



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).

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Tabellenverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
1. Einführung	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Ziel der Untersuchung	3
1.3. Aufbau der Arbeit.....	6
Teil I: Vorbemerkungen	11
2. Begriffserklärung	13
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
3. Entwicklungs- und Internationalisierungsmodelle von Familienunternehmen	33
3.1. Allgemeine Modelle	33
3.2. Lebenszyklusmodelle von Familienunternehmen	36

4. Wachstums- und Internationalisierungsstrategien	39
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
5. Mergers and Acquisitions (M&A)	95
5.1. Formen und theoretischer Hintergrund von M&A.....	95
5.2. Neuere theoretische Erklärungsansätze.....	99

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
Teil II: Vorbemerkungen.....	113
6. Übersicht der Fallbeispiele	115
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
7. Diskussion der Ergebnisse	155
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

8. Diskussion der Arbeitsthesen anhand von Einzelbeispielen.....	217
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
9. Zusammenfassung und Ausblick	255
Literaturverzeichnis	261
Anhang	293

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 Arbeitsthesen 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