

1 Einführung

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

„Ich bin nicht Investor, sondern Familienunternehmer.“
Werner Bahlsen

1.1 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 diesem Trend entgegen zu wirken. Beispielsweise soll das Unternehmertum stärker unterstützt werden, nicht nur, um neue Stellen für Arbeitslose zu schaffen, sondern auch, um 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 Aktienindexes GEX (German Entrepreneurial Index), in dem Aktien von börsennotierten Familienunternehmen gebündelt sind (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 Familienunter-

nehmen 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 dieses Buches 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 in einer Kategorisierung der Antworten, die es erlaubt, Trends aufzuzeigen. 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 des Buches

Im Mittelpunkt dieses Buches steht 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 werden die Strukturen, Prozesse und Ressourcen der Familienunternehmen bei internationalen Wachstumsstrategien durch M&A analysiert. Wachstum, Internationalisierung und M&A-Transaktionen treten jedoch nicht bei jeder unternehmerischen Entscheidung kombiniert auf, so dass sowohl Einzel- und Gesamtbetrachtungen notwendig sind. Der Fokus liegt auf M&A als Instrument für Wachstum und Internationalisierung von Familienunternehmen.

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 abzarbeiten. In der Auswertung der Ergebnisse müssen die einzelnen Strategien jedoch ganzheitlich betrachtet werden, um Wechselwirkungen nicht auszuklammern.

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. Die ganzheitliche Thematisierung soll auch einen Beitrag leisten, um eine Lücke in der betriebswirtschaftlichen Forschung zu schließen. Das Wachstum von Familienunternehmen wurde bisher nur unzureichend beleuchtet (Witt 2005). Ohnehin kann das Thema Familienunternehmen ohne die Mitwirkung der Unternehmerfamilie nicht hinreichend behandelt werden. An der Verslossenheit 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 schrittweise. Beim Wachstum müssen hingegen wesentliche strategische Muster aufgedeckt werden, die so manchen Familienunternehmer abschrecken. Dieses Buch bietet jedoch einen tiefen Einblick in die Wachstumsstrategien der Familienunternehmen, 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 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 Untersuchung profitieren, indem Führungskräfte und Unternehmenseigentümer einen systematischen Einblick in die Entwicklungspfade international expansiver Familienunternehmen erhalten.

1.3 Aufbau des Buches

Das Buch 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 erklärt. 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.

Im zweiten Teil des Buches steht die Ausarbeitung der Befragung und der Fallbeispiele im Vordergrund, um die Strukturen, Prozesse und Ressourcen des internationalen Wachstums der Familienunternehmen zu analysieren. Qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung bilden dabei das Gerüst der Untersuchung. Um diese jedoch zu leiten, werden einige Arbeitsthesen 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 sechsten 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 Vor-

dergrund. 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“.

I

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 von 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, in dem 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.