



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).

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 groeispongen 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.