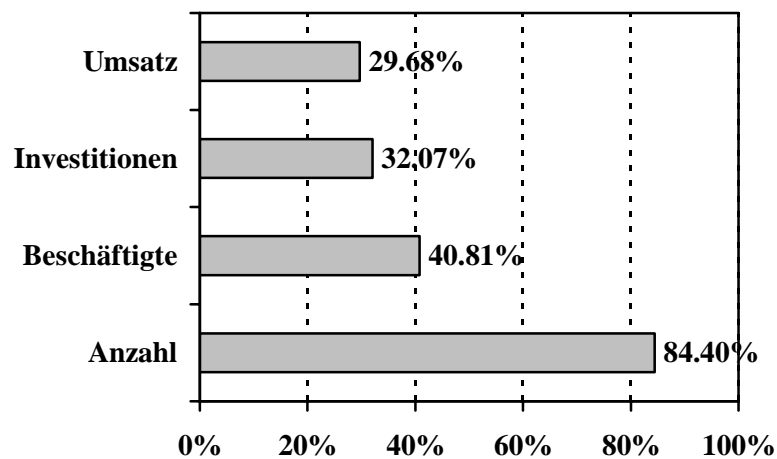
Anmerkung: CAGR = Compounded Annual Growth Rate

Die oben stehende Tabelle verdeutlicht zudem die Wachstumsstärke der aufgelisteten Familienunternehmen. In einem 10-Jahres-Vergleich erreichten die Familien- und Stiftungsunternehmen ein durchschnittliches Umsatzwachstum von 8% pro Jahr (siehe Tabelle 1). Börsennotierte Familienunternehmen schafften sogar 8,6%. Hingegen wuchsen börsennotierte Industrieunternehmen - trotz ihrer finanziellen Möglichkeiten - im Durchschnitt „nur“ um jährlich 7,4%. Das

unterstreicht neben der zunehmenden wirtschaftlichen auch die wichtige gesellschaftspolitische Bedeutung von Familienunternehmen. Mit dieser Übersicht dürfte klar werden, dass es sich bei Familienunternehmen nicht nur um kleine und mittelständische Unternehmen, sondern um weltweit agierende Unternehmen handelt.

Eine umfassende Studie der Beratungsgesellschaft IfM in Bonn, dem BDI und Ernst & Young zufolge sind über 80% der Industrieunternehmen in Deutschland Familienunternehmen (2001, siehe Abbildung 1). Demnach wurde mit einer Belegschaft von 3,1 Millionen ein Umsatz von 770 Mrd. DEM erwirtschaftet und 40 Mrd. DEM investiert. Von den 107.000 Industrieunternehmen können 90.000 als Familienunternehmen angesehen werden. Damit kommen die Familienunternehmen auf einen Anteil von 84%. Beim Umsatz sinkt dieser Anteilswert auf knapp 30%. Bei Investitionen und Beschäftigten kommen die Familienunternehmen auf einen Anteil von 32% bzw. 41%.

*Abbildung 2: Anteil der Familienunternehmen in der Industrie*



Quelle: BDI/Ernst & Young 2001

Familienunternehmen in Deutschland stellen eine bedeutende Unternehmensform,

insbesondere in der Industrie, dar. Dabei sind sie nicht nur dem so genannten KMU-Bereich (Klein- und Mittelunternehmen) zuzuordnen, sondern es befinden sich auch zahlreiche Großunternehmen darunter. Die BDI/E&Y-Studie verdeutlicht nicht nur die quantitative Bedeutung der Familienunternehmen in Deutschland, sondern auch die zunehmende Internationalisierungs- und Kooperationsorientierung, um die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

## **2.2. Internationalisierung und Wachstum**

Nachdem der erste zentrale Begriff dieser Arbeit eingehend erläutert wurde, soll nun im Folgenden ein Überblick zu den Begriffen Internationalisierung und Wachstum gegeben werden. Letztgenannter Begriff kann im Grunde genommen als systemimmanent für die Ökonomie angesehen werden. Zentrales Ziel einer Unternehmung ist das Vermehren der Gewinne und der Umsätze, wobei die Gewinnmaximierung Priorität genießen sollte. Mit den erzielten Gewinnen werden dabei entweder Dividenden an Anteilseigner ausbezahlt oder ein Teil davon wird in neue Anlagen und Maschinen investiert. Dieser Wachstumspfad kann als idealtypisch für eine Unternehmung angesehen werden. Es ist einerseits nachvollziehbar, dass Wachstum automatisch zu jedem Zielsystem einer Unternehmung gehört, denn Wachstum ist die Grundlage dafür, dass Gewinn erzielt wird (Kindleberger 1969). Aber die Gewinnerzielung ist nicht zwingend Folge von Wachstum, so dass es nicht Bestandteil des Zielsystems einer Unternehmung sein kann (Canals 2001). Im Rahmen der Untersuchung stehen vielmehr die Wege des Wachstums im Vordergrund.

Für eine Unternehmung bieten sich zwei Wachstumsoptionen an (Gomez/Weber 1989). So kann zum einen ein internes Wachstum angestrebt werden und zum anderem kann die Unternehmung durch externes Wachstum eine positive Unternehmensentwicklung erzielen. Jedwede Form von Unternehmenszusammenschlüssen und -kooperationen gehören dabei zu den verschiedenen Formen des externen Wachstums. Mergers and Acquisitions (M&A), das im nächsten Abschnitt erläutert werden soll, stellt eine Möglichkeit

des externen Wachstums dar.

Die Entscheidung zwischen internem und externem Wachstum kann als eine grundsätzliche strategische Ausrichtung angesehen werden. Im Laufe der Entwicklung können sich Unternehmen je nach Wettbewerbslage beider Formen bedienen, um Wachstum zu erreichen. Dies hängt im Einzelnen vom Abwägen zwischen den Vorteilen und Nachteilen ab (Jansen 2001). Für das interne Wachstum sprechen die vollständige Umsetzung von strategischen Zielen ohne Rücksicht auf Kooperationspartner und das Vermeiden von Konflikten zwischen Partnerunternehmen. Hinzu kommt, dass das interne Wachstum im Wesentlichen von den eigenen finanziellen Mitteln abhängt und dadurch ein vorsichtiges, risikobewusstes Agieren erzwungen wird. Zudem wird der alleinige Einfluss der Unternehmensführung für die Zukunft gesichert.

Hingegen kann mit Zusammenschlüssen und Kooperationen das Wachstum des Unternehmens beschleunigt werden. Je nach Rentabilität der neuen Unternehmensteile kann dann sogar die Ertragskraft gesteigert werden. Markteintrittsbarrieren werden schneller überwunden, indem auch Risiken durch Kooperationen gestreut werden. Weitere Vorteile des externen Wachstums liegen in dem Zugang zu Technologien und Know-how bei den Kooperationsunternehmen oder bei den aufgekauften Unternehmen. Zudem können Synergiepotenziale ausgeschöpft werden, wenn durch Zusammenlegung von ausgewählten betrieblichen Einheiten Kosten gesenkt werden können (Jensen/Ruback 1983).

Die Entscheidung, ob das Wachstum intern oder extern fortgesetzt werden soll, lässt sich aufgrund der grundlegenden Marktpositionierung eines Unternehmens nach dem Produkt-Markt-Konzept fällen. Dazu bietet sich die so genannte Ansoff-Matrix als einfaches Instrument für strategische Wachstumsentscheidungen an (Ansoff 1966). Demnach stehen vier Handlungsoptionen zur Auswahl, die durch die Dimensionen Produkt und Markt

mit jeweils alt und neu unterteilt werden (siehe Tabelle 2). Bei der Marktdurchdringung verfügt das Unternehmen bereits über ein Produkt, das nun erfolgreich auf den bestehenden Märkten platziert werden soll. Soll dabei das Wachstum eigenständig durchgeführt werden, dann erfolgt die Marktdurchdringung auf eigenes Risiko, wohingegen im Rahmen eines Gemeinschaftsunternehmens das Risiko gestreut werden kann. Internes und externes Wachstum sind somit zwei Optionen bei der Marktdurchdringung.

*Tabelle 2: Ansoff-Matrix*

	<b>Bestehende Märkte</b>	<b>Neue Märkte</b>
<b>Bestehende Produkte</b>	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
<b>Neue Produkte</b>	Produktentwicklung	Diversifikation

Quelle: Ansoff 1966

Bei der Marktentwicklung zielt das Unternehmen darauf ab, für die im Geschäftsportfolio befindlichen Produkte und Dienstleistungen neue Märkte zu schaffen. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um die Internationalisierung, wobei auch innerhalb der nationalen Grenzen, Regionen neue Märkte darstellen können, wie z.B. die Expansion einer Einzelhandelskette vom nördlichen in den südlichen Teil eines Landes. Bei innovativen Produkten kann das interne Wachstum von besonderem Vorteil sein, da Unternehmen mögliche Erträge vollkommen allein einbehalten, wohingegen bei Kooperationen bzw. Forschungsgemeinschaften sowohl Gewinne als auch Risiko geteilt werden können. Es sind also auch bei den Optionen Markt- bzw. Produktentwicklung interne und externe Wachstumsstrategien möglich.

Das vierte Handlungsfeld in der Ansoff-Matrix bildet die Diversifikation mit der Kombination neue Produkte und neue Märkte. Dabei wagt das Unternehmen den Einstieg in bisher unbekannte Geschäftsfelder. Für die Diversifikationsstrategie

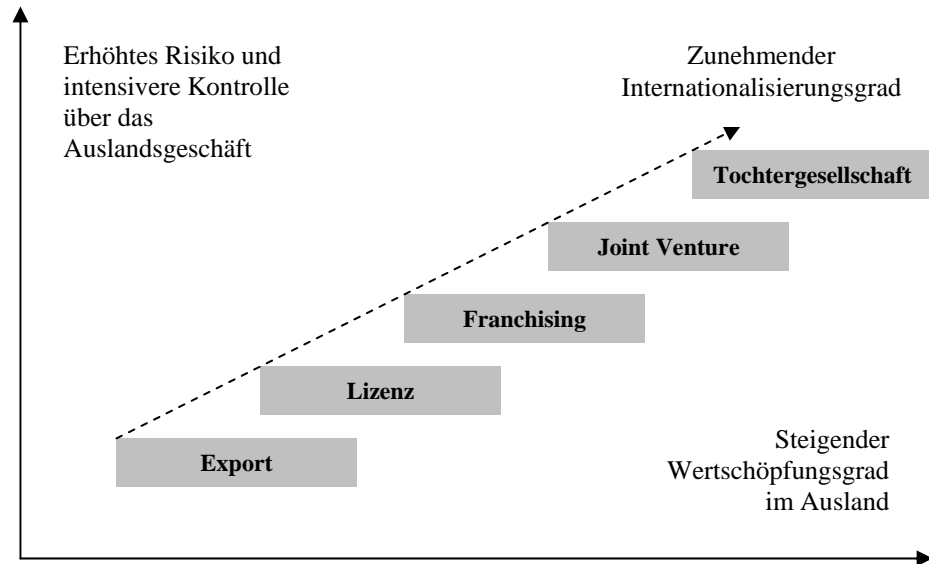
spricht neben der Risikostreuung innerhalb des Geschäftsfeldportfolios auch die Nutzung von Synergiepotenzialen, wohingegen die Fokussierung die Konzentration der eigenen Ressourcen auf die bestehenden Geschäftsfelder ermöglicht, um insbesondere Investitionen in Forschung und Entwicklung zu tätigen (Rumelt 1982, Hitt/Hoskission/Kim 1997, Hoskission/Hitt 1990). Die vorgestellten vier Handlungsfelder stellen keine Entweder-oder-Entscheidung dar, sondern dienen als Systematisierung der verschiedenen Wachstumsstrategien eines Unternehmens. In der Praxis werden ohnehin Mischformen erforderlich sein, so dass die Ansoff-Matrix als verdichtetes Instrument anzusehen ist.

Das Wachstum eines Unternehmens steht in der fortgeschrittenen Globalisierung der Märkte in engem Zusammenhang mit der Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten (Penrose 1956). Die zunehmende Verbesserung der Möglichkeit, im und mit dem Ausland Geschäftsbeziehungen einzugehen, führt zuweilen dazu, dass Wachstum mit Internationalisierung gleichgesetzt wird. Dennoch handelt es sich um zwei verschiedene Begriffe, wobei Wachstum auch ohne Internationalisierung möglich ist, aber Internationalisierung in der Regel Wachstum einschließt. Allerdings könnte es auch zu einer kompletten Verlagerung der Geschäfte ins Ausland kommen oder Teile des Unternehmens im Inland werden verkauft, um das Engagement in neuen Märkten zu finanzieren. Da im Fokus der vorliegenden Arbeit die internationale Wachstumsstrategie steht, sollen beide Ziele expansiven Charakter haben.

Die Internationalisierung einer Unternehmung kann schematisch als ein Prozess von Export bis hin zu der eigenen Tochtergesellschaft im Ausland angesehen werden (Thompson/Strickland/Gamble 2005). Je höher die Wertschöpfung der Unternehmung im Ausland, desto höher ist dabei der Internationalisierungsgrad. Entsprechend steigt das Risiko der ausländischen Tätigkeit, wohingegen die Unternehmenszentrale über effektivere Kontrollmöglichkeiten verfügt. Finanzielle Mittel und lokale Marktkenntnisse bilden die Voraussetzung für einen höheren Internationalisierungsgrad. Es sind aber nicht nur Marktkenntnisse, sondern auch Fähigkeiten, die im Zuge des Wertschöpfungsaufbaus erlernt und entwickelt

werden müssen (Johanson/Vahlne 1977). Diese Aspekte der Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten lassen sich in der Abbildung 3 zusammenfassen.

Abbildung 3: Internationalisierung von Geschäftsaktivitäten



Quelle: Daft 1988, S. 672, Cullen 2002, S. 219, Root 1994.

Die Motive zur Internationalisierung können zum einen nach absatz- sowie beschaffungsorientierten Zielen, die den traditionellen Beweggründen zugeordnet werden können, und zum anderen nach so genannten *emerging motivations*, die sich vielmehr aus den komplexer werdenden Globalisierungsaktivitäten ableiten, unterschieden werden (Bartlett/Ghoshal/Birkinshaw 2004). Bei der Internationalisierung geht es zunächst um das Ausschöpfen von Ertragspotenzialen im Ausland, was entweder durch die Ausfuhr von Produkten oder durch vor Ort aktive Auslandsgesellschaften erreicht werden kann. Dies kann nur gelingen, wenn die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ins Ausland transferiert wird, indem verfügbare, im Heimatmarkt bewährte Ressourcen auch im Zielmarkt erfolgreich eingesetzt werden (Penrose 1956).

Weitere Motive der Internationalisierung bilden beschaffungsmarkt-, absatz-

markt-, produktions- oder effizienzorientierte und strategische Zielsetzungen (Dunning 1992). Die Beschaffung von Ressourcen, insbesondere von Rohstoffen, hat zwar aufgrund der sinkenden Transportkosten an Bedeutung verloren (IWF 2005), aber vor allem der Zugang zu Niedriglohnstandorten bildet mittlerweile einen wichtigen Treiber der Wertschöpfungsverlagerung ins Ausland. Auf die absatzmarktorientierten Motive wurde bereits hingewiesen; es geht dabei um das Ausnutzen des Marktwachstumspotenzials in allen Ländern. Besonderen Wettbewerbsvorsprung erbringt die Internationalisierung in produktionstechnischer Hinsicht, denn die Betriebsgrößenvorteile, die so genannten *economies of scale*, können besser durch Ausdehnung des Absatzvolumens erzielt werden. Im Laufe der Zeit entsteht durch den Aufbau von zusätzlichen Kapazitäten ein komplexer Verbund von organisatorischen Einheiten, deren Konfiguration die Erlangung von Effizienzvorteilen ermöglicht. Auf die strategischen Zielsetzungen wird noch im Einzelnen zu kommen sein.

Die zunehmende Verflechtung der Volkswirtschaften und der Unternehmen untereinander bringen vielfältige Internationalisierungsmotive der Unternehmen zutage. Diese lassen sich in so genannte *emerging motivations* zusammenfassen (Bartlett et al. 2004). Darunter fallen zunächst die bereits genannten Entwicklungen sowie insbesondere die Verkürzung der Produktlebenszyklen, die die Bedeutung der globalen Märkte erhöht. Mit der Internationalisierung weitet das Unternehmen den Horizont für neue Beschaffungsmärkte, für innovative Technologien, für variable Produktionsmethoden sowie für chancenreiche Absatzmärkte aus und erhöht durch Informationsverarbeitung und Lernprozesse das Ressourcenpotenzial (Vernon 1980). Mit diesem weltweiten Lernen wird die Wettbewerbsfähigkeit des multinationalen Unternehmens gestärkt. Eine dritte Säule der *emerging motivations* ist die Ausnutzung des globalen Marktes, um den Wettbewerb in nationalen Märkten zu fördern. Dies ist vor allem dann zu beobachten, wenn die Rivalität unter den Marktteilnehmern besonders hoch ist und jeder nationale Absatzmarkt zum Austragungsort des intensiv geführten Wettbewerbs wird. Entsprechend sind Unternehmen besser mit Ressourcen ausgestattet, wenn sie auf mehr ausländische Aktivitäten zurückgreifen als der

Wettbewerber.

Die Internationalisierung kann im Rahmen des strategischen Managements auch als geographische Diversifikationsstrategie angesehen werden (Buckley/Ghauri 2004). Dabei handelt es sich um eine Streuung des Umsatzes, um von unterschiedlichen Konjunkturzyklen zu profitieren, aber um sich auch neue Marktchancen zu erschließen. Unternehmen, die jedoch global agieren möchten, können die Internationalisierung nicht als reine Addition zu den bestehenden Aktivitäten betrachten, sondern müssen die ausländischen Aktivitäten in die gesamte unternehmerische Organisation einbinden. Die Folge ist eine Integration aller unternehmerischen Einheiten zu einem Ganzen, aber die maximale Individualisierung der Produkte und Dienstleistungen, um vor Ort wie ein lokales Unternehmen aufgestellt zu sein (Prahalad/Doz 1987). Das Leitmotiv lautet dazu entsprechend: *think global, act local*.

Abschließend sei darauf verwiesen, dass die Motive der Internationalisierung ein Bündel an Beweggründen darstellt, die sich von Unternehmen zu Unternehmen und Branche zu Branche unterschiedlich zusammensetzen können. Hinzu kommt, dass je nach Wettbewerbssituation eine Mischung aus den Motiven für die Internationalisierung verantwortlich ist. Dies gilt es jeweils im Kontext herauszufinden und systematisch einzuordnen, um die Internationalisierung zu verstehen. Es ist ebenfalls anzumerken, dass auch politische Entwicklungen entscheidend dazu beitragen können, dass sich die Motive für die Internationalisierung innerhalb kürzester Zeit ändern können.

### **2.3. Mergers and Acquisitions (M&A)**

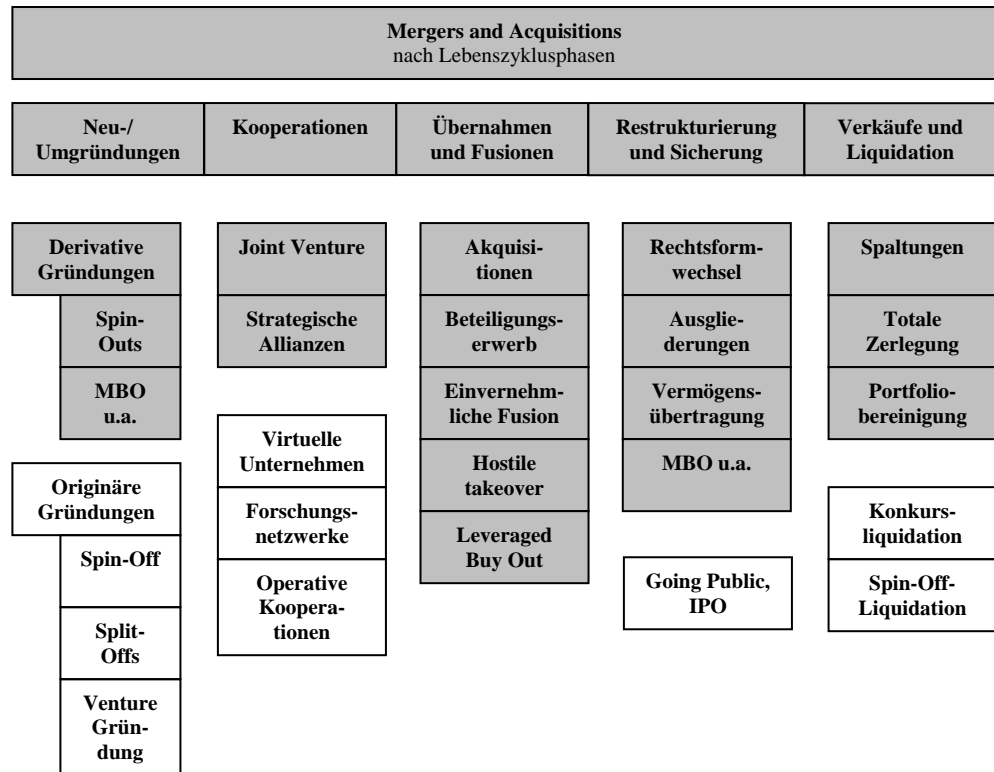
Wie bereits oben erwähnt, handelt es sich bei Mergers and Acquisitions (M&A) im Wesentlichen um eine Form von mehreren möglichen Unternehmenszusammenschlüssen, die jeweils bei externem Wachstum als eine Option in Betracht gezogen wird. Dabei wird *Merger* als Fusion zweier

Unternehmen und *Acquisition* als Kauf einer Gesellschaft durch ein anderes Unternehmen verstanden (Jansen 2001). Ganz lapidar wird M&A als die Summe zweier wirtschaftlicher Einheiten gesehen: „*any transaction that forms one economic unit from two or more previous ones*” (Weston/Chung/Hoag 1990, 4).

Einen umfassenden Erklärungsansatz für M&A bietet folgende Definition: „*...alle Aktivitäten..., deren Ziel es ist, aus mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmungen eine dauerhafte Einheit unter einheitlicher Unternehmensleitung herzustellen. Dies kann sowohl durch eine vollständige Verschmelzung mehrerer Unternehmungen geschehen (Fusion) als auch durch den Erwerb einer Beteiligung einer Unternehmung an einer anderen (Akquisition), die in ein Konzernverhältnis mündet.*“ (Eschen 2002, 32). Das angelsächsische Verständnis von M&A ist viel breiter angelegt, so dass auch jedwedes Abstoßen von Unternehmensteilen oder auch eine Veränderung der Eigentümerstruktur im weiteren Sinne darunter fällt (Copeland/Weston 1988). Eine weitere Ausdehnung des M&A-Begriffs erfolgt auch durch das Einbeziehen der Beratungsleistungen von dritten Unternehmen (Becker 1994).

In der Abbildung 4 sind die verschiedensten Ausprägungen von M&A abgebildet. Die grau gekennzeichneten Felder stellen M&A-Formen im engeren Sinne dar. Hingegen sind die Varianten in den weißen Feldern eher als M&A-verwandt anzusehen. Die Spalte mit Übernahmen und Fusionen enthält zwangsläufig die Kernaktivitäten, wohingegen die Felder mit Kooperationen nur teilweise den M&A zuzuordnen sind. Bei Restrukturierungen und Verkäufen können nur die Transaktionen als M&A im engeren Sinne bezeichnet werden, die eine erhebliche Veränderung der Unternehmensorganisation zur Folge haben. Das ist der Fall, wenn einzelne Unternehmensteile ausgegliedert bzw. verkauft werden. Ähnlich verhält es sich bei Neugründungen, wenn die neue Gesellschaft aus der bestehenden Organisation herausgenommen wird und fortan selbständig agiert. Werden jedoch gänzlich neue Unternehmen gegründet, dann wird es dem erweiterten Kreis von M&A zugerechnet.

Abbildung 4: M&amp;A-Transaktionen im engeren und weiteren Sinne



Quelle: Abgekürzte Darstellung nach Jansen 2001

Bei den Kooperationen können Strategische Allianzen erwähnt werden, die je nach Bindungsgrad zu neuen Gesellschaften führen können und somit Teile von Unternehmen zu einer neuen Organisation zusammenschließen (Chen 2003). Bei Joint Ventures handelt es sich ebenfalls um Gemeinschaftsunternehmen, die jedoch auch über Neugründungen entstehen können (Hennart 1988). Zeitlich begrenzte lose Kooperationen werden jedoch nicht als M&A angesehen. Börsengänge einzelner Unternehmensteile sind ebenfalls nicht als M&A zu betrachten, da sich die organisatorische Gesamtstruktur des Unternehmens nicht verändert, sondern neue Eigenkapitalgeber gefunden werden. Die Varianten in der Praxis haben zu den verschiedensten Formen geführt, so dass eine eindeutige Abgrenzung nur bedingt möglich ist.

Im Folgenden soll im Rahmen dieser Untersuchung M&A als unternehmensübergreifende Transaktion angesehen werden, mit dem Ziel, mit anderen Unternehmen oder Unternehmensteilen zu fusionieren, aber auch andere Unternehmen oder nur Teile davon aufzukaufen. Damit wird die Perspektive des Unternehmens angenommen und nicht die Prozessperspektive, so dass M&A als Schlüssel für Wachstum und Internationalisierung dient. Diese Ansicht scheint jedoch auch sachgerecht zu sein, denn M&A ist ein strategischer Schritt, um bestehende Produktlinien zu vervollständigen, den eigenen Marktanteil zu erhöhen, neue Absatzgebiete zu erschließen und neue Produktgruppen bzw. Technologien mit höheren Wachstumsraten zu erlangen (Macharzina 2003).

M&A-Transaktionen haben besonders gegen Ende der 1990er Jahre deutlich zugenommen und insbesondere in der Telekommunikationsindustrie für Aufsehen gesorgt (Evenett 2003). Gepaart mit den Wertzuwächsen an den Wertpapierbörsen konnte die Aktie als Akquisitionswährung leichtfertig genutzt werden, so dass die Übernahmen scheinbar grenzenlos waren. Derartige Transaktionen arten zuweilen in regelrechte Übernahmeschlachten aus, wie das Beispiel Vodafone als das aufkaufende Unternehmen und Mannesmann im Jahre 2000 gezeigt hat (Höpner/Jackson 2001). Nicht alle M&A-Transaktionen müssen jedoch feindlich ablaufen, sondern können freundlich abgewickelt werden. Das hängt von der jeweiligen Wettbewerbssituation, von der Einstellung der jeweiligen Führungsebenen und letztlich von den Aktionären ab.

Im Jahr 2000 gipfelte die Entwicklung von weltweiten M&A und erreichte ein Transaktionsvolumen in Höhe von 3,4 Billionen USD, wobei sich der Wert in 2002 bis 1,2 Billionen USD mehr als halbierte (The Boston Consulting Group 2003). In 2004 dürfte ein Volumen von 1,7 Billionen USD realisiert worden sein (Die Welt 2004). In Deutschland erreicht diese Zahl für den gleichen Zeitraum einen Wert in Höhe von über 80 Mrd. USD. Diese Entwicklung hängt von verschiedenen Faktoren ab, wobei angefangen von den konjunkturellen Aussichten über die allgemeine Zinsentwicklung bis hin zu den strategischen

Erwägungen alles eine Rolle spielen kann (The Economist 2005a). Bei den jüngsten Transaktionen fanden Fusionen und Übernahmen vor allem in der Telekommunikationsbranche, Computerbranche und bei den Finanzdienstleistungen statt. Spielen bei den erst genannten Sektoren vielmehr beschleunigte Wachstumsziele eine Rolle, handelt es sich vor allem bei Banken um Konsolidierungsprozesse, die einen Verdrängungswettbewerb zur Folge haben (A.T. Kearney 2002).

### **3. Entwicklungs- und Internationalisierungsmodelle von Familienunternehmen**

#### **3.1. Allgemeine Modelle**

Die oben vorgestellten Begriffe, Internationalisierung, Wachstum und M&A, stellen einen Ausschnitt aus bestimmten Phasen eines Unternehmens dar. Eine derartige zeitliche Betrachtung der Unternehmensentwicklung ist erforderlich, zumal Reife und Qualität der eigenen Ressourcen den jeweiligen Marktgegebenheiten angepasst sein müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern (Quinn/Cameron 1983). Dementsprechend kann die Internationalisierung erst zum Thema innerhalb eines Unternehmens werden, wenn beispielsweise die personellen Ressourcen dazu zur Verfügung stehen. Auch eine Akquisition von neuen Unternehmen erfolgt in der Regel erst dann, wenn die eigene Organisationsentwicklung zwischenzeitlich beendet ist und neue Integrationsaufgaben übernommen werden können. Ein Blick auf Lebenszyklusmodelle von Unternehmen lohnt daher.

Ein einfacher Lebenszyklus von Unternehmen kann in folgende Phasen unterteilt werden: Gründung, Wachstum, Konsolidierung bzw. Reife und eventuell Niedergang bzw. Liquidation (Greiner 1972). Die Gründung eines Unternehmens oder einer selbständigen Tätigkeit stellt den Beginn der Entwicklung im Laufe des Unternehmenslebenszyklus dar. Deutschland erlebte zuletzt eine Gründerwelle in den 1990er Jahren, als die so genannten „Neuer Markt-Unternehmen“ entstanden sind. Der Gründung folgt idealtypisch eine Wachstumsphase des Unternehmens. Der Umsatz nimmt zu, Anlaufverluste werden zunehmend abgebaut und die Organisation wird komplexer. Je nach Marktentwicklung folgt eine Konsolidierungs- oder auch Reifephase, in der womöglich Teile der Organisation abgestoßen werden müssen. Eine mögliche Restrukturierung stabilisiert die Entwicklung des Unternehmens, indem die Kosten reduziert und neue Erfolgspotenziale aufgebaut werden. Eine mögliche Liquidation eines Unternehmens soll nach Möglichkeit vermieden werden. In einer ex-post

Betrachtung kann jedoch die Phase des Niedergangs im Lebenszyklus des Unternehmens festgestellt werden.

In ähnlicher Weise wie das beschriebene Lebenszyklusmodell wurde das Nutzenpotenzial-Modell von PÜMPIN und PRANGE erarbeitet (1991). Demnach stiftet das Unternehmen in verschiedenen Phasen für die jeweiligen Anspruchsgruppen Nutzen. Unterteilt werden dabei die Phasen in Pionier-, Wachstums-, Reife- und Wende-Unternehmen. Entsprechend den einzelnen Phasen lassen sich Normstrategien entwickeln, die den Niedergang des Unternehmens aufhalten können (Pümpin/Prange 1991). Die Nutzenpotenziale können dabei als Erfolgsfaktoren bzw. -potenziale für Unternehmen angesehen werden. In dem beschriebenen Modell ist das Wachstum durch das Ausschöpfen bestehender Nutzenpotenziale gekennzeichnet. Die Erschließung neuer Erfolgsfaktoren bzw. -potenziale kann demnach diese Wachstumsphase verlängern.

In einem so genannten Evolutions- und Revolutionsmodell von GREINER wird die Unternehmensentwicklung in fünf verschiedene Wachstumsphasen unterteilt (1972). Beispielsweise wird die erste Wachstumsphase durch die kreative Führung des Gründers ausgelöst, die jedoch bald an ihre Grenzen stößt, so dass professionelle Manager eine neue Wachstumsphase einläuten. Die weiteren Wachstumsphasen werden im Wesentlichen von dem Führungsstil bzw. der Führungsorganisation bestimmt. Bei dem Modell von BLEICHER werden sechs Phasen gebildet, in denen auch eine Diversifikations-, Akquisitions- und Kooperationsphase berücksichtigt werden (2004). Bei der Diversifikation werden neue Produkte und Märkte erschlossen, um durch diese äußeren bzw. externen Möglichkeiten, Wachstum zu erzielen, da die eigenen bzw. internen Möglichkeiten erschöpft sind. In der Akquisition kann die äußere Unternehmensentwicklung beschleunigt werden, wohingegen mit Kooperationen eine Vielzahl von neuen Erfolgspotenzialen aufgebaut werden.

Eine umfassende Darstellung der Unternehmensentwicklung bietet auch CHANDLER, die jedoch stark auf die Entwicklung von großen kapitalintensiven Unternehmen ausgerichtet ist, wie z. B. auf den Automobilhersteller Ford (1990). Demnach erfolgt nach der erfolgreichen Anwendung der Massenproduktion die Integration von Wertschöpfungsphasen. Dem Ausbau der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und des Transportwesens folgt die Internationalisierung durch Direktinvestitionen. In der letzten Stufe erfolgt die Diversifikation der Geschäftsfelder. Auch wenn dieses Entwicklungsschema nur auf bestimmte Unternehmen zutrifft, können vor allem die letzten Wachstumsstufen von Bedeutung sein. Denn ein kurzer Vergleich mit den dargestellten Modellen macht deutlich, dass idealtypisch das Wachstum intern und in einem zweiten Schritt extern erfolgt. Dies erscheint nachvollziehbar, denn die eigenen Ressourcen sind mit der Zeit erschöpft, um weiteres Wachstum zu generieren. Daher werden für die weitere Entwicklung externe Ressourcen erforderlich.

In der Praxis lassen sich die vereinfachte Lebenszyklusschemata oder Wachstumsmodelle zumeist nur bedingt auf die vielschichtige Entwicklung eines Unternehmens anwenden. Viel zu unterschiedlich verlaufen die einzelnen Phasen ab. Auch der Niedergang eines Unternehmens kann zumeist abgewendet werden, so dass es vielfach zu längeren Konsolidierungszeiträumen kommt. Hinzu kommt, dass vor allem die Unternehmensgeschichte auf derartige Instrumente zurückgreifen kann, um die Entwicklung eines Unternehmens über einen langen Zeitraum schematisch darzustellen (Pierenkemper 2000). Für den vorliegenden Untersuchungszweck kann diese Betrachtung der Modelle von Bedeutung sein, da die zu analysierende Internationalisierung und die Wachstumsschritte mittels M&A wichtige Phasen in einem Unternehmen darstellen. Hinzu kommt, dass Familienunternehmen auch von der Entwicklung der Familie abhängig sind. Die familiäre Situation kann mitunter den Werdegang eines Unternehmens entscheidend beeinflussen.

### **3.2. Lebenszyklusmodelle von Familienunternehmen**

Bei Familienunternehmen laufen zwei parallele Entwicklungen ab: Zum einen die Entwicklung der Familie und zum anderen die der Unternehmung. In der Regel hält der Lebenszyklus der Familie solange an, bis keine familieninterne Nachfolge mehr gestellt werden kann (Rosenbauer 1994). Dieses Problem kann als zentrales Problem der Familienunternehmen bezeichnet werden, weswegen auch in der Literatur eine Vielzahl von Schriften darüber zu finden ist (Chrisman/Chua/Sharma 2003). Auch wenn professionelle Manager in der Unternehmensführung von Familienunternehmen eingesetzt werden, muss der Lebenszyklus von Familien kein Ende gefunden haben. Denn es besteht eine Vielzahl von Möglichkeiten, um die Familie an den unternehmerischen Entscheidungsprozessen zu beteiligen.

Das Lebenszyklusmodell nach ROSENBAUER (1994) basiert auf dem Lebenszyklusmodell von A. D. Little (1974, 1980). Die modifizierte Version enthält das oben erwähnte Nutzenpotenzial-Modell und zusätzlich die Zyklen des Eigners und der Familie. Mit dem Übergang in die zweite Generation setzt die Wachstumsphase an und der Eignerlebenszyklus endet. In der Reifephase sind die bestehenden Nutzenpotenziale ausgeschöpft, indem die Produkte veralten, aber auch die finanziellen Quellen versiegen. Um den Unternehmenszyklus fortzusetzen, müssen nun neue Nutzenpotenziale aufgebaut werden, die die Wettbewerbsfähigkeit sichern. Allerdings kann der Familienlebenszyklus nicht immer mit dem Zyklus des Unternehmens gleichgesetzt werden. Denn zumeist bestehen Vorgängerunternehmen ein oder zwei Generationen, ehe bedeutende Schritte in der Entwicklung gemacht werden (Klein 2004).

Die Gründung eines Unternehmens ist daher nicht zugleich der formal-rechtliche Beginn eines Zyklus, denn dieser kann womöglich erst später einsetzen, wenn ein unternehmerisches Potenzial besteht, aus dem sich dann das eigentliche Familienunternehmen entwickeln kann (Goehler 1993). Das Familienunternehmen aus der Taufe zu holen und zu einer wachstumsstarken

Gesellschaft zu machen, bildet daher den Beginn eines Lebenszyklus für Familienunternehmen in einem Drei-Phasen-Modell von GOEHLER (1993). In der Phase 2 setzt der Niedergang bedingt durch mangelnde Qualifikation in der Führung ein, die in der dritten Phase vollends zur Krise führt, da das Kapital zersplittert wird und die Interessenkonflikte zwischen den Anteilseignern zunehmen. Stehen im Rosenbauer-Modell Nutzenpotenziale im Mittelpunkt der Überlegungen, ist im Goehler-Modell die Unternehmenskonstitution für den Fortbestand des Unternehmens von Bedeutung. Es ist dabei davon auszugehen, dass die vom Eigner gesteuerte Dynamik zu einer gesunden Unternehmensverfassung führt, diese jedoch von Generation zu Generation an Energie verliert (Argenti 1976).

In dem Lebenszyklusmodell für Familienunternehmen von KLEIN wird ähnlich der Unternehmenskonstitution die Vitalität als zentraler Erklärungsfaktor herangezogen (2004). Demnach hängt die Entwicklung des Unternehmens im Wesentlichen vom Vitalitätszyklus ab. Unter Vitalität wird die (Re-)Aktionsfähigkeit der Unternehmensführung umschrieben, mit der die Wettbewerbsfähigkeit gesichert wird und eventuelle Krisen bewältigt werden (Klein 2004). Von diesem Vitalitätsgrad hängt es ab, ob die stagnierende Unternehmensentwicklung in der Reifephase aufgefangen werden kann, um eine neue Wachstumsphase einzuleiten. Ist dies nicht der Fall, tritt der Niedergang des Unternehmens ein.

In der angelsächsischen Literatur sind vergleichbare Modelle zu finden, wobei vielmehr die Parallelität der verschiedenen Zyklen, die in Einklang gebracht werden müssen, fokussiert wird. Da die Familie und die einzelnen Familienmitglieder sowie die Unternehmensentwicklung und die jeweilige Branche eigene Zyklen haben, steht das Familienunternehmen im Spannungsfeld dieser unterschiedlichen Entwicklungsphasen (Carlock et al. 2001). Dabei kann beispielsweise die Wachstumsphase des Familienunternehmens mit der Nachfolgeneration an der Spitze der Unternehmensführung inmitten einer

rezessiven Phase der Branche einsetzen, so dass die Jungfamilienmanager vermutlich als nicht geeignet beurteilt werden. Jedoch ist vermutlich die allgemeine Lage der eigentliche Grund für eine etwaige Krise und nicht die neue Generation, die nun das Unternehmen führt. Es ist zu bemerken, dass die Zyklen für die Unternehmensentwicklung und die Branche auch für andere Unternehmen Anwendung finden. Aber die Kombination von unterschiedlichen Zyklen in einem Familienunternehmen unterstützt eine ganzheitliche Sichtweise, so dass umfassendere Informationen vorliegen. Vorhergehende Lebenszyklusmodelle sind hingegen zusammengefasste Varianten, so dass von Fall zu Fall einige Details erforderlich werden, um die gesamte Unternehmensentwicklung zu bewerten.

Neben dem Vierzyklenmodell lässt sich in der Literatur auch das Dreizyklenmodell finden, indem die Entwicklung der Familie, des Unternehmens und der Anteilseignerstruktur überlappend betrachtet wird (Gersick/Lansberg/Desjardins/Dunn 1999). Ähnlich dem oben dargestellten Modell existieren verschiedene Phasen in einem Familienunternehmen, insbesondere der Familie und auch in diesem Fall der Anteilseigner. Familie kann auch noch im Beirat präsent sein und dennoch aktiv im unternehmerischen Entscheidungsprozess mitmischen. Zusätzlich zu der Anzahl der einzelnen Zyklen sind jedoch die Umbrüche, die entscheidenden Punkte, an denen die weitere Entwicklung beeinflusst wird. Die Übergabe von der Gründergeneration zur Nachfolgeneration stellt einen wichtigen Umbruch dar, der den Lebenszyklus eines Familienunternehmens entscheidend verändern kann.

Die dargestellten Lebenszyklusmodelle bieten ein Schema, um die Entwicklung eines Familienunternehmens zu skizzieren. Dies kann allerdings nur gelingen, wenn eine ex-post-Betrachtung vorgenommen wird. Für die Forschung stünden in diesem Fall nur Familienunternehmen für Analysen zur Verfügung, wenn sie nicht mehr existieren. Um diese Modelle dennoch zu benutzen, werden daher im Rahmen dieser Untersuchung die Wachstumsphasen herangezogen. Im Folgenden sollen einige Beispiele von Familienunternehmen vorgestellt werden, um einzelne Phasen der Lebenszyklusmodelle zu diskutieren.

## **4. Wachstums- und Internationalisierungsstrategien**

### **4.1. Aspekte des Unternehmenswachstums**

#### **4.1.1. Beweggründe und Formen des Wachstums**

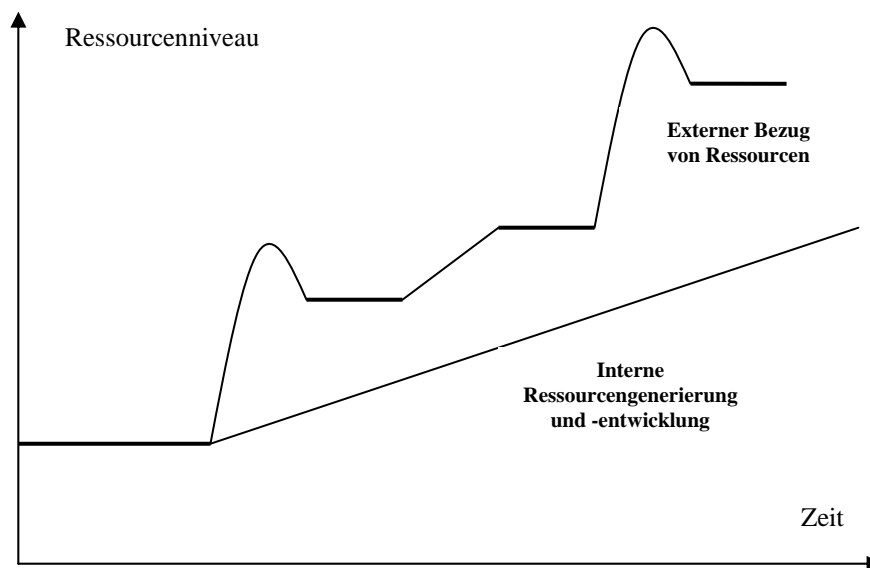
Im vorausgehenden Abschnitt wurde das Wachstum von Unternehmen als eine natürliche Abfolge im Rahmen der Unternehmensentwicklung beschrieben. Zieht man die Insolvenzstatistik heran, so erreichen viele Unternehmen die Niedergangphase, ehe sie umfassend wachsen konnten (Koch 2006a, Koch 2006b). In den dargestellten Modellen war bereits die Rede von den eigenen Ressourcen des Unternehmens, die als entscheidend angesehen werden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Im Vergleich zu diesem *resource-based view* kann aber auch eine *market-based view* eingenommen werden (Penrose 1959, Nelson/Winter 1982, Porter 1991, Rühli 1994). Dabei wird der Fortbestand in Abhängigkeit von Markt- und Branchenkräften gesehen. Ein umfassendes strategisches Management impliziert jedoch beide Ansätze in einer Unternehmens- und Umweltanalyse, um zu Handlungsoptionen zu kommen (Steinmann/Schreyögg 1993).

Ausgehend von einer *resource-based view* können materielle und immaterielle Ressourcen in einem Unternehmen identifiziert werden (Penrose 1959, Barney 1991). Zu den materiellen Ressourcen zählen vor allem die Anlagen, Maschinen und sonstigen Betriebsmittel eines Unternehmens, wohingegen zu den immateriellen Ressourcen das Personal, Wissen und die Technologie gehören. Vor allem die zunehmende Bedeutung von Wissen führt dazu, dass sogar von einer *knowledge-based view* eines Unternehmens auszugehen ist (Grant 1991). Das Ziel eines Unternehmens besteht demnach darin, eine ausreichende quantitative und qualitative Menge an Ressourcen zu generieren, um mit diesen Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen, die einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenzunternehmen darstellen.

Das Ressourcenmanagement entscheidet somit über die Entwicklung und

insbesondere das Wachstum eines Unternehmens. Die wesentlichen Aufgaben des Ressourcenmanagements reichen vom Bezug über den Einsatz und Entwicklung bis zur Neukombination von Ressourcen. Es ist dabei offensichtlich, dass nicht alle Ressourcen im eigenen Unternehmen entwickelt werden, so dass ein großer Teil extern beschafft werden muss, um Wachstumsziele zu erreichen (Wernerfelt 1984, Barney 1986). Mit dem Kauf eines Unternehmens wird somit ein ganzes Bündel an Ressourcen erworben, die in das eigene Unternehmen integriert werden muss, um in einem neuen Kombinationsprozess Synergien zu erzeugen und einen Mehrwert zu schaffen. Mit diesem externen Bezug wird regelrecht ein Ressourcensprung realisiert, der mit internen Maßnahmen nur in einem längeren Zeitraum erreicht worden wäre (siehe Abbildung 5).

*Abbildung 5: Idealtypischer Verlauf der Ressourcenentwicklung*



Quelle: Eigene Darstellung

Die generelle Ressourcenentwicklung wird vor allem bei der Wissensentwicklung deutlich. Wissensgenerierung und Wissensentwicklung treten seit längerem in den Vordergrund, so dass der Einsatz von Daten, Information und des unternehmerischen Wissens zur strategischen Ressource in einer Organisation

wird (Spender 1994). Einem unternehmensinternen Wissensmanagement obliegt es daher, Wissen extern zu beschaffen und intern zu entwickeln sowie letztlich im Leistungserstellungsprozess einzusetzen (Amelingmeyer 2002). Dabei kann mit einer Kooperation mit anderen Unternehmen der Zugang zu neuem Wissen ermöglicht werden, das mit der Zeit dann auch in der eigenen Organisation weiterentwickelt wird. Mit der externen Wissensbeschaffung wird aber nicht nur gänzlich neues Wissen erschlossen, sondern auch die eigene Wissensentwicklung beschleunigt. Die Integration neuen Wissens ist jedoch im Wesentlichen davon abhängig, ob es explizit, also handhabbar, oder es implizit, also in einer Organisation enthalten, aber nur bedingt identifizierbar ist (Polanyi 1958, Bea 2000).

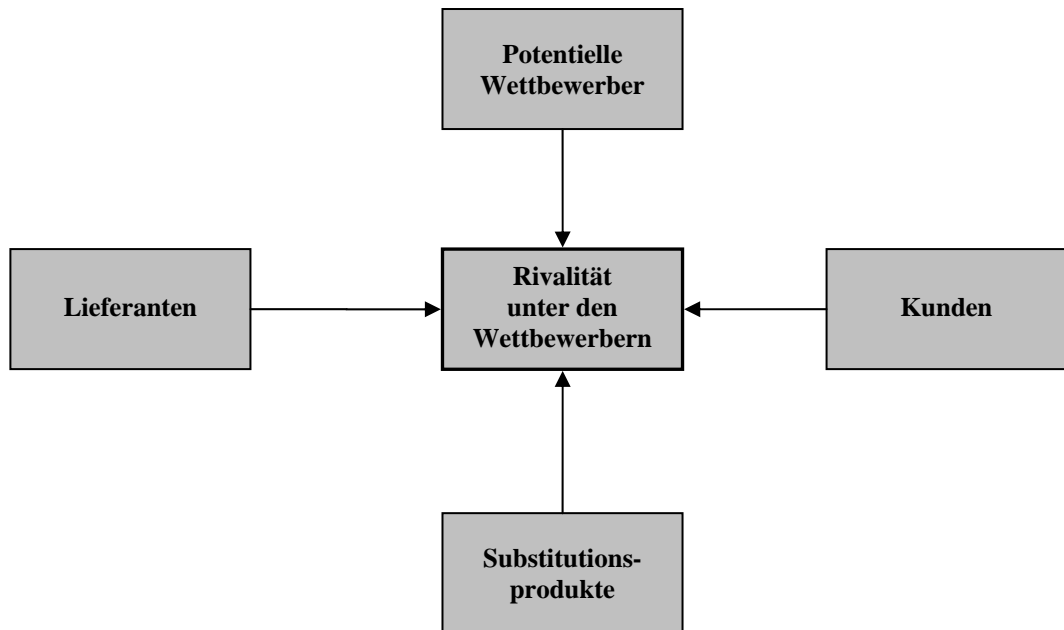
Existenz von Ressourcen und Wissen sind jedoch nur die Voraussetzung für den effizienten Einsatz im Unternehmen, um Produkte und Dienstleistung zu erzeugen, die im Wettbewerb einen Vorteil schaffen. Hinzu kommt, dass andere Unternehmen gleiche Bestrebungen verfolgen und ihr Ressourcenmanagement optimieren, so dass die Marktkräfte eine wesentliche Rolle beim Erzielen des Wachstums spielen. Dabei wird jedoch zunächst angenommen, dass es sich um eine attraktive Branche handelt, indem, optimales Agieren eines Unternehmens vorausgesetzt, maximales Wachstum erreicht werden kann. Vereinfacht und quantitativ wird die Attraktivität vom Marktwachstum bestimmt. Hingegen spielt jedoch eine Vielzahl an qualitativen Faktoren eine Rolle, ob eine Branche attraktiv ist oder nicht. Eine Übersicht über diese Faktoren bietet das Branchenstrukturmodell von *Porter* (1983).

Mit dem Modell werden zunächst die Triebkräfte des Wettbewerbs in einer Branche identifiziert und charakterisiert. In einem zweiten Schritt müssen die analysierten Faktoren mit den eigenen Ressourcen des Unternehmens abgeglichen werden, um die Fähigkeit zu untersuchen, ob ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann. *Market-based* und *resource-based view* bilden daher zwei Seiten eines ganzheitlichen Produkt-Markt-Konzepts. Zu den fünf Faktoren gehören die

Bedrohung durch neue Konkurrenten, die Rivalität unter den Wettbewerbern, die Verhandlungsmacht der Lieferanten und Abnehmern sowie die Bedrohung durch Substitutionsprodukte bzw. -dienstleistungen, die im Wesentlichen die Attraktivität eines Geschäftsfeldes ausmachen (Porter 1983, siehe Abbildung 6).

Diese Faktoren bestimmen die Art und Weise der Marktentwicklung. Allerdings kann die Branchenstruktur oder die Konstellation der Faktoren durch externe Wachstumsmöglichkeiten, wie z.B. M&A, entscheidend beeinflusst werden. So durch Eigentümerwechsel bei Wettbewerbern: Konkurrenz durch neue Anbieter hängt von den Markteintrittsbarrieren ab, denn die Erzeugung bestimmter Produkte erfordern Betriebsgrößen, die nur mit viel Kapital finanziert werden können, oder der Markt verlangt Technologien ab, für deren Entwicklung ebenfalls Zeit benötigt wird und Kosten entstehen. Hohe Markteintrittsbarrieren sichern somit die eigene Marktstellung ab. Dennoch können Unternehmen, die sich bereits im Markt befinden, von anderen Unternehmen aufgekauft werden, die mit neuen Ressourcen die Intensität wieder erhöhen. Ähnlich kann es sich mit der Rivalität unter den im Markt agierenden Unternehmen verhalten. Mit dem Eintritt eines neuen Unternehmenseigners kann die Rivalität durch einen Preiskampf angeheizt werden. Auch die Verhandlungsmacht der Lieferanten oder Abnehmer kann sich durch Fusionen und Übernahmen schlagartig ändern. Gerade bei Übernahmen können Synergiepotenziale ausgeschöpft werden, die in der Entwicklung von Ersatzprodukten münden können. Auch hier wird die Konstellation der Branche verändert, so dass die Attraktivität des Marktes beeinflusst wird.

Abbildung 6: Branchenstrukturmodell von Porter



Quelle: Porter 1983

Das Ausschöpfen des eigenen Ressourcenpotenzials in einem Unternehmen kann für ein schnelles bzw. marktgerechtes Wachstum nicht immer ausreichend sein. Daher ist eine externe Beschaffung von Ressourcen zumindest von Zeit zu Zeit erforderlich, um das angestrebte Wachstum zu erzielen. Andererseits ist das Wachstum des Unternehmens von der Attraktivität einer Branche, im Besonderen von der Marktwachstumsrate abhängig. Hinzu kommen jedoch auch zahlreiche Faktoren, die die Branchenattraktivität beeinflussen. Mit Fusionen und Übernahmen kann die Branchenstruktur grundlegend verändert werden, die Auswirkungen auf das Ressourcenmanagement der Unternehmen haben kann. Strategie und Struktur stehen daher in einer Wechselbeziehung zueinander, so dass Änderungen bei Ressourcen zum Strukturwechsel einer ganzen Branche führen können (Hall/Saias 1980, Chandler 1962).

#### 4.1.2. Strategische Wachstumskonzepte

Der Inhalt des grundlegenden Zielsystems für eine Unternehmung, das sich im

Wesentlichen aus den Zielen der Unternehmensführung zusammensetzt, besteht aus der Erhöhung von Marktanteilen und die Maximierung von Gewinnen. Damit kommt es zu Umsatzwachstum und einer Wertsteigerung des Unternehmens. Alle Maßnahmen, die zu diesen Ergebnissen führen, können als Wachstumsstrategien bezeichnet werden. Ohnehin kann das Wachstum als ein originäres Ziel der Unternehmung bezeichnet werden, so dass das gesamte Zielsystem idealtypisch darauf ausgerichtet sein sollte. Um diese Ziele zu erreichen, werden im Zuge der Unternehmensentwicklung Strategien entwickelt und implementiert. Die Ausgangslage für die Familienunternehmen ist gleichzusetzen mit allen anderen wachsenden Unternehmen. Daher empfiehlt es sich, die strategischen Wachstumskonzepte aufzuführen, um die Besonderheiten des Wachstums in Familienunternehmen zu analysieren. Strategien werden zunächst auf der Gesamtunternehmensebene und anschließend auf der Geschäftsfeldebene formuliert (Thompson et al. 2005).

Demnach wird auf der Ebene des Gesamtunternehmens festgelegt, in welchen Geschäftsfeldern Produkte und Dienstleistungen angeboten werden sollen, um mit dieser *corporate strategy* Wachstum zu erzielen (Vancil/Lorange 1977). Dazu stehen zwei Optionen zur Verfügung: Diversifikation und Fokussierung (Skinner 1974). Letztgenanntes führt zu einer Konzentration der bestehenden Ressourcen auf wenige Produkte und Dienstleistungen. Eng mit der Fokussierung verbunden ist das Konzept der Kernkompetenzen (Prahalad/Hamel 1990). Dabei beschränkt sich das Unternehmen auf die zentralen Fähigkeiten, bestimmte Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen. Eine klare Unterscheidung zwischen Fokussierung und Kernkompetenzen lässt sich nicht vornehmen, denn beide Begriffe können sehr weit gefasst sein. Denn mit bestimmten Kernfähigkeiten lassen sich mitunter verschiedene Produkte erstellen, wie beispielsweise die Miniaturisierung bei Sony, die für viele Konsumelektronikgüter angewendet wird.

Bei der Diversifikation investiert das Unternehmen in mehrere Geschäftsfelder, die mitunter nicht miteinander verwandt sind (Rumelt 1986, Berry 1971).

Diversifizierte Unternehmen müssen dabei immer wieder das Geschäftsfeldportfolio optimieren. Mit dieser breiten Aufstellung kann das Unternehmen Risiken streuen, um die Schwankungen der unterschiedlichen Marktentwicklungen auszugleichen und somit ein stabiles Wachstum zu erzielen. Andererseits können Synergieeffekte durch das Engagement in verschiedenen Geschäftsfeldern erlangt werden. In der unternehmerischen Praxis erweist sich die Fokussierung als vorherrschend, da in vielen Branchen erhöhte Forschungs- und Entwicklungsausgaben nötig sind, um wettbewerbsfähige Produkte zu produzieren (Markides 1995). Dennoch gibt es immer wieder Unternehmen, die mit einer diversifizierten Struktur nicht nur Erfolg haben, sondern auch weltweit zu den größten und teils zu den profitabelsten Unternehmen gehören. Beispiel hierfür sind General Electric und Siemens.

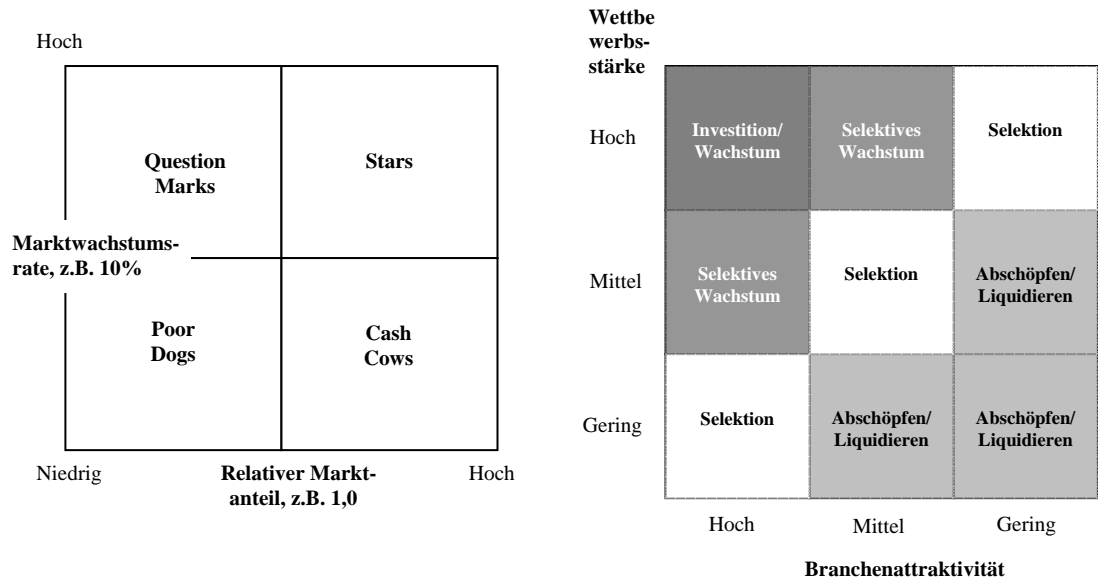
Die Wahl zwischen Fokussierung und Diversifikation hängt nicht nur von der generellen Haltung des Unternehmens ab, sondern auch von der Attraktivität der zur Wahl stehenden Branchen. Um wieder auf die *market based view* zu kommen, ist für die Attraktivität der Branche grundsätzlich die Wachstumsrate des gesamten Umsatzvolumens maßgeblich. Hinzu kommen aber auch qualitative Kriterien, wie Technologie und Serviceleistungen. Unternehmen werden daher nur in Branchen tätig sein wollen, die das höchste Marktwachstum versprechen und in denen sie aber auch über eine starke Wettbewerbsstellung verfügen, um von der Marktentwicklung zu profitieren. Diese strategische Empfehlung leitet sich von der so genannten BCG-Matrix, aber auch von der General Electric-Matrix ab (The Boston Consulting Group 1970, Aladg/Stearns 1991, Macharzina 2003, siehe Abbildung 7). Beide Instrumente dienen vor allem der Evaluation der gegenwärtigen Gesamtunternehmensstrategie. Gleichzeitig bietet es einen Überblick für diversifizierte Unternehmen, die den Erfolg in den einzelnen Geschäftsfeldern miteinander vergleichen wollen.

Beide Matrizen verfügen über zwei Dimensionen, die jeweils in Achsen abgebildet werden. Auf der einen wird die Marktwachstumsrate abgetragen, die

für die Branchenattraktivität steht, während auf der anderen Achse die Werte für den relativen Marktanteil eingetragen werden. Die Marktwachstumsrate in der BCG-Matrix bildet das Wettbewerbsumfeld ab. Dabei wird das Wachstum der Branche auch als Chance für das Unternehmen angesehen. Bei der General Electric-Matrix setzt sich die Branchenattraktivität aus vielen externen Faktoren ab, worunter auch die Marktwachstumsrate, Wettbewerbsstruktur oder auch die Branchenrentabilität zu finden sind.

Der relative Marktanteil bei der BCG-Matrix ermittelt sich durch die Relation des eigenen Marktanteils gegenüber dem Markt führenden Unternehmen. Hingegen wird die Achse der Wettbewerbsstärke bei der General Electric-Matrix aus vielen Faktoren abgeleitet. Dazu gehören Marktanteil und die Ausstattung der unternehmerischen Ressourcen sowie der Zustand der betrieblichen Einheiten. Somit werden auf einer Matrix die Position des Unternehmens im Wettbewerb und die Branchenattraktivität als exogener Faktor berücksichtigt. Bei der BCG-Matrix werden vier Quadranten gebildet. Anhand zweier Quadranten lässt sich die schematische Darstellung im Wesentlichen erläutern. Befindet sich ein Geschäftsfeld in dem Quadranten „poor dogs“, mit der Ausprägung niedriges Marktwachstum/geringer relativer Marktanteil links unten (siehe Abbildung 7, linke Matrix), dann handelt es sich vereinfacht um Auslaufprodukte, die in der Zukunft nicht mehr hergestellt werden sollten. Investiert sollten die bestehenden Ressourcen hingegen in den Quadranten „stars“, wo sich die Geschäftsfelder mit den höchsten Marktwachstumsraten befinden und wo das Unternehmen einen hohen relativen Marktanteil vorweisen kann. Für eine Diversifikationsstrategie sollten daher nur star-Geschäftsfelder in Frage kommen. Die General Electric-Matrix differenziert das Portfolio stärker, indem neun Quadranten gebildet werden. Entsprechend ergeben sich ähnliche Normstrategien wie bei der anderen Matrix.

Abbildung 7: BCG- und General Electric-Matrix im Vergleich



Quelle: The Boston Consulting Group 1970, Aldag et al. 1991, Hambrick/Mac Millan/Day 1982

Nach der Entscheidung der strategischen Fragen auf der Gesamtunternehmensebene wird auf der Ebene der Geschäftsfelder festgelegt, auf welche Art und Weise der Wettbewerb in den zuvor ausgewählten Geschäftsfeldern geführt werden soll. Dazu bieten sich drei Normstrategien an: Kostenführerschaft, Differenzierung und Nischenfokussierung (Porter 1985). Bei der Kostenführerschaftsstrategie versucht das Unternehmen durch einen Kosten- bzw. Preisvorteil bei den Produkten einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, wohingegen in der Differenzierungsstrategie Güter und Dienstleistungen erzeugt werden, die sich in der Art und Qualität von den Konkurrenzprodukten in bestimmten Merkmalen deutlich unterscheiden. In der Nischenstrategie wird schließlich ein Geschäftsfeld ausgesucht, in dem sich das Unternehmen spezialisiert hat und sich nur wenige Wettbewerber engagieren.

Abschließend soll kurz diskutiert werden, in welchem Zusammenhang die dargestellten Normstrategien mit Wachstumsstrategien stehen. Grundsätzlich sind

alle vorgestellten Strategien entwickelt worden, um Wachstum zu erzielen. Es bestehen daher nur geringfügige Abweichungen, die im Wesentlichen mit der Qualität des Wachstums zu tun haben. Entscheidet sich ein Unternehmen für die Fokussierung, dann wird der Wettbewerbsvorteil durch die intensive Bearbeitung des einen Geschäftsfeldes gesucht. Dazu kann das Unternehmen insbesondere in kapitalintensiven Branchen die verstärkte Nutzung der Betriebsgrößenvorteile (economies of scale) anstreben. Um dies zu erreichen, werden Kapazitäten benötigt, die entweder selbst aufgebaut oder in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen aufgebaut werden.

Es bieten sich Gemeinschaftsunternehmen für bestimmte Produktvarianten an, aber es können auch Fusionen und Übernahmen in Frage kommen, die vor allem in reifen Branchen verstärkt vorkommen. Denn mit sinkenden Margen scheiden einige Wettbewerber aus dem Markt, deren Kapazitäten von anderen Unternehmen übernommen werden. Als Beispiel kann die Stahlerzeugung, aber auch die Automobilindustrie genannt werden. Besonders zu intensiven Unternehmenszusammenschlussaktivitäten kommt es auch in Branchen, wo die Kostenführerschaft eine vorherrschende Strategie ist. Dazu werden Konkurrenten aufgekauft, um deren Kapazitäten zu nutzen, aber auch um den Wettbewerb stärker zu kontrollieren.

Im Kern geht es bei der Fokussierung um das intensive Ausschöpfen der eigenen Ressourcenpotenziale, die natürlich auch aufgestockt werden können, indem externe Ressourcen hinzugekauft werden. Das ist entweder bei speziellen Technologien oder auch bei Produktvarianten der Fall. Innerhalb der Fokussierung ist daher internes und externes Wachstum gleichermaßen auf der Tagesordnung. Ähnlich verhält es sich mit der Diversifikation. Allerdings ist bei dieser die Neigung, durch externes Wachstum neue Geschäftsfelder zu erschließen, viel größer als bei der Fokussierung. Zwar werden die bestehenden Geschäftsfelder in der gleichen Intensität bearbeitet, aber ergeben sich neue Chancen in anderen Geschäftsfeldern, dann werden auch andere Unternehmen

erworben, um Wachstum zu erzielen. Dennoch kann ein reger Verkauf und Ankauf von Unternehmen nur über einen längeren Zeitraum erfolgen, da die Eingliederung in das bestehende Geschäftsfeldportfolio, das Ausschöpfen des neuen Ertragspotenzials und das profitable Wiederverkaufen optimiert werden muss. Auf derartige Aufgaben haben sich Beteiligungsgesellschaften oder auch Private Equity-Gesellschaften konzentriert. Aber auch die bereits erwähnten Mischkonzerne General Electric und Siemens verkleinern oder vergrößern das jeweilige Geschäftsfeldportfolio je nach Marktlage.

Ein kurzer Überblick über die verschiedenen Normstrategien hat verdeutlicht, dass keine einheitliche Wachstumsstrategie vorherrschend sein kann. Je nach Marktlage und der eigenen Ressourcensituation können Strategien entwickelt werden, die zu Unternehmenswachstum führen können. Es muss jedoch hinzugefügt werden, dass die Entwicklung der Strategien alleine nicht ausreicht, um Wachstumsziele zu erreichen. Zum strategischen Managementprozess kommen noch die Implementierung und die Kontrollphase hinzu (Macharzina 2003, Steinmann et al. 1993, Preble 1992). Diese Aspekte sollen jedoch erst mit einbezogen werden, wenn die M&A-Strategien im Einzelnen analysiert werden.

#### **4.1.3. Wachstum von Familienunternehmen**

Die Entwicklung der Unternehmen wird den obigen Ausführungen zufolge von den Ressourcen und den Marktkräften bestimmt. Mit dem geeigneten Produkt-Markt-Konzept stellen sich die Unternehmen dem Wettbewerb, um Vorteile gegenüber den Konkurrenten zu erlangen. Auch die Entwicklung von Wachstumsstrategien kann auf verschiedenste Weise erfolgen, um die gewünschten Ziele zu erreichen. Es stellt sich daher zu Recht die Frage, welche spezifischen Wachstumsstrategien bei Familienunternehmen zu beobachten sind. Die kurz vorgestellten Lebenszyklusmodelle stellen einen idealtypischen Verlauf dar, können aber nur Normstrategien ableiten, die aber auch für andere Unternehmen in Frage kommen können.

Anhand der Ressourcen und den Marktkräften lassen sich grundsätzlich Aspekte ausarbeiten, die im Folgenden der Untersuchung verfeinert werden sollen. Zunächst soll die Ressourcenseite der Familienunternehmen betrachtet werden. Angenommen das Wachstum wird einzig von den Ressourcen des Unternehmens angetrieben, so lässt sich die Frage nach den personellen Managementkapazitäten und den finanziellen Mitteln aufwerfen. In der Gründungsphase eines Familienunternehmens speist sich die Führungskapazität aus der Vitalität des Eigentümerunternehmers. Selbst mit der erfolgreichen Nachfolgeregelung schwindet diese Vitalität, mit der die optimale Ressourcenoptimierung des Unternehmens gesteuert wird, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Mit der Beteiligung von professionellen Managern an der Unternehmensführung kann in einer weiteren Phase der personelle Ressourcenpool erneuert werden. Um Wachstum zu generieren, ist es per se sekundär, ob es sich um Familienunternehmen oder Fremdmanagerunternehmen handelt. Es muss lediglich geklärt werden, auf welche Weise die Ressourcen optimiert werden können.

Fehlende finanzielle Mittel können zum entwicklungshemmenden Faktor beim Wachstum des Familienunternehmens werden, da die Selbstfinanzierung bei dieser Unternehmensform Priorität genießt. Solange die Finanzierung der laufenden Geschäfte auf diese Weise gelingt, kann das Wachstum sowohl intern als auch extern erfolgen. Bei externem Wachstums sind jedoch Kooperationen mit anderen Unternehmen erforderlich, wodurch die Bereitschaft zum Austausch von Information vorausgesetzt wird. Dies kann je nach Transparenz von Familienunternehmen zu Hindernissen bei der Durchführung von externen Wachstumsoptionen führen (Steinle et al. 2002). Auch bei internen Wachstumspfaden sind permanente Investitionen in bestehende Anlagen und Maschinen notwendig, so dass auch hier Familienunternehmen an Grenzen stoßen können. Es bleibt abschließend anzumerken, dass typische Mangelerscheinungen bei Ressourcen in Familienunternehmen durchaus wachstumshemmend wirken können. Aber dennoch können punktuelle externe Ressourcen beschafft werden, um die eigenen zu ergänzen. Es geht letztlich darum, die bereits erwähnte Vitalität

eines Familienunternehmens beizubehalten, um die Ressourcen wettbewerbsfähig zu erhalten (Klein 2004).

Nachdem die Ressourcenseite beleuchtet wurde, sollen nun abschließend einige Marktkräfte erwähnt werden, die das Wachstum von Familienunternehmen beeinträchtigen können. Zunächst ist die Art und Weise der Rivalität im Wettbewerb einer Branche entscheidend, ob die Ressourcen des Familienunternehmens dafür gewappnet sind. Besteht diese Rivalität aus einem Preiskampf und sind im Zuge dessen Akquisitionen von Mitbewerbern erforderlich, so kann das Familienunternehmen mit begrenzten finanziellen Mitteln an dem Wettbewerb scheitern. Auch die Erweiterung der Kapazitäten, um die kritische Betriebsgröße zu erreichen, kann zu Problemen führen. Die bereits oben angesprochene Verbreitung von Familienunternehmen in Deutschland hat gezeigt, dass diese Unternehmensform vorwiegend im Handel vorzufinden ist. Ein Grund dafür ist die begrenzte Kapitalausstattung der Familienunternehmen, die sich in der Industrie stärker, aber im Handel weniger bemerkbar macht. Entsprechend finden sich Familienunternehmen im Verarbeitenden Gewerbe zumeist in Nischenmärkten, wo die Anzahl der Wettbewerber und die Rivalität unter den Konkurrenten gering sind. Daher kann festgehalten werden, dass Wachstum von Familienunternehmen vermutlich in Nischenmärkten leichter gelingt, da Betriebsgrößenvorteile nicht greifen und somit spezialisierte Kleinunternehmen durchaus entfalten können.

Die wesentlichen Besonderheiten des Wachstums von Familienunternehmen liegen in den Eigentumsverhältnissen und in der Beteiligung der Familie an der Unternehmensführung. Ausgehend von diesen charakteristischen Merkmalen und den damit verbundenen Ressourcenstrategien, wie z. B. die verstärkte Selbstfinanzierung, können einige Wachstumsstrategien nur bedingt verfolgt werden. Dem stehen jedoch Marktkräfte entgegen, die die Familienunternehmen herausfordern. Es ist daher von Interesse, wie die Grenzen des Wachstums von einigen Familienunternehmen dennoch überwunden werden. Dazu wird im

Folgenden die Internationalisierung von Unternehmen diskutiert, ehe auf die M&A-Strategien näher eingegangen wird.

## **4.2. Internationalisierung von Geschäftsaktivitäten**

### **4.2.1. Globalisierungstrends**

Der Globalisierungsbegriff wird sehr häufig benutzt, aber zumeist nur unzureichend umschrieben bzw. definiert. In der Öffentlichkeit der Industrieländer wird damit der Abbau von Arbeitslosigkeit verbunden, wohingegen in Schwellenländern mit Globalisierung das rücksichtslose Investieren und die Ausbeutung der Ressourcen verstanden wird. In beiden Fällen nimmt die Globalisierung die Gestalt des Multinationalen Unternehmens (MNU) an. Dabei verfolgen die MNU eine globale Strategie, indem sie ihre Produkte und Dienstleistungen, mitunter mit landesspezifischen Varianten, weltweit erzeugen und vermarkten (Bartlett et al. 2004, Levitt 1983, Kogut 1985). Unternehmen mit reinen Exportaktivitäten können nicht als MNU bezeichnet werden, denn für eine derartige Bezeichnung für eine Unternehmung sind Direktinvestitionen im Ausland und die Einbindung dieser Operationen in die Unternehmensführung des Gesamtunternehmens erforderlich. Für die bessere Unterscheidung soll im Folgenden von Internationalisierungsstrategie gesprochen werden, wenn bereits Exportaktivitäten vorliegen, wohingegen von einer multinationalen oder globalen Strategie die Rede ist, wenn ein Teil der Wertschöpfung im Ausland lokalisiert ist.

Die MNU können durchaus als Institutionen der Globalisierung angesehen werden, denn die Evolution der Großunternehmen von heimatstandortgebundenen zu globalen Akteuren ist sehr weit fortgeschritten, derart, dass die weltweit 100 größten MNU einen Großteil ihres Umsatzes im oder mit dem Ausland erwirtschaften (UNCTAD 2005). Diese Entwicklung wurde und wird begünstigt durch die Öffnung der Märkte für die Intensivierung von Handelsverflechtungen (WTO 2005). Vor allem die Schwellen- und Entwicklungsländer heben ihre Importbeschränkungen auf, um ebenfalls exportieren zu können. Der Abbau der

tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnisse ist zwar weit fortgeschritten, aber ist bei weitem noch nicht vollkommen vorangeschritten (Mrusek 2006). Mit dieser generellen Öffnung spezialisiert sich die Arbeitsteilung der Weltwirtschaft immer weiter, so dass sich Handelsverflechtungen intensivieren. Auch die Öffnung der Volkswirtschaften für Direktinvestitionen schreitet voran, wobei hier die Hindernisse zumeist indirekt wirken, wie überbordende Genehmigungen und Zulassungsvorschriften (Gwartney/Lawson/Gartzke 2005). Für den Aufbau von Produktionsstätten sind jedoch nicht nur die formalen Rahmenbedingungen erforderlich, sondern auch die Ressourcen- und Absatzpotenziale. Entsprechend sind Direktinvestitionen zumeist Resultat eines längeren Entscheidungsprozesses.

Die Öffnung der Märkte wird begleitet von politischen Entwicklungen. Denn der Zusammenbruch des Warschauer Paktes und der Fall der Berliner Mauer signalisieren gleichzeitig einen Liberalisierungstrend in den Ländern des ehemaligen Ostblocks. Auch der Trend der Länder, sich zu Wirtschaftsregionen zusammenzuschließen, begünstigt die Öffnung der Märkte. In der Folge ist sogar ein Standortwettbewerb zwischen den Nationen entstanden, um die meisten Direktinvestitionen anzulocken. Zu diesen politischen kommen noch die sozialen und ökologischen Dimensionen der Globalisierung hinzu (Welge/Holtbrügge 2001). Bei den sozialen Aspekten der Globalisierung beherrschen vor allem Themen, wie Migration, die Öffentlichkeit, so dass die fortgeschrittenen Industrieländer einerseits sich abschotten, andererseits aber auch darüber diskutieren, wie die sozialen Differenzen abgebaut werden können. Die MNU sind daher Objekt der Begierde und Kritik zugleich. Dieser Trend wird sich verstärken, da zunehmend auch kleinere und mittelgroße Unternehmen global agieren. Internationalisierung ist zu einem dynamischen Prozess gekommen, dem sich keine Unternehmensform entziehen kann. Familienunternehmen müssen sich ebenfalls mit der Internationalisierung auseinandersetzen.

Die Globalisierung der Informations- und Kommunikationstechniken trägt ebenfalls zu der fortschreitenden Integration der Märkte bei. Denn die

Konsumenten können sich nunmehr umfassender und schneller über Produkte informieren und über das Internet auch Bestellungen direkt von Herstellern vornehmen, ohne dabei Absatzmittler einzuschalten. Gleiches gilt in ähnlicher Weise für Unternehmen, die durch die Überwindung von Kommunikationsbarrieren Transaktionskosten senken können (Dicken 2003). Auch die Marken der Produkte und Dienstleistungen können leichter in andere Länder transferiert werden, die dort ihre Abnehmer finden, so dass globale Marken entstehen (Root 1994). Des Weiteren ist eine Homogenisierung der Nachfrage festzustellen, wobei gleiche Kundensegmente über Ländergrenzen hinweg identifiziert werden können (Levitt 1983, Ohmae 1995).

Der Variantenreichtum der Produkte nimmt zwar nicht ab, aber für die einzelnen Produkttypen können durch die Zusammenfassung der Nachfrage in den einzelnen Ländern wieder die kritischen Betriebsgrößen erreicht werden, um die Produktion rentabel durchzuführen (Rathnow 1993). Zudem können flexible Produktionssysteme individualisierte Produktwünsche berücksichtigen, ohne den gesamten Herstellungsprozess zu beeinträchtigen (Womack/Jones/Ross 1990). Automobilhersteller gehen mittlerweile dazu über, an einzelnen Standorten Modelle herzustellen (*world scale plant*), die die gesamte weltweite Nachfrage abdecken (Doz 1978).

Für Unternehmen, die ihre Aktivitäten globalisieren wollen, steigen die Anforderungen in vielfacher Hinsicht. Die zunehmende Öffnung der Märkte erbringt Chancen und Risiken, die permanent bewertet werden müssen, vor allem müssen Länderinformationen miteinander verglichen werden, um beispielsweise kostengünstige Materialien und Komponenten zu beziehen oder Produktionsstandorte auszuwählen und Absatzmärkte zu analysieren. Dazu sind personelle Kapazitäten erforderlich, die von den kleineren und mittelgroßen Unternehmen zumeist nicht erbracht werden können. Ohnehin sind für Aufgaben in Auslandsstandorten geeignete Arbeitskräfte vor Ort und von der Zentrale ausfindig zu machen. In ähnlicher Weise müssen alle betrieblichen Funktionen

auf die globalen Aktivitäten umgestellt werden. Einen ganz besonderen Faktor, mit dem auch die MNU permanent konfrontiert sind, bilden die kulturellen Unterschiede, die bei der Zusammenarbeit der Mitarbeiter und bei der Anpassung der Produkte auf die Nachfragepräferenzen der lokalen Konsumenten zu Tage treten.

#### **4.2.2. Theorien und Strategien zur Internationalisierung**

Zur Erklärung der Internationalisierung bzw. Globalisierung werden eine Vielzahl von Theorien diskutiert, die jedoch nicht alle im Einzelnen hier vorgestellt werden. Vor allem die außenhandelstheoretischen Erklärungsansätze, wie die Theorie der komparativen Kostenvorteile von Ricardo, werden an dieser Stelle nicht weiter erörtert (Perlitz 2004). Diese thematisieren im Wesentlichen den Export und Import zwischen den Ländern, weniger aber die Direktinvestitionen, die MNU in einem Land tätigen. Zu diesem Themengebiet gibt es zahlreiche Theorien, die kurz erläutert werden. Hinzu kommen noch Theorien, die das Agieren der MNU erläutern. Abschließend werden die Strategien der Internationalisierung thematisiert.

##### **4.2.2.1. Theorien der Direktinvestitionen**

Der erste Schritt der Internationalisierung wird zumeist mit dem Export von Gütern erreicht. Ist der Grad der Internationalisierung sehr hoch, dann handelt es sich zumeist um Direktinvestitionen eines Investors oder Unternehmens. Dabei wird in der Regel ein beträchtlicher Teil der Wertschöpfungskette in ein anderes Land verlegt. Es werden also neben Kapital auch alle anderen Ressourcen, wie Sachmittel und Personal, in das Zielland transferiert. Im Gegensatz dazu werden Portfolioinvestitionen kurz- und mittelfristig getätigt, indem Wertpapiere erworben werden. Direktinvestitionen stehen jedoch im Mittelpunkt der Betrachtungen, wenn von der Internationalisierung der Unternehmen die Rede ist. Dazu wurde in der Vergangenheit eine Vielzahl an Theorien entwickelt, wovon einige kurz vorgestellt werden sollen.

Die Produktlebenszyklustheorie von Vernon (1966) gehört mit zu den ersten theoretischen Erklärungen der Internationalisierung von Unternehmen. Dabei wird davon ausgegangen, dass der weltweite Lebenszyklus eines Produktes sequentiell mehrere Phasen durchläuft. In der Innovationsphase wird das Produkt zunächst im Heimatland produziert und größtenteils konsumiert. Mit dem Eintreten der Exportphase wird die ausländische Nachfrage bedient, wobei sich die Verbreitung des Produkts erst in Industrieländer und dann in Entwicklungsländer vollzieht. In der dritten Phase, in der so genannten Direktinvestitionsphase, erreicht die Nachfrage des Produktes einen gewissen Reife- bzw. Standardisierungsgrad und erfordert keine speziellen Fertigungskennntnisse. Damit ist die Verlegung der Produktion in andere Länder möglich. Gegen Ende der Phase wird die Produktion im Heimatstandort eingestellt. Mit steigender Konkurrenz wird die Herstellung auch in anderen Industrieländern zu teuer, so dass lohnkostenbedingt eine komplette Verlagerung der Produktion in Entwicklungsländer erfolgt. Da die Nachfrage im ursprünglichen Standort nur durch Import befriedigt wird, spricht man von der Reimportphase.

Die Einteilung des Lebenszyklus in einzelne Phasen kann nur für einige Produkte, wie beispielsweise für den VW Käfer herangezogen werden und dient vor allem als beschreibende ex-post Darstellung der Internationalisierung (Welge et al. 2001). In den Anfängen der Internationalisierung der Produktion konnte diese Theorie einen gewissen Erklärungsgehalt vorweisen, da eine sequentielle Entwicklung des Produktlebenszyklus zu beobachten war. Mit steigender Wohlfahrt in den Schwellen- und Entwicklungsländern setzt die Nachfrage aus diesen Ländergruppen sehr schnell ein. Zudem ist die anfängliche Produktion nicht mehr allein den Industrieländern vorbehalten, da qualifizierte Arbeitskräfte in einer Vielzahl von Ländern vorzufinden sind. Diese Theorie ist zudem stark produktorientiert und kann weder für die Form der Internationalisierung noch für den jeweiligen Zeitpunkt der Phasen eine Empfehlung bieten. Da im Fokus der vorliegenden Arbeit Familienunternehmen stehen und die Form der Internationalisierung eine wesentliche Rolle spielt, wird die Produktlebenszyklustheorie von Vernon nicht weiter verfolgt.

Die Produktlebenszyklustheorie ist zudem sehr stark an volkswirtschaftliche Erklärungsmuster orientiert. Ebenfalls als solche können der Diamant-Ansatz der Internationalisierung von Porter (1991) und die Standorttheorie der Internationalisierung angesehen werden. Im Mittelpunkt der beiden theoretischen Erklärungen stehen die jeweiligen Faktoren eines Landes, mit denen einige Länder mehr an Direktinvestitionen anziehen vermögen als andere. Zu den jeweiligen Faktoren gehören auch die Strukturen der jeweiligen Märkte und Branchen sowie der Staat als zusätzlicher Akteur in einem Land. Zwar bietet dieser Ansatz eine umfassende Gesamtkonzeption unter Einbeziehung aller Faktoren, blendet aber die Sichtweise eines Unternehmens, das in das jeweilige Land mit den idealen Standorten investieren will, aus. Zudem wird auch die Art und Weise der Investition in das jeweilige Land nicht näher beschrieben.

Bei weiteren Theorien der Direktinvestitionen stehen auch die Unternehmungen im Mittelpunkt der theoretischen Ansätze. Bei der Internalisierungstheorie von Buckley und Casson (1976) wird vor allem die Art und Weise der Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten thematisiert. Ist die Entscheidung, internationale Transaktionen zu tätigen, gefallen, stellt sich die Frage, ob die Aktivitäten über den Markt oder über interne Strukturen abgewickelt werden. Bei der Marktlösung, z. B. durch Vergabe von Lizenzen, entstehen Kosten bei der Suche und Auswahl der Lizenznehmer, beim Abschluss sowie bei der Überwachung der Verträge (Pfähler/Böhnlein 2004). Wird jedoch ein höherer Grad an Internationalisierung bevorzugt, in dem Produktionsstätten vor Ort aufgebaut werden, steigen die Koordinationskosten zwischen Auslands- und Heimatstandort. Denn die unternehmensinternen Strukturen und Prozesse müssen weitgehend in die ausländischen Organisationen übertragen werden. Koordinations- und Transaktionskosten werden daher verglichen, um die Form der Internationalisierung zu bestimmen. Es ist jedoch offensichtlich, dass bei Direktinvestitionen die Kosten, insbesondere durch die Produktion, immer höher sind als bei einer Lizenzvergabe. Eine zu starke Kostenorientierung bzw. zu einseitige Betrachtung von Transaktionskosten verringert den Erklärungsgehalt dieser Theorie. Innerhalb der verschiedenen Formen der Direktinvestitionen

könnte jedoch die Internalisierungstheorie einige Ansätze liefern, warum der Kauf von Unternehmen strategischen Allianzen vorgezogen wird.

Die Internalisierung von Strukturen und Prozessen spielt auch in der monopolistischen Theorie von Hymer (1960, 1968) eine wichtige Rolle. Demnach wirken traditionelle Skaleneffekte und die Integration von Organisationseinheiten expansiv, worunter nicht nur das allgemeine Unternehmenswachstum fällt, sondern auch die Internationalisierung. Es wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen im Heimatmarkt einen monopolistischen Wettbewerbsvorsprung besitzt, indem Betriebsgrößenvorteile erlangt werden. Entsprechend werden die Kapazitäten vergrößert, indem internationale Organisationseinheiten aufgebaut werden. Das heißt, dass der monopolistische Wettbewerbsvorteil ins Ausland transferiert wird. Im Zuge dieser Expansion kommt es zur Internalisierung von zusätzlichen Strukturen und Prozessen, da deren Abwicklung im Unternehmen Kostenvorteile erbringt. Dies impliziert zwangsläufig, dass Direktinvestitionen anderen Formen der Internationalisierung zu bevorzugen sind. Allerdings können andere Formen dennoch in Betracht gezogen werden, wenn die Management- und Administrationskosten im Zuge der Integration neuer unternehmerischer Einheiten zu hoch werden. In diesem Falle ist es vorteilhafter, wenn Strukturen und Prozesse über den Markt abgewickelt werden. Aus der Theorie nach Hymer lässt sich daher schlussfolgern, dass ein optimaler Grad an Internationalisierung existiert. Erst wirken die Ausweitung der Kapazitäten und die Kostenvorteile durch Integration expansiv, so dass bei weiterem Wachstum hohe Administrationskosten anfallen, die wachstumshemmende Impulse auslösen. Diese Theorie erscheint vor allem für Unternehmen passend, die von Betriebsgrößenvorteilen profitieren, wie in der Grundstoffindustrie. Auf diese Theorie soll daher nicht näher eingegangen werden.

Einen ganz anderen Ansatz zur Erklärung der Internationalisierung wählt Aharoni (1966) mit der Fokussierung des Entscheidungsprozesses, der zum ausländischen Engagement führt. Dabei wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen ein

Vehikel für die Durchsetzung von Managementinteressen darstellt. Die dahinter stehenden Personen verfügen nach dieser verhaltenswissenschaftlichen Sichtweise über eine begrenzte Rationalität und können daher nur bedingt alle Informationen verarbeiten (Cyert/March 1963). Entsprechend ist die Reichweite der unternehmerischen Entscheidungen ebenfalls begrenzt. Das Unternehmenswachstum kann daher durch Individualinteressen in einer Organisation beeinträchtigt werden. Schließlich kann die Internationalisierung bzw. auch die Form der Investition im Ausland als Resultat eines Kompromisses angesehen werden. Der Erfolg der Internationalisierung muss daher unter dem Licht dieser komplexen und vielschichtigen Entscheidungsprozesse gesehen werden, wobei die Ursache-Wirkungs-Beziehung kaum aufgedeckt werden kann. Gerade mögliche Interessendivergenzen in einem Familienunternehmen könnten mit diesem Ansatz von Aharoni eingehend analysiert werden. Allerdings ist die thematische Auseinandersetzung mit Interessenkonflikten in einem Unternehmen aufgrund der mangelnden Informationsverfügbarkeit mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Bei Familienunternehmen wäre eine derartige Analyse ohnehin kaum möglich. Aus diesem Grund wird dieser Ansatz nicht weiter verfolgt.

Des Weiteren soll die eklektische Theorie der internationalen Produktion von Dunning (1979) erwähnt werden. Diese wird ähnlich dem Diamant-Ansatz von Porter ebenfalls als Gesamtkonzeption angesehen, wobei die eklektische Theorie aus der Sicht eines Unternehmens aufgebaut ist. Die Internationalisierung beruht dabei auf drei Erfolgsfaktoren, die unterschiedlich ausgeprägt sein können: Eigentums-, Standort- und Internalisierungsvorteile. In Anlehnung an die englischen Begriffe wird dieser Erklärungsansatz auch als OLI (ownership, location specific und internationalization)-Theorie genannt. Erst wenn alle drei Faktoren eingesetzt werden können, ist eine vollständige Internationalisierung, insbesondere durch Direktinvestitionen, möglich. Ist lediglich eine Abtretung von Lizenzen geplant, genügen die Vorteile aus der Tatsache, dass das Unternehmen in Besitz der entsprechenden Patente ist. Die Theorie von Dunning ist somit ein zusammengesetzter Ansatz aus der Standorttheorie, aus der monopolistischen

Vorteilstheorie und der Internalisierungstheorie. Zwar erbringt eine Gesamtkonzeption immer eine zusammenfassende Betrachtung und Erklärung, kann aber auch als Addition von mehreren Faktoren angesehen werden, deren Zusammenhang nicht immer ersichtlich erscheint (Perlitz 2004).

Im Fokus der vorliegenden Arbeit steht die Art und Weise der Internationalisierung von Familienunternehmen, so dass bereits die Internalisierungstheorie diesbezüglich einen Erklärungsfortschritt liefert. Daher wird auf die Theorie von Dunning nicht weiter eingegangen. Allerdings kann die Internationalisierung via M&A nicht nur durch die geringeren Kosten durch unternehmensinterne Strukturen und Prozesse, sondern auch durch die Lerntheorie von Johansen und Vahlne (1977, 1990), auf die auch das so genannte Uppsala-Internationalisierungsmodell beruht, erklärt werden. Denn mit M&A werden unternehmerische Einheiten gekauft oder integriert, die dem Käufer als Ressource sofort zur Verfügung stehen und somit sprunghaft den Grad der Internationalisierung erhöhen. Denn nach der Lerntheorie muss sich ein Unternehmen ein gewisses Maß an Marktwissen erarbeiten, um die Geschäftsaktivitäten zu internationalisieren.

In der erweiterten Uppsala-Variante wird zudem Erfahrungswissen erforderlich, das nur durch eigene Erfahrungen vor Ort, durch beispielsweise eigene Tochterunternehmen, gesammelt werden kann. Entsprechend dem Wissenspool kann der Grad der Internationalisierung weiter erhöht werden. Welches Wissen jedoch konkret erforderlich ist, um den Ausbau der internationalen Aktivitäten zu forcieren, wird in der Lerntheorie nicht deutlich gemacht. Es kann jedoch festgehalten werden, dass unabhängig davon, welches spezifische Wissen notwendig ist, M&A-Aktivitäten einen sprunghaften Anstieg von Ressourcen erbringen. Die Post-Merger-Phase entscheidet damit nicht nur über Erfolg der Transaktion allgemein, sondern auch letztendlich über die Frage, ob kritische Ressourcen erworben wurden, um nachhaltig zu internationalisieren. Auf diese Lerntheorie wird daher noch zurückgegriffen.

Die kurze Darstellung der Theorien der Direktinvestitionen hat gezeigt, dass die Internationalisierung einen komplexen Prozess darstellt und nur bedingt umfassend erklärt werden kann. Hinzu kommt, dass die vorgestellten Theorien den Internationalisierungsprozess nur erklären können, aber keine Handlungsempfehlung für das Management von Unternehmen liefert (Welge et al. 2001). Die zunehmende Dynamik der Globalisierung erfordert jedoch ein schnelles und paralleles Vorgehen in mehreren Regionen, so dass sequentielle Internationalisierungsschritte nicht adäquat erscheinen. Im Gegensatz zu den Theorien der Direktinvestitionen werden nun die Theorien der Multinationalen Unternehmen kurz untersucht. Im Anschluss daran soll ein adäquater Ansatz für die Internationalisierung von Familienunternehmen ausgewählt werden. Die folgende Tabelle bietet einen kompakten Überblick der bisher diskutierten Theorien.

Tabelle 3: Übersicht der Theorien der Direktinvestitionen

Theorie/Merkmale	Analyseebene	Erklärungsfaktoren	Management-Implikationen
Produktlebenszyklustheorie von <b>Vernon</b>	Produkte	Stellung eines Produktes im Produktlebenszyklus	Lebenszyklusorientierte Wahl der Internationalisierungsform
Verhaltensorientierte Theorie der Internationalisierung von <b>Aharoni</b>	Entscheidungsprozesse in Unternehmen	Eingeschränkt rationales Verhalten zentraler Entscheidungsträger	Verbesserung der Informationsversorgung der zentralen Entscheidungsträger
Lerntheorie der Internationalisierung von <b>Johanson/Vahlne</b>	Entscheidungsprozesse in Unternehmen	Marktbindung und Marktwissen	Förderung von organisatorischen Lernprozessen
„Diamant“-Ansatz der Internationalisierung von <b>Porter</b>	Branchen und Länder	Standortvorteile	Nutzung komparativer Standortvorteile des Heimatlandes
<b>Standort</b> theorie der Internationalisierung	Länder	Standortvorteile	Nutzung komparativer Standortvorteile ausländischer Märkte

Monopolistische Vorteilstheorie von <b>Hymer und Kindleberger</b>	Unternehmungen	Eigentumsvorteile	Aufbau und Sicherung unternehmensspezifischer Vorteile
Internationalisierungstheorie von <b>Buckley/Casson</b>	Unternehmungen	Internationalisierungsvorteile	Wahl der Internationalisierungsform in Abhängigkeit von Transaktions- und Koordinationskosten
Eklettische Theorie der internationalen Produktion von <b>Dunning</b>	Unternehmungen	Eigentums-, Standort- und Internationalisierungsvorteile	Wahl der Internationalisierungsform in Abhängigkeit von spezifischen Vorteilskategorien

Quelle: Leicht modifiziert nach Welge et al. 2001, S. 80.

#### 4.2.2.2. Theorien der MNU

Die im Folgenden vorgestellten Theorien der Multinationalen Unternehmungen könnten einen besseren Erklärungsansatz für die Internationalisierung der Familienunternehmen bieten, da die Institution als solches stärker in den Vordergrund rückt. Ohnehin konzentrieren sich die Analysen über Familienunternehmen stets auf die besondere strukturelle Unternehmensform, so dass die MNU-Theorien passender erscheinen. Denn im Vordergrund dieser

Theorien steht die Fragestellung nach den besonderen Wettbewerbsvorteilen der multinational tätigen Unternehmungen gegenüber ausschließlich bzw. vorwiegend national aktiven Unternehmungen (Burr/Musil/Stephan/Werkmeister 2005). Im Hinblick auf die zentrale Fragestellung dieser Arbeit ist es also von besonderem Interesse, welche spezifischen Faktoren bei den Familienunternehmen eine entscheidende Rolle bei der Internationalisierung spielen, so dass eine Unterscheidung zu den vermutlich in großer Anzahl national tätigen Familienunternehmen vorgenommen werden kann.

Ogleich in den Theorien der MNU die Unternehmung im Vordergrund steht, greifen auch diese Ansätze auf die dynamische Umwelt zurück, die gerade im Zuge der Globalisierung besonders schnellen Veränderungen unterliegt. Die Umwelt spielt insbesondere bei der Theorie der operationalen Flexibilität von Kogut (1989) eine zentrale Rolle, die bei den MNU besondere Eigenschaften nach sich zieht und somit die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmensform sichert. Demgemäß handelt es sich um eine besonders dynamische Umwelt, in der die Unsicherheit zunimmt und die Entwicklung unstetig verläuft, womit die Prognosefähigkeit der MNU abnimmt. Um diese Umweltkomplexität zu reduzieren, ist es daher erforderlich, dass die MNU ihre operationale Flexibilität erhöhen, um auf die Veränderungen mit einer schnellen Anpassung der Strukturen antworten zu können. Erwerben die MNU diese Eigenschaften, dann können so genannte Arbitrage- und Hebelwirkungsvorteile ausgeschöpft werden (Kogut 1985). Bei den Arbitragevorteilen wird vorwiegend Nutzen aus den zahlreichen unterschiedlichen Standorten gezogen, indem Güter günstig aus dem Standort A beschafft und am Standort B montiert werden. Hingegen zielen die Hebelwirkungsvorteile ähnlich den Betriebsgrößenvorteilen auf das Ausschöpfen des Marktmachtpotenzials ab. Beispielsweise können bestimmte Engagements in einigen Ländern aus den Überschüssen der älteren Standorte vorfinanziert werden. Mit der vorgestellten Theorie wird eine bereits weit verzweigte MNU impliziert, da nur in diesem Stadium die genannten Vorteile erzielt werden können. Allerdings können derartige Vorteile auch durch Unternehmenskooperationen und -zusammenschlüsse angepeilt werden, so dass diese Theorie für die Zwecke der

vorliegenden Untersuchung nicht relevant erscheint. Auch können die erwähnten Vorteile für alle Unternehmen zutreffen, so dass die Besonderheit für Familienunternehmen an keinem Punkt festgemacht werden kann.

Von Kogut stammt auch die wissensbasierte Theorie der MNU, die zusammen mit Zander entwickelt wurde (1993). Die Überlegung hierbei ist, dass international agierende Unternehmen marktspezifisches Wissen in der Organisation effizient verarbeiten können. Aufgrund dieser Fähigkeiten können Wettbewerbsvorteile entstehen, die auch im Ausland zum Markterfolg führen. Daraus resultiert auch, dass die Internationalisierung über die eigene Organisation in Form von Tochtergesellschaften durchgeführt werden sollte, da erst dadurch das wettbewerbskritische Wissen voll zur Geltung kommen kann. Allerdings ist die Wissensverwertungskompetenz eines Unternehmens mit Kosten verbunden, die diesem Transfer ins Ausland im Wege stehen können. Daher ist zusätzlich zu der Fähigkeit, Wissen nutzen zu können, auch die effiziente Nutzung vonnöten, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Diese Theorie erscheint vor allem für technologieintensive Branchen sinnvoll, da in diesem Fall spezifisches Wissen vorliegt und den Unternehmen daraus ein Wettbewerbsvorteil erwächst. In der Regel ist dieser Technologievorsprung nicht nur auf den Heimatmarkt beschränkt, sondern erstreckt sich auch auf das Ausland. Spezialisierte bzw. technologieorientierte Unternehmen lassen sich unter den Familienunternehmen viele finden, so dass der wissensbasierte Ansatz hilfreich erscheint, um die Internationalisierung zu analysieren. Es ist jedoch anzunehmen, dass die Unternehmen nach Kogut und Zander den direkten Weg ins Ausland suchen und gleich Tochtergesellschaften gründen, wohingegen im Rahmen dieser Analyse Unternehmen im Mittelpunkt stehen, die den Weg ins Ausland über M&A schneller finden. Es sind also Unternehmen, die erst durch M&A einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen versuchen. Zwar ist es von vornherein unklar, ob dem Unternehmen Wissen fehlt oder der Eintritt in den Markt schneller vollzogen werden soll. Dies müsste im Einzelnen betrachtet werden. Hinzu kommt, dass

Wissen als Erfolgsfaktor in der Internationalisierung von Branche zu Branche und von Land zu Land verschieden zu bewerten ist. Eine Analyse müsste sich daher auf wenige Branchen und Regionen beschränken, um die spezielle Wissensverwertung untersuchen zu können. Dennoch soll auf diesen Ansatz nicht ganz verzichtet werden, denn eine Vielzahl der befragten Unternehmen sind keine Zusammenschlüsse eingegangen. Ein Grund könnte dabei sein, dass diese Unternehmen keine zusätzlichen Ressourcen benötigen, um im ausländischen Markt Fuß fassen zu können. Es spielen jedoch auch viele andere Gründe eine Rolle. Der wissensbasierte Ansatz kann daher nur eingeschränkt verwendet werden.

Ausgehend von der zunehmenden Komplexität der Umwelt fokussiert die so genannte postmoderne Theorie des Internationalen Managements auch die Rahmenbedingungen, in denen sich die MNU bewegen müssen (Clegg/Gray 1996). Die notwendigen Wettbewerbsvorteile der MNU erklären sich dabei aus der Aufhebung des Raumes, der Verdichtung der Zeit und Individualisierung von Referenzen (Welge et al. 2001). Daraus erwächst, dass die MNU aufgrund der räumlichen Entwicklung an vielen Standorten gleichzeitig präsent sein müssen, und dies in kürzester Zeit und vor allem, dass die MNU ihre Aktivitäten den jeweiligen Ländern anpassen müssen, um Erfolgspotenziale aufbauen zu können. Streng betrachtet handelt es sich bei diesem theoretischen Ansatz um eine Charakterisierung der Globalisierung und den damit verbundenen Folgen für die MNU. Bei diesem theoretischen Ansatz werden nur bedingt Erklärungslinien für die Internationalisierung gezeichnet, so dass sie für Familienunternehmen kaum in Betracht kommen.

Die Theorie des globalen Wettbewerbs von Porter (1989) geht davon aus, dass die Internationalisierung von Unternehmen nur aus bestimmten Branchen heraus möglich ist. Denn handelt es sich um Branchen mit hoher lokaler Anpassung und mit vorwiegend länderspezifischen Produkten, dann fokussieren sich die Unternehmen auf diese nationale Branche und streben daher keine

Internationalisierung an. Hingegen sind globale Branchen dadurch gekennzeichnet, dass die Wettbewerbsstellung der MNU in einem Land die Wettbewerbsfähigkeit in einem anderen Land erheblich beeinflusst. Diese Wechselwirkungen sind Resultat der weltweiten Konfiguration von wirtschaftlichen Einheiten der MNU. Erst diese Verknüpfung von Wertschöpfungsphasen und deren zentrale Koordination ermöglicht es den MNU, die erforderlichen Synergievorteile ausschöpfen zu können.

Zu den Synergien gehören vor allem economies of scale und economies of scope (Panzar/Willig 1977, 1981). Ausfall von Produktionseinheiten an einigen Standorten können grundlegende Betriebsgrößenvorteile zunichte machen. Ähnlich verhält es sich mit den Verbundvorteilen. Können einige gleichartige Organisationseinheiten nicht gebündelt und an zentraler Stelle zusammengefasst werden, dann kann der erhoffte Kostenvorteil nicht erwirtschaftet werden. Darunter fallen Aufgaben wie das Rechnungswesen oder auch die Zusammenführung der Beschaffungsabteilungen, um bei der Bestellung von gleichartigen Gütern Mengenrabatte aushandeln zu können. Umgekehrt können für verschiedene Produkte gleiche Vertriebskanäle genutzt werden, so dass die Distributionskosten gesenkt werden können. Mit der verstärkten Nutzung von gleichen Beschaffungs- oder auch Distributionswegen steigt auch die Marktmacht des Unternehmens im Wettbewerb. Das Verdrängen der Konkurrenz kann die Folge dieser Marktmacht sein.

Die zunehmende Marktmacht verstärkt die Möglichkeit der MNU, Strukturen und Prozesse weltweit besser und schneller einzusetzen. Diese Fähigkeit ist allerdings abhängig von der Branche, so dass die Analyse der Wettbewerber und Marktbedingungen Voraussetzung ist, um Synergiepotenziale zu entdecken und ausschöpfen zu können. Ein wesentlicher Nachteil des Porterschen Ansatzes ist die Branchendeterminiertheit der Internationalisierung der Unternehmen. Zudem müsste die Klassifizierung der Branchen in jeder Periode neu zusammengestellt werden, um die Veränderungen der Umwelt zu berücksichtigen. Auf diese

Theorie wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

Im Gegensatz zu der Porterschen Theorie erklärt sich Internationalisierung von Unternehmen beim ressourcentransferorientierten Bezugsrahmen von Fayerweather (1975) durch die flexible Übertragung der unternehmenseigenen Ressourcen von einem Standort zum anderen Standort. Dabei verfügen einige Unternehmen über erfolgskritische Ressourcen, die sie dann in andere Länder transferieren und effektiv einsetzen können. Neben dieser binationalen Dimension spielt jedoch auch die multinationale Dimension eine Rolle. Demnach kann das Unternehmen seine Ressourcen standardisiert in den meisten Ländern zur Entfaltung bringen, wodurch Synergiepotenziale ausgeschöpft werden können. Es handelt sich hierbei wieder um Verbundvorteile, indem gleichartige Funktionen gebündelt und mehrfach eingesetzt werden. An die Grenzen der Internationalisierung stößt das Unternehmen, wenn in einzelnen Ländern spezifische Ressourcenkombinationen erforderlich sind. In diesem Falle können die Synergievorteile nicht erlangt werden, denn dann ist eine Zusammenführung nicht möglich, so dass Varianten geschaffen werden müssen, die jedoch erhöhte Kosten mit sich bringen. Den optimalen Internationalisierungsgrad erreicht das Unternehmen demnach, wenn sich die Ressourcen an allen Standorten standardisieren lassen. Dieser theoretische Ansatz erscheint nachvollziehbar, jedoch sind im Zuge der Entwicklung der aufstrebenden Länder zunehmend Individualisierungstendenzen festzustellen, so dass Unternehmen auf die spezifischen Anforderungen dieser Länder eingehen müssen. Daher soll nicht davon ausgegangen werden, dass die Internationalisierung allein vom standardisierenden Einsatz der Ressourcen abhängig ist.

In der nächsten Theorie stehen ebenfalls die Ressourcen im Mittelpunkt des Erklärungsansatzes für die Internationalisierung. Die resource-based view (RBV) entstammt ursprünglich dem strategischen Management und wurde auch für das internationale Management verwendet (Barney 1991, Collis 1991). Die RBV ist als Gegensatz zu dem Industrial-Organization-Ansatz (market-based view)

anzusehen, indem nicht die Beherrschung der Marktkräfte, sondern die Entwicklung und das Ausschöpfen des eigenen Ressourcenpotenzials die Wettbewerbsfähigkeit sichert. Dabei handelt es sich nicht nur um Ressourcen allein, sondern auch um bestimmte Fähigkeiten, diese Ressourcen im Vergleich zum Wettbewerber effektiver und effizienter zu nutzen, die auch als Kernkompetenzen (core competencies) bezeichnet werden, und um die Fähigkeit, diese Ressourcen und Kernkompetenzen stetig weiterzuentwickeln (dynamic capabilities) (Wernerfelt 1984, Prahalad et al. 1990, Teece/Pisano/Shuen 1997).

Besondere Bedeutung wird dabei den Kernkompetenzen beigemessen, denn diese können als spezifische, einzigartige Fähigkeiten angesehen werden, die einen deutlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten erbringen. Unter diese Kompetenzen fallen unter anderem besondere Lernprozesse und Technologien, die von den Konkurrenten nur bedingt übertroffen werden können (Prahalad et al. 1990). Diese einzigartigen Ressourcen, die auch intangible assets genannt werden, haben sich im Zuge permanenter Lernprozesse entwickelt und sind in der Organisation tief verwurzelt. Beispielsweise sind Markennamen und Unternehmenskultur ebenfalls besondere Eigenschaften, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ausmachen (Barney 1986). Die Bekanntheit der Marke verschafft dem Unternehmen den Zugang zu mehreren Märkten. Um auch international von den spezifischen Ressourcen und Kernkompetenzen zu profitieren, müssen diese jederzeit in ausländische Organisationseinheiten übertragen werden können (Welge et al. 2001, Gupta/Govindarajan 2000). In dieser Theorie mischen sich zum Teil die Überlegungen von Fayerweather im Hinblick auf die Übertragbarkeit von Ressourcen und die Internalisierungstheorie von Buckley/Casson im Hinblick auf die Koordinationskosten, die zwischen Heimat- und Auslandsstandort entstehen. Denn können die intangible assets von der Zentrale in das Zielland transferiert und implementiert werden, dann sinken die Koordinationskosten, insbesondere wenn es sich um Ressourcen handelt, die transparente Informationsstrukturen und barrierefreie Kommunikationsstrukturen ermöglichen. Die folgende Tabelle bietet einen Überblick der Theorien der MNU.

Tabelle 4: Übersicht der Theorien der Multinationalen Unternehmung

Theorie/Merkmale	Analyseebene	Erklärungsfaktoren	Management-Implikationen
Bezugsrahmen des Internationalen Management von <b>Fayerweather</b>	Unternehmung	Unifikationsvorteile	Globale Rationalisierung von Strukturen, Systemen und Prozessen
Theorien des globalen Wettbewerbs von <b>Porter</b>	Branche	Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteile	Konfiguration und Koordination der Wertaktivitäten nach weltweiten Gesichtspunkten
<b>Ressourcen-</b> orientierte Theorie der Multinationalen Unternehmung	Unternehmung	Unternehmensinterne Ressourcen und Kernkompetenzen	Förderung weltweiter organisatorischer Lernprozesse
<b>Wissensbasierter Ansatz</b> von Kogut und Zander	Unternehmung	Spezifische Wissensvorteile	Wettbewerbskritisches Wissen aufbauen
Theorie der operationalen Flexibilität von <b>Kogut</b>	Unternehmung	Arbitrage- und Hebelwirkungsmodelle	Erhöhung der operationalen Flexibilität durch Aufbau von Netzwerkstrukturen

<b>Postmoderne</b> Theorie des Internationalen Management	Unternehmungen und Unterneh- mungswelt	Aufhebung des Raums, Ver- dichtung der Zeit und Individuali- sierung von Referenzen	Simultane Verfolgung unterschiedlicher Ausrichtungen in verschiedenen Unternehmens- bereichen, Geschäftsfeldern, Regionen und Internationali- sierungsstadien
--	--	--	---

Quelle: Etwas erweitert nach Welge/Holtbrügge 1997, S. 1060

Die ressourcenorientierte Theorie erscheint angesichts der obigen Ausführungen als besonders adäquat, um die Internationalisierung von Familienunternehmen zu erklären. Denn die Familie als aktives Element der strategischen Unternehmensführung kann als tragende Ressource angesehen werden. Auch die Art und Weise der Unternehmensführung durch die Familie stellt eine besondere Fähigkeit dar, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Schließlich ist die Familie ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur, die ebenfalls als Differenzierung gegenüber den Konkurrenten dient. Auch die Internalisierungstheorie erscheint hilfreich, denn gerade die schnelle Integration von erworbenen Unternehmen im Ausland beschleunigt die Internationalisierung und erhöht die generelle Wettbewerbsfähigkeit. Transaktionskosten werden dabei gesenkt, da die Koordination zwischen Hauptzentrale und Auslandsstandort reibungslos verläuft. Der Fokus dieser Arbeit liegt in der Ausarbeitung der Erfolgsfaktoren beim Auslandswachstum durch M&A von Familienunternehmen. Diese Erfolgsfaktoren werden daher als Ressourcen betrachtet, so dass die ressourcenorientierten Theorien zentraler Bestandteil dieser Arbeit sind.

#### 4.2.2.3. Strategien der Internationalisierung

Die oben erläuterten Theorien dienen der Erklärung der Internationalisierung von unternehmerischen Aktivitäten. Im Folgenden werden die Strategien der Internationalisierung behandelt, wobei in erster Linie die Richtung und der Pfad der Internationalisierung in den Mittelpunkt gestellt werden. Es stellt sich vor allem die Frage, in welche Regionen bzw. in welche Länder konkret investiert werden soll, um Vorteile aus diesen ausländischen Operationen im Wettbewerb zu erzielen. Dazu bieten sich verschiedene strategische Vorgehensweisen an. Dabei handelt es sich ebenfalls um idealtypische Strategien, so dass in jedem einzelnen Fall unterschiedliche Erscheinungen festzustellen sind.

Nachdem Triade-Konzept wird die Welt in drei Regionen bzw. Cluster unterteilt (Ohmae 1985). Zu den Regionen zählen die USA bzw. Nordamerika, Europa und Japan bzw. Südostasien. Demnach ist es für eine MNU erforderlich, in allen diesen Regionen vor Ort präsent zu sein, da es sich um die Wachstumszentren dieser Welt handelt. Diese Unterscheidung hatte zu dem damaligen Zeitpunkt ihre Gültigkeit, als die japanischen Automobilhersteller sowohl in Europa als auch in den USA mit dem Aufbau der Montagewerken auf der grünen Wiese begonnen und damit Marktanteile in diesen Regionen dazu gewonnen haben. Mittlerweile müsste diese Drei-Teilung in jedem Falle ausgeweitet werden. Der Nordamerika-Zweig der Triade wird um Mexiko erweitert, so dass damit die NAFTA berücksichtigt wird. Europa umfasst mittlerweile die osteuropäischen Länder bzw. die gesamte EU. Zu Japan kommen nicht nur, wie zu Beginn des Konzepts, Südkorea hinzu, sondern auch China und die so genannten Tigerstaaten, angefangen von Thailand bis Indonesien. Eine derartige erweiterte Triade-Konzeption kann heute noch ihre Gültigkeit besitzen, allerdings befinden sich zahlreiche Länder im strukturellen Umbruch, die nicht den Triade-Regionen zugeordnet werden können. Zu diesen Ländern zählen Brasilien, Südafrika, Australien, Indien und Russland, die zu den wachstumsstarken Volkswirtschaften zählen (DB Research 2005).

Modellhaft handelt es sich bei dem erweiterten Triade-Modell um eine Sprinklerstrategie des Markteintritts, in dem sich die MNU in zentralen Märkten niederlassen und anschließend ihre Aktivitäten in die benachbarten Regionen ausdehnen (Welge et al. 2001). Diese stufenweise Internationalisierung zunächst in die Zentren und dann in die benachbarten Peripherien der globalen Wirtschaft wird jedoch zunehmend aufgeweicht. Aufgrund der Vielzahl der Wachstumszentren ehemaliger Schwellen- und Entwicklungsländer wurde das sogenannte UNO-Modell entwickelt (Perlitz 2004). Demnach kann es sich eine MNU nicht leisten, nur selektiv zu internationalisieren, sondern muss in allen Wachstumsmärkten investieren. Die zunehmende Verflechtung der Weltwirtschaft hat das ursprüngliche Wasserfall-Modell, wonach die MNU eine schrittweise Internationalisierung vollziehen, verdrängt (Welge et al. 2001). Bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen sind hingegen noch Internationalisierungsschritte nach dem Wasserfall-Modell möglich, wobei die primären Wachstumsmärkte weiterhin – nach der Sprinklerstrategie – bearbeitet werden müssen. Daher sind Kombinationen der Modelle denkbar.

Die Theorie der Standortwahl bei ausländischen Direktinvestitionen nach Davidson (1980) gehört zwar vielmehr zu den Theorien der Internationalisierung, kann aber an dieser Stelle erläutert werden, weil die Abfolge der Internationalisierung thematisiert wird. Nach diesem Ansatz bevorzugen Unternehmen bestimmte Standorte zuerst, ehe sie weiter internationalisieren. Verschiedene Faktoren begünstigen beispielsweise, dass US-Unternehmen zunächst in Kanada oder Großbritannien investieren, da es sich um angelsächsische Länder handelt, in denen Sprache, Kultur und Konsumentenpräferenzen einander gleichen. Der Eintritt in diese Märkte wird durch diese Faktoren erleichtert. Es gelingt den MNU dabei, ausreichend Erfahrung zu sammeln und die ersten Auslandsstandorte als Brückenköpfe zu nutzen, wodurch weitere Internationalisierungsschritte vollzogen werden können. Mit der Vielzahl der Auslandspräsenzen kann die Internationalisierung zunehmend ausgeweitet werden. Es spricht viel für diesen Ansatz, die Nähe zum ersten Auslandsstandort durch bestimmte Faktoren zu nutzen. Der

Erfahrungsfaktor spricht auch für die Familienunternehmen, da in der Regel davon ausgegangen wird, dass diese Unternehmensformen eher weniger internationalisiert sind.

Eine schematische Darstellung liefert PORTER mit einer Matrix mit den Dimensionen geographischer Streubreite und Koordination der Aktivitäten (Perlitz 2004, Porter 1989, siehe Abbildung 8). Demnach besteht eine globale Strategie darin, in jedem Land möglichst alle Wertschöpfungsaktivitäten zu konzentrieren, wobei dadurch der Koordinationsbedarf innerhalb des weltweiten Verbundes steigt. Dementsprechend kommen alle Länder in Frage, deren Märkte attraktiv sind und die Unternehmensressourcen geeignet erscheinen. Im Gegensatz dazu sinkt der Koordinationsbedarf sobald die Anzahl der globalen Standorte reduziert wird. In Anlehnung an das Triade-Konzept erfolgen dann die Investitionen in die drei Regionen oder auch in andere Wachstumszentren. Eine umfassende konzeptionelle Vorgehensweise leitet sich aus dieser Matrix jedoch nicht ab. Vielmehr wird dadurch die Effizienz der internationalen Aktivitäten kontrolliert.

Abbildung 8: Typen der internationalen Strategie nach Porter

<b>Intensiver Koordinationsbedarf</b>	Hohe Auslands- investitionen mit straffer Koordination der Niederlassungen	Globale Strategie
	Länderspezifische Strategie eines MNU oder einer Inlands- firma, die in nur einem Land tätig ist	Exportorientierte Strategie mit dezentralisiertem Marketing
<b>Geringer Koordinationsbedarf</b>	<b>Geographisch zerstreut</b>	<b>Geographisch konzentriert</b>

Quelle: Porter 1989 bzw. Perlitz 2004

Den vorgestellten Internationalisierungstypen zufolge wird die Globale Strategie als Konsequenz einer maximalen Stufe der Internationalisierung angesehen. Eine klare Trennung der Begrifflichkeiten ist jedoch nicht vorhanden, so dass in der Regel die internationalen und multinationalen Strategien einen geringeren Internationalisierungsgrad implizieren als die globale und transnationale Strategie (Welge et al. 2001). Bei der globalen Strategie wird eine größtmögliche Standardisierung der Strukturen und Prozesse angestrebt, um Standardisierungsvorteile zu erlangen und somit an Effizienz zu gewinnen (Levitt 1983, Yip 2004). Hingegen ist die transnationale Strategie dadurch gekennzeichnet, dass aus nationalen Unterschieden, aus economies of scale und economies of scope gleichermaßen Erfolgspotenziale für die Wettbewerbsfähigkeit geschöpft werden können (Ghoshal 1987). Demnach wäre eine maximale Standardisierung der Produktion möglich, wobei auch Raum für nationale Spezifikation bleibt. Diese Auslegung stellt eine ausbalancierte Strategie dar, so dass im Folgenden immer von einer transnationalen Strategie ausgegangen wird.

Ein vergleichbares Schema für die Internationalisierung bietet das so genannte Integration-Responsiveness-Framework, vornehmlich durch Prahalad und Doz (1987). Demnach sieht sich die Unternehmensführung einer MNU mit drei Anforderungen konfrontiert: Erstens mit der Notwendigkeit, die globalen Aktivitäten zu integrieren, zweitens mit dem strategischen Koordinationsbedarf der Internationalisierungsprozesse sowie mit der lokalen Einbettung der unternehmerischen Aktivitäten im jeweiligen Zielmarkt. Da Integration von Prozessen mit der Koordination der Aktivitäten vergleichbar sind, werden beide methodisch zusammengefasst. Entsprechend verkürzen sich die Anforderungen an die MNU auf zwei, womit eine Matrix mit zwei Dimensionen gebildet werden kann: global integration (GI) und local responsiveness (LR) (siehe Abbildung 9).

Abbildung 9: *The Integration-Responsiveness Framework*

<b>Matrixinhalt:</b> WETTBEWERBS- UMFELD <i>Unternehmens-          strategie</i> Organisationelle Struktur	stark	GLOBAL <i>Global</i> Global	TRANSNATIONAL <i>Transnational</i> Matrix
	<b>PRESSURES FOR GLOBAL INTEGRATION</b>	INTERNATIONAL <i>Export</i> Internationale Segmente	MULTINATIONAL <i>Multinational</i> Föderal
	schwach	schwach                      stark <b>PRESSURES FOR LOCAL RESPONSIVENESS</b>	

Quelle: Übernommen aus Ghoshal/Nohria 1993, Prahalad/Doz 1987.

Ist der Druck durch GI und LR schwach ausgeprägt, dann genügt es für die MNU, wenn die Märkte per Export bedient werden. Entsprechend handelt es sich um eine einfache Internationalisierungsstrategie, so dass die Organisation einfach gestaltet werden kann. Ein weiteres Engagement ist von Seiten der MNU nicht

erforderlich. Eine multinationale Strategie ist hingegen ausreichend, wenn eine intensive lokale Einbettung erforderlich ist, aber der Druck durch GI schwach ausgeprägt ist. Die Aktivitäten sind dezentralisiert, weil die lokalen Verhältnisse eine auf den jeweiligen Zielmarkt zugeschnittene Strategie erfordern. Entsprechend werden Aktivitäten, die länderunspezifisch sind, in der Unternehmenszentrale angesiedelt, wohingegen Vertriebsaktivitäten in den jeweiligen Zielmärkten organisiert werden. In einem globalen Umfeld operieren die MNU, wenn der Globalisierungsdruck hoch und der Druck von LR schwach ist. Wichtige Wertschöpfungsaktivitäten werden dabei in den verschiedenen Märkten aufgestellt, wobei der Standardisierungsgrad der Prozesse hoch ist, so dass diese zentralisiert werden können. In diesem Falle können die MNU zwangsläufig Kostenvorteile erlangen, indem viele unternehmensinternen Aktivitäten standardisiert werden. Lokale Abweichungen können vernachlässigt oder zumindest systematisch gebündelt werden. Beim letzten Quadranten besteht ein starker Druck von beiden Dimensionen, so dass Strategie und Organisation komplexer aufgestellt werden müssen. Der Wettbewerb ist derart intensiv, dass die lokalen Aktivitäten ebenso wichtig sind wie die Aufgaben, die von der Zentrale übernommen werden können. Das Integration-Responsiveness-Framework bietet eine Systematisierung der Identifizierung und Kategorisierung der Branche sowie die Gestaltung der Strategie und des Organisationsaufbaus. Die zunehmende Verflechtung der Märkte und das Aufstreben vieler Volkswirtschaften macht eine vereinfachte Systematisierung immer schwieriger, aber auch immer notwendiger. Eine Analyse der Internationalisierung von MNU mit Hilfe dieses Schemas könnte daher durchaus hilfreich sein.

Neben der Länderbetrachtung drängt sich für die unternehmerische Praxis die Entwicklung der EU immer stärker in den Vordergrund. Als supranationale Vereinigung bietet die EU innerhalb der Triaderegion Europa zusätzliche Attraktivität für ausländische Direktinvestitionen (Kulke 2004). Die EU hat sich zu einer Wirtschaftsunion zusammengeschlossen, in der die Rechtsprechung der EU in vielen Bereichen Anwendung findet, allerdings nationale Regelungen vorherrschen. Hinzu kommt die Eurozone, in der die Währung vereinheitlicht

wurde. Der europäische Standort bietet demnach verschiedene Intensitätsstufen an Integration. Für die Unternehmen innerhalb der EU bietet diese Integration eine Erleichterung der Internationalisierung, sofern diese Märkte noch nicht erschlossen wurden. Die einzelnen Staaten innerhalb der EU können demnach grundsätzlich als Investitionsstandort angesehen werden, wobei die lokale Steuergesetzgebung zu einem Wettbewerb der Regionen führt. Insgesamt ist die EU oder auch Europa geprägt von Integration und Differenzierung, so dass eine vollkommene Angleichung der Standortfaktoren nicht stattfinden wird. Andererseits stellt eine Investition in der EU eine Art Brückkopf nach Davidson dar, um Erfahrungen zu sammeln und daran anschließend die Internationalisierung fortzusetzen. Dazu gehören auch die europäischen Nachbarstaaten, die an die EU angrenzen und zahlreiche Abkommen mit dieser Vereinigung geschlossen haben.

Die EU ist jedoch ein dynamisches Gebilde, nicht nur wegen der internen Entwicklungen, sondern auch ob der Erweiterung. Einen gewaltigen Schub hat die EU mit dem Beitritt der mittel- und osteuropäischen (MOE) Staaten erfahren. Mit der Aufnahme der Beitrittsverhandlungen und schließlich der Aufnahme in die EU im Jahre 2004 genießen diese Länder Priorität bei Auslandsaktivitäten (IKB 2002). Auf die MOE-Länder treffen zwei wichtige Merkmale zu, die bei Auslandsinvestitionen als ideal angesehen werden können: Hohe Wachstumsraten bei gleichzeitiger politischer Stabilität. Im Zuge dieser Ostöffnung haben viele Unternehmen diese Expansionsmöglichkeiten genutzt, so auch das italienische Kreditinstitut Unicredito und die Hypovereinsbank. Da jedoch beide im Jahre 2005 fusioniert haben, fällt ein Teil der Kapazitäten in Osteuropa wieder weg, obgleich beide Institute gut in diesen Ländern positioniert sind (HVB Group 2006). Die osteuropäischen Staaten haben von dem absehbaren und tatsächlichen Beitritt in die EU profitiert, so dass diese Volkswirtschaften frühzeitig Direkt- und Portfolioinvestitionen anzogen. Mit dem Beitritt eines Staates in die EU wird eine deutliche Verbesserung der Rahmenbedingungen erwartet, was die Risiken, in dem jeweiligen Land zu investieren, erheblich vermindert. Konzepte, in denen die Länderrisiken aufgelistet werden, nehmen generell an Bedeutung zu, denn die

Quantifizierung der Risiken reduziert die Komplexität bei der Entscheidung nach der geographischen Richtung der Investitionen (Müller/Kornmeier 2002).

Das Ziel der Internationalisierung hängt jedoch primär von der Motivation des Unternehmens ab. Ist die Bedienung des Auslandsmarktes geplant, dann werden die Kriterien Marktvolumen und Marktwachstumsrate der jeweiligen Branche analysiert. Steht jedoch die kostengünstige Fertigung im Vordergrund, dann kommen nur Länder mit niedrigen Lohnkosten bei gleichzeitigem qualitativem Arbeitskräfteangebot in Frage. Die Einstellung der Unternehmensführung bei der Internationalisierung findet ihren theoretischen Niederschlag in dem EPRG-Modell von Perlmutter (1969). Demnach ist das ethnozentrische Führungskonzept des MNU von einer Skepsis der Humanressourcen im jeweiligen Zielland geprägt, so dass die Führungskräfte nur aus der Hauptzentrale stammen. Entsprechend werden die Strukturen und Prozesse im Ausland von den Vorstellungen gestaltet. Ganz im Gegensatz dazu steht das geozentrische Führungskonzept, in dem die weltweiten Ressourcen und Aktivitäten zu einem Ganzen integriert werden, um Synergiepotenziale ausschöpfen zu können (Heenan/Perlmutter 1979). Dieses Modell bietet eine Charakterisierung des Führungskonzeptes, liefert aber keine Markteintritts- oder -bearbeitungsstrategie (Perlitz 2004).

Die Globalisierung hat zuletzt vor allem durch das Aufstreben der chinesischen Volkswirtschaft an Dynamik gewonnen (The Economist 2005b). Sowohl die billige Arbeitskraft als auch die zunehmende Wettbewerbsfähigkeit chinesischer Unternehmen verschärfen die Konkurrenzsituation nahezu auf allen Märkten. Gleichzeitig bietet China aber auch Chancen für ausländische Unternehmen, so dass mittlerweile ein Engagement zumindest für die größten MNU im bevölkerungsreichsten Land der Erde unerlässlich geworden ist. In Anlehnung an das Triade-Konzept stellt China somit einen vierten Pol dar. Wie bereits oben erwähnt, sind neben China auch Staaten wie Brasilien, Russland und Indien (mit China die so genannten BRIC-Staaten) auf dem Weg zu gewichtigen Industrieländern. Vor allem Indien kann mittlerweile als Synonym für das so

genannte offshoring, die Verlagerung von Dienstleistungstätigkeiten wie die Informationstechnik und Call-Center-Tätigkeiten, angesehen werden (DB Research 2004). Dieses offshoring ist de facto eine zweite Welle der Verlagerung von Arbeitsplätzen, nachdem Tätigkeiten aus dem produzierenden Sektor in Schwellen- und Entwicklungsländer abgewandert sind. Ziel des europäischen offshoring sind dabei die osteuropäischen Länder. Angesichts der dynamischen Entwicklung der Weltwirtschaft, vor allem der Schwellenländer, verschwimmen Internationalisierungsmuster. Eine sequentielle Strategie müsste zwangsläufig durch paralleles Vorgehen ersetzt werden, sofern unternehmensbezogene Ressourcen dieses zulassen. Klar ist lediglich, dass die Notwendigkeit zur Internationalisierung steigt und die wachstumsstärksten Länder weitere Investitionen anziehen werden (DB Research 2005).

#### **4.2.2.4. Aktuelle Fragestellungen im International Management Research**

Angesichts der Dynamik der Globalisierung verwundert es nicht, dass die Suche in der Internationalen Managementforschung nach Erklärungsansätzen für die Art und Weise der Internationalisierung intensiv fortgesetzt wird (Rugman/Verbeke 2004, Ricart/Enright/Ghemawat/Hart/Khanna 2004, Bruton/Lohrke/Lu 2004, Peng 2004). Dabei ist festzustellen, dass die große Anzahl der MNU im Grunde genommen eher eine Regionalisierungsstrategie praktizieren, da etwa 80% des Umsatzes in der heimischen Triade-Region erwirtschaftet wird (Rugman et al. 2004). Gefördert wird diese Tendenz durch die Bildung von supranationalen Großwirtschaftsregionen wie die NAFTA und EU. Die Anpassung der Institutionen in den Beitrittsstaaten beeinflusst demnach die Internationalisierungsschritte der MNU erheblich. Diese Erkenntnis impliziert somit, dass die Umweltbedingungen die Strategien der MNU determinieren. Allerdings handelt es sich bei EU und NAFTA nicht um geschlossene, sondern um offene Systeme, indem die Regionen erweitert werden. Wie bereits zuvor erwähnt, haben die osteuropäischen Staaten mit dem Beitritt in die EU die Internationalisierung von Handelswegen und der unternehmerischen Aktivitäten vorangetrieben.

Die MNU stehen auch im Mittelpunkt der Fragestellung, ob diese Unternehmensform einen Beitrag liefert, um Wohlstand in alle Regionen zu exportieren und eine nachhaltige Globalisierung zu bewirken. (Ricart et al. 2004). Dies liegt nahe, denn die Tochtergesellschaften der MNU schaffen im jeweiligen Zielland nicht nur neue Erfolgspotenziale, sondern auch direkt und indirekt Arbeitsplätze, insbesondere bei den lokalen Zulieferunternehmen. Demnach sind die MNU Schlüssel für Entwicklung und Wohlstand, womit sie eine Struktur gestaltende Aufgabe übernehmen. Diese Sicht verbindet die Internationalisierung der MNU mit normativen Fragestellungen im Rahmen von entwicklungspolitischen Themen. Zwar kann diese Perspektive von Forschungen dazu beitragen, dass die Strategie der MNU nicht nur für das Unternehmen selbst, sondern auch für das Umfeld Vorteile erbringt, aber für die Richtung der Internationalisierung können derartige Ansätze keine Hilfestellung leisten.

Die Analyse der Strategien der MNU steht ohnehin im Mittelpunkt der Forschungen: *„to what extent do various environmental and organizational factors impact an MNE's ability to outperform its competitors over time“* (Bruton et al. 2004, S. 422). Es geht bei der Analyse um die Faktoren der Leistungsfähigkeit des Unternehmens, um unter bestimmten Konstellationen der Umwelt und Organisationsstruktur Erfolgspotenziale zu generieren. Diese ganzheitliche Betrachtungsweise erfordert es, dass interdisziplinäre Forschungen vorgenommen werden, um die Fülle der Faktoren analysieren zu können (Peng 2004). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung sind jedoch die Strategien der MNU von zentraler Bedeutung. Denn Unternehmen suchen nach der optimalen Strategie, um erfolgreich zu internationalisieren, so dass auch eine Vielzahl der verfügbaren Studien sich auf die strategische Ausrichtung der MNU konzentriert hat und wohl weiter konzentriert wird (Werner 2002). Die Frage nach den Faktoren für den internationalen Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen beschäftigt daher weiter die Vielzahl der Forschenden auf diesem Gebiet (Peng 2004). Daher soll in dieser Arbeit der Erfolg der Familienunternehmen bei der Internationalisierung durch M&A-Transaktionen untersucht werden, um auch der Linie der Forschungen auf dem Gebiet der International Management Research

treu zu bleiben. Im nächsten Abschnitt soll nun die Internationalisierung des zentralen Untersuchungsobjektes behandelt werden.

#### **4.2.3. Internationalisierung von Familienunternehmen**

Die betriebswirtschaftliche Literatur hat sich nur partiell und indirekt mit der Internationalisierung von Familienunternehmen befasst, indem vorwiegend kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) untersucht wurden (Fernandez/Nieto 2005, Gallo/Arino/Manez/Cappuyns 2004, Zahra 2003). Dies verwundert nicht, denn schließlich befinden sich unter den KMU sehr viele Familienunternehmen (BDI/E&Y 2001). Nach allgemeiner Auffassung können Familienunternehmen zudem nur Exportaktivitäten vorweisen, so dass vollständige internationale oder globale Operationen zumeist fehlen. Zu den Gründen gehören die mangelnde Finanzierung, das fehlende Image der Produkte bzw. Unternehmen, unzureichendes Personal sowie geringe Kenntnisse über die Auslandsmärkte (Müller et al. 2002).

Empirische Studien belegen die mangelnde Internationalisierung von Familienunternehmen (BDI/E&Y 2001). Gut ein Drittel deutscher Familienunternehmen aus dem Industriesektor können keine Exporte vorweisen. Zudem kommen über 20% der befragten Unternehmen nur auf eine Exportquote von unter 10%. Mit zunehmender Belegschaft steigt jedoch die Anzahl der Unternehmen mit einer höheren Exportquote. Ausländische Standorte werden jedoch nur von 9% der befragten Unternehmen unterhalten. Die Erweiterung der Auslandsaktivitäten beschränkt sich weiterhin auf Erhöhung der Exporte. Ein fortgesetztes Engagement in Form von Joint Ventures, eigenen Produktionsstätten im Ausland und Beteiligungen an ausländischen Unternehmen planen jeweils zwischen 12% und 14% der befragten Unternehmen. Bei der Richtung dominiert die EU sowie Mittel- und Osteuropa, wovon ein großer Teil seit 2004 Mitglied in der EU ist. Nordamerika und Asien gehören zu den weiteren Regionen, in die sich das Auslandsengagement der industriellen Familienunternehmen richtet. Zu den Motiven zählen vor allem die Erschließung bzw. Sicherung neuer bzw.

bestehender Märkte.

Auf europäischer Ebene werden die internationalen Aktivitäten der KMU von der EU-Kommission ständig beobachtet und in regelmäßigen Berichten festgehalten (EU-Kommission 2004). Auch hier zeigen die Untersuchungen, dass die internationalen Verflechtungen bei fast jedem zweiten KMU aus Lieferantenbeziehungen und Exportaktivitäten bestehen. Nur wenige unterhalten Tochtergesellschaften im Ausland. Hingegen ist eine Vielzahl der KMU in Kooperationen engagiert. Eine weitere Erkenntnis aus dieser Studie ist die Entfaltung der KMU aus kleineren Ländern, die aufgrund der Marktgröße in ihren Heimatländern stärker internationalisiert sind und durch Spezialisierung ihre weltweite Präsenz ausbauen. Dass mittelständische gegenüber den kleineren Unternehmen mehr exportieren, aber nicht unbedingt eine höhere Exportquote aufweisen, kann auch als Ergebnis erwähnt werden. Es muss jedoch bemerkt werden, dass sich diese Studie auf KMU allgemein bezieht, so dass darunter Familienunternehmen zu finden sind, aber nicht ausschließlich.

Die Studien von BDI/E&Y und EU stellen die KMU in den Mittelpunkt der Untersuchungen. Dennoch bietet es einen Einblick in die Internationalisierung der KMU, mitunter auch von Familienunternehmen. Allerdings lässt sich dann keine Unterscheidung zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen vornehmen, sondern vielmehr nur noch eine nach der Größe. Eine Wissenslücke bleibt weiterhin die Untersuchung von Wachstums- und Internationalisierungsstrategien größerer Familienunternehmen. Hinweise, dass Unterschiede bestehen, liefern akademische Untersuchungen über Internationalisierung von KMU. Darin wird festgestellt, dass es durchaus einen positiven Zusammenhang zwischen Familienunternehmen und unternehmerischen Erfolg bei der Internationalisierung gibt, wie eine Analyse von US-amerikanischen Industrieunternehmen zeigt (Zahra 2003). Allerdings agieren Familienunternehmen bei der Internationalisierung weniger aggressiv und sind insgesamt vorsichtiger, was als Ergebnis in einer Studie mit britischen Kleinunternehmen abgeleitet wird (Bell/Crick/Young 2004).

Kooperationen bieten hingegen eine Möglichkeit, das Internationalisierungsrisiko zu minimieren, so dass KMU den Einstieg in Auslandsmärkte leichter vollziehen können (Maaß/Wallau 2003). Neben der Risikostreuung kommt die Wertorientierung von Familienunternehmen zum Tragen, insbesondere die langfristige Orientierung, das persönliche Engagement der Familie als Kapitalgeber und Unternehmer zugleich sowie vertrauensbildende Maßnahmen bei der Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner (Swinth/Vinton 1993, Gallo et al. 2004). Direkte Beteiligung der Familie bei unternehmerischen Entscheidungen führt in Kooperationen zu einer intensiveren Zusammenarbeit. Generelle Vorsicht bei der Internationalisierung und das intensiviertere Engagement bei den wenigen Auslandsaktivitäten lässt den Schluss zu, dass die Internationalisierung, einmal gewählt, umso intensiver betrieben wird (Zahra 2003).

Repräsentative Teilbetrachtungen aus einer Gesamtheit bei Analysen zu Familienunternehmen erbringen zweifelsohne wertvolle Ergebnisse, führen aber auch dazu, dass die Unterschiede zu Nicht-Familien-KMU unklar bleiben. Um gerade die großen Familienunternehmen zu untersuchen, sollte eine Auswahl „typischer Fälle“ erfolgen (Kromrey 2002). Diesen Weg wählte eine Untersuchung der so genannten *hidden champions*, den versteckten Weltmarktführern in Nischenmärkten (Simon/Ford/Butscher 2002). Demnach können Familienunternehmen ihre Spezialisierungsvorteile in Nischenmärkten vollständig ausspielen und somit weltweit marktführend sein. Ausgehend von einer konsequenten Arbeitsteilung bietet die Spezialisierung eine Fokussierung auf ein einmaliges Leistungsprogramm, die dem Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal auf dem Markt verschafft.

Die Spezialisierung wurde bereits bei Adam Smith als wesentlicher Faktor angesehen, um mit einer stetig verbesserten Ausstattung der Mitarbeiter mit Maschinen und Werkzeugen einen höheren Output zu erzielen (Smith 2003, Gehrke 1990). Dazu heißt es bei Adam Smith: „*The productive powers of the*

*same number of labourers cannot be increased, but in consequence either of some addition and improvement to those machines and instruments which facilitate and abridge labour; or of a more proper division and distribution of employment.”* (2. Buch, Kapitel III, S. 438, Smith 2003). Die Produktivitätsfortschritte, die sich durch die konsequente Arbeitsteilung und Spezialisierung ergeben, resultieren aus den verbesserten Fähigkeiten der Mitarbeiter, aus der gesteigerten Effizienz sowie aus den innovativen Sachmitteln, die eine weitere Konzentration auf bestimmte Produkte und Prozesse ermöglichen (Gehrke 1990). Im Original heißt es dazu bei Adam Smith: *„This great increase of the quantity of work, which, in consequence of the division of labour, the same number of people are capable of performing, is owing to three different circumstances; first, to the increase of dexterity in every particular workman; secondly, to the saving of the time which is commonly lost in passing from one species of work to another; and lastly, to the invention of a great number of machines which facilitate and abridge labour, and enable one man to do the work of many.”* (1. Buch, Kapitel I, S. 14, Smith 2003).

Die Spezialisierung der Produkte und Prozesse bietet den Familienunternehmen mit geringer Finanzkraft eine Möglichkeit, um durch Innovation einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Es können Produkte mit einem Alleinstellungsmerkmal erstellt und gleichzeitig Prozesse entwickelt werden, die insgesamt eine höhere Produktivität erbringen und für qualitativ höherwertige Endprodukte sorgen. Die Nische, in der sich die Familienunternehmen befinden, wird qualitativ betrachtet weiter vertieft (Gomes-Casseres/Kohn 1995). Damit wird die Einmaligkeit der Produkte und Prozesse intensiviert, so dass eine Technologie- bzw. Qualitätsführerschaft erlangt wird. Konkurrenten können diese Lücke zu dem marktführenden Nischenunternehmen nicht oder nur über einen längeren Zeitraum schließen. Hinzu kommt, dass Markteintrittsbarrieren erhöht werden und Substitutionsprodukte erst gar nicht in den Markt gelangen.

Die Nische erzeugt schließlich für das Familienunternehmen einen monopolartigen Gewinn, womit die Kapitalakkumulation beschleunigt und somit

neue Investitionen für die Spezialisierung finanziert werden. Wäre die Nische nicht gegeben, könnten mehrere Unternehmen in den Markt dringen, was aber wettbewerbsbedingt den Gewinn schmälerte. Auch dies wurde bereits durch Adam Smith festgestellt: „*When the stocks of many rich merchants are turned into the same trade, their mutual competition naturally tends to lower its profit.*“ (1. Buch, Kapitel IX, S. 122, Smith 2003). Es muss also Ziel des Familienunternehmens sein, den Spezialisierungsgrad zu erhöhen und die Anzahl von Mitbewerbern klein zu halten. Dies wird erreicht, indem hohe Anfangsinvestitionen potenzielle Unternehmen vom Marktzugang abhalten. Es ist aber auch denkbar, dass das marktführende Unternehmen einen anderen Wettbewerber im Nischenmarkt übernimmt, sofern überhaupt andere Marktteilnehmer vorhanden sind.

Das Wachsen in der Nische trotz der Spezialisierung stößt jedoch an Grenzen, weil für die Innovationen zusätzliches Kapital erforderlich ist, das aus dem bestehenden Gewinnpotenzial nicht mehr abgeschöpft werden kann (Gehrke 1990). Im Zuge müssen neue Absatzmärkte erschlossen werden. Die Internationalisierung ist daher oftmals der einzige Weg für Familienunternehmen, aus den Nischen heraus zu expandieren, indem in anderen Ländern die gleichen Nischen bearbeitet werden. Durch die Durchdringung mehrerer Märkte im Ausland kann das Umsatz- und Gewinnpotenzial gesteigert werden, so dass weiteres Wachstum generiert wird. Die Bearbeitung einer Vielzahl an nationalen Nischen führt dazu, dass sogar Betriebsgrößenvorteile erzielt werden, die zuvor durch die alleinige Produktion für den Heimatmarkt nicht in Betracht kamen (Simon 2000).

Der Erfolg der Nischenstrategie für die Familienunternehmen begründet sich vornehmlich durch die internen Ressourcen, die als Treiber der Unternehmensentwicklung in Erscheinung treten. Es sind die Produkte, unternehmensinterne Prozesse oder die Familie als Institution im Management der Unternehmung, die für den innovativen Prozess sorgen. Zwar sprechen finanzielle

und personelle Ressourcen bei Familienunternehmen grundsätzlich gegen eine Internationalisierung (Fernandez et al. 2005), aber die Fokussierung auf die Nische bietet eine Wachstumsentwicklung auch mit geringem Kapitaleinsatz. Dies ist jedoch nur möglich, wenn äußere Faktoren die Entfaltung der Nischenunternehmen begünstigen. Es sind die Öffnung der Märkte im Zuge der Liberalisierung, die ausgeweiteten Informationsmöglichkeiten über ausländische Märkte und die verbesserten Kommunikationssysteme, die die Globalisierung vorantreiben und auch den Weg für Familienunternehmen ebnen (Thompson et al. 2005). Die Öffnung der Märkte und die damit verbundene Freiheit ist auch nach Adam Smith die Grundlage für die freie Entfaltung der Produktivkräfte: *„All systems either of preference or of restraint, therefore, being thus completely taken away, the obvious and simple system of natural liberty establishes itself of its own accord. Every man, as long as he does not violate the laws of justice, is left perfectly free to pursue his own interest his own way, and to bring both his industry and capital into competition with those of any other man, or order of men.”* (4. Buch, Kapitel IX, S. 873, Smith 2003).

Es sind somit mehrere Faktoren, die die Internationalisierung von Familienunternehmen erklären. Mit der fortschreitenden Arbeitsteilung und der Intensivierung der Globalisierung kann die Spezialisierung und Fokussierung der Familienunternehmen vorangetrieben werden. Das persönliche Engagement der Eigentümerfamilie wirkt dabei als der unternehmerische Treiber hinter der Entwicklung von Familienunternehmen. Spezialisierung und Familie als Institution können als Ressourcen angesehen werden, die entsprechend untersucht werden können. Es sind also die Ressourcen zu analysieren, die hinter dem internationalen Wachstum von Familienunternehmen mitunter mit M&A-Transaktionen, auf die im nächsten Kapitel näher eingegangen wird, zu analysieren. Im nächsten Abschnitt werden nun einige internationale Beispiele dargestellt, um die Internationalisierung von Familienunternehmen zu beleuchten.

#### **4.2.4. Praktische Beispiele**

##### **4.2.4.1. Jollibee Foods**

Das philippinische Fast-Food-Unternehmen Jollibee Foods Corporation steht nicht nur als Beispiel für eine gelungene überregionale Internationalisierung, sondern auch für einen erfolgreichen Wettbewerb auf dem heimischen Markt mit McDonald's (Bartlett/O'Connell 2004). Mit insgesamt drei Marken und über 1.000 Filialen beherrscht das Unternehmen den heimischen Markt für Schnellrestaurants. Darüber hinaus konnte Jollibee in Kalifornien eine Reihe von Filialen eröffnen und somit den Markteinstieg in die USA vollziehen. Das Unternehmen wurde 1975 durch die Familie Tan gegründet und trat bereits 1981 in den Wettbewerb mit McDonald's, der jedoch durch intensivere Ausrichtung der Produkte auf die heimischen Konsumenten zu Gunsten von Jollibee entschieden werden konnte. Zudem haben politische Wirren in den 1980er Jahren die Position des lokalen Fast-Food-Anbieters begünstigt. Nachdem die Marktführerschaft errungen wurde, suchte Jollibee den gleichen Erfolg im nahe gelegenen Ausland. Die ersten Schritte in Singapur und Taiwan schlugen fehl, da die Zusammenarbeit mit den lokalen Partnerunternehmen nicht vorangetrieben werden konnte. Hingegen festigte Jollibee seine Marktstellung in Brunei. Dort haben sich die lokalen Investoren als stille Gesellschafter zurückgezogen und das Management philippinischen Führungskräften aus der Hauptzentrale überlassen. Als kritische Erfolgsfaktoren für den Einstieg in das Ausland wurde die Auswahl der Standorte und Partner angesehen, zumal das Ansehen von Jollibee im Gegensatz zu McDonald's nicht über die Grenzen des eigenen Heimatmarktes hinaus reichte.

Im Jahre 1993 wurden die Auslandsoperationen neu geordnet, indem die Steuerung einem ausländischen Fremdmanager übertragen wurde. Die Internationalisierung sollte einen neuen Schub bekommen, indem in die Länder investiert wurde, in denen Auslandsphilippinen leben. Zu diesen Ländern gehörten vor allem die Golfstaaten, wo philippinische Arbeitskräfte als Gastarbeiter tätig waren. Allerdings sollten auch diese Regionen als Neuland für Fast-Food angesehen werden, so dass Jollibee auch Maßstäbe in der Branche

setzen konnte. Eine alleinige Ausrichtung auf die Auslandsphilippinen sollte nicht angestrebt werden. Zwischen 1994 und 1996 wurden 18 Filialen in 8 Ländern eröffnet, darunter neben den bereits genannten auch in Malaysia und Indonesien. Den größten Teil des Umsatzes erwirtschaftete Jollibee jedoch auf dem Heimatmarkt. Zudem wurden auch Akquisitionen getätigt, um die Präsenz rascher auszubauen.

Personelle und organisatorische Umstrukturierungen im Jahre 1997 haben dazu geführt, dass die internationale Expansion mehr auf Qualität und weniger auf Quantität beruhen sollte. Beispielsweise wurde das Speisenangebot in Hong Kong an chinesische Präferenzen ausgerichtet, da die Bedienung der Auslandsphilippinen ein unzureichendes Umsatzpotenzial versprach. Von entscheidender Bedeutung waren die Erfahrungen in Guam, einem US-amerikanischen Militärstützpunkt ebenfalls mit philippinischen Gastarbeitern. Denn dadurch gelang es, das Angebot bei US-Bürgern zu testen und somit erste Hinweise zu bekommen, ob ein Markteinstieg in die USA gelingen hätte können. Die erste Filiale wurde in einem Stadtteil von San Francisco eröffnet, in dem ein hoher Anteil von Philippinen vorzufinden war. Überhaupt zählte Kalifornien etwa 1 Million Auslandsphilippinen, so dass dieser US-Bundesstaat die geeignete geographische Region für den Einstieg von Jollibee war. Mittlerweile kann das Unternehmen mehrere Filialen in Kalifornien vorweisen. Ein neues Kapitel in der Internationalisierung soll mit dem Einstieg in den chinesischen Markt im Frühjahr 2004 aufgeschlagen werden (Jollibee Food Corporation 2005). Anders als in den vorangegangenen Auslandseröffnungen entschied sich das Unternehmen für eine Akquisition einer etablierten Restaurantkette mit 77 Filialen, um für die geplante rasche Expansion eine gute Ausgangsstellung zu haben. Auf China sollen sich die internationalen Aktivitäten konzentrieren, wobei vor allem der Ausbau in Indonesien vorangetrieben werden soll. Gleichzeitig setzt Jollibee weiterhin auf die flächendeckende Expansion in den Philippinen.

Das fertige Fast-Food-Angebot von Jollibee kann nur zum Teil in andere Länder

exportiert werden, so dass die Unifikationsvorteile, wie sie vom ressourcentransferorientierten Bezugsrahmen von Fayerweather postuliert werden, nicht vollkommen zur Geltung kommen. Eine Anpassung an die lokalen Verhältnisse ist weiterhin unerlässlich. Economies of scale können somit in einigen Teilbereichen erzielt werden. Mit der Akquisition in China wurde ohnehin ein fertiges, lokales Angebot erworben, so dass der Transfer und Etablierung der eigenen Produkte nicht erforderlich ist. Daher dürfte die Expansion mit den lokalen Filialen Vorrang genießen vor einer eventuellen Einführung der eigenen Marken. Gelingt es dennoch wie in einigen Standorten, das Angebot bei Nicht-Philippinen zu positionieren, dann kann das seit 1993 börsennotierte Familienunternehmen eine erfolgreiche und nachhaltige Internationalisierung nicht nur mit eigenen Prozessqualitäten, sondern auch mit dem eigenen Produktangebot vorweisen. Ziel ist es daher, Struktur, Prozesse und das Output des Unternehmens erfolgreich ins Ausland zu transferieren. Die geographische Richtung dürfte wohl auf dem südostasiatischen Raum konzentriert bleiben. Langfristig wird sich auch zeigen, wie sich die Expansion in den USA entwickeln wird.

#### **4.2.4.2. CEMEX**

Für den mexikanischen Zementhersteller CEMEX gehört die USA mittlerweile zum wichtigsten Markt (Geinitz 2004, CEMEX 2005). Denn nach der Akquisition des britischen Konkurrenten RMC Group für etwa 6 Mrd. USD, der in Deutschland mit der Readymix AG vertreten ist, gehört CEMEX nach der französischen Lafarge zum größten Unternehmen in dieser Branche. 24% der Umsätze werden dabei in den USA erwirtschaftet, wobei der Einstieg in diesen Markt ebenfalls mit Akquisitionen, unter anderem mit dem Erwerb des texanischen Zementherstellers Southdown, vollzogen wurde. Nach der Integration der britischen RMC wird der Umsatzanteil von USA gleich bleiben, wohingegen der mexikanische Umsatzanteil von 36% auf 18% halbiert wird. Vor allem aber wird damit der europäische Markt vollständig erreicht, denn bisher war CEMEX nur in Spanien vertreten; dort jedoch auch mit Zukäufen von zwei Unternehmen

seit 1992. Das endgültige Fußfassen in Europa soll zudem die Expansion in die osteuropäischen Staaten ermöglichen. CEMEX ist zudem in Mittelamerika, in den karibischen Staaten und im Norden von Südamerika sowie in Ostasien und Ägypten vertreten.

Die Integration der neuen Gesellschaften erfolgt vor allem durch die Beibehaltung der jeweiligen Marken, wobei die Konzernmarke hinzugefügt wird. Zudem werden die informationstechnischen Systeme zusammengefasst und standardisiert. Frühzeitig wurde auch das Bestell- und Liefersystem von Fed-Ex, dem US-amerikanischen Zustelldienst, kopiert, um die Prozesse zu beschleunigen. An der Spitze des Unternehmens steht immer noch ein Mitglied der Familie, die trotz Börsengang im Jahre 1978 immer noch ein Drittel der Anteile hält. CEMEX konnte den Umsatz vor allem ab den 1990er Jahren deutlich steigern, indem von Jahr zu Jahr Gesellschaften aus dem Ausland hinzugekauft wurden. Die Expansion erfolgte zunächst in die spanischsprachige Welt wie Spanien und Venezuela, ehe Indonesien, Ägypten und USA hinzukamen. Gerade in der transport- und energieintensiven Zementbranche ist die Bedienung der Märkte mit Exportaktivitäten unzureichend, so dass der Zukauf von lokalen Unternehmen einen schnellen Einstieg in den jeweiligen Markt verspricht.

#### **4.2.4.3. Techint**

Mit Techint wird ebenfalls ein Familienunternehmen kurz vorgestellt werden, das auf nationalen Standbeinen steht: Argentinien und Italien (Mos 2004, Techint 2004). Der Firmengründer Augustino Rocca war bis Ende des 2. Weltkriegs bereits in Italien als Stahlunternehmer tätig, als er nach Argentinien emigrierte und Techint gründete. Das Unternehmen ist vor allem bei der Produktion von Flachstahl und nahtlosen Stahlrohren aktiv. Darüber hinaus sind die Geschäftsfelder von Öl und Gas über Industrieanlagen sowie Pipelines bis hin zu Krankenhäuser in Italien bunt gestreut. Anders als die meisten argentinischen Unternehmen hat Techint nicht nur den Binnenmarkt bearbeitet, sondern gleichzeitig eine Internationalisierungsstrategie verfolgt. Das Unternehmen ist mit

seinen Stahlwerken vorwiegend in Südamerika und Mexiko, aber auch in Italien, Japan, Kanada und in Rumänien präsent. Im letztgenannten Land wurde die Mehrheit eines lokalen Röhrenherstellers erworben. Die Akquisitionsstrategie bildet auch für Techint ein effektives Mittel, um die Internationalisierung voranzutreiben. Der Mischkonzern mit mehr als 100 Gesellschaften und knapp 40.000 Mitarbeitern hat sich erst 2002 für neue Anteilseigner durch eine Börsennotierung geöffnet. Geleitet wird auch dieses Familienunternehmen vom Enkel des Gründers, Paulo Rocca. Seit 1996 besitzt Techint auch die Mehrheit der Anteile an dem italienischen Unternehmen Dalmine, in dem einst der Gründer seine Karriere begann.

#### **4.2.4.4. Wanxiang**

Abschließend soll noch ein chinesisches Beispiel für eine gelungene Internationalisierung skizziert werden. Der Aufstieg von Wanxiang, gegründet von Lu Guangiu in den 1960er Jahren, ist zwangsläufig mit der generellen Entwicklung Chinas verbunden (Hein 2004). Begonnen hat das Familienunternehmen aus der Provinz Zhejiang als Reparaturwerkstatt für Fahrräder und Traktoren. Einen Schub erfuhr das Unternehmen, als die großen Automobilhersteller China entdeckten. Zur Deckung des Teile- und Komponentenbedarfs griffen die MNU unter anderem auf Wanxiang zurück, das inzwischen Chinas größter Automobilzulieferer ist. Das mittlerweile zum Konglomerat gewachsene Unternehmen beschäftigt über 30.000 Mitarbeiter und gehört mit knapp 2 Mrd. USD zu den größten privaten Unternehmen des Landes. Im Ausland befinden sich 18 Werke, darunter auch in den USA. Vor allem die niedrigen Kosten, mit denen alle chinesischen Unternehmen aufwarten können, zählen zu den wichtigsten Wettbewerbsvorteilen von Wanxiang. Eine Vielzahl der ausländischen Werke wurde erworben, so dass die Akquisitionsstrategie einen wesentlichen Anteil an der Internationalisierung des Unternehmens hat. Zu den gekauften Unternehmen bestand teilweise auch eine Lieferbeziehung, so dass Kenntnisse über die Akquisitionsobjekte vorlagen. Weitere Formen der Zusammenarbeit sind Joint-Ventures und strategische Allianzen mit größeren

Automobilzulieferern. Der Aufbau von Zulieferbeziehungen mit MNU in China, das anschließende Wachstum durch die zahlreichen Aufträge, anschließend die Akquirierung neuer Zulieferaufträge aufgrund des Kostenfaktors und schließlich die Übernahme der ehemaligen Kunden stellen einen groben Ablauf der Internationalisierung chinesischer Unternehmen dar. Diese Entwicklung lässt sich auch bei anderen Unternehmen beobachten, wie beispielsweise bei dem Ölonternehmen CNOOC mit einem Kaufangebot für das US-amerikanische Unternehmen Unocal.

#### **4.2.4.5. Zusammenfassung der Beispiele**

Die wenigen Beispiele für die Internationalisierung von Familienunternehmen haben verdeutlicht, dass die Ausweitung des Absatzmarktes in den verschiedensten Sektoren eine wichtige Rolle spielt. Die Beweggründe für die Erschließung ausländischer Märkte sind jedoch unterschiedlich. Kapitalintensität und die Nutzung von Betriebsgrößenvorteilen bilden vor allem für die Unternehmen CEMEX und Techint den Antrieb für die Internationalisierung. Das mexikanische Zementunternehmen hat dabei M&A als Wachstumsschlüssel erfolgreich eingesetzt. Mit Akquisitionen kann der Einstieg in neue Märkte beschleunigt werden, womit das Unternehmen einen Wachstumssprung erzielt. Ressourcen und Potenziale werden schlagartig vervielfacht, wohingegen der Aufbau eigener Kapazitäten langwieriger ist. Für M&A sind jedoch finanzielle Mittel erforderlich, die erst auf dem Heimatmarkt akkumuliert werden müssen.

Akquisitionen sind auch für chinesische Unternehmen wie Wanxiang ein Weg ins Ausland. Ein großer Heimatmarkt, aber vor allem die Lohnfertigung großer multinationaler Unternehmen aus den westlichen Industrieländern hat den Aufstieg von Familienunternehmen in China begünstigt. Die Auslagerung der Produktion von Industrieländern in Schwellenländern führt dazu, dass verbliebene Automobilzulieferer in finanzielle Bedrängnis kommen. Technologie und Know-how machen sie jedoch interessant für aufstrebende Unternehmen wie Wanxiang. Diese wenigen Beispiele zeigen, dass die Internationalisierung von

Familienunternehmen facettenreich ist. Dies wird auch anhand der Beispiele im Rahmen dieser Arbeit deutlich werden.

## 5. Mergers and Acquisitions (M&A)

### 5.1. Formen und theoretischer Hintergrund von M&A

Wie bereits oben begrifflich umschrieben, umfassen M&A alle Zusammenschlussformen von mehreren Unternehmen, die zu einer dauerhaften und wirtschaftlichen Einheit führen (Wirtz 2003). Unternehmenszusammenschlüsse im weitesten Sinne sind demnach auch Joint Ventures und Strategische Allianzen, wohingegen M&A im engeren Sinne das Zusammenschmelzen von zumeist zwei Unternehmen zu einer Gesellschaft sowie die Akquisition eines Unternehmens durch eine andere bedeutet. Im Wesentlichen bleibt nach M&A-Transaktionen nur eine selbständige wirtschaftliche Einheit übrig. Bei Fusionen handelt es sich in der Regel um ein gleichberechtigtes Zusammengehen zweier Unternehmen, wohingegen bei der Akquisition das kaufende Unternehmen die Transaktion als dominante Organisation abwickelt.

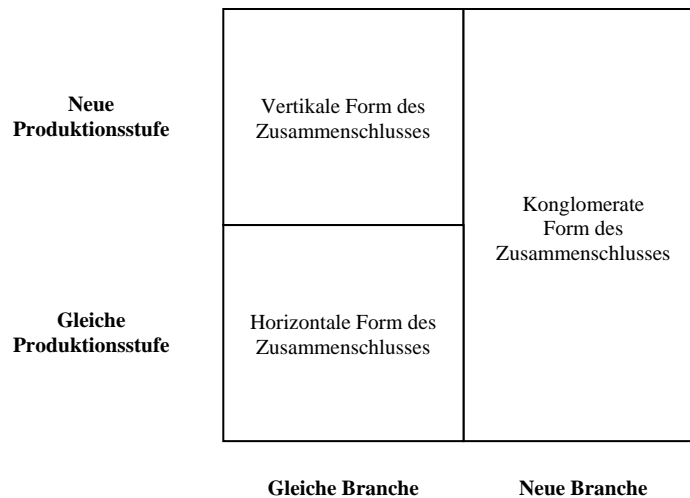
Bei Akquisitionen kann der gesamte Prozess freundlich oder unfreundlich gestaltet werden (Jansen 2001). So genannte *unfriendly* oder *hostile takeovers* entstehen entweder durch die ablehnende Haltung der Eigentümer des Übernahmeobjektes oder aber auch durch die Zustimmung der Eigentümer, aber gegen den Willen des Managements. Zu einer Übernahmeschlacht kommt es aber, wenn einige Eigentümer das Übernahmeangebot akzeptieren, wohingegen andere blockieren. Bei börsennotierten Unternehmen muss für die in Streubesitz befindlichen Aktien eine öffentliche, zeitlich befristete Übernahmeofferte abgegeben werden. Zumeist wird ein Aufschlag auf den laufenden Aktienkurs gewährt. Unvollständige Übernahmen sind auch möglich, sofern eine Mehrheit der Zielgesellschaft erworben werden konnte. Zur Abwehr von unfreundlichen Übernahmen sind in der Praxis zahlreiche Mechanismen entstanden, die hier nicht weiter angesprochen werden.

Bei Fusionen kann es zu Zusammenschlüssen unter Gleichen kommen, so dass die Vermögenswerte der Unternehmen zu gleichen Teilen in der neuen Gesellschaft

bewertet werden (Achleitner 2000). Denkbar sind aber auch ungleichgewichtige Zusammenschlüsse, was im Wesentlichen von der Bewertung der jeweiligen Vermögenswerte abhängt. Selbst bei so genannten gleichberechtigten Fusionen nimmt zumeist eine Gesellschaft die Position eines Akquisiteurs ein. Dies kann mitunter zu dauerhaften Konflikten führen, auch wenn die Bewertung der Vermögenswerte von allen Seiten akzeptiert wurde. Ähnlich den Akquisitionen können auch Fusionen aus den unterschiedlichsten Gründen unerwünscht sein. Hinzu kommt, dass sowohl Fusionen als auch Akquisitionen auf Grund von wettbewerbspolitischen Gründen scheitern können, sofern das neue Unternehmen eine zu große Marktstellung erreicht.

M&A-Transaktionen haben auch einen leistungswirtschaftlichen Zusammenhang, indem horizontale, vertikale und konglomerate Arten vorkommen (Wirtz 2003). Bei horizontalen Zusammenschlüssen verschmelzen Unternehmen der gleichen Branche entweder, um die Kapazitäten zu erhöhen oder um die Produktpalette auszuweiten. Demnach erfolgen diese Formen ohne bzw. mit Produktausweitung. Im Gegensatz dazu werden vertikale Zusammenschlussformen zwischen zwei Unternehmen aus unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen durchgeführt. Entweder werden dabei Lieferanten (Rückwärtsintegration bzw. Upstream-M&A) oder Abnehmer (Vorwärtsintegration bzw. Downstream-M&A) übernommen. Hintergrund derartiger Formen ist die Integration von Leistungserstellungsprozessen entlang einer Wertschöpfungskette, um die Koordination zwischen den einzelnen Stufen effizienter zu gestalten. Die folgende Abbildung 10 stellt die drei verschiedenen Formen schematisch dar.

Abbildung 10: Zusammenschlussformen nach der Wertschöpfungsstufe



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Clever 1993

Im Folgenden wird kurz erläutert werden, wie sich M&A-Transaktionen theoretisch erklären lassen. Dabei sollen institutionenökonomische Theorien und Portfoliotheorien an dieser Stelle keine Erwähnung finden (Coase 1937, Williamson 1979, Jensen/Meckling 1976, Markowitz 1952). Transaktionskosten zielen stark auf organisatorische Fragestellungen ab und Prinzipal-Agent-Ansätze thematisieren die Beziehung zwischen Anteilseigner sowie Manager. Prinzipal-Agent-Theorien dienen auch zur Erörterung der Frage nach der institutionellen Durchdringung von Managern in Familienunternehmen (Schulze/Lubaktin/Dino 2003). Dieser Aspekt wird in dieser Arbeit jedoch in einem anderen Zusammenhang diskutiert. Portfoliotheorien behandeln finanzwirtschaftliche Aspekte auf theoretischer Ebene, die ebenfalls nicht betrachtet werden sollen. Vielmehr richtet sich der Fokus auf Erklärungen des strategischen Managements, da sie auch in den Kontext Internationalisierung und Wachstum gebracht werden. Zu diesen Erklärungsansätzen gehören die bereits diskutierten *market-based view* (marktorientiert) und *resource-based view* (ressourcenorientiert), aber auch *capability-based* sowie *knowledge-based view* (Prahalad et al. 1990, Grant 1996). Bei den beiden letztgenannten können die Fähigkeiten und das Wissen ebenfalls als Ressource angesehen werden, so dass diese eine Fortführung des *resource-based view* darstellen.

Die grundlegende Überlegung beim marktorientierten Ansatz besteht in der Determinierung des unternehmerischen Erfolgs durch die Marktkräfte der jeweiligen Struktur der Branche. Handelt es sich um eine kapitalintensive Branche, in der die Betriebsgröße entscheidende Vorteile bei der Verfolgung einer Kostenführerschaftsstrategie liefert, dann sind horizontale Zusammenschlüsse eine schnelle Möglichkeit, um den Markterfordernissen gerecht zu werden (Capron 1999). Damit wird nicht nur ein sprunghaftes Wachstum möglich, sondern auch die Konkurrenzsituation entschärft. Horizontale Fusionen und Übernahmen mit Produktausweitung können erforderlich sein, um an neuartige Problemlösungen zu kommen, mit denen ein Wettbewerbsvorteil im Sinne der Differenzierungsstrategie erzielt werden kann (Seth 1990). Vertikale Zusammenschlussformen werden insbesondere in Märkten erforderlich, in denen die Marktstellung der Abnehmer oder Lieferanten stark ist und somit durch Zusammenschluss ein Vorsprung gegenüber der Konkurrenz erreicht werden kann (Ebert 1998). Abschließend bietet ein konglomerativer Zusammenschluss den Eintritt in eine Branche mit einer verbesserten Attraktivität (Bühner 1990).

Dem ressourcenorientierten Ansatz zufolge kann durch M&A ein quantitativer und qualitativer Ressourcenzuwachs erzielt werden (Capron/Dussauge/Mitchell 1998). Die Integration mit den eigenen Unternehmensressourcen führt zu einem verbesserten Marktauftritt und somit zu einem Wettbewerbsvorteil. Hintergrund ist ähnlich dem externen Wachstumsgedanken, dass einige Ressourcen intern nicht mehr aufgebaut bzw. nicht in einer absehbaren Zeit aufgebaut werden können. Dementsprechend bieten sich Zusammenschlüsse an, um Ressourcen zu vereinen und idealtypisch einen Mehrwert zu generieren. Durch M&A können auch wettbewerbskritische Fähigkeiten bzw. Kernkompetenzen erworben werden, die ein Marktanteilswachstum sicherstellen. Eine weitere wichtige Ressource stellt Wissen dar, das ähnlich den Kernkompetenzen nicht ohne weiteres erlernbar ist bzw. zumindest nicht in kürzester Zeit adaptiert werden kann.

## 5.2. Neuere theoretische Erklärungsansätze

M&A-Transaktionen können in inländische und ausländische unterteilt werden, so dass jeweils zwei verschiedene Themengebiete berührt werden. Insbesondere bei grenzüberschreitenden Transaktionen können M&A als Teil des Internationalen Managements angesehen werden, da mit der Übernahme oder einem Zusammenschluss der Einstieg in einen ausländischen Markt vollzogen wird. Grenzüberschreitende M&A-Transaktionen werden jedoch innerhalb des International Management Research kaum behandelt, obgleich diese Möglichkeit des Eintritts in einen ausländischen Markt durchaus gegeben ist (Werner 2002). Zusammenschlüsse und Akquisitionen (M&A) werden aber auch als eine internationale Markteintrittsstrategie, als ein dynamischer und interkultureller Lernprozess und schließlich als Steigerung des Unternehmenswertes angesehen (Shimizu/Hitt/Vaidyanath/Pisano 2004). In der vorliegenden Arbeit soll jedoch die wachstumsorientierte Perspektive herangezogen werden. Um die aktuelleren Erklärungsansätze kurz vorzustellen, sollen im Folgenden M&A als Instrumente des Markteintritts (Brouthers/Brouthers 2000) und zur Steigerung des Unternehmenswertes (Datta/Puia 1995, Markides/Ittner 1994) thematisiert werden.

Der Eintritt in einen ausländischen Markt stellt einen komplexen Prozess dar. Zudem sollen mit den neuen Aktivitäten langfristig Erfolgspotenziale aufgebaut werden. Mit M&A strebt das Unternehmen nach einem reibungslosen Zugang zu den unternehmensinternen Ressourcen und zum Markt (Shimizu et al. 2004). Gelingt die Integration der neuen Organisation in das Unternehmen, können Transaktionskosten reduziert werden, wohingegen bei strategischen Allianzen zwar kein Kaufpreis erforderlich, aber der Zugang zu neuen Ressourcen größtenteils blockiert ist. Daher wählen Unternehmen zumeist eine M&A-Strategie bei der Internationalisierung, sofern beispielsweise damit eine neue Technologie erworben werden kann (Anand/Delios 2002). Entscheidend dabei ist, dass mit der neuen Organisation ein eindeutiger Ressourcenzuwachs erzielt werden kann. Wird nur eine Erweiterung des Absatzmarktes anvisiert, um eine

bewährte Technologie auch im Ausland einzusetzen, dann sind neue Ressourcen nicht erforderlich, so dass „auf der grünen Wiese“ investiert wird (Brouthers et al. 2000). Bevor jedoch neue Ressourcen erlangt werden können, müssen sie in dem Zielunternehmen lokalisierbar sein, damit ein eindeutiger Zugriff besteht (Hennart/Reddy 1997). Daher reicht ein Zukauf der bestimmten Sparte aus, um die angestrebten Ziele zu realisieren. Hingegen stellt die Akquisition des gesamten Unternehmens die einzige Alternative dar, wenn die Ressourcen, insbesondere eine erfolgskritische Technologie, in der gesamten Organisation eingebettet ist.

Die ressourcenorientierte Perspektive begründet M&A als strategischen Prozess, um kurzfristig Wachstum zu erzielen oder auch den Internationalisierungsschritt zu beschleunigen, sofern es sich um eine grenzüberschreitende Transaktion handelt. Allerdings kann dieser Ansatz nichts über die mittel- und langfristigen Erfolge von M&A für das jeweilige Unternehmen aussagen. Schließlich handelt es sich bei der Integration zweier Organisationen um einen langwierigen Prozess, der erst nach einer bestimmten Periode bewertet werden kann. Daher sollten M&A-Transaktionen durchgeführt werden, wenn sie nicht nur einen Ressourcenzuwachs erbringen, sondern auch langfristig den Unternehmenswert steigern (Shimizu et al. 2004). Das gelingt zumeist, wenn die anvisierten Synergiepotenziale im Zuge der Integration beider Organisationen ausgeschöpft werden können, indem die Ressourcen zusammengelegt werden und ein Mehrwert geschaffen wird (Seth/Song/Pettit 2002). Hingegen sind ein reiner Umsatzzuwachs und eine Erhöhung der Marktanteile nicht ausreichend, um der M&A-Transaktion zum Erfolg zu verhelfen. Ziel bleibt es daher, einen nachhaltigen Ressourcenzuwachs zu erzielen, um Synergiepotenziale aufzubauen und den Unternehmenswert zu steigern. Im Rahmen dieser Untersuchung kann der langfristige Erfolg von M&A-Transaktion nur durch die Erfahrungsberichte der jeweiligen Unternehmen ermittelt werden. Da auch Unternehmen befragt werden, die keine M&A-Strategie verfolgen, kann ein Vergleich der Motive beim Wachstum vorgenommen werden. Schließlich determinieren frühere Erfahrungen mit M&A-Transaktionen die weitere strategische Ausrichtung eines

Unternehmens. Dementsprechend muss nicht für jede Unternehmung ein Ressourcenzuwachs erforderlich sein, um die Wettbewerbsfähigkeit zu fördern.

### **5.3. Management von M&A-Prozessen**

#### **5.3.1. Prozessablauf**

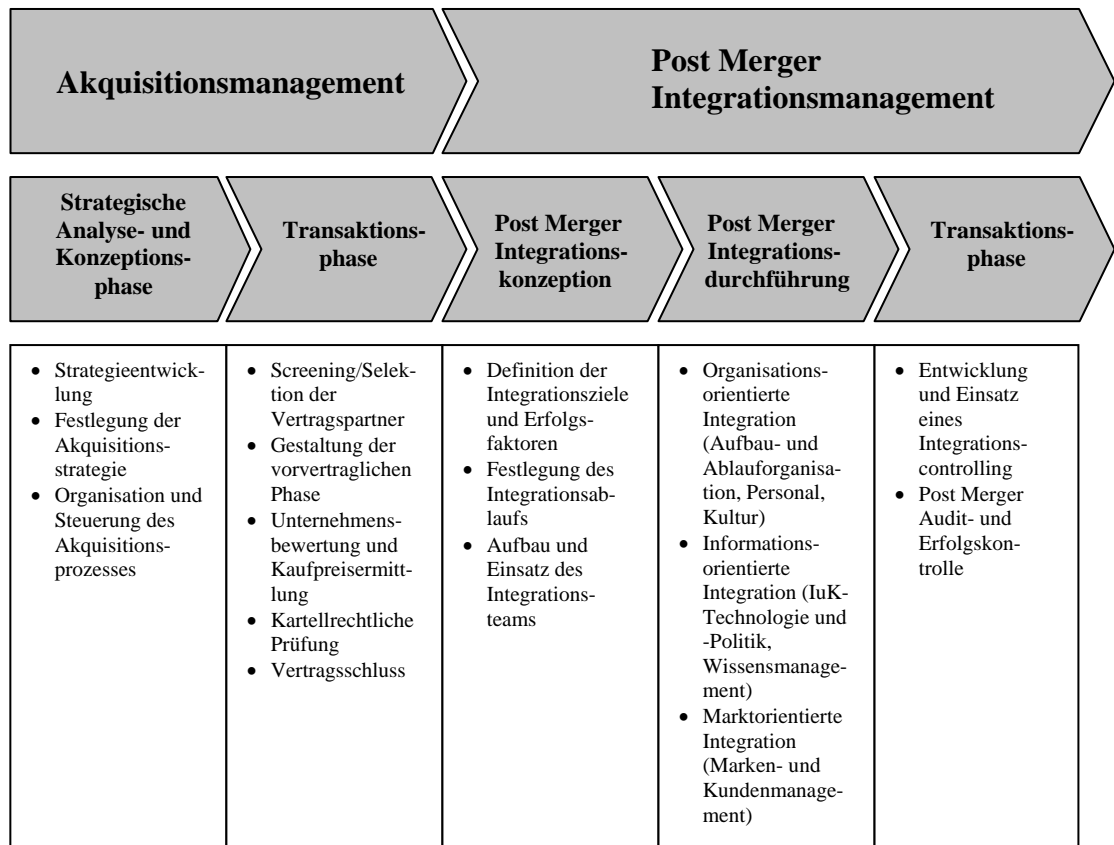
Die strategischen Erklärungen für M&A stehen im engen Zusammenhang mit den Überlegungen zu externen Wachstumsstrategien. Internes Wachstum erscheint dabei langwierig, mitunter kostenintensiv oder sogar unmöglich. M&A bieten die Möglichkeit, Wachstumsziele innerhalb kürzester Zeit zu erreichen, was schließlich Wettbewerbsvorteile verschafft. Allerdings benötigen M&A-Transaktionen ebenfalls eine Mindestdauer an Vorbereitung, Durchführung und schließlich Integration in die bestehende Organisation. Damit handelt es sich bei M&A um Prozesse, die geplant, gesteuert und koordiniert sowie kontrolliert werden müssen. Dieser Prozess soll im Folgenden erörtert werden.

Idealtypisch wird die gesamte M&A-Transaktion in eine Akquisitionsphase und Post Merger Integrationsphase unterteilt (Wirtz 2003). M&A beinhalten jedoch nicht nur eine Zunahme der Organisation, sondern auch eine Verkleinerung, so dass Teilverkäufe in einem Demerger-Prozess abgewickelt werden (Müller-Stewens/Schäfer/Szeless 2001). Der Fokus im Rahmen dieser Untersuchung liegt in der Akquisitionsphase. Die Abbildung 11 verdeutlicht daher die zwei genannten Hauptphasen mit den jeweiligen Hauptaktivitäten.

Im Akquisitionsmanagement wird der Zusammenschluss der Unternehmen vorbereitet, geplant und schließlich abgeschlossen. In der Strategie- und Konzeptionsphase erfolgt die Entwicklung der strategischen Ziele, die nach dem Zusammenschluss erreicht werden sollen. In erster Linie handelt es sich zwar um Wachstumsziele, diese müssen jedoch konkretisiert werden. Gemäß den oben erläuterten strategischen Erklärungsansätzen für M&A muss klar formuliert sein, ob mit dem Kauf oder der Fusion die Strategie besser umgesetzt werden kann.

Beispielsweise muss der Ressourcenzuwachs nach Abwicklung des Zusammenschlusses offensichtlich sein, um den gesamten Prozess zu rechtfertigen. In einem nächsten Schritt wird die eigentliche Transaktion geplant, organisiert und gesteuert. Hier können die einzelnen Aufgaben ineinander übergehen. So kann die Akquisitionsstrategie bereits in der Strategiephase miteinbezogen werden. Bei der Organisation sind vor allem der Umfang der personellen Kapazitäten und der Einsatz von externen Beratern festzulegen, mit denen der gesamte Prozess durchgeführt werden soll.

Abbildung 11: Idealtypischer Prozess des M&A-Managements



Quelle: Abgekürzte Form aus Wirtz 2003, S. 107.

In der Transaktionsphase findet der eigentliche Kauf bzw. Verkauf oder aber auch Zusammenschluss statt. Zunächst werden die möglichen Kandidaten für den

Zusammenschluss aufgelistet und selektiert. Dabei können nicht alle Kandidaten einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele leisten, so dass einige Unternehmen von Beginn ausgeschlossen werden. Hinzu kommt, dass bereits in der Strategiephase Überlegungen über mögliche Zusammenschlusskandidaten erfolgen, denn einige strategische Ziele sind mit den potenziellen Vertragspartnern verbunden (Steinöcker 1998). Zwar kann mit allen Unternehmen ein Marktanteilszuwachs erzielt werden, ob aber die langfristigen Ziele erreicht werden, hängt von der Marktposition des Fusions- oder Akquisitionskandidaten ab. In der vorvertraglichen Phase gibt es einen konkreten Kandidaten, mit dem der Zusammenschluss durchgeführt werden soll. Für beide Vertragspartner sind nun Möglichkeiten gegeben, Informationen auszutauschen. Vor allem werden Absichts- (Letter of Intent) und Vertraulichkeitserklärungen (Statement of Non-Disclosure) abgegeben. Hinzu kommt in der vorvertraglichen Phase die Due Dilligence, in dem die eingehende Analyse des Fusions- oder Akquisitionsobjektes erfolgt (Berens/Strauch 1998). Im Anschluss daran werden die Vermögensteile bewertet und der Kaufpreis ermittelt. Mit dem Vertragsabschluss und der eventuellen Absegnung durch die jeweiligen Kartellämter wird die Akquisition formal abgeschlossen.

Der Zusammenschluss der Unternehmen muss jedoch noch intern geplant und durchgeführt werden. In der Post Merger Integration müssen die Teile der Organisation zusammenschmelzen und eine Einheit bilden, um den geplanten Ressourcenzuwachs zu erreichen. Zwar kann der gesamte Prozess auch in der Akquisitionsphase scheitern, aber eine Vielzahl der Risiken liegen in der Post Merger-Phase. Der erste Schritt besteht in der Aufstellung der Integrationsziele und des Integrationsteams. Ähnlich einem Projektmanagement erfordert die Integration einen längeren Zeitablauf und sollte von einem Team, das idealtypisch aus beiden Unternehmensteilen rekrutiert wird, geplant, gesteuert und koordiniert werden.

In der Phase der Durchführung werden die Organisationen miteinander

verschmolzen. Dazu gehört auch das Zusammenlegen der Daten- und Informationsbestände. Zu den Wissensträgern zählen ebenfalls die Mitarbeiter, so dass deren Integration ebenfalls im Mittelpunkt steht. Abschließend erfolgt die Integration der Produkt- und Markenkonzepete der beiden Unternehmensteile. Bei einer Konzernstruktur erfolgt zumeist eine Beibehaltung der Marken, so dass nach außen hin die ursprünglichen Strukturen erhalten bleiben, aber die Elemente im so genannten Back Office miteinander verknüpft werden (Haspeslagh/Jemison 1991). Die Integrationsphase wird mit einer Erfolgskontrolle abgeschlossen, indem geprüft wird, ob die strategischen Ziele erfüllt wurden und aber auch, ob der gesamte Prozess effizient abgewickelt wurde.

### **5.3.2. Entwicklung von M&A-Strategien**

M&A sind Teil von Wachstumsstrategien, die sich wiederum aus dem allgemeinen strategischen Managementprozess ableitet, der im Wesentlichen aus der strategischen Analyse, der Strategieformulierung und -auswahl sowie der Strategieimplementierung besteht (Hungenberg/Wulf 2004). Dabei handelt es sich um einen dynamischen Prozess, der vor allem bei Veränderungen der Wettbewerbsumwelt wieder intensiviert wird. Mögliche M&A-Transaktionen stellen einen derartigen Impuls dar, mit dem der Strategieprozess neu aktiviert wird, indem die Chancen und Risiken bewertet werden.

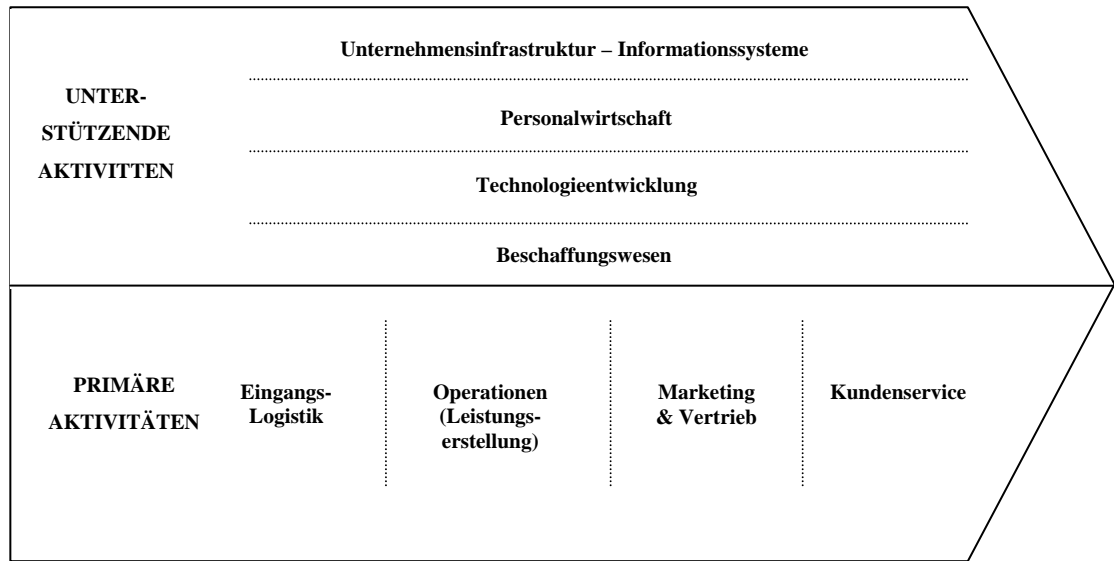
In der Analysephase des strategischen Managementprozesses werden die Umweltfaktoren mit den Ressourcen des Unternehmens verglichen, um erste Annahmen und gegebenenfalls erste Handlungsoptionen zu generieren (Steinmann et al. 1993). Daraus wird die geeignete Strategie ausgewählt, um sie zu formulieren und vor allem in Maßnahmen und insbesondere Funktionalstrategien zu übersetzen sowie schließlich zu implementieren (Mintzberg 1990). Abgeschlossen wird der Prozess durch die strategische Kontrolle, indem die Planungsprämissen und die Durchführung überprüft werden (Welge/Al-Laham 2003, Götze/Mikus 1999, Preble 1992). Das strategische Controlling hingegen liefert laufende Informationen, um neue Erfolgspotenziale

aufzubauen und somit den strategischen Managementprozess zu unterstützen (Horváth 2003).

Diesem Managementprozess folgt eine Art hierarchische Abfolge von strategischen Grundsatzfragen (Barney 1997). Ziel bleibt immer der Aufbau von Erfolgspotenzialen und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Dementsprechend leiten sich die detaillierten Wachstumsstrategien (intern/extern) ab. Des Weiteren sind Strategien für Unternehmenszusammenschlüsse zu entwickeln. Abschließend erfolgt eine M&A-Strategie, die jeweils in konkreten Akquisitionsstrategien mündet (Jansen 2001).

In der strategischen Analyse- und Konzeptionsphase des Akquisitionsmanagements erfolgen die Ressourcenanalyse, die Analyse des Wettbewerbs- und Akquisitionsumfelds sowie die Analyse der Motive und Zielsetzungen (Jahns 2001). Dabei stützt sich die Ressourcenanalyse auf die Prüfung und Bewertung der einzelnen funktionalen Einheiten, indem das Unternehmen als eine Wertkette dargestellt wird (siehe Abbildung 12). Vor allem sind Ressourcenlücken zu identifizieren, um sie mit dem Zusammenschluss zu schließen. Allerdings sind auch die Stärken festzustellen, damit das mögliche Integrationspotenzial zusammen mit den neuen Ressourcen abgeschätzt werden kann.

Abbildung 12: Wertschöpfungskette nach Porter



Quelle: Porter 1999

Der Ressourcenanalyse folgt die Analyse der allgemeinen Umwelt und vor allem des Wettbewerbsumfeldes, das im Wesentlichen anhand des bereits erwähnten Branchenstrukturmodells durchgeführt wird (Hungenberg et al. 2004). Bei der allgemeinen Umwelt werden zusätzlich zu den direkten Marktkräften auch die politischen und gesamtwirtschaftlichen Faktoren einbezogen (Wirtz 2003). Für die konkrete Akquisition ist jedoch zumeist die Analyse des Wettbewerbsumfeldes ausreichend. Damit es zu einem nachhaltigen Erfolg des Unternehmenszusammenschlusses kommt, ist eine Analyse der Unternehmenskulturen beider Organisationen unabdingbar, um die Integration effizient durchzuführen (Clarke 1987). Allerdings erweist sich die Bewertung der eigenen Unternehmenskultur als äußerst schwierig, so dass eine Analyse des potenziellen Kandidaten nur bedingt erfolgen kann.

Die Festlegung der M&A-Strategie bildet den Schlusspunkt in der Analyse- und Konzeptionsphase im Akquisitionsmanagement. In den vorangegangenen Abschnitten wurden bereits Strategien für das Wachstum und die Internationalisierung detailliert beschrieben. Daher sollen die Motive kurz

genannt werden, anhand derer die strategische Zielsetzung deutlich wird. Zu den wesentlichen Motiven gehören der Größenzuwachs der Organisation durch Ausweitung der Kapazitäten und der Ressourcen, die Nutzung von Synergien, aber auch das bestehende Geschäftsfeld zu diversifizieren (Brealey/Myers 1991). Hinzu kommen die Möglichkeiten, mit dem Zusammenschluss größere Effizienz zu erlangen, Information auszutauschen und Marktmacht zu erzielen (Copeland/Weston 1988). Systematisch unterteilt werden die Motive in reale, spekulative und in Motive, die vielmehr dem Management zugeordnet werden müssen (Bühner 1990, Jansen 2001).

Zu den realen Motiven für Unternehmenszusammenschlüssen gehört im Wesentlichen die Erzielung von Synergien (Bradley/Desai/Kim 1988). Durch den Zusammenschluss wachsen der Marktanteil und die Marktmacht, indem vor allem die Betriebsgrößenvorteile zunehmen und Verbundvorteile ausgenutzt werden können. Zudem können gleichartige Aufgaben zusammengefasst werden und mit einer geringeren personellen Stärke erledigt werden. Mit dem Zusammenschluss können Ressourcen und Kompetenzen ausgetauscht werden. Zu den realen kommen spekulative Motive bei Unternehmenszusammenschlüssen hinzu (Wirtz 2003). Diese unterliegen jedoch Schwankungen oder können nur von kurzer Dauer sein. In der Regel profitiert der unterbewertete Übernahmekandidat bzw. deren Eigentümer, wohingegen der Käufer sich mitunter übernimmt und Wertverluste hinnehmen muss. Die Wertsteigerung hängt jedoch im Wesentlichen von der Verwirklichung der synergetischen Vorteile ab. Abschließend müssen noch die Managementmotive erwähnt werden, die ebenfalls bei M&A eine Rolle spielen (Mueller 1969). Demnach können Manager ihren Nutzen steigern, indem durch schnelles externes Wachstum Machtpositionen gestärkt werden und persönliches Prestige zunimmt. Je nach Kopplung der Vergütungssysteme, können auch Einkommensmotive eine Rolle spielen.

Zu den abschließenden Aufgaben während der Strategie- und Konzeptionsphase gehört die Schaffung einer organisatorischen Einheit, die sich insbesondere bei

Fusionen aus Mitarbeitern beider Kandidaten zusammensetzt. Es werden in der Regel auch externe Dienstleister herangezogen, um rechtliche oder bewertungstechnische Aufgaben zu übernehmen. Spezialisierte Beratungsgesellschaften betreuen darüber hinaus den gesamten Prozess.

### **5.3.3. Abwicklung der Transaktion**

Im Folgenden soll kurz auf die Abwicklung der Transaktionsphase eingegangen werden. Diese umfasst vor allem folgende Aufgaben: Screening, vorvertragliche Phase, Kaufpreisermittlung, kartellrechtliche Prüfung und Vertragsschluss sowie Auswahl des Fusionspartners oder Übernahmekandidaten (Müller-Stewens/Spickers/Deiss 1999). Diese Aufgabe erweist sich als besonders heikel, denn in der Regel unterliegen sie einer Geheimhaltung. Jede Veröffentlichung über die Absichten kann zu einem Scheitern der gesamten Transaktion führen. Zudem können sich die Bewertungen schlagartig ändern, indem der Kaufpreis des Übernahmekandidaten erhöht wird. Denkbar sind auch die Vorbereitungen von Abwehrmechanismen beim potenziellen Kandidaten für einen Zusammenschluss.

Neben dieser Geheimhaltung ist die Beschaffung von Informationen beschränkt, so dass eigentlich die Strategie- und Konzeptionsphase teilweise von Annahmen und Schätzungen ausgehen muss (Jemison/Sitkin 1986, Shapiro/Varian 1999). Informationslücken schließen sich insbesondere dann, wenn externe Wissensquellen angezapft werden. Inhaber von Wissen sind in der Regel beratende Dienstleistungsunternehmen, die sich auf die Vermittlung und Implementierung von Wissen spezialisieren. Eine scharfe Trennung der einzelnen Phasen ist jedoch nicht möglich, denn neuartige Informationen schaffen eine neue Erkenntnislage, die zu Veränderungen der Strategien und Konzeption führen können. Daher ist es möglich, dass die beiden Phasen im Akquisitionsmanagement ineinander fließen. Mit jedem Fusionspartner oder Übernahmekandidaten ändern sich die Strukturen und Prozesse, so dass Veränderungen in der strategischen Zielsetzung vorgenommen werden müssen. Beispielsweise kann ein Unternehmen eine starke Auslandspräsenz vorweisen,

wohingegen ein anderes Unternehmen über wettbewerbskritische Ressourcen verfügt. Je nachdem, ob eine Internationalisierungsstrategie oder eine Differenzierungsstrategie im Inland verfolgt wird, ändert sich beim Screening auch die Anzahl der möglichen Kandidaten. Diese Wechselwirkungen zwischen Screening und Analysephase sind ein Beleg dafür, dass mit dem strategischen Managementprozess die Bewertung der Konkurrenten bereits vorgenommen werden muss, sofern externes Wachstum grundsätzlich eine Rolle spielen soll.

Bei den weiteren Aufgaben des Transaktionsprozesses handelt es sich im Wesentlichen um operative Tätigkeiten, wobei gerade bei diesen Aufgaben viele Vorhaben scheitern können. Vor allem bei der Kaufpreisermittlung kann es zu unüberbrückbaren Differenzen kommen, obgleich in allen vorhergehenden Aspekten Einigkeit erzielt wurde. Rein strategische Überlegungen sind daher nicht ausreichend, um M&A-Transaktionen erfolgreich durchzuführen.

Die Abwicklung der Transaktion als solches stellt lediglich den kurzfristigen Abschluss der Zusammenführung der Organisationen dar. Erst mittel- und langfristig kann eine vollständige und nachhaltige Verschmelzung der Strukturen und Prozesse vollzogen werden. Für diesen Prozess müssen vor allem die Humanressourcen aktiviert werden, um durch Zusammenarbeit und gemeinsamer Entwicklung neuer Kompetenzen den M&A-Prozess zum Erfolg zu führen. Es ist also dieser Integrationsprozess, der über das Gelingen entscheidet (Haspeslagh/Jemison 1991). Die Integrationsphase des M&A-Deals wird in der Regel auch als Post-Merger-Integration bezeichnet (Gerds 2000). Die Durchführung der Integration gleicht einer Projektaufgabe, die in vielen Bereichen des neuen Unternehmens abgewickelt werden muss. Erst dieses Zusammenwachsen schafft die Grundlage für das Ausschöpfen der Synergien und somit für die angestrebte Wertsteigerung der neuen Organisation (Gerpott 1993).

Die Planung für die Post-Merger-Integration beginnt bereits in der Konzeptionsphase, um die Chancen einer möglichen Integration und damit der

auszuschöpfenden Synergien abschätzen zu können. Die Analyse einer möglichen Transaktion per M&A muss daher viele Informationen ergeben, um die Chancen und Risiken einkalkulieren zu können. Liegen diese Informationen frühzeitig vor, dann kann die Post-Merger-Integration kurz nach Vertragsabschluss beginnen. Die Durchführung des Integrationsprozesses erstreckt sich nicht nur auf Strukturen und Prozesse, sondern auch auf das Personal und die gesamte Unternehmenskultur (Hase 1996). Begleitet wird der Prozess der Zusammenführung der Organisation durch ein Integrationscontrolling (Quah/Young 2005, Kitching 1967). Darunter ist nicht nur der reine Kontrollprozess des Integrationsprozesses zu verstehen, sondern auch die Informationsbereitstellung für eine Weiterentwicklung der neu entstandenen Organisation.

#### **5.4. Kernprobleme bei M&A**

Bei M&A handelt es sich um außergewöhnliche Transaktionen innerhalb einer Unternehmensentwicklung, die zu Instabilität führen und den Fortbestand gefährden kann (Hubbard 1999). Während der Abwicklung von M&A-Transaktionen kommt es zu zahlreichen Problemen, die sich über den gesamten Prozess hinstrecken können (Ingham/Kran/Lovestam 1992, Healy/Palepu/Ruback 1992, Kitching 1967). Ein Scheitern von M&A liegt oft daran, dass sich die erhofften strategischen Ziele mit dieser Transaktion nicht erreichen lassen. Darunter fallen vor allem das Ausbleiben der angestrebten Synergien oder das Misslingen der Integration von den einzelnen Organisationseinheiten (Quah/Young 2005). Generell müssen die Unternehmen nach dem Zusammenschluss ein Wachstum erzielen, das alleine hätte nicht gelingen können bzw. nicht in der kurzen Zeit hätte realisiert werden können. Zwar kann der M&A-Erfolg oder –Misserfolg überprüft werden, aber nicht die Alternativen der beiden Unternehmen ohne M&A. Denn diese können mitunter noch schlechter sein als mögliche partiell erfolgreiche M&A-Transaktionen. Es lässt sich daher nur eine ex-post-Bewertung vornehmen.

Die einfachste Möglichkeit, den Erfolg oder Misserfolg zu messen, ist der Vergleich des Börsenwertes vor und nach der M&A-Transaktion, sofern es sich um börsennotierte Unternehmen handelt. Dazu gibt es zahlreiche Untersuchungen sowohl in der Literatur als auch in der Praxis (Jansen 2001, BCG 2003). Demnach schwanken die Misserfolgsraten zwischen 40% bis 70%. Trotz Kenntnis dieser Zahlen werden M&A-Transaktionen nach wie vor durchgeführt, scheinbar in der Hoffnung, nicht zu den Misserfolgen zu gehören. Andere Formen der Bewertung können auch die Prüfung von Jahresabschlussdaten sein (Wirtz 2003). Die Steigerung verschiedener Rentabilitätskennziffern kann ebenfalls als Indikator für die Erfolgsmessung dienen. Dennoch ist in den genannten Fällen unklar, ob die Erfolge auf die M&A-Transaktion zurückzuführen sind oder ob andere Faktoren eine Rolle spielen. Daher kann eine exakte Erfolgsbewertung nur bedingt vorgenommen werden.

M&A können jedoch als systemimmanente Ereignisse in der Unternehmensentwicklung angesehen werden, so dass deren Gelingen zu Wachstum und deren Misslingen zu Erfahrungswerten verhilft. Dieser Wissenszuwachs kann auch als Teilerfolg betrachtet werden.



## **Teil II: Vorbemerkungen**

Im ersten Teil der Arbeit wurden wichtige Prozesse der Unternehmensentwicklung – Internationalisierung und Wachstum – diskutiert. Im Zuge der Globalisierung erscheint ein Unternehmenswachstum ohne Internationalisierung kaum mehr möglich. Zumal für Industrieunternehmen die Internationalisierung der Aktivitäten eine Voraussetzung ist, um das nachhaltige Wachstum sicherzustellen. Gerade der Eintritt in ausländische Märkte scheint oftmals nur durch Zukauf von Unternehmen möglich zu sein. Auch für Familienunternehmen ändert sich an diesen Rahmenbedingungen nichts. Familienunternehmen müssen gegebenenfalls international wachsen und auch Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen eingehen.

Die theoretischen Überlegungen sollen nun mit dem folgenden zweiten Teil zu einer Gesamtuntersuchung des internationalen Wachstums der Familienunternehmen mit Hilfe von M&A-Strategien komplettiert werden. Die Vielschichtigkeit der Internationalisierung, des Unternehmenswachstums, der M&A-Strategien sowie der Eigenheiten der Familienunternehmen sind dabei zu einer Fragestellung zu verdichten: Wie gestaltet sich das internationale Wachstum von Familienunternehmen? Welche Rolle spielen dabei M&A-Strategien? Welche Erfolgsfaktoren entwickeln Familienunternehmen generell bei internationalen Wachstumsstrategien?

Diese Fragen werden unter anderem mit den Ergebnissen einer eigens durchgeführten Befragung beantwortet. Theoretische Ausführungen aus dem ersten Teil dienen dabei als Fundament für die folgende Erörterung. Zunächst wird kurz die Methodik erläutert und ein Überblick der untersuchten Fallbeispiele gegeben. Anschließend werden die wichtigsten Ergebnisse der Befragung diskutiert. Im Anschluss folgt die Synthese der Analyse zu einer Diskussion der Erfolgsfaktoren, um Antworten zu den genannten Fragen zu geben.



## **6. Übersicht der Fallbeispiele**

### **6.1. Methodik und Ablauf der Befragung**

#### **6.1.1. Ziel der Befragung**

Wachstum und Internationalisierung sind komplexe Prozesse im Rahmen der Unternehmensentwicklung. Daher ist die Untersuchung ganzheitlich durchzuführen, um die wichtigsten Faktoren des Unternehmenswachstums analysieren zu können. Entsprechend ist der Untersuchungsfokus flexibel zu gestalten. Die empirisch ermittelten Fallbeispiele dienen auch als multiple case studies, um die Untersuchungsergebnisse aus dem ersten Teil zu veranschaulichen und zu untermauern. Die gesamte Arbeit hat somit explorativen Charakter, zumal vergleichbare Untersuchungen mit Familienunternehmen nur bedingt verfügbar sind. In der folgenden Abbildung ist ein vereinfachtes Schema abgebildet, das das Vorgehen bei der Untersuchung verdeutlichen soll. Die Fallbeispiele bauen auf den Erläuterungen und Analysen der zentralen Begriffe und theoretischen Grundlagen auf. Aus diesem Untersuchungsrahmen soll schließlich die Analyse der Erfolgsfaktoren für eine internationale Wachstumsstrategie der Familienunternehmen mit Hilfe von M&A-Strategien erfolgen.

Abbildung 13: Vorgehensweise bei der Untersuchung



Quelle: Eigene Darstellung

Über einen Zeitraum von 23 Monaten wurden insgesamt 83 Geschäftsführer, Gesellschafter, Beiratsmitglieder sowie Familienmitglieder ausgewählter Familienunternehmen befragt. Davon flossen 69 Interviews in die empirische Auswertung ein. Die zeitlich gesehen letzten 14 Interviews konnten nur noch mit ihren qualitativen Aussagen berücksichtigt werden. Alle Unternehmen entstammen aus dem Verarbeitenden Gewerbe. Angesichts der umfangreichen Grundgesamtheit wird auf eine repräsentative Auswahl der befragten Familienunternehmen verzichtet. Gerade weil die Erfolgsfaktoren von M&A-Deals und die Effektivität von Wachstums- und Internationalisierungsstrategien via M&A untersucht werden soll, muss eine Auswahl „typischer Fälle“ erfolgen (Kromrey 2002). Es wurden allerdings auch Familienunternehmen befragt, die M&A-Transaktionen nicht durchgeführt bzw. keinerlei Erfahrung mit Unternehmenskooperationen haben.

Da vor allem große Familienunternehmen aus dem Produzierenden Gewerbe ausgewählt wurden, handelt es sich auch um eine Auswahl nach dem

Konzentrationsprinzip. Die Bedeutung der ausgesuchten Gesprächspartner bzw. Familienunternehmen ergibt sich somit aus dem Gewicht dieser Untersuchungsobjekte innerhalb der schwer zu erfassenden Grundgesamtheit. Mit anderen Worten formuliert, umfasst die Stichprobe sowohl große als auch mittelständische Unternehmen, unabhängig von ihrem Status als Familienunternehmen.

Ohnehin ist bei derartigen Feldforschungen die Abhängigkeit von der Kooperation der Gesprächspartner, insbesondere bei Familienunternehmen, groß, so dass der Bearbeiter in solchen Analysen pragmatisch vorgehen muss. Die befragten Unternehmen zeigen somit einen Ausschnitt aus der Praxis, der zusammen mit der theoretischen Untersuchung ein möglichst forschungsrelevantes Ergebnis liefern soll.

Wissenschaftstheoretisch soll der Untersuchungsansatz der so genannten Grounded Theory folgen (Glaser/Strauss 1967). Die Methodik ist der qualitativen Sozialforschung zuzuordnen. Im Gegensatz zu den quantitativen Methoden, die in der Regel Theorien prüfen, werden bei der Grounded Theory theoretische Konzepte oder Theorien entwickelt (Lamnek 1993). Das Vorgehen ist dabei flexibel und holistisch. Sinn und Zweck der Grounded Theory ist die wertfreie Betrachtung der Untersuchungsmaterie, in dem keine starren Hypothesen entwickelt werden, die mit dem empirischen Datenmaterial auf Richtigkeit und Falsifikation abgeglichen werden.

Ein Wesensmerkmal der Grounded Theory ist die Parallelität von Datenanalyse und Theoriegenerierung, indem im Laufe der Untersuchung das theoretische Konstrukt im Wechselspiel theoretischer Analysen und Auswertung empirischen Daten in einem iterativen Verfahren entsteht (Strübing 2004). Mit diesem parallelen Verfahren soll die Problematik, die sich aus induktiven Methoden ergibt, ausgeschlossen werden. Vermieden werden soll, dass aus der Analyse einzelner Fälle, wenn auch gegenstandsnah ausgewählt, Schlussfolgerungen

beispielsweise auf die Gesamtheit der Familienunternehmen gezogen werden. Vielmehr sollen sich die Analyse und die Entwicklung theoretischer Konstrukte und Konzepte auf die betrachteten Fälle beschränken. Es kann lediglich die Vermutung angestellt werden, dass die Erkenntnisse auch auf andere, in dieser Untersuchung nicht behandelte Familienunternehmen übertragbar sind. Dies zu prüfen, wäre Gegenstand weiterer Untersuchungen.

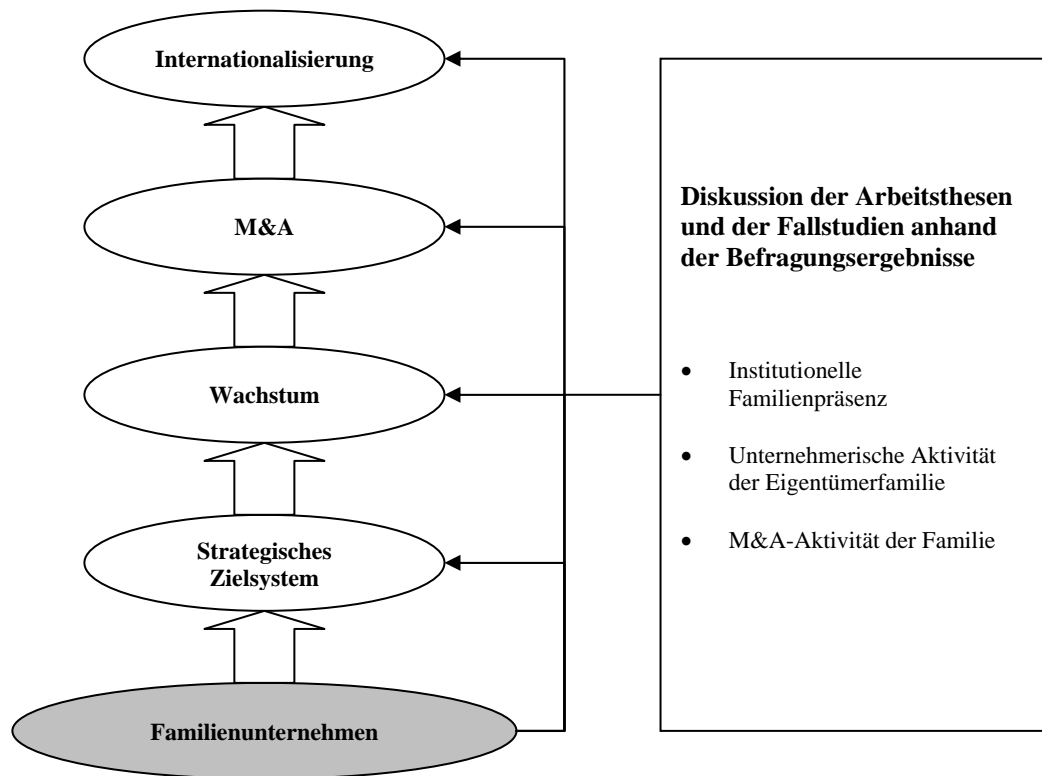
Das parallele Verfahren eignet sich auch deshalb, weil es sich beim internationalen und M&A-getriebenen Wachstum von Familienunternehmen um einen betriebswirtschaftlich komplexen Sachzusammenhang in der Entwicklung eines Unternehmens handelt. Dabei müssen mehrere Aspekte berücksichtigt werden, so dass dies nur durch Ganzheitlichkeit und Flexibilität der Untersuchung gewährleistet wird. Die theoretischen Ausführungen im ersten Teil, die quasi den ersten Schritt des parallelen Verfahrens darstellen, dienen zur Herleitung des theoretischen Basiswissens, das mit Auswertung der Befragungsergebnisse um ein Spezialwissen erweitert werden soll. Um eine bessere Verknüpfung zwischen den Untersuchungsteilen sicherzustellen, sollen im Folgenden Arbeitsthesen aufgestellt werden, die aus den theoretischen Ausführungen abgeleitet werden.

### **6.1.2. Ableitung von Arbeitsthesen**

Die Arbeitsthesen lehnen sich an den Untersuchungsrahmen (Abbildung 14) an, sind aber nicht mit zu prüfenden Hypothesen zu verwechseln. Vielmehr sollen die Arbeitsthesen zu einer Verdichtung des theoretischen Vorwissens und zu einer Hinführung zur Auswertung des empirischen Datenmaterials führen. Zudem trägt die Aufstellung von Arbeitsthesen zu einer strukturierten Untersuchung bei. Nach Diskussion der Arbeitsthesen anhand der Befragungsergebnisse werden erste Schlussfolgerungen gezogen. In einem nächsten Schritt werden Einzelfalldarstellungen als Fallstudien vorgenommen. Dies erscheint sinnvoll, da mit der Auswertung der Interviewergebnisse allenfalls gleichartige Einzelfälle anhand verschiedener Kriterien zusammengefasst werden. Mit exemplarischen Fallstudien soll die Sicht aus einem Unternehmen geschildert werden. Auch hier

werden die Arbeitsthesen und die Zwischenschlussfolgerungen anhand des Fallbeispiels diskutiert.

*Abbildung 14: Integration der Arbeitsthesen in den Untersuchungsrahmen*



Quelle: Eigene Darstellung

Die Darstellung der in Abbildung 14 veranschaulichten einzelnen Phasen soll dabei nicht als streng sequentielle Abfolge verstanden werden. Zwar dürfte der strategische Managementprozess am Anfang aller Wachstums- oder Internationalisierungsstrategien stehen, aber es ist kein erschöpfender Prozess, sondern vielmehr eine immer wiederkehrende Aufgabe. Internationalisierung kann zudem auch ohne M&A erfolgen, steht aber im Fokus der Untersuchung. So soll das Wachstum mit M&A auf internationaler Ebene dem idealtypischen Verlauf entsprechen, der anhand der befragten Familienunternehmen analysiert werden soll. Zu allen Phasen wird vor allem die Beziehung zur Familie hergestellt und im Einzelnen näher betrachtet.

Um die Beziehung zwischen der Familie und den einzelnen Entwicklungsphasen des Unternehmens aufzuzeigen und zu analysieren, werden sich die Inhalte der Arbeitsthesen auf diese Verbindungen richten. Dazu wurden spezielle Fragen gestellt, um das Handeln der Familie verstehen zu können. Im Einzelnen wurde nach der Präsenz der Familie in Führungs- und Kontrollgremien gefragt. Es soll angenommen werden, dass die reine Präsenz der Familie Auswirkungen auf die unternehmerische Entwicklung hat. Diese institutionelle Präsenz soll daher im Zusammenhang mit den oben dargestellten Phasen der Unternehmung untersucht werden. Zudem sollte das Wirken der Familie in diesen Gremien charakterisiert werden, damit zur institutionellen auch die funktionale Dimension betrachtet wird. Dieses Wirken wird als Aktivitätsgrad der Familie betrachtet.

M&A stellen eine Möglichkeit dar, um Unternehmenswachstum zu erzielen bzw. zu beschleunigen. Untersucht werden soll daher auch der Aktivitätsgrad der Familie bei M&A als spezifisches Familieninvolvement. Somit kann die institutionelle Präsenz der Familie bzw. der generelle und spezifische Aktivitätsgrad der Familie jeweils in einen Beziehungszusammenhang mit den Entwicklungsphasen des Unternehmens gebracht werden. Der Fokus soll sich - dem Untersuchungsziel entsprechend - auf M&A und Internationalisierung richten.

Im Folgenden sollen die erwähnten Arbeitsthesen entwickelt und aufgestellt werden. Die Ergebnisse der Befragung lassen sich dann anhand dieser Thesen strukturierter erörtern. Die erste Arbeitsthese bezieht sich auf die strategischen Grundlagen. Dabei stellt sich die Frage, ob Familienunternehmen bestimmte Gesamtunternehmens- und Wettbewerbsstrategien verfolgen. Die Verknüpfung der familiären Entwicklung mit der des Unternehmens ist methodisch in dem Drei- bzw. Vierzyklenmodell integriert (Carlock et al. 2001, Gersick et al. 1999). Dieser Band zwischen Familie und Unternehmen führt dazu, dass ein Großteil des Familienkapitals in die Gesellschaft investiert wird. Da in vielen Fällen Unabhängigkeit angestrebt wird, kann die Kapitalknappheit für diese

Unternehmensform nahezu als charakteristisch angesehen werden. Das Überleben mit geringem Kapitaleinsatz lässt sich daher nur in Nischenmärkten gewährleisten, so dass vermutet werden muss, dass Familienunternehmen bei den Porterschen Wettbewerbsstrategien die Nischenstrategie bevorzugen. Die Investition des Familienkapitals in die ganze Unternehmung zieht einen vermögenspolitischen Aspekt nach sich. Dieser betrifft die Investition des gesamten Familienvermögens in die Geschäftsfelder des jeweiligen Unternehmens. Sind diese fokussiert, dann hängt die Entwicklung des Familienvermögens von einem Produkt ab, wohingegen ein diversifiziertes Unternehmen zugleich auch das Vermögen des jeweiligen Eigentümers diversifiziert. Um kein Risiko einzugehen, sind Familien daher geneigt, in ihren Unternehmen eine Diversifizierungsstrategie umzusetzen, damit die Entwicklung des Unternehmens generell stabiler verläuft und vordergründig das Vermögen breit gestreut ist (Simon/Wimmer/Groth 2005). Allerdings entwickelt sich das Wachstum der Familienunternehmen in Nischenmärkten besser, so dass die Diversifizierung eine grundlegende Streuung der Geschäftsaktivitäten darstellt, aber innerhalb der Segmente eine Konzentration auf die Nischen erfolgt. Angesichts dieser strategiepolitischen Annahmen lässt sich die folgende Arbeitsthese formulieren:

### **Arbeitsthese 1**

**Familienunternehmen verfolgen auf der Gesamtunternehmensebene eine Diversifizierungsstrategie. Innerhalb der Segmente wird auf ein bestimmtes Geschäftsfeld fokussiert, so dass daraus auf der Wettbewerbsebene eine Nischenstrategie resultiert.**

Das Unabhängigkeitsstreben der Familienunternehmen bezieht sich nicht nur auf Banken, sondern auch auf Kooperationen mit anderen Unternehmen. Das heißt, dass Ressourcen nicht mit anderen Unternehmen geteilt werden, auch wenn sich dadurch die Wettbewerbsfähigkeit verbessern würde. Familienunternehmen können daher als geschlossene Systeme angesehen werden, die nur wenig

Informationen offen legen, also wenig transparent sind, und somit Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen vermeiden sowie endogenes Wachstum bevorzugen (Hutchinson 1995, Steinle et al. 2002). Ohnehin verhindert Kapitalknappheit exogenes Wachstum, da ein Teil der Kooperationen nur mit erheblichen finanziellen Mitteln durchgeführt werden kann (Menéndez-Requejo 2005).

## **Arbeitsthese 2**

**Das Wachstum von Familienunternehmen ist durch das Streben nach Unabhängigkeit und durch Kapitalknappheit hauptsächlich endogen geprägt.**

In diesem Zusammenhang ist es daher nahe liegend anzunehmen, dass M&A nicht von Familienunternehmen bevorzugt werden. Das den Familienunternehmen zugedachte Vorsichtsprinzip gebietet ein kontinuierliches, organisches Wachstum. M&A sind mit Turbulenzen und Störungen bei der Unternehmensentwicklung verbunden und werden daher gemieden. Unternehmensübernahmen können zudem nur bedingt durchgeführt werden, weil die Kapitalknappheit den Spielraum der Familienunternehmen einschränkt. Zu den Restriktionen bei den Ressourcen gehört auch die mangelnde Verfügbarkeit von spezialisierten Mitarbeitern, die komplexe Zusammenschlussformen abwickeln können. Die Schlussfolgerungen führen allerdings zu AT 2, so dass keine weitere Arbeitsthese erforderlich ist. Ein Bezug zu M&A lässt sich allerdings doch herstellen, wenn der Unabhängigkeitsaspekt berücksichtigt wird. Es erscheint sinnvoll, dass Familienunternehmen vorhandene Ressourcen nicht offen legen und schon gar nicht teilen wollen. Dann besteht jedoch die Möglichkeit, M&A als dominantes Unternehmen durchzuführen, so dass nur eine Übernahme oder auch eine Fusion unter Ungleichen in Frage kommt. Familienunternehmen würden zwar vom endogenen Wachstumspfad abweichen, aber weiter unabhängig bleiben. Schließlich ist Unternehmenswachstum dem Unabhängigkeitsstreben übergeordnet. Das endogene Wachstum kann jedoch in bestimmten

Marktsituationen an Grenzen stoßen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn die Märkte stagnieren, und Marktanteile nur erlangt werden können, wenn andere Wettbewerber aufgekauft werden. M&A dienen daher als Schub für die endogene Unternehmensentwicklung. Entsprechend soll die nächste Arbeitsthese abgeleitet werden:

### **Arbeitsthese 3**

**Familienunternehmen streben grundsätzlich endogenes Unternehmenswachstum an, greifen aber auf M&A zurück, wenn mit der organischen Entwicklung kein Wachstum mehr erzielt werden kann.**

Die Internationalisierung von Familienunternehmen wird aus den bereits genannten Gründen ebenfalls als eher schwach ausgeprägt angesehen (Fernandez et al. 2005, Menéndez-Requejo 2005). Fehlende Ressourcen behindern eine nachhaltige Internationalisierung, so dass oftmals der Export die einzige Alternative bleibt, um ausländische Märkte zu bedienen (BDI/E&Y 2001). Allerdings trifft dies zumeist auf kleinere Unternehmen zu, denn sind Familienunternehmen erst einmal gewachsen, dann ist die Internationalisierung aufgrund der vermehrt vorhandenen Ressourcen viel stärker ausgeprägt. Internationale Expansion ist also vielmehr von finanziellen Ressourcen abhängig (Menéndez-Requejo 2005).

Familienunternehmen besetzen jedoch auch häufig Nischen, so dass für die Internationalisierung geringere finanzielle Mittel erforderlich sind. Daher können Familienunternehmen durchaus internationalisiert sein, auch wenn Kapitalknappheit bei dieser Unternehmensform herrscht. Wie der Hinweis auf die Smithsche Wachstumstheorie gezeigt hat, erbringt die Spezialisierung zwar eine einzigartige Nischenposition, in der die Familienunternehmen zum Marktführer aufsteigen, aber das Wachstum des Nischenmarktes stößt an Grenzen, so dass für ein Ertragswachstum neue Absatzmärkte erschlossen werden müssen. Diese

Expansion ist auch erforderlich, um die Spezialisierung voranzutreiben und die Differenzierung gegenüber den Konkurrenten zu intensivieren. Für die Familienunternehmen bedeutet dies jedoch, dass die einzigartige Nischenposition im Markt finanziert werden muss. Und dies gelingt durch die Ausweitung der Absatzmärkte ins Ausland. Der Drang, ausländische Märkte zu bearbeiten, könnte aber auch daran liegen, dass gerade der Eigentümer bzw. die Familie die Internationalisierung vorantreibt (Zahra 2003). In einigen Branchen dominieren Familienunternehmen die Märkte, so dass von ganz speziellen Wettbewerbsvorteilen die Rede ist (Simon et al. 2002). Es kann abschließend davon ausgegangen werden, dass die Suche nach Absatzmärkten auch nicht vor nationalen Grenzen halt macht. Trotz der grundsätzlichen verhaltenen Ausrichtung stellt die Internationalisierung von Familienunternehmen eine wichtige Wachstumsstrategie dar. Entsprechend soll folgende Arbeitsthese aufgestellt werden:

#### **Arbeitsthese 4**

**Die Internationalisierung von Familienunternehmen ist fortgeschritten, insbesondere bei großen Gesellschaften und bei Unternehmen, die eine Nischenstrategie verfolgen.**

Die vier Arbeitsthese können den einzelnen Phasen, die in Abbildung 14 dargestellt sind, zugeordnet werden. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung von Familienunternehmen, daher soll das Wirken der Familie untersucht werden. Zu diesem Zweck wird zu jeder Arbeitsthese eine Zusatzthese zugeordnet, die das Familieninvolvement thematisiert.

Für die erste These bedeutet dies, dass eine stärkere Präsenz der Familie in den Führungsgremien und ein aktives Wirken der Familienmitglieder den Trend zur Diversifizierung verstärken. Der Grund liegt darin, dass Familien ihr Vermögen in das Unternehmen investieren und aus risikopolitischen Gründen eine

Diversifikation des Geschäftsfeldportfolios des Unternehmens anstreben. Für die Nischenstrategie ist jedoch keine Veränderung zu erwarten, denn ein größeres Familieninvolvement dürfte die Nischenorientierung erhöhen, wobei im umgekehrten Fall diese Wettbewerbsstrategie ebenso einen Wettbewerbsvorteil erbringen kann. Ein erhöhtes Familieninvolvement dürfte die zweite Arbeitsthese ebenfalls unterstreichen. Besonders die Unabhängigkeit und eine stabile Unternehmensentwicklung werden von Familienmitgliedern propagiert, so dass das endogene Wachstum bevorzugt wird.

Das Familieninvolvement ist bei M&A und Internationalisierung unterschiedlich zu sehen. Endogenes Wachstum bleibt die dominante Entwicklungsform des Unternehmens, so dass institutionelle Präsenz der Familie und Aktivitätsgrad zu weniger M&A-Aktivitäten führen. Wird dennoch eine Transaktion durchgeführt, dann handelt es sich um ein wichtiges Ereignis der Unternehmensentwicklung und wird von der Familie aktiv unterstützt. Es ist daher anzunehmen, dass der Einfluss der Familie bei M&A-Aktivitäten besonders intensiv ist. Dieses Engagement soll als spezielles Familieninvolvement bezeichnet werden, nach dem der allgemeine Aktivitätsgrad der Familie in den Unternehmensgremien als generelles Familieninvolvement angesehen werden kann.

Bei der Internationalisierung verhält es sich wie mit den M&A-Transaktionen. Bei diesen beiden Wachstumsschritten handelt es sich um besondere Ereignisse im Rahmen der Unternehmensentwicklung. Unabhängig davon, ob familienfremde Manager das operative Geschäft leiten, die Familie ist bei wichtigen Entscheidungen involviert. Internationalisierungsschritte gehören zu diesen Etappen der Unternehmensentwicklung. Hinzu kommt, dass Unternehmerfamilien besonders stark daran interessiert sind, die „Unternehmung des Lebens“ an die eigenen Nachfahren weiterzugeben. Das Familienunternehmen soll möglichst bestehen, so dass alle Wachstumschancen genutzt werden sollen. Es soll aber auch kein Risiko eingegangen werden, da die langfristige Unternehmensentwicklung beeinträchtigt wird. Mit der Internationalisierung

werden neue Märkte erschlossen, die das Wachstum begünstigen und somit zum nachhaltigen Bestehen einen Beitrag leisten. Es wird daher angenommen, dass das Wirken der Familie die Internationalisierung begünstigt. Die folgende Tabelle fasst die Arbeitsthese mit der Ausdifferenzierung nach Familieninvolvement zusammen.

*Tabelle 5: Differenzierung der Arbeitsthese  
in Abhängigkeit des Familieninvolvements*

<b>Arbeitsthese</b>	<b>Familieninvolvement</b>
<b>1.</b> Familienunternehmen verfolgen auf der Gesamtunternehmensebene eine Diversifizierungsstrategie und auf der Wettbewerbsebene eine Nischenstrategie.	Institutionelle Präsenz der Familie und hoher Aktivitätsgrad fördert die Diversifizierung. Das Familieninvolvement beeinflusst die Nischenstrategie nicht.
<b>2.</b> Das Wachstum von Familienunternehmen ist durch das Streben nach Unabhängigkeit und durch Kapitalknappheit hauptsächlich endogen geprägt.	Intensiveres Familieninvolvement verstärkt Trend zum endogenen Wachstum.
<b>3.</b> Familienunternehmen führen M&A durch, um Unternehmenswachstum zu erzielen, auch wenn sie eher endogenes Wachstum bevorzugen.	Spezielles Familieninvolvement ist bei M&A-Aktivitäten intensiv.
<b>4.</b> Die Internationalisierung von Familienunternehmen ist fortgeschritten, insbesondere bei großen Gesellschaften und bei Unternehmen, die eine Nischenstrategie verfolgen.	Familieninvolvement begünstigt die Internationalisierung von Familienunternehmen.

Quelle: Eigene Darstellung

Bevor die Befragungsergebnisse diskutiert werden, sollen kurz der Aufbau und die Durchführung der Interviews erläutert werden.

### **6.1.3. Aufbau des Fragebogens und Gesprächleitfadens**

Im Folgenden soll die Struktur der Befragung, der Einbau der Untersuchungsziele und die Verwendung dieser in der schriftlichen Arbeit skizziert werden. Generell wurden die Interviews halb strukturiert und mündlich gestaltet, wohingegen grundlegende Informationen wie Umsatzgrößenklasse und Branche durch vorformulierte Fragen und entsprechende Kategorien ermittelt wurden (Kromrey 2002). Der offene Stil soll eine möglichst objektive Herangehensweise dieser Untersuchung Rechnung tragen und den Gesprächspartnern die Möglichkeit bieten, eigene Erkenntnisse einzubringen. Zwangsläufig muss bei der Befragung auch Raum für individuelle Begründungen gelassen werden. Dennoch wurden einige grundlegende Motive für Wachstum und Internationalisierung als Antwort vorformuliert. Völlig offen blieben jedoch die Fragen zum Familieninvolvement, denn die unternehmerische Aktivität des Familienmitglieds sollte individuell erfasst werden (z.B. Beteiligung der Familienmitglieder bei M&A-Verhandlungen).

Eine Herausforderung bleibt die Erlangung der relevanten Informationen, denn Familienunternehmen verfolgen in der Regel eine restriktive Informationspolitik, auch wenn in der jüngsten Zeit die Presseberichte zu dieser Thematik zunehmen. Es galt daher insbesondere die Kommunikationshemmnisse der befragten Personen abzubauen. Eine Möglichkeit besteht in der Stellung von offenen Fragen, um keine Aspekte von Beginn an auszuklammern. Insbesondere die Erläuterung der Internationalisierungs- bzw. Wachstumsstrategie und die gesammelten Erfahrungen wurden als Statement der befragten Verantwortlichen festgehalten.

Es wurden insgesamt drei Fragebögen entwickelt: Einer für Unternehmen, die

über eine M&A-Strategie verfügen, einer für Unternehmen, die zwar eine Strategie für Unternehmenskooperationen verfolgen, aber dabei M&A nicht berücksichtigen, und schließlich ein Fragebogen für Unternehmen, die grundsätzlich keine Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen anstreben. Die Zuordnung der befragten Unternehmen zu den einzelnen Strategien haben die Interviewpartner selbst vorgenommen, wobei teilweise eine genaue Festlegung nicht möglich erschien. Insgesamt wurden 47 Unternehmen befragt, die über eine M&A-Strategie verfügen. Hingegen konnten Interviews mit acht Unternehmen durchgeführt werden, die zwar Unternehmenskooperationen anstreben, aber auf M&A nicht zurückgreifen. Schließlich konnten 14 Gespräche mit Unternehmen registriert werden, die grundsätzlich keine Strategie für Kooperationen mit anderen Gesellschaften verfolgen. Der Stichprobenumfang der Untersuchung erreichte somit eine Anzahl von 69 Unternehmen. Die große Anzahl von Unternehmen mit einer M&A-Strategie ist darauf zurückzuführen, dass die Internationalisierung von Familienunternehmen durch M&A-Transaktionen näher beleuchtet werden soll. Dementsprechend wurden für die empirische Untersuchung genau solche Familienunternehmen ausgewählt, die zu dem Inhalt der Untersuchung passen. Es erfolgte eine Auswahl von typischen Fällen. Das Hinzuziehen von Familienunternehmen, die keine M&A-Strategie verfolgen, sollte aufklären, wie sich Internationalisierung dieser Unternehmen auch durch andere Zusammenschlussformen gestaltet.

Die Befragung der Vertreter der ausgesuchten Familienunternehmen wurde sukzessive aufgebaut. Zunächst wurden in der Periode vom 3. Juli 2004 bis 29. August 2004 erste Gespräche geführt. Ziel war es dabei, einen ersten Eindruck zu gewinnen, welche Informationen durch die Gesprächspartner grundsätzlich bereitgestellt werden. Die Ergebnisse wurden in die Festlegung des Themas und der Ziele der Untersuchung miteinbezogen. In einem nächsten Schritt wurde die Auswahl der Gesprächspartner vorgenommen. Zwischen September 2004 und Februar 2005 sind Kontakte mit Persönlichkeiten aus Theorie und Praxis geknüpft worden, um Interviewpartner für die empirische Analyse der Untersuchung zu akquirieren. Dabei wurden die Führungskräfte der in Betracht kommenden

Familienunternehmen persönlich oder postalisch kontaktiert. Um das Interesse zu wecken, ist die Gewinnung von Interviewpartnern durch das persönliche Netzwerk des Autors und durch Empfehlungen zahlreicher Führungskräfte unterstützt worden. Dadurch war die positive Resonanz der ersten Anfrage bei den Familienunternehmen gewährleistet. Die Gewinnung von Interviewpartnern beschleunigte sich nach den ersten Gesprächen, denn durch Empfehlungen der jeweiligen Führungskräfte konnten andere Familienunternehmen von einer Mitwirkung an der Untersuchung überzeugt werden.

Die befragten Familienunternehmen, insbesondere die jeweiligen Interviewpartner, waren durchweg auskunftsfreudig, entgegen der allgemeinen Annahme, diese Unternehmen würden eine restriktive Informationspolitik betreiben. Das Interesse der Befragten an der Thematik war sehr groß und ein Großteil der Fragen wurde bereitwillig beantwortet. In nur wenigen Fällen wurden weitere Führungskräfte bzw. Mitarbeiter in die Gespräche miteingebunden. Die meisten Interviews fanden im Zeitraum zwischen dem 1. März 2005 und dem 4. Juli 2005 statt. Durch eine effiziente Terminkoordination konnten die meisten Befragten persönlich in ihren jeweiligen Unternehmenszentralen oder auch in den privaten Domizilen aufgesucht werden. Zur Klärung von Unklarheiten und zur Abrundung des Bildes wurde eine dritte Phase zwischen dem 1. Dezember 2005 und dem 20. Januar 2006 durchgeführt. Im Wesentlichen wurden dabei die ersten Auswertungen der Antworten aus der eigentlichen Interviewphase diskutiert, um die Verarbeitung des empirischen Teils zu unterstützen. Diese Phase diente auch zur Entwicklung von Fallstudien, um die Perspektive eines Familienunternehmens zu erörtern. Interviews die nach dem 21. Januar 2006 stattfanden, flossen nur mit ihren qualitativen Aussagen in die Arbeit mit ein.

Nach Absprache mit den Befragten wurde der jeweilige Fragebogen nicht vorab zugeschickt. Zu Beginn des Gesprächs wurde das Thema und die Motive der Arbeit vorgestellt. Um einen ersten Eindruck zu gewinnen, wurde der Interviewpartner gebeten, eine Kurzdarstellung des Unternehmens und der

jeweiligen historischen Entwicklung vorzunehmen. Anschließend wurde geklärt, welche Wachstumsstrategie das Familienunternehmen verfolgt und welcher Fragebogen dem Gespräch zugrunde gelegt wird. Daraufhin erfolgte schließlich die Beantwortung der Fragen. Die Interviews dauerten in der Regel zwischen 90 Minuten und zwei Stunden. Das kürzeste Gespräch war nach einer Stunde beendet, wohingegen das längste Interview vier Stunden beanspruchte.

Obgleich drei Fragebögen entworfen wurden, sind viele Fragen identisch. Zunächst wurden allgemeine Angaben nach der Branche, nach Belegschaft und der Struktur der Anteilseigner sowie nach dem Eigenkapitalanteil abgefragt. Da es sich um Familienunternehmen handelt, konzentrieren sich einige Fragen auf die Zusammensetzung der Unternehmensführung und den Einfluss der Eigentümerfamilie in den jeweiligen Gremien. Im Mittelpunkt der weiteren Fragen stand die Wachstumsstrategie der erfassten Familienunternehmen. Dazu gehören strategische Inhalte wie Gesamtunternehmens- und Wettbewerbsstrategie. Für die erste Gruppe der Unternehmen mit M&A-Strategie wurde daraufhin die Frage gestellt, welche Rolle M&A bei früheren Unternehmenszusammenschlüssen gespielt hat. Eine Vielzahl der Fragen thematisierten schließlich die Transaktionen selber. Insbesondere wurde nach dem Involvement der Familie vor und während der Verhandlungen sowie während der Integration gefragt. Abschließend sollten die Erfolge der M&A-Transaktionen bewertet werden. Die letzte Gruppe der Fragen befasste sich mit der Internationalisierung und vor allem mit den Erfahrungen der M&A-gesteuerten Internationalisierung.

Die Gruppe der Unternehmen ohne M&A-Strategie erhielt die gleichen Fragen, wobei die Erfahrungswerte mit anderen Formen der Unternehmenskooperationen im Vordergrund standen. Entsprechend reduzierten sich die Fragen für die letzte Kategorie von Unternehmen. Bei beiden Kategorien von Unternehmen sollte aber herausgefunden werden, warum M&A bzw. Unternehmenskooperationen generell keine Rolle gespielt haben und welche Gründe dahinter standen. Von Interesse

war schließlich auch, wie Wachstum und Internationalisierung bei diesen Unternehmen geplant und umgesetzt wurden.

#### **6.1.4. Methodische Grenzen**

Die Grenzen dieser Untersuchungen liegen zunächst in der Auswahl der Unternehmen. Es erfolgte eine Auswahl typischer Fälle und die Fokussierung erfolgte vorwiegend auf Familienunternehmen mit M&A-Strategie. Es liegt also keine Repräsentativität des Datenmaterials vor. Zu diesem Zweck müssten alle deutschen Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe statistisch erfasst werden, um eine Größen- und Branchenklassifizierung vorzunehmen. Zudem müsste eine ähnliche Struktur für alle Familienunternehmen aufgebaut werden, wobei sich die Eingrenzung des Unternehmenstyps und die Sammlung der Daten als schwierig erweisen dürfte. Entsprechend den Häufigkeiten in den jeweils gebildeten Klassen müssten aus einem vorgegebenen Stichprobenumfang eine anteilmäßige Anzahl von Familienunternehmen ausgesucht werden, damit ein repräsentativer Ausschnitt aus der Gesamtheit aller Familienunternehmen erreicht wird. Eine derartige Vorgehensweise ist jedoch nicht möglich, wenn zugleich die Familienunternehmen grundsätzlich zur Mitwirkung von Interviews gewonnen werden sollen. Schließlich muss dabei eine Mindestanzahl an Gesellschaften erreicht werden, die auch über eine M&A-Strategie verfügen.

Für diese Untersuchung wurden auch bewusst namhafte Familienunternehmen ausgewählt, um die Bedeutung der Thematik zu betonen. Gerade die Internationalisierung und das M&A-gesteuerte Wachstum sollte anhand von Familienunternehmen untersucht werden, eine Richtung der Analyse, die zuvor in der Literatur nur unzureichend beleuchtet wurde. Das Interesse zahlreicher, zumeist auch großer Familienunternehmen ist als Beleg für die Notwendigkeit dieser Untersuchung zu sehen. Im nächsten Abschnitt wird das Profil der befragten Familienunternehmen skizziert. Dabei wird deutlich, dass die untersuchten Gesellschaften im Hinblick auf Größe, Zahl der Beschäftigten und Branchenzugehörigkeit auch stellvertretend für andere Familienunternehmen

stehen. Die ausgearbeiteten Ergebnisse beruhen zwar in erster Linie auf der Analyse der theoretischen Zusammenhänge und auf den Antworten der ausgewählten Familienunternehmen, können aber auch für andere zutreffen.

Eine weitere methodische Begrenzung dieser Arbeit leitet sich aus dem wissenschaftstheoretischen Ansatz ab. Auf die Kritik an die so genannte Grounded Theory in der Literatur wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen (Bortz 1984, Kelle 1994). Das Untersuchen des empirischen Materials, ohne zuvor ein theoretisches Gerüst entwickelt zu haben, wird als problematisch angesehen. Dies ist auch nachvollziehbar, denn die theoretische Analyse im ersten Teil verdeutlicht automatisch, dass Vermutungen, logische Erklärungen und plausible Annahmen immer existieren. Eine Ausarbeitung dieser Denkansätze zu Arbeitsthesen, die als Basis für die Auswertung der Interviewergebnisse dienen, erscheint als ein guter Mittelweg zwischen quantitativer und qualitativer Methode. Nachdem die Internationalisierung von Familienunternehmen mit Hilfe von M&A-Strategien in der Literatur nur unzureichend untersucht wurde, sollte diese Untersuchung methodisch möglichst offen und flexibel gestaltet werden. Es sollen bestehende Erklärungsansätze und das Datenmaterial in einen Zusammenhang gebracht werden, um das Phänomen ohne vorherige methodische Einengung umfassend zu beleuchten.

Die vorliegende Arbeit wird sich daher auf eine qualitative Analyse des empirischen Materials stützen, wobei die Erläuterungen der theoretischen Zusammenhänge im ersten Teil als Basis für die deskriptive Untersuchung der internationalen Wachstumsstrategien der Familienunternehmen mit Hilfe von M&A-Transaktionen dienen. Die Grounded Theory eignet sich somit gut für die Durchführung der vorliegenden Arbeit.

## **6.2. Profil der befragten Familienunternehmen**

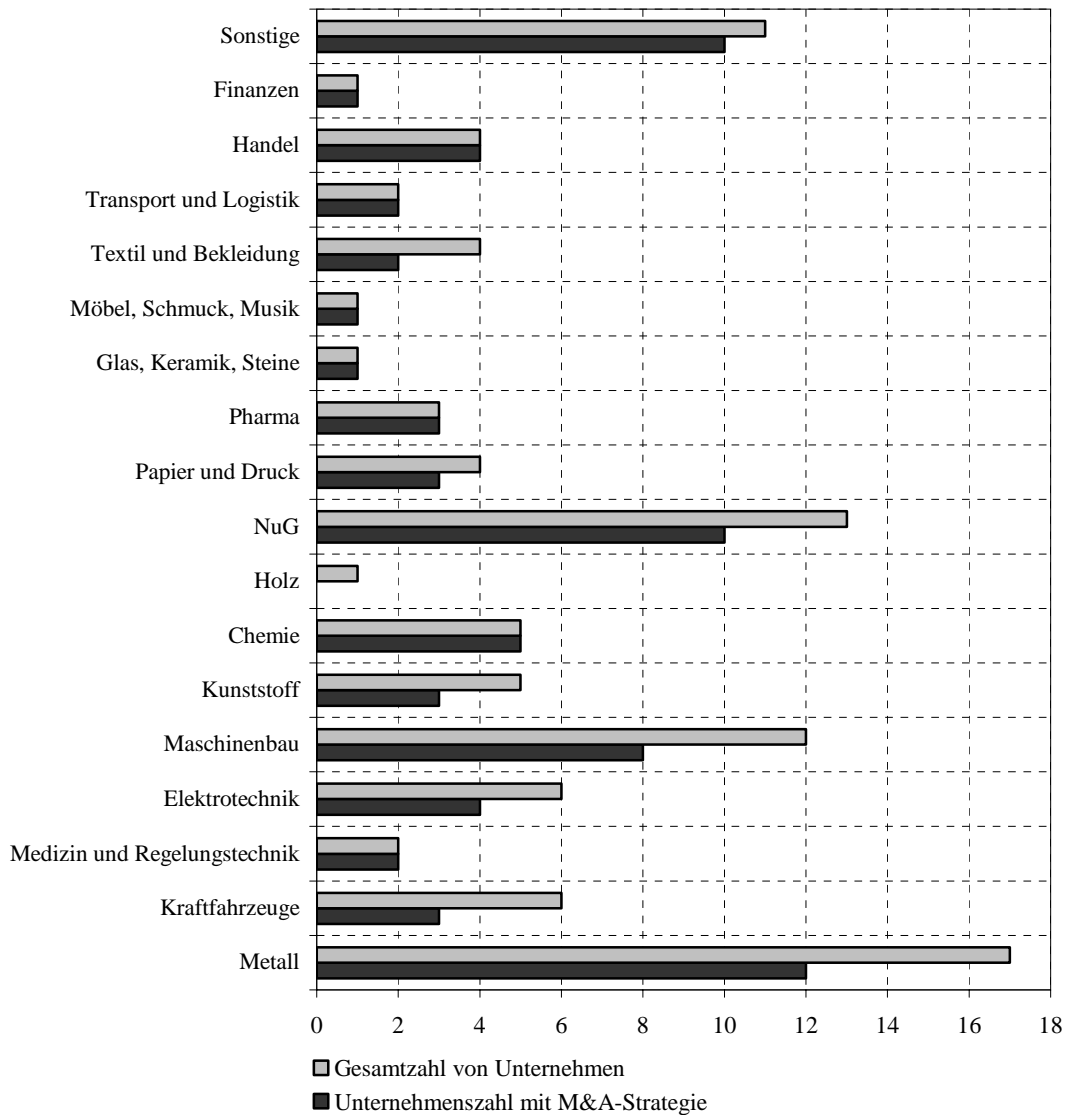
Die empirische Untersuchung stützt sich auf die Antworten von 69

Familienunternehmen. Die meisten Fragebögen wurden dabei vollständig beantwortet, so dass der gesamte Stichprobenumfang in die Bewertung einfließt. Unterteilt werden die befragten Familienunternehmen in Unternehmungen mit und ohne M&A-Strategie sowie in Unternehmungen mit einer Wachstumsstrategie ohne Unternehmenskooperationen. In die erste Gruppe mit M&A-Strategie entfallen 47 Unternehmen, in die zweite Gruppe ohne M&A-Strategie acht Unternehmen, und in die dritte Gruppe mit den Unternehmen, die über keine Strategie mit Unternehmenskooperationen verfügen, können 14 Unternehmen zugeordnet werden. Aus Gründen der Vereinfachung soll von der ersten Gruppe dann gesprochen werden, wenn es sich um die Familienunternehmen handelt, die über eine M&A-Strategie verfügen. Dies gilt auch für die beiden anderen Gruppen. Da im Mittelpunkt dieser Arbeit das internationale Wachstum der Familienunternehmen durch M&A steht, ist die erste Gruppe mit einem Anteil von 68% ausreichend übergewichtet.

In Abbildung 15 ist die Branchenverteilung der befragten Familienunternehmen abgebildet, wobei die erste Gruppe zur Veranschaulichung zusätzlich abgetragen wurde. Genau 25% sind der Metallverarbeitung zuzuordnen, während auf Maschinenbau über 17% und auf Nahrungs- und Genussmittel 19% entfallen. Die Branchenverteilung in der ersten Gruppe weicht besonders in der Chemie, im Handel und bei den sonstigen Branchen ab. Die Mehrfachnennungen resultieren vor allem daraus, dass einige Unternehmen über ein diversifiziertes Geschäftsfeldportfolio verfügen und somit mehrere Branchen angegeben haben. 27 Unternehmen in der ersten Gruppe haben lediglich einen Geschäftsbereich angegeben, so dass von fokussierten Unternehmen ausgegangen werden kann. Zehn der befragten Unternehmen verfügen über ein Geschäftsportfolio mit zwei Segmenten. Hingegen haben sechs Unternehmen drei Geschäftsbereiche angegeben. In der Liste befindet sich jeweils ein Unternehmen, das in vier bzw. fünf Geschäftsbereichen engagiert ist. In der Gruppe ohne M&A-Strategie ist die Branchenverteilung aufgrund der geringen Anzahl der Unternehmen insgesamt nicht zu vergleichen. Zudem befinden sich in dieser Gruppe Unternehmen, die nur in einer Branche tätig sind. Bei den Unternehmen ohne Strategie mit

Unternehmenskooperationen sind die Branchen Metall, Maschinenbau und Kunststoff übergewichtet. Bis auf ein Unternehmen sind in dieser Gruppe nur Unternehmen vorzufinden, die nur in einem Geschäftsfeld investiert haben.

Abbildung 15: Branchenverteilung der befragten Unternehmen



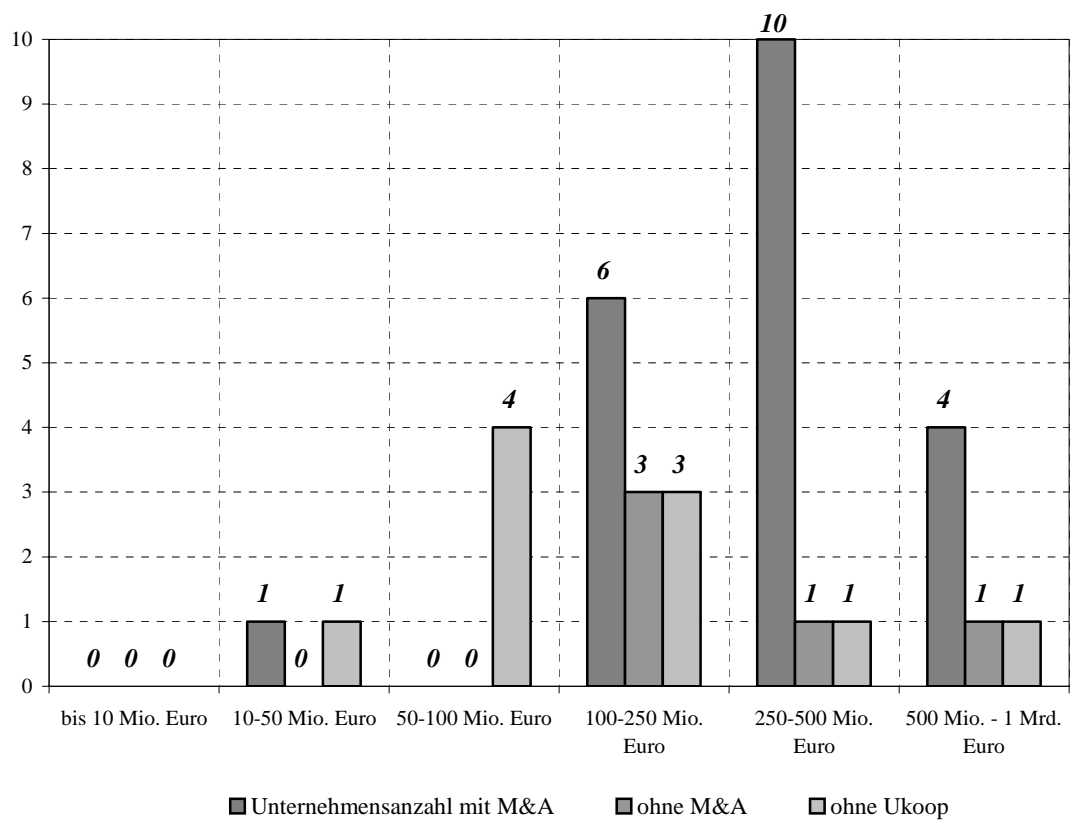
Quelle: Befragungsergebnisse

Anmerkung: NuG steht für Nahrungs- und Genussmittel

In der Umsatzverteilung wird deutlich, dass in der Befragung vorwiegend Großunternehmen und Unternehmen aus dem Mittelstand auftauchen (siehe

Abbildung 16). So ist in der ersten Gruppe nur ein Unternehmen vorhanden, das einen Umsatz zwischen 10 und 50 Mio. Euro vorweisen kann (Umsatzbasisjahr: 2004). Sechs weitere Unternehmen erwirtschafteten einen Umsatz zwischen 100 und 250 Mio. Euro. Einen Umsatz zwischen 250 und 500 Mio. Euro verbuchten hingegen zehn Unternehmen. Weitere vier Unternehmen generierten einen Umsatz zwischen 500 Mio. Euro und 1 Mrd. Euro. Insgesamt 25 Unternehmen erzielten einen Umsatz von über 1 Mrd. Euro.

Abbildung 16: Umsatzverteilung der befragten Unternehmen



Quelle: Befragungsergebnisse

Eine Vielzahl der Unternehmen hat in der Befragung den Umsatz exakt angegeben. In der ersten Gruppe wurde dabei ein Gesamtumsatz von etwa 9,5 Mrd. Euro erzielt. In der Gruppe ohne M&A-Strategie sind drei Unternehmen mit einem Umsatz von über 1 Mrd. Euro vorzufinden. Sechs der acht erfassten Unternehmen haben dabei einen Umsatz von 7 Mrd. Euro erwirtschaftet. In der dritten Gruppe beträgt die Anzahl der Milliardenunternehmen vier. Weitere vier

kamen auf einen Umsatz zwischen 50 und 100 Mio. Euro sowie drei mit einem Umsatz zwischen 100 und 250 Mio. Euro. Die Gruppe ohne Strategie mit Unternehmenskooperationen kann einen Gesamtumsatz von 9 Mrd. Euro vorweisen.

Die 69 befragten Unternehmen beschäftigen etwa 544.000 Mitarbeiter, wobei das kleinste Unternehmen eine Belegschaft von 145 Mitarbeitern und das größte 53.200 vorweisen kann. Durchschnittlich sind bei den erfassten Unternehmen knapp 8.000 Mitarbeiter beschäftigt. In Tabelle 6 sind die Belegschaftsdaten der drei Gruppen dargestellt.

*Tabelle 6: Beschäftigtenzahl der befragten Unternehmen*

<b>Belegschaft</b>	<b>Alle Unternehmen</b>	<b>1. Gruppe: Unternehmen mit M&amp;A-Strategie</b>	<b>2. Gruppe: Unternehmen ohne M&amp;A-Strategie</b>	<b>3. Gruppe: Unternehmen ohne Strategie mit U.-koop</b>
<b>Größe</b>	543.279	447.776	40.083	55.420
<b>Mittelwert</b>	7.989	9.734	5.010	3.959
<b>Minimum</b>	145	150	700	145
<b>Maximum</b>	53.200	53.200	16.986	15.000

Quelle: Befragungsergebnisse

Anmerkung: U.-koop steht für Unternehmenskooperationen

Bei den befragten Unternehmen lassen sich alle Rechtsformen finden, wobei die Anzahl der börsennotierten Aktiengesellschaften sehr gering ist. Kommanditgesellschaften kommen hingegen häufig vor, entweder in der reinen Form oder in Konstruktion mit einer GmbH. In der Gruppe ohne M&A-Strategie gibt es nur eine Aktiengesellschaft, wobei der Rest die Rechtsform einer GmbH & Co. KG hat. Auch in der Gruppe ohne Strategie mit Unternehmenskooperationen

dominieren die GmbH-Formen, wobei zwei Unternehmen als Aktiengesellschaft firmieren.

### **6.3. Stellung der Familie in den Unternehmen**

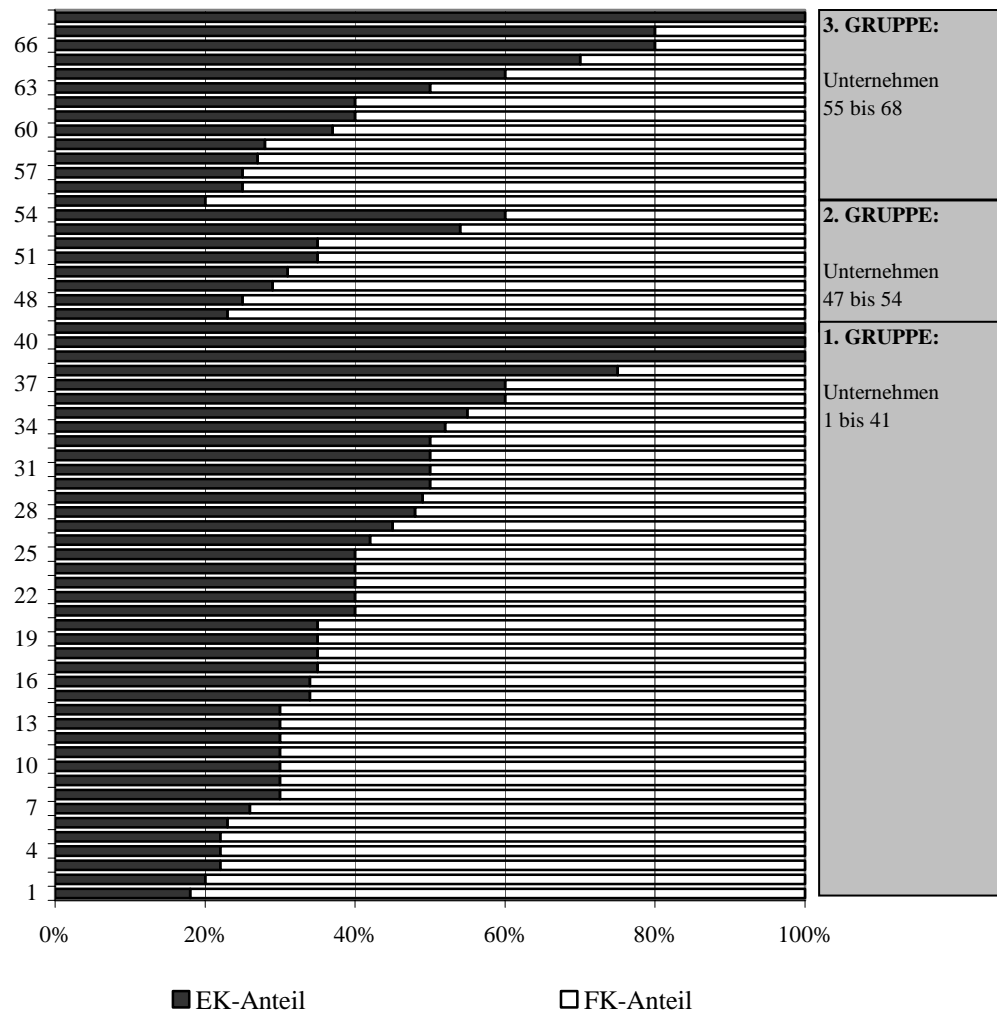
Gemäß der Auswahl der befragten Unternehmen gehören die Familie und einzelne Familienmitglieder zu den wichtigsten Anteilseignern. Nur bei wenigen Unternehmen lassen sich innerhalb der Eigentümer noch strategische Investoren, Banken oder andere Unternehmen finden. Da sich nur wenige börsennotierte Aktiengesellschaften unter den analysierten Unternehmen befinden, ist der Streubesitz insgesamt zu vernachlässigen. Unter den betrachteten Familienunternehmen befinden sich auch einige Stiftungsunternehmen, deren Anzahl ebenfalls nicht ins Gewicht fällt.

Zusätzlich zu der Frage nach der Anteilseignerstruktur wurde auch nach der Eigenkapitalquote gefragt. Auch hier haben die meisten befragten Unternehmen nähere Angaben gemacht, so dass ein Überblick über die Kapitalstruktur gegeben werden kann (siehe Abbildung 17). Bei dieser Frage lässt sich ein Stichprobenumfang von 63 ermitteln<sup>1</sup>, wobei 43 Unternehmen einen Eigenkapitalanteil von weniger als 50% vorweisen können. Der Mittelwert beträgt knapp 44%, wohingegen in diesem Fall der Median mit 37% von besserer Aussagekraft ist. Der Eigenkapitalanteil liegt bei 36 Unternehmen zwischen 20% und 40%, wohingegen der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital in weiteren 16 Unternehmen zwischen 41% und 60% schwankt. In der Gruppe der Unternehmen mit M&A-Strategie und ohne Strategie mit Unternehmenskooperationen liegt der Median jeweils bei 40%. Dieser Wert sinkt auf 33% bei den Unternehmen ohne M&A-Strategie.

---

<sup>1</sup> Bei jeder Frage ist ein unterschiedlich hoher Stichprobenumfang ermittelt worden, weil einige Fragen von manchen Unternehmen nicht beantwortet wurden.

Abbildung 17: Übersicht des Eigenkapitalanteils der befragten Unternehmen



Quelle: Befragungsergebnisse

Anmerkung: Die Unternehmen 42-46 und 69 haben keine Angaben gemacht.

Die meisten befragten Familienunternehmen befinden sich in der zweiten bis vierten Generation, wohingegen nur wenige Unternehmen mehrere Generationen der Familie vorweisen können (siehe Tabelle 7).

Tabelle 7: Anzahl der Familiengenerationen der befragten Unternehmen

<b>Generationenzahl</b>	2	3	4	5	6	7	9	12	13
<b>Anzahl der Unternehmen</b>	16	14	18	9	1	2	3	1	1

Quelle: Befragungsergebnisse

Bei der Frage nach der institutionellen Präsenz der Familie in der Unternehmens- bzw. Geschäftsführung bietet sich ein gemischtes Bild. Dass die Familie zu den Anteilseignern gehört, liegt in der Definition von Familienunternehmen. Aber die Mitwirkung in der Führungsebene variiert von Fall zu Fall. Deshalb standen in der Befragung insgesamt vier Umschreibungen zur Auswahl, die von der reinen familiendominierten bis hin zur reinen managerdominierten Führung reichen (siehe Tabelle 8). Familienfremde Manager dominieren weit über die Hälfte der befragten 67 Unternehmen. Insgesamt wurden zehn Unternehmen nur von Familienmitgliedern geführt. Weitere 15 können eine familiendominierte Geschäftsführung vorweisen, wohingegen 25 Unternehmen nur von familienfremden Managern geführt werden.

In etwa zwei Drittel der Unternehmen ist die Familie somit an der Führung beteiligt, wobei sich aber auch sagen lässt, dass in über 80% der Unternehmen die Familie nicht mehr allein das Sagen hat. Die Familiendominanz in der Unternehmensführung schwindet hingegen, wenn die Unternehmen eine M&A-Strategie vorweisen können. Hingegen ist eine Vielzahl der Unternehmensführungen familiendominiert, wenn sie über keine Strategie mit M&A oder Unternehmenskooperationen allgemein verfügen. Auf diesen Zusammenhang wird noch zurückzukommen sein, wenn die Strategie mit Unternehmenskooperation direkt erfragt wird.

Tabelle 8: Ausmaß der Familienführung in den Unternehmen

Klassifizierung der Familien-dominanz	Alle Unternehmen	1. Gruppe: mit M&A-Strategie	2. Gruppe: ohne M&A-Strategie	3. Gruppe: ohne U.-koop-Strategie	Durchschnittl. Belegschaft
Reine Familienführung	10	3	3	4	1.661
Familien-dominierte Führung	15	8	2	5	4.034
Manager-dominierte Führung	17	13	2	2	8.510
Reine manager-geführte Unternehmen	25	21	1	3	12.591

Quelle: Befragungsergebnisse

Anmerkung: U.-koop steht für Unternehmenskooperationen

Des Weiteren ist zu hinterfragen, ob es sich bei den rein familiengeführten Unternehmen eher um kleinere oder größere Unternehmen handelt. Wird die Anzahl der Belegschaft herangezogen, dann sind in den zehn rein familiengeführten Unternehmen durchschnittlich 1.600 Mitarbeiter beschäftigt.<sup>2</sup> Die durchschnittliche Zahl der Belegschaft steigt mit der zunehmenden familienfremden Managerdominanz. So zählen die 25 rein managergeführten Unternehmen durchschnittlich 12.600 Mitarbeiter. Es ist daher, vereinfacht

<sup>2</sup> Die Umsatzgröße korreliert mit der Belegschaftsgröße sehr stark. Der entsprechende Koeffizient hat einen Wert von 0,865. Somit kann im Folgenden statt der Größe des Unternehmens durchaus die Belegschaftsgröße herangezogen werden. Auf die Belegschaft wird deshalb zurückgegriffen, weil hier mehr Unternehmen Angaben zur Verfügung gestellt haben.

gesagt, zu vermuten, dass die Anzahl der familienfremden Führungskräfte hoch ist, wenn die Familienunternehmen größer sind.

Das Profil der befragten Familienunternehmen kann weiter differenziert werden, wenn der Eigenkapitalanteil der familien- bzw. managergeführten Unternehmen betrachtet wird. Neun Unternehmen, die eine rein familienbesetzte Unternehmensführung haben, können einen durchschnittlichen Eigenkapitalanteil von 40% vorweisen. Hingegen beträgt bei diesen Unternehmen der Median genau 30%. Bei näherer Betrachtung der anderen Gruppierungen hinsichtlich der Familienführung lassen sich keine größeren Abweichungen feststellen. Das heißt, dass die rein managergeführten Unternehmen den höchsten durchschnittlichen Eigenkapitalanteil von 44,2% innerhalb der betrachteten Unternehmen präsentieren können. Dieser Wert liegt bei den Zwischenformen – familien- bzw. managerdominierte Unternehmensführungen – leicht darunter. Der höchste Median für den Eigenkapitalanteil haben die 15 familiendominierten Unternehmensführungen und die 23 rein managergeführten Unternehmen mit genau 40%. Für die 16 managerdominierten Unternehmensführungen ermittelte sich ein Wert von 37,5%. Angesichts dieser Zahlen lässt sich nicht sagen, dass die managergeführten Unternehmen eine höhere oder niedrigere Eigenkapitalquote vorweisen als die familiengeführten Gesellschaften.

Bevor der Familieneinfluss in Führungsgremien genauer betrachtet wird, ist noch eine weitere Frage nach der institutionellen Präsenz der Familie in Beiräten oder auch Aufsichtsräten vorgeschaltet worden. Auch hier wurde danach gefragt, ob diese zusätzlichen Führungsgremien familien- oder managerdominiert sind. In 47 Unternehmen ist die Familie in anderen Gremien vertreten, wohingegen diese Gremien in 13 befragten Unternehmen nur von familienfremden Personen besetzt sind. In einem nächsten Schritt wurde nach der genaueren Zusammensetzung der zusätzlichen Gremien gefragt. Dabei hat die Auswertung ergeben, dass sieben Unternehmens- oder Aufsichtsräte nur aus Familienmitgliedern bestehen. Hingegen sind 22 dieser unterstützenden Führungsgremien vorwiegend von

familienfremden Personen besetzt. In 16 befragten Familienunternehmen setzen sich die Beiräte und Aufsichtsräte vorwiegend aus Familienmitgliedern zusammen. Damit lässt sich feststellen, dass in etwa zwei Drittel aller erfassten Familienunternehmen Mitglieder aus der Eigentümerfamilie in Beiräten und Aufsichtsräten stark vertreten sind.

Es ist ebenfalls interessant zu klären, wie sich die institutionelle Präsenz der Familie in allen Führungsgremien darstellt, also sowohl in der Geschäftsführung bzw. Vorstand als auch im Beirat bzw. Aufsichtsrat (siehe Tabelle 9). Dabei wird die Trennung zwischen Führung und Kontrolle vorgenommen, was in vielen Fällen auch der unternehmerischen Realität entsprechen dürfte. Es ist also davon auszugehen, dass Beiräte und Aufsichtsräte vorwiegend Kontrollaufgaben übernehmen, wobei dort auch grundlegende strategische Entscheidungen sowie Personalentscheidungen getroffen werden. Aus Vereinfachungsgründen wird im Folgenden die Unternehmensführung als Führung und die Beiräte bzw. Aufsichtsräte als Kontrolle bezeichnet. Die Hälfte der zehn Unternehmen, die eine reine Familienführung praktizieren, verfügen über eine managerdominierte Kontrolle. Nur zwei Unternehmen können eine familiendominierte Kontrolle vorweisen. Es existiert somit kein Unternehmen im Stichprobenumfang, in dem sowohl die Führung als auch die Kontrolle vollständig mit Familienmitgliedern besetzt ist.

Tabelle 9: Familie in Führungs- und Kontrollgremien

	Familie in der Kontrolle			
Familie in der Führung	Reine Familienkontrolle	Familien-dominierte Kontrolle	Manager-dominierte Kontrolle	Familien-fremde Kontrolle
Reine Familienführung	0	2	5	1
Familien-dominierte Führung	1	6	4	4
Manager-dominierte Führung	1	2	10	4
Reine managergeführte Unternehmen	5	6	3	6

Quelle: Befragungsergebnisse

In Tabelle 9 wird auch deutlich, dass in 15 Unternehmen, in denen die Geschäftsführung vorwiegend aus Familienmitgliedern besteht (zweite Zeile in Tabelle 9), keine klare Tendenz in der Kontrolle ausgemacht werden kann. Jeweils die Hälfte der Unternehmen mit einer familiendominierten Führung ist auch mit einer familiendominierten Kontrolle ausgestattet. Etwas anders sieht es bei den 17 Unternehmen aus, die vorwiegend von familienfremden Managern geführt werden (dritte Zeile in Tabelle 9). Davon werden auch 14 Unternehmen vorwiegend oder nur von familienfremden Personen kontrolliert. Die Durchdringung von Managern hat demnach in beiden Gremien nachhaltig stattgefunden und wird auch in den vorliegenden Fällen deutlich. Bei rein von managergeführten Unternehmen ist die Kontrolle eher von Familienmitgliedern

besetzt (vierte Zeile in Tabelle 9). In elf Unternehmen, die von Managern geführt werden, setzt sich die Kontrolle nur oder vorwiegend aus Familienmitgliedern zusammen. Es ist davon auszugehen, dass sich die Familie zwar von der Führung zurückzieht, aber, um einen Einfluss zu bewahren, in der Kontrolle vertreten ist. In diesen Unternehmen wird sozusagen ein Führungsausgleich zwischen Managern und Familie vollzogen. Eine vollständige Verdrängung der Familie findet sich nur in sechs Unternehmen. Dennoch ist eine Durchdringung von familienfremden Führungskräften weitaus fortgeschrittener als der umgekehrte Fall, wo noch die Familie in den Unternehmen dominiert. Es ist jedoch auch auffallend, dass viele Mischformen existieren, in der abwechselnd die Familie und Manager in der Führung und Kontrolle dominieren.

Die institutionelle Präsenz der Familie in der Führung und Kontrolle steht auch in Zusammenhang mit der Größe des Unternehmens, denn wie oben festgestellt, können gerade die rein managergeführten Unternehmen durchschnittlich eine höhere Anzahl von Mitarbeitern vorweisen. Dazu wird den Häufigkeiten in Tabelle 9 die durchschnittliche Belegschaftsgröße zugeordnet. Diese Tabelle kann auch als Matrix angesehen werden, indem die linke obere Ecke ein reines Familienunternehmen (nur Familienmitglieder in Führung und Kontrolle) und die Ecke rechts unten ein reines Managerunternehmen (Führungsgremien nur aus familienfremden Personen) darstellt. Zu jeder Ausprägung wird nun die jeweilige durchschnittliche Anzahl der Belegschaft zugeordnet (siehe Tabelle 10).

*Tabelle 10: Zusammenhang zwischen Familienführung und -kontrolle sowie durchschnittliche Belegschaftsgröße*

	<b>Familie in der Kontrolle</b>			
<b>Familie in der Führung</b>	<b>Reine Familienkontrolle</b>	<b>Familien-dominierte Kontrolle</b>	<b>Manager-dominierte Kontrolle</b>	<b>Familien-fremde Kontrolle</b>
<b>Reine Familienführung</b>	-	2.573	1.262	600
<b>Familien-dominierte Führung</b>	500	2.996	5.798	4.713
<b>Manager-dominierte Führung</b>	2.300	5.590	11.460	4.150
<b>Reine managergeführte Unternehmen</b>	17.480	23.367	6.633	8.198

Quelle: Befragungsergebnisse

Ein erster Blick zeigt, dass die durchschnittliche Mitarbeiterzahl besonders bei den managerdominierten bzw. rein managerbesetzten Unternehmen hoch ist. Grob vereinfacht lässt sich daher sagen, dass die Durchdringung der Manager mit der Größe des Unternehmens stark korreliert. Wird die durchschnittliche Anzahl von Mitarbeitern als Indikator für die optimale Führungs- und Kontrollkonstellation angesehen, dann sind die sechs Unternehmen am wachstumsstärksten, die nur von Managern geführt werden, aber in der Kontrolle nur oder vorwiegend durch Familienmitglieder vertreten sind. Die Aufgabenteilung zwischen Manager in der Führung und Familie in der Kontrolle erweist sich als optimal, da in diesen Unternehmen die Anzahl der Belegschaft am höchsten ist. Unter diesen elf

Unternehmen, die dieser optimalen Konstellation entsprechen, befinden sich in der Tat nur größere Unternehmen. Mit 900 Mitarbeitern ist die Goldschmidt-Thermit-Group die kleinste Gesellschaft, wohingegen Franz-Haniel & Cie. mit etwa 53.000 Mitarbeitern zu den größten befragten Familienunternehmen zählt. Auf fünfstelligen Belegschaftsgrößen kommen Unternehmen wie Hella, Boehringer, Merck und Rehau. Eine weitere optimale Konstellation stellt eine managerdominierte Führung und Kontrolle dar, da die zehn Unternehmen durchschnittlich über 11.000 Mitarbeiter beschäftigen. Somit wird deutlich, dass die Anzahl der Belegschaft bei den managerdominierten Unternehmen am höchsten ist.

Daraus lässt sich ableiten, dass die Unternehmen mit zunehmendem Wachstum auf Manager zurückgreifen müssen, weil das Know-how der Familienmitglieder begrenzt ist, aber auch, weil es zu wenige Mitglieder in der Familie gibt. Dies wird bei Otto Fuchs deutlich, wo die Fremdmanager als professioneller angesehen werden, aber auch bei Ante-Holz, das den Familienbeirat abgeschafft hat, um mit externen Führungskräften stärker wachsen zu können. Bei Boehringer sind die Familienmitglieder nur im Middle Management vertreten. Für viele Unternehmen stellt sich aber die Frage nach Familienpräsenz nicht, da es keine Nachfahren gibt, so bei Behr, wo das letzte Familienmitglied im Jahre 1995 aus der Führung ausschied und bei Krones, wo es keine dritte Generation mehr geben wird. Es kann aber auch festgestellt werden, dass die Familie nicht völlig verdrängt werden darf. Eine optimale Präsenz der Familie findet sich in der Unternehmung somit in der Kontrolle. Im Unternehmen Wrede Industrieholding wird die Familie von vornherein vertraglich aus dem operativen Management ausgeschlossen, wohingegen bei Dr. Oetker betont wird, dass „Gesellschafter zu sein, alleine keinen Führungsanspruch legitimiert.“ Einige Unternehmen unterhalten keinen Beirat oder Aufsichtsrat, wobei ein Gesellschafterausschuss wie bei Hella eine Art Kontrollorgan darstellt.

Zusammenfassend betrachtet, lässt sich die Tabelle 10 wie folgt interpretieren:

Die Familienunternehmen, die eher von der Familie geführt und kontrolliert werden, haben durchschnittlich eine deutlich kleinere Belegschaft als die Familienunternehmen, die mehrheitlich von familienfremden Managern geführt und kontrolliert werden. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Unternehmerfamilie eher wachstumshemmend und familienfremde Manager eher das Wachstum fördern. Allerdings kann eine eindeutige Aussage nicht getroffen werden, denn die beschriebene Idealkonstellation, Führungsgremien mit familienfremden Managern und Kontrollgremien mit Familienmitgliedern zu besetzen, ist nicht völlig frei von der Unternehmerfamilie. Diese könnte womöglich in den Kontrollgremien einen erheblichen Einfluss auf die Geschäftsführung ausüben, so dass zwar eine institutionelle Zurückgezogenheit gegeben ist, aber keine faktische. Aber allein die schwindende Anzahl von fachlich geeigneten Familienmitgliedern wird wohl dazu führen, dass die wichtigen Gremien des Unternehmens aus familienfremden Managern bestehen werden.

Abschließend soll die Tabelle 10 in zwei Hälften unterteilt werden. Die linke, obere Matrixhälfte wird, wie bereits erwähnt, als reine Familienunternehmen bzw. als familiendominierte Familienunternehmen bezeichnet. Umgekehrt handelt es sich bei der anderen Hälfte der Matrix um reine Managerunternehmen bzw. um managerdominierte Familienunternehmen. Bleibt noch die Frage zu klären, zu welcher Art die Mischformen zugeordnet werden sollen. In Tabelle 10 sind diese Fälle hellgrau markiert („Diagonalwerte“, Anzahl=12). Eine genaue Trennung lässt sich nicht vornehmen, so dass diese Mischformen zu beiden Kategorien zählen. Sie sind somit familien- und managerdominierte Familienunternehmen zugleich.

Um zu erfahren, wie viele Mitarbeiter die beiden Arten von Familienunternehmen beschäftigen, wird die angegebene Belegschaftsgröße für beide Matrizenhälften summiert, wobei die Mischformen jeweils mitgezählt werden. Demnach beschäftigen die familiendominierten Unternehmen (Anzahl=27) insgesamt

154.507 Mitarbeiter, wohingegen die managerdominierten Unternehmen (Anzahl=45) eine Belegschaftsgröße von 497.831 aufweisen (Diagonalwerte doppelt gezählt!). Dabei handelt es sich um absolute Zahlen, so dass zum Vergleich die durchschnittliche Belegschaftsgröße herangezogen werden müsste. Dabei kommen die familiendominierten Familienunternehmen auf eine durchschnittliche Belegschaft von 5.518 Mitarbeitern. Allerdings können die managerdominierten Familienunternehmen mit 10.472 nahezu doppelt so viele Mitarbeiter beschäftigen wie die familiendominierten Gesellschaften. Dieser Wert fasst die oben dargelegten Schlussfolgerungen aus der Tabelle 10 noch einmal zusammen. Allein der Vergleich dieser beiden Zahlen zeigt, dass die managerdominierten Familienunternehmen doppelt so viele Mitarbeiter beschäftigen als die familiendominierten Gesellschaften.

Im Folgenden soll nun ein weiterer Zusammenhang zwischen den familien- bzw. managerdominierten Familienunternehmen einerseits und der Strategie für Unternehmenszusammenschlüsse andererseits geklärt werden. Die einzelnen Häufigkeiten aus der Tabelle 9 werden in die jeweiligen Gruppen der befragten Familienunternehmen aufgeteilt. Die erste Gruppe mit den Unternehmen, die eine M&A-Strategie verfolgen, ist aufgrund der gezielten Auswahl immer am häufigsten vertreten (siehe Tabelle 11). Hinzu kommt, dass durch die Matrizenbildung der Stichprobenumfang aufgegliedert wird und klare Aussagen nur bedingt gemacht werden können. Dennoch fällt auf, dass, sobald eine Zelle eine Mindesthäufigkeit von fünf erreicht, die meisten Unternehmen eine M&A-Strategie aufweisen.

*Tabelle 11: Zusammenhang zwischen familien- bzw. managerdominierten Unternehmen und M&A-Strategie*

	<b>Familie in der Kontrolle</b>			
<b>Familie in der Führung</b>	<b>Reine Familienkontrolle</b>	<b>Familien-dominierte Kontrolle</b>	<b>Manager-dominierte Kontrolle</b>	<b>Familien-fremde Kontrolle</b>
<b>Reine Familienführung</b>	0/0/0	1/0/1	2/2/1	0/0/1
<b>Familien-dominierte Führung</b>	0/0/1	3/2/1	3/0/1	2/0/2
<b>Manager-dominierte Führung</b>	1/0/0	2/0/0	8/1/1	2/1/1
<b>Reine managergeführte Unternehmen</b>	5/0/0	4/0/2	3/0/0	4/1/1

Quelle: Befragungsergebnisse

Anmerkung: Anzahl der Unternehmen mit M&A-Strategie (1. Gruppe) / ohne M&A-Strategie (2. Gruppe) / ohne Unternehmenskooperationen (3. Gruppe)

Werden nur die Familienunternehmen betrachtet, die nur von Managern geführt werden (vierte Zeile in Tabelle 11), dann haben die meisten eine M&A-Strategie. Lediglich die Unternehmen Goldschmidt-Thermit Group, Rehau und Bofrost verfügen über keine Strategie mit Unternehmenskooperationen. Behr ist hingegen das einzige managergeführte Unternehmen, das eine Strategie ohne M&A, aber dafür mit anderen Unternehmenskooperationsformen hat. Angesichts der geringen Anzahl von Familienunternehmen, die keine M&A-Strategie oder keine Strategie

mit Unternehmenskooperationen verfolgen, lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Durchdringung von familienfremden Managern in der Unternehmensführung und der Verbreitung einer M&A-Strategie nur bedingt feststellen. Familienunternehmen mit einer M&A-Strategie finden sich sowohl bei den familien- als auch bei den managerdominierten Varianten. Auch die anderen Gruppen sind auf beiden Seiten der Matrix verteilt. Die Verfolgung einer M&A-Strategie lässt sich somit nicht davon abhängig machen, ob ein Familienunternehmen eher familien- oder managerdominiert ist.

Abschließend soll der Einfluss der Familie in den jeweils beteiligten Gremien der befragten Unternehmen in den Blickpunkt gerückt werden. Es lässt sich zwischen einer rein formalen Präsenz der Familie in den Gremien und einer aktiven Teilnahme beim Entscheidungsprozess unterscheiden. Für den Außenstehenden ist die Einstufung nicht möglich, daher wurde der jeweilige Interviewpartner gebeten, den Einfluss der Familie auf den Entscheidungsprozess des Unternehmens zu charakterisieren. Diese Form des Familieninvolvements stellt einen generellen Aktivitätsgrad dar, der im Folgenden neben der institutionellen Präsenz zusätzlich miteinbezogen wird (Astrachan et al. 2002).

Den Auswertungen zufolge haben die Interviewpartner den Einfluss (genereller Aktivitätsgrad) der Familie in 33 Fällen als aktiv und in 19 Fällen als passiv bezeichnet, wobei sich die Familienmitglieder in 14 Unternehmen nur selektiv einmischen. Die Mehrzahl der betrachteten Familienunternehmen kann somit einen hohen Aktivitätsgrad der jeweiligen Eigentümerfamilie bzw. ein intensives generelles Familieninvolvement vorweisen. Der aktive Einfluss der Familie lässt sich bei Henkel laut Albrecht Woeste, Vorsitzender des Aufsichtsrates und des Gesellschafterausschusses, wie folgt umschreiben: „Wir haben den Einfluss auf die Geschäftsleitung über zwei Aspekte: Die Strategie und unsere Führungsverantwortung. Es ist die Familie, die die Verantwortung für das Unternehmen trägt.“ In den meisten Fällen wird unter einem aktiven Einfluss der Familie die Mitgestaltung der Strategie verstanden. Hingegen besteht der

geringste Einfluss in der reinen Kontrolltätigkeit: „Kontrollieren müssen wir schließlich doch noch“ betont Jürgen Thuman, Gesellschafter von Heitkamp & Thuman Group. Aus dieser Aussage lässt sich ableiten, dass das Zurückziehen der Familie aus der unmittelbaren Geschäftsführung akzeptiert wird, aber im gleichen Zuge eine Kontrollfunktion impliziert. 25 von 33 Unternehmen, in denen der Einfluss der Familie als aktiv eingestuft wurde, verfügen über eine M&A-Strategie. Daraus lässt sich ableiten, dass Familieninvolvement und eine Unternehmensentwicklung mit einer M&A-Strategie durchaus vereinbar erscheint.

Auch die Mehrzahl der 14 Unternehmen, in denen sich die Familie selektiv in die Entscheidungsprozesse einbringt, kann eine Strategie mit M&A vorweisen. Etwas anders verhält es sich mit den Unternehmen mit den passiven Familienmitgliedern. Acht Unternehmen können auf eine M&A-Strategie verweisen, wohingegen vier keine M&A-Strategie und sieben keine Strategie mit Unternehmenskooperationen haben. Ein Zusammenhang lässt sich angesichts dieser Werte nicht herleiten. Eine Mehrzahl der jeweils befragten Familienunternehmen verfügt über eine M&A-Strategie, unabhängig davon, ob sich die Familie aktiv oder passiv in den jeweiligen Unternehmensgremien verhält.

Die Unternehmen mit einer aktiven Eigentümerfamilie kommen auf eine Belegschaftsgröße von 365.351, wohingegen die 19 Unternehmen mit einer passiven Familie in der Führung und Kontrolle über eine Mitarbeiteranzahl von 119.238 verfügen. Bei den Unternehmen mit einer selektiv einbringenden Familie summiert sich die Anzahl der Beschäftigten auf 47.390. Von besserer Aussagekraft ist die durchschnittliche Belegschaftsgröße. Diese ist aber auch bei den Unternehmen mit einer aktiven Familie mit 11.071 höher als bei den anderen Kategorien (selektiv und passiv). Am niedrigsten ist diese Zahl bei den Unternehmen mit einer Familie, die sich selektiv einmischet. Der Medianwert ergibt eine ähnliche Verteilung. Durch diese Zahlen wird deutlich, dass die

Familienunternehmen mit einer Managerdominanz an Größe gewinnen, aber dass sich in den jeweiligen Gremien gleichzeitig auch eine aktive Unternehmerfamilie befindet.

Die Ergebnisse über den Aktivitätsgrad der Familienmitglieder können nun mit der Matrix über die offizielle Mitgliedschaft in den Führungsgremien abgeglichen werden. Das heißt: Es werden die Angaben der Unternehmen auf die Fragen nach der institutionellen Präsenz, also dem Familienanteil in der Unternehmensführung und in Beiräten bzw. Aufsichtsräten mit dem generellen Aktivitätsgrad verknüpft.

An dieser Stelle wird wieder die Einteilung der Matrix (z.B. Tabelle 11) in familien- bzw. managerdominierte Familienunternehmen vorgenommen. Die Diagonale (links unten bis rechts oben) wird beiden Arten zugeordnet. Demnach wird der Einfluss der Familie in familiendominierten Unternehmen in 13 Fällen als aktiv beschrieben (siehe Tabelle 12, weiße und graue Kästchen). Es kommt aber auch vor, dass die Familie zwar rein formal dominiert, aber der Einfluss als passiv beschrieben wird (beispielsweise Zeile 1 und Spalte 3). Aber in der Regel befindet sich innerhalb der familiendominierten Unternehmen erwartungsgemäß auch eine aktive Eigentümerfamilie. Die Gesamtzahl der aktiven Familien bei den managerdominierten Unternehmen beträgt hingegen 23 (siehe Tabelle 12, graue und dunkelgraue Kästchen). Mit anderen Worten bedeutet dies, dass selbst die managerdominierten Unternehmen zumeist auch über eine aktive Eigentümerfamilie verfügen. Der formale Rückzug aus den Gremien impliziert kein völliges Verstummen der Familie. In sechs Fällen der familiendominierten Unternehmen wird der Einfluss der Familie hingegen als passiv und in acht Fällen als eher selektiv bezeichnet.

*Tabelle 12: Zusammenhang zwischen familien- bzw. managerdominierten Unternehmen und Aktivitätsgrad der Familie*

	<b>Familie in der Kontrolle</b>			
<b>Familie in der Führung</b>	<b>Reine Familienkontrolle</b>	<b>Familien-dominierte Kontrolle</b>	<b>Manager-dominierte Kontrolle</b>	<b>Familien-fremde Kontrolle</b>
<b>Reine Familienführung</b>	0/0/0	1/0/1	2/0/3	1/0/0
<b>Familien-dominierte Führung</b>	0/0/1	3/3/0	1/3/0	3/0/1
<b>Manager-dominierte Führung</b>	1/0/0	2/0/0	6/2/2	0/1/3
<b>Reine managergeführte Unternehmen</b>	2/2/1	6/0/0	0/1/2	2/0/4

Quelle: Befragungsergebnisse

Anmerkung: aktiver Beitrag der Familie in den jeweiligen Gremien / selektive Einmischung / passive Haltung der Familie in den jeweiligen Gremien

Eine zusammenfassende Betrachtung der Tabelle 12 und mit den vorangegangenen Erkenntnissen führt zu der Feststellung, dass managerdominierte Familienunternehmen das Wachstum begünstigen, aber gleichzeitig zumeist über eine aktive Unternehmerfamilie verfügen. Demnach könnte die Familie auch für die Wachstumsentwicklung entscheidend sein. Dies lässt sich nicht eindeutig klären. Ein genereller Aktivitätsgrad geht ebenfalls nicht mit einer erhöhten institutionellen Präsenz der Familie einher. Das heißt, dass

unabhängig von der Anzahl der Familienmitglieder in den Gremien des Unternehmens, die Familie zumeist einen aktiven Einfluss ausübt. Dies lässt sich vermutlich dadurch erklären, dass als Gegenleistung für ein Zurückziehen der Familie ein aktiver Einfluss auf das unternehmerische Geschehen gewährt wird. Dies entspricht auch der oben beschriebenen Idealkonstellation einer Führungszusammensetzung in einem Familienunternehmen.

Es ist auch zu vermuten, dass familienfremde Manager einen Einfluss der Unternehmerfamilie durchaus akzeptieren, da es für Familienunternehmen nicht nur typisch, sondern auch essentiell erscheint. Nachvollziehbar ist hingegen, dass in managerdominierten Familienunternehmen der Einfluss der Unternehmerfamilie in einigen Fällen selektiv oder passiv ist. Es ist konsequent, wenn sich die Familie aus den Gremien zurückzieht und gleichzeitig ihren Einfluss reduziert. Als Schlussresultat bleibt jedoch festzuhalten, dass die Unternehmerfamilie in den Familienunternehmen eine aktive Rolle einnimmt. Und das sowohl in familien- als auch in managerdominierten Varianten der befragten Unternehmen.

## **7. Diskussion der Ergebnisse**

### **7.1. Wachstumsstrategie der Familienunternehmen**

Nachdem das Profil der befragten Unternehmen skizziert wurde, sollen im Folgenden die Ergebnisse der Befragung jeweils mit dem Bezug zu den Arbeitsthesen ausgewertet werden, ehe die Analyse fortgesetzt wird. Zunächst stehen die grundlegenden Strategien im Vordergrund. Dazu gehören die Gesamtunternehmens- und Wettbewerbsstrategie sowie die Wachstumsstrategie und schließlich die Internationalisierungsstrategie, die jedoch weiter unten behandelt wird. Bei der Frage nach der Gesamtunternehmensstrategie standen die Antworten Fokussierung und Diversifikation zur Auswahl. Es ist an dieser Stelle zu bemerken, dass sich diese Feststellung, wie bei den anderen Fragen auch, nach den Vorstellungen des Befragten richten. Im Rahmen dieser Untersuchung wird daher ein Familienunternehmen als diversifiziert betrachtet, sofern der jeweilige Interviewpartner diese Strategieart bei der entsprechenden Frage angegeben hat. Zur genaueren Ermittlung müssten die einzelnen Umsatzzahlen der jeweiligen Geschäftsbereiche analysiert werden (Berry 1971), um den exakten Diversifikationsgrad zu ermitteln, worauf aber im Rahmen der vorliegenden Betrachtung verzichtet werden soll.

Den Interviewergebnissen gemäß, verfolgen in der Gruppe mit M&A-Strategie, 29 von 46 Unternehmen eine Fokussierungsstrategie, wohingegen sich 17 Unternehmen als diversifiziert bezeichnen. Innerhalb der Unternehmen ohne M&A-Strategie sind alle acht Unternehmen fokussiert. Die Mehrheit der Unternehmen, die gänzlich ohne Unternehmenskooperationen auskommen, hat ebenfalls eine Fokussierungsstrategie (zwölf von 14 Unternehmen). Es ist also festzuhalten, dass die Fokussierung bei den befragten Familienunternehmen eindeutig dominiert. Insgesamt sind weniger als ein Drittel diversifiziert.

Die Auswahl der Gesamtunternehmensstrategie zur Wachstumssicherung gestaltet sich als dynamische Aufgabe. Dies macht deutlich, dass die Familienunternehmen

trotz Festlegung auf die Fokussierungsstrategie weiterhin bzw. auch zum wiederholten Male an eine Diversifikation des Geschäftsfeldportfolios denken. Grund dafür ist zum Teil, dass die bearbeiteten Märkte gesättigt sind und das Wachstum nur noch durch den Einstieg in neue Branchen möglich scheint. Beispiele hierfür sind Eberspächer, Krones und Bahlsen sowie Goldschmidt-Thermit Group. Die Diversifikation wird auch als besonders für Familienunternehmen geeignete Strategie angesehen, da sie durch die Streuung der Ressourcen das Risiko eines Geschäftsfelds minimieren. Für das Unternehmen Rehau hat Helmut Wagner, Präsident des Verwaltungsrats und Gesellschafter, dazu folgendes bemerkt: „Wir sind keine große Firma, wir sind ein Konglomerat von kleinen Firmen.“ Die Diversifikation wird als Wesensmerkmal von Familienunternehmen angesehen. Allerdings wird auch bei aller Diversifizierung darauf geachtet, dass die Einheit des Unternehmens gewahrt bleibt. Eine bemerkenswerte Aussage kann dazu von WEPA-Papierfabrik P. Krenzel genannt werden: "Strategy: One face to customer mit allem, was der Kunde in diesem Spezialegment benötigt." Für das Management von Familienunternehmen ist die Diversifikation eine strategische, aber vor allem dynamische Herausforderung. Offenheit gegenüber Veränderungen, um das Unternehmen neuen Rahmenbedingungen anzupassen, führt dazu, dass die Diversifikation eine reelle Alternative darstellt. Treiber dieser Anpassung muss den Angaben von Rudolf Delius, geschäftsführender Gesellschafter der C.A. Delius & Söhne, zufolge die Familie sein: "Es ist die Aufgabe der Familie, das Unternehmen zukunftsfähig zu halten und nicht an alten Beständen und Traditionen festzuhalten.“ Auch entlang der Wertschöpfung spielt die Diversifikation nach Angaben von Rudolf Delius eine wichtige Rolle, um die Prozesse mitgestalten zu können: „Es ist wichtig, nicht der Letzte in einer Wertschöpfungskette zu sein, da sonst die Zukunft nicht mitgestaltet werden kann.“

Es ist noch anzumerken, dass zwischen Fokussierung und Diversifikation keine eindeutige Unterscheidung möglich ist. Ein diversifiziertes Unternehmen verfolgt mitunter eine Fokussierungsstrategie innerhalb des Geschäftsfeldes. Damit kommt es aber zu einem fließenden Übergang zur Wettbewerbsstrategie, wo eine

Fokussierung innerhalb eines diversifizierten Portfolios zur Nischenstrategie werden kann. Diese Art der Auslegung der Gesamtunternehmensstrategie findet sich beim Mischkonzern. Den Begriff der fokussierten Diversifizierung prägen die Unternehmen Merck und Würth. Demnach sind die Geschäftsfelder zwar diversifiziert, aber innerhalb der einzelnen Segmente werden bestimmte Schwerpunkte gelegt, die somit einer Fokussierung gleichkommen. Bei Merck wird diese fokussierte Diversifikation durch die Konzentration auf bestimmte Medikamente im Pharmasegment und auf die Entwicklung Flüssigkristalle für Displays innerhalb des Chemiesegments erreicht (Merck 2006). Hinzu kommen noch weitere Schwerpunktsetzungen, so dass Merck auf insgesamt sechs Sparten kommt.

Zwischen Fokussierung und Diversifikation findet jedoch auch ein permanentes Wechselspiel statt, denn über eine lange Sicht gesehen, kann ein Unternehmen Geschäftsfelder abstoßen und wenige Zeit später wieder ein neues Produkt entwickeln. Bei dem Unternehmen Eberspächer wurde von Heinrich Baumann, geschäftsführender Gesellschafter, betont, dass Familien zuweilen zu lange an einem Geschäftsfeld festhalten. Dann sind solche Aussagen nicht überraschend: „Ausstieg hat jedoch viel zu spät stattgefunden, da der Vater daran hing.“ Andererseits dauert es dann nicht lange, dass zum Erhalt der fokussierten Strategie eine Diversifikation erforderlich ist. Dies dürfte dann der Fall sein, wenn mit den bestehenden Geschäftsfeldern kein zufrieden stellendes Wachstum erzielt werden kann. In der Folge wird der Einstieg in einen neuen Markt erwogen, um die Unternehmensentwicklung voranzutreiben. Dr. Dr. Peter Bettermann, Sprecher der Unternehmensleitung und Persönlich Haftender Gesellschafter (PHG) der Freudenberg-Gruppe resümierte: „Wir sind eine multinationale Firma mit deutschen Wurzeln in globalen Märkten. Es ist für uns Tradition, mit Innovation und Erneuerung zu wachsen“.

Bei der Wettbewerbsstrategie kann eine noch klarere Tendenz festgestellt werden. Zur Auswahl standen Kostenführerschaft, Differenzierung und schließlich die

Nischenstrategie, wobei einige Befragten auch alle drei Formen angekreuzt haben. Dies ist auch nachvollziehbar, denn vor allem bei diversifizierten Unternehmen können in den jeweiligen Geschäftsbereichen unterschiedliche Wettbewerbsstrategien umgesetzt werden. Beispiele hierfür sind die Unternehmen H. & E. Reinert und insbesondere Wilhelm Werhahn: „Aufgrund der starken Diversifizierung werden sämtliche Wettbewerbsstrategien belegt.“ Bei nur neun Unternehmen steht die Kostenführerschaft im Mittelpunkt der Wettbewerbsstrategie, wovon die meisten der Gruppe mit M&A-Strategie zuzuordnen sind. Oliver Jacob, Head of Corporate Development der Pharmaunternehmensgruppe Merckle/ratiopharm, bemerkte: „Aufgrund der Kostenführerschaft wachsen wir auch aus eigener Kraft sehr dynamisch.“ In der Gruppe mit M&A Strategie dominieren bei 25 bzw. 26 Unternehmen die Differenzierungs- bzw. Nischenstrategie. Diese Verteilung der grundlegenden Wettbewerbsstrategien ist auch bei den anderen vorherrschend (siehe Tabelle 13).

*Tabelle 13: Grundlegende Strategien bei Familienunternehmen*

<b>Strategien</b>	<b>Alle Unternehmen</b>	<b>Unternehmen mit M&amp;A-Strategie</b>	<b>Unternehmen ohne M&amp;A-Strategie</b>	<b>Unternehmen ohne Strategie mit U.-koop.</b>
<b>Fokussierung</b>	49	29	8	12
<b>Diversifikation</b>	20	17	-	3*
<b>Kostenführerschaft</b>	11	9	1	1
<b>Differenzierung</b>	37	25	4	8
<b>Nische</b>	38	26	3	9

Quelle: Befragungsergebnisse

Anmerkung: \* Ein Unternehmen mit Fokussierung und Diversifikation; bei den Wettbewerbsstrategien haben Unternehmen zum Teil mehrere Arten angegeben

Die Nischenstrategie wird vor allem von Familienunternehmen bevorzugt, da fehlende Größe und Ressourcen den Weg für kostenintensive Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategien verschließen. Eine Erläuterung findet sich dazu bei Heinrich Baumann von Eberspächer: „Technologieführerschaft wird nicht immer möglich sein, dann muss das Unternehmen in die Nische.“ Die Möglichkeit, Betriebsgrößenvorteile auszuschöpfen, kann von Familienunternehmen auch nur unzureichend oder zumeist kaum genutzt werden. Dies unterstreicht die Aussage von Lorenz Bahlsen, Sprecher der Unternehmensleitung und Gesellschafter der Lorenz Bahlsen Snack-World Holding: „Es ist eine kritische Masse nötig, um Nummer eins oder zwei im Markt zu sein, ansonsten bleibt für ein Familienunternehmen nur der Weg in die Nische.“ Nach Angaben von Dr. Herbert Wust, Generalbevollmächtigter des Unternehmens Diehl, ist es erforderlich, mindestens die Nummer drei im Markt zu sein, ansonsten müsse die Nische aufgesucht werden. Dazu bemerkte Axel E. Barten, geschäftsführender Gesellschafter von Achenbach Buschhütten: „Um im Wettbewerb mithalten zu können, muss man Spezialist sein.“ Ein weiteres Beispiel für die fehlende Größe von Familienunternehmen gibt Albrecht Woeste von Henkel: „Dort wo andere größer sind als wir, gehen wir selbst in die weltweite Nische.“ Eine Nischenstrategie wird von Familienunternehmen wie Merck laut Jon Baumhauer, Vorsitzender des Vorstandes und des Familienrats, daher zwangsläufig bevorzugt: „In den Nischen ist es leichter, Weltmarktführer zu sein.“ Bei der SMS Group hat Dr. Heinrich Weiß, Vorsitzender der Geschäftsführung und Gesellschafter, zu diesem Thema folgende Aussage getroffen: „In den Nischen müssen wir Marktführer sein, um im Hochlohnland Deutschland überleben zu können.“

Im Folgenden wird nun die Wachstumsstrategie in die Betrachtung miteinbezogen. Dabei wurde nach der bevorzugten Art und Weise des Wachstums gefragt. Die befragten Interviewpartner konnten zwischen endogen, exogen oder beiden Formen auswählen. In der Gruppe mit M&A-Strategie ist die exogene Wachstumsstrategie nur bei fünf Unternehmen vorherrschend, während 19 eine endogene Strategie bevorzugen. Die Familienunternehmen streben demnach

bevorzugt ein organisches Wachstum an, ergänzen jedoch ihre Strategie mit M&A. Dies wurde von Herbert von Baumbach, Gesellschafter von Boehringer, verdeutlicht: „Wir wachsen sehr stark mit eigenem Cash Flow, aber sobald wir merken, dass wir unsere Ziele nicht erreichen, tätigen wir M&A.“ Die Art des Wachstums ist aber auch abhängig von der Marktsituation, was von Diehl hervorgehoben wurde: „Wenn wir Nummer eins sind, d.h. Marktführer alleine sind, wachsen wir endogen. Wenn wir Nummer zwei oder drei sind, wird akquiriert.“ Es ist jedoch auch die Vorsicht vor exogenem Wachstum bei den Familienunternehmen verbreitet. Als Beispiel kann Dr. Hans Tepohl, PHG von Otto Fuchs, genannt werden: „Die Inhaber wollen kein risikoreiches Wachstum.“ Auf zusätzliche, marktferne Probleme macht Fredy Lienhard, Inhaber der Lista Holding, bei M&A aufmerksam: „M&A ist sehr problematisch, da zwei Kulturen zusammengebracht werden müssen. Somit beschäftigt man sich mit sich selbst und nicht mit dem Markt.“

Für 21 Unternehmen stellen beide Formen eine reelle Wachstumsoption dar. PHG Dr. Jörg Mittelsten-Scheid von Vorwerk strebt zwar auch endogenes Wachstum an, aber zur Bildung von mehreren Standbeinen seien auch Akquisitionen notwendig. Auch für Wilhelm Werhahn bleiben nach Meinung von Anton Werhahn beide Optionen offen: „Wir haben im Laufe unserer 160jährigen Unternehmensgeschichte das Konzernportfolio immer wieder umgeschichtet, unsere Geschäftsbereiche sind nicht für die Ewigkeit.“ Dr. Oetker betont zudem, dass beide Wachstumsoptionen nicht nur von großen, sondern auch von kleinen Familienunternehmen genutzt werden sollten, wobei es jedoch zumeist an professionellen Strukturen mangelt, um dies umzusetzen. Diversifizierte Unternehmen wie Franz Haniel & Cie. müssen ohnehin beide Wachstumsformen in Betracht ziehen, da sich die einzelnen Geschäftsbereiche unterschiedlich entwickeln. Hierzu meinte Franz Haniel, Vorsitzender des Aufsichtsrats und Gesellschafter: „Wachstum muss auf beiden Schienen laufen. Neue Geschäftsaktivitäten werden organisch entwickelt, während bereits bestehende Aktivitäten durch M&A entwickelt werden.“ An exogenem Wachstum kommt wettbewerbsbedingt eine Vielzahl an Unternehmen aber nicht vorbei, so dass

Akquisitionen wie bei Henkel erforderlich sind, um die Marktführerschaft zu erlangen und zu erhalten. In den Gruppen zwei und drei, also bei den Unternehmen, die auf M&A und Unternehmenskooperationen ganz verzichten, dominiert zwangsläufig endogenes Wachstum.

Von weiterem Interesse sind die Kombinationen zwischen den Strategieausprägungen, wobei nur einige beispielhaft herausgegriffen werden sollen. Insgesamt sehen 38 Unternehmen im endogenen Wachstum die ideale Unternehmensentwicklung. Dr.-Ing. Heinz Dürr, Aufsichtsratsvorsitzender der Dürr AG, wies darauf hin: „Wachstums- und margenstarke Geschäftsfelder außerhalb der Automobilbranche wird Dürr durch organisches Wachstum weiter ausbauen.“ Von diesen Unternehmen sind 33 fokussiert und 23 verfolgen eine Differenzierungsstrategie. Es sind 22 Unternehmen, die sowohl eine endogene als auch exogene Wachstumsstrategie verfolgen. Davon sind 10 fokussiert und 12 diversifiziert. Auch bei diesen Unternehmen überwiegen die Unternehmen mit einer Differenzierungs- und Nischenstrategie.

Die bisherigen Ausführungen haben bereits teilweise Bezug zu den Arbeitsthesen genommen. So hat die Arbeitsthese 1 nur zum Teil Bestand, denn die Mehrzahl der betrachteten Unternehmen hat die Fokussierungsstrategie als vorrangige Gesamtunternehmensstrategie angegeben. Es waren aber immer noch 20 Unternehmen, die eine Diversifizierungsstrategie verfolgen. Es sollte bemerkt werden, dass Diversifikation insbesondere in Deutschland seit der Idee vom integrierten Technologiekonzern bei der Daimler Benz AG und seit dem Denken in Kernkompetenzen negativ behaftet ist (Li/Greenwood 2004, Hungenberg 2002). Entsprechend haben einige befragte Unternehmen, die die Diversifikation als Antwort angekreuzt haben, zugleich erklärt, dass innerhalb der einzelnen Segmente eine klare Fokussierung angestrebt wird. Demzufolge findet sich auch die Formulierung der Strategie der fokussierten Diversifizierung (Merck, Würth).

Ein weiterer Grund, weshalb die Diversifikation ein strategischer Bestandteil der

Familienunternehmen bleibt, ist die stagnierende Marktentwicklung in den vertretenen Märkten, so dass Wachstum nur durch den Einstieg in neue Märkte möglich ist. Entsprechend diversifizieren sich die Familienunternehmen. Diversifikation impliziert auch die Notwendigkeit, den Ausstieg aus traditionellen Industrien in neue Dienstleistungen zu vollziehen, um so das Überleben des Gesamtunternehmens zu sichern. Fokussierung könnte daher auch als Beharren auf bestehende Märkte verstanden werden, so auch in einigen Fällen bei Familienunternehmen, wo einzelne Familienmitglieder aus historischen Gründen an bestimmten Produkten festhalten. Dementsprechend kann Diversifikation als wachstumsorientierte Strategie angesehen werden, um den erforderlichen Ausstieg zu beschleunigen, indem neue Geschäftsbereiche aufgebaut werden. Ohnehin wird mit dem Vorzeigekonglomerat General Electric und zum Teil auch Siemens der Erfolg der Diversifikation zunehmend diskutiert. Es wurde von befragten Führungskräften betont, dass eine Diversifikation zum Risikoausgleich der Fokussierung zum Teil notwendig erscheint, um die Unternehmensentwicklung zu stabilisieren. Richtigerweise verstehen einige Befragte unter der Diversifizierung eine geographische Variante, also die Internationalisierung. Dieser Aspekt soll jedoch weiter unten erörtert werden. Abschließend lässt sich feststellen, dass die Umstellung der Gesamtunternehmensstrategie in einigen Unternehmen ein aktuelles Thema darstellt. Der erste Teil von Arbeitsthese 1 hat dennoch keinen Bestand, da die Fokussierung bei vielen Unternehmen dominiert, selbst wenn die Diversifikation Teil der Gesamtunternehmensstrategie ist.

Hingegen kann die Nischenstrategie als dominante Strategie bei Familienunternehmen bezeichnet werden. Selbst in diversifizierten Unternehmen wird eine Fokussierung bzw. Spezialisierung als einziger Entwicklungspfad gesehen, um Wachstum zu erzielen. Eine konsequente Fokussierung endet somit in einer Nischenstrategie. In einigen Fällen wurde die Nischen- zusammen mit der Differenzierungsstrategie angegeben. Dieser Zusammenhang lässt sich nachvollziehen, denn eine Differenzierung bedeutet in der Regel, dass ein Produkt besonders qualitativ und technologieintensiv hergestellt wird. Dabei handelt es

sich zumeist um höherwertige Segmente. Wenn in einigen Fällen dieser Markt nur von wenigen Teilnehmern besetzt wird, dann liegt es nahe, statt von Segmenten eher von Nischen auszugehen. Entsprechend lässt sich vermutlich erklären, warum beide Strategieformen teilweise gleichzeitig angegeben wurden. Ein Grund liegt sicherlich auch daran, dass ein Teil davon diversifiziert ist und somit für die jeweiligen Geschäftsbereiche verschiedene Strategien entwickelt werden. Die Nischenstrategie wird jedoch vor allem deswegen gewählt, weil zunächst die Anzahl der Wettbewerber geringer ist und mit der Etablierung in einer Nische eine spezialisierte Leistungserstellung ermöglicht, die von Kunden nachgefragt wird. Aus quantitativen und qualitativen Gründen können schneller Marktanteile erlangt werden, damit das Rentabilitätspotenzial intensiver ausgeschöpft wird. Dadurch können neue Investitionen getätigt werden, um neue Märkte zu erschließen, so dass Wachstum erzielt wird. Das Ziel, schneller Marktführer zu sein, lässt sich den Antworten zufolge somit nur in Nischen erreichen. Infolgedessen trifft der zweite Teil von Arbeitsthese 1 auf die betrachteten Familienunternehmen zu.

Bevor das Familieninvolvement miteinbezogen wird, soll die Arbeitsthese 2 diskutiert werden. Darin wurde die These aufgestellt, dass Familienunternehmen eher endogen wachsen. Dies kann den Ergebnissen zufolge, die oben erläutert wurden, bestätigt werden. Selbst Unternehmen, die über eine Strategie mit M&A verfügen, bevorzugen endogenes Wachstum oder auch beide Formen. Für beide plädieren die Unternehmen deshalb, um sich beide Optionen offen zu halten. Exogenes Wachstum scheint erforderlich, sobald die Grenzen des endogenen Wachstums erreicht werden. Zudem ist mit Akquisitionen schnelles Wachstum möglich, so dass nur die exogene Variante in Frage kommt. Über lange Sicht entstehen und reifen Märkte, so dass neue Geschäftsfelder aufgebaut werden müssen. Entsprechend werden neue Akquisitionen getätigt, um das Gesamtunternehmen zu erhalten und zu vergrößern. Um Wachstumschancen nicht zu verpassen, werden daher beide Varianten ausgewählt.

Für endogenes Wachstum spricht vor allem die stabile Unternehmensentwicklung. Zudem bleibt die Unabhängigkeit, vor allem von Banken, gewahrt. Darin wird eine größere Entwicklungsfreiheit der Unternehmen gesehen. Ein risikoreiches Wachstum soll mit Zukäufen vermieden werden, damit sich das Unternehmen mit dem Markt beschäftigt und nicht mit der Integration von neuen Organisationen. Bei einigen Unternehmen fehlen schlichtweg die finanziellen Mittel, um exogenes Wachstum zu stemmen. Endogenes Wachstum verkörpert ohnehin eine Ressourcen schonende Unternehmensentwicklung. Die verbalen Anmerkungen unterstützen die Arbeitsthese 2, so dass die Familienunternehmen in der Regel endogenes Wachstum befürworten. Allerdings scheint es nicht den Markturbulenzen zu entsprechen, sich nur für eine Variante zu entscheiden, da zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit alle Optionen offen gehalten werden müssen. Dr. Michael Rogowski, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Voith AG meint hierzu: „Voith agiert als Weltmarktführer mit bereits lang existierenden Grundtechnologien in reifen Nischenmärkten, die nur wenige Möglichkeiten für weiteres Wachstum zulassen. Deshalb expandiert Voith in das Servicegeschäft – auch durch Akquisitionen. Die Stärkung der existierenden Kundenbasis im Maschinengeschäft, durch die neu angebotenen Dienstleistungen, positioniert Voith als umfassenden Problemlöser für unsere Industrien und sichert profitables Wachstum.“

In einem nächsten Schritt wird nun das Familieninvolvement in die Diskussion der beiden ersten Thesen miteinbezogen. Zunächst soll geprüft werden, ob die diversifizierte Unternehmen eine starke institutionelle und funktionelle Präsenz der Familie aufweisen. Dabei wird die institutionelle Präsenz jeweils in Führung und Kontrolle unterteilt, da eine Kombination erheblich weniger familiendominierte Unternehmen erbringen würde. In Zusammenhang mit Arbeitsthese 1 wurde eine zusätzliche These aufgestellt, dass Familieninvolvement die Diversifikation verstärkt. Zunächst wird die Familien- bzw. Managerdominanz im Vorstand und Geschäftsführung unterteilt nach der Gesamtunternehmensstrategie betrachtet. Bei den zehn rein familiengeführten Unternehmen beträgt der Anteil der Unternehmen mit Diversifikationsstrategie

20%, wohingegen von den 25 Unternehmen, deren Führungsgremium nur von familienfremden Managern besetzt ist, 11 Unternehmen eine Diversifikationsstrategie verfolgen. Auch bei den 17 Unternehmen, die überwiegend von Managern geführt werden, erreicht der Diversifikationsanteil 29%. Intensiveres Familieninvolvement in der Führung geht somit nicht mit stärkerer Diversifikation einher.

Werden nun die Kontrollgremien herangezogen, dann ergibt sich ein gemischtes Bild. Diversifizierte Unternehmen sind bei allen vier Ausprägungen in unterschiedlicher Stärke vorzufinden. Vor allem bei überwiegend mit Familienmitgliedern besetzten Gremien (44%) und aber auch in Beiräten bzw. Aufsichtsräten mit rein familienfremden Managern (41%). Die Tendenz wird beim Aktivitätsgrad deutlich. In 13 von 33 Unternehmen, in denen das Familienwirken in den Führungsgremien als aktiv bezeichnet wird, herrscht eine Diversifikationsstrategie. Das entspricht einem prozentualen Anteil von 39%. Bei den „passiven“ Familienunternehmen beträgt dieser Anteil 26%. Eine überblicksartige Betrachtung des Familieninvolvements in Beziehung mit der Diversifikationsstrategie erbringt keine klare Aussage. Diese strategische Variante wird wohl unabhängig von der Familienpräsenz bzw. vom Familienwirken gewählt.

Zweiter Bestandteil von Arbeitsthese 1 ist die Nischenstrategie. Der Anteil der Unternehmen mit einer Nischenstrategie ist bei allen Ausprägungen der Führungskategorisierung annähernd gleich. Bei den rein von Familienmitgliedern besetzten Kontrollgremien beträgt der Anteil 57%, wohingegen bei den rein von familienfremden Managern dominierten Beiräten der „Nischenstrategieanteil“ bei 41% liegt. Beim Aktivitätsgrad ist jedoch eine Abhängigkeit festzustellen, denn bei den Unternehmen mit aktiver Familie verfolgen über 60% die Nischenstrategie. Bei den Ausprägungen selektiv und passiv fällt dieser Wert auf 36% bzw. 32%. Ein größeres Familieninvolvement fördert also die Nischenstrategie. Dies lässt sich mitunter dadurch erklären, dass die

Wettbewerbsintensität geringer ist und ein endogenes, stabileres Wachstum möglich ist. Eine Identifikation der Familie mit dem Nischenfeld wird somit schneller erreicht und eine Fokussierung der Familienunternehmen auf die jeweilige Nische entsteht. Die Arbeitsthese 1 wird daher modifiziert, da die Fokussierung sowohl auf der Gesamtunternehmensebene als auch auf der Wettbewerbsebene als Nischenstrategie vorherrschend ist. Die Arbeitsthese 1 wird daher abgeändert und neu formuliert:

### **Modifizierte Arbeitsthese 1**

**Familienunternehmen verfolgen auf der Gesamtunternehmensebene eine Fokussierungsstrategie. Es besteht aber kein Zusammenhang zwischen Gesamtunternehmensstrategiewahl und Familieninvolvement. Auf der Wettbewerbsebene dominiert bei Familienunternehmen die Nischenstrategie. Dies wird umso intensiver, je intensiver das Familieninvolvement ist.**

Es stellt sich nun die Frage, welche Implikationen das Familieninvolvement bei der Wachstumsstrategie mit sich bringt. In der Tabelle 14 ist eine Kombination der verschiedenen Häufigkeiten dargestellt, in Abhängigkeit der Wachstumsstrategie, des Anteils der Familienmitglieder in den Führungs- und Kontrollgremien sowie des Aktivitätsgrades. Zur Vereinfachung werden die Ausprägungen bei der Besetzung der Gremien von vier auf zwei reduziert. In der 1. und 2. Spalte der Tabelle 14 finden sich die 25 familiendominierten Familienunternehmen in Abhängigkeit der Wachstumsstrategie. Die meisten streben ein organisches Wachstum an. Nur sechs von 25 Familienunternehmen optieren für beide Wachstumsformen. Dass die familiendominierten Familienunternehmen eher eine vorsichtige bzw. konservative und somit endogene Wachstumsstrategie verfolgen, kann angesichts der Ergebnisse aus Tabelle 14 durchaus bestätigt werden.

Tabelle 14: Familieninvolvement und Wachstum

Wachstum	Führung				Kontrolle				Familieneinfluss		
	F	F <sub>M</sub>	F <sub>M</sub>	M	F	F <sub>M</sub>	F <sub>M</sub>	M	Aktiv	Selektiv	Passiv
<b>Endogen</b>	7	8	11	12	4	5	15	14	12	8	18
<b>Exogen</b>	2	2	1	2	0	2	4	1	4	3	0
<b>Beides</b>	1	5	5	11	3	9	3	7	17	3	1

Quelle: Eigene Berechnung

Anmerkung: F = nur von Familienmitgliedern besetzt / F<sub>M</sub> = überwiegend von Familienmitgliedern besetzt / F<sub>M</sub> = überwiegend von familienfremden Managern besetzt / M= nur von familienfremden Managern besetzt.

Endogenes Wachstum ist bei den managerdominierten Familienunternehmen ebenfalls stark verbreitet. Nur sehr wenige beschränken sich auf eine reine Wachstumsstrategie. Die Vermutung, managerdominierte Familienunternehmen wären eher geneigt, exogen zu wachsen, lässt sich aus diesen Ergebnissen nicht ableiten. In einem nächsten Schritt soll die Wachstumsstrategie in Abhängigkeit der Art und Weise der Zusammensetzung des Kontrollgremiums betrachtet werden. Die 23 familiendominierten Familienunternehmen (5. und 6. Spalte, Tabelle 14) halten sich zumeist beide Wachstumsoptionen offen. Eine reine Wachstumsstrategie spielt auch hier keine besondere Rolle. Ähnliches gilt für die managerdominierten Familienunternehmen, die jedoch vielmehr bestrebt sind, endogen zu wachsen.

In allen bisher betrachteten Varianten ist die endogene Wachstumsstrategie weit verbreitet. Das ändert sich auch nicht, wenn der Einfluss der Unternehmerfamilie mit einbezogen wird. Eine ausschließliche Bevorzugung der exogenen Wachstumsstrategie ist nur bei wenigen Familienunternehmen vorherrschend (letzten drei Spalten, Tabelle 14). Ausgehend von diesen Ergebnissen kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Verbreitung von familienfremden Managern

die Neigung, nur exogen zu wachsen, erhöht. Allenfalls halten sich die Familienunternehmen beide Optionen offen. Die meisten Befragten sind jedoch von einer endogenen Wachstumsstrategie überzeugt. Selbst bei den managerdominierten Familienunternehmen wird die endogene Wachstumsform vorgezogen. Dies könnte natürlich daran liegen, dass auch bei diesen Unternehmen der Einfluss der Familie immer noch als aktiv bewertet wurde. Es könnte also auch derart interpretiert werden, dass familienfremde Manager zwar in der Führung und Kontrolle dominieren, aber im Gegenzug eine endogene Wachstumsstrategie beibehalten wird. Dies ist zwar denkbar, kann aber aus der Befragung nicht ausreichend geklärt werden.

Abschließend soll noch der Familieneinfluss betrachtet werden. Bei den Unternehmen mit einer aktiven Familie werden beide Wachstumsformen bevorzugt, wohingegen 18 von 19 Unternehmen mit einer passiven Familie eine endogene Wachstumsstrategie verfolgen. Insgesamt ist die Wachstumsform unabhängig von der Familienpräsenz in den Gremien oder dem Familieneinfluss zu sehen. Eine Vielzahl der Familienunternehmen strebt endogenes Wachstum an oder behält sich beide Optionen offen. Exogenes Wachstum wird vielmehr als Ergänzung zur allgemeinen Unternehmensentwicklung angesehen. Akquisitionen werden demnach in besonderen Gelegenheiten und in Ausnahmefällen getätigt. Der Inhalt der Arbeitsthese 2 wird ergänzt mit einem Zusatz zum Familieninvolvement in Verbindung mit der Wachstumsstrategie:

### **Modifizierte Arbeitsthese 2**

**Das Wachstum von Familienunternehmen ist durch das Streben nach Unabhängigkeit und durch Kapitalknappheit hauptsächlich endogen geprägt. Intensiveres Familieninvolvement führt nicht zu einer stärkeren Neigung zu endogenem Wachstum.**

Abschließend werden noch einige zusammengesetzte Merkmalskombinationen

betrachtet, die den Inhalt der Arbeitsthesen im Wesentlichen bestätigen. Herangezogen werden nun die Unternehmen, die endogen wachsen wollen und fokussiert sind. Es handelt sich dabei um 33 Familienunternehmen. Diese Unternehmen sind überwiegend managerdominiert, sowohl in der Führung als auch in der Kontrolle. Auch bei den 23 Unternehmen, die eine endogene Wachstums- und Differenzierungsstrategie anstreben, sind es zumeist familienfremde Manager, die in den Führungsgremien vorzufinden sind. Werden im Folgenden nur die fokussierten Unternehmen (n=48) herangezogen, dann verfolgen diese zumeist eine Differenzierungs- (n=24) und Nischenstrategie (n=21) und streben endogenes Wachstum (n=32) an. Familien- und Managerführung sind etwa gleich verteilt. Es ist jedoch eine überwiegende Anzahl von Unternehmen, die von familienfremden Managern überwacht werden. Der Grad der Einmischung ist eher zugunsten einer aktiven Familie mit 20 Unternehmen, wohingegen sich die Familien in 12 Fällen selektiv bzw. in 15 Fällen passiv an der Führung bzw. Kontrolle beteiligen. Zu ähnlichen Ergebnissen führen weitere Einzelbetrachtungen. Demnach ist die Mehrheit der Unternehmen fokussiert, verfolgt eine Differenzierungs- bzw. Nischenstrategie, strebt endogenes Wachstum an und verfügt zumeist über eine aktive Unternehmerfamilie. Darüber hinaus sind die betrachteten Unternehmen eher managerdominiert. Leichte Abweichung gibt es bei den eher familienkontrollierten Unternehmen. Hier peilen die meisten Unternehmen sowohl endogenes als auch exogenes Wachstum an.

## **7.2. Formen von Unternehmenszusammenschlüssen**

Nach den grundlegenden Strategien der Familienunternehmen sollten in weiteren Fragen die Erfahrungen mit Unternehmenszusammenschlüssen, insbesondere mit M&A, ermittelt werden. Dabei waren Mehrfachnennungen möglich. Demnach haben fünf Unternehmen in der Vergangenheit Fusionen durchgeführt, wohingegen 52 Unternehmen Akquisitionen getätigt haben. Bei 30 befragten Unternehmen wurden auch strategische Allianzen eingegangen. Gemeinschaftsunternehmen gehörten ebenfalls zu den gefragten Formen des

Zusammenschlusses, denn 38 Unternehmen haben sich auch einmal dafür entschieden. M&A spielte in 19 Fällen eine dominante Rolle, zwangsläufig in den Unternehmen mit M&A-Strategie. Bei 17 Unternehmen stand M&A weniger im Mittelpunkt. Von diesen Unternehmen waren drei der Gruppe 2 zugeordnet. Hingegen haben zwölf Unternehmen angegeben, dass M&A von Fall zu Fall eine unterschiedlich dominante Rolle innerhalb der Erfahrungen mit Unternehmenszusammenschlüssen einnahm.

Im nächsten Schritt werden nun die Antworten zu den Unternehmenszusammenschlüssen mit denen zur Strategie, Familieneinfluss und Größe verglichen. In den Unternehmen, in denen M&A eine dominante Rolle bei Zusammenschlüssen einnahm, verfolgten elf die Fokussierungs- und acht die Diversifikationsstrategie. Differenzierungs- und Nischenstrategie waren auch in diesem Fall bei den meisten befragten Unternehmen vorherrschend. Eine ähnliche Verteilung der Strategien findet sich auch bei den anderen Unternehmen, in denen M&A eine weniger dominante Rolle gespielt haben oder, von Fall zu Fall verschieden, bei Unternehmenszusammenschlüssen dominierten. In Tabelle 15 sind die Häufigkeiten der familien- und managergeführten Unternehmen sowie der Grad der Familieneinmischung dargestellt. Unabhängig von der Rolle, die M&A bei den Unternehmen spielen, werden die meisten Unternehmen von familienfremden Managern geführt oder kontrolliert. Lediglich in den Unternehmen mit häufigeren M&A-Transaktionen liegt die Anzahl der von Familienmitgliedern kontrollierten Unternehmen bei acht und der von familienfremden Managern bei zehn. In diesen Unternehmen sind die Familienmitglieder im Wesentlichen aktiv. Dies gilt auch in den Unternehmen, in denen die Bedeutung von M&A bei den Zusammenschlüssen variierte. Eher passiv sind die Familienführungskräfte bei Unternehmen, in denen M&A bei den bisherigen Zusammenschlüssen weniger dominant waren.

Tabelle 15: Rolle von M&amp;A bei Familienunternehmen

Rolle von M&A	Führung		Kontrolle		Familieneinfluss		
	Familiendominiert	Managerdominiert	Familiendominiert	Managerdominiert	Aktiv	Selektiv	Passiv
<b>Dominant</b>	6	13	8	10	12	6	1
<b>Weniger dominant</b>	3	13	5	11	2	6	8
<b>Von Fall zu Fall verschieden</b>	3	9	3	7	11	0	1

Quelle: Befragungsergebnisse

Bei den zusätzlichen Bemerkungen, die die Interviewpartner gemacht haben, fällt auf, dass Gemeinschaftsunternehmen und Strategische Allianzen zumeist aufgrund unterschiedlicher Interessen der jeweiligen Partner fehlschlagen. Daher streben Familienunternehmen immer Mehrheitsbeteiligungen an, sofern ein exogener Wachstumsschritt eingeplant wurde. Beispiele hierfür sind Otto Fuchs, Lorenz Bahlsen Snack-World und Lista Holding. Einige der untersuchten Familienunternehmen gehören jedoch zu den marktführenden Unternehmen und streben immer die unternehmerische Führung bei Unternehmenszusammenschlüssen an. Dr. Oetker als dominantes Unternehmen in der Nahrungs- und Genussmittelbranche sieht sich permanent in der Pflicht, Marktführer zu sein: „Wenn wir Marktführer sind, wachsen wir endogen, wenn wir über dem durchschnittlichen Marktwachstum liegen. Wir schlagen den externen Wachstumspfad ein, wenn wir Marktanteile verlieren und hinter das

durchschnittliche Marktwachstum fallen. Wir werden nicht vom Markt und Wettbewerbern getrieben, wir sind die Treibenden.“ Albrecht Woeste von Henkel betont: „Kooperationen und Partnerschaften sind kritisch zu betrachten. Meist ist dies der Einstieg zum Ausstieg. Henkel sucht immer die unternehmerische Führung.“

Hinter den M&A-Transaktionen stecken unterschiedliche Motive, die in der Tabelle 16 aufgelistet sind. Die Befragten hatten dabei zu jedem Motiv drei Antworten zur Auswahl. Die Anzahl der gegebenen Antworten sind in der Tabelle 16 zum einen absolut und zum anderen auch in prozentualer Häufigkeit angegeben. Da der Stichprobenumfang (Anzahl n) bei jedem M&A-Motiv schwankt, werden im Folgenden die Prozentangaben verwendet.

Dabei werden nur die Unternehmen betrachtet, die über eine M&A-Strategie verfügen. Es überwiegen Wachstumsmotive, denn Wertzuwachs wurde zu über 75%, die Erschließung neuer Absatzmärkte zu 72% und die Gewinnung von Marktanteilen zu 70% genannt. Diese Ergebnisse decken sich mit den grundlegenden strategischen Vorstellungen der Familienunternehmen, die oben diskutiert wurden. Eine idealtypische Entwicklung sehen die Familienunternehmen in der Regel mit endogener Wachstumsstrategie. Akquisitionen sind mit einem Risiko verbunden, da auch zum Teil die Ressourcen fehlen und führen daher zur Unsicherheit, die gemieden wird. Falls dennoch Akquisitionen getätigt werden, muss das Ziel, einen Wertzuwachs zu generieren und neue Märkte zu erschließen, unbedingt erreicht werden. Die am häufigsten genannten Motive können als ausschließliche wachstumsorientierte Gründe angesehen werden.

Tabelle 16: Motive für M&amp;A-Transaktionen

Motive	Trifft zu		Trifft nicht zu		Trifft teilweise zu	
	Absolut	%	Absolut	%	Absolut	%
<b>Erhöhung der Unternehmensgröße (n=46)</b>	20	43,5	16	34,8	10	21,7
<b>Wertzuwachs (n=45)</b>	34	75,6	7	15,6	4	8,9
<b>Beschleunigung des Unternehmenswachstums (n=43)</b>	20	46,5	8	18,6	15	34,9
<b>Erschließung neuer Märkte (n=43)</b>	31	72,1	5	11,6	7	16,3
<b>Synergieerzielung im Managementbereich</b>						
<b>Bei der Umsatzerzielung (n=43)</b>	7	16,3	28	65,1	8	18,6
<b>Bei den Beschaffungskosten (n=43)</b>	10	23,3	25	58,1	8	18,6
<b>Bei den Produktionskosten (n=43)</b>	9	20,9	24	55,8	10	23,3
<b>Bei der Forschung und Entwicklung (n=42)</b>	7	16,7	26	61,9	9	21,4
<b>Bei den Vertriebskosten (n=44)</b>	11	25	22	50	11	25
<b>Bei den Verwaltungskosten (n=43)</b>	8	18,6	27	62,8	8	18,6

<b>Im finanziellen Bereich (n=42)</b>	2	4,8	31	73,8	9	21,4
<b>Kapazitätserweiterung (n=43)</b>	12	27,9	24	55,8	7	16,3
<b>Technologieerwerb (n=44)</b>	19	43,2	15	34,1	10	22,7
<b>Risikodiversifikation (n=44)</b>	8	18,2	28	63,6	8	18,2
<b>Geschäftsfelddiversifikation (n=44)</b>	12	27,3	22	50	10	22,7
<b>Marktanteile gewinnen (n=44)</b>	31	70,5	10	22,7	3	6,8
<b>Kauf eines anderen Wettbewerbers verhindern (n=45)</b>	15	33,3	23	51,1	7	15,6
<b>Investition überschüssiger Mittel (n=44)</b>	2	4,5	37	84,1	5	11,4
<b>Produktportfolio optimieren (n=43)</b>	23	53,5	7	16,3	13	30,2
<b>Markennamen erwerben (n=42)</b>	9	21,4	29	69	4	9,5
<b>Branchenkonsolidierung (n=44)</b>	28	63,6	10	22,7	6	13,6
<b>Gelegenheit war günstig (n=45)</b>	18	40	14	31,1	13	28,9
<b>Persönliche Gründe der Familie (n=43)</b>	8	18,6	32	74,4	3	7
<b>Reine Beteiligung (n=41)</b>	6	14,6	30	73,2	5	12,2

Quelle: Befragungsergebnisse

Als nicht zutreffend wurden Motive bezeichnet, wie beispielsweise Diversifikationsgründe oder die Kapazitätserweiterung und auch persönliche Gründe der Familie. Akquisitionen zu tätigen, um das Risiko oder das bestehende Geschäftsfeld zu diversifizieren, fand die Zustimmung in nur 18% bzw. 27% der befragten Unternehmen, obgleich die Diversifikation eine wichtige strategische Rolle übernimmt. Es ist denkbar, dass Akquisitionen nur dann getätigt werden, wenn sie einen eindeutigen Wachstumsschub bringen. Anderweitige Motive sind hingegen nicht akzeptabel, da die Finanzierung von M&A-Transaktionen sich als schwierig gestaltet und für viele Familienunternehmen somit von vorneherein nicht in Frage kommen. Eine materielle und immaterielle Rechtfertigung von Akquisitionen ist somit nur dann gegeben, wenn im Anschluss Wachstum erzielt wird. Für Dr. Werner Redeker, Chairman of the Executive Board der Körber AG, ist eine wesentliche Maxime: „Wachstum an sich ist nicht unser Ziel. Wir wollen Wachstum, welches auch die Rendite zur Finanzierung der Transaktion erzielt.“

Die Kapazitätserweiterung, die bei 28% der Unternehmen und bei 16% der Unternehmen nur teilweise als Motiv eine Rolle gespielt hat, dürfte als rein quantitatives Addieren der betrieblichen Sachmittel gelten. Mit M&A sollen vielmehr strategische Gründe im Vordergrund stehen, wie die Erschließung neuer Absatzmärkte und die Gewinnung von Marktanteilen. Dass die Erweiterung von Kapazitäten eher nicht zu den Zielsetzungen von M&A-Transaktionen gehört, liegt auch daran, dass dies vielmehr für kapitalintensive Unternehmen zutrifft. Aus diesen Sektoren haben sich jedoch viele Familienunternehmen zurückgezogen bzw. zurückziehen müssen, da der Kapitalbedarf nicht mehr allein gestemmt werden konnte und Raum für anonyme Aktiengesellschaften entstand. Die Bedeutung von außergewöhnlichen Kapazitätserweiterungen sinkt somit für Familienunternehmen mit einer Nischenstrategie. Persönliche Gründe bei M&A-Transaktionen scheinen ebenfalls nicht relevant. Die Vermutung, dass Unternehmerfamilien eine zu starke emotionale Bindung mit ihren Geschäftsfeldern verbindet, scheint dennoch teilweise gegeben. Immerhin haben elf von 43 Unternehmen angegeben, dass persönliche Motive ebenfalls zur Entscheidung beigetragen haben, Akquisitionen durchzuführen. Es ist

hinzuzufügen, dass immer mehrere Motive angegeben wurden, so dass persönliche Gründe der Familie oftmals in Kombination mit anderen Akquisitionsmotiven gesehen werden müssen. Dennoch zeigt dieses Ergebnis, dass familiäre Aktivitäten durchaus einen Einfluss bei unternehmerischen Entscheidungen haben.

Die Synergieerzielung als Motiv für M&A-Transaktionen stand den Ergebnissen zufolge bei den meisten befragten Familienunternehmen nicht im Vordergrund. Am ehesten spielten Synergieeffekte bei Beschaffung und Produktion eine wichtige Rolle (in 23% Fällen zutreffend). Synergien sind besonders für große Unternehmen von Interesse, da dadurch Betriebsgrößenvorteile erlangt werden. Diese spielen allerdings für Familienunternehmen eher eine untergeordnete Rolle, weil sie oftmals auf eine Nische fokussiert sind. Größen- und Skalenvorteile seien daher nicht von Interesse für Familienunternehmen, wie es von Rehau dazu bemerkt wurde. Zu dieser Ansicht kommt man, wenn das Motiv, wie oben geschehen, Kapazitätserweiterung und die dazugehörigen Antworten beleuchtet werden.

Der Technologieerwerb wurde in 19 Fällen als Motiv für M&A-Transaktionen genannt, wohingegen in diesem 15 Unternehmen gegenteiliger Ansicht waren. Bei den untersuchten Familienunternehmen handelt es sich zumeist um Hersteller von Qualitätsprodukten oder technologieintensiven Gütern. Daher ist entweder kein Bedarf, weil es genügend zu Eigenentwicklungen kommt, oder die technologische Kompetenz wird erweitert, indem zugekauft wird. Dr. Dieter Kurz, Vorsitzender des Konzernvorstands der Carl Zeiss-Gruppe wies darauf hin: „Organisches Wachstum ist für Zeiss durch die Technologie begrenzt. Für einen echten Technologiesprung muss auf internationale Akquisitionen in den bestehenden Geschäftsbereichen gesetzt werden.“ Bei zehn befragten Unternehmen traf das Technologiemotiv nur teilweise zu. Vereinfacht lässt sich sagen, dass die befragten Familienunternehmen M&A eindeutig als Wachstumsform angesehen haben. Allerdings werden M&A auch als Teil des Wettbewerbs mit einer

gewissen Eigendynamik gesehen. Daher fühlt sich das Unternehmen Henkel immer im Zugzwang, sobald eine Transaktion getätigt wurde. Vaillant Group betrachtet daher eine Akquisitionsstrategie auch immer als Abwehrstrategie. Entsprechend werden Transaktionen durchgeführt, um die Marktkonstellation zum eigenen Gunsten zu gestalten oder auch nur, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Internationalisierung spielt bei den Motiven für M&A aber auch eine Rolle, wie insbesondere von Heitkamp & Thuman Group betont wurde.

Nachdem die Gruppe mit M&A-Strategie beleuchtet wurde, sollen kurz die beiden anderen Gruppen von befragten Unternehmen herangezogen werden, um zu ermitteln, warum M&A keine Rolle gespielt hat. Angaben wurden dabei von 20 Unternehmen gemacht. Zwölf haben angegeben, dass Unternehmenskooperationen, insbesondere M&A nicht zielführend sind. Fehlende Finanzmittel und die Angst vor Fehlakquisitionen wurden jeweils von sieben Unternehmen genannt. In sechs Fällen haben auch Integrationsprobleme und -kosten die jeweiligen Familienunternehmen davor abgehalten M&A-Transaktionen zu vollziehen. Weitere ausführlich genannte Gründe sind fehlende Managementkapazitäten, die, sofern vorhanden, nicht für derartig komplexe Transaktionen freigestellt werden können. Beispiele hierfür sind WEPA-Papierfabrik P. Krengel, Viessmann oder auch bei C.A. Delius & Söhne, wo insbesondere der zweiten Managementebene die Spezialkenntnisse fehlen. Auf die besonderen Schwierigkeiten bei Familienunternehmen macht Anton Werhahn aufmerksam: „Das interne Know-how der Familienunternehmen reicht nicht aus. Zudem machen die meisten Familienunternehmen M&A nebenbei, deshalb gehen auch viele Akquisitionen in die Hose. Dabei ist es nötig, sich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren und externes Spezialistenwissen einzukaufen.“ Der Heizungsbauer Viessmann sieht aber generell keinen Nutzen von M&A-Transaktionen: „Wachstum aus eigener Kraft dauert zwar länger als Zukaufen, aber organisches Wachstum ist langfristig der erfolgreichere Weg.“ (Giersberg 2004). Mit einem Umsatz von über 1 Mrd. Euro ist Viessmann der drittgrößte Hersteller in Europa und kann das ganze Spektrum an Heizungen anbieten. Viessmann zeigt somit auch, dass endogenes Wachstum durchaus

möglich ist und zu Wettbewerbsfähigkeit führen kann. Es ist aber auch festzustellen, dass es einfach keine Akquisitionsobjekte gibt. So äußerten sich die Unternehmen Krones und Achenbach Buschhütten. Dabei dürfte es sich wohl um spezialisierte Märkte bzw. Nischenmärkte handeln, in denen die agierenden Familienunternehmen den Markt dominieren. Die Befragten haben zudem angegeben, dass Zusammenschlüsse insgesamt die Unternehmensentwicklung beeinträchtigen. Der Unabhängigkeitsgedanke und das Alleinentscheidungsrecht sind vor allem für Rehau wesentliche Gründe, warum keine M&A-Transaktionen getätigt werden.

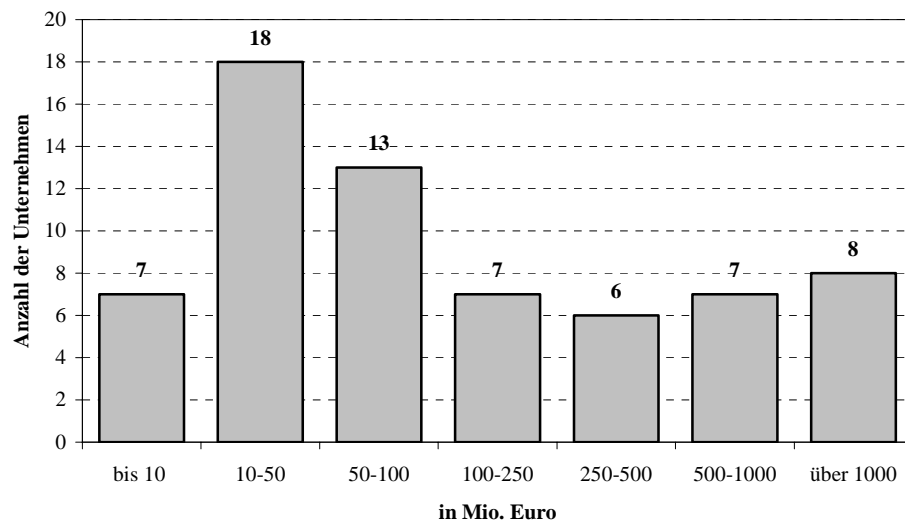
### **7.3. Finanzierung von M&A-Transaktionen**

Die Kapitalknappheit der Familienunternehmen gehört zu den vermeintlichen Eigenheiten dieser Unternehmensform. Auch wenn einige der befragten Unternehmen Akquisitionen aufgrund fehlender Finanzmittel nicht durchgeführt haben, ist die Neigung zahlreicher Familienunternehmen groß, M&A-Transaktionen zu tätigen, denn allzu oft stößt das endogene Wachstum, was eindeutig bevorzugt wird, an Grenzen. Durch organisches Wachstum lassen sich nicht alle Ziele erreichen, so dass Akquisitionen als einzige Mittel erscheinen, wobei natürlich auch ein Marktaustritt in Frage kommt. Dazu meint Thomas Bentz, PHG von Melitta: „Entweder man tritt aus oder tätigt eine Akquisition. Hierfür wäre allerdings eine größere Kriegskasse notwendig.“ Die finanziellen Ressourcen spielen also bei der Frage, M&A-Akquisitionen durchzuführen, eine entscheidende Rolle. Dr. Heinrich Weiss von der SMS Group stellt dazu fest, dass Familienunternehmen bei der Finanzierung von Akquisitionen immer Probleme haben, während Albrecht Woeste von Henkel mahndend bemerkt, dass akquirierende Familienunternehmen die Finger von kapitalintensiven Industrien lassen sollten.

Der Drang, Unternehmen aufzukaufen, um zu wachsen, war in der Vergangenheit der befragten Familienunternehmen groß. Dies lässt sich an der Übersicht der Akquisitionsvolumina der befragten Unternehmen in den letzten zehn Jahren

ersehen. In Abbildung 18 wird deutlich, dass die Vielzahl der Unternehmen, Akquisitionen mit einem Transaktionsvolumen zwischen 10 und 100 Mio. Euro getätigt haben. Es fällt aber auch auf, dass acht Unternehmen Akquisitionen in Milliardenhöhe abgewickelt haben. Dabei ist nicht immer davon auszugehen, dass dem Umsatz nach größere Unternehmen auch größere Akquisitionen durchführen. Werden der angegebene Umsatz und die Mittelwerte aus den Größenklassen des Akquisitionsvolumens verglichen, dann ergibt sich ein Korrelationskoeffizient von 0,67. Da dieser Wert nahe 1 ist, besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Umsatz der Familienunternehmen und Akquisitionsvolumen. Ein höherer Umsatz ermöglicht somit in aller Regel ein höheres Akquisitionsvolumen, wobei es aber zu Abweichungen kommen kann. Die meisten befragten Familienunternehmen streben eine Selbstfinanzierung an, so dass größere Unternehmen auch größere Akquisitionen tätigen. Kleinere und mittelgroße Familienunternehmen ziehen somit größere Akquisitionen erst gar nicht in Betracht.

*Abbildung 18: Akquisitionsvolumen der Familienunternehmen*



Quelle: Befragungsergebnisse

Die Akquisitionen wurden in den meisten Fällen selbst oder von Banken und

sonstigen Institutionen finanziert. Instrumente der Außenfinanzierung oder die Kapitalfreisetzung sind nur bei wenigen Unternehmen zum Einsatz gekommen. Das dürfte auch daran liegen, dass nur ein geringer Teil an der Börse notiert ist oder auch kaum Anleihen emittiert werden. Die Finanzierung der Akquisitionen aus dem eigenen Cash Flow steht bei vielen Unternehmen im Vordergrund.

Prof. Dr. h.c. Reinhold Würth, Vorsitzender des Beirats und Gesellschafter der Würth-Gruppe, führt aus: „Wir haben vor 15 Jahren erstmals eine Anleihe herausgegeben und besitzen heute noch eine Kriegskasse von 200 Mio. Euro.“ Hingegen äußert sich Dr. Reinhard Zinkann, PHG von Miele, der das endogene Wachstum präferiert, zurückhaltender: „Wir wachsen so schnell bzw. langsam wie auch unser Eigenkapital wächst.“

Der Familieneinfluss variiert in Abhängigkeit der verschiedenen Größenstufen der Akquisitionen. Beispielsweise ist die Führung der Unternehmen, die Akquisitionen mit einem Volumen zwischen 10 und 50 Mio. Euro getätigt haben, zur Hälfte familiendominiert. In dieser Gruppe wird der Familieneinfluss auch zu einem erheblichen Teil als aktiv bezeichnet. Ab einem Akquisitionsvolumen von 50 Mio. Euro ist jedoch die Vielzahl der Unternehmensführungen der Familienunternehmen managerdominiert. Hervorzuheben sind ebenfalls die acht Unternehmen, die Akquisitionen in Höhe von über 1 Mrd. Euro verbucht haben und deren Führung überwiegend mit familienfremden Managern besetzt ist. Hingegen werden die Kontrollgremien bei 5 Unternehmen von der Familie dominiert. Allerdings wird der Familieneinfluss bei den meisten Unternehmen als aktiv umschrieben. Die Tabelle 17 bietet einen Überblick über die Häufigkeiten in Abhängigkeit der erwähnten Kriterien.

Tabelle 17: Akquisitionsvolumen und Familienmanagement

		Führung dominiert durch		Kontrolle dominiert durch		Familieneinfluss		
Akquisi- tionsvolu- men in Mio. Euro	Anzahl der Unter- nehmen	Familie	Mana- ger	Familie	Mana- ger	Ak- tiv	Se- lek- tiv	Pas- siv
<b>Bis 10</b>	7	4	3	2	4	3	1	3
<b>10 bis 50</b>	18	9	9	7	8	8	5	5
<b>50 – 100</b>	13	5	7	3	10	3	5	5
<b>100 – 250</b>	7	2	5	1	6	2	1	4
<b>250 – 500</b>	6	2	4	1	4	4	1	1
<b>500 – 1.000</b>	7	3	4	4	3	5	1	1
<b>über 1 Mrd. Euro</b>	8	0	8	5	3	7	0	0

Quelle: Befragungsergebnisse

Zusammenfassend kann die Behauptung aufgestellt werden, dass größere Unternehmen in der Regel auch größere Akquisitionen tätigen können. Diese Familienunternehmen werden vorwiegend von Managern geführt, verfügen aber gleichzeitig über eine Unternehmerfamilie, die in zusätzlichen Gremien die Unternehmensentwicklung kontrolliert und sich insgesamt aktiv einbringt. Diese Konstellation kann als idealtypisch bezeichnet werden, wie bereits oben festgestellt wurde. M&A erfordern Spezialwissen, die die familienfremden Manager mitbringen. Die kontrollierende Familie wirkt dabei als Gleichgewicht, um risikoreiche Transaktionen zu vermeiden. Vereinfacht gesagt, werden nur Akquisitionen durchgeführt, die auch effektiv zum Unternehmenswachstum beitragen. Gelungene Transaktionen verursachen gewissermaßen gleitende Störungen im Entwicklungspfad, die jedoch zum Ressourcenwachstum führen.

Dies gelingt somit nur im Zusammenspiel zwischen Manager in der Führung und einer aktiven Familie in der Kontrolle.

#### **7.4. Organisatorische Integration und Unternehmenskultur**

Über den Erfolg von M&A-Transaktionen entscheidet mitunter auch die Integration der neuen Organisation zu einer Einheit. Dabei ist die Angleichung der verschiedenen Kulturen in den jeweiligen Unternehmen eine Voraussetzung, um die Integration erfolgreich zu gestalten. Daher wurden auch Fragen bezüglich der Tiefe und Wertschöpfungsrichtung der Integration der neuen organisatorischen Einheiten gestellt. Es hat sich herausgestellt, dass in 20 Fällen die akquirierten Unternehmen selbständig geblieben sind und nur bei fünf befragten Familienunternehmen vollständig eingegliedert wurden. Allerdings haben 16 Unternehmen angegeben, dass die Integration gemischt vollzogen wurde. Die Post-M&A-Gestaltung der Organisation erfolgte in 18 Fällen in Form einer Holding-Konstruktion. In weiteren 18 befragten Unternehmen herrscht eine Beziehung zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaft vor. Reine Beteiligungsformen finden sich nur bei zwei Unternehmen vor.

Zusätzlich zu der organisatorischen Integration wurde im Rahmen der Untersuchung auch nach der Eingliederung in die Wertschöpfungsstufe gefragt. Die akquirierten Unternehmen hatten in 26 Fällen die gleichen Produkte und waren im gleichen Markt tätig. 33 Unternehmen haben hingegen angegeben, dass die zugekauften Unternehmen zwar unterschiedliche Produkte hergestellt haben, aber im gleichen Markt engagiert waren. Die Konstellation, gleiches Produkt und unterschiedliche Märkte, ist der Befragung zufolge 19 Mal vorgekommen. Eine vertikale Eingliederung der neuen Organisation, entweder eine Produktionsstufe vor oder nach der eigenen Wertschöpfungsphase, erfolgte in 17 Fällen. Die betrachteten Familienunternehmen haben den Befragungsergebnissen nach im Wesentlichen darauf geachtet, bei M&A-Transaktionen die Ähnlichkeit der Akquisitionsobjekte mit der eigenen Unternehmensorganisation sicherzustellen. Darauf lässt schließen, dass nur in 13 Fällen die akquirierten Unternehmen keine

Verbindung zu den Geschäftsfeldern der Familienunternehmen hatten. Weitere drei Unternehmen hatten zumindest einen ähnlichen Marketingansatz, während die Herstellung von weiteren fünf Unternehmen auf einer ähnlichen Technologie beruhte. In den meisten der befragten Familienunternehmen herrscht eine endogene Wachstumsstrategie vor, aber zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit werden dennoch Akquisitionen getätigt. Selbst in diesen Fällen herrscht eine eher integrative Zielrichtung, denn die Einheit, die eine Familienunternehmung nun einmal abgibt, soll schnell wieder erreicht werden. Das heißt, dass die Entwicklungsturbulenzen, die bei Akquisitionen auftreten, wettbewerbsbedingt in Kauf genommen werden, obwohl das Bild eines kontinuierlichen wachsenden Familienunternehmens dabei empfindlich gestört wird.

In einem nächsten Schritt soll der kulturelle Aspekt der Integration betrachtet werden. Werner Bahlsen, Vorsitzender der Geschäftsführung und Gesellschafter der Bahlsen GmbH & Co. KG, meint hierzu: „Ein anderes Unternehmen zu kaufen, ist wie der Versuch, Fremde von seiner Religion zu überzeugen.“ Das Zitat illustriert die Komplexität einer Unternehmensintegration, welche nur schwer zu untersuchen ist. Daher soll sich der Fokus auf die Maßnahmen richten, die eingeleitet wurden, um kulturelle Barrieren zu überwinden und vor allem, welche Rolle die Familie dabei gespielt hat bzw. spielt. Dieser Aspekt soll jedoch vielmehr im nächsten Abschnitt behandelt werden. Es wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass bei M&A-Transaktionen unterschiedliche Unternehmensorganisationen aufeinander treffen. Entsprechend wurde danach gefragt, welche Maßnahmen die befragten Familienunternehmen ergriffen haben, um einen unternehmenskulturellen Ausgleich zwischen den Organisationen zu schaffen. Bei dieser Frage wurden keine Antworten vorgegeben, so dass im Folgenden nur eine Zusammenfassung der Aussagen gegeben wird.

Zu den ersten Schritten der organisatorischen Integration gehört den Meinungen der Befragten zufolge die Auswechslung des Managements der akquirierten Unternehmen. Diese strategische Maßnahme bedeutet jedoch nicht, dass eine

allzu enge Anbindung an das eigene Unternehmen angestrebt wird. Vielmehr soll eine dezentrale Struktur angepeilt werden, damit die Angleichung an eine gemeinsame Unternehmenskultur langsam, aber dafür nachhaltiger vollzogen wird. Demnach ist die Selbständigkeit der akquirierten Organisation sicherzustellen, damit die dort vorherrschende Kultur zunächst bewahrt wird und erst langfristig eine Integration gelingen kann. Unterstützend wirkt dabei, dass schnelle, barrierefreie Kommunikationswege installiert werden, um durch verbesserten Informationsaustausch die Grundlage für eine gemeinsame kulturelle Basis zu schaffen. Vor einer Angleichung mit der Brechstange wird demnach abgeraten. Vorzuziehen ist also eine schleichende Integration der Organisation, damit wie bei BJB ein langsames Kennenlernen stattfindet und eine Vernetzung der Strukturen gelingt.

Im Gegensatz zum Management sollte der Ansicht der Befragten zufolge das Personal der akquirierten Unternehmung schnell in das Entlohnungs- und Personalentwicklungssystem eingebunden werden, um somit die Akzeptanz des Käuferunternehmens bei der Belegschaft zu steigern. Die Westhoff-Gruppe teilte zu diesem Punkt mit, dass bei den neuen Mitarbeitern der Eindruck vermittelt werden muss, sie gehörten zur Familie. Abschließend sollte noch erwähnt werden, dass vermutlich Familienunternehmen besser integriert werden können als andere Unternehmen. Dies wurde auch von einigen Unternehmen zum Ausdruck gebracht, wie beispielsweise von Otto Fuchs. Daher stellt sich die Frage, wie das Wirken der Familie bei den M&A-Transaktionen zu bewerten ist. Dieser Punkt wird im nächsten Abschnitt diskutiert.

## **7.5. Rolle der Familie bei Zusammenschlüssen**

Bevor eine Beschreibung des Familieninvolvements bei den M&A-Transaktionen erfragt wurde, sollte die Rolle der Familie während des gesamten Prozesses klassifiziert werden. Die Befragten sollten dabei den Grad der Einmischung als aktiv, selektiv oder passiv charakterisieren. Eingeteilt wurden die Phasen der M&A-Transaktionen in die Vorbereitungs-, Verhandlungs- und Integrationsphase,

so dass die Befragten zu jeder Phase die Rolle der Familie beschreiben sollten. Es ist vorab zu bemerken, dass der Stichprobenumfang bei diesen drei Fragen variierte. Zu der ersten Frage wurden 62 Antworten gezählt, zu der zweiten 46 und schließlich zur dritten Frage insgesamt 48 Antworten. Dies erklärt sich dadurch, dass auch die Unternehmen befragt wurden, die keine M&A-Strategie vorweisen können. Die Gruppe 2 hat dabei von den Erfahrungen mit anderen Zusammenschlussformen berichtet, wohingegen die Gruppe 3 lediglich zur Vorbereitungsphase von Investitionen geantwortet hat. Entsprechend lässt sich die unterschiedliche Resonanz erläutern. Daher wird im Folgenden die prozentuale Verteilung der Häufigkeiten herangezogen, um einen Vergleich vornehmen zu können. Aus Vereinfachungsgründen wird im Folgenden von Transaktion gesprochen, wenn es um die jeweilige Phase des Zusammenschlusses geht.

Die Rolle der Familie bei den Vorbereitungen der Transaktionen wird in 66% der Unternehmen als aktiv bezeichnet, wohingegen sich in 24% der Unternehmen die Familie zurückgehalten hat. Ein selektives Vorgehen der Familie fand den Ergebnissen zufolge in 10% der Unternehmen statt. Aktivität der Familie in der Verhandlungsphase lag den Antworten zufolge in 43% der Unternehmen vor, wohingegen in 37% der Fälle keine Einmischung der Familie erfolgte. Ein selektives Vorgehen der Familie fand bei 20% der Unternehmen statt. Der Aktivitätsgrad der Familie während der Integration liegt mit 31% deutlich unter den Werten der vorangegangenen Phasen. Hingegen steigt der Passivitätsgrad der Familie auf 46%, wohingegen in 23% der Fälle ein selektives Verhalten der Familie festzustellen ist.

Zu diesem Punkt haben die Unternehmen auch grundsätzliche Angaben gemacht. Insbesondere zur Schaffung der Vertrauensbasis kann die Familie mehr leisten als die Fremdmanager, die allerdings als professioneller eingestuft werden (Westhoff-Gruppe). Vaillant zufolge sind die familiären Entscheidungen weniger formal, schneller und effizienter als Unternehmensentscheidungen des Managements. Das M&A-Wachstum genießt für Henkel oberste Priorität, daher wird die Familie bei

Akquisitionen bereits sehr früh eingeschaltet. Die Familie soll dabei das Unternehmen unternehmerisch begleiten und einen Rückhalt für die strategischen Entscheidungen geben. Für den Maschinenbauer Trumpf erläutert PHG Dr. Mathias Kammüller: „Die Familie ist gerade bei Akquisitionsverhandlungen im Ausland wichtig, da durch das vertrauensvolle Wirken eine Basis für die langfristige Integration geschaffen wird.“ Einen besonderen Nutzen stiften Familien in derartigen Verhandlungen, wenn auf beiden Seiten Familienmitglieder sitzen, wie von Helmut Kostal, geschäftsführender Gesellschafter der Kostal GmbH & Co. KG, hingewiesen wird. Bei Dr. Oetker wurde die Erfahrung gemacht, dass der Inhaber des verkaufenden Unternehmens die Sicherheit wünscht, dass sein Unternehmen in die richtigen Hände kommt. Grundsätzlich sieht Anton Werhahn auch einen Vorteil, wenn auf beiden Seiten ein Familienmitglied sitzt, da dadurch Emotionalitäten besser gehandhabt werden können. Diese Emotionalität kann aber auch negativ wirken, daher müsse darauf geachtet werden, „dass die Familie nicht zuviel Einfluss im Akquisitionsprozess gewinnt.“

Die niedrigste Stufe des Familieninvolvements ist die Zustimmung oder Ablehnung, wie beispielsweise bei Hella, wo der Gesellschafterausschuss alles genehmigen muss. Im Rahmen des Prozesses wird die Familie auch taktisch eingesetzt, indem sie nicht zu früh eingreift, damit sie später als so genannter weißer Ritter eingreifen kann, um eventuelle Probleme zu lösen. Von dieser Vorgehensweise haben die Unternehmen Diehl und Lorenz Bahlsen Snack-World berichtet. Die Befragten haben den Beitrag zu den genannten Phasen unterschiedlich eingestuft, so dass beispielsweise eine Familie in der Vorbereitungsphase aktiv war, aber bei der Integrationsphase einen passiven Einfluss ausgeübt hat. Das zeigt sich beispielsweise bei Kostal, wo sich die Familie nur bei der Anbahnung von M&A-Transaktionen einschaltet und in den folgenden Phasen nur bei Bedarf eingebunden wird. Zusammenfassend betrachtet, ist die Familie durchaus eine zusätzliche Ressource im M&A-Prozess und bewirkt somit einen wichtigen Beitrag zum Gelingen der Transaktion. M&A stellen insbesondere für die verkaufende Seite eine einmalige und schwerwiegende

Entscheidung dar, so dass Emotionen und Vertrauen von Familienmitgliedern besser aufgefangen werden können. Es ist jedoch eine Art Management des Familieninvolvements bei M&A-Prozessen zu entwickeln, damit das Wirken der Familie effektiv und effizient wird.

Diese verschiedenen Konstellationen können nun mit den Ergebnissen zur Familienführung bzw. -kontrolle sowie genereller Einfluss der Familie kombiniert werden. Tabelle 18 bietet hierfür einen Überblick. Aufgeführt sind die Fälle, in denen die Unternehmerfamilie in den Transaktionen als aktiv charakterisiert wurde. In der ersten Zeile sind alle Fälle zu finden, in denen die Familie in allen drei Phasen der Transaktion aktiv war. Unterschieden wurde dabei zwischen den familien- und managerdominierten Varianten. Eine weitere Aufschlüsselung der Fälle erfolgte nach dem generellen Einfluss der Familie. Anhand der Zahlen aus der ersten Zeile sollen die Ergebnisse interpretiert werden. In acht der insgesamt elf Unternehmen, in denen die Familie in allen Phasen der Transaktionen aktiv war, setzte sich die Unternehmensführung vorwiegend aus Familienmitgliedern zusammen. Ähnliches gilt für die Familiendominanz im Kontrollgremium. Der Einfluss der Familie ist bei diesen Unternehmen auch in der Regel aktiv gewesen. Ein weiterer Blick auf die anderen Zeilen offenbart, dass die Mehrzahl der Gremien befragten Familienunternehmen auch durch Familienmitglieder dominiert wird und dass der Einfluss der Familie in der Regel auch immer aktiv ist. Lediglich bei den 16 Unternehmen, in denen die Familie in den ersten beiden Phasen der Transaktionen aktiv war, finden sich genauso viele familiendominierte Kontrollgremien wie managerdominierte (zweite Zeile, 3. und 4. Spalte, Tabelle 18).

Tabelle 18: Aktivitätsgrad der Familie bei Transaktionen

Aktivität	Führung dominiert durch		Kontrolle dominiert durch		Familieneinfluss		
	Fami- lie	Mana- ger	Fami- lie	Mana- ger	Aktiv	Selek- tiv	Passiv
<b>In allen drei Phasen</b>	8	3	7	3	7	3	1
<b>Vorbereitung und Verhandlung</b>	10	6	7	7	9	4	3
<b>Vorbereitung und Integration</b>	9	5	8	5	9	4	1
<b>Verhandlung und Integration</b>	9	3	7	4	8	3	1

Quelle: Befragungsergebnisse

Erwartungsgemäß ist eine aktive Mitwirkung der Familie an der Abwicklung der M&A-Transaktionen festzustellen, wenn auch die Familienmitglieder in den Gremien institutionell vertreten und zudem aktiv an Führungsaufgaben beteiligt sind. Es stellt sich nun die Frage, ob dies auch im umgekehrten Fall gilt. Es ist zu prüfen, ob die Familie bei M&A-Transaktionen passiv ist, wenn auch in den Gremien die Manager dominieren und der generelle Einfluss der Familie eher passiv ist. Die entsprechende Verteilung der Häufigkeiten in Abhängigkeit der jeweiligen Kriterien ist in Tabelle 19 dargestellt. Im Gegensatz zur Aktivität ergibt sich für die passiven Konstellationen ein gemischtes Bild. So wird zwar die Führung von familienfremden Managern dominiert, aber nahezu die Hälfte der

betrachteten Unternehmen wird überwiegend von der Familie kontrolliert. Diese Konstellation entspricht wieder der idealtypischen Rollenverteilung zwischen Manager (dominiert in der Führung) und Familie (dominiert in der Kontrolle). Auch der generelle Familieneinfluss kann grundlegend als aktiv bezeichnet werden. Bei der Gesamtheit der befragten Unternehmen dominiert zweifelsohne die Anzahl der aktiven Familie, daher setzt sich diese Verteilung auch bei den Unternehmen fort, in denen die Familie nicht aktiv an den Transaktionen beteiligt war. Dennoch ist es auffallend, dass bei vorhandener Passivität bei Transaktionen die Familie grundsätzlich die Kontrollgremien dominiert und einen aktiven Einfluss auf die unternehmerische Entwicklung ausübt. Aufgrund der zuvor beschriebenen positiven Rolle der Familie bei M&A-Transaktionen ist es daher auch nahe liegend zu fordern, dass selbst bei managerdominierten Unternehmen eine Einbindung der Eigentümerfamilie immer von besonderem Vorteil sein kann. Die Ressource Familie sollte somit zum Einsatz kommen.

Tabelle 19: Passivitätsgrad der Familie bei Transaktionen

Passivität	Führung dominiert durch		Kontrolle dominiert durch		Familieneinfluss		
	Fami- lie	Mana- ger	Fami- lie	Mana- ger	Aktiv	Selek- tiv	Passiv
<b>In allen drei Phasen</b>	0	9	4	3	4	3	2
<b>Vorbereitung und Verhandlung</b>	0	12	5	4	7	3	2
<b>Vorbereitung und Integration</b>	1	11	4	6	6	3	3
<b>Verhandlung und Integration</b>	0	10	4	5	4	5	2

Quelle: Befragungsergebnisse

Zusätzlich zu der Kategorisierung des Familieneinflusses bei Transaktionen hatten die Befragten die Gelegenheit, das Familieninvolvement generell und insbesondere bei Integrationsproblemen infolge von Transaktionsprozessen zu umschreiben. An dieser Stelle wird lediglich eine Zusammenfassung der Aussagen gegeben. Über 20 Unternehmen haben die Familie als wesentlichen Faktor bei Lösung der Probleme, insbesondere infolge von Transaktionen, bezeichnet. Auch wenn eine Reihe der Befragten Mitglieder der jeweiligen Familie sind, kann nachvollzogen werden, dass die Familie eine wichtige Ressource darstellt, die gerade in vertrauensintensiven Prozessen wie der Zusammenführung von Organisationen Glaubwürdigkeit ausstrahlt.

Die Familie als Eigentümer und in vielen Fällen als Unternehmer bindet viele Interessen in einer Einheit, die sich auch mit den Interessen der neuen Belegschaft decken. Entsprechend gewinnen die getroffenen Vereinbarungen an Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit. Allerdings betonten einige der Befragten, dass der Einfluss der Familie auch nicht überschätzt werden sollte. Aus den Aussagen lässt sich auch ableiten, dass die Familie bei Integrationsproblemen zwar nicht immer proaktiv, aber gerade bei Konfliktfällen einschreitet. Es ist abschließend festzustellen, dass die Familie eindeutig einen Mehrwert, auch in M&A-Transaktionen, erbringt, aber auch, dass die fehlende Professionalität durchaus zu Beeinträchtigungen der Unternehmensentwicklung führen kann. Reinhold Würth betonte im Gespräch mehrmals die Wichtigkeit der Selektion und des Einsatzes der richtigen Mitarbeiter, damit eine Transaktion erfolgreich abgeschlossen werden kann.

## **7.6. Bewertung der M&A-Transaktionen durch die Unternehmen**

Nachdem wichtige Aspekte bezüglich der M&A-Transaktionen angesprochen wurden, sollten die Befragten abschließend die bisherigen M&A-Transaktionen bewerten und die Erfolgsfaktoren nennen. Bei der Klassifizierung des Erfolgs sollte eine Einschätzung vorgenommen werden, ob die getätigten M&A-Prozesse einen Umsatz- und bzw. oder ein Gewinnwachstum erbracht haben. Daher standen insgesamt vier Kombinationen zur Auswahl. Zudem konnten die Befragten, wie bei allen Fragen, Anmerkungen hinzufügen. Wachstum bei beiden Indikatoren erzielten insgesamt 43 Unternehmen. Einen Zuwachs bei Umsatz, aber einen Rückgang des Gewinns registrierten 17 Unternehmen. In fünf Fällen ist der Umsatz gefallen, aber der Gewinn gestiegen. Nur bei acht Unternehmen kam es vor, dass sowohl Umsatz als auch Gewinn nach dem Abwickeln der M&A-Transaktionen rückläufig war.

Es könnte vermutet werden, dass die Unternehmen ihre eigenen Transaktionen gut bewerten, um die Richtigkeit der Entscheidungen zu untermauern. Aber in den Anmerkungen ist auch etwaiger Misserfolg zum Ausdruck gebracht worden, so

dass insgesamt von einer verhältnismäßig objektiven Bewertung auszugehen ist.

Den Erfolg der M&A-Transaktionen erklärten die Befragten vornehmlich durch die reine Renditeorientierung der jeweiligen Unternehmen, die dem Vorhaben zugrunde lag. Insgesamt 48 Befragte haben diese Erfolgsfaktoren genannt. Daran anschließend wurde das Familieninvolvement als weiterer Grund für den Erfolg aufgezählt. Nach der Renditeorientierung hat somit in 27 Unternehmen das aktive Mitwirken der Familie den Erfolg bei der Abwicklung der M&A-Transaktionen herbeigeführt. In 12 Fällen spielten Synergien bei Qualität und Technologie eine entscheidende Rolle. Jeweils 10 Mal genannt wurden die Nutzung von Kostensenkungspotenzialen und die effiziente Integration der Unternehmen.

Die erwähnten Faktoren wurden vorgegeben, so dass die Befragten ebenfalls die Möglichkeit hatten, weitere Erfolgsgründe mitzuteilen. Es wurde die Ansicht vertreten, dass die strategischen Ziele von entscheidender Bedeutung sind. Könnten diese erreicht werden, dann würden die Renditeerwartungen mittelfristig bzw. zum Teil nach 4 bis 7 Jahren der abgeschlossenen M&A-Transaktion eintreffen. Teilweise wird der Erreichung der strategischen Ziele größere Bedeutung beigemessen als der Renditeerzielung. Betont wurde auch, dass das Zusammenspiel zwischen dem Management und den Gesellschaftern bzw. der Familie gut funktionieren muss. In einem Fall wurde bemerkt, dass zur Sicherung des Familienunternehmens einige M&A-Transaktionen erforderlich gewesen waren. Daraus lässt sich ableiten, dass die befragten Führungskräfte von einer soliden strategischen Zielsetzung im Vorfeld derartiger Vorhaben ausgehen, um die Grundlage für den Erfolg von Zusammenschlüssen sicherzustellen. Und dies scheint nur zu gelingen, wenn eine gewisse Unabhängigkeit des Familienunternehmens gegeben ist. Die Familienunternehmen werden also als funktionierende Entitäten betrachtet, die Unternehmenszusammenschlüsse durchaus gut abwickeln und dadurch gestärkt hervorgehen.

Nach der Diskussion der einzelnen Antworten zu Fragen bezüglich M&A kann

nun die dritte Arbeitsthese erörtert werden. Einige Aspekte wurden schon teilweise erwähnt, so dass im Folgenden eine abschließende Bewertung erfolgt. Dem Inhalt von Arbeitsthese 3 zufolge, streben Familienunternehmen mit M&A Unternehmenswachstum an, auch wenn sie vorrangig endogene Wachstumsstrategien bevorzugen. Dass die analysierten Familienunternehmen mit M&A vorrangig Wachstum erzielen wollen, ist bereits aus der Betrachtung der Motive ersichtlich geworden (Tabelle 16). Eine differenzierte Beleuchtung der Zusammenhänge soll jedoch eine fundierte Prüfung von AT 3 erbringen.

Zu diesem Zweck werden nur die 19 Unternehmen betrachtet, die die endogene Wachstumsform bevorzugen und gleichzeitig der Gruppe 1 angehören, also die Familienunternehmen, die eine M&A-Strategie vorweisen können. Bei diesen Unternehmen gehören die Motive Erschließung neuer Absatzmärkte (n=12), Wertzuwachs (n=11) und Marktanteile gewinnen (n=8) zu den wichtigsten Gründen, um Akquisitionen zu tätigen. Bei allen Transaktionen spielte die Selbstfinanzierung eine tragende Rolle, um diese Transaktionen zu bewältigen. Der durchschnittliche Eigenkapitalanteil am Bilanzvolumen liegt bei etwa 37%; auch der Median ist annähernd gleich. Die Verteilung des Akquisitionsvolumens ist ähnlich verteilt wie bei der gesamten Stichprobe. 15 Unternehmen haben jeweils Unternehmen im Wert von zwischen 10 und 250 Mio. Euro gekauft. In zwölf von 19 Fällen haben die Unternehmen sowohl einen Umsatz- als auch einen Gewinnzuwachs verzeichnen können. Die Renditeorientierung stand dabei im Vordergrund, wohingegen das Familieninvolvement nur in fünf Fällen als Erfolgsfaktor genannt wurde. M&A bilden selbst bei den Unternehmen, die endogenes Wachstum bevorzugen, eine wichtige Rolle. Dieser scheinbare Widerspruch lässt sich nur dadurch erklären, dass das organische Wachstum einem Idealverlauf darstellt, aber nicht immer den gewünschten Wachstumseffekt erbringt. Entsprechend wird von Zeit zu Zeit auf M&A zurückgegriffen, um schneller zu wachsen.

Bei diesen 19 Unternehmen sollen nun die verschiedenen Ausprägungen von

Familieninvolvement näher betrachtet werden. Die Führung in diesen Unternehmen ist deutlich von Managern dominiert. In nur drei Unternehmen verantworten vorwiegend Familienmitglieder die Geschäftsführung. Auch bei den Kontrollgremien liegt eine Verteilung der Häufigkeiten zugunsten der familienfremden Manager vor. Hier beträgt das Verhältnis von familien- zu managerdominiert vier zu zwölf.

Ein Vergleich dieser klar eingegrenzten Teilgruppe mit der Gesamtheit der ausgewählten Familienunternehmen wird in der Tabelle 20 vorgenommen. In den ersten zwei Spalten sind die 63 befragten Unternehmen in die verschiedenen Klassen mit der unterschiedlichen Durchdringung von familienfremden Managern in die Führungs- und Kontrollgremien unterteilt. So sind beispielsweise die Führungsgremien in 21 von 63 Unternehmen nur von familienfremden Managern besetzt. Das entspricht 33% der Grundgesamtheit.<sup>3</sup> Für jede einzelne Ausprägung finden sich in der Tabelle 20 die absoluten Zahlen und die Angaben in Prozent. Die gleichen Werte sind aber auch für die 19 endogen wachsenden Unternehmen mit einer M&A-Strategie abgebildet. So ist in der gesamten Stichprobe in 16% der Unternehmen die Führung nur von Familienmitgliedern besetzt, wohingegen dieser Anteil bei den 19 gesondert betrachteten Unternehmen bei 5% liegt. Der Anteil bei den rein managergeführten Unternehmen ist bei dieser Sondergruppe mit 47% deutlich größer als bei der Grundgesamtheit der Unternehmen (33%). Für die Kontrollgremien kann eine ähnliche Aussage getroffen werden. Das institutionelle Familieninvolvement, also die rein formale Präsenz von Familienmitgliedern im Kontrollgremium, ist bei den 19 Unternehmen mit endogener Wachstumsstrategie und M&A-Strategie geringer. Es fällt somit auf, dass Familienunternehmen, die grundsätzlich eine endogene Wachstumsstrategie und eine M&A-Strategie verfolgen, eher von familienfremden Managern dominiert werden.

---

<sup>3</sup> Diese Ergebnisse wurden bereits in Tabelle 8 und kombiniert in Tabelle 9 wiedergegeben.

Tabelle 20: Familienführung und -kontrolle in gesonderter Betrachtung

	Alle Unternehmen		19 endogen-wachsende M&A-Unternehmen	
	Führung	Kontrolle	Führung	Kontrolle
<b>F</b>	10	7	1	3
<b>F<sub>M</sub></b>	15	16	2	1
<b><sub>F</sub>M</b>	17	23	7	9
<b>M</b>	21	17	9	3
<b>Gesamt</b>	63	63	19	16
<b>%-Anteile</b>				
<b>F</b>	0,16	0,11	0,05	0,19
<b>F<sub>M</sub></b>	0,24	0,25	0,11	0,06
<b><sub>F</sub>M</b>	0,27	0,37	0,37	0,56
<b>M</b>	0,33	0,27	0,47	0,19

Quelle: Eigene Berechnung

Anmerkung: F= nur von Familienmitgliedern besetzt / F<sub>M</sub>= überwiegend von Familienmitgliedern besetzt / <sub>F</sub>M= überwiegend von familienfremden Managern besetzt / M= nur von familienfremden Managern besetzt.

Aus der Tabelle 20 kann somit entnommen werden, dass endogenes Wachstum lediglich von Unternehmerfamilien bevorzugt wird. Es ist eine Wachstumsstrategie, die auch von managerdominierten Familienunternehmen gezielt verfolgt wird. In einem umgekehrten Fall hätte der Anteil der familiendominierten Familienunternehmen bei den 19 gesondert betrachteten Fällen höher sein müssen als in der Grundgesamtheit. Untermauert kann dieses Ergebnis aus Tabelle 20 werden, wenn neben der Zusammensetzung der Gremien

auch der generelle Einfluss der Unternehmerfamilie in der im Fokus stehenden Teilgruppe untersucht wird. In den 19 Unternehmen wird der Einfluss nur in sieben Fällen als aktiv bezeichnet, wobei auch in sieben Unternehmen die Eigentümerfamilie passiv agiert. In fünf Fällen wird das Wirken als selektiv charakterisiert. Ein erhöhtes, funktionelles Familieninvolvement, also eine aktive Einmischung der Familie in das unternehmerische Geschehen, lässt sich also bei diesen 19 Unternehmen nicht feststellen.

Das Wirken der Familie bei Unternehmenszusammenschlüssen hat für die gesamten befragten Familienunternehmen gezeigt, dass vor allem bei der Vorbereitung ein Involvement gegeben ist. In der Verhandlungs- und Integrationsphase wird die Familie immer passiver. Tendenziell ist diese Entwicklung auch bei den 19 gesondert betrachteten Unternehmen zu beobachten. In der Tabelle 21, die ähnlich wie die Tabelle 20 aufgebaut ist, sind die Ergebnisse im Überblick dargestellt. Herangezogen wurden nun die Antworten zu der Frage, wie der Einfluss der Unternehmerfamilie im Einzelnen in den einzelnen Phasen der M&A-Transaktionen zu bewerten ist.<sup>4</sup> In der linken Hälfte der Tabelle 21 sind die absoluten und relativen Werte aufgelistet, wohingegen in der rechten Hälfte die entsprechenden Werte für die 19 gesondert ausgesuchten Unternehmen zu finden sind.

---

<sup>4</sup> Siehe dazu Tabelle 18 und 19.

Tabelle 21: Familieninvolvement bei Transaktionen in gesonderter Betrachtung

	Alle Unternehmen			19 endogene wachsende M&A-Unternehmen		
	Vorbe- reitung	Verhan- dung	Integra- tion	Vorbe- reitung	Verhan- dung	Integra- tion
<b>Aktiv</b>	41	20	15	8	4	3
<b>Selektiv</b>	6	9	11	2	4	4
<b>Passiv</b>	15	17	22	7	8	10
<b>Gesamt</b>	62	46	48	19	19	19
<b>%-Anteile</b>						
<b>Aktiv</b>	0,66	0,43	0,31	0,42	0,21	0,16
<b>Selektiv</b>	0,10	0,20	0,23	0,11	0,21	0,21
<b>Passiv</b>	0,24	0,37	0,46	0,37	0,42	0,53

Quelle: Eigene Berechnung

Wird der Aktivitätsanteil herangezogen, dann liegen diese Werte bei allen Unternehmen höher als in der Teilgruppe. Das heißt, dass der Familieneinfluss während der M&A-Transaktionen unterschiedlich ausgeprägt ist. Beispielsweise beträgt der Anteil aktiver Familien bei Transaktionen in allen befragten Unternehmen 66%, wohingegen dieser Wert in den 19 Unternehmen bei nur 42% liegt. Eine Erklärung liegt darin, dass M&A-Transaktionen Professionalität und geringere Risikoaversion der Unternehmensführung erfordern, die in der Regel nur bei familienfremden Managern vorzufinden sind. Das bedeutet aber nicht, dass familienfremde Führungskräfte ganz auf M&A bedacht sind, sondern in der Regel endogen wachsen wollen. Eine Mischung der Wachstumsstrategien scheint somit flexibler zu sein. Eine Abhängigkeit von der Anzahl der Familienmitglieder und der familienfremden Managern besteht jedenfalls nicht. Ein völliger Verzicht

des Familieneinflusses ist aber auch bei den 19 Familienunternehmen nicht zu beobachten. Vor allem bei den Vorbereitungen zu den M&A-Transaktionen ist in der Hälfte der Unternehmen ein aktiver Einfluss der Unternehmerfamilien gegeben.

Der Inhalt von Arbeitsthese 3 kann grundsätzlich übernommen werden. Unternehmenswachstum durch M&A bleibt für alle Familienunternehmen eine wichtige Option, nicht nur für Unternehmen mit einer ursprünglichen endogenen Wachstumsstrategie. Wie schon in der Diskussion um Arbeitsthese 2 deutlich wurde, führt Familieninvolvement nicht zu einer stärkeren Neigung bei den Unternehmen, endogenes Wachstum anzustreben. Vielmehr muss vermutet werden, dass Familieninvolvement viel stärker vorkommt bei Unternehmen, die beide Wachstumsformen bevorzugen. Um die Gelegenheit, Wachstum zu erzielen, zu ergreifen, ist es nahe liegend anzunehmen, dass Unternehmen sowohl endogenes als auch exogenes Wachstum anstreben. Familienunternehmen können daher nicht unbedingt als konservative und geschlossene Systeme bezeichnet werden, sondern eher als expansiv und offen. Die Arbeitsthese 3 wird daher umformuliert:

### **Modifizierte Arbeitsthese 3**

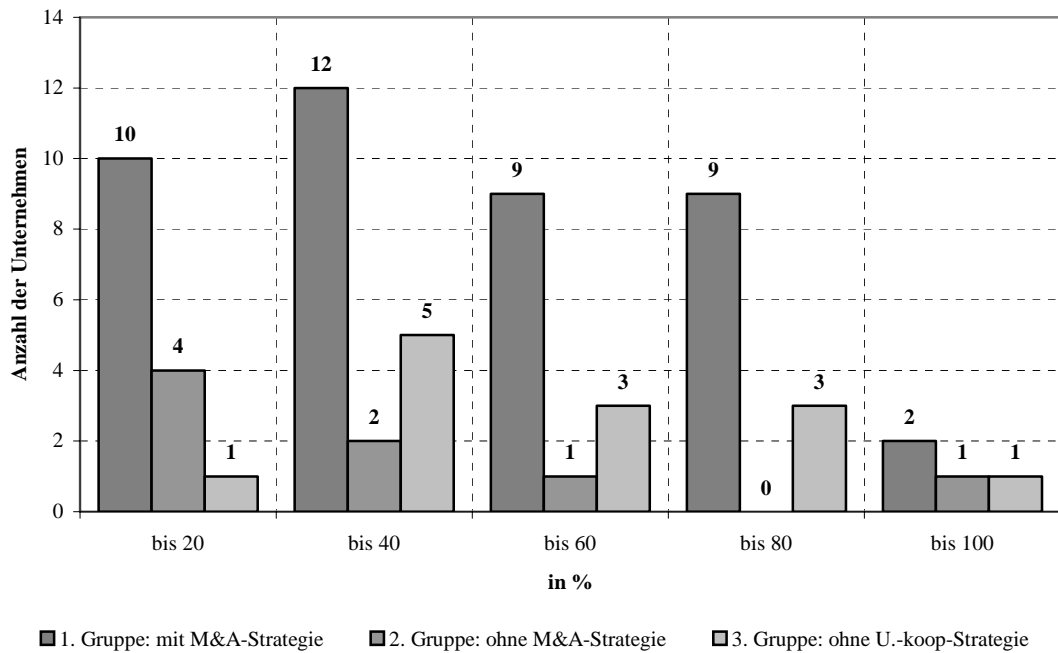
**Unternehmen mit Eigentümerfamilien, die größeren Einfluss auf Strukturen und Prozesse ausüben, streben nicht nur endogenes, sondern auch exogenes Wachstum an. Dabei zählen M&A zu den wichtigsten Instrumenten des exogenen Wachstums.**

## **7.7. Internationalisierung der Unternehmen**

Um die vierte Arbeitsthese zu diskutieren, wird nun die Internationalisierung in den Mittelpunkt der Untersuchung gerückt. Zunächst wird der Grad der Internationalisierung der analysierten Unternehmen in zwei Schritten ermittelt. Zum einen soll der Exportanteil am Umsatz und zum anderen der Umsatzanteil

der ausländischen Tochtergesellschaften am Gesamtumsatz Aufschluss über den Internationalisierungsgrad der Familienunternehmen geben. Die Abbildung 19 stellt den Exportanteil der einzelnen Unternehmen dar. Der Exportanteil ist dabei in fünf Klassen unterteilt, wobei jede einzelne Klasse eine Quantile umfasst. Die Anzahl der Unternehmen ist zudem in die drei Gruppen unterteilt. Die meisten Unternehmen weisen einen Exportanteil zwischen 20%-40% auf. 12 von 19 dieser Unternehmen verfügen über eine Strategie mit M&A. Zwangsläufig nimmt die Anzahl der Unternehmen mit aufsteigendem Exportanteil ab. Innerhalb der ersten Gruppe mit M&A-Strategie nimmt dieser Wert nur zum Teil ab. Es sind neun Unternehmen, die einen Exportanteil von 60%-80% vorweisen. Etwa die gleiche Anzahl verfügt über einen Anteilswert von unter 20%. Aber auch die Unternehmen, die keine M&A-Strategie oder keine Strategie mit Unternehmenskooperationen haben, kommen teilweise auf sehr hohe Exportanteile. So verfügen drei Unternehmen, die keine Strategie mit Unternehmenskooperationen verfolgen, über eine Exportquote zwischen 60% und 80%. Diesen Zahlen zufolge hängt die Exportquote nicht von der M&A-Strategie ab. Allerdings verzerren die absoluten Häufigkeiten die Übersicht, da die erste Gruppe überrepräsentiert ist. Der hohe Exportanteil spricht für die Spezialisierung der Familienunternehmen in ausgewählten Nischensektoren. Darin ist der Heimatmarkt schnell gesättigt, so dass eine Internationalisierung den einzigen Weg darstellt, um den Umsatz zu steigern und somit zu Wachstum zu gelangen.

Abbildung 19: Exportanteil der Unternehmen am Umsatz

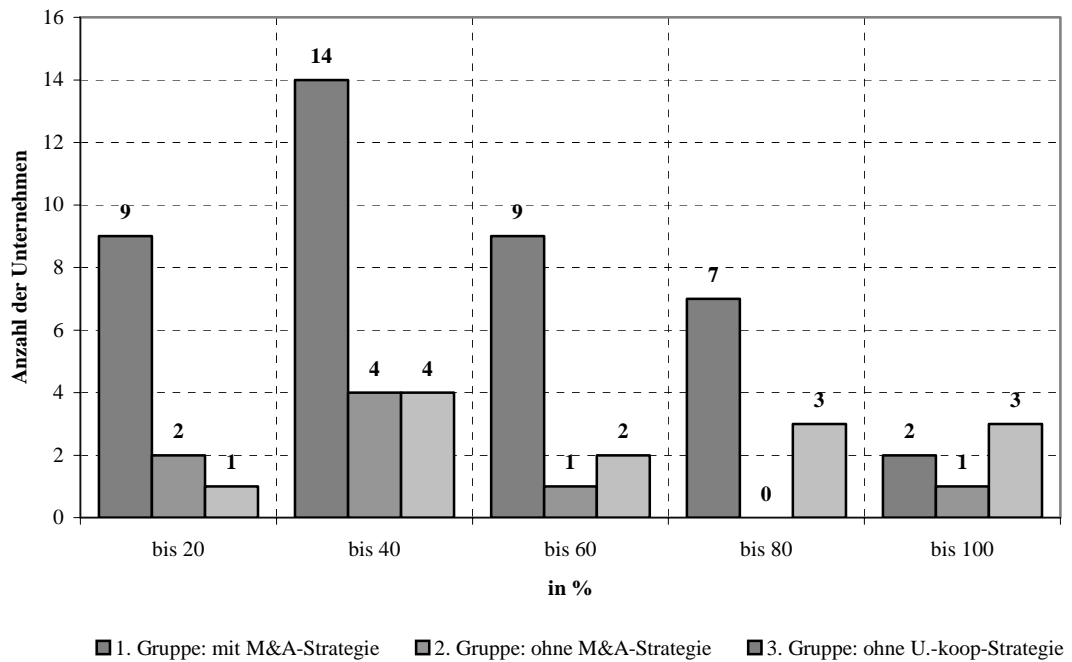


Quelle: Befragungsergebnisse

Der Export stellt die niedrigste Stufe der Internationalisierung dar. Ein direktes Engagement mit einer Tochtergesellschaft im Ausland weist hingegen den größeren Grad an Internationalisierung auf. Diese Information wurde bei der Befragung ebenfalls generiert. Auch bei dieser Kennzahl hat die Hälfte der befragten Unternehmen einen maximalen Umsatzanteil der Tochtergesellschaften im Ausland am Gesamtumsatz von 40% (siehe Abbildung 20). 22 Unternehmen (35%) können einen Wert zwischen 20% und 40% verbuchen. Über ein Viertel der Unternehmen hat einen Auslandsumsatzanteil von mindestens 60%. Es fällt auf, dass in der Gruppe ohne Strategie mit Unternehmenskooperationen knapp die Hälfte der Unternehmen einen hohen Internationalisierungsgrad aufweist. Internationales Wachstum hängt somit nicht von der M&A-Strategie ab. Dies wurde schon bei der Verteilung der Exportquote deutlich. Familienunternehmen ohne eine Strategie mit Unternehmenskooperationen sind somit nicht unbedingt bei der Internationalisierung benachteiligt. Umgekehrt bedeutet es auch, dass Familienunternehmen mit einer M&A-Strategie international nicht schneller wachsen. Bei der Auswahl der zu untersuchenden Familienunternehmen wurde

die Gruppe 1 übergewichtet, so dass die geringe Anzahl der Unternehmen in der dritten Gruppe für einen Vergleich zu gering ist, um zu einer abschließenden Bewertung zu kommen.

*Abbildung 20: Umsatzanteil der ausländischen Tochtergesellschaften am Gesamtumsatz der Unternehmen*



Quelle: Befragungsergebnisse

Der teilweise hohe Internationalisierungsgrad ist ein Indikator für das Wesen der betrachteten Familienunternehmen. Es handelt sich um spezialisierte Unternehmen, die gezielt in einer Nische international gewachsen sind. Bereits unter Verweis auf Adam Smith wurde dargelegt, dass die Spezialisierung für Familienunternehmen vorangetrieben werden muss, um den Marktanteil in einer Nische sehr hoch zu zahlen. Erst dann lassen sich die Gewinne erzielen, die nötig sind, um die Technologieintensität bzw. die Spezialisierung zu finanzieren und somit auszubauen. Es verwundert daher nicht, dass die Anzahl der Auslandsgesellschaften selbst für kleinere Familienunternehmen hoch ist. Für ein spezialisiertes Unternehmen, das sich gegenüber der Konkurrenz stetig differenzieren muss, ist Kundennähe besonders wichtig. Die Problemlösungen

müssen individualisiert werden, um innerhalb der Nische die Spezialisierung zu vertiefen. Dies gelingt vor Ort besser, da die Kommunikation zum Kunden intensiviert werden kann und somit weitere Informationen erlangt werden, um die Spezialisierung voranzutreiben.

Der Internationalisierungsdruck und die Kundennähe kann für Familienunternehmen auch anhand des Integration-Responsiveness Schema erklärt werden. Der Druck, sich als spezialisiertes Nischenunternehmen zu internationalisieren, entspricht der Globalisierungsdimension. Der Markt für Familienunternehmen muss somit vom Heimatmarkt weltweit auf alle Nischen in den einzelnen Volkswirtschaften ausgeweitet werden. Die Sicherung der Spezialisierung, die nicht nur durch technologische Differenzierung erlangt wird, sondern auch durch die Individualisierung der Problemlösung, erfordert eine konsequente Kundennähe. In dem erwähnten Schema entspricht dies dem local responsiveness, also der lokalen Einbettung. Zwar können dadurch viele Aufgaben von der Zentrale aus koordiniert werden, aber der Einsatz von Spezialisten muss auch vor Ort gesichert sein, um die Spezialisierung auch am Ende der Wertschöpfung beim Kunden zu gewährleisten.

Im Folgenden soll nur der Auslandsumsatzanteil der Tochtergesellschaften als Indikator für die Internationalisierung herangezogen werden. Denn beim Export kann es sich auch um den innerbetrieblichen Warenaustausch handeln, der zwar wertschöpfungs-, aber nicht umsatzwirksam ist. Bevor eine Verknüpfung der Internationalisierungsdaten mit den bisherigen Informationen vorgenommen wird, sollen im nächsten Abschnitt die bevorzugten Formen und die Motive der Internationalisierung kurz beleuchtet werden.

## **7.8. Formen und Motive der Internationalisierung**

Die meisten Unternehmen bevorzugen den Aufbau von Tochtergesellschaften, um Auslandsmärkte zu erschließen. Diese Form wurde insgesamt von 55

Unternehmen als idealtypische Internationalisierung angesehen. Durch die Möglichkeit der Mehrfachnennung ergaben sich 44 Antworten für den Export als bevorzugte Form der Internationalisierung. Einigen Anmerkungen zufolge wird die Form der Internationalisierung variiert. Dies hängt von dem jeweiligen Markt ab. M&A betrachten 20 Unternehmen – davon 18 in der Gruppe mit M&A-Strategie – als effektive Form der Internationalisierung, wohingegen Joint Ventures etwas weniger bevorzugt werden. Strategische Allianzen stehen nur bei wenigen Unternehmen im Mittelpunkt der Internationalisierung. Dies verwundert nicht, schließlich streben die betrachteten Familienunternehmen nach Unabhängigkeit und Mehrheitsbeteiligungen. Strategische Allianzen entsprechen daher nicht den Kooperationswünschen der Familienunternehmen.

Bei den Motiven der Internationalisierung dominiert die Markterschließung bei den befragten Unternehmen. 40 von 56 Unternehmen befinden sich in der Gruppe mit M&A-Strategie (siehe Tabelle 22). 25 Unternehmen insgesamt haben angegeben, dass die Internationalisierung durch die Möglichkeit der kostengünstigen Produktion begründet wird. Für Unternehmen, die eine Differenzierungs- bzw. Nischenstrategie verfolgen, ist die Markterschließung im Ausland essentiell. Erst dieser Schritt führt zum Wachstum, weil die Nischen in den bestehenden Märkten schnell ausgeschöpft sind. Daher müssen die Anzahl der nationalen Nischen erweitert werden, und dies gelingt nur durch eine Beschleunigung der Internationalisierung. Eine kostengünstige Produktion spielt in diesem Zusammenhang eine weniger dominante Rolle, weil die Spezialisierung der Arbeitsschritte auch in einem Hochlohnland stattfinden kann. Es kann dennoch zur Auslagerung von Wertschöpfung kommen. Durch die fortschreitende Arbeitsteilung lassen sich einige Teile der Fertigung in das kostengünstige Ausland verlegen. Eine spezialisierte Wertschöpfung schließt keine einfachen Arbeitsschritte entlang der Fertigung aus. Hingegen steht der Technologieerwerb bei nur wenigen Unternehmen im Vordergrund der Internationalisierung. Dies ist nicht erforderlich, da die Technologieentwicklung endogen erfolgt und daher nicht von außen unterstützt werden muss. Die Gründe für die Internationalisierung sehen 21 Unternehmen sowohl bei der Markterschließung als auch bei der

kostengünstigen Produktion im Ausland. Die Motive decken sich im Wesentlichen mit der Mittelstandbefragung des BDI und E&Y (2001). Dort gehörten die Erschließung neuer Märkte und die Arbeitskostenvorteile unter anderem zu den wichtigsten Internationalisierungsgründen.

*Tabelle 22: Motive der Internationalisierung*

<b>Motive</b>	<b>Alle Unternehmen</b>	<b>Unternehmen mit M&amp;A-Strategie</b>	<b>Unternehmen ohne M&amp;A-Strategie</b>	<b>Unternehmen ohne Strategie mit Unternehmenskooperationen.</b>
<b>Kostengünstige Produktion</b>	25	16	2	7
<b>Markterschließung</b>	56	40	8	8
<b>Technologieerwerb</b>	10	8	1	1

Quelle: Befragungsergebnisse

## **7.9. Familie und Internationalisierung**

In der letzten Frage zum Thema Internationalisierung sollte vor allem die Erfahrung mit ausländischen M&A-Transaktionen bzw. Transaktionen mit anderen Unternehmenskooperationen (im Folgenden nur M&A-Transaktionen) umschrieben werden. Zudem gab es Gelegenheit, den Beitrag der Familie bei der Internationalisierung zu charakterisieren. Bevor diese verbalen Aussagen beleuchtet werden, sollen die quantitativen Ergebnisse in Zusammenhang mit der Familie zusammengefasst werden. Herausfiltriert werden nun aus der Grundgesamtheit lediglich die familiengeführten Unternehmen. Dabei handelt es sich um Unternehmen, in denen die Geschäftsführung nur bzw. hauptsächlich von

Familienmitgliedern dominiert wird. Es sind insgesamt 25 Unternehmen. Verglichen werden die Werte mit Unternehmen, die hingegen von familienfremden Managern geführt werden. Dabei handelt es sich um 42 Unternehmen.

Die jeweiligen Häufigkeiten sind in Tabelle 23 dargestellt. Zur Vereinfachung wird eine Internationalisierungsquote berechnet. Diese lässt sich ermitteln, wenn die Verteilung der Auslandsumsatzanteilswerte herangezogen, für die jeweiligen Quantilen ein Mittelwert gebildet und mit den Häufigkeiten multipliziert sowie schließlich ein Durchschnittswert berechnet wird. Dabei kommen die familiendominierten Unternehmen auf eine durchschnittliche Internationalisierungsquote von 43,6% (1. Spalte, Tabelle 23). Einen ähnlichen Wert können auch die managerdominierten Unternehmen vorweisen. Die Internationalisierung der Familienunternehmen hängt somit nicht davon ab, ob in der Unternehmensführung mehr Familienmitglieder oder mehr familienfremde Manager vorzufinden sind.

*Tabelle 23: Familien- und managergeführte Unternehmen im Vergleich*

<b>Dominanz in der Führung durch</b>	<b>Durchschnittliche Internationalisierungsquote</b>	<b>Umsatz- und Gewinnwachstum infolge von M&amp;A-Transaktionen</b>	<b>Erfolgsfaktoren Renditeorientierung bzw. Familieninvolvement</b>	<b>Aktivität der Familie während der M&amp;A-Prozesse</b>
<b>Familie (n=25)</b>	43,6	15	20/17	Vorbereitung 21 Verhandlung 12 Integration 10
<b>Manager (n=42)</b>	41,8	27	28/10	Vorbereitung 19 Verhandlung 8 Integration 5

Quelle: Befragungsergebnisse

Jeweils mehr als die Hälfte kann quantitativ erfolgreiche M&A-Transaktionen vorweisen (2. Spalte, Tabelle 23). Erwartungsgemäß wird das Familieninvolvement bei den familiengeführten Unternehmen häufiger als Erfolgsfaktor bei M&A-Transaktionen genannt als bei den managergeführten Gesellschaften (3. Spalte, Tabelle 23). Das Familieninvolvement wurde bei 17 von 25 Unternehmen als Erfolgsfaktor bei der Abwicklung von M&A-Transaktionen angegeben. Bei den von Managern dominierten Familienunternehmen waren es hingegen nur 10, die das Familieninvolvement als besonders entscheidend bei den M&A-Transaktionen angesehen haben. Ansonsten ist die Renditeorientierung der wichtigste Erfolgsfaktor bei M&A-Transaktionen. Der Aktivitätsgrad der Familie während des M&A-Prozesses ist bei den familiengeführten Unternehmen ebenfalls größer (4. Spalte, Tabelle 23). Beide Ergebnisse sind eine logische Folge der jeweiligen Konstellationen. Die Anwesenheit von Familienmitgliedern in der Führung eines Unternehmens zieht zwangsläufig nach sich, dass sich diese Personen auch intensiver mit den M&A-Transaktionen befassen. Entsprechend wird das Familieninvolvement häufiger als bedeutend eingestuft.

Aber auch bei den managergeführten Unternehmen haben etwa ein Viertel der Unternehmen angegeben, dass das Familieninvolvement ebenfalls als Erfolgsfaktor bei M&A-Transaktionen angesehen werden kann. Auch der Aktivitätsgrad der Familie während des Zusammenschlussprozesses ist anfangs noch in gut der Hälfte der Unternehmen groß, ehe sie abnimmt. Die Eigentümerfamilie ist also auch bei den managergeführten Unternehmen deutlich aktiv. Wird zusätzlich die Gesamtunternehmensstrategie betrachtet, dann wird deutlich, dass ein Drittel der managergeführten Unternehmen die Diversifikationsstrategie verfolgen. 27 Unternehmen verfolgen dagegen die Fokussierungsstrategie. Der Anteil bei den familiengeführten Unternehmen, die mit einer Diversifikationsstrategie arbeiten, ist hingegen wesentlich geringfügiger. Es sind 22 Unternehmen, die bei den familiengeführten Gesellschaften die Fokussierungsstrategie umsetzen. Es sei allerdings betont, dass nur die Führung als Indikator betrachtet und nicht alle Bestandteile des Familieninvolvements

verwendet wurden.

Die gleiche Gegenüberstellung kann nun mit den Kontrollgremien durchgeführt werden. Die 23 familienkontrollierten Unternehmen können nun mit den 39 managerdominierten Unternehmen gegenüber gestellt werden. Die Werte lassen sich aus Tabelle 24 entnehmen. Diesmal ist der durchschnittliche Internationalisierungsgrad der managerdominierten Unternehmen mit 46,1% leicht höher als bei den familiendominierten Gesellschaften. Es ist jedoch kein deutlicher Unterschied, um eine klare Aussage treffen zu können. Unterschiede lassen sich auch bei den anderen Kriterien kaum entdecken. Selbst das Familieninvolvement wird in 41% der eher managerkontrollierten Unternehmen als Erfolgsfaktor bei den M&A-Transaktionen eingestuft (3. Spalte, Tabelle 24). Bei den familienkontrollierten Gesellschaften liegt dieser Wert bei 43%.

Ähnlich verhält es sich bei der Mitwirkung der Familie bei der Abwicklung des Zusammenschlussprozesses (4. Spalte, Tabelle 24). Die institutionelle Konstellation zwischen familienfremden Führungskräften und Familienmitgliedern ist demnach getrennt von der Ausübung der Führungsfunktion in konkreten Transaktionen zu sehen. Es spielt also keine Rolle, ob das Unternehmen eher familien- oder managerkontrolliert ist, die jeweilige Eigentümerfamilie engagiert sich bei Zusammenschlüssen, insbesondere bei der Vorbereitung. Die Gesamtunternehmensstrategie soll auch hier explizit betrachtet werden. Der Anteil der Unternehmen mit Diversifikationsstrategie ist bei den 23 familienkontrollierten Unternehmen höher als bei den managerkontrollierten Gesellschaften. Bei diesen Unternehmen liegt dieser Anteil mit 23% im Vergleich zu den familienkontrollierten Unternehmen mit 39% deutlich niedriger.

Tabelle 24: Familien- und managerkontrollierte Unternehmen im Vergleich

Dominanz in Kontrollgremien durch	Verteilung des Umsatzanteils der Tochtergesellschaften im Ausland in %	Umsatz- und Gewinnwachstum infolge von M&A-Transaktionen	Erfolgsfaktoren Renditeorientierung bzw. Familieninvolvement	Aktivität der Familie während der M&A-Prozesse
<b>Familie (n=23)</b>	40,5	14	16/10	Vorbereitung 14 Verhandlung 8 Integration 8
<b>Manager (n=39)</b>	46,1	24	27/16	Vorbereitung 25 Verhandlung 10 Integration 6

Quelle: Befragungsergebnisse

Bevor die Arbeitsthese 4 diskutiert wird, soll auf den letzten Punkt der Befragung eingegangen werden. Hier geht es vor allem um die abschließende Bewertung der Internationalisierung, aber auch um die Erfahrung mit M&A im Ausland sowie um die Charakterisierung der Familie bei der Internationalisierung. Im Folgenden werden einige Aussagen der einzelnen Unternehmen wiedergegeben. Wie die quantitativen Ergebnisse gezeigt haben, ist die Internationalisierung bei den betrachteten Unternehmen weit fortgeschritten, und dies scheinbar unabhängig von der Familiendominanz. Bei den Zielländern sind die europäischen Staaten und USA vorherrschend, wobei China bzw. Südostasien nur von einigen Unternehmen bearbeitet werden. Bei einer Vielzahl der Unternehmen gehören die so genannten BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) zu den zukünftigen Internationalisierungsdestinationen. Die Westhoff-Gruppe strebt Akquisitionen in China und Indien an, um die dortigen Märkte zu erschließen. Generell geht das Unternehmen davon aus, dass die Familienunternehmen eher zum Standort Deutschland stehen und daher von der Globalisierung bedroht werden. Kostal war bisher in Europa und Nordamerika tätig und plant die nächste

Internationalisierung in China und Japan. Der Automobilzulieferer Eberspächer ist bei der Internationalisierung an die Standorte der Kunden orientiert. Die kommenden Wachstumsschritte werden in Japan, Korea, China und Indien stattfinden. Für Boehringer sind China, Korea und Indien die kommenden Märkte. Vorwerk ist in 95 Ländern vertreten und betrachtet sich als Nutznießer der Globalisierung. Ziel der kommenden Investitionen werden die Länder Russland, Indonesien und Indien sein. Der südostasiatische Raum und Indien bilden eindeutig den Schwerpunkt der nächsten Internationalisierungsschritte.

Die Entscheidungen für die Internationalisierung beruhen auf den Renditeüberlegungen und Marktchancen. Es wurde auch betont, dass die Internationalisierung für Familienunternehmen eine Frage der Finanzierung bleibt. Entsprechend sollte der Gang ins Ausland mit dem Kapitalwachstum im Unternehmen Schritt halten. Rehau bevorzugt eine langsame Entwicklung mit kleinen Schritten, um nachhaltiges Wachstum zu erlangen. Allerdings hat sich das Unternehmen sehr frühzeitig an das Triadedenken gehalten und expandierte dementsprechend in die USA und nach Asien: „Wir waren global aufgestellt, bevor es Globalisierung gab.“ Einen wichtigen Aspekt bei der Internationalisierung sieht Rehau in der dezentralen Organisation, so dass die Hauptverwaltungen auf den drei Kontinenten unabhängig voneinander agieren können. Ein Beweis für eine sehr frühzeitige Internationalisierung bieten auch die Wieland-Werke, die in allen europäischen Ländern bis Weißrussland vertreten sind. Sie sind zudem auf allen fünf Kontinenten aktiv. Der Schritt nach Ostasien wurde bereits vor 30 Jahren gewagt und auch der Eintritt in den chinesischen Markt wurde bereits vor zehn Jahren vollzogen.

Die Internationalisierungsstrategie von Bahlsen besteht darin, mit eigenen Strukturen und kleinen Sortimenten den Markt zu bearbeiten. Die Durchdringung neuer Märkte erfolgt dabei in der Regel mit etablierten Marken. Der Schwerpunkt der Internationalisierung von Diehl liegt in der Partizipation an einem internationalen Produktionsverbund. Die Internationalisierung durch M&A wird

von einigen besonders hervorgehoben. Für Schwering & Hasse Elektrodraht erbringt diese Form des Unternehmenszusammenschlusses Erfahrung und erweitert den Horizont. Dabei komme es nicht unbedingt auf die Geschwindigkeit bei M&A an, aber die Wachstumssprünge müssten spürbar sein. Auch Lorenz Bahlsen Snack-World sieht in M&A ein gutes Instrument, um zu internationalisieren, weil es vor allem Zeit einspart. Aufgrund der limitierten finanziellen Mitteln und den fehlenden Managementkapazitäten würden Familienunternehmen vorsichtig agieren, da „das Geld nur einmal ausgegeben“ werden kann. Es ist nachvollziehbar, dass Fehlakquisitionen von keinem Unternehmen erwünscht werden, aber gerade Familienunternehmen, die auf kontinuierliches Wachstum bedacht sind, müssen M&A-Transaktionen gründlicher vorbereiten, um gleich einen Erfolg zu erzielen. Daher ist es ratsam, erst mit kleineren Akquisitionen zu beginnen.

Auch für Henkel geht die Internationalisierung Hand in Hand mit M&A. Die Wachstumszentren dieser Welt stehen bei der weiteren Internationalisierung an erster Stelle, wobei auch in diesem Fall der deutsche Markt nicht vernachlässigt werden darf. Auf die Gefahren des chinesischen Marktes macht Vaillant aufmerksam, die dort nur Module montieren, damit kein Know-how angezapft werden kann. Die Präsenz in China wurde dabei mit eigenen Mitteln aufgebaut. Den Eigenaufbau in China hat auch die SMS Group gewählt, wobei in den USA mit einem lokalen Familienunternehmen ein Joint-Venture betrieben wird. Das Unternehmen BJB setzt die Internationalisierung hingegen vorwiegend mit Unternehmenskooperationen und Netzwerke um. Es sind vor allem die Erfahrungen, die die Unternehmen mit den verschiedenen Formen des internationalen Markteintritts machen. Abschließend soll das Unternehmen Hilti zitiert werden, dass die Aufmerksamkeit auf das grundlegendste Problem der Internationalisierung lenkt: „Produkte kann man gut internationalisieren, Menschen nur schwer.“

Trotz der verschiedenen Wege der Internationalisierung gehören M&A zu den

wichtigsten Optionen der Familienunternehmen. Dennoch steht das endogene Wachstum im Vordergrund der Unternehmen. Im Zuge der Auswertung der verbalen Aussagen konnte dies noch einmal belegt werden. Dieser scheinbare Widerspruch kam bereits bei der Diskussion von Arbeitsthese 3 zur Sprache. Eine vorsichtige Annäherung an Unternehmenszusammenschlüsse erklärt sich vornehmlich durch die Angst vor Fehlakquisitionen. Die Unternehmensentwicklung soll möglichst idealtypisch in kleinen Schritten erfolgen. Wachstum mit M&A führt quasi zu Turbulenzen in der Unternehmensentwicklung, die bewältigt werden müssen. Dazu fehlen zumeist die Managementkapazitäten oder bestehende werden als nicht ausreichend angesehen. Hinzu kommt, dass die analysierten Familienunternehmen keine Minderheitsbeteiligungen eingehen möchten und daher nur vollständige Akquisitionen stemmen wollen. Dementsprechend können viele Transaktionen nicht durchgeführt werden, weil finanzielle Mittel oder Managementressourcen fehlen. Die Internationalisierung via M&A bleibt trotz der Risiken ein erprobtes Mittel der Unternehmensentwicklung.

Nach diesen Ausführungen soll noch einmal der Inhalt der vierten Arbeitsthese in Erinnerung gerufen werden. Die Internationalisierung der Familienunternehmen ist weit fortgeschritten. Dies gilt insbesondere für größere Gesellschaften und für Unternehmen, die eine Nischenstrategie verfolgen. Zudem wurde angenommen, dass Familieninvolvement die Internationalisierung von Familienunternehmen begünstigt. Um einen Vergleich vornehmen zu können, wird wieder die Internationalisierungsquote berechnet. Für alle Unternehmen lässt sich eine Kennzahl von 42% ermitteln. In der Gruppe mit M&A-Strategie beträgt dieser Wert 40%. Aber für die Gruppe mit Strategie für Unternehmenskooperationen liegt der durchschnittliche Internationalisierungsgrad bei 35%. Den höchsten Durchschnittswert mit 55% erreicht die Gruppe ohne Strategie mit Unternehmenskooperationen.

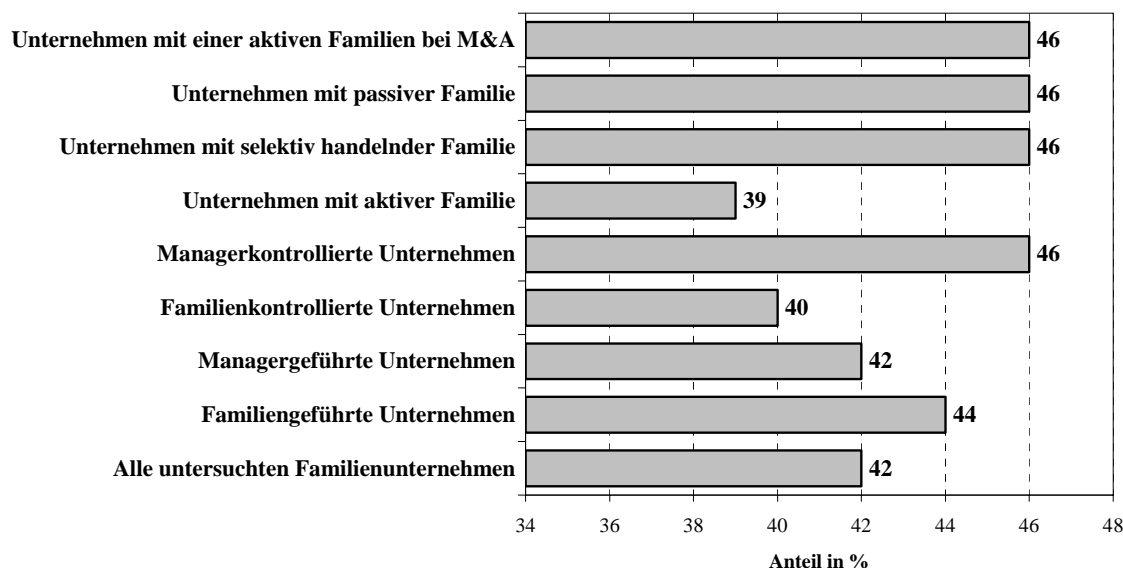
Die Internationalisierungsquote wird für Großunternehmen und für Unternehmen

ermittelt, die eine Nischenstrategie verfolgen. Für die Bezeichnung als Großunternehmen dient der Umsatz als Indikator. Erfragt wurden die Umsatzklasse, in der sich das befragte Unternehmen einordnet und auch der exakte Umsatz. Wurde letztgenannte Größe nicht angegeben, wurde der Mittelwert der jeweiligen Umsatzklasse als Wert genommen. Es gibt verschiedene Einteilungen der Unternehmen nach Umsatzgrößen. Da das kleinste Familienunternehmen in der Stichprobe etwa 20 Mio. Euro und die größte Familiengesellschaft über 24 Mrd. Euro umsetzt, muss eine hohe Schwelle verwendet werden. Zudem soll möglichst ein Drittel der befragten Unternehmen als Großunternehmen eingestuft werden. Demnach erzielten 29 Unternehmen einen Umsatz bis zu 450 Mio. Euro (Basisjahr 2004). Hingegen erwirtschafteten 20 Unternehmen einen Umsatz zwischen 451 Mio. Euro und 1.550 Mio. Euro. Als Großunternehmen wurden insgesamt 19 Unternehmen eingestuft, die mehr als 1,6 Mrd. Euro Umsatz verbuchen konnten. Nach dieser Einteilung kann nun der Internationalisierungsgrad der Großunternehmen berechnet und schließlich einem grundsätzlichen Vergleich unterzogen werden.

Für die Großunternehmen ergibt sich ein Internationalisierungsgrad von 46%, der damit leicht über dem Gesamtdurchschnitt liegt. Bei den kleineren Unternehmen beträgt dieser Wert 43% und bei den mittelgroßen Unternehmen lässt sich ein Internationalisierungsgrad von 37% ermitteln. Die Größe der Unternehmen determiniert die Internationalisierung der Geschäftsbeziehungen somit nur geringfügig. Auch die Unternehmen, die die Nischenstrategie als Wettbewerbsstrategie ausgewählt haben, kommen auf eine durchschnittliche Internationalisierung von 44%. Damit liegen diese Unternehmen nur 2 Prozentpunkte über dem Gesamtdurchschnitt. Auch bei einer Einteilung der Unternehmen nach der Wachstumsstrategie ergeben sich kaum auffallende Abweichungen. Lediglich die Familienunternehmen, die beide Formen bevorzugen, können mit 47% einen leicht erhöhten Wert vorweisen. Auch die Ermittlung der Internationalisierungsquote in Abhängigkeit nach Familien- und Managerdominanz ergab nur Werte zwischen 40 und 46% (Tabelle 23 und 24).

Es muss festgestellt werden, dass die Internationalisierung weder von Größe noch von der strategischen Ausrichtung oder von der Präsenz der familienfremden Manager beeinflusst wird. Einen stärkeren Internationalisierungsgrad weisen nur die Unternehmen auf, die keine Strategie mit Unternehmenskooperationen haben (55%). Der Grad der Erfahrung mit Unternehmenskooperationen erbringt jedenfalls keinen Nachteil bei der Internationalisierung. Auch wenn die Unternehmen nicht mit M&A internationalisieren, kommen diese bei den betrachteten Familienunternehmen auf einen Internationalisierungsgrad von 47%, wenn die entsprechenden Gruppen zusammengenommen werden. In der Abbildung 21 sind nun die Internationalisierungsquoten der verschiedenen Kategorien, die mit den untersuchten Familienunternehmen gebildet wurden, dargestellt. Bei der Internationalisierungsquote sind zwar Unterschiede festzustellen, diese bewegen sich aber lediglich auf maximal sieben Prozentpunkte.

*Abbildung 21: Familieninvolvement und Internationalisierungsgrad*



Quelle: Eigene Berechnung

In Abbildung 21 sind zudem die Internationalisierungsquoten für die Kategorien

eingeteilt nach dem generellen Aktivitätsgrad und dem Familieninvolvement als Erfolgsfaktor bei M&A. Letztgenannte Unternehmen können einen Internationalisierungsgrad von 46% aufweisen (1. Balken, Abbildung 21). In den Unternehmen, in denen die Familie generell aktiv in den Führungsgremien wirkt, beträgt dieser Wert allerdings 39%, wohingegen die Unternehmen mit passiv handelnden Familien eine durchschnittliche Internationalisierung von 46% haben. Angesichts dieser Zahlen lässt sich keine eindeutige Beziehung zwischen generellem Familien-involvement und Internationalisierung feststellen. Weniger Familieninvolvement zieht zwar bei den betrachteten Unternehmen eine erhöhte Internationalisierung mit sich, aber die Werte liegen nur unwesentlich höher als der allgemeine Internationalisierungsgrad.

Die vierte Arbeitsthese muss dahingehend umformuliert werden, dass die Internationalisierung nur unwesentlich von Größe und Strategie abhängt. Lediglich die Unternehmen ohne Strategie mit Zusammenschlüssen kommen auf einen überdurchschnittlich hohen Internationalisierungsgrad. Für die Internationalisierung von Familienunternehmen ist also M&A nicht entscheidend. Auch das Familien-involvement fördert nicht die Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten. Entsprechend wird die Arbeitsthese vier neu formuliert:

#### **Modifizierte Arbeitsthese 4**

**Die Internationalisierung von Familienunternehmen ist fortgeschritten, unabhängig von Größe und Strategie. M&A begünstigen die Internationalisierung ebenfalls nicht. Auch ein höheres Familieninvolvement führt nicht zur stärkeren Internationalisierung.**

In der Tabelle 25 ist die Entwicklung der Arbeitsthesen im Überblick dargestellt. Im Folgenden werden nun die Arbeitsthesen anhand von ausgewählten Fallstudien weiterentwickelt. Abschließend sollen dann die Ressourcen der Familienunternehmen betrachtet werden.

*Tabelle 25: Genese der Arbeitsthesen zur Internationalisierung  
von Familienunternehmen*

<b>Arbeitsthese</b>	<b>Familieninvolvement</b>	<b>Neuformulierung</b>
<p><b>1.</b> Familienunternehmen verfolgen auf der Gesamtunternehmensebene eine Diversifizierungsstrategie und auf der Wettbewerbsebene eine Nischenstrategie.</p>	<p>Institutionelle Präsenz der Familie und hoher Aktivitätsgrad fördert die Diversifizierung.</p> <p>Das Familieninvolvement beeinflusst die Nischenstrategie nicht.</p>	<p>Familienunternehmen verfolgen auf der Gesamtunternehmensebene eine Fokussierungsstrategie. Es besteht aber kein Zusammenhang zwischen Gesamtunternehmensstrategiewahl und Familieninvolvement. Auf der Wettbewerbsebene dominiert bei Familienunternehmen die Nischenstrategie. Dies wird umso intensiver, je intensiver das Familieninvolvement ist.</p>
<p><b>2.</b> Das Wachstum von Familienunternehmen ist durch das Streben nach Unabhängigkeit und durch Kapitalknappheit hauptsächlich endogen geprägt.</p>	<p>Intensiveres Familieninvolvement verstärkt Trend zum endogenen Wachstum.</p>	<p>Das Wachstum von Familienunternehmen ist durch das Streben nach Unabhängigkeit und durch Kapitalknappheit hauptsächlich endogen geprägt. Intensiveres Familieninvolvement führt nicht zu einer stärkeren Neigung zu endogenem Wachstum.</p>

<p><b>3.</b> Familienunternehmen streben grundsätzlich endogenes Unternehmenswachstum an, greifen aber auf M&amp;A zurück, wenn mit der organischen Entwicklung kein Wachstum mehr erzielt werden kann.</p>	<p>Spezielles Familieninvolvement ist bei M&amp;A-Aktivitäten intensiv.</p>	<p>Unternehmen mit Eigentümerfamilien, die größeren Einfluss auf Strukturen und Prozesse ausüben, streben nicht nur endogenes, sondern auch exogenes Wachstum an. Dabei zählen M&amp;A zu den wichtigsten Instrumenten des exogenen Wachstums.</p>
<p><b>4.</b> Die Internationalisierung von Familienunternehmen ist fortgeschritten, insbesondere bei großen Gesellschaften und bei Unternehmen, die eine Nischenstrategie verfolgen.</p>	<p>Familieninvolvement begünstigt die Internationalisierung von Familienunternehmen.</p>	<p>Die Internationalisierung von Familienunternehmen ist fortgeschritten, unabhängig von Größe und Strategie. M&amp;A begünstigen die Internationalisierung ebenfalls nicht. Auch ein höheres Familieninvolvement führt nicht zur stärkeren Internationalisierung.</p>

Quelle: Eigene Darstellung

## **8. Diskussion der Arbeitsthesen anhand von Einzelbeispielen**

### **8.1. Unternehmen mit M&A-Strategie**

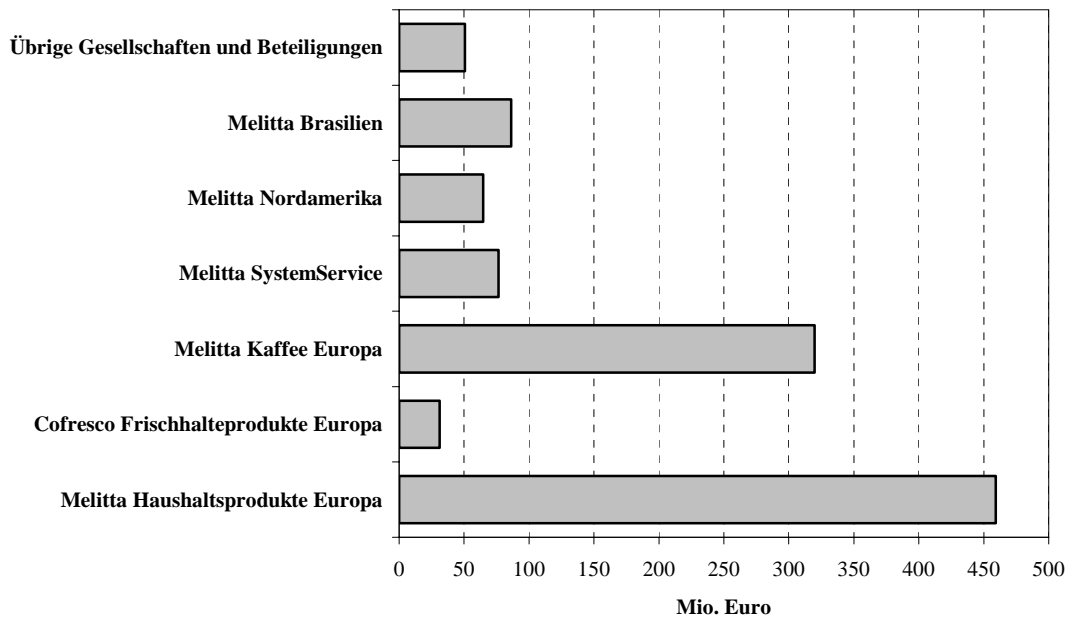
#### **8.1.1. Melitta**

Nachdem die Arbeitsthesen auf Grundlage aller Interviewergebnisse generiert wurden, werden im Folgenden Einzelbeispiele diskutiert. Das Ziel dabei ist es, den Inhalt der Arbeitsthesen abzuprüfen und teilweise weiterzuentwickeln. Bei den Unternehmensbeispielen erfolgt ebenfalls eine Auswahl von typischen Fällen. Allerdings stützt sich die Diskussion nicht nur auf Interviewergebnisse, sondern auch auf die Analyse der Geschäftsberichte und von Presseberichten sowie sonstige Informationen des jeweiligen Unternehmens. In der Gruppe der befragten Familienunternehmen mit einer M&A-Strategie wurden die Gesellschaften Melitta Unternehmensgruppe Bentz KG (kurz: Melitta) und Claas KGaA mbH (kurz: Claas) ausgewählt.

Melitta, das im Jahre 1908 gegründet wurde, kann für das Geschäftsjahr 2004 einen Umsatz von 1,1 Mrd. Euro mit etwa 3.500 Beschäftigten vorweisen. Das Unternehmen ist im Wesentlichen für Kaffee und seine Filter für Kaffeemaschinen sowie für Staubsaugerbeutel bekannt. Zudem werden Frischhaltebeutel sowie Spezialpapier hergestellt. Das Kerngeschäft bildet jedoch die Herstellung von Produkten und Dienstleistungen rund um das Genussmittel Kaffee. Organisatorisch ist Melitta nach geographischen Regionen und Kundengruppen aufgebaut, wobei es noch einen Bereich gibt, in dem verschiedene Gesellschaften als Beteiligungsportfolio zusammengefasst werden. Im Segment „Haushaltsprodukte Europa“ werden an den Standorten Minden, wo sich auch die Zentrale des Unternehmens befindet, Berlin und Cézay-sur-Marne in Frankreich Kaffeefilterpapier, Geräte zur Kaffeezubereitung, Staubfilter, Müllbeutel, Teefilter und Brillenputztücher produziert.

Im Kaffeesegment werden Kaffee und Maschinen zur Kaffeezubereitung sowie Kaffeefilterpapier hergestellt. Der Standort für dieses Segment ist Bremen. Weitere Kaffeesegmente sind die Auslandsgesellschaften in Brasilien, USA, Kanada und Japan, wo der Anteil von Melitta nur bei 40% liegt. In Brasilien ist Melitta seit 1968 vertreten. Ausgebaut wurde das Engagement in Südamerika durch die Übernahme eines lokalen Kaffeerösters. Im Geschäftsbereich System Service werden ebenfalls Kaffeeprodukte und -zubehör für die Gastronomie, Hotellerie und Großverbraucher gefertigt. Die Standorte für dieses Segment befinden sich in Minden und im schweizerischen Hunzenschwil. Im Geschäftsbereich Cofresco Frischhalteprodukte werden an den Standorten Minden und Brodnica in Polen vorwiegend Frischhaltefolien und -beutel produziert. Dieses Segment wird als Joint Venture geführt. Dabei hält Melitta einen Anteil in Höhe von 65%. Die übrigen Gesellschaften und Beteiligungen Wolf, PVC und Neu Kaliss stellen hauptsächlich Staubsaugerbeutel und Spezialpapier her. In der Abbildung 22 ist die Umsatzverteilung der einzelnen Melitta-Geschäftsbereiche für das Jahr 2004 dargestellt.

*Abbildung 22: Umsatzverteilung der Melitta-Segmente im Jahr 2004*



Quelle: Melitta 2005

Die Führung des Unternehmens besteht nur aus Familienmitgliedern, wohingegen das Kontrollgremium vorwiegend aus familienfremden Managern zusammengesetzt ist. Insgesamt wird der Einfluss der Familie in den wichtigsten Gremien von Melitta als aktiv bezeichnet. Das Unternehmen verfolgt auf der Gesamtunternehmensebene eine Diversifizierungsstrategie mit einer Differenzierungs- und Nischenstrategie auf der Wettbewerbsebene. Zudem bevorzugt Melitta eine endogene Wachstumsstrategie.

Auch wenn Melitta eher eine endogene Unternehmensentwicklung anstrebt, haben M&A zum Teil eine dominante Rolle bei Zusammenschlüssen eingenommen. Derartige Transaktionen wurden durchgeführt, um Wachstum zu erlangen, in neue Absatzmärkte durchzudringen, Marktanteile zu gewinnen sowie das Produktportfolio zu erweitern und neue Markennamen zu erwerben. Letzteres steht auch im Zusammenhang mit der Diversifikation des Geschäftsfeldportfolios. Bei der Vielzahl an Produkten verfolgt Melitta eine Differenzierungsstrategie, die vor allem mit Marken umgesetzt wird. Sowohl bei Kaffee (Melitta) als auch bei Staubbeutel (Swirl) und Frischhaltefolien (Toppits) verfügt das Unternehmen über bekannte Markennamen.

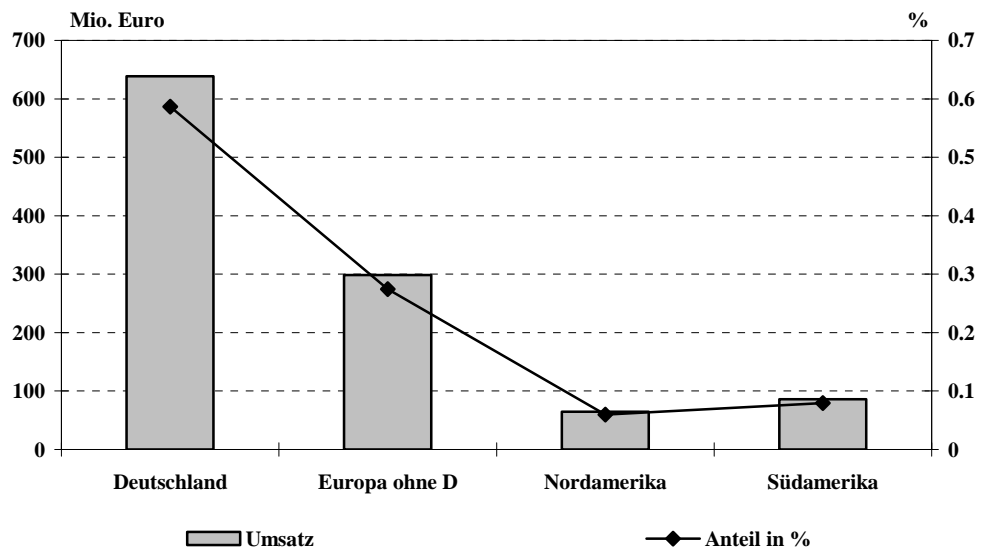
Die Diversifikation bei Melitta dient zum Teil auch dem Risikoausgleich. Besonderen Preisschwankungen ist insbesondere die Kaffeebranche ausgesetzt. Je nach Intensität des Wettbewerbs können steigende Rohstoffpreise aber nur bedingt an den Verbraucher weitergegeben werden. Der Konkurrent Tchibo verkauft mittlerweile nicht nur Kaffee, sondern Haushaltswaren, Gebrauchsartikel, aber auch Finanzdienstleistungen. Hinzu kommt, dass Melitta vor allem in Europa engagiert ist, wo die Märkte teilweise stagnieren. Die Gefahr besteht daher, dass Konsolidierungsprozesse insbesondere kleinere Anbieter treffen werden. Akquisitionen bilden eine Möglichkeit, um im Kaffeemarkt weiter zu wachsen, um auch gleichzeitig bestehen zu können. Allerdings fehlen die finanziellen Mittel bei Melitta für derartige Transaktionen.

Als Familienunternehmen strebt Melitta eine Selbstfinanzierung bei M&A-Transaktionen an, wobei in solchen Fällen das erforderliche Kapital zu einem Drittel aus fremden Mitteln bezogen wird. Melitta hat im Laufe der Unternehmensentwicklung Akquisitionen in Höhe von bis zu 250 Mio. Euro getätigt. Allerdings wurde zumeist ein Umsatz-, aber kein Gewinnwachstum erzielt. Dennoch steht die Renditeorientierung bei M&A-Transaktionen im Vordergrund, wobei das Unternehmen eine eher langfristig ausgelegte Bewertung vornimmt: „Wir sind keine Kontrolleure, sondern Unternehmer. Wir haben einen fünf- bis sechsjährigen Zeithorizont, um Produkte zum Laufen zu bringen.“ Diese typische Sichtweise eines Familienunternehmens ist demnach auch bei Melitta vorherrschend. Kurzfristige Bewertungen von M&A-Transaktionen können daher nicht durchgeführt werden.

Zum Erfolg bei M&A-Transaktionen trägt bei Melitta auch die Unternehmerfamilie bei, die ohnehin in der Geschäftsführung vertreten ist und somit an wichtigen Entscheidungen beteiligt ist. Die Bedeutung der Familie als unternehmerischer Vorteil wird als wesentlicher Vorteil bei Melitta gesehen. Allerdings wirkt die Familie bei M&A-Transaktionen lediglich bei den Vorbereitungen aktiv mit, wohingegen bei den Verhandlungen und bei der Integration ein selektives Vorgehen der Familie zu beobachten ist. In diesen Phasen der Transaktionen wird in der Regel auf externe Beratungsunternehmen zurückgegriffen, da auch das spezialisierte Personal bei Melitta nicht vorhanden ist.

Die Internationalisierung von Melitta konzentriert sich vorrangig auf Europa, Nord- und Südamerika. In einem Werk nahe Hong Kong werden Staubsauger mit dem Haushaltsgerätehersteller Miele im Rahmen eines Gemeinschaftsunternehmens gefertigt (Wildhagen 2005). Allerdings wurde die Fertigungsstätte zunächst alleine von Melitta betrieben, ehe es aufgrund von Auslastungsproblemen zu einer Kooperation mit Miele gekommen ist. Die geographische Umsatzverteilung ist in der Abbildung 23 veranschaulicht.

Abbildung 23: Geographische Umsatzverteilung bei Melitta



Quelle: Melitta 2005

Es wird deutlich, dass der deutsche Absatzmarkt im Vordergrund steht. Hinzu kommen die anderen europäischen Volkswirtschaften, die etwa ein Drittel des Umsatzes binden. Hingegen sind die amerikanischen Märkte mit einem Umsatzanteil von etwa 20% weniger bedeutend. Das Unternehmen führt diesen geringeren Internationalisierungsgrad auf die fehlende Größe des Unternehmens zurück: „Wir sind eine Nummer zu klein, um uns in unseren Märkten erfolgreich zu internationalisieren. Deshalb Fokussierung auf die Nische in bestehenden Ländern.“

Die im vorherigen Kapitel entwickelten Arbeitsthesen sollen im Folgenden für die dargestellten Einzelbeispiele diskutiert werden. Dabei steht nicht das Abprüfen der Inhalte im Vordergrund, sondern die Ausarbeitung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten, die das betrachtete Einzelunternehmen mit der Gesamtheit der befragten Familienunternehmen aufweist. In der ersten Arbeitsthese wurde zunächst festgehalten, dass Familienunternehmen eine Diversifizierungsstrategie verfolgen. Aber die Auswertung der Befragung hat erbracht, dass sich die Mehrzahl der untersuchten Familienunternehmen auf wenige Geschäftsfelder konzentriert. Mit den Geschäftsfeldern Kaffee, Frischhaltefolien und

Staubsaugerbeutel sowie mit der Staubsaugerproduktion in China zielt Melitta auf eine Diversifizierung des Geschäftsfeldportfolios ab. Eine Änderung der Gesamtunternehmensstrategie wird bei Melitta zwar erörtert, aber für eine Fokussierungsstrategie fehlen die finanziellen Mittel, die nötig wären, um Investitionen und Akquisitionen zu tätigen. Als Folge wird eine Diversifikation angestrebt, um in mehreren Märkten Anteile zu gewinnen und somit zu einem Gesamtwachstum des Unternehmens zu kommen. Innerhalb der Segmente versucht sich Melitta jedoch von den Wettbewerbern zu differenzieren, indem zahlreiche Marken entwickelt werden. Die mangelnde Fokussierung auf der Gesamtunternehmensebene wird somit in den einzelnen Märkten umso stärker vollzogen.

Der Grund für die Diversifikation könnte auch in der starken Präsenz der Familie in der Melitta-Unternehmensführung gesucht werden. Aber dagegen spricht, dass die Effektivität der Diversifikation bei Melitta zur Diskussion steht. Es ist also nicht davon auszugehen, dass die Familie an der Diversifikationsstrategie starr festhält. Eine konsequente Fokussierung könnte jedoch erforderlich werden, wenn sich die Konsolidierung im Kaffeegeschäft durch den Wettbewerb in dieser Branche intensiviert. Die Nischen- und Differenzierungsstrategie auf der Wettbewerbsebene steht im engen Zusammenhang mit der Diversifikation. Es ist nachzuvollziehen, dass das Engagement in mehreren Geschäftsfeldern bei gleichzeitigem Mangel an finanziellen Ressourcen lediglich die Besetzung von Nischen ermöglicht.

Die Diskussion um die Diversifikation muss auch in Verbindung mit der Wachstumsstrategie gesehen werden. Das Unternehmen engagiert sich in mehreren Märkten und entwickelt auch eine Vielzahl an Marken. Auch wenn ein organisches Wachstum angestrebt wird, sind Akquisitionen getätigt worden. Diese kommen jedoch nicht häufig vor, so dass Melitta wie viele andere Familienunternehmen endogen wächst. Ohnehin würde bei einer Vielzahl an Geschäftsfeldern ein exogenes Wachstum an seine Grenzen stoßen. Die

Akquisition einer brasilianischen Kaffeerösterei belegt auch, dass zur Marktdurchdringung die exogene Wachstumsoption gezogen wird. Das Wachstum von Melitta ist somit in Anlehnung an die zweite Arbeitsthese endogen geprägt. Auch die starke Familienpräsenz in der Unternehmensführung führt nicht zu Beeinträchtigungen der Wachstumsflexibilität. Dies belegt die Aussage der dritten Arbeitsthese, wonach M&A bei Familienunternehmen zu den Wachstumsoptionen gehört. Melitta ist den Unternehmen zuzuordnen, in denen die Familie einen starken Einfluss auf die Unternehmensentwicklung ausübt. Damit wird jedoch der Spielraum bei der Wachstumsform nicht eingengt.

Wie die Abbildung 19 verdeutlicht hat, ist die Internationalisierung von Melitta nicht weit fortgeschritten. Ein Großteil bzw. nahezu zwei Drittel des Umsatzes wird in Deutschland erwirtschaftet. Die Unternehmensgröße und die damit eingeschränkte Möglichkeit, Finanzmittel zu generieren, werden als Gründe für die unzureichende Internationalisierung angesehen. Hinzu kommt, dass Melitta vor allem bei den Produkten für Staubbeutel und Frischhaltefolien eine Mehrmarkenstrategie verfolgt. Sowohl internationale Akquisitionen als auch eigenständige Markeneinführungen würden viel Kapital erfordern. Eine Ausweitung des Fremdkapitals ist angesichts einer Eigenkapitalquote von etwa 30% nur bedingt möglich, um verstärkt Akquisitionen im Ausland voranzutreiben. Wird der Geschäftsbericht von Melitta betrachtet, dann taucht die Produktion in Hong Kong nicht auf. Allerdings werden dort Staubsauger gefertigt, die ansonsten im Produktportfolio nicht vorzufinden sind. Insgesamt spielen die aufstrebenden Märkte China, Russland und Indien eine zu geringe Rolle. Entgegen dem Inhalt der vierten Arbeitsthese ist die Internationalisierung von Melitta von der Größe und von der Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen abhängig.

### **8.1.2. Claas**

Im nächsten Beispiel wird das Unternehmen Claas, Hersteller von Landmaschinen und Agrartechnik, zur Diskussion gestellt. Zu den Landmaschinen gehören vor allem Mähdrescher und Traktoren. Zudem fertigt Claas auch Produktionsanlagen

für die Industrie. Das Unternehmen konnte 2004 ein Umsatzvolumen von über 2 Mrd. Euro erwirtschaften und beschäftigte über 8.000 Mitarbeiter. Seinen Stammsitz und -werk hat das Familienunternehmen im ostwestfälischen Harsewinkel. Der Aktionärskreis besteht nur aus Familienmitgliedern, die das Unternehmen in der dritten Generation besitzen. Sowohl die Führung als auch das Kontrollgremium setzt sich aus überwiegend familienfremden Managern zusammen. Insgesamt wird der Einfluss der Familienmitglieder in den beiden wichtigsten Gremien des Unternehmens als aktiv bezeichnet.

Claas zielt mit seinem Produktportfolio auf eine Fokussierungsstrategie ab und verfolgt auf der Wettbewerbsebene eine Differenzierungsstrategie. Darüber hinaus bevorzugt das Unternehmen eine endogene Wachstumsstrategie, wobei in der Vergangenheit Unternehmenszusammenschlüsse getätigt wurden. Bei Claas ist hinsichtlich der Wachstumsstrategie ein typischer Gegensatz bei Familienunternehmen anzutreffen: „Die Familiengesellschafter streben generell endogenes Wachstum an, wohingegen das externe Management die Ausschöpfung von Wachstumspotenzialen nur durch Akquisitionen gewährleistet sieht.“ Diese gegensätzlichen Ansichten sind im Falle der Übernahme von Renault Agriculture, dem französischen Hersteller von Landmaschinen, besonders zu Tage getreten. Die Gründe für die Ablehnung der Familie waren die unzureichenden finanziellen Mittel. Erst durch die Beschaffung der Mittel über den Kapitalmarkt erfolgte die Zustimmung der Familie. Allerdings bleibt die Außenfinanzierung von Transaktionen eher die Ausnahme, so dass wie bei Familienunternehmen generell die Selbstfinanzierung Vorrang genießt. Dabei hatte Claas schon Anteile an Renault Agriculture, so dass das Unternehmen mit der letzten Aufstockung der Anteile um 29 Prozentpunkte auf 80% zum Mehrheitsgesellschafter aufgestiegen ist. Mit dieser Akquisition konnte Claas den Absatz von Traktoren und Mähdreschern überdurchschnittlich erhöhen.

Trotz der allgemeinen Fokussierung betreibt Claas ein dynamisches Portfoliomanagement der Geschäftsfelder. So wurde im Jahre 2002 das

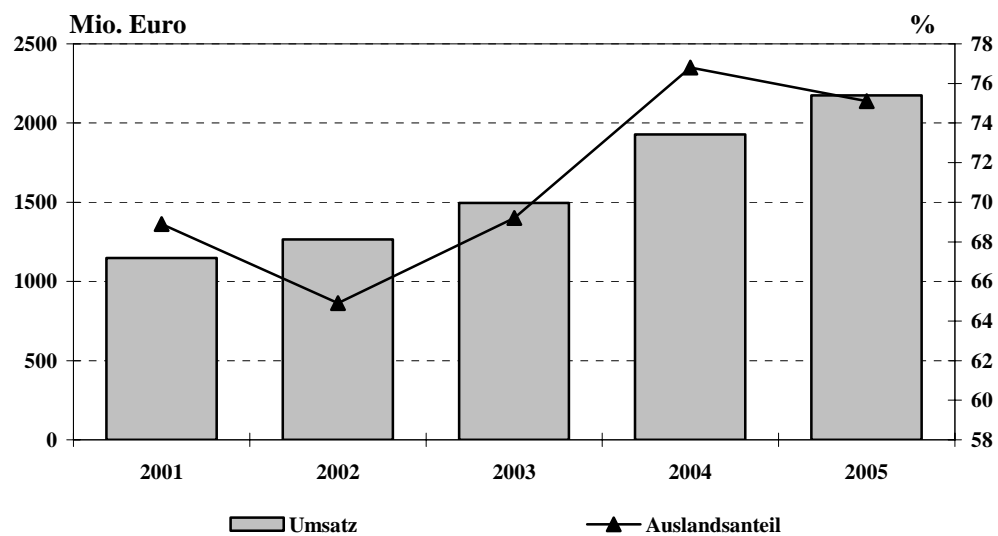
Unternehmen Brötje Automation übernommen. Dieses Unternehmen ist Weltmarktführer bei Montagezellen für Flugzeugrümpfe und Tragflächenteile, womit Claas in die Flugzeugherstellung eingetreten ist. Mit den Unternehmen CFT (Maschinenbau für Automobil- und Luftfahrtindustrie) und Claas Automation (Automatisierungssysteme) war das Leistungsprogramm von Claas bereits vor der Akquisition von Brötje Automation diversifiziert. Die Diversifikation betrachtet das Unternehmen als viertes Element der Unternehmensentwicklung. Sie dient somit als Unterstützung der Fokussierungsstrategie.

Wie dieses Beispiel gezeigt hat, haben M&A eine wichtige Rolle bei Claas gespielt. Auch für die Zukunft strebt das Unternehmen Übernahmen an, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Als Motive für M&A führt das Unternehmen den Wertzuwachs der gesamten Gesellschaft, den Einstieg in neue Absatzmärkte, Technologieerwerb, Geschäftsfelddiversifikation und den Zuwachs an Marktanteilen auf. Zudem gewinnt die Branchenkonsolidierung an Bedeutung, so dass auch eine Übernahme getätigt wird, um den Kauf eines anderen Wettbewerbers zu verhindern. Bei der Eingliederung des neu erworbenen Unternehmens werden im Zuge der Integration auch die Zulieferer und Händler eingebunden. Allerdings wird das Management des akquirierten Unternehmens komplett ausgewechselt. Claas kann bei den M&A-Transaktionen eine Erfolgsquote von 75% vorweisen. Zumeist wird auch nach der Abwicklung der Transaktionen ein Umsatz- und Gewinnwachstum erreicht.

Die Rolle der Familie während der M&A-Transaktionen wurde durchweg als passiv bezeichnet. Dennoch wirkt die Familie bei der Integration unterstützend, wobei der Einfluss der Unternehmerfamilie auch nicht überschätzt werden darf. Die Renditeorientierung bildet auch bei Claas die Grundlage für den Erfolg von M&A-Transaktionen. Entscheidend ist jedoch die langfristige Marktpositionierung des Unternehmens, die Zeit erfordert, die vom Unternehmen auch gewährt wird.

Claas hat im Jahre 2005 einen Umsatz von etwa 2,2 Mrd. Euro erzielt. Ein Großteil wurde dabei in Europa erwirtschaftet. In Deutschland kam das Unternehmen auf einen Umsatz von etwa 540 Mio. Euro, wohingegen in Zentral- und Osteuropa Waren und Dienstleistungen in Höhe von 275 Mio. Euro abgesetzt wurden. Im übrigen Westeuropa, darunter vor allem Frankreich, verbuchte Claas einen Umsatz von knapp 1,1 Mrd. Euro. In den außereuropäischen Regionen registrierte das Unternehmen einen Umsatz von 284 Mio. Euro. In der Abbildung 24 ist der Umsatzverlauf der letzten Jahre dargestellt. Der Auslandsumsatzanteil ist zwar zwischen 2004 und 2005 gesunken, aber immer noch kommt das Unternehmen auf einen Anteil von über 70%. Im engeren Sinn betrachtet, handelt es sich bei Claas jedoch um ein europäisches Unternehmen.

Abbildung 24: Auslandsumsatzanteil bei CLAAS



Quelle: CLAAS Geschäftsbericht 2005

Unternehmensübernahmen betrachtet die Claas-Führung als essentiell, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und auszubauen: „In unserer Branche wird langfristig nur überleben, wer über ein breites, qualitativ hochwertiges, kundenorientiertes Produkt- und Dienstleistungsangebot verfügt und damit profitabel ist.“ (Claas 2006). Diese strategische Ausrichtung bietet allerdings Raum für endogenes und exogenes Wachstum. Aber gerade im stark zersplitterten

Landmaschinenmarkt sind M&A oftmals der einzige Weg, um Märkte zu erschließen und Anteile zu gewinnen. Die Internationalisierung soll dabei mit den bestehenden Kernprodukten in neue Märkte wie Nordamerika, Russland und Indien vorangetrieben werden. Entsprechend dieser Vorgabe wurde im Mai 2005 ein Mährescherwerk im südrussischen Krasnodar eröffnet. Hingegen betrieb Claas bis 2002 ein Joint-Venture mit dem Unternehmen Escorts in Indien, ehe das Unternehmen komplett übernommen wurde. Zugleich wurde in Indien eine Beteiligung an ITL verkauft. In den USA verfügt das Unternehmen über ein Werk in Omaha im Bundesstaat Nebraska. Mit der Aufstockung der Anteile an Claas Financial Services in Paris hat das Unternehmen das Engagement in Finanzdienstleistungen intensiviert. Dabei geht es im Wesentlichen um die Kauffinanzierung von Landmaschinen.

Auch für Claas sollen die Arbeitsthesen diskutiert werden. Im Wesentlichen verfolgt das Unternehmen eine Fokussierungsstrategie, wobei die Diversifikation zum Wachstumselement hinzugezählt wird und mit zunehmender Anzahl von Beteiligungsgesellschaften mit nicht verwandten Produkten auch zunimmt. Dennoch zählt die Herstellung von Landmaschinen zu den Kernkompetenzen, die in Zukunft weiter ausgebaut werden sollen. Mit der vollständigen Akquisition von Renault Agriculture hat das Unternehmen belegt, dass die Diversifikation das Wachstum im Kerngeschäft nicht beeinträchtigt. Insofern kann eine Übereinstimmung mit dem Teilerhalt der ersten Arbeitsthese festgestellt werden. Auf der Wettbewerbsebene steht jedoch eine Differenzierungsstrategie, indem die Technologie der Landmaschinen permanent weiterentwickelt wird. Claas gehört europaweit zu den größeren Herstellern von Landmaschinen, so dass von einer Nischenposition nicht ausgegangen werden kann.

Gemäß der zweiten Arbeitsthese ist das Wachstum von Claas durch das Unabhängigkeitsstreben und durch Kapitalknappheit vorwiegend endogen geprägt. Allerdings sind in einem Zeitraum von etwa fünf Jahren strategisch wichtige Akquisitionen getätigt worden, die nicht in die organische

Unternehmensentwicklung passen. Allerdings wurde die Aufstockung der Anteile an Renault Agriculture über den Kapitalmarkt abgewickelt, so dass die endogene Wachstumsform eher die Regel stellen dürfte. Zudem verfügt das Unternehmen über eine Eigenkapitalquote von etwa 22%, so dass weitere, extern finanzierte Akquisitionen nur bedingt vorgenommen werden können. Claas ist hinsichtlich der Wachstumsstrategie ein Beispiel für ein Familienunternehmen, das bevorzugt organisches Wachstum anstrebt, aber durchaus eine exogene Entwicklung des Unternehmens vollziehen kann. Die fehlenden Ressourcen beschränken jedoch die Anzahl und das Volumen von M&A-Transaktionen. Dies kann zum Teil zur Wachstumsverlangsamung führen. Die Inhalte der zweiten und dritten Arbeitsthese können für das Claas-Beispiel weitgehend als zutreffend bezeichnet werden.

Die Internationalisierung von Claas ist mit einem Auslandsumsatzanteil von über 70% sehr fortgeschritten. Allerdings ist das Unternehmen zu stark auf Europa fokussiert und hat sich auch insgesamt mit der Übernahme der Mehrheitsanteile an Renault Agriculture noch stärker internationalisiert. In diesem Falle haben M&A die Internationalisierung entscheidend begünstigt. Vor allem im Landmaschinen Sektor, wo im Gegensatz zum Automobilbau noch zahlreiche heimische Hersteller existieren, wird eine Marktdurchdringung oftmals nur durch Akquisitionen möglich sein. Allerdings dürfte die Branchenkonsolidierung im Landmaschinen Sektor wesentlich langsamer voranschreiten als im Automobilbau, so dass auch ein Familienunternehmen mit limitierten Ressourcen zu exogenem Wachstum kommen kann.

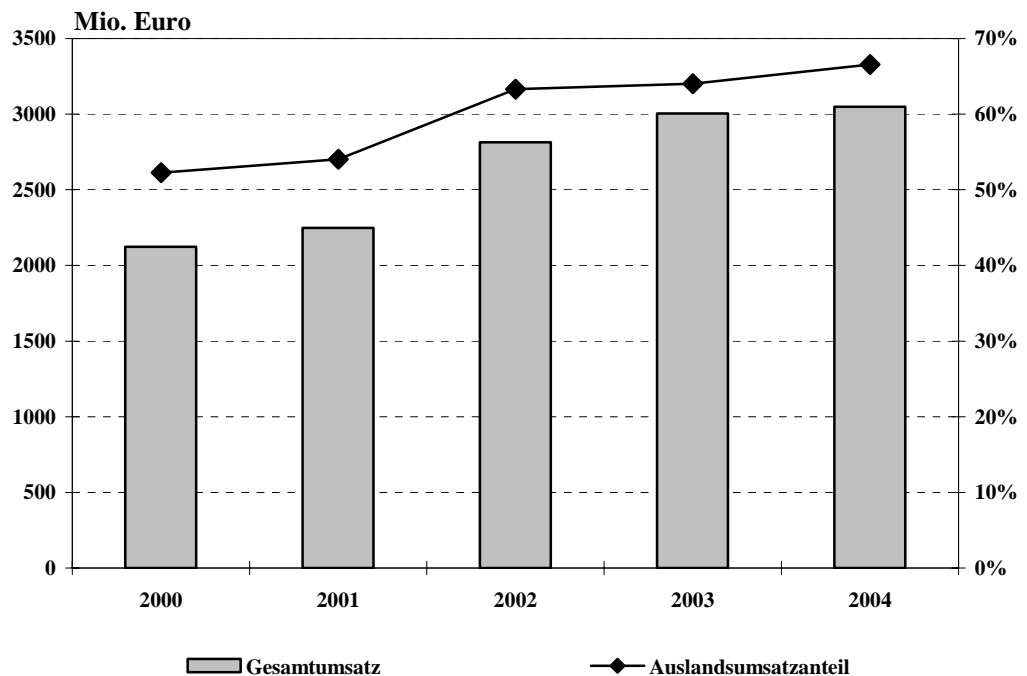
## **8.2. Unternehmen ohne M&A-Strategie**

### **8.2.1. Behr**

Nachdem Fallbeispiele aus der ersten Gruppe diskutiert wurden, soll nun das Beispiel Behr GmbH & Co. KG (kurz: Behr) in den Mittelpunkt gerückt werden. Dieses Familienunternehmen mit dem Stammsitz Stuttgart ist im

Automobilzuliefergeschäft tätig und bevorzugt vorrangig Unternehmenskooperationen. Allerdings hat das Unternehmen im Rahmen der Internationalisierung auch Übernahmen getätigt, wobei die Gemeinschaftsunternehmen in Zukunft zum Kern der Wachstumsstrategie gehören. Entsprechend hat der Interviewpartner (Horst Geidel) das Unternehmen in die zweite Gruppe zugeordnet, trotz der Erfahrungen mit Akquisitionen. Behr kommt auf einen Umsatz von knapp über 3 Mrd. Euro und beschäftigt etwa 17.000 Mitarbeiter. Zwischen dem Jahr 2000 und 2004 hat sich der Auslandsumsatzanteil von 52% auf 67% stetig erhöht (Abbildung 25). Ein Großteil des Umsatzes wird mit der Herstellung von kompletten Systemen für Fahrzeugklimatisierung und Motorkühlung erwirtschaftet (Behr 2005). Das Ersatzteilgeschäft sowie die Fertigung für andere Industriezweige bilden weitere Geschäftsbereiche, die aber einen wesentlich geringeren Beitrag zum Gesamtumsatz leisten.

Abbildung 25: Umsatzentwicklung von Behr



Quelle: Behr 2005

Behr gehört zu 77% der Familie Behr, die jedoch weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat vertreten ist, und zu 23% dem strategischen Investor Baden-Württembergische Kapitalanlagegesellschaft (BWK), die 1996 in den Kreis der Gesellschafter eintraten. Aufgrund dieser völligen Zurückgezogenheit der Familie aus der direkten Führung des Unternehmens ist kein Einfluss der Eigentümer vorhanden. Die Interessen der Familie werden de facto durch den Aufsichtsrat wahrgenommen. Das letzte Familienmitglied schied 1995 aus den Führungsgremien aus und mangels Nachfolge ist die Familie in den wichtigsten Gremien des Unternehmens nicht mehr vertreten.

Behr ist mit der Herstellung von Komponenten für Kraftfahrzeuge in einer stark internationalisierten Branche tätig. Der Marktzugang in einige Schwellenländer war aufgrund so genannter Local Content-Vorschriften ohne den lokalen Aufbau von Montagewerken gar nicht möglich (Qiu/Tao 2001). Ohnehin war es notwendig geworden, vor Ort tätig zu sein, um das Marktpotenzial besser ausschöpfen zu können. In den 1980er Jahren haben dann die japanischen Hersteller wie Toyota, Nissan und Honda Montagewerke in Nordamerika und auch in England aufgebaut, um die dortigen Märkte direkt zu bearbeiten. Gleichzeitig entstand mit der Just-in-Time-Fertigung und dem Kanban-System eine neue Fertigungsphilosophie, um durch zeitnahe Belieferung von Teilen die Lagerkosten einzusparen und durch individuelle Produktvarianten in Serienproduktion sowie flexibler Herstellung Automobile schneller produzieren zu können (Womack et al. 1990). Im Zuge dessen waren auch die Zulieferer gezwungen, ihren Kunden, den großen Montagewerken, zu folgen. Obgleich die verbesserten Transportsysteme eine zeitnahe Belieferung auch über weite Strecken möglich machten, wird in der Regel eine geographische Nähe zu den Kunden bevorzugt. Das Internationalisierungsmuster von Behr lehnt sich daher wie bei vielen anderen Automobilzulieferern an die Verbreitung der weltweiten Montagewerke an.

Behr hat sich jedoch bei der Internationalisierung unterschiedlicher Formen des

Markteinstiegs bedient. So wurde der Zugang in den brasilianischen Markt mit dem Zukauf des heimischen Zulieferunternehmens RCN im Jahre 1994 vollzogen (BehrMagazin 2004a). Bereits 1976 hat Behr das Familienunternehmen Frape in Spanien übernommen (BehrMagazin 2002b). Inzwischen betreibt das Stuttgarter Familienunternehmen drei Werke in Barcelona und in der Region Tarragona. Im Frühjahr 2002 übernahm Behr ein ehemaliges Chrysler-Werk in den USA. Anfänglich wurde es als Joint-Venture mit der DaimlerChrysler AG geführt, gehört aber mittlerweile vollständig zu Behr (Preuß 2005).

Bei Behr überwiegen jedoch die Gemeinschaftsunternehmen wie beispielsweise in Japan mit den Partnern Sanden Corporative (Klimamodule) und Toyo Radiator (Kühlsysteme), die beide seit 2001 existieren (BehrMagazin 2002a). Hinzu kommen zwei Joint-Ventures mit Shanghai Automotive sowie eine Gemeinschaftsunternehmung mit Dongfeng Motor, die das Gerüst für das China-Engagement bilden (BehrMagazin 2004b). Seit 1997 wird in Indien auch ein Gemeinschaftsunternehmen mit der lokalen Anand-Gruppe betrieben. Ein alleiniges Vorgehen wurde in Südafrika praktiziert, wo seit 1999 an vier Standorten produziert wird (BehrMagazin 3/2001).

Ein wichtiges Standbein bildet die Kooperation mit dem Familienunternehmen Hella KGaA Hueck & Co. (kurz: Hella), das im Rahmen dieser Untersuchung ebenfalls befragt wurde. Hella erzielt einen Umsatz von etwa 3 Mrd. Euro und beschäftigt 24.000 Mitarbeiter. Das Unternehmen erstellt Licht- und Elektroniksysteme für Automobile. Von beiden Unternehmen wird die Zusammenarbeit in zwei Gesellschaften als äußerst erfolgreich bewertet. Das Ziel dieser Gemeinschaftsunternehmen ist es, Systemlösungen zu entwickeln, zu fertigen und somit aus einer Hand anbieten zu können. Im Unternehmen Hella-Behr-Fahrzeugsysteme HBF (unter Hella-Führung) wird der gesamte vordere Bereich eines Automobils gefertigt. Dazu gehören der Kühler und die Scheinwerfer. Mit dem französischen Familienunternehmen Plastic Omnium, das ebenfalls in das Gemeinschaftsunternehmen eingegliedert wurde, kann auch der

Stoßdämpfer in das Produktprogramm integriert werden. Das in HBPO umbenannte Gemeinschaftsunternehmen umfasst ein Produktionsnetzwerk mit acht Standorten in Deutschland, Tschechien, Slowakei, Spanien, Mexiko und Südkorea. Mit der Gesellschaft Behr-Hella-Thermocontrol BHTC, unter der Führung von Behr, erfolgt auch eine Zusammenarbeit im Bereich der elektronischen Klimaregelung. Ein Teil der Fertigungsstätten befinden sich in den USA.

Als wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen der beiden Gemeinschaftsunternehmen werden die gleiche Größe sowie die Übereinstimmung der Unternehmenskulturen genannt. Es ist nachvollziehbar, dass es bei Gemeinschaftsunternehmen mit zwei ungleich großen Partnern zu einer möglichen Dominanz der größeren Gesellschaft führen kann. Entsprechend suchen sich eher kleinere Familienunternehmen auch gleich große Partner, um Kooperationen gleichberechtigt durchzuführen. Der Weg der Kooperationen wird vor allem deshalb gewählt, weil die erforderlichen Kapazitäten schneller erreicht werden und für ein alleiniges Vorgehen die finanziellen Ressourcen für Übernahmen fehlen. Die Entwicklung zum Anbieter von Systemlösungen in der Automobilindustrie erscheint unabdingbar, so dass zum Erhalt der Kundenbindung ganze Module angeboten werden müssen. Im Zuge der Rationalisierung der automobilen Wertschöpfung wird die Fertigungstiefe zugunsten der Zulieferunternehmen verringert. Zudem wird die Anzahl der Lieferanten reduziert, damit nur noch einige wenige Systemlieferanten die Montagewerke beliefern. In der Regel handelt es sich dabei um große Unternehmen, so dass kleinere Gesellschaften nicht zum Zuge kommen. Mit Gemeinschaftsunternehmen wird es jedoch möglich, dass zwei kleinere Partner zum Systemlieferanten aufsteigen.

Im Folgenden sollen nun die Arbeitsthemen für den Behr-Fall erörtert werden. Auf der Gesamtunternehmensebene verfolgt Behr eine klare Fokussierungsstrategie, um mit den Funktionen Klima und Kühlung eine technologische

Leistungsführerschaft in dieser Branche einzunehmen. Mit den gefertigten Produkten befindet sich Behr inmitten der wettbewerbsintensiven Automobilindustrie und gehört mit dem Umsatzvolumen weltweit zu den 50 größten Zulieferern (Becker 2005). Bei dieser Größenordnung ist insbesondere in dieser Branche kaum ein Nischendasein möglich. Die gewählten Strategien Fokussierung und Differenzierung stehen zudem in keinem Zusammenhang mit der Einbindung der Familie, die bei Behr vollkommen zurückgezogen ist. Die erste Arbeitsthese kann im Wesentlichen bestätigt werden.

Das typische Unabhängigkeitsstreben von Familienunternehmen ist bei Behr ebenfalls vorherrschend. Aus diesem Grunde wurde mit Hella ein gleichgroßer Partner ausgewählt, um Kooperationen durchzuführen. Das endogene Wachstum bei Behr wird ebenfalls unter anderem mit Kapitalknappheit begründet. Allerdings hat das Unternehmen in der Vergangenheit Akquisitionen getätigt, um den Zugang zu den Märkten zu erhalten. Die fortschreitende Konsolidierung in der Branche führt allerdings dazu, dass Behr lediglich größere Konkurrenten kaufen müsste, um nennenswert zu wachsen. Für diese Transaktionen fehlen jedoch die finanziellen Mittel, so dass Kooperationen den einzigen Weg zur Entwicklung zum Systemanbieter bilden. Auch wenn die Familie kaum involviert ist, weist Behr typische Verhaltensmuster eines Familienunternehmens auf. Entsprechend trifft der Inhalt der zweiten Arbeitsthese auf Behr zu.

Die dritte Arbeitsthese kann mit Behr nicht in einen Zusammenhang gebracht werden. Vielmehr steht das endogene Wachstum im Vordergrund, so dass M&A nicht zu den Optionen gehört. Zwar hat Behr mit Zukäufen in der Vergangenheit den Zugang zu den wichtigsten Märkten gefunden, aber für die Zukunft steht diese Option nicht zur Disposition. Den Angaben des Unternehmens zufolge kann Behr bei M&A eine Erfolgsquote von 80% vorweisen. Diese Form des Unternehmenszusammenschlusses wäre für Behr womöglich weiterhin eine Option, wenn die Konsolidierung in der Branche nicht derart fortgeschritten wäre. Die Wahl der Wachstumsform hängt somit entscheidend von der Branche als

solches und vom Entwicklungsstadium des Sektors ab.

Behr gehört mit dem Umsatzvolumen nicht zu den größeren Zulieferern, aber für einen Hersteller von Komponenten kann das Unternehmen eine Mindestgröße aufweisen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Entsprechend ist die Internationalisierung von Behr fortgeschritten. In nahezu allen wichtigen reifen und auch aufstrebenden Märkten ist das Unternehmen präsent. Durch die zwangsläufige Nähe zu den Montagewerken ist der Internationalisierungsprozess teilweise vorgegeben. Die Notwendigkeit, Systemlösungen in der Automobilzulieferung anzubieten, erfüllt Behr mit Kooperationen, um das Produktportfolio zu erweitern. Allerdings hat Behr, wie bereits erwähnt, in der Vergangenheit durch M&A den Internationalisierungsprozess beschritten. Diese Form des Unternehmenszusammenschlusses bildete somit eine Wachstums- und Internationalisierungsoption im Rahmen der Entwicklung von Behr. Für die gegenwärtige Situation hingegen sind Kooperationen der einzige Weg, um zu wachsen, aber auch gleichzeitig unabhängig zu bleiben. Ein Wachstum ist aber auch notwendig, um nicht selber zum Opfer von Übernahmen zu werden.

### **8.2.2. Miele**

Ein abschließendes Fallbeispiel soll aus der dritten Gruppe ausgewählt und diskutiert werden, worin Unternehmen eingeordnet wurden, die über Erfahrungen mit Unternehmenskooperationen verfügen. Dabei handelt es sich um den Haushaltsgerätehersteller Miele & Cie. KG (kurz: Miele), der technologisch hochwertige Waschmaschinen, Geschirrspüler und sonstige so genannte Weiße Ware fertigt. Das Unternehmen gehört vollständig den Familien Miele und Zinkann, wobei letztgenannte 49% der Anteile hält. Insgesamt verfügt Miele über 60 Gesellschafter, die sich aus den beiden erwähnten Familien rekrutieren. Gegründet wurde das Unternehmen 1899 und wird gegenwärtig unter anderem von der vierten Unternehmerfamilie geführt. Zu den Familienführungskräften im Vorstand des Unternehmens zählen Markus Miele und Reinhard Zinkann (Interviewpartner). Miele hat im Geschäftsjahr 2004/2005 (Ende des

Geschäftsjahres: 30. Juni) einen Umsatz in Höhe von 2,26 Mrd. Euro mit knapp 15.000 Mitarbeitern erzielt, wobei der Gewinn nicht veröffentlicht wird. Das Unternehmen kommt dabei auf einen Auslandsumsatzanteil von 70%.

Miele ist mit seinen Produkten im Hochpreissegment angesiedelt und gehört zu den innovativsten Herstellern in der Branche. Mit dieser Differenzierungsstrategie wird gleichzeitig eine Nische besetzt, die es dem Unternehmen ermöglicht, von deutschen Fertigungsstandorten aus die gesamte Welt zu beliefern. Aus den sechs deutschen Werken unter anderem in Gütersloh, wo sich die Firmenzentrale befindet, und in Bielefeld stammt der überwiegende Teil der Produktion (Ritter 2005b). Im Ausland wird nur in Österreich und Tschechien produziert. Hinzu kommt die Staubsaugerfertigung in Hong Kong zusammen mit Melitta (Ritter 2005b). Eine Beteiligung Miele's ist erst im Nachhinein zustande gekommen und wird den generierten Informationen zufolge als außerplanmäßiges Engagement angesehen. Ansonsten unterhält das Unternehmen insgesamt 37 Vertriebsgesellschaften, die vor allem in Industrieländern zu finden sind. Die über den Export hinausgehende Internationalisierung fand zunächst in Europa statt, ehe in den 1980er Jahren auch in Australien und Nordamerika investiert wurde. 1992 erfolgte die Gründung einer Vertriebsgesellschaft in Japan. Die letzten Gesellschaften entstanden mit Dubai und Südkorea ebenfalls in Asien. Zwar spielen aufstrebende Schwellenländer wie Russland und Türkei eine immer wichtigere Rolle, aber der überwiegende Teil des Umsatzes wird in den Industrieländern erwirtschaftet. Es ist jedoch absehbar, dass das Wohlstandsniveau in den Schwellenländern und somit der Absatz von höherwertigen Miele-Gütern dort zunehmen wird.

Bis auf Tschechien und die Joint-Venture Fertigungsstätte in Hong Kong spielen Schwellenländer eher als Absatzmärkte eine Rolle und weniger als Produktionsstandorte. Um das Qualitätsniveau zu bewahren und auch das Qualitätsimage nach außen hin zu verkaufen, wird eine gezielte Produktionsstrategie mit Schwerpunkt Deutschland verfolgt. Daher wird die

Gemeinschaftsproduktion in Hong Kong als Sonderfall bezeichnet und weniger stark in der Öffentlichkeit präsentiert, um nicht das Qualitätsimage zu beeinträchtigen (Wildhagen 2005). Dennoch wird ein Arbeitsplatzabbau an den deutschen Standorten durchgeführt, um die Kosten zu senken (Ritter 2005a). Gleichzeitig soll die Fertigungstiefe, die bei 60% liegt, reduziert werden. Die strikte Differenzierungs- bzw. Nischenstrategie, die das Unternehmen vor allem mit dem Markennamen Miele – es wird eine so genannte „monogame Liebe zur Einmarkenstrategie,, gelebt – verfolgt, dürfte trotz der technologischen Aufholprozesse in den Schwellenländern dazu führen, dass die deutschen Standorte den überwiegenden Teil der Produktion erstellen werden. Es ist jedoch zu erwarten, dass die Fertigungstiefe in dem Unternehmen weiter sinken wird.

Nach eigenen Angaben verfügt das Unternehmen über keine Internationalisierungsstrategie, wobei die sukzessive Eröffnung von zusätzlichen Vertriebsgesellschaften anderes vermuten lässt. Eine Erklärung liegt darin, dass es aus Sicht des Unternehmens nicht erforderlich scheint, die Produktion konsequent in Schwellenländer zu verlagern und die großen, aufstrebenden Märkte wie China und Indien in jedem Falle zu bearbeiten, wie es in vielen anderen Branchen schon fast unabdingbar geworden ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies gelingt Miele dennoch, weil es höherwertige Güter herstellt und mit diesem Alleinstellungsmerkmal einen Wettbewerbsvorteil erlangen kann. Die konsequente Differenzierung und die Nischenposition erlaubt es dem Unternehmen, von Deutschland aus den gesamten Weltmarkt zu beliefern.

Die bewusst langsame Internationalisierung des Unternehmens steht jedoch auch eng in Verbindung mit der endogenen Wachstumsstrategie. Miele will nur so stark wachsen, wie auch das Eigenkapital zunimmt, um die Unabhängigkeit vom Kredit- und Kapitalmarkt zu bewahren. Entsprechend ist das Unternehmen nicht mit Bankschulden belastet. Eine endogene Wachstumsstrategie ist allerdings auch nur möglich, weil sich Miele erfolgreich als qualitätsorientierter Nischenhersteller etabliert hat. Für derartige Unternehmen sind exogene Wachstumsstrategien nicht

notwendig, da die Betriebsgrößenvorteile aus eigener Kraft erzielt werden und nicht durch auswärtige Kapazitäten erkaufte werden müssen. Ohnehin kann das Unternehmen seine Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern nur alleine verwirklichen, da eine Kooperation mit anderen Unternehmen als Verwässerung der Produkt- und Qualitätsstrategie angesehen und womöglich auch vom Kunden so aufgefasst wird. Daher besteht keine Motivation für Unternehmenskooperationen, auch wenn die Zusammenarbeit mit Melitta durchgeführt wird.

Akquisitionen im Kerngeschäft sind bei Miele nicht vorgesehen, wobei Zukäufe in Randsegmenten, wie bei Waschmaschinen im gewerblichen Bereich, in Erwägung gezogen werden (Handelsblatt 2006a). Es ist für das Unternehmen auch nicht sinnvoll, Zukäufe zu tätigen, da die bestehenden Kapazitäten für die erläuterte Nischenstrategie vollkommen ausreichen. Im Zuge der Produktivitätsverbesserungen ist eher ein Abbau oder eine Verlagerung in kleinen Schritten denkbar. Das Unternehmen strebt dies jedoch nicht gezielt an, schließt eine Fertigung in so genannten Billiglohnländern jedoch nicht vollkommen aus. Im Vordergrund steht die Eröffnung von Vertriebsgesellschaften im Ausland.

Die Familie als Ressource spielt im Unternehmen eine wichtige Rolle. In der Führung des Unternehmens sind beide Familienstämme vertreten, wohingegen in den Kontrollgremien die familienfremden Manager dominieren. Der Einfluss der Familie wird als aktiv eingestuft, was auch als Erfolgsfaktor angesehen wird. Vor allem in Verbindung mit dem Unabhängigkeitsstreben steht Miele somit ganz in der Tradition von Familienunternehmen. Beziehungen mit den Banken werden auf ein Minimum reduziert und zum Kapitalmarkt wird eine Verbindung ausgeschlossen. Vor dem Hintergrund der Konsolidierung in der Branche und dem Lohnkostendruck erscheint ein Gang an die Börse als existenzielle Bedrohung für das Familienunternehmen (Heeg 2005). Allerdings wird Miele ein Mindestmaß an Internationalisierung sowohl in der Produktion mitunter auch in Form von mehr Fremdbezug aus dem Ausland als auch auf der Absatzseite, was

mit der Expansion mit den Vertriebsgesellschaften umgesetzt wird, vollziehen müssen.

Auch im Fall Miele sollen die Arbeitsthesen diskutiert werden. Die strikte Fokussierung Mieles auf Haushaltsgeräte und die Einmarkenstrategie sowie die Konzentration auf die Nische als Anbieter von hochwertigen Produkten bestätigen im Wesentlichen den Inhalt der ersten Arbeitsthese. Das Familieninvolvement, das zwangsläufig auch von den Führungskräften der beiden Familienstämme als bedeutsam eingestuft wird, gewährleistet die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Die lange Mitarbeiterbindung und die intensiven bzw. langjährigen Beziehungen zum Fachhandel, die größtenteils auch Familienunternehmen sind, sind Resultat des Denkens in Generationen, was sich auch in den Produkten niederschlägt, die über eine Mindestlebensdauer von 20 Jahren verfügen. Eine Öffnung des Unternehmens für familienfremde Aktionäre würde dazu führen, dass die Renditeorientierung stärker in den Vordergrund gestellt und diese Langfristigkeit aufgeweicht wird. Entsprechend ist die nachhaltige Unternehmensentwicklung in enger Verbindung mit der Familie bzw. mit dem Familieninvolvement zu sehen.

Ganz im Sinne der zweiten Arbeitsthese ist das Wachstum von Miele endogen geprägt. Ähnlich wie bei der Gesamtunternehmensstrategie ist der dominante Einfluss der Familie ein wesentlicher Faktor, um unabhängig von fremden Kapitalgebern zu bleiben. Unterstrichen wird diese Bestrebung durch folgende Aussage: „Börse? Wir wollen doch nicht abhängig werden!“ Eine jedwede Öffnung des Kapitals wird als Verlust der Unabhängigkeit betrachtet, obgleich die Mehrheit der Aktien immer noch gehalten und die Dominanz beibehalten werden könnte. Somit wird deutlich, dass selbst die Mitsprache von kleineren Aktienpaketinhabern als störendes Element angesehen wird. Die Unabhängigkeit ist ein unantastbares Element in einem Familienunternehmen. Mit anderen Worten handelt es sich um eine unteilbare Ressource.

Es muss weiterhin festgestellt werden, dass die Neigung, endogen zu wachsen, bei Miele stark ausgeprägt ist. Dies kann auf die Dominanz der Familie zurückgeführt werden, kann aber auch Bestandteil der gesamten Strategie des Unternehmens sein. Für einen Nischenhersteller wie Miele erscheint das endogene Wachstum systemimmanent, denn in der Nische der jeweiligen Branche existieren kaum Unternehmen, die übernommen werden könnten. Für Miele stellen daher M&A keine Wachstumsoption dar, so dass das Unternehmen vorrangig endogen wachsen will. Exogenes Wachstum wird eindeutig abgelehnt, selbst die Kooperation mit Melitta wird nur als Sonderfall betrachtet, so dass auch Unternehmenskooperationen nicht als zielführend angesehen werden. Entsprechend trifft die dritte Arbeitsthese nur teilweise auf Miele zu.

Mit einem Auslandsumsatzanteil von 70% ist Miele sehr stark internationalisiert, auch wenn der große Teil der Wertschöpfung in Deutschland konzentriert ist. Es ist jedoch für einen Nischenhersteller typisch, dass von einem zentralen Standort der gesamte Weltmarkt bedient wird. Um diesen Absatz zu gewährleisten, wird die Anzahl der Vertriebsgesellschaften sukzessive erhöht. Diese Form der ausländischen Marktbearbeitung wird als ausreichend angesehen. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass in Zukunft stärker als bisher eine Internationalisierung der Produktion angestrebt wird. Nach Aussagen des Unternehmens wird dies von den Marktentwicklungen abhängen. Abschließend ist festzuhalten, dass die Arbeitthesen größtenteils auf den Miele-Fall zutreffen. Allerdings ist ein Nischenhersteller, der qualitativ hochwertige Produkte anbietet, weniger den Zwängen der schnelleren Internationalisierung durch M&A-Aktivitäten unterworfen wie andere Unternehmen. Spezialisierung und nachhaltiges Wachstum gewährleisten demnach auch für Familienunternehmen eine stabile Unternehmensentwicklung.

### **8.3. Zusammenfassung der Arbeitthesen**

Mit Hilfe der Arbeitthesen ist es gelungen, den komplexen Wachstumsprozess eines Familienunternehmens anhand der zahlreichen Beispiele zu untersuchen und

zu diskutieren. Nachdem die Ergebnisse der befragten Familienunternehmen zusammengefasst dargestellt wurden, konnten in einem zweiten Schritt vier exemplarische Beispiele herausgegriffen werden, die im Wesentlichen die Inhalte der modifizierten Arbeitsthesen bestätigen. Familienunternehmen können definitorisch nur bedingt eingegrenzt werden, auch im Rahmen der Untersuchung ist die Heterogenität der untersuchten Fälle aufgefallen. Dennoch kann das Phänomen internationales Wachstum von Familienunternehmen anhand der aufgestellten These gut umschrieben werden.

Die untersuchten Familienunternehmen zeigen hinsichtlich der Strategie ein relativ eindeutiges Bild. Vorherrschend ist die Fokussierungsstrategie, die die Familienunternehmen verfolgen. Damit wird auf eine Konzentration des Leistungsprogramms auf wenige Produkte und Dienstleistungen abgezielt. Selbst die Familienunternehmen, die über ein diversifiziertes Portfolio verfügen, fokussieren innerhalb der verschiedenen Segmente auf bestimmte Problemlösungen, so dass bei einigen Unternehmen die Rede von der fokussierten Diversifikation ist. Diese Fokussierung setzt sich auf der Wettbewerbsebene fort, indem eine Nischenstrategie daraus resultiert. Diese strategische Ausrichtung ist Folge der fortgesetzten Spezialisierung und der innovativen Entwicklung der Familienunternehmen. Es werden qualitativ hochwertige und technologieintensive Produkte hergestellt, womit eine eindeutige Differenzierung gegenüber den Konkurrenten möglich wird. Die Fokussierung ist auch eng mit der aktiven Familie in den Unternehmen verbunden. Im Zuge der Unternehmensentwicklung entsteht ein Band zwischen Familie und Produkt des Unternehmens, das das persönliche Engagement erklärt. Ähnlich den Gründerjahren werden die Leistungserstellung und der Output stetig weiterentwickelt. Dabei spezialisieren sich die Familienunternehmen immer stärker, so dass bei konsequenter Ausrichtung die Nischenstrategie verfolgt wird. So lässt sich auch erklären, warum einige Familienunternehmen ein diversifiziertes Portfolio aufweisen. Im engeren Sinne handelt es sich um eine multiple Fokussierungs- und Nischenstrategie.

Auch bei den betrachteten Familienunternehmen sind das Unabhängigkeitsstreben und die Kapitalknappheit verbreitet. Es gehört zu den Eigenheiten dieser Unternehmensform, die auch im Rahmen dieser Untersuchung unterstrichen werden kann. Weiteres charakteristisches Merkmal der Familienunternehmen ist die langfristige Orientierung der Investitionen. Familienfremde Anteilseigner existieren kaum und die Beziehungen zu den Banken werden auf ein Minimum reduziert. Aus diesen Gründen wird grundlegend eine endogene Wachstumsstrategie angestrebt. Es soll ein langsames und nachhaltiges Unternehmenswachstum erreicht werden, da andere Formen zu Instabilitäten führen und die Existenz der gesamten Gesellschaft gefährden können. Diese Unsicherheit der Familienunternehmen ist besonders vorherrschend, da das Denken in Generationen der Sicherung der Unternehmung eine besondere Bedeutung verschafft. Bestandssicherheit und Unternehmenswachstum prägen die Entwicklung der Familienunternehmen, so dass endogenes Wachstum als Mittel zum Zweck angesehen wird.

Das endogene Wachstum stellt bei den Familienunternehmen jedoch keine starre strategische Ausrichtung dar. Bei Bedarf werden Unternehmenskooperationen eingegangen oder auch Akquisitionen getätigt, um einen Wachstumssprung zu erzielen. Dieser Weg wird jedoch nur dann eingeschlagen, wenn das Wachstum an Grenzen stößt. Hinzu kommt, dass eine Akquisition viel vorsichtiger in Betracht gezogen wird, weil die endogene Wachstumsstrategie grundsätzlich Vorrang genießt. Selbst bei den Unternehmen, die gegenwärtig keine M&A-Strategie haben, sind Akquisitionen getätigt worden und werden für die Zukunft nicht immer ausgeschlossen. Die meisten Familienunternehmen halten sich daher beide Wachstumsoptionen offen. Somit haben sich die Unternehmerfamilien den Markterfordernissen angepasst und betrachten M&A als sinnvolle Ergänzung zum endogenen Wachstum.

Die Internationalisierung der Familienunternehmen ist weitgehend fortgeschritten. Sie ist auch bei den Unternehmen, die keine Unternehmenskooperationen

eingehen, teilweise stärker ausgeprägt. Mitunter aus diesem Grund konnte festgehalten werden, dass M&A die Internationalisierung nicht begünstigen. Dabei haben viele Familienunternehmen lokale Gesellschaften aufgekauft, um den Markt durchdringen zu können, auch wenn derartige Transaktionen nicht mehr in Erwägung gezogen werden. Das fehlende Wachstum im Heimatmarkt und die Fortsetzung der Konsolidierung in den jeweiligen Märkten machen jedoch Akquisitionen notwendig, um die Internationalisierung fortzusetzen. Diese Tendenz ist jedoch stark von der Branchenentwicklung abhängig. Im Vordergrund der Internationalisierung steht die Erschließung der Märkte. Die Nutzung von kostengünstigen Standorten steht weniger im Vordergrund. Es sind vor allem spezialisierte Unternehmen, die sich in bestimmten Nischen bewegen und aufgrund der Marktengpass neues Absatzpotenzial suchen. Da die Familienunternehmen zumeist eine Produktdifferenzierung und kaum eine Kostenführerschaftsstrategie anstreben, ist die Markterschließung wichtiger als Produktionsverlagerungen aus Kostengründen. Die Internationalisierung der Familienunternehmen soll somit fortgesetzt werden, um die Investitionen für die Innovationen und Spezialisierungen finanzieren zu können. Mit Problemen ist die Internationalisierung der unzureichenden Finanzkraft wegen bei diversifizierten Familienunternehmen verbunden, da die Konsolidierung in einigen Branchen Akquisitionen erforderlich macht. Um dennoch ein breit aufgestelltes Geschäftsfeldportfolio zu halten, wird innerhalb der Segmente stärker fokussiert. Hingegen macht es keinen Unterschied, ob die Unternehmen familien- oder managerdominiert sind, denn der Grad der Internationalisierung ist bei allen Familienunternehmen gleichermaßen groß.

## **8.4. Die Ressourcen der Familienunternehmen**

### **8.4.1. Familien- versus Managerdominanz**

Die untersuchten Familienunternehmen kennzeichnen sich im Wesentlichen durch eine Nischenstrategie, die durch permanente Spezialisierung untermauert wird, und durch eine Differenzierungsstrategie aus, um Leistungen zu erstellen, die sich von den Produkten der Konkurrenz eindeutig unterscheiden. Spezialisierung und

Innovation gehören somit zu den Treibern der analysierten Familienunternehmen. Es sind aber auch die Ressourcen, die zu den Besonderheiten dieser Unternehmensform gehören. Zu den Ressourcen im engeren Sinne zählen das physische Kapital, Humankapital und das organisatorische Kapital, worin die Abläufe der Prozesse unternehmensspezifisch geregelt werden (Barney 1991). Technologie, Reputation eines Unternehmens und die finanziellen Ressourcen sowie die Unternehmenskultur bilden weitere Ressourcenpotenziale eines Unternehmens (Grant 1991, Itami/Roehl 1987). Aus diesen Ressourcen resultieren die Fähigkeiten bzw. Kernkompetenzen, mit denen das Unternehmen Produkte und Dienstleistungen erstellt, um einen Wettbewerbsvorteil im Markt zu erlangen (Thompson et al. 2005).

Die einzigartigste Ressource, die Familienunternehmen gegenüber anderen Unternehmensformen aufweisen, ist die Familie als Kapitalgeber und Unternehmer. Allerdings ist bei keinem Unternehmen, das im Rahmen dieser Untersuchung betrachtet wurde, die Familie alleine in den Gremien vertreten. Hingegen gibt es Unternehmen, in denen die Familie nicht mehr aktiv mitwirken kann. Der Regelfall sind zumeist Mischformen, in denen sich Familie und externe Manager die Aufgaben bei Führung und Kontrolle teilen. Es ist somit nicht nur die Familie allein, sondern auch die Führungs- und Kontrollkonstellation zwischen Familie und familienfremde Manager, die als Ressourcen der Familienunternehmen angesehen werden können.

Bei der Auswertung der Interviewergebnisse hat sich herausgestellt, dass sich eine idealtypische Spitzenkonstellation für Familienunternehmen aus einer Managerdominanz in der Führung und der Familiendominanz in der Kontrolle zusammensetzt. Zudem sind die institutionell präsenten Familien aktiv am unternehmerischen Geschehen beteiligt, indem sie Sonderfälle wie M&A-Transaktionen oder Internationalisierungsschritte punktuell mitgestalten. Selbst im Falle eines völligen Rückzugs aus den Gremien, kann die Familie im Gesellschafterausschuss strategische Richtungsentscheidungen mittragen. Die

institutionelle Präsenz, also die formale Mitgliedschaft der Familie in den Führungs- und Kontrollgremien stellt jedoch den Regelfall dar, vorausgesetzt es sind Nachfahren der Unternehmerfamilien vorhanden.

Für die Arbeitsteilung zwischen externen Managern in der Führung und Familie in Kontrollgremien spricht die partielle Institutionalisierung, um vom Know-how der professionellen Manager zu profitieren und gleichzeitig vom Ressourcenpotenzial der Familie schöpfen zu können. Neben dieser formalen Arbeitsteilung hat sich herausgestellt, dass die Familie vor allem in strategischen Fragestellungen miteinbezogen wird. Es ist jedoch unternehmensspezifisch zu klären, in welcher Intensität das Familieninvolvement einen entscheidenden Beitrag für die Unternehmensentwicklung leisten kann. Gerade die Vielzahl der aktiven Familie in den untersuchten Unternehmen zeigt, dass selbst ein partieller Rückzug aus den Gremien nicht mit einer Passivität verbunden ist. Familienunternehmen mit einer managerdominierten Führung verfügen zumeist über eine aktive Eigentümerfamilie. Die idealtypische Konstellation an der Unternehmensspitze sollte daher eine aktive Familie implizieren.

Bei den M&A-Transaktionen haben sich die Familien insbesondere bei den Vorbereitungen eingebracht. Im Laufe des Prozesses hat das Involvement der Familie abgenommen, so dass weitere Aufgaben von operativ tätigen Managern übernommen wurden. Die Bindung der Familie zu dem eigenen Unternehmen, die durch Wertbeständigkeit und Langfristigkeit geprägt ist, kann bei Vertragspartnern vertrauensbildend wirken. Für das Gelingen der M&A-Transaktionen wurde daher auch das Familieninvolvement als Erfolgsfaktor gewertet. Der Beitrag der Familie lässt sich jedoch nicht genauer spezifizieren. Bei Übernahmen von Familienunternehmen allerdings ist die Beteiligung nahezu unerlässlich, da die verkaufende Partei aufgrund einer engen Bindung zum Verkaufsobjekt besonders an einer nachhaltigen Integration in das Gesamtunternehmen interessiert ist. Im Falle von internationalen Akquisitionen kann in Abhängigkeit der jeweiligen Landeskultur eine aktive Mitwirkung von

Familie ebenfalls von Vorteil sein. Die Einbindung der Familie in den Transaktionsprozess bei M&A ist somit von Fall zu Fall vorzunehmen.

#### **8.4.2. Finanzen**

Der Kapitalmangel gehört zu den charakteristischen Merkmalen von Familienunternehmen (Böckenholt 2006). Erklärt wird dies zumeist mit dem Streben nach Unabhängigkeit, so dass in der Folge Beziehungen zu Fremdkapitalgebern wie Banken oder Eigenkapitalgebern wie Aktionäre auf ein Minimum reduziert oder überhaupt erst gar nicht aufgebaut werden. Im Rahmen der Untersuchung wurde der Kapitalmangel zwar immer wieder genannt, aber dennoch konnte ein Akquisitionsvolumen in Höhe von mindestens 18,2 Mrd. Euro der Unternehmen aus der ersten Gruppe vorgewiesen werden. Diese 44 Familienunternehmen erzielten 2004 einen Umsatz von knapp 100 Mrd. Euro. Wird der Wert der Transaktionen zugrunde gelegt, dann verfügen die Familienunternehmen über eine rege Akquisitionsaktivität. Da eine Vielzahl der Familienunternehmen weiterhin endogen und exogen wachsen will, dürfte die Akquisitionstätigkeit weiter zunehmen. Dieser Indikator steht somit im Widerspruch zur so genannten Kapitalknappheit bei Familienunternehmen.

Einer Studie der Bonner Intes-Akademie für Familienunternehmen zufolge sind die Familienunternehmen sehr gut mit Eigenkapital ausgestattet (Handelsblatt 2006b). Dabei kommen die 300 Familienunternehmen mit einem durchschnittlichen Umsatz in Höhe von 272 Mio. Euro auf eine Eigenkapitalquote von 36%. Diese Zahlen decken sich weitgehend mit den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung. 66 Familienunternehmen können dabei eine durchschnittliche Eigenkapitalquote von 40% vorweisen, obgleich der Durchschnitt der Umsätze mit 1,7 Mrd. Euro wesentlich höher liegt. Allerdings wird die Quote bei der Intes-Studie als zu hoch betrachtet. Dieser Wert sei vor allem die Folge des endogenen Wachstums, was die Familienunternehmen bevorzugen. Mit der einseitig sicherheits- und stabilitätsorientierten Entwicklungspolitik besteht die Gefahr, dass Akquisitions- und damit

Wachstumschancen nicht wahrgenommen werden können. Es darf demnach nicht zu einer Über-, aber auch nicht zu einer Unterfinanzierung kommen.

Die endogene Wachstumsstrategie und die Befürchtungen, Fehlakquisitionen zu tätigen, führen zu einer vorsichtigen Haltung der Familienunternehmen. Das Beispiel Claas hat verdeutlicht, dass auch in diesem Unternehmen grundsätzliche Bedenken gegenüber Akquisitionen bestehen, aber dennoch durchgeführt werden, sofern die Finanzierung gewährleistet und die strategische Ausrichtung klar definiert wird. Zahlreiche andere Beispiele entsprechen daher dem allgemeinen Bild des akquisitionsscheuen Familienunternehmens. Die in der vorliegenden Untersuchung betrachteten Familienunternehmen greifen jedoch auf Akquisitionen zurück, um in bestimmten Phasen der Entwicklung Wachstum zu erzielen. Dies gilt für Familienunternehmen, die eine Nischenstrategie verfolgen, gleichermaßen wie für Familienunternehmen, die eine fokussierte Diversifikation anstreben. Im letzteren Fall ist jedoch aufgrund der multiplen Nischenstrategie ein Vielfaches an Kapital erforderlich, um die Spezialisierung und Differenzierung stetig voranzutreiben. Eine hohe Anzahl von Segmenten führt unweigerlich zu Wachstumsstörungen. Ähnliches gilt für breiter gefasste Segmente, da damit ein entsprechendes Markt- und Investitionsvolumen verbunden ist.

Das Finanzierungsproblem tritt auch bei der Internationalisierung auf. Insbesondere der Eintritt in ausländische Märkte gelingt oftmals schneller, wenn lokale Unternehmen übernommen werden können. Wachstumsregionen bieten zwar weiterhin die Möglichkeit, direkt durch den Aufbau von Tochtergesellschaften zu investieren, aber oftmals bewirkt eine zügigere Branchenkonsolidierung, dass Akquisitionen getätigt werden müssen. Im Zuge dessen kommen kapitalschwache Familienunternehmen bei dem M&A-gesteuerten Wachstum zu kurz. Um von den Wachstumsmöglichkeiten zu profitieren, werden Familienunternehmen die endogene Wachstumsstrategie flexibel gestalten müssen, damit bei Bedarf Unternehmen aufgekauft werden können. Das entsprechende Kapital kann allerdings nur von Zeit zu Zeit beschafft

werden.

### **8.4.3. Personal**

Im Zuge der Befragung wurde das Thema Personal weniger stark beleuchtet, aber es gehört mit zu den wichtigsten Ressourcen eines Familienunternehmens. Dies wurde während der Interviews ganz besonders von dem Gesprächspartner der Wieland-Werke betont: „Personalinvestitionen sind wichtiger als jede andere Investition.“ Es ist eine konsequente Aussage, schließlich zehrt ein Familienunternehmen von den Familienmitgliedern bzw. deren Einwirkung auf das Unternehmen als besondere Ressource. Ein Familienmitglied investiert seine Arbeitskraft dauerhaft in das Unternehmen, weil auch das eigene Vermögen Teil des unternehmerischen Kapitals ist. Die Kombination, Arbeitskraft und Kapital an das Unternehmen zu binden, stellt für die Familienmitglieder eine Selbstverständlichkeit dar. Aber für die externen Führungskräfte lässt sich das nur über eine freiwillige Verbundenheit erreichen. Ziel muss es also sein, die Fluktuation der Belegschaft zu verringern.

Niedrige Fluktuation und eine familiäre Belegschaft können de facto als charakteristische Ressourcen für Familienunternehmen angesehen werden. Diese Mitarbeiterbindung kann auch erreicht werden, sogar auch in Nicht-Familienunternehmen. Aber Familienunternehmen haben von dieser Verbundenheit, die auch von den Mitarbeitern gelebt wird, immer wieder profitieren können. So beispielsweise im Falle einer Krise, wenn sich Vereinbarungen mit der Belegschaft leichter treffen lassen, die zuweilen aus partiellem Lohnverzicht bestehen können (Neumann 2005). Durch die niedrige Fluktuationsrate entsteht ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmensspitze und Belegschaft, die eine über den Arbeitsvertrag hinausgehende Zusammenarbeit ermöglicht. Entsprechend wünschen Mitarbeiter keine weitgehenden Veränderungen der Eigentümerverhältnisse, da sie vorzugsweise für ein Familienunternehmen arbeiten wollen, wie es beispielsweise bei Vorwerk zum Ausdruck gebracht, als die Umwandlung in eine

Aktiengesellschaft beschlossen wurde, aber keine neuen Aktionäre aufgenommen wurden (Koch 2005).

Diese Bindung der Mitarbeiter resultiert aus einem generellen Verständnis der Familienunternehmen für Kontinuität und Stabilität. Es bleibt nicht nur bei der Belegschaft, sondern setzt sich auf die Lieferanten und den Handel bzw. Endkunden fort. Es wird eine Art Wertschöpfungspartnerschaft gepflegt, die auf lange Frist zum Vorteil für die Familienunternehmen gereicht. Diese stabilitätsorientierte Beziehungspolitik zu den wichtigsten Anspruchsgruppen fördert jedoch die Geschlossenheit des Systems, was die Eigenheiten von Familienunternehmen verstärkt. Zwar entsteht dadurch eine wertbeständige Unternehmenskultur, ist aber für Außenstehende nur schwer zu durchdringen. Dies spüren die Familienunternehmen bei der Personalakquisition. Besonders bei der Abwicklung von M&A-Transaktionen und zeitweise bei der Internationalisierung wird dies zu einem Problem für die Familienunternehmen. Vielmehr als der vermeintliche Kapitalmangel kann das Fehlen von spezialisierten Mitarbeitern das Wachstum in entscheidenden Phasen der Unternehmensentwicklung hindern.

Das Personalproblem steht jedoch auch in Verbindung mit der Durchdringung von externen Managern in die Unternehmensspitze. Stellt sich heraus, dass sowohl Führung und Kontrolle nur von Familienmitgliedern besetzt ist, was jedoch in der reinen Form bei den untersuchten Unternehmen nicht vorkam, dann besteht kein Anreiz für potenzielle Führungskräfte für den Eintritt in das Unternehmen. In der Folge wird der Mangel an geeigneten Fachkräften von Seiten der Familienunternehmen beklagt. Um Nutzen vom Wissen und den Fähigkeiten externer Manager zu ziehen, ist eine partielle Institutionalisierung der Unternehmensführung und -kontrolle erforderlich. Eine Öffnung des Systems Familienunternehmen ist somit notwendig, um das externe Know-how anzuziehen und die Perspektive für eine Arbeitsteilung zu geben.

#### **8.4.4. Erfolgsfaktoren des Wachstums von Familienunternehmen**

Im Rahmen des resource-based-view entscheiden Ressourcen über die Fähigkeiten bzw. Kernkompetenzen und somit über den Erfolg des Unternehmens (Grant 1991, Habbershon/Williams 1999). Allerdings können die oben dargestellten Ressourcen im Falle der Familienunternehmen auch restriktiv wirken. Im Vordergrund stehen dabei die fehlenden finanziellen Mittel und das zeitweise fehlende Personal, um insbesondere M&A-Transaktionen abzuwickeln. Bei den betrachteten Familienunternehmen wurde dies zwar von den Interviewpartnern immer wieder zur Sprache gebracht, aber insgesamt hat in den meisten Fällen das Wachstum nicht darunter gelitten. Vielmehr stehen die Ressourcen als begünstigende Faktoren im Mittelpunkt. Sie müssen daher als strategische Erfolgsfaktoren der Familienunternehmen betrachtet werden, die die Leistung des Unternehmens im Wesentlichen determinieren, indem die Wettbewerbsfähigkeit gesteuert wird (Boynton/Zmud 1984).

Die 69 befragten Familienunternehmen kommen auf einen Umsatz von etwa 119 Mrd. Euro und eine Belegschaft von 544.000 Mitarbeitern. Es ist zwar kein zeitlicher Vergleich vorgenommen worden, aber diese zwei Indikatoren verdeutlichen die Größe der untersuchten Familienunternehmen. Als Ressourcen für diese Leistung ist die Familie zunächst als Kapitalgeber zu sehen. Die meisten Familienunternehmen sind in Familienbesitz, so dass nur sie als Anteilseigner für die Eigenkapitalbeschaffung in Frage kommen. Mit einem durchschnittlichen Eigenkapitalanteil von 44% können die Familienunternehmen einen hohen Wert vorweisen. Sie sind damit nicht unter-, aber auch nicht überfinanziert, da, wie gezeigt werden konnte, zahlreiche Akquisitionen durchgeführt wurden. Die analysierten Familienunternehmen, die eine M&A-Strategie vorgewiesen haben, haben im Laufe ihrer Unternehmensentwicklung Akquisitionen in Höhe von etwa 18 Mrd. Euro getätigt. Wird der Umsatz, den diese Gruppe von Familienunternehmen erzielt hat, mit diesem Volumen verglichen, dann entspricht dies einem Anteil von etwa 20%. Die Finanzierung dieser Transaktionen wurde zwar auch teilweise fremdfinanziert, aber die Selbstfinanzierung hatte bei nahezu

allen Familienunternehmen Priorität. Die Familie als Kapitalgeber stellt somit in jedem Falle eine wichtige Ressource innerhalb des Unternehmens dar.

Familien sind in ihren Unternehmen aber auch Unternehmer. Belegt wird dies zunächst institutionell. Das heißt, sie sind offiziell Mitglied in der Geschäftsführung. Allein in 25 Familienunternehmen wird die Geschäftsführung oder der Vorstand von Familienmitgliedern dominiert. Aber selbst in den managerdominierten Familienunternehmen sind die Familienmitglieder nicht von der Führung ausgeschlossen. In nahezu der Hälfte aller untersuchten Familienunternehmen sind die Familienmitglieder aktiv an der Unternehmensentwicklung beteiligt. Selbst in 14 weiteren Fällen ist ein selektives Engagement der Familie festzustellen. Die institutionelle Präsenz in den Gremien ist somit nur eine Möglichkeit, sich einzubringen. In vielen Fällen ist die Familie zudem auch in funktioneller Hinsicht als Unternehmer vertreten. Eine weitere Ressource in einem Familienunternehmen ist somit dieses Familieninvolvement innerhalb der Führung.

Familien sind in den Familienunternehmen aber nicht nur aktive Unternehmer, sondern agieren auch im Hintergrund und sorgen für eine strategische Steuerung der Unternehmung. Es hat sich sogar gezeigt, dass Manager in der Führung und Familienmitglieder in Kontrollgremien eine Idealkonstellation ergibt. Die Familien übernehmen somit die Aufsicht in ihren Unternehmen. Sie zeigen sich damit offen für eine Beteiligung von familienfremden Managern an der Führung der Familienunternehmen.

Aus diesen Ressourcen resultieren die Fähigkeiten, die die Wettbewerbsfähigkeit der Familienunternehmen fördern. Die Tatsache, dass sich Familien mit ihrem Vermögen in das Unternehmen einbringen und in den meisten Fällen auch einen Einfluss auf die Führung der Organisation ausüben, führt zu einer stabilen Unternehmensentwicklung. Das endogene Wachstum steht dabei im Vordergrund, wird aber auch von managerdominierten Familienunternehmen bevorzugt. Diese

Wachstumsstrategie ist jedoch nicht fix, sondern wird den Erfordernissen entsprechend erweitert. Unternehmenszusammenschlüsse werden in die Tat umgesetzt, sofern das endogene Wachstum an Grenzen stößt. Mit Akquisitionen oder sonstigen Zusammenschlüssen soll ein deutliches Wachstum erreicht werden. Die Familie als Quelle der unternehmerischen Aktivitäten in Familienunternehmen vermeidet in erster Linie Risiken und setzt eher auf womöglich langsames, aber stabiles Wachstum. Akquisitionen werden daher eingehender geprüft, da sie die Unternehmensentwicklung unter eine Belastungsprobe stellen. Die Mitwirkung der Familie bei den Vorbereitungen der Transaktionen soll die Wachstumserzielung sicherstellen. M&A sorgen somit für eine Wachstumsbeschleunigung. Es ist daher die Kompetenz der Familienunternehmen, dass sie trotz der generationenübergreifenden Familienplanung, die eher eine endogene Unternehmensentwicklung nach sich zieht, Flexibilität entgegenbringen, um erforderliche Akquisitionen zu tätigen und somit nachhaltig Wachstum zu erlangen.

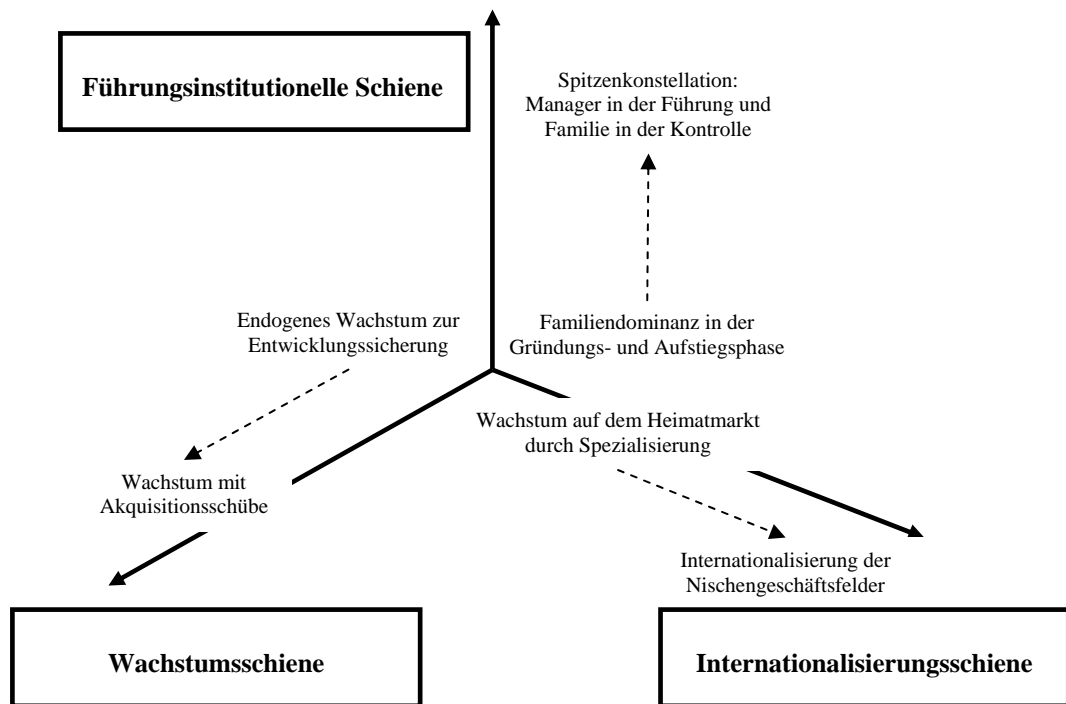
Die partielle Kapitalknappheit der Familienunternehmen wirkt sich auf die Gesamtunternehmensstrategie aus. Kapitalintensive Sektoren und Kostenführerschaftsstrategien scheiden in den meisten Fällen aus. Familienunternehmen spezialisieren sich gezielt auf ausgewählte Leistungsspektren. Eine Vielzahl der befragten Familienunternehmen verfolgt eine Nischen- bzw. Differenzierungsstrategie. Sie fokussieren sich auf die Herstellung von bestimmten Produkten und Bereitstellung von Dienstleistungen. Damit schaffen die Familienunternehmen ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb und differenzieren sich somit von den Konkurrenten. Die Nischenorientierung der Familienunternehmen sichert den Bestand und fördert unmittelbar die stabile Unternehmensentwicklung.

Dieses Nischenwachstum stößt im Inland jedoch schnell an Grenzen, so dass die Internationalisierung vorangetrieben werden muss. Die Erschließung von ausländischen Märkten ist bei den untersuchten Familienunternehmen sehr weit

fortgeschritten. Das konnte für alle betrachteten Fälle festgestellt werden. Unabhängig von einer Strategie für Unternehmenszusammenschlüsse, das Ausmaß der Internationalisierung der unternehmerischen Tätigkeiten war annähernd gleich. Die Internationalisierung darf jedoch nicht lediglich als zwangsläufige Folge der Nischenstrategie angesehen werden. Vielmehr wird die Fokussierung auf eine bestimmte Leistungserstellung bewusst gewählt, um schneller international wachsen zu können. Es handelt sich somit um unternehmensbezogene Fähigkeiten und nicht um industriesektorenspezifische Gesetzmäßigkeiten, sofern besonders kapitalintensive Branchen außer Acht gelassen werden.

Diese Internationalisierung der Familienunternehmen in einer Nische stellt de facto ein Wachstumsmodell dar. Eine Fokussierung auf einige wenige Nischen konzentriert die Ressourcen und die Spezialisierungsvorteile schaffen die Grundlage für weiteres Unternehmenswachstum. Als weitere Entwicklungsschiene kann der Übergang von der reinen familiengeführten Organisation in die oben beschriebene idealtypische Spitzenkonstellation aufgeführt werden. Die Besetzung der Führung mit Managern und die Kontrolle durch die Familie erweist sich als Nährboden für das endogene Wachstum mit gezielten Akquisitionen. Für die komplexen Entwicklungsschübe benötigen die Familienunternehmen Spezialisten und diese lassen sich zumeist nur außerhalb der Familie rekrutieren. Die Umstellung auf eine endogene Wachstumsstrategie mit Akquisitionsschüben sichert eine stabile, aber zugleich expansive Entwicklung. In der folgenden Abbildung sind diese drei Entwicklungsschienen schematisch dargestellt.

Abbildung 26: Wachstums- und Internationalisierungsschienen von Familienunternehmen



Quelle: Eigene Darstellung



## 9. Zusammenfassung und Ausblick

Es wird die allgemeine Auffassung vertreten, dass Familienunternehmen klein, wertbeständig, wenig internationalisiert sind und nur endogen wachsen. Darstellungen und Analysen aus Theorie und Praxis haben dieses schiefe Bild von einem Unternehmenstyp geschaffen, der in Deutschland das Rückgrat des deutschen Mittelstandes und damit der gesamten Wirtschaft bildet. Unter den Familienunternehmen befinden sich erwartungsgemäß viele kleine und mittelgroße Firmen. Sie sind zum großen Teil auch wertbeständig, so dass viele Familienunternehmen in ihrer gesamten Historie keinen Verlust verbuchen mussten. Obgleich sie klein sind, können einige Familienunternehmen eine Internationalisierungsquote von über 80% vorweisen. Und schließlich hat das Chemie- und Pharmaunternehmen Merck im Frühjahr 2006 ein Übernahmeangebot für den umsatzgrößeren Pharmahersteller Schering abgegeben. Zwar hat sich das Darmstädter Familienunternehmen mit einer Unternehmerfamilie in der zwölften Generation wieder zurückziehen müssen, als das Leverkusener Unternehmen Bayer ein noch höheres Angebot abgab, aber allein dieses Beispiel zeigt, dass Familienunternehmen den Willen zu aggressiven Wachstum haben.

Die vorliegende Untersuchung kann ebenfalls als Beleg dienen, um die Wachstums- und Internationalisierungsneigung der Familienunternehmen mit aggressiveren Zusammenschlussformen wie mit M&A zu verdeutlichen. Es kann bestätigt werden, dass Familienunternehmen in der Regel eine endogene Wachstumsstrategie anstreben. Dies wurde auch in den Gesprächen mehrfach betont, aber dennoch tauchen zahlreiche Akquisitionen in der Entwicklung auf. Diese Transaktionen sind nötig, um Wachstumssprünge zu erzielen. Ohne Akquisitionen gelingt zumeist auch nicht der Einstieg in ausländische Märkte. Selbst wenn zunächst Gemeinschaftsunternehmen gegründet werden, kommt es im Laufe der Zeit zu einer Übernahme des Partneranteils. An einer Akquisition als wichtige Wachstumsoption kommen die meisten Familienunternehmen nicht mehr vorbei. Dies hat die Vielzahl der befragten Familienunternehmen erkannt

und behält sich beide, sowohl endogen als exogen, Wachstumsoptionen offen.

Familienunternehmen konzentrieren sich zudem auf wenige Geschäftsbereiche und versuchen, sich mit ihrem Produktprogramm durch innovative Lösungen gegenüber den Konkurrenten zu differenzieren. In den meisten Fällen wird dabei eine Nischenstrategie verfolgt, um den Wettbewerb zu beherrschen. Selbst die Familienunternehmen, die ein diversifiziertes Geschäftsfeldportfolio aufweisen, verfolgen de facto eine multiple Nischenstrategie. Die Spezialisierung und die Innovationsorientierung der Familienunternehmen münden also zumeist in der Nische. Dies ist nach den Worten von Jon Baumhauer, Vorsitzender des Vorstands und des Familienrats des Unternehmens E. Merck OHG auch nachvollziehbar: „In den Nischen ist es leichter, Weltmarktführer zu sein.“ Eine nachhaltige Spezialisierung und eine innovative Produktpolitik führen zu einem Wettbewerbsvorteil, der auch in ausländischen Märkten schnell erreicht werden kann. Die Internationalisierung bietet Wachstumsmöglichkeiten, da das Potenzial der Nische in den Heimatmärkten schnell erschöpft ist.

Die Nische bietet Familienunternehmen keine Ausweichmöglichkeit vor M&A. Diese Form des Zusammenschlusses muss eventuell in Betracht gezogen werden, um Fuß in den ausländischen Märkten zu fassen. In diesem Falle muss der endogene Wachstumspfad verlassen werden, um neue Märkte zu erschließen. Dabei geht es nicht nur um mehr Wachstum, sondern darum, die Existenz des Familienunternehmens zu sichern. Das exogene Wachstum dient also zur Absicherung des endogenen Entwicklungsprozesses von Familienunternehmen. Es kann von Vorteil sein, M&A nur in besonderen Fällen vorzunehmen, da die Statistik eine hohe Anzahl von Fehlakquisitionen zu Tage treten lässt. In diesem Sinne betrachtet, ist die defensive M&A-Politik der Familienunternehmen ein Wettbewerbsvorteil.

In einigen Fällen muss die Familie überzeugt werden, um Akquisitionen zu tätigen. Diese vorsichtige Haltung ist jedoch berechtigt, da die finanziellen

Ressourcen selbst bei Familienunternehmen, die schon M&A erfolgreich abgewickelt haben, nur bedingt verfügbar sind. Unternehmerfamilien denken dabei nicht an die Wachstumsmöglichkeiten, sondern an Fehlakquisitionen, die den Bestand des Unternehmens gefährden können. Und wenn die Existenz des Familienunternehmens bedroht ist, dann kann diese Institution oder auch das Lebenswerk nicht an die Nachfahren – soweit vorhanden – weitergegeben werden. Die Unternehmerfamilie stünde in diesem Fall vor einem Nichts, da andere Tätigkeiten oder andere Investitionschancen nicht zur Disposition stehen. Die Existenz der Familie ist somit eng mit der Entwicklung des jeweiligen Unternehmens verbunden. Deshalb sind Unternehmerfamilien keine Investoren, die nach Insolvenzen wieder neu anfangen können, sondern, den Worten von Werner Bahlsen nach Familienunternehmer, die mit ihrem Werk den Erfolg suchen müssen.

Der Erfolg gelingt jedoch in den meisten Fällen nur, wenn die Strukturen an der Spitze des Familienunternehmens institutionalisiert werden. Das heißt, dass die Familie die Leitung eines Unternehmens nicht mehr alleine stemmen kann. Deshalb ist die Rekrutierung externer Führungskräfte erforderlich, um die komplexe Leistungserstellung in einer dynamischen Wettbewerbsumwelt zu bewältigen. Diese Notwendigkeit ist erkannt worden, so dass sich in einigen Fällen die Familie nur in alljährlichen Gesellschafterversammlungen wieder findet und mit der Entwicklung des Unternehmens befasst. In den befragten Familienunternehmen tauchen dementsprechend keine Fälle auf, in denen die Familie alle Mandate in den wichtigsten Gremien besetzt. Zwischen den Extremformen gibt es jedoch zahlreiche Mischformen. Dies ist auch nachvollziehbar, denn jedes Unternehmen muss seiner Situation passend eine Institutionalierungsform suchen und finden.

Bei der Analyse hat sich eine Idealkonstellation an der Unternehmensspitze herauskristallisiert. Dabei setzen sich die Führung vorwiegend aus externen Managern und das jeweilige Kontrollgremien vorrangig aus Familienmitgliedern

zusammen. Zudem sind die in den Gremien vertretenen Familienmitglieder aktiv am Geschehen des Unternehmens beteiligt. Diese Konstellation erweist sich als positiv für Unternehmen, die eine expansive Wachstums- und Internationalisierungsstrategie sowohl mit M&A als auch ohne Zusammenschlussformen anstreben. Für die Praxis impliziert diese Erkenntnis, dass die Strukturen für beide Seiten, Familie und externe Manager, geöffnet werden müssen. Familiendominierte Führungen sollten den Zugang für familienfremde Fachkräfte öffnen. Andererseits ist ein völliger Rückzug der Familie, wie es eine konsequente Institutionalisierung erfordern würde, nicht empfehlenswert. Eine Funktion in den Kontrollgremien eignet sich gut für Familienunternehmen, um weiterhin vom Kenntnisstand der Familie zu profitieren.

Ein Verdrängen der Familie ist aus ressourcenpolitischen Gründen nicht anzuraten, denn es handelt sich nicht um Investoren, sondern um Familienunternehmer. Der Ausschluss der Familie aus dem Unternehmen würde den Worten von Thomas Bentz nach, persönlich haftender Gesellschafter von Melitta, bedeuten, dass „das Herzblut des Familienunternehmens verloren gehen würde.“ Es sind jedoch nicht nur Familienmitglieder, die die Meinung vertreten, sondern auch externe Manager. Demnach ist ein Ressourcenmix an der Spitze des Unternehmens vorzunehmen, indem eine Arbeitsteilung zwischen Familie und externen Manager stattfindet. Es muss daher weiterhin auf den Bauch (Familie) gehört werden und dem Kopf (externe Manager) der Ausschlag gegeben werden, um bei den Worten von August Oetker zu bleiben.

Die Rekrutierung von externen Managern und die Beschaffung von Kapital erweisen sich als die hauptsächlichen Schwierigkeiten für Familienunternehmen. Fehlendes Personal und unzureichende Finanzen können das Wachstum der Familienunternehmen erheblich beeinträchtigen. Daher ist eine weitere Öffnung des Systems Familienunternehmen voranzutreiben, damit eine ausreichende Auswahl an externen Managern besteht und Kapital für das Wachstum

bereitgestellt werden kann. Es müssen Finanzierungsformen gefunden werden, die die Unabhängigkeit und die nachhaltige, langfristig orientierte Entwicklung des Familienunternehmens nicht beeinträchtigen. Im Falle von Claas konnte eine spezielle Kapitalbeschaffungsmöglichkeit gefunden werden, um die Familie von einer Akquisition zu überzeugen. Dieser Schritt hat sich als wachstumsfördernd und als wichtiger Schritt für die Internationalisierung erwiesen.

Die Internationalisierung bleibt für viele Familienunternehmen der einzige Weg, um Wachstum zu generieren. Dabei müssen nicht nur die Strukturen und Ressourcenkonstellationen in den Unternehmen angepasst werden, sondern es müssen aus eigener Initiative heraus neue Märkte erschlossen werden. Die Wachstumszentren der Weltwirtschaft, zu der die Länder Brasilien, Russland, China und Indien gehören, müssen bei einigen Familienunternehmen noch stärker in den Vordergrund rücken. Nach Prognosen mehrerer Institute wird in diesen und vergleichbaren Volkswirtschaften Wachstum entstehen, an dem die spezialisierten oder auch breit, aber fokussiert aufgestellten Familienunternehmen partizipieren müssen. In der Untersuchung hat sich gezeigt, dass die Familienunternehmen mit den unterschiedlichsten Formen expandieren. M&A spielen dabei eine wichtige Rolle, aber es treten auch Fälle auf, indem durch alleiniges Vorgehen Internationalisierungserfolge erzielt wurden.

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden Familienunternehmen unterschiedlichster Größe betrachtet. Für die zukünftige Forschung sollten Vergleichsanalysen durchgeführt werden, um die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen auszuarbeiten. Dabei ist eine Beschränkung auf rein quantitative Methoden nicht angemessen, um ein ganzheitliches Bild des internationalen Wachstums von Familienunternehmen zu zeichnen. Mit qualitativen Methoden der empirischen Forschung wird zwar ein differenziertes Ergebnis generiert, aber dadurch können alle Facetten von komplexen Sachzusammenhängen aufgezeigt werden. Die Motive der Internationalisierung, sowie der Beitrag der Internationalisierung für

das Wachstum von Familienunternehmen gehören zu den zentralen Themenfeldern von weiteren Untersuchungen.

Ein wichtiger Aspekt sind auch regionale Nachbarschaften von Familienunternehmen. Die geographische Nähe von Miele in Gütersloh und Melitta in Minden hat dazu geführt, dass in China eine gemeinsame Fertigungsstätte betrieben wird. Da beide Familienunternehmen besonders auf Unabhängigkeit Wert legen und vorrangig endogen wachsen wollen, ist es nahe liegend, dass Ressourcen gebündelt werden und ein gemeinsames Vorgehen durchgeführt wird. Dies könnte eine Möglichkeit darstellen, um die Internationalisierung voranzutreiben. Dazu ist jedoch eine thematische und analytische Auseinandersetzung erforderlich.

Es bleibt weiterhin Aufgabe der betriebswirtschaftlichen Forschung, das Phänomen Familienunternehmen zu untersuchen. Gerade in Deutschland, wo die Verlagerung von Produktion intensiv diskutiert wird, sind spezialisierte Familienunternehmen mit ihren großen Stammwerken eine Form des Wirtschaftens, um unternehmerischen Erfolg und Verbundenheit zum Heimatstandort zu vereinbaren. Die Konzentration auf die Nische ermöglicht das Ausschöpfen einer so genannten Schumpeter-Rente (Burr et al. 2005), die dann entsteht, wenn es die Unternehmensressourcen ermöglichen, innovative Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Aufgrund dieser rentenartigen Rendite kann die Produktion im Heimatstandort aufrechterhalten werden. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn sich Familienunternehmen auf eine oder mehrere Nischen beschränken, um dort Marktführer zu werden. Diese Aspekte stehen im Mittelpunkt des Interesses von theoretischen Analysen, die aber auch für die Praxis von Bedeutung sein können.

## Literaturverzeichnis

Achleitner, A.K. (2000), *Mergers & Acquisitions*, in: U. Arentzen (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler, S. 2113-2115.

A. D. Little, Inc. (1974), *A System for Managing Diversity*, Eigenverlag.

A. D. Little, Inc. (1980), *A Management System for the 1980s*, Eigenverlag.

Aharoni, Y. (1966), *The foreign investment decision process*, Harvard Business.

Aldag, R.J. und Stearns, T.M. (1991), *Management*, South-Western.

Amelingmeyer, J. (2002), *Wissensmanagement*, Deutscher Universitätsverlag.

Anand, J. und Delios, A. (2002), „Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 23: S. 119-134.

Ansoff, H.I. (1966), *Management-Strategie*, Moderne Industrie.

Argenti, J. (1976), *Corporate Collapse: the causes and symptoms*, McGraw-Hill.

Astrachan, J.H. & Shanker, M.C. (2003), „Family businesses contribution to the U.S. economy: A closer look“, *Family Business Review*, Ausgabe 3/16: S. 211-219.

- Astrachan, J.H., Klein, S. und Smyrniotis, K.X. (2002), „The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem“, *Family Business Review*, Ausgabe 1/15: S. 45-58.
- A. T. Kearney (2002), *Merger Endgames: Industry consolidation and long-term strategy*. (verfügbar unter [www.atkearney.com](http://www.atkearney.com), 03.02.06)
- Barney, J.B. (1986), „Types of competition and the theory of strategy: Towards an integrative framework“, *Academy of Management Review*, Ausgabe 4/11: S. 791-800.
- Barney, J.B. (1991), „Firm resources and sustained competitive advantage“, *Journal of Management*, Ausgabe 1/17: S. 99-120.
- Barney, J.B. (1997), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Prentice Hall.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. und Birkinshaw, J. (2004), *Transnational Management*, McGraw-Hill.
- Bartlett, C.A. und O'Connell, J. (2004), „Jollibee Foods Corporation (A): International Expansion“, in: C.A. Bartlett, S. Ghoshal und J. Birkinshaw (Hrsg.), *Transnational Management*, McGraw-Hill/Irwin, S. 13-32.
- BDI und Ernst&Young (2001), „Das industrielle Familienunternehmen – Kontinuität im Wandel“, Institut für Mittelstandsforschung, IfM Bonn, BDI-Drucksache Nr. 331. Industrie-Förderung GmbH.

- Bea, F. X. (2000), „Wissensmanagement“, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* – *WiSt*, Ausgabe 7: S. 362-367.
- Becker, G. (1994), „Mergers and Acquisitions als Instrument zur Umsetzung von Konzernstrategien“, *WISU*, Ausgabe 3: S. 198-200.
- Becker, H. (2005), *Auf Crashkurs*, Springer.
- Behr (2005), *Geschäftsbericht 2004*. (verfügbar unter [www.behrgroup.com](http://www.behrgroup.com), 03.02.06)
- BehrMagazin (2001), „Top am Kap – Behr South Africa etabliert sich im Konzernverbund“, Ausgabe 3/2001, S. 12-13. (verfügbar unter [www.behrgroup.com](http://www.behrgroup.com), 03.02.06)
- BehrMagazin (2002a), „Die ersten Meilensteine sind geschafft“, Ausgabe 3/2002, S. 12-13. (verfügbar unter [www.behrgroup.com](http://www.behrgroup.com), 03.02.06)
- BehrMagazin (2002b), „Mehr als nur olé“, Ausgabe 4/2002, S. 18-19. (verfügbar unter [www.behrgroup.com](http://www.behrgroup.com), 03.02.06)
- BehrMagazin (2004a), „Dynamisches Wachstum“, Ausgabe 1/2004, S. 24-25. (verfügbar unter [www.behrgroup.com](http://www.behrgroup.com), 03.02.06)
- BehrMagazin (2004b), „Produktionsstart in China“, Ausgabe 2/2004, S. 20-21. (verfügbar unter [www.behrgroup.com](http://www.behrgroup.com), 03.02.06)

- Bell, J., Crick, D. und Young, S. (2004), „Small Firm Internationalization and Business Strategy“, *International Small Business Journal*, Ausgabe 1/22: S. 23-56.
- Berens, W. und Strauch, J. (1998), „Herkunft und Inhalt des Begriffes Due Diligence“, in: W. Berens und H. U. Brauner (Hrsg.), *Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen*, Schaeffer-Poeschel, S. 3-19.
- Berry, C.H. (1971), „Corporate Growth and Industrial Diversification“, *Journal of Law and Economics*, Ausgabe 14: S. 371-383.
- Bleicher, K. (2004), *Das Konzept Integriertes Management*, Campus.
- Böckenholt, I. (2006), „Finanzmanagement in Familienunternehmen“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 02.01.06*: S. 19.
- Bortz, J. (1984), *Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler*, Springer.
- Boynton, A.C. und Zmud, R. (1984), „An Assessment of Critical Success Factors“, *Sloan Management Review*, Ausgabe Summer/5: S. 17-27.
- Bradley, M., Desai, A. und Kim, E.H. (1988), „Synergistic gains from corporate acquisitions and their division between the stockholders of target and acquiring firms“, *Journal of Financial Economics*, Ausgabe 1/21: S. 3-40.

- Braunberger, G. (2001), „Verfeindete Brüder“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 06.09.01: S. 20.
- Brealey, R.A und Myers, S.C. (2000), *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill.
- Brouthers, K.D. und Brouthers, L.E. (2000), „Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 21: S. 89-97.
- Bruton, G.D., Lohrke, F.T. und Lu, J.W. (2004), „The evolving definition of what comprises international strategic management research“, *Journal of International Management*, Ausgabe 10: S. 413-429.
- Buckley, P.J. und Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Holmes & Meier.
- Buckley, P.J. und Ghauri, P.N. (2004), „Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises“, *Journal of International Business Studies*, 35: 81-98.
- Bühner, R. (1990), *Unternehmenszusammenschlüsse: Ergebnisse empirischer Analysen*, Schaeffer-Poeschel.
- Burr, W., Musil, A., Stephan, M. und Werkmeister, C. (2005), *Unternehmensführung*, Vahlen.

- Campbell, T.L. & Keys, P.Y. (2002), „Corporate governance in South Korea: the chaebol experience“, *Journal of Corporate Finance*, Ausgabe 8: S. 373-391.
- Canals, J. (2001), „How to Think About Corporate Growth?, *European Management Journal*, Ausgabe 6/19: S. 587-598.
- Capron, L. (1999), „The long term performance of horizontal acquisitions“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 11/20: S. 987-1018.
- Capron, L., Dussuage P. und Mitchell, W. (1998), „Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 7/19: S. 631-661.
- Carlock, R.S. und Ward, J.L. (2001), *Strategic Planning for the Family Business*, Houndmills.
- CEMEX (2005), *Another Great Year – Annual Report 2004*. (verfügbar unter [www.cemex.com](http://www.cemex.com), 03.02.06)
- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure*, Harvard University.
- Chandler, A.D. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University.
- Chen, Z. (2003), „A Theory of International Strategic Alliance“, *Review of International Economics*, Ausgabe 5/11: S. 758-769.

- Chrisman, J.J., Chua, J.H. and Sharma, P. (2003), „Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm”, Part of the Coleman Foundation White Paper Series. (verfügbar unter: [www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp](http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp), 03.02.06)
- Claas (2006), *Erfolg ernten – Geschäftsbericht 2005*. (verfügbar unter [www.claas.de](http://www.claas.de), 06.07.06).
- Clarke, C.J. (1987), „Acquisitions: Techniques for Measuring Strategic Fit“, *Long Range Planning*, Ausgabe 3/20:S. 12-18.
- Clegg, S.R. und Gray, J.T. (1996), „Metaphors of Globalization“, in: D.M. Boje, R.P. Gephart Jr. und T.J. Thatchenkery (Hrsg.), *Postmodern Management and Organization Theory*, Sage Publications, S. 293-207.
- Clever, H. (1993), *Post-Merger-Management*, Kohlhammer.
- Coase, R.H. (1937), „The Nature of the Firm“, *Economica*, Ausgabe 4: S. 386-405.
- Colli, A., Pérez, P.F. und Rose, M.B. (2003), „National determinants of family firm development? Family firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries“, *Enterprise & Society*, Ausgabe March/4: S. 28-64.
- Collis, D.J. (1991), „A Resource-based Analysis of Global Competition“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 12: S. 49-68.

- Copeland, T. & Weston, F.J. (1988), *Financial Theory and Corporate Policy*, Addison Wesley.
- Cullen, B. (2002), *Multinational Management – A Strategic Approach*, Thomson Learning.
- Cyert, R. D. und March, J. G. (1963), *A behavioural theory of the firm*, Prentice Hall.
- Daft, R.L. (1988), *Management*, South-Western College.
- Datta, D. und Puia, G. (1995), „Cross-border acquisitions: an examination of the influence of relatedness and cultural fit on shareholder value creation in U.S. acquiring firms“, *Management International Review*, Ausgabe 35: S. 337-359.
- Davidson, W. H. (1980), „The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects“, *Journal of International Business Studies*, Ausgabe 12: S. 9-22.
- DB Research (2004), „Offshoring: Globalisierungswelle erfasst Dienstleistungen“, e-economics-Studie Nr. 45 vom 26.04.04. (verfügbar unter [www.dbresearch.de](http://www.dbresearch.de), 03.02.06).
- DB Research (2005), „Globale Wachstumszentren“, Aktuelle Themen Nr. 324 vom 14.06.05. (verfügbar unter [www.dbresearch.de](http://www.dbresearch.de), 03.02.06).

- Dicken, P. (2003), *Global Shift – Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*, Guilford.
- Die Welt (1994), „Deutschlands Große 500“, *Die Welt* vom 29.04.94: S. 18.
- Die Welt (2004), „Deutschlands Große 500“, *Die Welt* vom 05.07.04: S. 20.
- Dolles, H. (1997), *Keiretsu: Emergenz, Struktur, Wettbewerbsstärke und Dynamik japanischer Verbundgruppen*, P. Lang.
- Doz, Y.L. (1978), „Managing Manufacturing Rationalization within Multinational Companies“, *California Journal of World Business*, Ausgabe 3/13: S. 82-94.
- Dreux, D.R. (1990), „Financing family business: Alternatives to selling out or going public“, *Family Business Review*, Ausgabe 3/3: S. 225-243.
- Dunning, J.H. (1979), „Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory“, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Ausgabe 41: S. 269-295.
- Dunning, J.H. (1992), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Prentice Hall.
- Ebert, M. (1998), *Evaluation von Synergien bei Unternehmenszusammenschlüssen*, *Schriftenreihe innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Verlag Dr. Kovac.

Eschen, E. (2002), *Der Erfolg von Merger & Acquisitions: Unternehmungszusammenschlüsse aus der Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes*, Deutscher Universitätsverlag.

Evenett, S.J. (2003), *The cross border mergers and acquisitions wave of the late 1990s*, National Bureau of Economic Research – NBER, Working paper series 9655. (verfügbar unter [www.nber.org/papers/w9655.pdf](http://www.nber.org/papers/w9655.pdf), 03.02.06).

EU Kommission (2004), *Beobachtungsnetz der europäischen KMU – Internationalisierung von KMU*. (verfügbar unter <http://europa.eu.int>, 03.02.06)

Fayerweather, J. (1975), *Internationale Unternehmensführung*, Berlin-Verlag.

Feldenkirchen, W. (1996), *Werner von Siemens*, Piper.

Fernandez, Z. und Nieto, M.J. (2005), „Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors“, *Family Business Review*, Ausgabe 1/18: S. 77-89.

Gallo, M.A., Arino, A., Manez, I. und Cappuyns, K. (2004), *Internationalization via strategic alliances in family businesses*, Working paper 540 of IESE Business School. (verfügbar unter [www.iese.edu/research/pdfs/DI-0540-E.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0540-E.pdf), 03.02.06)

Gallo, M.A. und Vilaseca, A. (1996), „Finance in family business“, *Family Business Review*, Ausgabe 4/9: S. 387-401.

- Gehrke, C. (1990), „Wachstumstheoretische Vorstellungen bei Adam Smith“, in: H.D. Kurz (Hrsg.), *Adam Smith (1723-1790) – ein Werk und seine Wirkungsgeschichte*, Metropolis.
- Geinitz, C. (2004), „Bodenständigkeit und Fortschritt als Erfolgsrezept“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 24.12.04: S. 15.
- Gerds, J. (2000), *Post Merger Integration*, Deutscher Universitätsverlag.
- Gerpott, T. J. (1993), *Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen*, Schäffer-Poeschel.
- Gersick, K.E., Lansberg, I., Desjardins und Dunn, B. (1999), „Stages and Transition Managing Change in the Family Business“, *Family Business Review*, Ausgabe 4/12: S. 287-297.
- Ghoshal, S. (1987), Global Strategy: „An Organizing Framework“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 8: S. 425-440.
- Ghoshal, S. und Nohria, N. (1987), „Horses for Courses: Organizational forms for multinational corporations“, *Sloan Management Review*, Ausgabe 2/34: S. 23-35.
- Giersberg, G. (2004), „Organisches Wachstum ist langfristig der erfolgreichere Weg“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 28.06.04: S. 14.
- Glaser, B.G. und Strauss, A.L. (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Aldine.

- Goehler, A. (1993), *Der Erfolg großer Familienunternehmen im fortgeschrittenen Lebenszyklus: dargestellt am Beispiel der deutschen Brauwirtschaft*, Hochschule St. Gallen.
- Götze, U. und Mikus, B. (1999), *Strategisches Management*, Verlag der GUC.
- Gomez, P. und Weber, B. (1989), *Akquisitionsstrategie – Wertsteigerung durch Übernahme von Unternehmen*, Schäffer.
- Gomes-Casseres, B. und Kohn, T. (1995), „Global Competition by Small Technology-based Firms“, in: P. Buckley (Hrsg.), *International Transfer of Technology by Smaller Firms*, Macmillan.
- Grant, R.M. (1991), „The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation“, *California Management Review*, Ausgabe 3/33: S. 114-135.
- Grant, R.M. (1996), „Towards a Knowledge-based Theory of the Firm“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 17: S. 109-122.
- Greiner, L.E. (1972), „Evolution and Revolution as Organization Grows“, *Harvard Business Review*, Ausgabe 4/50: S. 37-46.
- Gupta, A.K. und Govindarajan, V. (2000), „Knowledge Flows within Multinational Corporations“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 21: S. 473-496.

- Gwartney, J.D., Lawson, R. und Gartzke, E. (2005), *Economic Freedom of the World – 2005 Annual Report*, Fraser Institute. (verfügbar unter [www.freetheworld.com](http://www.freetheworld.com), 03.02.06)
- Habbershon, T.G. und Williams, M.L. (1999), „A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantage of Family Firms“, *Family Business Review*, Ausgabe 1/12: S. 1-25.
- Hall, D.J. und Saias, M.A. (1980), „Strategy follows structure“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 1: S. 149-163.
- Hambrick, D.C., Mac Millan, J.C. und Day, D.L. (1982), „Strategic attributes and performance in the BCG-matrix – A PIMS-based-analysis of industrial product business“, *Academy of Management Journal*, Ausgabe 25: S. 510-531.
- Handelsblatt (2006a), „Miele erwägt weitere Zukäufe“, *Handelsblatt* vom 13.02.06: S. 11.
- Handelsblatt (2006b), Familienunternehmen sind gut mit Eigenkapital ausgestattet, in: *Handelsblatt* vom 14.03.06. (verfügbar unter [www.handelsblatt.com/pshb?fn=tt&sf=go&id=1206973](http://www.handelsblatt.com/pshb?fn=tt&sf=go&id=1206973), 15.03.06).
- Hase, S. (1996), *Integration akquirierter Unternehmen*, Wissenschaft & Praxis.
- Haspeslagh, P.C. und Jemison, D.B. (1991), *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*, Simon & Schuster.

- Healy, P., Palepu, K. und Ruback, R. (1992), „Does Corporate Performance Improve After Mergers?“, *Journal of Financial Economics*, Ausgabe 2/31: S. 135-175.
- Heeg, T. (2005), „Was vom Kühlschrank übrigbleibt“, *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* vom 18.12.05: S. 41.
- Heenan, D.A. und Perlmutter, H.V. (1979), *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley.
- Hein, C. (2004), „Ein chinesischer Automobilzulieferer lernt die Regeln der Branche“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 28.12.04: S. 15.
- Hennart, J.-F. und Reddy, S. (1997), „The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 18: S. 1-12.
- Hennart, J.-F. (1988), „A Transaction costs theory of equity joint ventures“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 9: S. 361-374.
- Hennerkes, B.-H. (1998), *Familienunternehmen sichern und optimieren*, Campus.
- Högfeldt, P. (2004), *The History and Politics of Corporate Ownership in Sweden*, National Bureau of Economic Research – NBER, Working Paper 10641. (verfügbar unter [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=579788](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=579788), 03.02.06)

- Höpner, M. und Jackson, G. (2001), „Entsteht ein Markt für Unternehmenskontrolle? Der Fall Mannesmann“, *Leviathan*, Ausgabe 4/29: S. 544-563.
- Horváth, P. (2003), *Controlling*, Vahlen.
- Hoskission, R.E. und Hitt, M.A. (1990), „Antecedents and Performance Outcomes of Diversification: A Review and Critique of Theoretical Perspectives“, *Journal of Management*, Ausgabe 16: S. 461-506.
- Hitt, M.A., Hoskission, R.E. und Kim, H. (1997), „International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-diversified Firms“, *Academy of Management Journal*, Ausgabe 4/40: S. 767-798.
- Hubbard, N. (1999), *Acquisition Strategy and Implementation*, Purdue University.
- Hungenberg, H. (2002), „Fokussierung versus Diversifizierung“, in: M. Glaum, D. Hommel und D. Thomaschewski (Hrsg.) *Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen*, Schäffer-Poeschel.
- Hungenberg, H. und Wulf, T. (2004), *Grundlagen der Unternehmensführung*, Springer.
- Hutchinson, R.W. (1995), „The capital structure and investment decisions of the small owner-managed firm: Some exploratory issues“, *Small Business Economics*, June-Ausgabe: S. 231-239.

Hymer, S. H. (1960), *The International Operations of National Firms; A Study of Direct Investment*, Massachusetts Institute of Technology.

Hymer, S. H. (1968), „The Large Multinational „Corporation“: An Analysis of some Motives for the International Integration of Business“, in: M. Casson (Hrsg.), *Multinational Corporations*, Hants, S. 8-31.

IKB (2002), *Erfolgsfaktoren bei Auslandsinvestitionen*, IKB – Deutsche Industriebank Dokumentationen.. (verfügbar unter [www.ikb.de](http://www.ikb.de), 03.02.06)

Ingham, H., Kran, I. und Lovestam, A. (1992), „Mergers and Profitability: A Managerial Success Story?“, *Journal of Management Studies*, Ausgabe 2/29: S. 195-209.

International Monetary Fund – IWF (2005), *World Economic Outlook*. (verfügbar unter [www.imf.org](http://www.imf.org), 03.02.06)

Itami, H. und Roehl, T. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University.

Jansen, S.A. (2001), *Mergers & Acquisitions*, Gabler.

Jahns, C. (2001), „Merger & Acquisitions Management“, in: W. Lück (Hrsg.), *Arbeitsbuch Nr. 4 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, Accounting, Auditing und Consulting der Technischen Universität München - TUM*. (verfügbar unter [www.abwl.ws.tum.de](http://www.abwl.ws.tum.de), 03.02.06)

- Jemison, D.B. und Sitkin, S.B. (1986), „Corporate Acquisitions: A Process Perspective“, *Academy of Management Review*, Ausgabe 1/11: S. 145-163.
- Jensen, M.C. und Meckling, W. (1976), „Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Capital Structure“, *Journal of Financial Economics*, Ausgabe 1: S. 305-360.
- Jensen, M.C. und Ruback, R. (1983), „The Market of Corporate Control – The Scientific Evidence“, *Journal of Financial Economics*, S. 5-50.
- Johanson, J. und Vahlne, J.-E. (1977), „The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments“, *Journal of International Business Studies*, Ausgabe 1/8: S. 23-32.
- Johanson, J. und Vahlne, J.-E. (1990), „The Mechanism of Internationalization“, *International Marketing Review*, Ausgabe 4/7: S. 11-24.
- Jollibee Food Corporation (2005), *Inside our great tasting food – Annual Report 2004*. (verfügbar unter [www.jollibee.com.ph](http://www.jollibee.com.ph), 03.02.06)
- Kelle, U. (1994), *Empirisch begründete Theoriebildung: Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung*, Deutscher Studienverlag.

- Kenyon-Rouvinez, D. (2001), „Patterns in Serial Business Families: Theory Building Through Global Case Study Research“, *Family Business Review*, Ausgabe 3/14: S. 175-187.
- Khanna, T. und Palepu, K. (1997), „Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets“, *Harvard Business Review*, July-August Ausgabe: S. 41-51.
- Kindleberger, C. P. (1969), *American Business abroad: Six lectures on Direct Investment*, Yale University.
- Kitching, J. (1967), „Why do mergers miscarry? „, *Harvard Business Review*, November-December Ausgabe: S. 84-101.
- Klein, S. & Blondel, C. (2002), Ownership structure of the 250 largest listed companies in Germany, INSEAD working paper.
- Klein, S. B. (2004), *Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen*, Gabler.
- Koch, B. (2005), „Ein klares Bekenntnis zur Kontinuität“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 27.12.05: S. 15.
- Koch, B. (2006a), „Weniger Unternehmen insolvent“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 29.06.06: S. 12.
- Koch, B. (2006b), „Hoffnungszeichen“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 29.06.06: S. 20.

- Kogut, B. (1985), „Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility“, *Sloan Management Review*, Ausgabe 1/27: S. 27-38.
- Kogut, B. (1989), „Research Notes and Communications – A Note on Global Strategies“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 10: S. 383-389.
- Kogut, B. und Zander, I. (1993), „Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation“, *Journal of International Business Studies*, Ausgabe 24: S. 625-645.
- Kromrey, H. (2002), *Empirische Sozialforschung*, UTB.
- Kulke, E. (2004), *Wirtschaftsgeographie*, UTB.
- Lamnek, S. (1993), *Qualitative Sozialforschung*, Beltz Psychologie Verlagsunion.
- Leenders, M. und Waarts, E. (2003), „Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation“, *European Management Journal*, Ausgabe 6/21: S. 686-697.
- Levitt, T. (1983), „The Globalization of Markets“, *Harvard Business Review*, Ausgabe 3/61: S. 92-102.
- Li, S.X. und Greenwood, R. (2004), „The effect of within-industry diversification on firm performance: synergy creation, multi-market contact and market structure“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 25: S. 1131-1153.

- Lyman, A.R. (1991), „Customer service: Does family ownership make a difference?, *Family Business Review*, Ausgabe 3/4: S. 303-324.
- Maaß, F., und Wallau, F. (2003), *Internationale Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen - unter besonderer Berücksichtigung der neuen Bundesländer*. IfM-Materialien Nr. 158. (verfügbar unter [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org), 03.02.06)
- Macharzina, K. (2003), *Unternehmensführung*, Gabler.
- Markowitz, H.M. (1952), „Portfolio Selection“, *Journal of Finance*, Ausgabe 7: S. 77-91.
- Markides, C.C. (1995), *Diversification, Refocusing and Economic Performance*, Massachusetts Institute of Technology.
- Markides, C.C. und Ittner, C.D. (1994), „Shareholder benefits form corporate international diversification: evidence from U.S. international acquisitions“, *Journal of International Business Studies*, Ausgabe 25: S. 343-367.
- May, P. und Weissman, A. (2005), „Lieber ein großer Fisch in einem kleinen Teich“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 28.02.05: S. 20.
- Melitta (2005), *Geschäftsbericht 2004*. (verfügbar unter [www.melitta.de](http://www.melitta.de), 03.02.06)

- Menéndez-Requejo, S. (2005), „Growth and internationalisation of family businesses“, *International Journal of Globalisation and Small Business*, Ausgabe 2: S. 122-133.
- Merck (2006), *Geschäftsbericht 2005*. (verfügbar unter [www.merck.de](http://www.merck.de), 03.02.06)
- Mintzberg, H. (1990), „The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 11: S. 171-195.
- Moses, C. (2004), „Der argentinische Techint-Konzern jongliert mit der Macht“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 29.12.04: S. 17.
- Mrusek, K. (2006), Dritter Anlauf in der Doha-Runde für die Zollkürzung, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 29.06.06: S. 13.
- Mueller, D.C. (1969), „A Theory of Conglomerate Mergers“, *Quarterly Journal of Economics*, Ausgabe 4/83: S. 643-659.
- Müller, S. und Kornmeier, M. (2002), *Strategisches Internationales Management*, Vahlen.
- Müller-Stewens, G., Spickers, J. und Deiss, C. (1999), *Mergers & Acquisitions - Markttendenzen und Beraterprofile*, Schäffer-Poeschel.
- Müller-Stewens, G., Schäfer, M. und Szeless, G. (2001), „Wertschaffung durch strategische Desinvestitionen“, *M&A Review*, Ausgabe 1: S. 13-18.

- Nelson, R.R. und Winter, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap.
- Neubauer, F. und Lank, A.G. (1998), *The Family Business: It's Governance for Sustainability*, Palgrave Macmillan.
- Neumann, P. (2005), „Der Fall Viessmann“, in: *Die Welt* vom 06.09.05, (verfügbar unter <http://www.welt.de/data/2005/09/06/770964.html>, 03.02.06).
- Oetker, A. (1999), *Stakeholderkonflikte in Familienkonzernen: Ansätze zu ihrer Regelung durch strategische Führungsentscheidungen*, Josef Eul.
- Ohmae, K. (1985), *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, Macmillan.
- Quah, P. und Young, S. (2005), „Post-acquisition Management: A Phases Approach for Cross-border M&As“, *European Management Journal*, Ausgabe 1/23: S. 65-75.
- Quinn, R.E. & Cameron, K. (1983), „Organizational life cycles and some shifting criteria of effectiveness“, *Management Science*, Ausgabe 29: S. 31-51.
- Panzar, J.C. und Willig, R.D. (1977), „Economies of Scale in Multi-Output Production“, *Quarterly Journal of Economics*, Ausgabe 3/9: S. 481-493.

- Panzar, J.C. und Willig, R.D. (1981), „Economies of Scope“, *American Economic Review*, Ausgabe 2/7: S. 268-272.
- Peng, M.W. (2004), „Identifying the big question in international business research“, *Journal of Internationale Business Studies*, Ausgabe 35: S. 99-108.
- Penrose, E.T. (1956), „Foreign Investment and the Growth of the Firm“, *Economic Journal*, S. 220-235.
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University.
- Perlitz, M. (2004), *Internationales Management*, UTB.
- Perlmutter, H.V. (1969), „The Turbulent Evolution of the Multinational Corporation“, *Columbia Journal of World Business*, Ausgabe 5/4: S. 9-18.
- Pfahler, T., und P. Böhnlein (2004), „Transaktionskosten im Verlauf des Marktzyklus“, *WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Ausgabe 8, S. 476-482.
- Pierenkemper, T. (2000), *Unternehmensgeschichte*, Steiner.
- Piller, T. (2004), „Die letzten Agnellis“, *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* vom 30.05.04: S. 39.

Polanyi, M. (1958), *Personal Knowledge*, University of Chicago.

Porter, M.E. (1983), *Wettbewerbsstrategie*, Campus.

Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press.

Porter, M.E. (1989), „Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept“, in: M.E. Porter (Hrsg.), *Globaler Wettbewerb*, Gabler, S. 17-68.

Porter, M.E., (1991), *Nationale Wettbewerbsvorteile*, Droemer Knaur.

Porter, M.E. (1999), *Wettbewerbsvorteile*, Campus.

Prahalad, C.K. und Doz, Y.L. (1987), *The Multinational Mission. Balancing Local Demands and Global Vision*, Free Press.

Prahalad, C.K. und Hamel, G. (1990), „*The Core Competence of the Corporation*“, *Harvard Business Review*, Ausgabe 68: S. 79-91.

Preble, J.F. (1992), „Towards a comprehensive system of strategic control“, *Journal of Management Studies*, Ausgabe 4/29: S. 391-409.

Preuß, S. (2005), „Der Kauf des Chrysler-Werks ist eine Erfolgsstory“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 25.07.05: S. 14.

- Pümpin, C. und Prange, J. (1991), *Management der Unternehmensentwicklung*, Campus.
- Qiu, L.D. und Tao, Z. (2001), „Export, Foreign Direct Investment, and Local Content Requirement“, *Journal of Development Economics*, Ausgabe 66: S. 101-125.
- Quah, P. und Young, S. (2005), „Post-acquisition Management: A Phases Approach for Cross-border M&As“, *European Management Journal*, Ausgabe 1/23: S. 65-75.
- Rathnow, P. (1993), *Integriertes Variantenmanagement*, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Redlefsen, M. (2004), *Der Ausstieg von Gesellschaftern aus großen Familienunternehmen: Eine praxisnahe Untersuchung der Corporate Governance-Faktoren*, Deutscher Universitätsverlag.
- Ricart, J.E., Enright, M.J., Ghemawat, O., Hart, S.L. und Khanna, T. (2004), „New frontiers in international strategy“, *Journal of International Business Studies*, Ausgabe 35: S. 175-200.
- Ritter, J. (2005a), „Miele streicht 1100 Stellen in Deutschland“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, vom 19.02.05: S. 11.
- Ritter, J. (2005b), „Eine Unternehmerdynastie in der Bewährung“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 19.02.05: S. 17.

- Rosenbauer, C.C. (1994), *Strategische Erfolgsfaktoren des Familienunternehmens im Rahmen seines Lebenszyklus*, Rosch-Buch..
- Root, F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Jossey-Bass.
- Rühli, E. (1994), „The resource-based view of strategy“, in: P. Gomez, D. Hahn, G. Müller-Stewens und R. Wunderer (Hrsg.), *Unternehmerischer Wandel*, Gabler, S. 31-57.
- Rugman, A.M. und Verbeke, A. (2004), „A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises“, *Journal of International Business Studies*, Ausgabe 35, S. 3-18.
- Rumelt, R.P. (1982), „Diversification strategy and profitability“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 3: S. 359-369.
- Rumelt, R.P. (1986), *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard Business.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. und Dino, R.N. (2003), „Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms“, *Academy of Management Journal*, Ausgabe 2/46: S. 179-194.
- Seth, A. (1990), „Sources of value creation in acquisition: an empirical investigation“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 11: S. 431-447.

- Seth, A., Song, K.P. und Pettit, R.R. (2002), „Value creation and destruction in cross-border acquisitions: An empirical analysis of foreign acquisitions of U.S. firms“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 23: S. 921-940.
- Shankar, M.C. und Astrachan, J.H. (1996), „Myths and realities: family businesses' contributions to the US economy“, *Family Business Review*, Ausgabe 9: S. 107-123.
- Shapiro, C. und Varian, H.R. (1999), *Information Rules*, Harvard Business.
- Sharma, P. (2004), „An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future“, *Family Business Review*, Ausgabe 1/17: S. 1-36.
- Shimizu, K., Hitt, M.A., Vaidyanath, D. und Pisano, V. (2004), „Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future“, *Journal of International Management*, Ausgabe 10: S. 307-353.
- Simon, H. (2000), *Hidden champions, die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Campus.
- Simon, H., Ford, J. und Butscher, S. (2002), „Hidden champions – from family business to global market leader“, *Families in Business*, February-Ausgabe: S. 17.

- Simon, F.B., Wimmer, R. und Groth, T. (2005), *Mehr-Generationen-Familienunternehmen*, Carl-Auer.
- Skinner, W. (1974), „The focused factory“, *Harvard Business Review*, May-June Ausgabe: S. 113-121.
- Smith, A. (2003), *The Wealth of Nations*, Modern Library.
- Spender, J.C. (1994), „Knowing, Managing and Learning: A Dynamic Managerial Epistemology“, *Management Learning*, Ausgabe 3/25: S. 387-413.
- Steinle, C., Ahlers, F. und Ebert, W. (2002), „Wachstums- und Entwicklungsstrategien in mittelständischen Familienunternehmen“, *Internationales Gewerbearchiv*, Ausgabe 3: S. 145-190.
- Steinmann, H. und Schreyögg, G. (1993), *Management*, Gabler.
- Steinöcker, R. (1998), *Mergers and Acquisitions – Strategische Planung von Firmenübernahmen*, Metropolitan.
- Strübing, J. (2004), *Grounded Theory*, Vs.
- Swinth, R.L., und Vinton, K.L. (1993), „Do family-owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures?“, *Family Business Review*, Ausgabe 1/6: S. 19-30.

Techint (2004), *The Techint Group of Companies 2003-2004*. (verfügbar unter [www.techintgroup.com](http://www.techintgroup.com), 03.02.06)

Teece; D.J., Pisano, G. und Shuen, A. (1997), „Dynamic Capabilities and Strategic Management“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 18: S. 509-533.

Terberger. D. (1998), *Konfliktmanagement in Familienunternehmen – Ein eigenorientiertes Konzept zur professionellen Konfliktbewältigung in Familienunternehmen*, Difo-Druck.

The Boston Consulting Group (1970), *The Product Portfolio*, Eigenverlag.

The Boston Consulting Group (2003), *Winning Through Mergers in Lean Times*. (verfügbar unter [www.bcg.com](http://www.bcg.com), 03.02.06).

The Economist (2005a), „Europe's coming merger boom“, *The Economist* vom 07.04.05: S. 63-65.

The Economist (2005b), „From T-shirts to T-bonds“, *The Economist* vom 30.07.05: S. 65-67.

Thompson, A.A. Jr., Strickland III, A.J. und Gamble, J.E (2005), *Crafting and Executing Strategy*, McGraw-Hill/Irwin.

Tiemann, C.P., *Das Land der Familienunternehmen*. (verfügbar unter [www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,344755,00.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,344755,00.html), 03.02.06)

- UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development (2005), *World Investment Report 2005 – Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. (verfügbar unter [www.unctad.org](http://www.unctad.org), 03.03.06)
- Vancil, R.F. & Lorange, P. (1977), “Strategic Planning in Diversified Companies”, in: Lorange, P. and Vancil, R.F. (Hrsg.), *Strategic Planning Systems*, Englewood Cliffs, S. 22-26.
- Vernon, R. (1966), „International Investment and International Trade in the Product Cycle“, *Quarterly Journal of Economics*, Ausgabe 80: S. 190-207.
- Vernon, R. (1980), „Gone Are the Cash Cows of Yesteryear“, *Harvard Business Review*, November-December Ausgabe: S. 150-155.
- Yip, G.S. (2004), “Global Strategy in a World of Nations?”, in: Bartlett, C.A., Ghoshal, S. und Birkinshaw, J. (Hrsg.), *Transnational Management*, McGraw-Hill, S. 297-311.
- Welge, M.K. und Al-Laham, A. (2003), *Strategisches Management*, Gabler.
- Welge, M.K. und Holtbrügge, D. (1997), „Theoretische Erklärungsansätze globaler Unternehmungstätigkeit“, *Das Wirtschaftsstudium – WISU*, Ausgabe 11/26: S. 1054-1061 und S. 1081.
- Welge, M.K. und Holtbrügge, D. (2001), *Internationales Management*, Schäffer-Poeschel.

- Wellhöner, V. (1989), *Großbanken und Großindustrie im Kaiserreich*, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Wellhöner, V. und Wixforth, H. (1990), „Unternehmensfinanzierung durch Banken – Ein Hebel zur Etablierung der Bankenherrschaft ? Ein Beitrag zum Verhältnis von Banken und Schwerindustrie in Deutschland während des Kaiserreichs und der Weimarer Republik“, in: D. Petzina (Hrsg.), *Zur Geschichte der Unternehmensfinanzierung*, Duncker & Humblot, S. 11-33.
- Werner, S. (2002), „Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals“, *Journal of Management*, Ausgabe 3/28: S. 277-305.
- Wernerfelt, B. (1984), „A Resource-based View of the Firm“, *Strategic Management Journal*, Ausgabe 5: S. 171-180.
- Weston, J.F., Chung, K.S. und Hoag, S.E. (1990), *Mergers, Restructuring, and Corporate Governance*, Prentice Hall.
- Wildhagen, A. (2005), „Der sehr diskrete Charme der Miele-Männer“. (verfügbar unter [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), 03.02.06)
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.

- Williamson, O.E. (1979), „Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations“, *Journal of Law and Economics*, Ausgabe 22: S. 233-261.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. und Vater, G. (2005), *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp*, Gabler.
- Wirtz, B.W. (2003), *Mergers & Acquisitions Management*, Gabler.
- Witt, P. (2005), „Familienunternehmen – Stand der betriebswirtschaftlichen Forschung“, in: INTES Unternehmer-Newsletter, Februar 2005, S. 1-3. (verfügbar unter [www.intes-online.de](http://www.intes-online.de), 03.02.06)
- Womack, J.P., Jones, D.T. und Ross, D. (1990), *The Machine that changed the world*, Harper Perennial.
- WTO – World Trade Organization (2005), *Annual Report 2004*. (verfügbar unter [www.wto.org](http://www.wto.org), 03.02.06)
- Zahra, S.A. (2003), „International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement“, *Journal of Business Venturing*, Ausgabe 18: S. 495-512.

## Anhang

### Liste der Gesprächspartner

Gruppe	Unternehmen	Gesprächspartner	Funktion
1	Apetito AG	Wolfgang Düsterberg	Vorsitzender des Vorstandes
1	B. Braun Melsungen AG	Dr. Ludwig Georg Braun	Vorsitzender des Vorstandes und Gesellschafter
1	Boehringer AG	Hubertus von Baumbach	Head of Corporate Department Controlling Subsidiaries und Gesellschafter
1	BPW Bergische Achsen KG	Uwe Kotz	Geschäftsführender Gesellschafter
1	C. & A. Veltins GmbH & Co.	Dietrich Ballin	Geschäftsführer
1	Carl Edelman GmbH & Co. KG	Joachim Lange	Geschäftsführer
1	Carl Zeiss AG	Dr. Dieter Kurz	Vorsitzender der Konzernvorstands der Carl Zeiss Gruppe
1	Claas KGaA mbH	Rüdiger Günther	Sprecher der Geschäftsführung
1	Diehl Stiftung & Co. KG	Dr. Herbert Wust	Generalbevollmächtigter
1	Douglas Holding AG	Dr. Henning Kreke	Mitglied des Vorstands und Gesellschafter
1	Dr. Oetker KG	Dr. h.c. August Oetker	Persönlich Haftender Gesellschafter (PHG)
1	Drägerwerk AG	Stefan Dräger	Executive Board Chairman und Gesellschafter
1	Dürr AG	Dr. Heinz Dürr	Aufsichtsratsvorsitzender und Gesellschafter
1	E. Merck OHG	Jon Baumhauer	Vorsitzender des Vorstands und des Familienrats
1	Ernst Klett AG	Dr. Michael Klett	Vorstandsvorsitzender und Gesellschafter

1	Franz-Haniel & Cie. GmbH	Franz Haniel	Vorsitzender des Aufsichtsrats und Gesellschafter
1	Freudenberg & Co.	Dr. Dr. Peter Bettermann	Sprecher der Unternehmensleitung und Persönlich haftender Gesellschafter
1	Grillo-Werke AG	Ulrich Grillo	Vorsitzender des Vorstandes und Gesellschafter
1	H. & E. Reinert GmbH & Co. KG	Hans-Ewald Reinert	Geschäftsführer
1	Haribo GmbH & Co. KG	Hans-Arndt Riegel	Geschäftsführer der Holding und Gesellschafter
1	Heitkamp & Thuman Group	Jürgen Thuman	Gesellschafter
1	Hella KGaA Hueck & Co.	Hans Sudkamp	Stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung
1	Henkel KGaA	Albrecht Woeste	Vorsitzender des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses
1	Henry Lambertz GmbH & Co. KG	Dr. Ralf Herkenhoff	Geschäftsführer
1	Heraeus Holding GmbH	Dr. Jürgen Heraeus	Vorsitzender des Aufsichtsrats und Gesellschafter
1	Hilti AG	Prof. Dr. Pius Baschera	Vorsitzender der Konzernleitung
1	Kärcher GmbH & Co. KG	Dr. Harmut Jenner	Geschäftsführer
1	Klingelberg GmbH	Diether Klingelberg	Vorsitzender des Aufsichtsrates und Gesellschafter
1	Körper AG	Dr. Werner Redeker	Chairman of the Executive Board
1	Kostal GmbH & Co. KG	Helmut Kostal	Geschäftsführender Gesellschafter
1	Lista Holding AG	Fredy Lienhard	Geschäftsführender Gesellschafter
1	Lueg AG / S&P M&A GmbH	Jochen Schily	Gesellschafter
1	MEA-Meisinger AG	Dr. Patrice Pélissier	Chief Executive Officer

1	Melitta Unternehmensgruppe Bentz KG	Thomas Bentz	Persönlich Haftender Gesellschafter (PHG)
1	Merckle-Ratiopharm GmbH	Oliver Jacob	Head of Corporate Development
1	Metabo AG	Dr. Johannes Haupt	Vorstandsvorsitzender
1	Otto Fuchs KG	Dr. Hans Tepohl	Persönlich Haftender Gesellschafter (PHG)
1	Poco Holding GmbH	Peter Pohlmann	Geschäftsführer und Gesellschafter
1	Porsche AG	Dr. Wolfgang Porsche	Gesellschafter und Vorsitzender des Aufsichtsrats
1	Progress-Werk Oberkirch AG	Dr. Klaus-Georg Hengstberger	Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender
1	Röchling Gruppe	Klaus Greinert	Gesellschafter und Vorsitzender des Beirats
1	Schörghuber Stiftung & Co. Holding KG	Prof. Wolfgang Salewski	Vorstandssprecher der Brau Holding International (BHI)
1	Schwering & Hasse Elektrodraht GmbH	Ernst-Michael Hasse	Geschäftsführender Gesellschafter
1	SMS Group	Dr. Heinrich Weiss	Vorsitzender der Geschäftsführung und Gesellschafter
1	Steilmann GmbH & Co. KG	Prof. Dr. h.c. Klaus Steilmann	Firmengründer
1	Trumpf GmbH & Co. KG	Dr. Mathias Kammüller	Geschäftsführer und Gesellschafter
1	TTS Tooltechnic Systems Holding AG	Dr. Christoph Weiss	Vorstandsvorsitzender
1	Underberg AG	Dr. Franz Ruder	Geschäftsführer Holding
1	Unternehmensgruppe Theo Müller	Theo Müller	Geschäftsführender Gesellschafter
1	Vaillant Group	Dr. Fritz Lehnen	Vorsitzender des Aufsichtsrats und Mitglied des Gesellschafterausschusses
1	Voith AG	Dr. Michael Rogowski	Vorsitzender des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses
1	Voith AG	Prof. Dr. Hermut Kormann	Vorsitzender des Vorstands

1	Vorwerk & Co. KG	Dr. Jörg Mittelsten-Scheid	Persönlich Haftender Gesellschafter (PHG)
1	Vossloh Corporate Finance GmbH	Jörg Stäglich	Geschäftsführer
1	Westhoff-Gruppe	Rolf Westhoff	Geschäftsführender Gesellschafter
1	Wieland-Werke AG	Dr. Wolfgang Eychmüller	Vorsitzender des Aufsichtsrats
1	Wika GmbH & Co.	Alexander Wiegand	Geschäftsführer
1	Wilhelm Werhahn KG	Anton Werhahn	Vorstand und Gesellschafter
1	Wrede Industrieholding GmbH & Co. KG	Dr. Wrede	Geschäftsführender Gesellschafter
1	Würth Gruppe	Prof. Dr. h.c. Reinhold Würth	Vorsitzender des Beirats und Gesellschafter
2	Bahlsen GmbH & Co. KG	Werner Bahlsen	Gesellschafter und Vorsitzender der Geschäftsführung
2	Behr GmbH & Co. KG	Horst Geidel	Vorsitzender des Aufsichtsrats
2	BJB GmbH & Co. KG	Dieter Henrici	Geschäftsführender Gesellschafter
2	C. A. Delius & Söhne GmbH & Co. KG	Rudolf Delius	Geschäftsführender Gesellschafter
2	J. Eberspächer GmbH & Co. KG	Heinrich Baumann	Geschäftsführender Gesellschafter
2	Krones AG	Volker Kronseder	Gesellschafter und Vorstandsvorsitzender
2	Lorenz Bahlsen Snack-World Hold GmbH & Co. KG	Lorenz Bahlsen	Gesellschafter und Sprecher der Unternehmensleitung
2	WEPA-Papierfabrik P. Krenzel GmbH & Co. KG	Martin Krenzel	Geschäftsführender Gesellschafter
3	Achenbach Buschhütten GmbH	Axel E. Barten	Geschäftsführender Gesellschafter
3	Ante-Holz GmbH	Jürgen Ante	Geschäftsführender Gesellschafter
3	Bofrost GmbH & Co. KG	Josef H. Boquoi	Gesellschafter

3	Boge-Kompressoren	Wolf D. Meier-Scheuven	Geschäftsführender Gesellschafter
3	Goldschmidt-Thermit-Group GmbH	Dr. Martin Edeling	Direktor
3	Gontermann-Peipers GmbH	Fritz Spannagel	Geschäftsführer der Holding
3	Mey Bodywear	Armin Mey	Gesellschafter und Beiratsmitglied
3	Miele & Cie. KG	Dr. Reinhard Zinkann	Persönlich Haftender Gesellschafter (PHG)
3	Otto Wolff Stiftung	Dr. Peter Danylow	Geschäftsführer der Stiftung und Nachlassverwalter
3	Peri GmbH	Alexander Schwörer	Gesellschafter und Geschäftsführer Marketing/Vertrieb
3	Rehau AG+Co.	Helmut Wagner	Präsident des Verwaltungsrats und Gesellschafter
3	Schwartz GmbH	Dr. Stephan Pfeiffer	Geschäftsführender Gesellschafter
3	Viessmann GmbH & Co. KG	Peter Uberson	Prokurist und Geschäftsleitung Controlling und Finanzen
3	Wacker Construction Equipment AG	Dr. Ulrich Wacker	Vorstandsvorsitzender
3	Wolfcraft GmbH	Reinhard Wolff	Geschäftsführender Gesellschafter

Anmerkung:

1. Gruppe: Familienunternehmen mit M&A-Strategie
2. Gruppe: Familienunternehmen ohne M&A-Strategie
3. Gruppe: Familienunternehmen ohne Strategie für Unternehmenskooperationen



Fragebögen

Fragebogen für Familienunternehmen mit M&A Strategie  
(1. Gruppe)

**Internationale Wachstumsstrategien  
produzierender Familienunternehmen  
durch Mergers & Acquisitions**

Gesprächsleitfaden  
für Familienunternehmen  
mit M&A-Strategie

Name:

Unternehmen:

Datum:

Beginn:

Ende:

**Angaben zum Unternehmen:**

In welcher Branche ist das Unternehmen tätig?

---

Wenn mehr als eine Branche: Wie verteilt sich der Umsatz auf die einzelnen Geschäftsfelder:

Geschäftsfelder	Umsatzanteile in %
	2004
Sonstige	

In welche Umsatzgrößenklasse kann man das Unternehmen einordnen?

Umsatzgrößenklasse	
	2004
Bis 10 Mio. Euro	
Zwischen 10 und 50 Mio. Euro	
Zwischen 50 und 100 Mio. Euro	
Zwischen 100 und 250 Mio. Euro	
Zwischen 250 und 500 Mio. Euro	
Zwischen 500 Mio. und 1 Mrd. Euro	
Über 1 Mrd. Euro	

Wie groß ist die Belegschaft?

---

Welche Rechtsform hat das Unternehmen?

---

Wie sieht die Struktur der Anteilseigner aus?

<b>Anteilseigner</b>	<b>Angaben in %</b>
	<b>2004</b>
Familie	
Einzelne Familienmitglieder	
Strategischer Investoren	
Management	
Banken	
Unternehmen	
Streubesitz	

Wie sieht das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital aus?

<b>Kapitalstruktur</b>	<b>Angaben in %</b>
Eigenkapital	
Fremdkapital	

**Angaben zur Unternehmensführung:**

In welcher Generation befindet sich die Unternehmerfamilie?

---

Wie stark ist die Familie in der Geschäftsführung vertreten?

Reine Familiengeschäftsführung	
Familiendominierte Geschäftsführung	
Familienfremde managerdominierte Geschäftsführung	
Reine familienfremde Managergeschäftsführung	

Sind Familienmitglieder auch in anderen Gremien (Beiräte, Aufsichtsrat) vorzufinden?

---

Wenn ja, wie stark ist sie dort vertreten?

Nur aus Familienmitgliedern	
Vorwiegend aus Familienmitgliedern	
Vorwiegend aus familienfremden Mitgliedern	
Nur aus familienfremden Mitgliedern	

Wie lässt sich der Einfluss der Familie in beiden Gremien umschreiben?

Aktiv	
Selektive Einmischung	
Passiv	
Alternative Beschreibung:	

**Angaben zur Wachstumsstrategie:**

Welche Gesamtunternehmensstrategie verfolgt das Unternehmen?

Fokussierungsstrategie	<input type="checkbox"/>
Diversifikationsstrategie	<input type="checkbox"/>
Alternative Beschreibung:	

Welche Wettbewerbsstrategie führt das Unternehmen in den einzelnen Geschäftsfeldern durch?

Kostenführerschaftsstrategie	<input type="checkbox"/>
Differenzierungsstrategie	<input type="checkbox"/>
Nischenstrategie	<input type="checkbox"/>
Alternative Beschreibung:	

Welche Wachstumsform *bevorzugt* (als Idealstrategie) das Unternehmen?

Endogen	<input type="checkbox"/>
Exogen	<input type="checkbox"/>
Beides	<input type="checkbox"/>

Welche Arten von Unternehmenszusammenschlüssen wurden in der Vergangenheit getätigt?

Mergers/Fusionen	<input type="checkbox"/>
Akquisitionen	<input type="checkbox"/>
Strategische Allianzen	<input type="checkbox"/>
Gemeinschaftsunternehmen	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>

(Mehrere Antworten möglich; auch wenn hauptsächlich Akquisitionen getätigt wurden, wird im Folgenden die Abkürzung M&A verwendet)

Welche Rolle hat dabei M&A gespielt?

Dominante Rolle	<input type="checkbox"/>
Weniger dominante Rolle	<input type="checkbox"/>
Von Fall zu Fall verschieden	<input type="checkbox"/>

Im Folgenden sind einige Motive für M&A aufgelistet. Bitte Zutreffendes ankreuzen:

Motive	Trifft zu	Trifft nicht zu	Trifft nur teilweise zu
Erhöhung der Unternehmensgröße			
Wertzuwachs			
Beschleunigung des Unternehmenswachstums			
Synergieerzielung im Managementbereich			
Bei der Umsatzerzielung			
Bei den Beschaffungskosten			
Bei den Produktionskosten			
Bei der Forschung und Entwicklung			
Bei den Vertriebskosten			
Bei den Verwaltungskosten			
Im finanziellen Bereichen			
Kapazitätserweiterung			
Technologieerwerb			
Risikodiversifikation			
Geschäftsfelddiversifikation			
Erzielung von Marktmacht			
Kauf eines anderen Wettbewerbers verhindern			
Investition überschüssiger Mittel			
Portfolioinvestitionen			
Gelegenheit war günstig			
Persönliche Gründe der Familie			

Zusätzliche Motive, die oben nicht genannt wurden:

---



---



---



---



---

**Angaben zu den Transaktionen:**

Welche Verkaufsgründe dominierten bei den gekauften/fusionierten Unternehmen?

Finanzielle Probleme	
Umstrukturierung	
Gewinnrealisierung	
Probleme im Gesellschafterkreis	

Weitere Gründe, die nicht genannt wurden:

---



---



---



---



---

Welche Erwerbswege sind in der Vergangenheit beschrrieben worden, um Akquisitionen in die Wege zuleiten?

Verkäuferinitiative – Auktionsverfahren	
Verkäuferinitiative – Exklusivverhandlung	
Käuferinitiative – Kontaktaufnahme mit dem Management	
Käuferinitiative – Hostile Takeover	
Käuferinitiative – Kauf von Anteilen über die Börse	
Käuferinitiative – Kauf von Paketen	
Andere Wege:	

Welche Dienstleistungsunternehmen ziehen das Unternehmen bei M&A-Transaktionen zu Rate?

Banken	
Unternehmensberatung	
Wirtschaftsprüfung	
Keine externe Unterstützung	

Welche Rolle spielt die Familie *bei der Vorbereitung* der M&A-Transaktionen?

Aktiv	
Selektive Einmischung	
Passiv	
Alternative Beschreibung:	

Wie wurden die M&A-Transaktionen zumeist finanziert?

Selbstfinanzierung	
Kapitalfreisetzung	
Außenfinanzierung (Beteiligungskapital, Private Equity, Venture Capital...)	
Fremdfinanzierung (Kredit, Unternehmensanleihen...)	
Sonstige:	

Wie hoch war das Akquisitionsvolumen der letzten 10 Jahre insgesamt?

Bis 10 Mio. Euro	
Zwischen 10 und 50 Mio. Euro	
Zwischen 50 und 100 Mio. Euro	
Zwischen 100 und 250 Mio. Euro	
Zwischen 250 und 500 Mio. Euro	
Zwischen 500 Mio. und 1 Mrd. Euro	
Über 1 Mrd. Euro	

Welche Verfahren zur Bestimmung des Unternehmenswertes werden in der Regel durchgeführt?

Einzelwertmethoden (z.B. Substanz- und Liquidationswert)	
Gesamtwertmethoden (Ertragswert)	
Börsenwert	
Discounted Cash Flow-Methoden	

Angaben zu anderen oder modifizierten Methoden:

---



---



---



---



---

Auf welche Schwierigkeiten stößt das Unternehmen in der Regel bei der Verhandlungsphase?

Zielfdivergenzen zwischen Käufer und Verkäufer	
Mangelnde Vertrauensbildung	
Unzureichender Austausch von Informationen	
Abweichende Preisvorstellung	
Unterschiedliche Vorstellungen über den Post-Merger-Plan	
Fehlende Übereinstimmung über Struktur des Deals	
Uneinigkeit bei Verfahrensfragen	
Divergenzen bei Personalfragen und Sozialplänen	
Probleme bei der Vertragsgestaltung	

Weitere Probleme, die oben nicht genannt wurden:

---



---



---

Welche Rolle spielt die Familie *bei den Vertragshandlungen*?

Aktiv	
Selektive Einmischung	
Passiv	
Alternative Beschreibung:	

Wenn aktiv oder selektive Einmischung:

Glauben Sie, dass das Familieninvolvement zur Lösung der oben genannten Probleme einen Beitrag leisten kann? Begründung!

---



---



---



---



---

Wie stark wurden die übernommenen Unternehmen integriert?

Die Unternehmen sind weitgehend wirtschaftlich selbständig	
Völlige Eingliederung in das übernehmende Unternehmen	
Einige sind selbständig, einige sind vollkommen eingegliedert	

Falls keine völlige Eingliederung, welche Struktur der Aufbauorganisation wurde generiert?

Holding-Konstruktion	
Stammhaus-Tochtergesellschaft	
Reines Beteiligungsverhältnis	

Falls oben nicht genannt, welche Aufbauorganisation wurde nach der Integration der fusionierten/gekauften Unternehmen entwickelt:

---



---



---



---

In welche strategische Richtung wurden die fusionierten/akquirierten Unternehmen integriert?

Richtung	Ausprägung	
Horizontal (gleiche Produktionsstufe)	Gleiches Produkt, gleiche Märkte	
	Gleiches Produkt, unterschiedliche Märkte	
	Unterschiedliches Produkt, gleiche Märkte	
Vertikal	Vor- oder nachgelagerte Produktionsstufe	
Konglomerat	Ähnlicher Marketingansatz	
	Ähnliche Technologie	
	Keine Verknüpfung zu den Geschäftsfeldern des übernehmenden Unternehmens	

Eventuelle alternative Beschreibung der strategischen Integration:

---



---



---



---



---

Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen können bei der Integration eine wichtige Rolle spielen. Könnte die folgende Tabelle, die eine Art Cultural Due Dilligence darstellt, ausgefüllt werden:

Zunächst eine Selbsteinschätzung:

<b>Kriterium</b>	<b>stark    Ausprägung    schwach</b>
Kundenorientierung	
Resultats-/Leistungsorientierung (z.B. bei der Entlohnung)	
Technologieorientierung	
Kostenorientierung	
Kommunikationsorientierung	
Mitarbeiterorientierung	
Relevanz von Hierarchie und Status (Führungsstil)	
Lernverhalten/Fehlertoleranz	
Werteorientierung	

Und nun eine Einschätzung der Unternehmen mit denen zusammengearbeitet wurde:

<b>Kriterium</b>	<b>Stark    Ausprägung    schwach</b>
Kundenorientierung	
Resultats-/Leistungsorientierung	
Technologieorientierung	
Kostenorientierung	
Kommunikationsorientierung	
Mitarbeiterorientierung	
Relevanz von Hierarchie und Status	
Lernverhalten/Fehlertoleranz	
Werteorientierung	

Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um die eventuellen unternehmenskulturellen Unterschiede auszugleichen?

---



---



---



---



---

Welche Rolle spielt die Familie *bei der Integration* der fusionierten/gekauften Unternehmen?

Aktiv	
Selektive Einmischung	
Passiv	
Alternative Beschreibung:	

Glauben Sie, dass das Familieninvolvement zur Lösung von Integrationsproblemen einen Beitrag leisten kann? Begründung!

---



---



---



---



---

Welchen durchschnittlichen Erfolg haben die getätigten M&A-Transaktionen auf Ihre Unternehmensentwicklung gehabt?

Umsatzwachstum und Gewinnwachstum	
Umsatzwachstum, aber kein Gewinnwachstum	
Kein Umsatzwachstum, aber dafür Gewinnwachstum	
Kein Umsatzwachstum und kein Gewinnwachstum	

Wenn M&A als Erfolg gewertet wird, welche Erfolgsfaktoren würden Sie als ausschlaggebend bezeichnen?

Reine Renditeorientierung	
Nutzung von Kostensenkungspotenzialen	
Ausschöpfen von Synergien im Bereich Qualität und Technologie	
Effiziente Integration der Unternehmen	
Familieninvolvement	

Hier können weitere Erfolgsfaktoren genannt werden. Wie können zusammenfassend die Erfahrungen mit M&A-Transaktionen beschrieben werden? Sind weitere M&A-Transaktionen denkbar?

---



---



---



---



---

**Fragen zur Internationalisierung**

Wie hoch ist der Anteil des Exports am Gesamtumsatz?

<b>Exportanteil</b>	
Bis 20%	
Zwischen 20 und 40%	
Zwischen 40 und 60%	
Zwischen 60 und 80%	
Zwischen 80 und 100%	

Wie hoch ist der Anteil des im Ausland von unternehmenseigenen Gesellschaften generierten Umsatzes am Gesamtumsatz?

<b>Auslandsumsatzanteil</b>	
Bis 20%	
Zwischen 20 und 40%	
Zwischen 40 und 60%	
Zwischen 60 und 80%	
Zwischen 80 und 100%	

Welche Formen des Auslandsengagements bevorzugt das Unternehmen?

Export	
Aufbau von Tochtergesellschaft	
Joint-Venture	
M&A	
Strategische Allianzen	
Andere Formen:	

Was sind die Motive für das direkte Auslandsengagement?

Kostengünstige Produktion	
Produktion in Marktnähe	
Technologieerwerb	
Andere Motive:	

Wie sind generell Ihre Erfahrungen mit der Internationalisierung durch M&A? Betrachten Sie M&A als gutes Instrument für den Markteinstieg? Wie würden Sie das Familieninvolvement im Bereich der Internationalisierung umschreiben?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Fragebogen für Familienunternehmen ohne M&A Strategie  
(2. Gruppe)**

# **Internationale Wachstumsstrategien produzierender Familienunternehmen durch Mergers & Acquisitions**

**Gesprächsleitfaden  
für Familienunternehmen  
ohne M&A-Strategie, aber  
anderen Unternehmenskooperationen**

Name:

Unternehmen:

Datum:

Beginn:

Ende:

**Angaben zum Unternehmen:**

In welcher Branche ist das Unternehmen tätig?

---

Wenn mehr als eine Branche: Wie verteilt sich der Umsatz auf die einzelnen Geschäftsfelder:

Geschäftsfelder	Umsatzanteile in %
	2004
Sonstige	

In welche Umsatzgrößenklasse kann man das Unternehmen einordnen?

Umsatzgrößenklasse	
	2004
Bis 10 Mio. Euro	
Zwischen 10 und 50 Mio. Euro	
Zwischen 50 und 100 Mio. Euro	
Zwischen 100 und 250 Mio. Euro	
Zwischen 250 und 500 Mio. Euro	
Zwischen 500 Mio. und 1 Mrd. Euro	
Über 1 Mrd. Euro	

Wie groß ist die Belegschaft?

---

Welche Rechtsform hat das Unternehmen?

---

Wie sieht die Struktur der Anteilseigner aus?

<b>Anteilseigner</b>	<b>Angaben in %</b>
	<b>2004</b>
Familie	
Einzelne Familienmitglieder	
Strategischer Investoren	
Management	
Banken	
Unternehmen	
Streubesitz	

Wie sieht das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital aus?

<b>Kapitalstruktur</b>	<b>Angaben in %</b>
Eigenkapital	
Fremdkapital	

**Angaben zur Unternehmensführung:**

In welcher Generation befindet sich die Unternehmerfamilie?

---

Wie stark ist die Familie in der Geschäftsführung vertreten?

Reine Familiengeschäftsführung	
Familiendominierte Geschäftsführung	
Familienfremde managerdominierte Geschäftsführung	
Reine familienfremde Managergeschäftsführung	

Sind Familienmitglieder auch in anderen Gremien (Beiräte, Aufsichtsrat) vorzufinden?

---

Wenn ja, wie stark ist sie dort vertreten?

Nur aus Familienmitgliedern	
Vorwiegend aus Familienmitgliedern	
Vorwiegend aus familienfremden Mitgliedern	
Nur aus familienfremden Mitgliedern	

Wie lässt sich der Einfluss der Familie in beiden Gremien umschreiben?

Aktiv	
Selektive Einmischung	
Passiv	
Alternative Beschreibung:	

**Angaben zur Wachstumsstrategie:**

Welche Gesamtunternehmensstrategie verfolgt das Unternehmen?

Fokussierungsstrategie	<input type="checkbox"/>
Diversifikationsstrategie	<input type="checkbox"/>
Alternative Beschreibung:	

Welche Wettbewerbsstrategie führt das Unternehmen in den einzelnen Geschäftsfeldern durch?

Kostenführerschaftsstrategie	<input type="checkbox"/>
Differenzierungsstrategie	<input type="checkbox"/>
Nischenstrategie	<input type="checkbox"/>
Alternative Beschreibung:	

Welche Wachstumsform *bevorzugt* (als Idealstrategie) das Unternehmen?

Endogen	<input type="checkbox"/>
Exogen	<input type="checkbox"/>
Beides	<input type="checkbox"/>

Welche Arten von Unternehmenskooperationen wurden in der Vergangenheit getätigt?

Mergers/Fusionen	<input type="checkbox"/>
Akquisitionen	<input type="checkbox"/>
Strategische Allianzen	<input type="checkbox"/>
Gemeinschaftsunternehmen	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>

Im Folgenden sind einige Motive *für Unternehmenskooperationen* aufgelistet.  
Bitte Zutreffendes ankreuzen:

Motive	Trifft zu	Trifft nicht zu	Trifft nur teilweise zu
Erhöhung der Unternehmensgröße			
Wertzuwachs			
Beschleunigung des Unternehmenswachstums			
Synergieerzielung im Managementbereich			
Bei der Umsatzerzielung			
Bei den Beschaffungskosten			
Bei den Produktionskosten			
Bei der Forschung und Entwicklung			
Bei den Vertriebskosten			
Bei den Verwaltungskosten			
Im finanziellen Bereichen			
Kapazitätserweiterung			
Technologiezugang			
Risikodiversifikation			
Geschäftsfelddiversifikation			
Erzielung von Marktmacht			
Kooperation eines anderen Wettbewerbers verhindern			
Investition überschüssiger Mittel			
Portfolioinvestitionen			
Gelegenheit war günstig			
Persönliche Gründe der Familie			

Zusätzliche Motive, die oben nicht genannt wurden:

---



---



---



---



---

Warum hat M&A keine Rolle bei Ihren bisherigen Überlegungen gespielt?

Wir glauben, dass unsere oben genannten Motive mit anderen Unternehmenskooperationsformen besser erreichbar sind	
Wir wollen keine Altlasten kaufen	
Wir scheuen die Integrationsprobleme und die damit verbundenen Kosten	
M&A erfordert Finanzmittel, die wir nicht haben oder auch nicht investieren wollen	
Angst vor Fehlakquisitionen	

Hier können Sie andere Gründe nennen, die oben nicht aufgelistet sind:

---



---



---



---



---



---

Wenn Sie mit M&A negative Erfahrungen gemacht haben, dann können Sie diese hier nennen, falls diese nicht bereits zur Sprache gekommen sind:

---



---



---



---



---



---



---



---

Welche Dienstleistungsunternehmen ziehen das Unternehmen bei Unternehmenskooperationen zu Rate?

Banken	
Unternehmensberatung	
Wirtschaftsprüfung	
Keine externe Unterstützung	

Welche Rolle spielt die Familie *bei der Vorbereitung* der Unternehmenskooperationen?

Aktiv	
Selektive Einmischung	
Passiv	
Alternative Beschreibung:	

Wie wurden die Unternehmenskooperationen zumeist finanziert?

Selbstfinanzierung	
Kapitalfreisetzung	
Außenfinanzierung (Beteiligungskapital, Private Equity, Venture Capital...)	
Fremdfinanzierung (Kredit, Unternehmensanleihen...)	
Sonstige:	

Wie hoch war das Volumen für Unternehmenskooperationen der letzten 10 Jahre insgesamt?

Bis 10 Mio. Euro	
Zwischen 10 und 50 Mio. Euro	
Zwischen 50 und 100 Mio. Euro	
Zwischen 100 und 250 Mio. Euro	
Zwischen 250 und 500 Mio. Euro	
Zwischen 500 Mio. und 1 Mrd. Euro	
Über 1 Mrd. Euro	

Auf welche Schwierigkeiten stößt das Unternehmen in der Regel bei der Verhandlungsphase?

Zieldivergenzen zwischen Käufer und Verkäufer	
Mangelnde Vertrauensbildung	
Unzureichender Austausch von Informationen	
Fehlende Übereinstimmung über Struktur der Zusammenarbeit	
Uneinigkeit bei Verfahrensfragen	
Divergenzen bei Personalfragen	
Probleme bei der Vertragsgestaltung	

Weitere Probleme, die oben nicht genannt wurden:

---

---

---

Welche Rolle spielt die Familie *bei den Vertragshandlungen*?

Aktiv	
Selektive Einmischung	
Passiv	
Alternative Beschreibung:	

Wenn aktiv oder selektive Einmischung:

Glauben Sie, dass das Familieninvolvement zur Lösung der oben genannten Probleme einen Beitrag leisten kann? Begründung!

---

---

---

---

---

Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen können *bei der Zusammenarbeit* eine wichtige Rolle spielen. Könnte die folgende Tabelle, die eine Art Cultural Due Dilligence darstellt, ausgefüllt werden:

Zunächst eine Selbsteinschätzung:

<b>Kriterium</b>	<b>stark    Ausprägung    schwach</b>
Kundenorientierung	
Resultats-/Leistungsorientierung (z.B. bei der Entlohnung)	
Technologieorientierung	
Kostenorientierung	
Kommunikationsorientierung	
Mitarbeiterorientierung	
Relevanz von Hierarchie und Status (Führungsstil)	
Lernverhalten/Fehlertoleranz	
Werteorientierung	

Und nun eine Einschätzung der Unternehmen mit denen zusammengearbeitet wurde:

<b>Kriterium</b>	<b>Stark    Ausprägung    schwach</b>
Kundenorientierung	
Resultats-/Leistungsorientierung	
Technologieorientierung	
Kostenorientierung	
Kommunikationsorientierung	
Mitarbeiterorientierung	
Relevanz von Hierarchie und Status	
Lernverhalten/Fehlertoleranz	
Werteorientierung	

Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um die eventuellen unternehmenskulturellen Unterschiede auszugleichen?

---



---



---



---



---

Welche Rolle spielt die Familie *bei der Zusammenarbeit* der Unternehmen?

Aktiv	
Selektive Einmischung	
Passiv	
Alternative Beschreibung:	

Glauben Sie, dass das Familieninvolvement zur Lösung von Unstimmigkeiten bei der Zusammenarbeit einen Beitrag leisten kann? Begründung!

---



---



---



---

Welchen durchschnittlichen Erfolg haben die durchgeführten Unternehmenskooperationen auf Ihre Unternehmensentwicklung gehabt?

Umsatzwachstum und Gewinnwachstum	
Umsatzwachstum, aber kein Gewinnwachstum	
Kein Umsatzwachstum, aber dafür Gewinnwachstum	
Kein Umsatzwachstum und kein Gewinnwachstum	

Wenn die Unternehmenskooperationen als Erfolg gewertet werden, welche Erfolgsfaktoren würden Sie als ausschlaggebend bezeichnen?

Reine Renditeorientierung	
Nutzung von Kostensenkungspotenzialen	
Ausschöpfen von Synergien im Bereich Qualität und Technologie	
Effiziente Integration der Unternehmen	
Familieninvolvement	

Hier können weitere Erfolgsfaktoren genannt werden. Wie können zusammenfassend die Erfahrungen mit Unternehmenskooperationen beschrieben werden? Sind weitere Unternehmenskooperationen denkbar? Sind M&A-Transaktionen in Zukunft möglich?

---



---



---



---

**Fragen zur Internationalisierung**

Wie hoch ist der Anteil des Exports am Gesamtumsatz?

<b>Exportanteil</b>	
Bis 20%	
Zwischen 20 und 40%	
Zwischen 40 und 60%	
Zwischen 60 und 80%	
Zwischen 80 und 100%	

Wie hoch ist der Anteil des im Ausland von unternehmenseigenen Gesellschaften generierten Umsatzes am Gesamtumsatz?

<b>Auslandsumsatzanteil</b>	
Bis 20%	
Zwischen 20 und 40%	
Zwischen 40 und 60%	
Zwischen 60 und 80%	
Zwischen 80 und 100%	

Welche Formen des Auslandsengagements bevorzugt das Unternehmen?

Export	
Aufbau von Tochtergesellschaft	
Joint-Venture	
M&A	
Strategische Allianzen	
Andere Formen:	

Was sind die Motive für das direkte Auslandsengagement?

Kostengünstige Produktion	
Produktion in Marktnähe	
Technologieerwerb	
Andere Motive:	

Wie sind generell Ihre Erfahrungen mit der Internationalisierung durch Unternehmenskooperationen? Betrachten Sie Unternehmenskooperationen als gutes Instrument für den Markteinstieg? Warum haben Sie M&A bei der Internationalisierung nicht in Betracht gezogen? Wie würden Sie das Familieninvolvement im Bereich der Internationalisierung umschreiben?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Fragebogen für Familienunternehmen ohne Unternehmenskooperationen  
(3. Gruppe)**

# **Internationale Wachstumsstrategien produzierender Familienunternehmen durch Mergers & Acquisitions**

## **Gesprächsleitfaden für Familienunternehmen ohne Unternehmenskooperationen**

Name:

Unternehmen:

Datum:

Beginn:

Ende:

**Angaben zum Unternehmen:**

In welcher Branche ist das Unternehmen tätig?

---

Wenn mehr als eine Branche: Wie verteilt sich der Umsatz auf die einzelnen Geschäftsfelder:

Geschäftsfelder	Umsatzanteile in %
	2004
Sonstige	

In welche Umsatzgrößenklasse kann man das Unternehmen einordnen?

Umsatzgrößenklasse	
	2004
Bis 10 Mio. Euro	
Zwischen 10 und 50 Mio. Euro	
Zwischen 50 und 100 Mio. Euro	
Zwischen 100 und 250 Mio. Euro	
Zwischen 250 und 500 Mio. Euro	
Zwischen 500 Mio. und 1 Mrd. Euro	
Über 1 Mrd. Euro	

Wie groß ist die Belegschaft?

---

Welche Rechtsform hat das Unternehmen?

---

Wie sieht die Struktur der Anteilseigner aus?

<b>Anteilseigner</b>	<b>Angaben in %</b>
	<b>2004</b>
Familie	
Einzelne Familienmitglieder	
Strategischer Investoren	
Management	
Banken	
Unternehmen	
Streubesitz	

Wie sieht das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital aus?

<b>Kapitalstruktur</b>	<b>Angaben in %</b>
Eigenkapital	
Fremdkapital	

**Angaben zur Unternehmensführung:**

In welcher Generation befindet sich die Unternehmerfamilie?

---

Wie stark ist die Familie in der Geschäftsführung vertreten?

Reine Familiengeschäftsführung	
Familiendominierte Geschäftsführung	
Familienfremde managerdominierte Geschäftsführung	
Reine familienfremde Managergeschäftsführung	

Sind Familienmitglieder auch in anderen Gremien (Beiräte, Aufsichtsrat) vorzufinden?

---

Wenn ja, wie stark ist sie dort vertreten?

Nur aus Familienmitgliedern	
Vorwiegend aus Familienmitgliedern	
Vorwiegend aus familienfremden Mitgliedern	
Nur aus familienfremden Mitgliedern	

Wie lässt sich der Einfluss der Familie in beiden Gremien umschreiben?

Aktiv	
Selektive Einmischung	
Passiv	
Alternative Beschreibung:	

**Angaben zur Wachstumsstrategie:**

Welche Gesamtunternehmensstrategie verfolgt das Unternehmen?

Fokussierungsstrategie	<input type="checkbox"/>
Diversifikationsstrategie	<input type="checkbox"/>
Alternative Beschreibung:	

Welche Wettbewerbsstrategie führt das Unternehmen in den einzelnen Geschäftsfeldern durch?

Kostenführerschaftsstrategie	<input type="checkbox"/>
Differenzierungsstrategie	<input type="checkbox"/>
Nischenstrategie	<input type="checkbox"/>
Alternative Beschreibung:	

Welche Wachstumsform *bevorzugt* (als Idealstrategie) das Unternehmen?

Endogen	<input type="checkbox"/>
Exogen	<input type="checkbox"/>
Beides	<input type="checkbox"/>

Sie sind bisher keine Unternehmenskooperationen eingegangen. Im Folgenden sind einige Motive *für Unternehmenskooperationen* aufgelistet. Auch wenn es für Sie nicht in Frage kam, kreuzen Sie bitte Zutreffendes an:

Motive	Trifft zu	Trifft nicht zu	Trifft nur teilweise zu
Erhöhung der Unternehmensgröße			
Wertzuwachs			
Beschleunigung des Unternehmenswachstums			
Synergieerzielung im Managementbereich			
Bei der Umsatzerzielung			
Bei den Beschaffungskosten			
Bei den Produktionskosten			
Bei der Forschung und Entwicklung			
Bei den Vertriebskosten			
Bei den Verwaltungskosten			
Im finanziellen Bereichen			
Kapazitätserweiterung			
Technologiezugang			
Risikodiversifikation			
Geschäftsfelddiversifikation			
Erzielung von Marktmacht			
Kooperation eines anderen Wettbewerbers verhindern			
Investition überschüssiger Mittel			
Portfolioinvestitionen			
Gelegenheit war günstig			
Persönliche Gründe der Familie			

Zusätzliche Motive, die oben nicht genannt wurden:

---



---



---



---



---

Warum hat M&A keine Rolle bei Ihren bisherigen Überlegungen gespielt?

Wir glauben, dass unsere oben genannten Motive mit anderen Unternehmenskooperationsformen besser erreichbar sind	
Wir wollen keine Altlasten kaufen	
Wir scheuen die Integrationsprobleme und die damit verbundenen Kosten	
M&A erfordert Finanzmittel, die wir nicht haben oder auch nicht investieren wollen	
Angst vor Fehlakquisitionen	

Hier können Sie andere Gründe nennen, die oben nicht aufgelistet sind.

---



---



---



---



---



---

Wenn Sie mit M&A negative Erfahrungen gemacht haben, dann können Sie diese hier nennen, falls diese nicht bereits zur Sprache gekommen sind:

---



---



---



---



---



---



---



---

Welche Dienstleistungsunternehmen ziehen das Unternehmen bei Investitionen oder Wachstumsvorhaben zu Rate?

Banken	
Unternehmensberatung	
Wirtschaftsprüfung	
Keine externe Unterstützung	

Welche Rolle spielt die Familie *bei der Planung von Investitionen oder Wachstumsstrategien*?

Aktiv	
Selektive Einmischung	
Passiv	
Alternative Beschreibung:	

Wie wurden die Investitionen oder Wachstumsvorhaben zumeist finanziert?

Selbstfinanzierung	
Kapitalfreisetzung	
Außenfinanzierung (Beteiligungskapital, Private Equity, Venture Capital...)	
Fremdfinanzierung (Kredit, Unternehmensanleihen...)	
Sonstige:	

Wie hoch war das Volumen für Investitionen der letzten 10 Jahre insgesamt?

Bis 10 Mio. Euro	
Zwischen 10 und 50 Mio. Euro	
Zwischen 50 und 100 Mio. Euro	
Zwischen 100 und 250 Mio. Euro	
Zwischen 250 und 500 Mio. Euro	
Zwischen 500 Mio. und 1 Mrd. Euro	
Über 1 Mrd. Euro	

Welchen durchschnittlichen Erfolg haben die durchgeführten Investitionen oder Wachstumsvorhaben auf Ihre Unternehmensentwicklung gehabt?

Umsatzwachstum und Gewinnwachstum	
Umsatzwachstum, aber kein Gewinnwachstum	
Kein Umsatzwachstum, aber dafür Gewinnwachstum	
Kein Umsatzwachstum und kein Gewinnwachstum	

Wenn die Investitionen oder Wachstumsvorhaben als Erfolg gewertet werden, welche Erfolgsfaktoren würden Sie als ausschlaggebend bezeichnen?

Reine Renditeorientierung	
Nutzung von Kostensenkungspotenzialen	
Ausschöpfen von Synergien im Bereich Qualität und Technologie	
Effiziente Integration der Unternehmen	
Familieninvolvement	

Hier können weitere Erfolgsfaktoren genannt werden. Wie können zusammenfassend die Erfahrungen mit endogenem Wachstum beschrieben werden? Sind Unternehmenskooperationen denkbar? Wären M&A-Transaktionen eine strategische Option für Ihre Unternehmensentwicklung?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Fragen zur Internationalisierung**

Wie hoch ist der Anteil des Exports am Gesamtumsatz?

<b>Exportanteil</b>	
Bis 20%	
Zwischen 20 und 40%	
Zwischen 40 und 60%	
Zwischen 60 und 80%	
Zwischen 80 und 100%	

Wie hoch ist der Anteil des im Ausland von unternehmenseigenen Gesellschaften generierten Umsatzes am Gesamtumsatz?

<b>Auslandsumsatzanteil</b>	
Bis 20%	
Zwischen 20 und 40%	
Zwischen 40 und 60%	
Zwischen 60 und 80%	
Zwischen 80 und 100%	

Welche Formen des Auslandsengagements bevorzugt das Unternehmen?

Export	
Aufbau von Tochtergesellschaft	
Joint-Venture	
M&A	
Strategische Allianzen	
Andere Formen:	

Was sind die Motive für das direkte Auslandsengagement?

Kostengünstige Produktion	
Produktion in Marktnähe	
Technologieerwerb	
Andere Motive:	

Wie sind generell Ihre Erfahrungen mit der Internationalisierung ohne Unternehmenskooperationen? Warum haben Sie M&A bei der Internationalisierung nicht in Betracht gezogen? Wie würden Sie das Familieninvolvement im Bereich der Internationalisierung umschreiben?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Curriculum Vitae

Andreas Sachs wurde am 1. Oktober 1977 als Sohn des Unternehmerehepaares Eva und Ingo Sachs in Mallersdorf-Pfaffenberg in Niederbayern geboren.

Nach seinem Abitur begann Sachs das Studium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre an der European Business School (ebs) in Oestrich-Winkel, welches er 2002 nach seiner Rückkehr aus den Vereinigten Staaten als Dipl.-



Kaufmann sehr erfolgreich abschloss. In Chicago erhielt er 2001 den Master of Business Administration (MBA) mit der Auszeichnung Beta Gamma Sigma für exzellente Studienleistungen von der Stuart Graduate School of Business am Illinois Institute of Technology (IIT) verliehen.

Seinen Berufseinstieg fand Sachs als Strategieberater bei dem Heidenheimer Maschinen- und Anlagenbauer Voith. Über Stabsfunktionen als Konzerncontroller und Konzernrevisor machte er seinen Weg in den operativen Geschäftsbereich Voith Paper Fabrics, für welchen er derzeit das Marketing für den asiatisch-pazifischen Raum in Shanghai, China leitet.

Inspiriert durch das Umfeld des Familienunternehmens Voith und das Elternhaus, arbeitete Sachs seit Mitte 2004 an seiner berufsbegleitenden Promotion zum Thema „Internationale Wachstumsstrategien produzierender Familienunternehmen durch Mergers & Acquisitions“ an der Leiden University School of Management. Im Rahmen seiner empirischen Forschungsarbeit referierte er auf mehreren Konferenzen und veröffentlichte Artikel zum Thema Familienunternehmen.



