



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