



**Ann-Christine Schulz**

Project Leader

„Organizational Ambidexterity in SMEs“, Strategy Coordinator, Institute for Digital Transformation & Strategy (IDS), FHWien der WKW

[ann.schulz@fh-wien.ac.at](mailto:ann.schulz@fh-wien.ac.at)



**Maija Worek**

Academic Expert & Lecturer Family Business

FHWien der WKW, Department of Management, Management & Entrepreneurship Study Programs

[majja.worek@fh-wien.ac.at](mailto:majja.worek@fh-wien.ac.at)

## Serielle Akquisitionen in Familienunternehmen

Mit Exploration und Exploitation Pfadabhängigkeit überwinden

Die digitale Transformation setzt aktuell viele Unternehmen unter Veränderungsdruck. Dieser Artikel geht der Frage nach, inwiefern etablierte Familienunternehmen serielle Akquisitionen für strategischen Wandel nutzen. Dabei übernehmen sie mehrere Unternehmen oder Unternehmensanteile innerhalb eines kurzen Zeitraumes. 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 wenig genutzt. Hier besteht strategischer Entwicklungsbedarf.

### Strategische Veränderungen in Familienunternehmen

Die digitale Transformation verändert in vielen Branchen traditionelle Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle grundlegend.<sup>1</sup> Etablierte Erfolgsfaktoren und Kompetenzen von Unternehmen werden häufig obsolet. Um ihren langfristigen Erfolg und ihr Fortbestehen zu sichern, stehen daher viele Unternehmen unter erheblichem 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.<sup>2</sup>

Umfangreiche Veränderungsprozesse fallen vielen Unternehmen 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.<sup>3</sup>

Insbesondere Familienunternehmen scheinen sich im Vergleich mit anderen Unternehmen schwer zu tun, strategische Veränderungen konsequent voranzutreiben.<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup> Die Grundlage hierfür bilden Erfolgsfaktoren, die eine erfolgreichen Positionierung am Markt in der Vergangenheit sicherstellen konnten. Über die Zeit schleifen sich jedoch mitunter Routinen und Prozesse ein, die das Unternehmen als Erfolgsgarant wertet, und nicht mehr hinterfragt. Diese können beispielsweise traditionelle Arbeitstechniken, oder bestimmte, generationsübergreifende Denkweisen sein.<sup>6</sup>

### Serielle Akquisitionen

Mithilfe serieller Akquisitionen versuchen Unternehmen beispielsweise ihre Wachstums- oder Innovationsziele rasch zu erreichen. Es ist jedoch empirisch umstritten, ob solche Akquisitionen den Unternehmen nachhaltigen Erfolg bringen. Viel hängt von der jeweiligen Integration und den damit verbundenen Synergien der Unternehmenszusammenschlüsse ab.

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.<sup>7</sup> 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.

„Die Erfolge aus der Vergangenheit führen zum Festhalten an veralteten Strategien in der Gegenwart. Das Unternehmen sitzt in der Erfolgsfalle.“

Eine Möglichkeit für Unternehmen bisherige Entwicklungspfade zu modifizieren ist durch „Exploration“ neue technologische Kompetenzen aufzubauen<sup>8</sup> und gleichzeitig durch „Exploitation“ und die damit verbundene Optimierung des Kerngeschäftes entsprechende Mittel für „Neues“ zur Verfügung zu stellen. Dieses „beidhändige“ Vorgehen wird in der Managementforschung und -praxis „organisationale Ambidextrie“ genannt und soll durch das Ausbalancieren beider „Lernmodi“ eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens fördern und damit den nachhaltigen Erfolg sicherstellen.<sup>9</sup> Dabei erfolgt der Aufbau neuartiger Kompetenzen in der praktischen Umsetzung entweder *intern* in eigens dafür eingerichteten organisationalen Räumen (z. B.

Projekte, F&E-Abteilungen, firmeninterne Inkubatoren) oder *extern* durch Unternehmenskooperationen oder -akquisitionen.<sup>10</sup>

Insbesondere Akquisitionen stellen ein relevantes strategisches Instrument dar, mit dem ein Unternehmen relativ schnell neue Ressourcen und Kompetenzen hinzugewinnen kann, wenn der Integrationsprozess gelingt. Familienunternehmen nutzen die Möglichkeiten von Akquisitionen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen jedoch seltener. Zudem ist der Akquisitionsprozess stark von familienbezogenen Zielen und der Unternehmenskultur im Familienunternehmen beeinflusst.

In diesem Beitrag widmen wir uns daher der Frage, wie etablierte Familienunternehmen serielle Akquisitionen strategisch nutzen. Hierfür entwickeln wir ein Kategoriensystem mit den beiden Dimensionen „Akquisitionsmotiv“ und „Geschwindigkeit“, in die wir Familienunternehmen anhand einer empirischen Analyse ihrer Akquisitionsaktivitäten deskriptiv einordnen. Die Kategorie „Akquisitionsmotiv“ hat die beiden Ausprägungen „Exploration“ und „Exploitation“ und die Kategorie „Geschwindigkeit“ die beiden Ausprägungen „schnell“ und „langsam“. Die Akquisitionsstrategien einzelner Unternehmen werden anhand von Fallbeispielen beschrieben. Dabei fokussieren wir uns auf serielle Akquisitionen, da diese im Kontext von Familienunternehmen bislang kaum betrachtet wurden, aber insbesondere für die mittel- und langfristige strategische Transformation wichtig sind.<sup>11</sup>

### **Empirische Analyse serieller Akquisitionen von Familienunternehmen**

#### **- Methode**

Wir haben 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 veröffentlicht wurde. Dieses Vorgehen resultierte in 558 Transaktionen durch 393 Unternehmen. Von diesen wurden nur Familienunternehmen ausgewählt, die serielle Akquisitionen durchgeführt haben. Als Familienunternehmen wurden die Unternehmen definiert, die die folgenden drei Kriterien erfüllen: 1) die (Gründer-)familie besitzt mindestens 10% der Aktienanteile, 2) mindestens zwei Familienmitglieder arbeiten aktiv im Unternehmen mit<sup>12</sup>, und 3) das Unternehmen selbst bezeichnet sich laut Webseite oder anderer öffentlich verfügbarer Quellen als Familienunternehmen<sup>5</sup>. Wenn diese Unternehmen mehr als zwei Akquisitionen im Untersuchungszeitraum durchgeführt hatten, wurden sie als „seriell akquirierend“ in die finale Stichprobe miteinbezogen. Die Stichprobe umfasst insgesamt 18 europäische Familienunternehmen aus unterschiedlichen Branchen mit insgesamt 82 Akquisitionen.

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. Beispielsweise wurde eine Transaktion als „explorativ“ eingeordnet,

wenn die Motivation laut Pressemitteilung in der Akquisition neuer Technologiekompetenzen lag. Wenn der primäre Grund für die Akquisition dagegen bei der Stärkung der Wettbewerbsposition im bestehenden Markt lag, wurde die Transaktion als „exploitativ“ kategorisiert. Die Geschwindigkeit der Veränderung wurde als „schnell“ kodiert, wenn das Unternehmen mindestens zwei Akquisitionen innerhalb eines Jahres ankündigte, ansonsten als „langsam“.

### - Ergebnisse der empirischen Analysen

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 stellt die Transaktionsanzahl der Unternehmen dar. Unternehmen entlang der Linien haben Akquisitionen in beiden Kategorien durchgeführt. Im Folgenden werden einige Unternehmen aus den verschiedenen Kategorien hervorgehoben und ihre Akquisitionsstrategie kurz beschrieben.

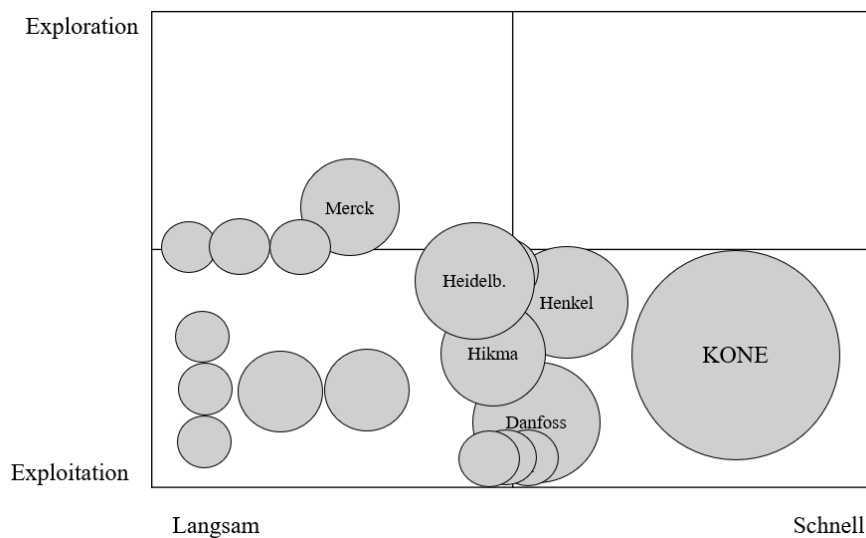


Abbildung 1. Darstellung der Unternehmen entlang der beiden Dimensionen „Akquisitionsmotiv“ und „Geschwindigkeit“

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 stärken. Bereits seit Ende der 1960er Jahren baut Kone seinen internationalen Marktanteil durch Akquisitionen von kleineren Aufzugsunternehmen aus. Mit den beschriebenen Transaktionen verstetigt damit Kone seine exploitative Strategie.

Ein zweites Beispiel-Unternehmen, das eine exploitative Akquisitionsstrategie verfolgt, ist der Technologiekonzern Danfoss, der seine Ursprünge in der Heizungstechnik hat. Das Unternehmen hat im Untersuchungszeitraum mehrere exploitative Transaktionen durchgeführt – dabei wechselten sich Phasen einzelner Akquisitionen mit Phasen mehrfacher Transaktionen in kurzen Zeiträumen ab. Das Unternehmen übernahm dabei einige kleinere Heiz- und Lüftungsgerätehersteller, um die Marktposition in verschiedenen ausländischen Märkten auszubauen, und um Expertise in verwandten Technologien zu erwerben. Parallel hat das Unternehmen versucht, durch Akquisitionen die Digitalisierung des Kerngeschäfts voranzutreiben.

Zu den Unternehmen mit einem eher *langsamen* und *exploitativen* Vorgehen gehören beispielweise das Baustoffunternehmen HeidelbergCement (sechs Transaktionen) und das Pharmaunternehmen Hikma (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 Akquisitionsstrategie tendenziell langsamer durchführen. Als Beispiel kann das pharmazeutische Unternehmen Merck genannt werden. Durch drei explorative Akquisitionen über einen längeren Zeitraum konnte Merck neue Technologiebereiche im Vergleich zu seinem Kerngeschäft 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.

„Während Familienunternehmen derzeit Akquisitionen primär aus Wettbewerbsgründen nutzen und ihr Kerngeschäft optimieren, reicht ein Fokus auf Exploitation allein nicht aus“.

### Zentrale Erkenntnisse und Handlungsimplicationen

Die deskriptiven Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Familienunternehmen Akquisitionen primär dazu nutzen ihre „exploitativen“ Fähigkeiten auszubauen. Die Chancen durch Akquisitionen „explorativer“ zu werden, werden im Vergleich seltener genutzt. Dies ist ein überraschender Befund, wenn man den eingangs beschriebenen 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 die Entwicklung neuer 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 Konzeptes der organisationalen Ambidextrie<sup>9</sup> braucht es zum dauerhaften Überleben einer Organisation ein sorgfältiges Ausbalancieren von Exploitation *und* Exploration. Familienunternehmen sei daher angeraten, neben der internen Entwicklung auch externe Akquisitionen für den Erwerb neuer Ressourcen und Kompetenzen zu erwägen.

Bei der Akquisitionsgeschwindigkeit zeigt sich, dass sich bei den meisten Unternehmen Phasen mit mehreren kurz aufeinanderfolgenden Transaktionen mit Phasen weniger Transaktionen ablösen. Diesen Befund bestätigen auch andere Studien (z. B. Deloitte, 2015, für schweizerische Unternehmen). Da die Integration von Unternehmen häufig ein komplexer und langwieriger Prozess ist, stellen schnelle, serielle Akquisition die Integrationsteams im Käuferunternehmen vor erhebliche Herausforderungen. Hierfür bedarf es daher einer umsichtigen strategischen Vorbereitung und effizienten Entscheidungsfindung.<sup>13</sup> Insbesondere die Suche, Durchführung und Integration explorativer Akquisitionen mit neuen Kompetenzen und Fähigkeiten, die das Familienunternehmen ergänzen, kann mitunter mehr Zeit beanspruchen. Hierbei gilt es auf Seiten der Familienunternehmen organisationale Lernprozesse zu kultivieren, die eine erfolgreiche Akquisition und Integration dieser Ressourcen und Kompetenzen möglich machen.

Grundsätzlich sollten Akquisitionen dabei nicht in einem „strategie-leeren“ Raum vollzogen werden. Eine durchdachte Akquisitionsstrategie ist bei seriellen Akquisitionen noch wichtiger als bei vereinzelt Transaktionen – selbst wenn die Transaktionsvolumina relativ gering sind. Es empfiehlt sich daher, zunächst eine Gesamtunternehmensstrategie zu entwickeln, die Zielsetzungen und strategische Optionen beinhaltet. Aus den formulierten Zielen kann eine Akquisitionsstrategie als Maßnahme abgeleitet werden. Dabei ist bei Familienunternehmen neben dem Charakter der Akquisition (Exploration, Exploitation) und der Geschwindigkeit insbesondere darauf zu achten, dass die *Targets* auch zur Tradition und Kultur des Stammhauses passen, um mögliche Integrationschwierigkeiten zu vermeiden.

## 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. Die Geschwindigkeit der Transaktionen betont den Bedarf für schnelle Entscheidungsprozesse. Hier sehen wir einen strategischen Entwicklungsbedarf bei Familienunternehmen.

## Literatur

---

- <sup>1</sup> 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.
- <sup>2</sup> KMU Forschung Austria (2019). Familienunternehmen in Österreich 2019. End-bericht. März 2020. Abrufbar unter: <https://news.wko.at/news/oesterreich/kmu-forschung-bericht-familienunternehmen-2019.pdf>. [Abgerufen am 18.01.2023].
- <sup>3</sup> Müller-Seitz & Schlemminger, S. (2021). Pfadabhängigkeit und Pfadkreation? (Change Management). In *Austrian Management Review* 11: 72-82). Rainer Hampp Verlag.
- <sup>4</sup> de Groote, J. K., & Kammerlaender, N. (2023): Breaking with the past to face the future? Organizational path dependence in family businesses. *Organization Studies* 44(5): 713-737
- <sup>5</sup> 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
- <sup>6</sup> Worek, M. (2023). Innovation und Tradition sind kein Widerspruch. *KMU Magazin* 1-2/2023.
- <sup>7</sup> Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review* 9(2): 199-208.
- <sup>8</sup> Keller, A., Konlechner, S., Güttel, W. & Reischauer, G. (2022). Overcoming path-dependent capabilities. *Strategic Organization*, DOI: 10.1177/1476127022112580
- <sup>9</sup> Garaus, C. & Güttel, W.H. (2013). Management von radikalen und inkrementellen Innovationen. (Strategisches Lernen). In *Austrian Management Review* 3: 52-59.
- <sup>10</sup> Keller, A., Konlechner, S., Güttel, W. & Reischauer, G. (2022). Overcoming path-dependent capabilities. *Strategic Organization*, DOI: 10.1177/1476127022112580; Christensen, P., & Müller, B. (2020). Beidhändig kompetent. (Kompetenzen). In *Austrian Management Review* 10: 71-81.
- <sup>11</sup> Der Beitrag ist Teil des von der Stadt Wien (MA23) geförderten Projektes „Organisationale Ambidextrie in KMU“ an der FHWien der WKW.
- <sup>12</sup> 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.
- <sup>13</sup> Meglio, O., King, D. R., & Risberg, A. (2017). Speed in acquisitions: A managerial framework. *Business Horizons* 60(3): 415-425.

## Information zu den Autorinnen

FH-Prof. Dr.<sup>in</sup> Ann-Christine Schulz ist Senior Researcher und Projektleiterin am Institute for Digital Transformation und Strategy (IDS) der FHWien der WKW. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich strategische Entscheidungen, Restrukturierungen und Managementinnovationen. Die Ergebnisse ihrer Arbeit werden regelmäßig in namhaften internationalen Fachzeitschriften veröffentlicht, wie z. B. *Strategic Management Journal*, *Journal of Management Studies*.

Dr.<sup>in</sup> Maija Worek, M.Sc. ist als Forscherin und Lektorin an der FHWien der WKW im Studienbereich Management & Entrepreneurship tätig. Ihre Forschungsinteressen umfassen Familienunternehmen, insbesondere deren Wachstumsstrategien, Internationalisierung, Innovation und Entrepreneurship. Sie veröffentlicht ihre Forschungsergebnisse regelmäßig in wissenschaftlichen Fachzeitschriften und trägt auf internationalen Konferenzen vor.