

Serielle Akquisitionen in Familienunternehmen: Mit Exploration und Exploitation Pfadabhängigkeit überwinden

FH-Prof. Dr. Ann-Christine Schulz, Dr. Maija Worek, FH Wien der WKW

Abstract. Die digitale Transformation setzt aktuell viele Unternehmen unter Veränderungsdruck. Dieser Artikel geht der Frage nach, inwiefern etablierte Familienunternehmen serielle Akquisitionen für strategischen Wandel nutzen. Eine empirische Analyse von mittleren und großen europäischen Familienunternehmen zeigt, dass Familienunternehmen Akquisitionen hauptsächlich für den Ausbau und die Optimierung des Kerngeschäfts einsetzen. Die Chancen explorativer Akquisitionen werden bislang kaum genutzt. Hier besteht strategischer Entwicklungsbedarf.

Keywords: Akquisitionen, Pfadabhängigkeit, Familienunternehmen

1 EINLEITUNG

Die digitale Transformation verändert in vielen Branchen traditionelle Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle grundlegend (Yoo et al., 2010). Traditionelle Erfolgsfaktoren und Kompetenzen von Unternehmen werden häufig obsolet. Um ihren langfristigen Erfolg und ihr Fortbestehen zu sichern, stehen daher viele Unternehmen unter Veränderungsdruck. Dies gilt auch für die zahlreichen Familienunternehmen, die den Großteil der Unternehmen in Österreich und Europa ausmachen und damit eine große Relevanz für den jeweiligen Wirtschaftsstandort haben (KMU Forschung Austria, 2019).

Umfangreiche Veränderungsprozesse fallen vielen Unternehmen jedoch nicht leicht. Über die Zeit entstehen in Organisationen oft eingefahrene Denk- und Handlungsmuster, die ihren Entscheidungsspielraum bzgl. alternativer Lösungen und neuer Aktivitäten stark einengen können. Diese „Pfadabhängigkeit“ kann dazu führen, dass ein einmal eingeschlagener Weg, wie z. B. eine strategische Ausrichtung oder ein etabliertes Geschäftsmodell, nur schwer wieder verlassen werden kann (vgl. Schreyögg, 2013; Sydow et al., 2009).

Eine Möglichkeit für Unternehmen bisherige Entwicklungspfade zu modifizieren ist durch „Exploration“ neue technologischer Kompetenzen aufzubauen (z. B. Keller et al., 2022). Dabei gilt es durch „Exploitation“ und die damit verbundene Optimierung des Kerngeschäftes die entsprechenden Mittel für „Neues“ zur Verfügung zu stellen. Dieses „beidhändige“ Vorgehen wird in der Managementforschung und -praxis „organisationale Ambidextrie“ genannt und soll durch eine Ausbalancierung beider Lernmodi eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens und damit den nachhaltigen Erfolg sicherstellen (Tushman & O’Reilly, 1996). Der Aufbau neuartiger Kompetenzen erfolgt dabei entweder intern in eigens dafür eingerichteten organisationalen Räumen (z. B. Projekte, F&E-Abteilungen, firmeninterne Inkubatoren) oder extern durch Unternehmenskooperationen oder -akquisitionen (z. B. Keller et al., 2022).

In diesem Beitrag widmen wir uns der Frage, inwieweit Familienunternehmen serielle Akquisitionen für strategische Veränderungen nutzen. Hierfür analysieren wir die Mehrfach-Akquisitionen von mittleren und großen europäischen Familienunternehmen und beschreiben die jeweiligen Unternehmensstrategien anhand eines Kategoriensystems.

1.1 STRATEGISCHE VERÄNDERUNGEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Insbesondere Familienunternehmen scheinen sich im Vergleich mit anderen Unternehmen schwer zu tun, strategische Veränderungen konsequent voranzutreiben (de Groote & Kammerlaender, 2022). Hierfür sind insbesondere die *Traditionen* und die *Entscheidungszentrierung* in Familienunternehmen verantwortlich. Das primäre Ziel von Familienunternehmen ist typischerweise, das generationsübergreifende Überleben der Organisation sicher zu stellen (Chrisman et al., 2012). Die Grundlage hierfür bilden Erfolgsfaktoren, die eine erfolgreiche Positionierung am Markt in der Vergangenheit sicherstellen konnten. Über die Zeit schleifen sich jedoch mitunter Routinen und Prozess ein, die das Unternehmen als Erfolgsgarant wertet, und nicht mehr hinterfragt (Berrone et al., 2012). Die Erfolge aus der Vergangenheit führen zum Festhalten an veralteten Strategien in der Gegenwart. Das Unternehmen sitzt in der Erfolgss Falle.

Verschärft wird dieser Prozess durch die insbesondere in kleinen und mittleren Familienunternehmen häufig anzutreffende Zentralisation von Entscheidungsmacht. Durch begrenzte Managementressourcen werden strategische Entscheidungen oft von der obersten Führungsebene – häufig den Familienmitgliedern – getroffen, die viele Jahre im Unternehmen verbleiben (Tagiuri & Davis, 1996). Dadurch werden Entscheidungen selten hinterfragt und beinhalten mitunter einseitige Perspektiven. Neue oder andere Informationsquellen werden möglicherweise seltener hinzugezogen oder ignoriert. Hält das Unternehmen weiter an bekannten Vorgehensweisen fest, kann die Organisation gemäß der Theorie der Pfadabhängigkeit in einen sogenannten „Lock-In“ geraten, aus der sie sich nur schwer wieder befreien kann.

Eine Möglichkeit, den Handlungsspielraum wieder zu erweitern und neue Ressourcen, Kompetenzen und Perspektiven in die Organisation zu integrieren, ist die Akquisition eines anderen Unternehmens. Empirische Studien haben gezeigt, dass Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen grundsätzlich etwas seltener zu dieser Maßnahme greifen (Miller et al., 2010) und wenn, dann eher inländische Targets bevorzugen (Chen et al., 2009). Der Akquisitionsprozess ist zudem stark von den familienbezogenen Zielen und der Unternehmenskultur beeinflusst (Bjursell, 2011).

In diesem Beitrag widmen wir uns der Frage, wie etablierte Familienunternehmen serielle Akquisitionen nutzen, um sich strategisch zu transformieren. Hierfür entwickeln wir ein Kategoriensystem mit den beiden Dimensionen „Akquisitionsmotiv“ und „Geschwindigkeit“, in die wir Familienunternehmen anhand einer empirischen Analyse ihrer Akquisitionsaktivitäten einordnen. Die Kategorie „Akquisitionsmotiv“ hat die beiden Ausprägungen „Exploration“ und „Exploitation“ und die Kategorie „Geschwindigkeit“ die beiden Ausprägungen „schnell“ und „langsam“. Die Transformationsstrategien einzelner Unternehmen werden anhand von Fallbeispielen beschrieben. Der Beitrag ist Teil des von der Stadt Wien (MA23) geförderten Projektes „Organisationale Ambidextrie in KMU“ an der FHWien der WKW. Dabei fokussieren wir uns auf serielle Akquisitionen, da diese im Kontext von Familienunternehmen bislang kaum betrachtet wurden (Weber et al., 2019), aber für die mittel- und langfristige strategische Transformation wichtig sind.

2 EMPIRISCHE ANALYSE SERIELLER AKQUISITIONEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN

2.1 METHODE

Die Stichprobe umfasst insgesamt 18 europäische Familienunternehmen aus unterschiedlichen Branchen mit insgesamt 82 Akquisitionen. Hierfür wurden aus der M&A-Datenbank Zephyr (Bureau van Dijk) für die Jahre 2000-2013 alle Transaktionen europäischer Unternehmen identifiziert, bei denen nach der Akquisition der Mindestanteil der Beteiligung bei 51,5% lag, und zu denen eine Pressemitteilung vorlag. Dieses Vorgehen ergab 558 Transaktionen von 393 Unternehmen. Von diesen wurden nur Familienunternehmen ausgewählt, die serielle Akquisitionen durchgeführt haben. Als Familienunternehmen wurden die Unternehmen klassifiziert, die die folgenden drei Kriterien erfüllen: 1) die (Gründer-)familie besitzt mindestens 10% der Aktienanteile (z. B. Granata & Chirico, 2010), 2) mindestens zwei Familienmitglieder arbeiten aktiv im Unternehmen mit (Campopiano & De Massis, 2015), und 3) das Unternehmen selbst bezeichnet sich laut Webseite oder anderer öffentlich verfügbarer Quellen als Familienunternehmen (Chrisman et al., 2012). Als serielle Akquisitionen wurden solche definiert, die mehr als zwei Akquisitionen im Untersuchungsraum beinhaltet haben. In der Stichprobe hatten zwölf Unternehmen zwei Transaktionen durchgeführt und sechs Unternehmen hatten mindestens 4 Transaktionen im Untersuchungszeitraum durchgeführt. Die Eigenschaften der in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen sind deskriptiv in Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1. Stichprobenbeschreibung

	Eigenschaften der Unternehmen	Unternehmensanzahl
Besitzverhältnisse	<i>Börsennotierte Unternehmen</i>	13
	Aktienanteil der Familie <50%	8
	Aktienanteil der Familie >50%	5
	<i>Private Unternehmen</i>	5
	Anteile der Familie <50%	0
	Anteile der Familie >50%	5
Größenklasse	Große Unternehmen	17
	KMU	1
Branche	Produktionstätigkeit	16
	Andere Branchentätigkeit	2
	Unternehmen insgesamt	18
	Transaktionstyp	Transaktionsanzahl
	Inländische Transaktionen	15
	Internationale Transaktionen	67
	Transaktionen insgesamt	82

Zur Einordnung der Transaktionen in das Kategoriensystem wurden Pressemitteilungen zu den Akquisitionsankündigungen qualitativ analysiert und kodiert. Die Ausprägungen „Exploration“ und „Exploitation“ wurden auf Basis der Transaktionsmotive und einem

Vergleich der Branchen (SIC-Klassifikation) vom akquirierenden Unternehmen mit dem Target zugeordnet (Luger et al., 2018). Beispielsweise wurde eine Transaktion als „explorativ“ eingeordnet, wenn die Motivation laut Pressemitteilung im Zugang zu neuen Technologiekompetenzen außerhalb des Kerngeschäftes lag. Wenn der primäre Grund für die Akquisition dagegen laut Pressemitteilung bei der Stärkung der Position im bestehen Markt lag, wurde die Transaktion als exploitativ kategorisiert. Die Geschwindigkeit der Veränderung wird als „schnell“ als kodiert, wenn das Unternehmen eine weitere Akquisition innerhalb eines Jahres ankündigt, ansonsten als „langsam“.

2.3 ERGEBNISSE

Die Auswertungen zeigen, dass der Großteil der Transaktionen in der Stichprobe eher einen exploitativen Charakter hat (90%). Nur wenige Akquisitionen werden aus explorativen Motiven durchgeführt. Dabei vollziehen die Unternehmen die Transformation durch Akquisitionen jeweils zur Hälfte „schnell“ (54%) bzw. „langsam“ (46%). In der Abbildung 1 werden die Unternehmen grafisch hinsichtlich beider Dimensionen eingeordnet. Die Größe der Kreise soll die Relation der Transaktionsanzahl der Unternehmen darstellen. Der größte Kreis repräsentiert beispielsweise das Unternehmen Kone mit 24 Transaktionen. Unternehmen entlang der Linien führten Akquisitionen in beiden Kategorien durch. So war ein Großteil der Akquisitionen des Unternehmens Merck beispielsweise explorativ; eine Transaktion wurde jedoch als exploitativ kategorisiert. Zudem wechselten mehrere Unternehmen (z. B. Danfoss und Hikma) zwischen Phasen schneller und langsamer Akquisitionen. Im Folgenden werden einige Unternehmen aus den unterschiedlichen Kategorien hervorgehoben und deren kurz Strategie beschrieben.

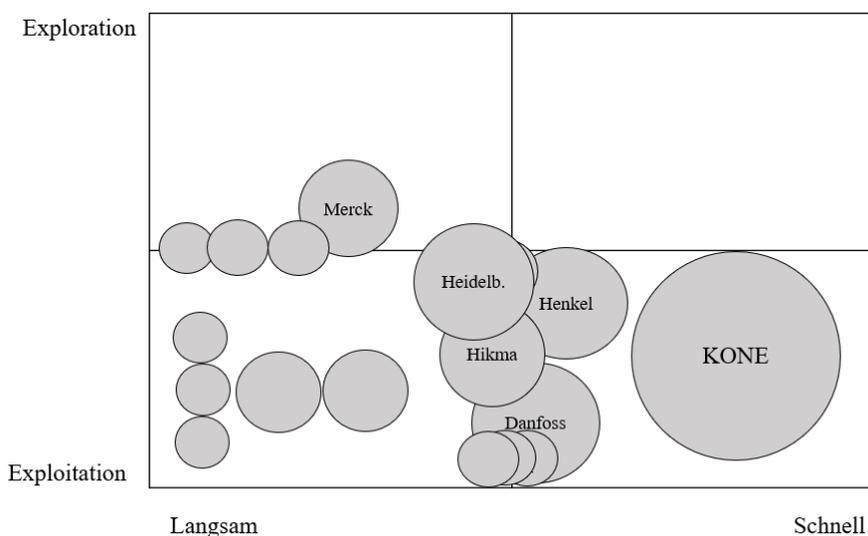


Abbildung 1. Darstellung der Unternehmen entlang der beiden Dimensionen „Akquisitionsmotiv“ und „Geschwindigkeit“

Zu den Unternehmen, die **exploitativ** und **schnell** vorgehen, gehören beispielsweise der Aufzug- und Rolltreppenhersteller Kone mit insgesamt 24 Transaktionen, der Konsumgüter- und Klebstoffindustriekonzern Henkel (neun Transaktionen) sowie das Heizungstechnikunternehmen Danfoss (fünf Transaktionen). Kone ist ein großer finnischer Konzern, der seit über 100 Jahren in Familienbesitz ist und sehr aktiv andere Unternehmen akquiriert. Im gewählten Untersuchungszeitraum hat das Unternehmen zahlreiche Reparaturwerkstätten in den USA aufgekauft, um das eigene Reparatur- und Wartungsnetzwerk auszubauen. In den Ländern Frankreich, Spanien und Russland verfolgte Kone eine ähnliche Strategie, um die Marktposition in diesem geografischen Raum zu sichern. Bereits seit Ende der 1960er Jahren baut Kone seinen internationaler Marktanteil durch Akquisitionen von kleineren Aufzugsunternehmen aus (Perttula 2003: 163). Mit den beschriebenen Transaktionen verstetigt damit Kone seine exploitative Strategie.

Ein zweites Beispiel-Unternehmen, das eine exploitative Strategie verfolgt, ist der Technologiekonzern Danfoss, der seine Ursprünge in der Heizungstechnik hat. Das Unternehmen hat über den Untersuchungszeitraum mehrere exploitative Transaktionen durchgeführt – dabei wechselten sich Phasen vereinzelter Akquisitionen mit Phasen mehrfacher Akquisitionen in kurzen Zeiträumen ab. Das Unternehmen übernahm dabei einige kleinere Heiz- und Lüftungsgerätehersteller, um die Marktposition in verschiedenen geografischen Gebieten auszubauen, und um Expertise in verwandten Technologien zu erwerben. Das Unternehmen hat in der Untersuchungszeitraum stark in die Digitalisierung des Kerngeschäfts investiert, sowohl in Form von Akquisitionen als auch in der eigenen Entwicklung um die Kernprozesse zu optimieren (Danfoss, 2016).

Zu den Unternehmen mit einem eher **langsamen** und **exploitativen** Vorgehen gehören beispielweise das Baustoffunternehmen HeidelbergCement (sechs Transaktionen) und das Pharmaunternehmen Hikma (mit fünf Transaktionen). HeidelbergCement erwarb in Osteuropa und Asien verschiedene kleinere Baustoffhersteller, um den Zugang zu Rohstoffen und Absatzmärkten zu sichern. Hikma übernahm kleinere Pharmahersteller, um durch die Akquisitionen die Marktposition in den jeweiligen Ländern auszubauen.

Bei den wenigen **explorativen** Transaktionen zeigt sich, dass Unternehmen diese Strategie tendenziell langsam durchführen. Als Beispiel-Unternehmen kann der pharmazeutische Hersteller Merck genannt werden. Durch drei explorative Akquisitionen über einen längeren Zeitraum konnte Merck im Vergleich zu seinem Kerngeschäft völlig neue Technologiebereiche hinzugewinnen und in neuen Märkten, z. B. wie Vitamine und Nahrungszusätze, aktiv werden. Interessanterweise konnte aus der Stichprobe kein Unternehmen der Kategorie „explorativ“ und „schnell“ zugeordnet werden

3 DISKUSSION UND HANDLUNGSMPLIKATIONEN

Die deskriptiven Ergebnisse der Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen die Chancen explorativer Akquisitionen noch selten nutzen. Dies ist ein erstaunlicher Befund, wenn man den Veränderungsdruck durch digitale Innovationen und/oder andere Herausforderungen (z. B. Klimawandel, Ressourcenknappheit) bedenkt. Für einen erfolgreichen strategischen Wandel, der das Erschließen neuer Absatzmärkte, Produktinnovationen oder neue Geschäftsmodelle beinhaltet, sind neue Ressourcen und Kompetenzen notwendig. Während Familienunternehmen derzeit Akquisitionen primär aus Wettbewerbsgründen nutzen und ihr Kerngeschäft optimieren, reicht ein Fokus auf Exploitation allein nicht aus. Gemäß des Ansatzes der organisationalen Ambidextrie (Tushman & O'Reilly, 1996) braucht es zum dauerhaften Überleben einer Organisation beides: Exploration und Exploitation.

Familienunternehmen sei daher angeraten, neben der internen Entwicklung auch externe Akquisitionen neuer Ressourcen und Kompetenzen zu erwägen.

Akquisitionen sollten jedoch nicht in einem „strategie-leeren“ Raum vollzogen werden. Es empfiehlt sich, zunächst eine Gesamtunternehmensstrategie zu entwickeln, die Zielsetzungen und verschiedene strategische Optionen beinhaltet. Aus den formulierten Zielen kann eine Akquisitionsstrategie als Maßnahme abgeleitet werden. Eine Akquisition kann dann in verschiedene Phasen unterteilt werden (s. Abbildung 2). Nach

der Strategieformulierung für die Akquisition, erfolgt eine spezifische Objektsuche und -prüfung (*Due Diligence*). Dieser schließt sich die Phase der Transaktion an, die die Verhandlung und den eigentlichen Kauf oder die Beteiligung am Unternehmen beinhaltet. Anschließend erfolgt die längere Phase der Integration.

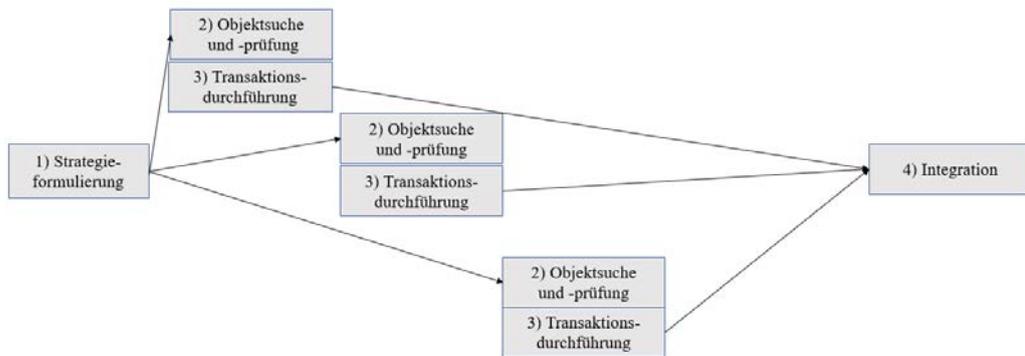


Abbildung 2. 1 Beispielhafte Akquisitionsphasen in Unternehmen, die serielle Akquisitionen führen (vgl. Raffel, 2006: p.119)

Insbesondere Familienunternehmen sollten darauf achten, dass das zu akquirierende Unternehmen zur Tradition und Kultur des Stammhauses passt, um mögliche Integrationsschwierigkeiten zu vermeiden. Zudem brauchen explorative Akquisitionen Zeit. Die Akquisitionen müssen im Einklang mit der Unternehmensstrategie sein und die Suche, Durchführung und Integration von Unternehmen mit völlig anderen Ressourcen und Kompetenzen, die das Familienunternehmen idealerweise ergänzen, brauchen relativ mehr Zeit als exploitative Akquisitionen. Hierbei gilt es auf Seiten der Familienunternehmen organisationale Fähigkeiten zu entwickeln, die eine erfolgreiche Akquisition und Integration dieser Ressourcen und Kompetenzen möglich machen.

4 FAZIT

Bislang wurden serielle Akquisitionen von Familienunternehmen in der Forschung kaum betrachtet. Inwieweit Familienunternehmen serielle Akquisitionen nutzen können, um sich nachhaltig zu verändern ist gerade vor dem Hintergrund der digitalen Transformation und den damit verbundenen Anforderungen an digitale Innovationen spannend. Unsere Ergebnisse zeigen, dass Familienunternehmen Akquisitionen bislang primär nutzen, um das bisherige Kerngeschäft auszubauen, während die Chancen explorativer Akquisitionen kaum Geltung erfahren. Hier sehen wir einen strategischen Entwicklungsbedarf bei Familienunternehmen.

5 REFERENZEN

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.

Bjursell, C. (2011). Cultural divergence in merging family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 69-77.

Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of business ethics*, 129, 511-534.

Chen, Y.R., Huang, Y.L. and Chen, C.N. (2009), "Financing constraints, ownership control, and cross-border M&As: evidence from Nine East Asian economies", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17 No. 6, pp. 665-680

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.

Granata, D., & Chirico, F. (2010). Measures of value in acquisitions: Family versus nonfamily firms. *Family Business Review*, 23(4), 341-354.

de Groote, J. K., & Kammerlaender, N. (2022): Breaking with the past to face the future? Organizational path dependence in family businesses. In: *Organization Studies*.

Keller, A., Konlechner, S., Güttel, W. & Reischauer, G. (2022). Overcoming path-dependent capabilities. *Strategic Organization*, DOI: 10.1177/1476127022112580

KMU Forschung Austria (2019). Familienunternehmen in Österreich 2019. Endbericht. März 2020. Abrufbar unter: <<https://news.wko.at/news/oesterreich/kmu-forschungsbericht-familienunternehmen-2019.pdf>>. [Abgerufen am 18.01.2023].

Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, 29(3), 449-470.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic Management Journal*, 31(2), 201-223.

Raffel, F. C. (2006). Familienunternehmen akquirieren Unternehmen anders. *M&A Review*, 3(1), 117-121.

Schreyögg, G. (2013). In der Sackgasse: Organisationale Pfadabhängigkeit und ihre Folgen. *Zeitschrift OrganisationsEntwicklung*, 1: 21-28.

Sydow, J., Schreyögg, G. & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34: 689-709.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38: 1-23.

Weber, M., zu Knyphausen-Aufseß, D., & Schweizer, L. (2019). Improving the M&A decision-making process: Learning from serial acquirers. *Schmalenbach Business Review*, 71, pp.295-342.

Yoo, Y., Henfridsson, O. & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21, 724–735.