

Mike Degmayr

**Der Einfluss von Beziehungsdynamiken
auf die Zahlungsbereitschaft in
nachfolgebedingten Firmenverkäufen**

DHI

Das Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften bedankt sich bei Peter Badmann von der Handwerkskammer für München und Oberbayern für die wertvolle Unterstützung bei der Konzeptionierung der Studie.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf eine gleichzeitige Verwendung weiblicher, diverser und männlicher Sprachformen verzichtet. Alle Ausführungen bezüglich Personen, Rollen und Funktionen, die in der femininen oder maskulinen Form erfolgen, gelten selbstverständlich für alle Geschlechter gleichermaßen.

2025

Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (DHI)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

Zusammenfassung

Bei Firmenverkäufen im Rahmen der Nachfolge hängt der Erfolg der Transaktion maßgeblich von einer Einigung über den Kaufpreis zwischen dem scheidenden geschäftsführenden Inhaber und dem Nachfolger ab. Da die Einbettungstheorie (engl. Embeddedness Theory) nahelegt, dass wirtschaftliche Transaktionen in die zwischenmenschlichen Beziehungen der beteiligten Parteien eingebettet sind, könnte die Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer die Preisbildung bei nachfolgebedingten Firmenverkäufen erheblich beeinflussen. In ähnlicher Weise könnte die Beziehung mit dem Betrieb gewisse Überlegungen mit sich bringen, die sich in den Reservationspreisen beider Parteien widerspiegeln. Daher untersucht der zugrundeliegende Aufsatz, wie die Beziehung des Käufers zum Verkäufer und zum Betrieb die Zahlungsbereitschaft bei nachfolgebedingten Firmenverkäufen im Handwerk beeinflusst. Evidenz aus zwei Vignettenstudien unter Meisterschülern in Deutschland (Studie 1: n=236 | Studie 2: n=186) deutet darauf hin, dass freundschaftliche und Eltern-Kind-Beziehungen einen negativen Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft des Käufers bei der Übernahme von familiengeführten Handwerksbetrieben haben. Dies legt nahe, dass befreundete oder verwandte Nachfolger erhebliche Zugeständnisse seitens der Verkäufer erwarten. Hinsichtlich der Beziehung zwischen Käufer und Betrieb legt die Studie nahe, dass eine vorherige Anstellung sowie eine Identifikation mit dem Betrieb die Bereitschaft, ein Premium für den Betrieb zu zahlen, positiv beeinflussen. Käufer scheinen demnach emotionale Prämien in ihre Preisentscheidungen einzubeziehen. Weitere erwartete Einflüsse durch Vertrauen, die wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte zwischen Käufer und Verkäufer, Betriebszugehörigkeit oder Beschäftigungsstatus wurden nicht bestätigt. Die Ergebnisse dieser Forschung liefern wichtige Erkenntnisse für geschäftsführende Inhaber und potenzielle Nachfolger.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Theoretische Grundlagen	4
2.1 Preisbildungsdynamiken in nachfolgebedingten Firmenverkäufen	4
2.2 Einfluss zwischenmenschlicher Beziehungen auf die Zahlungsbereitschaft	6
2.2.1 Freundschaftsdynamiken	8
2.2.2 Familiäre Normen	10
2.2.3 Die Ähnlichkeit geschäftlicher Werte	11
2.2.4 Vertrauen	12
2.3 Einfluss der Käufer-Betrieb-Beziehung auf die Zahlungsbereitschaft	14
2.3.1 Betriebsspezifisches Humankapital	14
2.3.2 Identifikation mit dem Betrieb	16
3. Methodik	18
3.1 Design – Studie 1	19
3.2 Design – Studie 2	20
3.3 Stichprobe	21
3.4 Variablen	22
3.4.1 Abhängige Variablen	22
3.4.2 Unabhängige Variablen	22
3.4.3 Kontrollvariablen	24
4. Ergebnisse	25
4.1 Deskriptive Statistik	25
4.2 Datenqualität	28
4.3 Statistische Ergebnisse – Studie 1	28

4.4 Statistische Ergebnisse – Studie 2	31
4.5 Robustheitsprüfungen.....	32
5. Diskussion	33
5.1 Praktische Implikationen	36
5.2 Limitationen	37
Literaturverzeichnis	40

1. Einleitung

Wenn sich geschäftsführende Inhaber im Rahmen der Betriebsnachfolge für einen Firmenverkauf entscheiden, hängt der erfolgreiche Abschluss des Verkaufs und die Bewältigung des Nachfolgeprozesses maßgeblich davon ab, ob sich der scheidende geschäftsführende Inhaber und der Nachfolger auf einen Kaufpreis einigen können. Allerdings wird der Verhandlungsprozess oft durch Informationsasymmetrien und daraus resultierende Transaktionsrisiken erschwert (Howorth et al. 2004), was dazu führen könnte, dass sowohl Käufer als auch Verkäufer eine risikoaverse Haltung einnehmen und ein Worst-Case-Szenario antizipieren (Akerlof 1970; Dehlen et al. 2014). Diese Dynamiken können ein erhebliches Hindernis für eine Einigung über den Kaufpreis darstellen und somit den Erfolg des Nachfolgeprozesses gefährden.

Ein entscheidender Faktor, der wahrgenommene Informationsasymmetrien bei nachfolgebundenen Firmenverkäufen verringern könnte, ist die Beziehung zwischen dem scheidenden geschäftsführenden Inhaber und dem Nachfolger. Da Granovetters (1985) Einbettungstheorie (engl. Embeddedness Theory) besagt, dass wirtschaftliche Transaktionen in die zwischenmenschlichen Beziehungen der beteiligten Parteien eingebettet sind, könnten nachfolgebundene Firmenverkäufe maßgeblich durch die Beziehungsdynamik zwischen dem scheidenden geschäftsführenden Inhaber und dem Nachfolger sowie durch die spezifischen, sozialkapitalbezogenen Ressourcen, die in dieser Beziehung verankert sind, geprägt sein (Coleman 1988). Diese Annahme wird durch Forschungsergebnisse von Howorth et al. (2004) gestützt, die zeigen, dass die Informationsweitergabe verbessert wird, wenn Käufer und Verkäufer eine gute und vertrauensvolle Beziehung pflegen. Kammerlander (2016) stellt zudem fest, dass scheidende geschäftsführende Inhaber von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bereit sind, einen Preisnachlass auf den tatsächlichen Wert ihres Betriebs zu gewähren, wenn sie den Käufer bereits kennen. Dies wird darauf zurückgeführt, dass der Bekanntheitsgrad das Vertrauen in dessen Kompetenzen stärkt und die Wahrscheinlichkeit erhöht, auch nach dem Austritt weiterhin Zugang zu Informationen über den Betrieb zu erhalten.

Der Einfluss zwischenmenschlicher Beziehungen in nachfolgebundenen Firmenverkäufen kann jedoch über die Reduzierung wahrgenommener Informationsasymmetrien und damit verbundener Risiken hinausgehen. Die

Forschung bietet anekdotische Hinweise darauf, dass zwischenmenschliche Beziehungen gewisse Normen und Verpflichtungen mit sich bringen, die die Preisvorstellungen im Nachfolgeprozess beeinflussen können. So zeigen Zellweger et al. (2016), dass familieninterne Nachfolger antizipieren, erhebliche Preisnachlässe von ihren Eltern im Rahmen der Betriebsnachfolge zu erhalten. Folglich könnten zwischenmenschliche Beziehungen die Preisbildungsdynamik in der Betriebsnachfolge auf vielschichtige Weise beeinflussen und so zur Komplexität dieser Transaktionen beitragen.

Über die zwischenmenschliche Beziehung hinaus könnte auch die Beziehung, die beide Parteien zum Betrieb pflegen, die Preisentscheidung beeinflussen. So argumentieren Zellweger und Astrachan (2008), dass geschäftsführende Inhaber im Laufe der Zeit emotionale Bindungen zu ihren Betrieben aufbauen, die sich in der subjektiven Bewertung ihres Betriebs widerspiegeln. Obwohl bestehende Forschung Hinweise auf solche beziehungsbedingten Einflüsse liefert, bleibt die aktuelle Evidenz in diesem Bereich weitgehend anekdotisch. Um diese beziehungsbezogenen Einflussfaktoren besser zu verstehen, nimmt der vorliegende Aufsatz eine Käuferperspektive ein und untersucht, wie die Preisentscheidungen von Käufern bei Nachfolgen in familiengeführten KMU durch Faktoren geprägt sein könnten, die in der Beziehung des Käufers zum Verkäufer und zum Betrieb verankert sind. In Bezug auf die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer stützt dieser Aufsatz auf die Sozialkapital- und Einbettungstheorie, um zu analysieren, ob unterschiedliche Beziehungsarten (Freundschaft sowie die Eltern-Kind-Beziehung) und Aspekte der Beziehungsqualität (Vertrauen und die wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte) einen Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft des Käufers haben. Mit Blick auf die Beziehung des Käufers zum Betrieb untersucht der Aufsatz, inwiefern eine Beschäftigungshistorie im Betrieb die Zahlungsbereitschaft des Käufers bei Nachfolgen in familiengeführten KMU beeinflusst. Dabei werden auch die damit verbundenen Effekte des Beschäftigungsstatus, der Betriebszugehörigkeit sowie der Identifikation mit dem Betrieb berücksichtigt.

Die beschriebenen Dynamiken wurden in zwei Vignettenstudien (Studie 1: n=236 | Studie 2: n=186) unter Meisterschülern in Süddeutschland untersucht. Die Ergebnisse der Vignettenstudien liefern Evidenz für einen signifikant negativen Einfluss sowohl von Freundschafts- als auch von Eltern-Kind-Beziehungen auf die

Zahlungsbereitschaft des Käufers bei Nachfolgen in familiengeführten Handwerksbetrieben. Die Regressionsmodelle deuten darauf hin, dass Nachfolger, die den Betrieb von ihren Eltern übernehmen, 22 Prozent weniger bereit sind zu zahlen als Käufer ohne derartige Beziehung zum Verkäufer. Käufer, die mit dem Verkäufer befreundet sind, sind laut den Ergebnissen der Regressionsanalyse bereit 19 Prozent weniger zu zahlen als sonstige Käufer. Die Ergebnisse legen nahe, dass Käufer von befreundeten Verkäufern und Eltern finanzielle Zugeständnisse in der Nachfolge erwarten. Darüber hinaus deuten die Auswertungen darauf hin, dass sich eine Beschäftigungshistorie im Betrieb sowie eine Identifikation mit dem Betrieb positiv auf die Zahlungsbereitschaft auswirken. Somit legen die Ergebnisse nahe, dass emotionale Überlegungen eine zentrale Rolle in der Zahlungsbereitschaft von Nachfolgern spielen. Hingegen fanden sich keine empirischen Belege für die erwarteten Einflüsse von Vertrauen, der wahrgenommenen Ähnlichkeit geschäftlicher Werte, einer längeren Betriebszugehörigkeit oder dem aktuellen Beschäftigungsstatus.

Die präsentierten Ergebnisse liefern wertvolle Erkenntnisse für geschäftsführende Inhaber von familiengeführten Handwerksbetrieben und deren Nachfolger. Aus Verkäufersicht zeigen die Ergebnisse, dass der Aufbau einer Unternehmenskultur, die die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb stärkt, langfristig von Vorteil sein kann, wenn geschäftsführende Inhaber in Erwägung ziehen, ihren Betrieb an einen ehemaligen oder aktuellen Mitarbeiter zu verkaufen. Darüber hinaus liefert diese Untersuchung empirische Evidenz dafür, dass sowohl befreundete Nachfolger als auch Kinder finanzielle Zugeständnisse erwarten, wenn sie den Betrieb übernehmen. Dies deutet darauf hin, dass wirtschaftliche Interessen Vorrang vor sozialen Normen und moralischen Verpflichtungen gegenüber Freunden und Eltern haben könnten, wenn es um bedeutende finanzielle Entscheidungen geht. Ein Bewusstsein für diese Einflüsse kann Verkäufern helfen, sich besser auf den Verhandlungsprozess vorzubereiten, realistischere Erwartungen an das Kaufinteresse des Nachfolgers zu entwickeln und implizite Erwartungen an Preisnachlässe bereits im Vorfeld der Verhandlungen gezielt anzusprechen. Aus Käufersicht liefern die Ergebnisse Hinweise darauf, dass ihre Zahlungsbereitschaft möglicherweise von emotionalen Faktoren beeinflusst wird. Somit können die Ergebnisse helfen, die eigene Zahlungsbereitschaft kritischer zu hinterfragen.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Preisbildungsdynamiken in nachfolgebedingten Firmenverkäufen

Für geschäftsführende Inhaber stellt der Familienbetrieb typischerweise weit mehr dar als nur ein finanzielles Investment. Vielmehr repräsentiert der Betrieb die familiäre Tradition und das Familienerbe, das an nachfolgende Generationen weitergegeben werden soll (Berrone et al. 2012). Daher stellt die Nachfolge häufig ein wichtiges Ziel für geschäftsführende Inhaber dar (Berrone et al. 2012; Chua et al. 2003; DeTienne und Chirico 2013), da eine Nachfolge verspricht, die Unabhängigkeit des Betriebs zu bewahren, die Identität des Betriebs zu schützen und das Familienerbe fortzuführen (Scholes et al. 2007). Zudem wird die Nachfolge auch oft aus einem tief empfundenen Verantwortungsgefühl gegenüber den Stakeholdern des Betriebs (z. B., Mitarbeiter) verfolgt (DeTienne und Chirico 2013).

In der Praxis kann die Nachfolge in verschiedenen Formen erfolgen, darunter familieninterne Nachfolgen, Nachfolgen durch externe Nachfolger (z. B., Management-Buy-ins) oder Nachfolgen durch Mitarbeitende des Betriebs (z. B., Management-Buy-outs) (DeTienne et al. 2015; Scholes et al. 2007). Unabhängig von der gewählten Art der Nachfolge wird der Betrieb häufig durch einen Verkauf an den Nachfolger übertragen. Während Übertragungen an familienexterne Nachfolger traditionell mit formalisierten Verkaufsprozessen einher gehen (Scholes et al. 2008), finden Betriebsverkäufe häufig auch im Rahmen familieninterner Nachfolgen statt (Zellweger et al. 2016). In diesem Zusammenhang setzt der erfolgreiche Abschluss des Verkaufsprozesses voraus, dass sich Nachfolger und scheidende geschäftsführende Inhaber auf einen gemeinsamen Kaufpreis einigen. Dieser Prozess ist meist durch komplexe Dynamiken geprägt, in dem Käufer und Verkäufer sowohl ihren jeweiligen Zielpreis, der das gewünschte Verhandlungsergebnis jeder Partei widerspiegelt, als auch ihren individuellen Reservationspreis definieren. Aus Käufersicht bezeichnet der Reservationspreis den maximalen Betrag, den sie bereit sind, für den Betrieb zu zahlen – auch als ihre Zahlungsbereitschaft (engl. Willingness-to-Pay; WTP) bekannt. Für Verkäufer hingegen stellt der Reservationspreis den Mindestpreis dar, zu dem sie bereit sind, die Transaktion durchzuführen und das Eigentum am Betrieb abzugeben (Blount et al. 1996). Existiert eine Überlappung zwischen den Zielpreisen von Käufer und Verkäufer und somit ein Korridor zwischen Zielpreis und Reservationspreis,

entsteht eine Verhandlungszone möglicher Einigung. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, einen Konsens zu finden, da der entstehende Überschuss zwischen den Parteien aufgeteilt werden kann (Krause et al. 2006; White et al. 1994). Liegt hingegen eine negative Verhandlungszone vor (d. h. keine Überlappung), ist eine Einigung typischerweise schwer zu erreichen, da keine gemeinsame Basis existiert (Krause et al. 2006). Abbildung 2.1 veranschaulicht die beschriebenen Dynamiken.

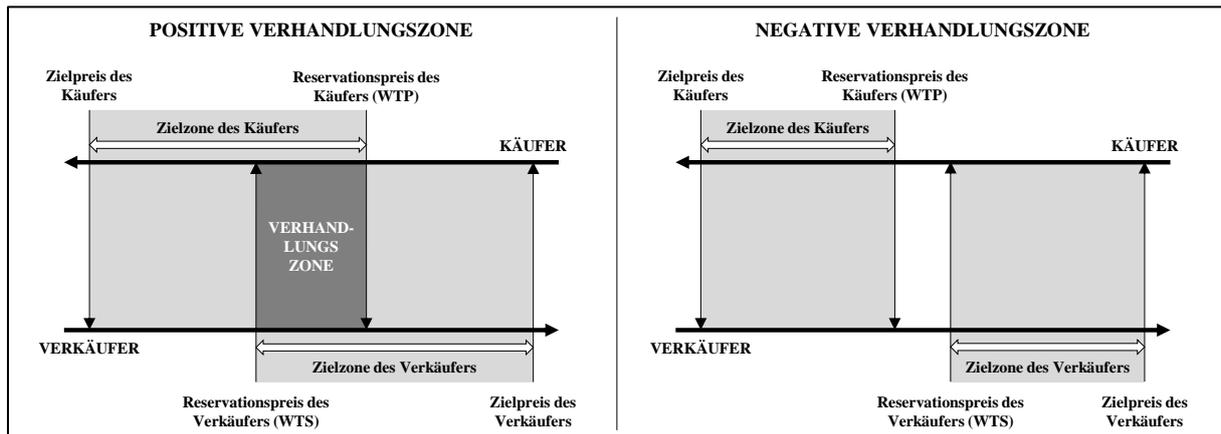


ABBILDUNG 2.1: Preisdynamiken zwischen Käufern und Verkäufern – adaptiert von Krause et al. (2006)

Der Verhandlungs- und Einigungsprozess kann jedoch durch verschiedene Hindernisse erschwert werden, insbesondere durch Informationsasymmetrien und damit verbundene Risiken (Howorth et al. 2004). Auf der Käuferseite bestehen beispielsweise Informationsnachteile hinsichtlich der wahren Qualität des Betriebs (Dehlen et al. 2014), wodurch Käufer anfällig für das Risiko des sogenannten „Window-Dressings“ werden. Hierbei versuchen Verkäufer die kurzfristige Attraktivität des Betriebs künstlich zu steigern, um dessen Bewertung zu erhöhen und ihren Erlös zu maximieren (Wennberg et al. 2011). Für Käufer kann dabei erst nach Abschluss der Transaktion validiert werden, ob der vereinbarte Kaufpreis tatsächlich fair war (Howorth et al. 2004). Darüber hinaus stehen Käufer zudem vor der Herausforderung, das Verhalten des Verkäufers nach der Übergabe nur schwer einschätzen zu können, was die zukünftige Leistungsfähigkeit des Betriebs gefährden kann (Dehlen et al. 2014). Beispielsweise könnten scheidende geschäftsführende Inhaber nicht bereit sein, ihr Wissen weiterzugeben – insbesondere dann, wenn sie eine familieninterne Nachfolge bevorzugt hätten, diese jedoch nicht realisiert werden konnte (Scholes et al. 2007). Informationsasymmetrien beeinträchtigen somit die Fähigkeit des Käufers, den Wert des Betriebs verlässlich zu bestimmen, was die Verhandlung und eine

Einigung zusätzlich erschwert (Howorth et al. 2004). Informationsasymmetrien betreffen jedoch nicht nur die Käuferseite. Auch Verkäufer sind häufig mit Unsicherheiten hinsichtlich der Kompetenzen des Nachfolgers und dessen Absichten nach der Übernahme konfrontiert (Dehlen et al. 2014). Dies kann erhebliche Auswirkungen auf die zukünftige Entwicklung des Betriebs und den Erhalt der Betriebsidentität haben (Howorth et al. 2004). Solange diese Unsicherheiten nicht reduziert werden können, ist es wahrscheinlich, dass beide Parteien ein negatives Szenario erwarten. Dies könnte sich auf die jeweiligen Reservationspreise auswirken und eine erfolgreiche Einigung auf den Kaufpreis verhindern (Akerlof 1970; Dehlen et al. 2014).

2.2 Einfluss zwischenmenschlicher Beziehungen auf die Zahlungsbereitschaft

In seiner einflussreichen Perspektive zur Einbettungstheorie (engl. Embeddedness Theory) argumentierte Granovetter (1985), dass wirtschaftliche Transaktionen nicht isoliert stattfinden, sondern vielmehr tief in soziale Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren eingebettet und durch diese geprägt sind. Übertragen auf den Kontext von nachfolgebedingten Betriebsverkäufen legt diese Perspektive nahe, dass der Verkauf eines privat gehaltenen familiengeführten Handwerksbetriebs ebenfalls durch die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Nachfolger und scheidendem geschäftsführenden Inhaber beeinflusst wird. Ähnlich argumentiert die Sozialkapitaltheorie, welche besagt, dass soziale Beziehungen mit spezifischen Ressourcen einhergehen, die beispielsweise in gemeinsamen Normen, Erwartungen und Verpflichtungen wurzeln (Coleman 1988). Obwohl es keine einheitliche Definition des Konzepts gibt, beschreibt die weit verbreitete Konzeptualisierung von Nahapiet und Ghoshal (1998) Sozialkapital als „die Summe der tatsächlichen und potenziellen Ressourcen, die in einem Beziehungsnetzwerk eingebettet sind, über dieses verfügbar werden und daraus abgeleitet werden“ (S. 243). Ursprünglich von Pionieren wie Bourdieu (1986) und Coleman (1988) konzeptualisiert, stellt Sozialkapital ein gemeinschaftliches Gut dar, das nicht von Einzelpersonen besessen, sondern durch kontinuierliche Interaktion zwischen den beteiligten Parteien aufrechterhalten werden muss (Adler und Kwon 2002). Darüber hinaus überträgt sich Sozialkapital von der zwischenmenschlichen Ebene auf die Transaktionsebene (Coleman 1990; Fukuyama 1995) und kann dadurch seinen Einfluss in beiden Bereichen zu entfalten.

Aus konzeptioneller Sicht wird Sozialkapital häufig als mehrdimensionales Konstrukt verstanden, das drei unterschiedliche Dimensionen umfasst: relationales, kognitives und strukturelles Sozialkapital. Relationales Sozialkapital bezieht sich auf die Stärke sozialer Bindungen zwischen Individuen und beinhaltet zentrale Elemente wie Vertrauen, Reziprozität, Normen, Erwartungen und Verpflichtungen (Nahapiet und Ghoshal 1998; Villena et al. 2011). In Transaktionen hilft relationales Sozialkapital den beteiligten Parteien, indem es Opportunismus verringert und kooperatives Verhalten fördert (Villena et al. 2011). Die zweite Dimension, kognitives Sozialkapital, bezieht sich auf das Bestehen eines gemeinsamen Verständnisses, einer geteilten Vision und übereinstimmender Ziele zwischen den Akteuren (Inkpen und Tsang 2005; Nahapiet und Ghoshal 1998). Kognitives Sozialkapital fördert die Zusammenarbeit und das gegenseitige Commitment, indem es Opportunismus und Transaktionskosten reduziert (Coleman 1988; Ouchi 1980; Villena et al. 2011). Die dritte Dimension, strukturelles Sozialkapital, beschreibt die übergeordnete Struktur sozialer Verbindungen sowie die Häufigkeit der Interaktion. Ein höheres Maß an strukturellem Sozialkapital ermöglicht somit einen besseren Zugang zu Informationen aus einer Vielzahl unterschiedlicher Quellen (Burt 1992; Inkpen und Tsang 2005).

Vor allem Familienbetriebe werden in der Literatur mit einer stärkeren Entwicklung und intensiveren Nutzung von Sozialkapital in Verbindung gebracht (Gedajlovic und Carney 2010). Sozialkapital in Familienbetrieben wird dabei unter anderem als Treiber von Wettbewerbsvorteilen des Betriebs (Herrero 2018), betrieblicher Leistung (Allen et al. 2018) sowie erfolgreicher Nachfolgeprozesse gesehen (Kandade et al. 2021). Im Kontext nachfolgebedingter Betriebsverkäufe legt die bestehende Forschung nahe, dass eine gute und vertrauensbasierte Beziehung zwischen Nachfolger und scheidendem geschäftsführenden Inhaber den Informationsfluss zwischen den Parteien verbessern und die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Nachfolgeprozesses erhöhen kann (Howorth et al. 2004). Darüber hinaus beobachtet Kammerlander (2016), dass geschäftsführende Inhaber von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) dazu neigen, vertrauten Käufern einen Preisnachlass auf den tatsächlichen Wert des Betriebs zu gewähren. Somit könnte das in der Käufer-Verkäufer-Beziehung verankerte Sozialkapital wahrgenommene Informationsasymmetrien und Risiken reduzieren. Geringere Informationsasymmetrien und Risiken wiederum könnten es Käufern und Verkäufern erlauben im Verhandlungs-

und Preisfindungsprozess von einem Worst-Case Szenario abzusehen, was sich in den Reservationspreisen spiegeln könnte.

Zwischenmenschlich Beziehungen und das damit verbundene Sozialkapital können jedoch nicht nur wirtschaftliche Transaktionen erleichtern, sondern können auch Transaktionsdynamiken durch damit einhergehende Normen, Verpflichtungen und Erwartungen beeinflussen und prägen. Im Kontext nachfolgebedingter Betriebsverkäufe berichten Zellweger et al. (2016) beispielsweise, dass Kinder antizipieren, einen Preisnachlass von 57 Prozent auf den Kaufpreis von ihren Eltern zu erhalten, verglichen mit familienexternen Nachfolgern. Dies wird maßgeblich durch familiären Zusammenhalt und die damit verbundenen Erwartungen an elterlichen Altruismus getrieben. Zudem appellieren Howorth et al. (2004) an Nachfolger zu vermeiden, dass Loyalität und Verpflichtungen gegenüber dem Familienbetrieb oder dessen Eigentümern ihr Urteilsvermögen beeinflusst und betonen damit das oft komplexe Zusammenspiel zwischen Beziehungen und finanziellen Entscheidungen im Nachfolgeprozess. Obwohl die bestehende Forschung gezeigt hat, wie Beziehungen und das damit verbundene Sozialkapital nachfolgebedingte Betriebsverkäufe und deren Preisbildungsdynamiken beeinflussen können, befindet sich dieses Forschungsfeld noch in einem frühen Entwicklungsstadium. Ein Großteil der bisherigen Erkenntnisse bleibt weitgehend anekdotisch. Aus Käufersicht verfolgt der vorliegende Aufsatz daher das Ziel, verschiedene Quellen des Sozialkapitals und die Einflüsse, die in der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Nachfolger und scheidendem geschäftsführenden Inhaber verankert sind, zu untersuchen. Damit soll analysiert werden, wie diese Faktoren letztlich die Preisentscheidungen bei nachfolgebedingten Betriebsverkäufen beeinflussen. Konkret werden unterschiedliche Beziehungsarten (Freundschaft und Eltern-Kind-Beziehung) sowie bestimmte Facetten der Beziehungsqualität (Vertrauen und die wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte) näher betrachtet, um deren Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft des Käufers zu untersuchen.

2.2.1 Freundschaftsdynamiken

Eine der grundlegendsten menschlichen Beziehungen, die nachweislich eine entscheidende Rolle für das menschliche Wohlbefinden und die Zufriedenheit spielt, ist die zwischenmenschliche Freundschaft (Dunbar 2018). Menschen legen gegenüber Freunden gewöhnlich ein anderes, meist prosozialeres Verhalten an den Tag als

gegenüber Fremden (Güroğlu 2022). Dieses Verhalten erfolgt oft unabhängig von strategischen Erwägungen, wie der Erwartung von Gegenleistungen (Lenz und Paulus 2021). In Transaktionen neigen Freunde dazu, faire Ergebnisse anzustreben, die Freundschaft langfristig aufrechterhalten zu wollen und wohlwollend zu agieren, anstatt eigene Gewinne aus der Transaktion zu maximieren. Im Gegensatz zu eher transaktionalen Interaktionen mit Fremden können Geschäfte mit Freunden daher als stärker beziehungsorientiert betrachtet werden (Halpern 1997). Transaktionen mit Freunden erzeugen wechselseitige soziale Verpflichtungen und ermöglichen es Individuen, von einem sozialen Schutzmechanismus zu profitieren, der Opportunismus entgegenwirkt. Transaktionen zwischen Personen, die eine soziale Bindung teilen, betten den Austausch dabei in eine komplexe Beziehungsstruktur ein, die den Verkäufer dazu veranlasst, sich an gewisse Erwartungen zu halten (DiMaggio und Louch 1998). Daher argumentieren DiMaggio und Louch (1998), dass Käufer eine Präferenz dafür zeigen, Geschäfte mit Personen abzuschließen, mit denen sie auch außerhalb der wirtschaftlichen Transaktion soziale Bindungen teilen – insbesondere in Situationen, die durch hohe Informationsasymmetrien und damit verbundene Transaktionsrisiken geprägt sind. Hinsichtlich der Preisfindungs- und Verhandlungsdynamiken in solchen Transaktionen berichtet Halpern (1994), dass Freundschaften dazu führen können, dass sich Erwartungshaltung der beteiligten Akteure ändert und die Intention zu Feilschen geringer wird. Aufbauend auf der Annahme, dass Freunde aus einem Gefühl der Verpflichtung und dem Wunsch heraus handeln, sich gegenseitig zu unterstützen, stellt Halpern (1997) zudem fest, dass Individuen in Geschäften mit Freunden bereit sind, suboptimale Ergebnisse zu akzeptieren, indem sie beispielsweise höhere Preise für ein standardisiertes Produkt zahlen.

In ähnlicher Weise könnten sich diese Beziehungsdynamiken auch auf nachfolgebefindete Betriebsverkäufe auswirken, wenn Käufer über eine Nachfolge mit befreundeten Verkäufern verhandeln. Da Verkäufer ihr Lebenswerk übergeben, könnten Käufer eine moralische Verpflichtung verspüren, Wohlwollen zu zeigen und gewisse Zugeständnisse zu machen. Dies könnte dazu führen, dass Käufer bereit sind, einen höheren Preis für den Betrieb zu zahlen. Gleichzeitig kann eine Transaktion mit einem Freund wahrgenommene Bedenken hinsichtlich potenzieller Transaktionsrisiken, wie etwa „Window-Dressing“ oder opportunistisches Verhalten des Verkäufers nach der Übergabe, reduzieren. Mit geringeren wahrgenommenen

Transaktionsrisiken müssen Nachfolger somit nicht von einem Worst-Case Szenario ausgehen, was sich letztlich in einer höheren Zahlungsbereitschaft für den Betrieb niederschlagen könnte. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 1: *Eine Freundschaft mit dem Verkäufer steht in positivem Zusammenhang mit der Zahlungsbereitschaft des Käufers für einen familiengeführten Handwerksbetrieb im Rahmen nachfolgebedingter Betriebsverkäufe.*

2.2.2 Familiäre Normen

Ähnlich wie Freundschaften gehen auch familiäre Bindungen zwischen Eltern und ihren Kindern mit komplexen Dynamiken einher, die in der zugrunde liegenden Familienlogik verwurzelt sind. In diesem Zusammenhang hat die bestehende Forschung vier zentrale familiäre Normen identifiziert, die in generationenübergreifenden Familienbeziehungen und damit verbundenen Nachfolgeszenarien bestehen können: kindliche Reziprozität, kindliche Pflichten, das Eigeninteresse der Eltern an der Zukunft des Betriebs sowie elterlicher Altruismus. Kindliche Reziprozität beschreibt die Erwartung, dass Kinder für die Unterstützung ihrer Eltern Gegenleistungen erbringen (Zellweger et al. 2016). Im Kontext von Nachfolgen wird von Nachfolgern häufig erwartet, dass sie zum Wohlstand des Betriebs beitragen, das Familienvermächtnis fortführen und dadurch den sozialen Status des scheidenden geschäftsführenden Inhabers sichern (Janjuha-Jivraj und Spence 2009). In ähnlicher Weise stehen kindliche Pflichten für die allgemeine gesellschaftliche Erwartung, dass Kinder für ihre Eltern sorgen und deren Wohlergehen sicherstellen sollten (Gans und Silverstein 2006). Darüber hinaus umfassen elterliche Eigeninteressen das Bestreben, ein transgenerationales Vermächtnis zu hinterlassen (Zellweger et al. 2016), während elterlicher Altruismus Eltern dazu bewegt, ihre Kinder zu unterstützen, ohne eine direkte Gegenleistung zu erwarten (Karra et al. 2006; Schulze et al. 2003).

Wenn Kinder den elterlichen Betrieb durch einen Kauf übernehmen, erfüllen sie typischerweise die familiären Normen und damit verbundene Erwartungen, indem sie für das Familienunternehmen sorgen, das Vermächtnis ihrer Eltern weiterführen und zudem finanzielle Kompensation leisten, um das Wohlergehen ihrer Eltern zu sichern. Indem sie ihren Teil dieses sozialen „Vertrags“ erfüllen, könnten Kinder wiederum erwarten, dass ihre Eltern ebenfalls entlang der Normen handeln – insbesondere durch elterlichen Altruismus. Im Einklang mit den Erkenntnissen von Zellweger et al. (2016),

die zeigen, dass Kinder im Durchschnitt einen Preisnachlass von etwa 57 Prozent antizipieren, wenn sie das Unternehmen ihrer Eltern übernehmen, wird daher die Hypothese aufgestellt, dass die Erwartung an elterlichen Altruismus zu einer geringeren Zahlungsbereitschaft der Kinder führt. Die Untersuchung dieser feinen Nuance ist relevant, da die Zahlungsbereitschaft den maximalen Betrag widerspiegelt, den das Kind bereit wäre zu zahlen, unabhängig davon, ob der erwartete Nachlass letztendlich gewährt wird oder nicht. Folglich kann sich der antizipierte Nachlass erheblich von dem Betrag unterscheiden, den das Kind tatsächlich bereit wäre, für den Betrieb zu zahlen. Daher untersucht die zugrunde liegende Studie, ob Erwartungen hinsichtlich eines Preisnachlasses auch in der Zahlungsbereitschaft des Käufers zum Ausdruck kommen. Dementsprechend wird die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 2: *Die Existenz einer Eltern-Kind-Beziehung zwischen Nachfolger und scheidendem geschäftsführenden Inhaber steht in negativem Zusammenhang mit der Zahlungsbereitschaft des Käufers für einen familiengeführten Handwerksbetrieb im Rahmen nachfolgebedingter Betriebsverkäufe.*

2.2.3 Die Ähnlichkeit geschäftlicher Werte

Über die zuvor diskutierten Beziehungsarten hinaus spielt der Grad der Ähnlichkeit zwischen den Transaktionspartnern eine zentrale Rolle für die Beziehungsqualität und kann bedeutende Vorteile im wirtschaftlichen Austausch mit sich bringen. Ähnlichkeit fungiert als Quelle des kognitiven Sozialkapitals und trägt zum gemeinsamen Verständnis zwischen den beteiligten Parteien bei (Nahapiet und Ghoshal 1998). Bestehende Forschung zeigt, dass eine Übereinstimmung in Einstellungen, Überzeugungen und Werten die Interaktion zwischen Individuen positiv beeinflusst (McPherson et al. 2001) und mit höherer Beziehungszufriedenheit (Crosby et al. 1990), besserer Beziehungsqualität sowie stärkerem Vertrauen in den Beziehungspartner in Verbindung steht (Gaur et al. 2012). Im Kontext wirtschaftlicher Transaktionen kommt insbesondere der wahrgenommenen Ähnlichkeit geschäftlicher Werte zwischen Käufer und Verkäufer eine besondere Bedeutung zu. Sie beschreibt das Maß, in dem Käufer die geschäftlichen Werte des Verkäufers als ähnlich zu ihren eigenen wahrnehmen (Nicholson et al. 2001). Während sich beobachtbare Ähnlichkeit auf physische Merkmale und Verhalten bezieht, handelt es sich bei der wahrgenommenen Ähnlichkeit geschäftlicher Werte um eine Form der inneren Ähnlichkeit, die Wahrnehmungen, Werte und Überzeugungen umfasst (Lichtenthal und Tellefsen

2001). Wenn Käufer eine hohe Übereinstimmung in geschäftlichen Werten feststellen, steigt ihr Vertrauen in die Fähigkeit, die Absichten des Verkäufers richtig einzuschätzen. Gleichzeitig schreiben sie Verkäufern mit ähnlichen Werten wohlwollende Absichten zu, was das Vertrauen in die Transaktion weiter stärkt (Doney und Cannon 1997). Eine höhere wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte verringert zudem Unsicherheiten und die Angst vor opportunistischem Verhalten, da gemeinsame Ziele implizit angenommen werden (Nicholson et al. 2001).

Im Rahmen nachfolgebedingter Betriebsverkäufe könnte eine hohe wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte die Zahlungsbereitschaft des Käufers auf zwei zentrale Weisen beeinflussen. Zum einen reduziert sie Unsicherheiten in Bezug auf den Verkäufer, mindert Bedenken hinsichtlich opportunistischen Verhaltens und stärkt das Vertrauen in eine gemeinsame Zielverfolgung. Dadurch könnten sowohl die Transaktionskosten als auch wahrgenommene Risiken – wie „Window-Dressing“ oder nachteilige Verhaltensweisen nach der Übergabe – verringert werden, sodass geschäftsführende Inhaber im Preisfindungsprozess von einem weniger pessimistischen Szenario ausgehen könnten. Zum anderen könnte eine hohe Ähnlichkeit geschäftlicher Werte darauf hindeuten, dass der Nachfolger eine vergleichbare Marktstrategie verfolgt wie der scheidende geschäftsführende Inhaber (Nicholson et al. 2001). Da geschäftsführende Inhaber den familiengeführten Handwerksbetrieb maßgeblich prägen und ihre Werte in die strategische Ausrichtung des Betriebs einfließen, könnte eine hohe Werteähnlichkeit signalisieren, dass der Betrieb besonders gut zum Nachfolger passt. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 3: *Die wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte zwischen Käufer und Verkäufer steht in positivem Zusammenhang mit der Zahlungsbereitschaft des Käufers bei nachfolgebedingten Betriebsverkäufen.*

2.2.4 Vertrauen

Vertrauen stellt eine zentrale Ausprägung des relationalen Sozialkapitals dar, das die Bereitschaft erhöht, sich auf soziale Interaktionen einzulassen und Kooperationen einzugehen (Nahapiet und Ghoshal 1998). Vertrauen wird häufig als ein psychologischer Zustand beschrieben, der die Bereitschaft umfasst, sich verwundbar zu machen und auf positiven Erwartungen hinsichtlich der Absichten oder des Verhaltens einer anderen Person basiert (Rousseau et al. 1998). Vertrauen erfordert

somit eine bewusste Akzeptanz von Risiko. Vertrauen kommt jedoch auch mit einer ethischen und moralischen Verpflichtung, dies nicht zu missbrauchen – insbesondere in Situationen, in denen Schutzmechanismen fehlen. Allerdings ist Vertrauen nicht immer das Ergebnis einer rein rationalen Abwägung, sondern kann auch aus Emotionen entstehen (Greenwood und van Buren III 2010). Indem es positive Erwartungen an die Absichten der anderen Partei fördert, stellt Vertrauen einen zentralen Faktor für risikobehaftetes Verhalten dar und gilt als Grundlage für menschliche Interaktion und wirtschaftlichen Austausch (Gundlach und Murphy 1993; McAllister 1995).

Bei Investitionsentscheidungen neigen Akteure insbesondere dann dazu, verstärkt auf Vertrauen zu setzen, wenn sie sich in einem Bereich weniger kompetent fühlen, unter Zeitdruck stehen oder mit hochkomplexen Entscheidungen konfrontiert sind. In Situationen, in denen Vertrauen vorherrscht, sinken die wahrgenommenen Risiken und die Transaktionskosten, während Kooperation und Austausch durch ein geringeres Maß an Misstrauen und Vorbehalten gefördert werden (Olsen 2012). Darüber hinaus stellt Vertrauen einen entscheidenden Faktor für den Verhandlungserfolg dar und wird als Schlüsselaspekt erfolgreicher generationenübergreifender Nachfolgen angesehen (Kandade et al. 2021; Kong et al. 2014). Im Kontext nachfolgebedingter Betriebsverkäufe könnte ein höheres Maß an Vertrauen mit geringerer Skepsis, einem reduzierten wahrgenommenen Transaktionsrisiko und niedrigeren Transaktionskosten einhergehen. Dadurch könnte sich eine höhere Zahlungsbereitschaft ergeben, da Käufer weniger wahrscheinlich von einem Worst-Case Szenario ausgehen müssen, wenn sie ihre Zahlungsbereitschaft festlegen. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 4a: *Höheres Vertrauen in den Verkäufer steht in positivem Zusammenhang mit der Zahlungsbereitschaft des Käufers für einen familiengeführten Handwerksbetrieb im Rahmen nachfolgebedingter Betriebsverkäufe.*

Über den erwarteten direkten Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft hinaus wird zudem angenommen, dass Vertrauen eine Mediationsrolle in der Beziehung zwischen der wahrgenommenen Ähnlichkeit geschäftlicher Werte und der Zahlungsbereitschaft des Käufers einnimmt. Bestehende Forschung von Nicholson et al. (2001) liefert überzeugende Hinweise darauf, dass die wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte das Vertrauen auf zwei unterschiedliche Weisen stärkt. In den frühen Phasen

einer Beziehung, in denen gemeinsame Normen noch nicht ausgeprägt sind, neigen Käufer dazu, stark auf externe Hinweise wie Werte zu achten, um die Vertrauenswürdigkeit ihres Gegenübers einzuschätzen. Im weiteren Verlauf der Beziehung entfaltet die Ähnlichkeit geschäftlicher Werte ihren Einfluss auf Vertrauen durch eine gesteigerte Sympathie. Eine höhere Ähnlichkeit erzeugt ein Gefühl der Zugehörigkeit zur gleichen sozialen Gruppe, wodurch Käufer dazu neigen, eigene positive Eigenschaften auf den Verkäufer zu projizieren, während negative Aspekte ausgeblendet werden (Nicholson et al. 2001). Somit kann davon ausgegangen werden, dass die wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte das Vertrauen in den Verkäufer verstärkt und damit die Beziehung zur Zahlungsbereitschaft des Käufers mediiert. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 4b: *Vertrauen mediiert den positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Ähnlichkeit geschäftlicher Werte zwischen Käufer und Verkäufer und der Zahlungsbereitschaft des Käufers bei nachfolgebedingten Betriebsverkäufen.*

2.3 Einfluss der Käufer-Betrieb-Beziehung auf die Zahlungsbereitschaft

Im Rahmen der Nachfolge familiengeführter Handwerksbetriebe können Käufer nicht nur eine enge zwischenmenschliche Beziehung zum Verkäufer haben, sondern auch mit dem Betrieb selbst verbunden sein. Dies resultiert insbesondere durch eine frühere oder aktuelle Anstellung im Betrieb, wie es beispielsweise bei Management-Buy-outs der Fall ist. Derartige Bindungen gehen häufig mit spezifischen Ressourcen oder emotionalen Aspekten einher, die sich wiederum in den Preisentscheidungen der Käufer bei nachfolgebedingten Betriebsverkäufen widerspiegeln könnten. Der vorliegende Aufsatz untersucht daher zudem, wie sich betriebsspezifische Bindungen, die durch eine Anstellung im Betrieb entstanden sind, auf die Zahlungsbereitschaft der Käufer im Akquisitionsprozess auswirken.

2.3.1 Betriebsspezifisches Humankapital

Gemäß Schultz (1961) wird das über die Zeit angesammelte Wissen und die Fähigkeiten von Individuen als eine Art von Kapital betrachtet, die allgemein als Humankapital bezeichnet wird. Konzeptuell umfasst Humankapital die Fähigkeiten und Kenntnisse, die Individuen durch Investitionen in Bildung, berufliche Weiterbildung und andere Arten von Erfahrungen, einschließlich allgemeiner Berufserfahrung, erwerben (Unger et al. 2011). Investitionen in Humankapital gelten als zentraler Treiber für

höhere Leistung auf individueller und betrieblicher Ebene und werden oft sogar als die wertvollste und am schwersten imitierbare Ressource bezeichnet. Die Optimierung der Effektivität und Produktivität des Humankapitals bildet daher einen zentralen Forschungsbereich in der Organisationspsychologie (Crook et al. 2011). Grundlegend unterscheidet Becker (1962) zwischen zwei Arten von Humankapital: allgemeinem und betriebspezifischem Humankapital. Während allgemeines Humankapital in verschiedenen Betrieben gleichermaßen wertvoll ist, entfaltet betriebspezifisches Humankapital seinen Wert primär in einem bestimmten Betrieb und lässt sich nur schwer auf andere Betriebe übertragen (Becker 1962). Diese Art von Humankapital kann sich in verschiedenen Formen manifestieren, etwa durch spezielle Fähigkeiten, die nur in einem bestimmten Betrieb erforderlich sind, oder durch das Kennen von Schlüsselpersonen im Betrieb (Lazear 2009). Auf Betriebsebene hebt die Forschung seit Langem hervor, dass betriebspezifisches Humankapital eine bedeutende Rolle beim Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsvorteilen spielt und den Wert eines Mitarbeiters innerhalb eines Betriebs erheblich steigert (Raffiee and Coff 2016).

Da Betriebe grundsätzlich heterogen sind, erfordert ihre spezifische Struktur oft den Aufbau von betriebspezifischem Humankapital, das sich über die Dauer der Anstellung ansammelt (Raffiee and Coff 2016). Im Kontext von Nachfolgen könnte sich eine frühere Anstellung im Betrieb somit als strategischer Vorteil erweisen, da das damit verbundene betriebspezifische Humankapital für Käufer wertvoll ist. Dementsprechend könnte betriebspezifisches Humankapital es Käufern ermöglichen, eine höhere Bewertung des Betriebs zu rechtfertigen – nicht nur im Vergleich zu anderen Betrieben, sondern auch gegenüber konkurrierenden Käufern ohne diese spezifische Ressource. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 5a: *Eine Beschäftigungshistorie im Betrieb steht in positivem Zusammenhang mit der Zahlungsbereitschaft des Käufers bei nachfolgebedingten Betriebsverkäufen.*

Über die bloße Existenz einer Beschäftigungshistorie hinaus kann angenommen werden, dass die Dauer der Betriebszugehörigkeit ein entscheidender Faktor für die Entfaltung dieses Effekts ist. Da betriebspezifisches Humankapital mit der Zeit zunimmt (Raffiee und Coff 2016), sollte die angesammelte spezifische Expertise von der Länge der Betriebszugehörigkeit abhängen. Bestehende Forschung unterstützt diese Annahme, indem sie die Dauer der Betriebszugehörigkeit häufig als Indikator für

das Ausmaß des betriebsspezifischen Humankapitals verwendet (Crook et al. 2011). Mit steigendem betriebsspezifischem Humankapital steigt demnach auch der Vorteil, den Betrieb zu übernehmen, anstatt eine Alternative in Betracht zu ziehen. Folglich sollte die Zahlungsbereitschaft mit der Dauer der Anstellung im Betrieb steigen. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 5b: *Die Dauer der Betriebszugehörigkeit im Zielbetrieb steht in positivem Zusammenhang mit der Zahlungsbereitschaft des Käufers bei nachfolgebedingten Betriebsverkäufen.*

Ein wesentlicher Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Unterscheidung zwischen einer aktuellen und einer früheren Anstellung. Da Organisationen nicht statisch bleiben, sondern sich über die Zeit verändern (He und Brown 2013), könnte das während der Beschäftigung angesammelte betriebsspezifische Humankapital nach dem Ausscheiden aus dem Betrieb schrittweise an Wert verlieren. Dementsprechend wird angenommen, dass der Beschäftigungsstatus die Zahlungsbereitschaft der Käufer beeinflusst, indem er den Wert des betriebsspezifischen Humankapitals mindert. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 5c: *Nachfolger, die derzeit im Zielbetrieb angestellt sind, haben eine höhere Zahlungsbereitschaft als Nachfolger, die zuvor im Betrieb beschäftigt waren.*

2.3.2 Identifikation mit dem Betrieb

Über das betriebsspezifische Humankapital hinaus kann eine frühere Anstellung im Betrieb auch mit emotionalen und identitätsbezogenen Aspekten einhergehen. Wie Lee et al. (2015) betonen, benötigt jede Person und Organisation ein grundlegendes Identitätsverständnis („Wer bin ich?“ / „Wer sind wir?“) um sich in soziale Kontexte einzuordnen. In diesem Zusammenhang besagt die Soziale-Identitätstheorie (engl. Social Identity Theory), dass Individuen dazu neigen, sich selbst und andere in soziale Gruppen einzuordnen, um ihre soziale Umwelt zu strukturieren und ihre Position zu definieren (Tajfel 1974). Eine soziale Identität wird dabei kollektiv zwischen den Mitgliedern einer Gruppe geteilt. Dabei wird die Selbstwahrnehmung und die Wahrnehmung anderer entpersonalisiert, sodass Personen sich selbst und andere nicht mehr als Individuen, sondern als Gruppenmitglieder wahrnehmen (Terry et al. 2001). Dieser Kategorisierungsprozess führt letztlich zu einer veränderten Selbstwahrnehmung, in der „Ich“ zu „Wir“ wird (Brewer 1991).

Forschung zur Sozialen-Identitätstheorie hat die Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Organisationen bereits umfassend untersucht, da Organisationen selbst als eine soziale Kategorie dienen können, mit der sich Mitarbeitende identifizieren. In diesem Zusammenhang wird argumentiert, dass sich Mitarbeitende mit einem Betrieb identifizieren, um Selbstkonsistenz und Selbstaufwertung zu erreichen (He und Brown 2013). Der Grad, zu dem Individuen sich mit einem Betrieb identifizieren und sich an dessen Entwicklung und Schicksal gebunden fühlen, wird als Identifikation mit dem Betrieb (engl. Organizational Identification; OID) bezeichnet. OID beschreibt dabei das Gefühl, mit der Organisation eine Einheit zu bilden und ihre Erfolge und Misserfolge als die eigenen zu empfinden (Mael und Ashforth 1992). Mit zunehmender Identifikation verschwimmen die Grenzen zwischen der eigenen Identität und der Organisation, was weitreichende Auswirkungen auf individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber dem Betrieb haben kann (Lee et al. 2015). Die bestehende Forschung bringt OID mit verschiedenen positiven Effekten in Verbindung, darunter eine höhere Wahrscheinlichkeit, im Betrieb zu verbleiben, verstärktes kooperatives Verhalten sowie ein ausgeprägteres Handeln im Unternehmensinteresse (Edwards und Peccei 2007).

Da OID von Natur aus betriebsspezifisch ist (Mael und Ashforth 1992), können Fusionen und Übernahmen – einschließlich nachfolgebewingter Betriebsverkäufe – eine erhebliche Bedrohung für die Identifikation mit dem Betrieb darstellen (He und Brown 2013). Ein Eigentümerwechsel und die damit potenziell einhergehenden organisatorischen Veränderungen können den Betrieb tiefgreifend verändern, wodurch OID beeinträchtigt und damit das Selbstwertgefühl und Wohlbefinden der betroffenen Individuen gefährdet werden (Ullrich et al. 2005; Terry et al. 2001). Im Kontext nachfolgebewingter Betriebsverkäufe stehen Nachfolger mit einer starken Identifikation mit dem Betrieb daher unter besonderem Druck, die Transaktion erfolgreich abzuschließen. Ein Scheitern des Kaufprozesses könnte den scheidenden geschäftsführenden Inhaber dazu veranlassen, entweder an einen anderen Nachfolger zu verkaufen oder alternative Exit-Strategien zu prüfen (z. B. Liquidation oder Verkauf an einen strategischen oder finanziellen Käufer). Diese Alternativen bergen erhebliche Unsicherheiten hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Betriebs, was für den Nachfolger eine existenzielle Bedrohung für die eigene Identität darstellen könnte. Daher könnte ein hoher Grad an OID dazu führen, dass Käufer bereit sind, einen signifikant höheren Preis für den Betrieb zu zahlen, um die

Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Übernahme zu erhöhen und somit eine potenzielle Bedrohung für ihre eigene Identität abzuwenden. OID könnte sich folglich in einer emotionalen Preiskomponente widerspiegeln. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 6: *Die Identifikation mit dem familiengeführten Handwerksbetrieb, der übernommen werden soll, steht in positivem Zusammenhang mit der Zahlungsbereitschaft des Käufers bei nachfolgebedingten Betriebsverkäufen.*

3. Methodik

Analog zu früheren Studien zu Familienbetrieben (z. B., Kurta et al. 2023; Richards et al. 2019) wurden zwei Vignettenstudien entwickelt, um die abgeleiteten Hypothesen zu untersuchen. Der Einsatz von Vignettenstudien ermöglichte es, die Stärken klassischer Umfragen und experimenteller Methoden zu kombinieren, indem die Teilnehmer mit theoretischen, aber realistischen Entscheidungsszenarien konfrontiert wurden (Connelly et al. 2016; Fritzsche und Becker 1984; Priem et al. 2011). Zudem gewährleistete dieser Ansatz eine hohe interne Validität (z. B., Finch 1987; Hughes 1998). Jede Vignettenstudie verfolgte dabei eine spezifische Zielsetzung: Während die erste Studie primär den Einfluss zwischenmenschlicher Beziehungen auf die Zahlungsbereitschaft des Nachfolgers untersuchte, analysierte die zweite Studie, wie die Beziehung zum Betrieb den Entscheidungsprozess beeinflusst. In beiden Vignetten wurden Variablen gezielt manipuliert. Wie in den folgenden Abschnitten näher erläutert wird, beinhaltete die erste Vignette eine Manipulation der Verkäuferrolle, während in der zweiten Vignette der Beschäftigungsstatus im Betrieb variiert wurde. Dieses Design ermöglichte eine systematische Isolierung der zentralen Einflussfaktoren, wodurch eine präzisere Untersuchung der zugrunde liegenden Effekte sichergestellt wurde. Während alle Teilnehmer in der ersten Vignette zufällig einer Manipulationsgruppe zugewiesen wurden, erfolgte die Gruppenzuteilung in der zweiten Vignette anhand ihres aktuellen Beschäftigungsstatus. Die vorliegende Studie orientierte sich an früheren Untersuchungen zu Familienbetrieben, wie etwa Richards et al. (2019), und verwendete ein Between-Subjects-Design, bei dem jede Person beide Vignetten durchlief. Dieser Ansatz trug dazu bei, die Befragungsdauer zu verkürzen und gleichzeitig mögliche Verzerrungen durch Lerneffekte zu vermeiden (Charness et al. 2012). Um ein einheitliches Verständnis der Vignetten sicherzustellen,

wurden die Szenarien vorab mit vier Praktikern sowie sieben Forschern getestet. Zudem wurden alle Erhebungen von einem Forschenden betreut, sodass offene Fragen der Teilnehmer direkt beantwortet werden konnten. Weitere Fragen im Fragebogen erfassten zusätzliche Variablen, etwa persönliche Merkmale oder betriebliche Charakteristika, die nicht direkt in den Szenarien manipuliert wurden.

3.1 Design – Studie 1

Die erste Vignettenstudie versetzte die Teilnehmenden in ein theoretisches Szenario, in dem sie ihre Zahlungsbereitschaft für einen fiktiven familiengeführten Handwerksbetrieb angeben sollten, der ihnen im Rahmen einer Nachfolge angeboten wurde. Das Szenario enthielt detaillierte Informationen über den Betrieb, dessen bisherige Performance sowie die beabsichtigte Transaktionsstruktur. Um sicherzustellen, dass das Szenario alle relevanten Bewertungsdimensionen gemäß dem etablierten AWH-Bewertungsstandard berücksichtigt (Zentralverband des Deutschen Handwerks 2023), wurde es gemeinsam mit einem Betriebsberater der Handwerkskammer entwickelt. Durch die Berücksichtigung aller wesentlichen Informationen, die den Wert des Betriebs nach dem AWH-Standard beeinflussen könnten, konnten betriebliche und transaktionsbezogene Merkmale konstant gehalten werden. Dies ermöglichte eine gezielte Untersuchung des Einflusses zwischenmenschlicher Beziehungen auf die Zahlungsbereitschaft der Käufer. Zur Überprüfung der Hypothesen über den Einfluss verschiedener Beziehungstypen wurde im hypothetischen Nachfolgeszenario die Verkäuferrolle manipuliert, wodurch drei unterschiedliche Behandlungsgruppen entstanden. In der ersten Gruppe wurden Teilnehmer gebeten anzunehmen, dass ihr Vater der Verkäufer des Betriebs sei. Somit konnte der Einfluss einer Eltern-Kind-Beziehung auf die Zahlungsbereitschaft gemessen werden. In der zweiten Gruppe wurde den Teilnehmenden mitgeteilt, dass der Betrieb von ihrem besten Freund zum Kauf angeboten wird, um den Einfluss von Freundschaft auf die Zahlungsbereitschaft zu testen. In der dritten Gruppe wurde der Inhaber des aktuellen oder ehemaligen Arbeitgebers der Teilnehmenden als Verkäufer genannt, abhängig davon, ob die Person zu diesem Zeitpunkt in einem Betrieb beschäftigt war oder nicht. Nach der Präsentation aller relevanten Informationen zum Betrieb, zur Transaktionsstruktur und zur Identität des Verkäufers wurden die Teilnehmenden gebeten, ihre Zahlungsbereitschaft für den Betrieb anzugeben. Da Meisterschüler in der Regel über keine praktische Transaktionserfahrung verfügen und

ihr betriebswirtschaftliches Wissen primär aus dem Meisterkurs stammt, enthielt das Szenario eine Orientierung zur realistischen Bewertungsspanne des Betriebs. Konkret wurde den Teilnehmenden mitgeteilt, dass eine erste Bewertung des Betriebs gemäß dem AWH-Standard eine grobe Bewertungsspanne zwischen 60.000 EUR (reiner Sachwert) und 200.000 EUR ergab. Zusätzlich wurde im Szenario darauf hingewiesen, dass die erforderliche Finanzierung der Transaktion gesichert werden könne. Diese Information wurde bewusst bereitgestellt, um potenzielle Bedenken hinsichtlich der Finanzierbarkeit der Übernahme auszuräumen, die die Entscheidungsfindung der Teilnehmenden beeinflussen könnten.

3.2 Design – Studie 2

In der zweiten Vignettenstudie wurden die Teilnehmenden mit einem neuen, unabhängigen Szenario konfrontiert, das den Einfluss der Beschäftigungshistorie des Nachfolgers und seiner betrieblichen Bindung auf die Zahlungsbereitschaft untersuchen sollte. Um unbeabsichtigte Einflüsse durch Informationen aus der ersten Vignette zu vermeiden, wurden beide Szenarien im Fragebogen klar voneinander getrennt. Zudem wurden die Teilnehmenden ausdrücklich darauf hingewiesen, dass das zweite Szenario unabhängig vom ersten zu bewerten sei.

Im zweiten Szenario wurde den Teilnehmenden mitgeteilt, dass ihnen zwei verschiedene Betriebe vom gleichen Verkäufer zur Nachfolge angeboten werden. Der erste Betrieb wurde explizit als der Betrieb benannt, den sie aus ihrer aktuellen oder letzten Anstellung kannten (abhängig von ihrem Beschäftigungsstatus). Der zweite Betrieb hingegen war ihnen nicht vertraut, entsprach jedoch in allen wesentlichen Merkmalen – wie Leistung, Größe, Branche und Standort – dem bekannten Betrieb. Dadurch konnten alle unternehmens- und verkäuferbezogenen Faktoren konstant gehalten werden, sodass der Einfluss der Beschäftigungshistorie und der damit verbundenen Überlegungen gezielt auf die Zahlungsbereitschaft gemessen werden konnte. Im Rahmen des Szenarios wurde eine Manipulation des Beschäftigungsstatus eingeführt, die auf dem aktuellen Anstellungsverhältnis der Teilnehmenden während ihrer Meisterausbildung basierte. Personen, die während ihrer Meisterausbildung aktiv in einem Betrieb beschäftigt waren, erhielten die Information, dass der erste Betrieb ihr aktueller Arbeitgeber sei. Teilnehmende, die während ihrer Ausbildung nicht aktiv in einem Betrieb tätig waren, wurden darüber informiert, dass der erste Betrieb ihr

letzter Arbeitgeber sei. Auf diese Weise konnte das Szenario nicht nur den Einfluss der Beschäftigungshistorie, sondern auch den des Beschäftigungsstatus auf die Zahlungsbereitschaft der Käufer untersuchen. Nach der Beschreibung des Szenarios wurden die Teilnehmenden gebeten anzugeben, wie viel mehr oder weniger (in Prozent) sie bereit wären, für den Betrieb, den sie aus ihrer Beschäftigung kennen, im Vergleich zu dem unbekanntem Betrieb zu zahlen. Um potenzielle Verzerrungen durch Finanzierungsüberlegungen zu vermeiden, wurde – wie bereits in der ersten Vignette – darauf hingewiesen, dass die erforderlichen Mittel für die Transaktion gesichert werden könnten.

3.3 Stichprobe

Zur Untersuchung der Hypothesen wurden 265 zufällig ausgewählte Studierende, die ihre Meisterausbildung zwischen Februar und April 2024 abschlossen, zur Teilnahme an den Vignettenstudien eingeladen. Die Datenerhebung erfolgte in 14 betreuten Präsenzterminen an fünf deutschen Bildungszentren, die mit zwei regionalen Handwerkskammern (München und Oberbayern / Stuttgart) verbunden sind. Der Fokus der Stichprobe lag auf Meisterschülern, da diese eine relevante Zielgruppe potenzieller Nachfolger familiengeführter Handwerksbetriebe darstellen. Häufig absolvieren Meisterschüler die Ausbildung mit dem Ziel, durch eine Nachfolge den Schritt in die Selbstständigkeit zu gehen (Zentralverband des Deutschen Handwerks 2022). Um mögliche Verzerrungen durch Ausreißer zu minimieren, wurden bestimmte Ausschlusskriterien für die Datenanalyse definiert, die sich zwischen den beiden Studien unterschieden. In der ersten Vignettenstudie wurden alle Antworten ausgeschlossen, die eine Zahlungsbereitschaft unterhalb des angegebenen reinen Sachwerts des Betriebs aufwiesen (18 Beobachtungen) sowie Antworten, bei denen die Zahlungsbereitschaft das Doppelte des oberen Endes der Bewertungsspanne überstieg (11 Beobachtungen). Im Gegensatz zur ersten Vignettenstudie erforderte die zweite Vignettenstudie den Ausschluss von Antworten mit einem Premium von -100 Prozent (2 Beobachtungen), da ein Rabatt von 100 Prozent einen Betriebswert von null bedeuten würde. Ebenso wurden Prämien von mehr als 100 Prozent ausgeschlossen, um die Antworten innerhalb eines realistischen Rahmens zu halten (5 Beobachtungen). Zudem wurden alle Antworten von Teilnehmenden ausgeschlossen, die in Betrieben mit 250 oder mehr Mitarbeitenden tätig waren (72 Beobachtungen), da diese nicht mit dem KMU-Fokus der Studie vereinbar waren (The

Commission of the European Communities 2003). Nach Anwendung dieser Ausschlusskriterien umfasste die endgültige Stichprobe 236 gültige Antworten aus Studie 1 und 186 gültige Antworten aus Studie 2.

3.4 Variablen

3.4.1 Abhängige Variablen

Zahlungsbereitschaft (nur in Studie 1). In der ersten Studie wurde die Zahlungsbereitschaft des Nachfolgers als der maximale Kaufpreis gemessen, den die Teilnehmenden für den im hypothetischen Szenario präsentierten Betrieb zu zahlen bereit wären. Die Erhebung der Zahlungsbereitschaft erfolgte über eine direkte Messung, da direkte Methoden eine höhere Genauigkeit als indirekte aufweisen (Schmidt und Bijmolt 2020). Die Studie orientierte sich an früheren Forschungsarbeiten zur Unternehmensbewertung im Familienbetriebskontext, wie etwa Zellweger et al. (2012), indem ein absoluter Unternehmenswert abgefragt wurde. Wie bereits erwähnt, erhielten die Teilnehmenden eine Orientierung zur realistischen Bewertungsspanne, um die Bearbeitung der Bewertungsaufgabe zu erleichtern. Konkret wurde ihnen mitgeteilt, dass eine erste Bewertung des Betriebs gemäß dem AWH-Standard eine Bewertungsspanne zwischen 60.000 EUR (reiner Sachwert) und 200.000 EUR ergab. Die Teilnehmenden konnten jedoch von der vorgegebenen Bewertungsspanne abweichen.

Premium (nur in Studie 2). In der zweiten Vignettenstudie wurde die Differenz in der Zahlungsbereitschaft als relatives Premium oder Rabatt (in Prozent) gemessen, die die Teilnehmenden bereit wären, für den bekannten Betrieb im Vergleich zum unbekanntem, aber ansonsten identischen Betrieb zu zahlen. Diese relative Messmethode orientierte sich an früheren Studien wie Zellweger et al. (2016), die die antizipierten Nachlässe familieninterner Nachfolger auf relativer Basis untersucht haben. Zudem trug der indirekte Erhebungsansatz dazu bei, die Komplexität des Szenarios zu reduzieren und somit das Verständnis der Teilnehmenden zu verbessern.

3.4.2 Unabhängige Variablen

Eltern-Kind-Beziehung (nur in Studie 1). Die Art der Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer wurde in Studie 1 direkt über das Szenario manipuliert. Teilnehmende der ersten Manipulationsgruppe wurden gebeten anzunehmen, dass der Verkäufer des

fiktiven Betriebs ihr Vater sei. Die Messung dieser Variable erfolgte somit direkt durch die Manipulation des Szenarios, wobei der Vater als Stellvertreter für den Fall einer Eltern-Kind-Nachfolge diente.

Freundschaft (nur in Studie 1). Analog zu der Eltern-Kind-Beziehung wurde die Variable Freundschaft durch die Manipulation des Verkäufers in der zweiten Manipulationsgruppe von Studie 1 erfasst. Teilnehmende dieser Gruppe wurden darüber informiert, dass der Betrieb von ihrem besten Freund zum Kauf angeboten wurde. Da der beste Freund eine klare und persönliche Bezugsperson für jeden Teilnehmenden darstellte, diente diese Manipulation als zuverlässiger Proxy für eine Freundschaftsbeziehung. Ähnlich zu der Studie von Halpern (1994) wurde Freundschaft auf Basis der Wahrnehmung der Teilnehmenden operationalisiert, anstatt eine oft schwer definierbare, allgemeingültige Definition des Konstrukts heranzuziehen.

Wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte (nur in Studie 1). Die Messung der wahrgenommenen Ähnlichkeit geschäftlicher Werte zwischen Käufer und Verkäufer basierte auf der Skala von Nicholson et al. (2001), die ursprünglich entwickelt wurde, um die wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte zwischen Käufern und Vertriebsmitarbeitenden zu bewerten. Die Skala wurde leicht an das vorliegende Untersuchungssetup angepasst und erfasst die wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte anhand von vier Items auf einer 5-Punkt-Likert-Skala (von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll zu“). Der Cronbachs Alpha-Wert der Skala betrug 0,81, was die Zuverlässigkeit der Messung unterstützt (Taber 2018).

Vertrauen (nur in Studie 1). Der Vertrauensgrad, den Käufer dem Verkäufer entgegenbringen, wurde mithilfe einer leicht angepassten Version der Skala von Nicholson et al. (2001) gemessen. Die Skala erfasst das Konstrukt anhand von vier Items auf einer 5-Punkt-Likert-Skala („trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll zu“). Die hohe Zuverlässigkeit der Skala wurde durch einen Cronbachs Alpha-Wert von 0,91 bestätigt (Taber 2018).

Betriebszugehörigkeit (nur in Studie 2). Die Betriebszugehörigkeit wurde erfasst, indem die Teilnehmenden angaben, wie lange (in Jahren) sie bei ihrem aktuellen Arbeitsplatz oder – falls nicht mehr beschäftigt – bei ihrem letzten Arbeitgeber tätig waren.

Beschäftigungsstatus (nur in Studie 2). Der Beschäftigungsstatus wurde über eine einfache Ja/Nein-Frage erfasst, die klärte, ob die Teilnehmenden während ihrer Meisterausbildung in einem Betrieb beschäftigt waren oder nicht.

Identifikation mit dem Betrieb (nur in Studie 2). Die betriebliche Identifikation der Teilnehmenden wurde anhand der OID-Skala von Mael und Ashforth (1992) gemessen. Das Konstrukt wurde mittels sechs verschiedener 5-Punkt-Likert-Skalen-Fragen („trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll zu“) erfasst. Die Zuverlässigkeit der Skala wurde durch einen Cronbachs Alpha-Wert von 0,84 bestätigt (Taber 2018).

3.4.3 Kontrollvariablen

Neben den abhängigen und unabhängigen Variablen wurden mehrere Kontrollvariablen erfasst, um potenzielle Einflüsse zu berücksichtigen, die die Ergebnisse der Studie verfälschen könnten. In beiden Studien wurde zunächst das *Alter* der Teilnehmenden erfasst. Zudem gaben die Teilnehmenden an, inwieweit sie bereit wären den präsentierten Betrieb in der Realität tatsächlich zu erwerben, wenn er ihnen nach Abschluss ihrer Meisterausbildung zum angegebenen Wert angeboten werden würde. Diese *Kaufabsicht* wurde nach jedem Szenario anhand einer 5-Punkt-Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll zu“ gemessen. Darüber hinaus berücksichtigte Studie 1 Unterschiede zwischen den *Handwerksgewerben*, da sich die Bewertung von Betrieben je nach Gewerbe unterscheiden könnte. Die Gewerbe orientierte sich an der siebenteiligen Systematik von DESTATIS (2022). Aufgrund geringer Fallzahlen wurden die Gewerbe für den privaten und gewerblichen Bedarf, das Gesundheitsgewerbe und das Lebensmittelgewerbe zu einer Vergleichsgruppe zusammengefasst. Zusätzlich kontrollierte Studie 1, ob die Teilnehmenden über eine *betriebswirtschaftliche Ausbildung* über die Meisterausbildung hinaus verfügten, da ein vertieftes betriebswirtschaftliches Wissen die Fähigkeit zur Unternehmensbewertung beeinflussen könnte. Diese Variable wurde ausschließlich in Studie 1 berücksichtigt, da sie in Studie 2 aufgrund der identischen Unternehmenskennzahlen in den präsentierten Szenarien eine untergeordnete Rolle spielte.

4. Ergebnisse

4.1 Deskriptive Statistik

Tabellen 4.1 und 4.2 geben einen umfassenden Überblick über die deskriptiven Statistiken der verwendeten Variablen. Die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft liegt bei rund 133.000 EUR und deckt sich daher mit einer Referenzbewertung von etwa 135.000 EUR laut AWH-Methode. Darüber hinaus weisen die Mittelwerte für die Variablen Vertrauen (16,28) und die wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte (14,89) darauf hin, dass die Teilnehmenden vergleichsweise hohe Vertrauenswerte sowie eine ausgeprägte Wahrnehmung gemeinsamer geschäftlicher Werte gegenüber den fiktiven Verkäufern aufwiesen. Neben den Erkenntnissen aus Studie 1 zeigt sich in Studie 2 ein durchschnittliches Premium von 9 Prozent, was darauf hindeutet, dass Nachfolger bereit sind, für Betriebe, mit denen sie eine Beschäftigungshistorie teilen, einen signifikanten Preisaufschlag zu zahlen. Zudem deutet der durchschnittliche OID-Wert von 21,77 auf eine vergleichsweise hohe Identifikation der Teilnehmenden mit den Betrieben hin.

TABELLE 4.1
Deskriptive Statistik – Studie 1

Variablen	MW	SA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(1) WTP	132,837	64,892	1,00											
(2) Freundschaft	0,36	0,48	-0,05	1,00										
(3) Eltern-Kind Beziehung	0,40	0,49	-0,11*	-0,61***	1,00									
(4) Vertrauen	16,28	3,77	-0,03	-0,03	0,30***	1,00								
(5) Wahrg. Ähnlichkeit der Geschäftswerte	14,89	3,26	-0,09	0,02	0,13**	0,51***	1,00							
(6) Alter	27,22	5,83	-0,11*	0,07	-0,11*	-0,18***	-0,08	1,00						
(7) Betriebswirtschaftl. Ausbildung	0,15	0,36	-0,14**	-0,07	0,04	-0,07	-0,07	0,13**	1,00					
(8) Kaufabsicht	3,47	1,20	-0,02	-0,07	0,13**	0,16**	0,17**	-0,10	-0,04	1,00				
(9) Andere Gewerbe	0,30	0,46	-0,02	-0,04	-0,14**	-0,19***	-0,13**	0,13*	0,18***	-0,03	1,00			
(10) Ausbaugewerbe	0,17	0,38	-0,05	-0,08	0,15**	0,13**	0,06	0,02	0,09	-0,07	-0,30***	1,00		
(11) Bauhauptgewerbe	0,20	0,40	0,04	0,10	-0,04	0,07	0,04	0,07	-0,15**	0,10	-0,33***	-0,23***	1,00	
(12) Kraftfahrzeug-gewerbe	0,33	0,47	0,03	0,03	0,04	0,02	0,05	-0,20***	-0,12*	-0,00	-0,46***	-0,32***	-0,35***	1,00

*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$

TABELLE 4.2
Deskriptive Statistik – Studie 2

Variablen	Mittelwert	SA	1	2	3	4	5	6
(1) Premium	8,89	23,44	1,00					
(2) OID	21,77	5,55	0,19***	1,00				
(3) Beschäftigungs- Status	0,80	0,40	0,01	0,23***	1,00			
(4) Betriebs- zugehörigkeit	5,51	4,27	0,13*	0,20***	0,08	1,00		
(5) Alter	26,92	5,89	0,08	0,02	0,05	0,34***	1,00	
(6) Kaufabsicht	3,49	1,41	0,14*	0,47***	0,21***	0,03	-0,09	1,00

*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$

4.2 Datenqualität

Entlang der Empfehlungen von Podsakoff et al. (2003) wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen, um eine potenzielle Verzerrung durch Common Method Bias in den Studienergebnissen zu vermeiden. Zunächst wurden alle Fragen der Studien vorab mit Praktikern und Forschern getestet, um sicherzustellen, dass sie einfach, verständlich und prägnant formuliert sind. Zudem wurden die Teilnehmenden vor Beginn der Studie darüber informiert, dass alle Antworten vertraulich behandelt und anonym erfasst werden. Dies sollte die Wahrscheinlichkeit einer sozial erwünschten Antworttendenz (engl. Social Desirability Bias) reduzieren. Darüber hinaus wurde eine klare Trennung zwischen den Vignetten und anschließenden Fragen sichergestellt, um eine isolierte Messung der relevanten Variablen zu ermöglichen. Zudem wurde großer Wert darauf gelegt, die wahren Forschungsabsichten und Hypothesen der Studie nicht offenzulegen, um mögliche Verzerrungen durch bewusste oder unbewusste Anpassung des Antwortverhaltens zu vermeiden. Zusätzlich wurde ein Marker-Variablen-Test nach Lindell und Whitney (2001) durchgeführt, um mögliche Anzeichen für Verzerrung durch Common Method Bias nachträglich zu identifizieren. Dabei diente die Variable *Kaufinteresse* als Marker, die erfasste, ob die Teilnehmenden es für wahrscheinlich hielten, in Zukunft einen Betrieb zu erwerben. Da zwischen der Marker-Variablen und den abhängigen Variablen keine signifikante Korrelation festgestellt wurde, ergaben sich keine Hinweise auf eine Verzerrung durch Common Method Bias (Homburg et al. 2010).

4.3 Statistische Ergebnisse – Studie 1

Zur Überprüfung der Hypothesen zum Einfluss der zwischenmenschlichen Beziehung auf die Zahlungsbereitschaft wurden lineare OLS-Regressionen (Ordinary Least Squares) durchgeführt. Die Regressionsergebnisse sind in Tabelle 4.3 dargestellt. Modell 1 berücksichtigt ausschließlich den Einfluss der Kontrollvariablen auf die Zahlungsbereitschaft des Käufers. In Modell 2 werden zusätzlich alle unabhängigen Variablen außer dem Mediator (Vertrauen) aufgenommen. Anschließend wird in Modell 3 der Mediator in die Hauptanalyse integriert. Schließlich untersucht Modell 4, ob die wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte einen signifikanten Einfluss auf den Mediator (Vertrauen) hat, um den Mediationseffekt zu testen. Um die Zuverlässigkeit der Ergebnisse sicherzustellen, wurden verschiedene Tests

durchgeführt, um die Erfüllung der zentralen OLS-Annahmen zu überprüfen. Eine Berechnung der Varianzinflationsfaktoren (VIF) ergab keine Hinweise auf Multikollinearität im Modell (durchschnittlicher VIF: 1,41 / maximaler VIF: 1,86) (Wooldridge 2009). Zudem wurden robuste Standardfehler in die Modelle integriert, um potenzielle Einflüsse von Heteroskedastizität zu berücksichtigen (White 1980). Abschließend wurde ein Ramsey-RESET-Test zur Überprüfung möglicher Spezifikationsfehler durchgeführt, dessen Ergebnisse auf einem 5-Prozent-Signifikanzniveau nicht signifikant waren (Ramsey 1969). Somit wurden die Ergebnisse der Studie als zuverlässig eingestuft.

Die Ergebnisse von Modell 3 zeigen eine signifikante negative Assoziation zwischen einer Freundschaftsbeziehung zwischen Käufer und Verkäufer und der Zahlungsbereitschaft des Nachfolgers ($p=0,029$). Konkret deuten die Regressionsmodelle darauf hin, dass Käufer, die mit dem Verkäufer befreundet sind, 19 Prozent weniger für den Betrieb zu zahlen bereit sind als Käufer ohne eine solche Freundschaftsbeziehung. Diese Befunde widersprechen Hypothese 1, die eine positive Wirkung von Freundschaft auf die Zahlungsbereitschaft des Käufers erwartete. Die ursprüngliche Annahme basierte auf der Erwartung, dass wahrgenommene Verpflichtungen gegenüber einem befreundeten Verkäufer sowie eine geringere Wahrnehmung von Informationsasymmetrien und damit verbundenen Risiken zu einer höheren Zahlungsbereitschaft führen würden. Entgegen dieser Annahme deuten die Ergebnisse jedoch darauf hin, dass Nachfolger nicht bereit sind einen höheren Kaufpreis für den Betrieb oder das Vermächtnis des Verkäufers zu zahlen. Vielmehr scheinen sie von befreundeten Verkäufern Zugeständnisse und Vergünstigungen zu erwarten. Ebenso scheinen die erwarteten Vorteile durch eine geringere wahrgenommene Informationsasymmetrie und geringere Transaktionsrisiken nicht in einer höheren Zahlungsbereitschaft zu münden.

Modell 3 bestätigt hingegen die erwartete negative Beziehung zwischen einer Eltern-Kind-Beziehung und der Zahlungsbereitschaft des Käufers ($p=0,017$) und liefert damit empirische Belege für Hypothese 2. Die Regressionsmodelle deuten darauf hin, dass Kinder, die den Betrieb ihrer Eltern übernehmen, 22 Prozent weniger zu zahlen bereit sind als Käufer ohne eine familiäre Bindung zum Verkäufer. Dies indiziert, dass die erwarteten Nachlasse, die Kinder von ihren Eltern im Rahmen der Nachfolge antizipieren, tatsächlich in einer geringeren Zahlungsbereitschaft zum Ausdruck

kommen. Allerdings fällt der gemessene Rabatt deutlich geringer aus als die von Zellweger et al. (2016) berichtete Nachlasshöhe (57 Prozent). Im Gegensatz dazu zeigt die Analyse keinen signifikanten Einfluss der wahrgenommenen Ähnlichkeit geschäftlicher Werte auf die Zahlungsbereitschaft des Nachfolgers ($p=0.325$). Somit wird Hypothese 3 nicht gestützt. Diese Befunde legen nahe, dass die erwarteten Vorteile einer höheren wahrgenommenen Ähnlichkeit geschäftlicher Werte – wie stärkeres Vertrauen, geringere Unsicherheiten und Risiken sowie ein besserer erwarteter Fit zwischen Betrieb und Nachfolger – sich nicht in einer höheren Zahlungsbereitschaft widerspiegeln. Dementsprechend wird weder der Einfluss von Vertrauen ($p=0.531$) noch der vermutete Mediationseffekt durch die Ergebnisse gestützt. Zwar zeigt Modell 4 eine signifikante positive Beziehung zwischen der wahrgenommenen Ähnlichkeit geschäftlicher Werte und Vertrauen, jedoch zeigt Modell 3 keine signifikante Beziehung zwischen Vertrauen und der Zahlungsbereitschaft. Hypothese 4a und Hypothese 4b werden somit nicht unterstützt.

TABELLE 4.3
OLS Regressionsergebnisse – Studie 1

Studie 1	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Abhängige Variable:	WTP	WTP	WTP	Vertrauen
<i>Kontrollvariablen</i>				
Alter	-1.144*	-1.262*	-1.190*	-0,077**
Kaufabsicht	-1.865	-426	-547	0,130
Betriebswirtsch. Ausbildung	-22.319**	-22.321**	-22.114**	-0,223
Ausbaugewerbe	-6.722	1.326	412	0,984*
Bauhauptgewerbe	2.799	8.722	8.043	0,731
Kraftfahrzeuggewerbe	-2.281	3.892	3.814	0,084
<i>Unabhängige Variablen</i>				
Freundschaft		-25.374**	-26.510**	1,223**
Eltern-Kind Beziehung		-29.142**	-31.294**	2,316***
Wahrg. Ähnlichkeit der GW		-1.503	-1.969	0,501***
Vertrauen			929	
Konstante	175.198***	211.846***	203.664***	8,805***
Prob > F	0,066	0,011	0,017	0,000
R-Quadrat	0,032	0,073	0,075	0,353
Observationen	236	236	236	236

*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$

4.4 Statistische Ergebnisse – Studie 2

Im Gegensatz zu Studie 1 konzentrierte sich Studie 2 auf die Untersuchung des Einflusses der Beschäftigungshistorie auf die Zahlungsbereitschaft. Zur Überprüfung der Hypothesen wurden zwei verschiedene Methoden eingesetzt. Zunächst wurde ein t-Test durchgeführt, um zu untersuchen, ob eine frühere Beschäftigung im Betrieb mit einer höheren Zahlungsbereitschaft für den vertrauten Betrieb verbunden ist. Der t-Test ergab eine signifikante Differenz zwischen dem durchschnittlichen Premium von 9 Prozent und null ($\Pr(T>t)=0,000$), wodurch Hypothese 5a gestützt wird. Dies liefert empirische Evidenz dafür, dass Nachfolger die Beschäftigungshistorie – und das damit verbundene betriebsspezifische Kapital sowie ihre Identifikation mit dem Betrieb – in ihrer Zahlungsbereitschaft reflektieren.

Zusätzlich zu diesem t-Test wurden lineare OLS-Regressionen durchgeführt, um die verbleibenden Hypothesen zu testen. Die Ergebnisse sind in Tabelle 4.4 dokumentiert. Während Modell 1 ausschließlich die Kontrollvariablen berücksichtigt, werden in Modell 2 die relevanten unabhängigen Variablen in die Analyse aufgenommen. Um die Zuverlässigkeit der Ergebnisse sicherzustellen, wurden verschiedene Tests durchgeführt, um zentrale OLS-Annahmen zu überprüfen. Die Berechnung der Varianzinflationsfaktoren (VIF) ergab keine Hinweise auf Multikollinearität im Modell (durchschnittlicher VIF: 1,22 / maximaler VIF: 1,36) (Wooldridge 2009). Zudem wurde ein Ramsey-RESET-Test zur Überprüfung möglicher Spezifikationsfehler durchgeführt, der keine Anzeichen für Modellfehlspezifikationen lieferte ($p=0,370$) (Ramsey 1969). Schließlich wurde ein Breusch-Pagan/Cook-Weisberg-Test durchgeführt, um mögliche Heteroskedastizität zu identifizieren (Breusch und Pagan 1979). Da das Testergebnis nicht signifikant war ($\text{Prob}>\chi^2=0,172$), ergaben sich keine Hinweise auf Heteroskedastizität.

Modell 2 liefert Hinweise darauf, dass eine höhere Identifikation mit dem Betrieb (OID) die Kaufprämie der Käufer erhöht (Regressionskoeffizient: 0,612, $p=0,088$). Dies unterstützt Hypothese 6 und bekräftigt die Annahme, dass Käufer – ähnlich wie Verkäufer (Kammerlander 2016) – emotional behaftete Preisentscheidungen treffen, die durch ihre Bindung zum Betrieb beeinflusst werden. Im Gegensatz dazu fanden sich keine empirischen Belege für die erwarteten positiven Effekte eines aktuellen Beschäftigungsstatus ($p=0,490$) sowie der Dauer der Betriebszugehörigkeit ($p=0,309$) auf die Zahlungsbereitschaft der Nachfolger. Hypothesen 5b und 5c wurden somit

nicht gestützt. Dies legt nahe, dass Nachfolger weder die schrittweise Entwertung ihres betriebsspezifischen Kapitals nach einem Austritt in ihre Zahlungsbereitschaft einbeziehen, noch die Zunahme dieses Kapitals im Laufe der Zeit einfließt.

TABELLE 4.4
OLS Regressionsergebnisse – Studie 2

Studie 2	Modell 1	Modell 2
Abhängige Variable:	Premium	Premium
<i>Kontrollvariablen</i>		
Alter	0,370	0,239
Kaufabsicht	2,419**	1,381
<i>Unabhängige Variablen</i>		
OID		0,612*
Beschäftigungsstatus (Aktuell)		-3,017
Betriebszugehörigkeit		0,442
Konstante	-9,501	-15,730
Prob > F	0,079	0,077
R-Quadrat	0,027	0,053
Observationen	186	186

*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1

4.5 Robustheitsprüfungen

Im Rahmen der Robustheitsprüfungen wurden die Ausschlusskriterien für die Antworten in beiden Studien angepasst. Insbesondere wurden die oberen Schwellenwerte der abhängigen Variablen modifiziert, um deren Einfluss auf die Ergebnisse zu testen. In Studie 1 wurde die obere Schwelle für die maximal berücksichtigten WTP-Werte von 400.000 EUR, was dem Doppelten der in der Vignette angegebenen oberen Bewertungsgrenze entspricht, auf 200.000 EUR gesenkt. Dies entspricht exakt der Obergrenze der Bewertungsspanne. Die Ergebnisse des Robustheitstests bestätigten die Ergebnisse. Die Freundschaftsbeziehung zwischen Käufer und Verkäufer zeigte weiterhin eine signifikant negative Beziehung zur Zahlungsbereitschaft des Nachfolgers, ebenso wie die Existenz einer Eltern-Kind-Beziehung. Gleichzeitig blieben die Koeffizienten für

Vertrauen sowie die wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte nicht signifikant.

Analog zu Studie 1 wurden auch in Studie 2 die Ausschlusskriterien für die abhängige Variable angepasst, um den Einfluss der Änderungen auf die Ergebnisse zu überprüfen. Die maximal berücksichtigte Kaufprämie wurde von 100 Prozent auf 25 Prozent reduziert, um die Auswirkungen eines strengeren Schwellenwerts zu testen. Auch hier blieben die Ergebnisse der ursprünglichen Analyse bestehen. Die Identifikation mit dem Betrieb zeigte weiterhin eine signifikante positive Assoziation mit der Kaufprämie, während weder der Beschäftigungsstatus noch die Betriebszugehörigkeit eine signifikante Beziehung mit der Zahlungsbereitschaft aufwiesen.

Neben der Anpassung der Ausschlusskriterien wurde eine Änderung der funktionalen Form der abhängigen Variablen getestet. In Studie 1 wurde eine logarithmische Transformation der Zahlungsbereitschafts-Variable durchgeführt. Auch nach dieser Transformation blieben die Ergebnisse stabil. Die Freundschaftsbeziehung sowie die Eltern-Kind-Beziehung wiesen weiterhin eine signifikant negative Assoziation mit der Zahlungsbereitschaft auf, während Vertrauen und die wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte keinen signifikanten Einfluss zeigten.

Zur Überprüfung der Robustheit der Ergebnisse aus Studie 2 wurde die abhängige Variable Kaufprämie in drei Kategorien unterteilt (Premium < 0; Premium = 0; Premium > 0). Anschließend wurde eine geordnete logistische Regression durchgeführt, die die Ergebnisse des ursprünglichen Modells unterstützte. Die Identifikation mit dem Betrieb zeigte weiterhin eine signifikante positive Assoziation mit der Kaufprämie, während weder der Beschäftigungsstatus noch die Betriebszugehörigkeit einen signifikanten Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft hatten.

5. Diskussion

Bei nachfolgebedingten Betriebsverkäufen hängt der Erfolg der Nachfolge maßgeblich von einer Einigung über den Kaufpreis zwischen dem Nachfolger und dem scheidenden geschäftsführenden Inhaber ab. Frühere Studien haben hierbei wiederholt die zentrale Rolle zwischenmenschlicher Beziehungen und betrieblicher Bindungen thematisiert (z. B., Howorth et al. 2004; Kammerlander 2016; Zellweger et

al. 2016). Jedoch bleibt deren Einfluss auf den Kaufpreisfindungsprozess bislang nur unzureichend erforscht. Dieser Aufsatz hatte daher das Ziel, den Einfluss der Beziehung des Nachfolgers zum Verkäufer und dessen Betrieb auf die Zahlungsbereitschaft zu untersuchen. Bezüglich der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer lag der Fokus der Arbeit auf der Analyse unterschiedlicher Beziehungstypen (Freundschaft und Eltern-Kind-Beziehungen), sowie der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung (Vertrauen und der wahrgenommenen Ähnlichkeit geschäftlicher Werte). Über diese interpersonellen Bindungen hinaus wurde untersucht, wie die Beziehung des Nachfolgers zum Betrieb die Kaufpreisfindung beeinflusst. Hierbei lag der Fokus insbesondere auf einer Beziehung in Form eines aktuellen oder historischen Beschäftigungsverhältnisses. Dabei wurden vor allem die Einflüsse des Beschäftigungsstatus, der Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie der Identifikation mit dem Betrieb untersucht.

Die Ergebnisse der Analyse zeigen eine negative Assoziation zwischen Freundschafts- sowie Eltern-Kind-Beziehungen und der Zahlungsbereitschaft des Käufers. Konkret deuten die Regressionsmodelle darauf hin, dass Kinder, die den Betrieb ihrer Eltern übernehmen, bereit sind, 22 Prozent weniger zu zahlen als Käufer ohne eine familiäre Bindung zum Verkäufer. Bei Käufern, die mit dem Verkäufer befreundet sind, liegt die Zahlungsbereitschaft 19 Prozent unter der von Käufern ohne eine solche Freundschaftsbeziehung. Diese Ergebnisse stützen die Annahme, dass antizipierte Rabatte beim Kauf eines Betriebs von den eigenen Eltern, wie sie Zellweger et al. (2016) dokumentieren, tatsächlich in einer reduzierten Zahlungsbereitschaft zum Ausdruck kommen. In diesem Zusammenhang scheinen Erwartungen an elterlichen Altruismus schwerer zu wiegen als potenzielle gegenteilige Einflüsse durch die moralische Verpflichtung des Kindes gegenüber den Eltern oder Vorteile durch die Vertrautheit mit dem Verkäufer, beispielsweise in Form geringerer wahrgenommener Unsicherheit (DiMaggio and Louch 1998).

Der negative Zusammenhang zwischen Freundschaft und Zahlungsbereitschaft widerspricht dabei der ursprünglichen Hypothese. Konkret wurde angenommen, dass sowohl die Absicht, einem Freund gegenüber wohlwollend zu handeln, als auch eine geringere wahrgenommene Unsicherheit in Transaktionen mit vertrauten Verkäufern zu einer höheren Zahlungsbereitschaft führen würden. Die Ergebnisse legen jedoch nahe, dass Käufer in finanziell bedeutsamen Situationen eher Zugeständnisse von

Freunden erwarten, anstatt selbst Wohlwollen zu zeigen. Während sich diese Erkenntnisse mit bestehenden Studien decken, die zeigen, dass Freunde in Transaktionen häufig Sonderkonditionen gewähren (DiMaggio und Louch 1998), stehen sie im Widerspruch zu den Ergebnissen von Halpern (1994), die darauf hindeuten, dass Individuen für Standard-Produkte tendenziell höhere Preise zahlen, wenn sie von Freunden gekauft werden. Der gegenteilige Effekt in der vorliegenden Studie deutet darauf hin, dass der Transaktionswert eine entscheidende Rolle dabei spielen könnte, ob soziale Normen und moralische Verpflichtungen oder wirtschaftliche Interessen überwiegen (Johar 2005).

Über die analysierten Beziehungstypen hinaus zeigten die untersuchten Faktoren zur Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung (Vertrauen und die wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte) keinen signifikanten Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft der Nachfolger. Dies legt nahe, dass diese Beziehungsfaktoren entweder nicht zu einer geringeren wahrgenommenen Unsicherheit und niedrigeren Transaktionskosten führen oder dass sich diese Vorteile nicht zwangsläufig in einer höheren Zahlungsbereitschaft spiegeln. Da Vertrauen grundsätzlich das Risiko birgt, sich auf eine unzuverlässige Gegenpartei einzulassen (Olsen 2012), könnten Nachfolger vorsichtig sein und vertrauensvolle Beziehungen nicht automatisch mit niedrigeren Transaktionsrisiken gleichsetzen. Gleichzeitig wurden auch keine Belege dafür gefunden, dass eine höhere wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte positive Signale setzt, die sich in einer höheren Zahlungsbereitschaft niederschlagen.

Hinsichtlich der Beziehung des Nachfolgers zum Betrieb deutet die Studie darauf hin, dass Nachfolger bereit sind, eine signifikante Prämie für einen Betrieb zu zahlen, bei dem sie zuvor angestellt waren. Die durchschnittliche Prämie lag dabei bei rund 9 Prozent. Während die bloße Existenz einer früheren Beschäftigung mit einer erhöhten Zahlungsbereitschaft einherging, blieb der Einfluss der Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie des Beschäftigungsstatus insignifikant. Dies liefert gemischte Evidenz für die Annahme, dass Käufer betriebspezifisches Humankapital in ihre Zahlungsbereitschaft einfließen lassen. Die fehlende Signifikanz der Betriebszugehörigkeit und des Beschäftigungsstatus deutet darauf hin, dass Käufer betriebspezifisches Humankapital eher in binärer Form berücksichtigen. Sie scheinen jedoch weder den schrittweisen Wertverlust dieses Kapitals nach Verlassen des

Betriebs noch die Zunahme dieser Ressourcen während ihrer Betriebszugehörigkeit in ihre Bewertung einzubeziehen.

Abschließend liefert die Analyse Evidenz dafür, dass Nachfolger ihrer Identifikation mit dem Betrieb einen monetären Wert beimessen und emotionale Aspekte in ihre Kaufentscheidungen einfließen lassen. Diese Erkenntnisse stützen die Annahme, dass Käufer – ähnlich wie scheidende geschäftsführende Inhaber (Kammerlander 2016) – nicht ausschließlich auf Grundlage wirtschaftlicher Überlegungen handeln, sondern in ihrer Preisfindung auch von emotionalen Faktoren beeinflusst werden.

5.1 Praktische Implikationen

Die Ergebnisse dieser Studie haben mehrere praktische Implikationen für Nachfolger und geschäftsführende Inhaber familiengeführter Handwerksbetriebe. Aus Verkäuferperspektive verdeutlicht die Analyse, dass eine niedrigere Zahlungsbereitschaft zu erwarten ist, wenn ein Betrieb im Rahmen einer Nachfolge an einen Freund oder ein Kind verkauft wird. Die Ergebnisse legen nahe, dass Nachfolger von befreundeten oder verwandten Verkäufern Zugeständnisse erwarten. Im Gegensatz dazu deutet die Studie darauf hin, dass der Verkauf an aktuelle oder ehemalige Mitarbeiter eine Möglichkeit darstellt, signifikante Kaufprämien zu erzielen. Dieser Effekt verstärkt sich, je stärker sich der potenzielle Nachfolger mit dem Betrieb identifiziert. Diese Beobachtung unterstreicht die strategische Bedeutung einer organisationalen Kultur, die Identifikation mit dem Betrieb fördert, insbesondere wenn langfristig eine familienexterne Nachfolge angestrebt wird. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass eine vertrauensvolle Beziehung zum Nachfolger nicht zwangsläufig in einer höheren Zahlungsbereitschaft auf Käuferseite resultiert. Während Vertrauen dazu führen kann, dass Verkäufer bereit sind, Nachfolgern Preisnachlässe zu gewähren (Kammerlander 2016), lässt sich kein umgekehrter Effekt auf der Käuferseite feststellen. Zudem deuten die Ergebnisse darauf hin, dass bei wirtschaftlich bedeutenden Entscheidungen eigene ökonomische Interessen über sozialen Normen und moralischen Verpflichtungen stehen können. Ein Bewusstsein für diese Mechanismen kann geschäftsführende Inhaber besser auf den Verhandlungsprozess vorbereiten. Konkret können so realistischere Erwartungen über die Denkweise der Gegenseite entwickelt werden. Dies kann dabei helfen, implizite Erwartungen über Preiszugeständnisse bereits im Vorfeld der Verhandlungen zu

adressieren. So könnte beispielsweise eine klare Kommunikation, dass freundschaftsbedingte Preisnachlässe nicht gewährt werden, dazu beitragen, dass beziehungsbedingte Erwartungen weniger Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft nehmen.

Für Nachfolger liefert die Studie wertvolle Erkenntnisse über die oft unterschätzten emotionalen Einflüsse, die ihre Zahlungsbereitschaft für einen Betrieb, in dem sie gearbeitet haben, prägen können. Indem diese unbewussten Mechanismen offengelegt werden, können Nachfolger fundiertere Entscheidungen bei der Definition ihrer Zahlungsbereitschaft treffen und gezielt Maßnahmen ergreifen, um emotionale Verzerrungen zu reduzieren. Ein möglicher Ansatz wäre beispielsweise, externe Bewertungsexperten hinzuzuziehen, um die eigene Zahlungsbereitschaft von einer unabhängigen Stelle validieren zu lassen.

5.2 Limitationen

Die Ergebnisse dieser Studie unterliegen mehreren Limitationen, die bei der Interpretation berücksichtigt werden sollten. Eine erste Limitation ergibt sich aus der moderaten Stichprobengröße, die möglicherweise zu einer geringeren Modellrobustheit und niedrigeren Signifikanzniveaus in Studie 2 geführt hat. Die teils kleineren Bildungszentren, an denen Meisterausbildungen durchgeführt werden, sowie die organisatorische Fragmentierung über verschiedene Handwerkskammern hinweg begrenzte die Möglichkeit, die Stichprobengröße weiter zu erhöhen.

Eine zweite Einschränkung ergibt sich aus dem methodischen Ansatz und der Messung zentraler Variablen. Die zugrundeliegenden Vignettenstudien basieren auf theoretischen Szenarien, die reale Kaufentscheidungen nicht perfekt abbilden können. Dennoch ermöglicht dieser Ansatz die Erfassung zentraler Konstrukte – etwa der Zahlungsbereitschaft des Nachfolgers – in einer kontrollierten Umgebung, wodurch direkte Rückschlüsse auf schwer messbare Variablen gezogen werden können. Zudem birgt die direkte Erfassung der Zahlungsbereitschaft methodische Herausforderungen. Die angegebenen Preisvorstellungen der Teilnehmenden müssen nicht zwangsläufig mit tatsächlichem Kaufverhalten oder realen Kaufabsichten übereinstimmen. Obwohl die Studie dieses Risiko durch eine zusätzliche Kontrollvariable zu erfassen versuchte, bleibt eine potenzielle hypothetische Verzerrung bestehen (Loomis 2011). Darüber hinaus könnten die angegebenen Werte

aufgrund der begrenzten Erfahrung der Teilnehmenden mit Unternehmensbewertungen und der damit verbundenen Komplexität der Aufgabe fehlerhaft sein (Breidert et al. 2006). Obwohl eine Bewertungsspanne bereitgestellt wurde und strikte Ausschlusskriterien zur Filterung unplausibler Antworten angewandt wurde, bleibt die Möglichkeit von Fehleinschätzungen sowie einer Über- oder Unterschätzung der tatsächlichen Zahlungsbereitschaft bestehen. Eine weitere methodische Einschränkung ergibt sich aus den in Studie 1 bereitgestellten numerischen Orientierungshilfen zur Bewertungsspanne des Betriebs. Diese könnten das Antwortverhalten der Teilnehmenden unbewusst beeinflusst haben. Da die Teilnehmenden vermutlich nur begrenzte Erfahrung mit Unternehmensbewertungen haben und keine klar ausgeprägten Erwartungen hinsichtlich des Preises besaßen, könnte die Bewertungsspanne die Einschätzung beeinflusst haben (Soeteman et al. 2017). Dennoch sollte der Einfluss dieser numerischen Hinweise begrenzt sein, da die vorgegebene Spanne relativ breit gewählt wurde, eine Abweichung von der Spanne zugelassen wurde und in realen Unternehmensverkäufen ebenfalls häufig eine Bewertungsberatung durch Transaktionsberater erfolgt.

Darüber hinaus konzentriert sich die Studie ausschließlich auf die Zahlungsbereitschaft als zentrale Zielvariable. Andere Aspekte einer Nachfolge und des damit verbundenen Unternehmensverkaufs könnten jedoch ebenfalls durch die untersuchten Beziehungsfaktoren beeinflusst werden. So könnten Käufer, die einen Betrieb von einem Freund übernehmen, zwar eine geringere Zahlungsbereitschaft zeigen, sich jedoch gleichzeitig auf weniger intensive Preisverhandlungen einlassen. Dies könnte den Einfluss der geringeren Zahlungsbereitschaft auf den erzielten Kaufpreis abmildern. Ebenso könnten Vertrauen und die wahrgenommene Ähnlichkeit geschäftlicher Werte die Einigung auf einen Kaufpreis erleichtern und somit die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Nachfolge erhöhen. Über die Transaktion hinaus könnten sich die untersuchten Beziehungsfaktoren auch auf die Zufriedenheit mit der Übernahme sowie auf den langfristigen Erfolg der Nachfolge auswirken. Beispielsweise könnten ähnliche Geschäftswerte, frühere Erfahrungen im Betrieb oder eine starke Identifikation mit dem Unternehmen dazu beitragen, den Übergangsprozess nach der Übernahme zu erleichtern. Weitere Forschungen sind erforderlich, um die ganzheitlichen Auswirkungen dieser Beziehungsfaktoren im Kontext der Nachfolge besser zu verstehen.

Eine weitere Einschränkung besteht darin, dass die Studie ausschließlich den Einfluss enger familiärer Beziehungen zwischen Eltern und Kindern untersucht. Eine weiter gefasste familiäre Verbindung könnte jedoch ebenfalls die Zahlungsbereitschaft des Käufers beeinflussen, etwa durch eine geringere wahrgenommene Unsicherheit in der Transaktion oder durch besseren Zugang zu implizitem Wissen des Verkäufers nach der Übergabe.

Zudem wurden die Effekte der Zahlungsbereitschaft in einem vereinfachten Transaktionssetting untersucht. In der Praxis können weitere Komplexitäten auftreten, wie etwa die Einbindung von Käufer- oder Verkäuferkonsortien oder komplexere Transaktionsstrukturen. Dennoch liefern die in dieser Studie ermittelten Zusammenhänge wertvolle Erkenntnisse, da die beobachteten Wirkungstendenzen auch in realen Nachfolgesituationen voraussichtlich Bestand haben. Damit bietet die Studie wertvolle Einsichten in die Preisfindung bei nachfolgebedingten Betriebsverkäufen.

Literaturverzeichnis

- Adler, Paul S.; Kwon, Seok-Woo (2002): Social capital: Prospects for a new concept. In: *Academy of Management Review* 27 (1), S. 17–40.
- Akerlof, George A. (1970): The market for "Lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. In: *The Quarterly Journal of Economics* 84 (3), S. 488–500.
- Allen, Mathew R.; George, Bradley A.; Davis, James H. (2018): A model for the role of trust in firm level performance: The case of family businesses. In: *Journal of Business Research* 84 (1), S. 34–45.
- Becker, Gary S. (1962): Investment in human capital: A theoretical analysis. In: *Journal of Political Economy* 70 (5), S. 9–49.
- Berrone, Pascual; Cruz, Cristina; Gomez-Mejia, Luis R. (2012): Socioemotional wealth in family firms. In: *Family Business Review* 25 (3), S. 258–279.
- Blount, Sally; Thomas-Hunt, Melissa C.; Neale, Margaret A. (1996): The price is right - or is it? A reference point model of two-party negotiations. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 68 (1), S. 1–12.
- Bourdieu, Pierre (1986): The forms of capital. In: J. G. Richardson (Hg.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. ed. New York: Greenwood Press, S. 241–258.
- Breusch, Trevor S.; Pagan, Adrian R. (1979): A simple test for heteroscedasticity and random coefficient variation. In: *Econometrica* 47 (5), S. 1287–1294.
- Brewer, Marilyn B. (1991): The social self: On being the same and different at the same time. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* 17 (5), S. 475–482.
- Burt, Ronald S. (1992): *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Charness, Gary; Gneezy, Uri; Kuhn, Michael A. (2012): Experimental methods: Between-subject and within-subject design. In: *Journal of Economic Behavior & Organization* 81 (1), S. 1–8.
- Chua, Jess H.; Chrisman, James J.; Sharma, Pramodita (2003): Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. In: *Family Business Review* 16 (2), S. 89–108.
- Coleman, James S. (1988): Social capital in the creation of human capital. In: *American Journal of Sociology* 94 (1), S. 95–120.

- Coleman, James S. (1990): Foundations of social theory. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Connelly, Brian L.; Ketchen, David J.; Gangloff, K. Ashley; Shook, Christopher L. (2016): Investor perceptions of CEO successor selection in the wake of integrity and competence failures: A policy capturing study. In: *Strategic Management Journal* 37 (10), S. 2135–2151.
- Crook, T. Russell; Todd, Samuel Y.; Combs, James G.; Woehr, David J.; Ketchen, David J. (2011): Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. In: *Journal of Applied Psychology* 96 (3), S. 443–456.
- Crosby, Lawrence A.; Evans, Kenneth R.; Cowles, Deborah (1990): Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. In: *Journal of Marketing* 54 (3), S. 68–81.
- Dehlen, Tobias; Zellweger, Thomas; Kammerlander, Nadine; Halter, Frank (2014): The role of information asymmetry in the choice of entrepreneurial exit routes. In: *Journal of Business Venturing* 29 (2), S. 193–209.
- DESTATIS (2022): Produzierendes Gewerbe: Gewerbegruppen der Handwerksstatisiken nach Handwerksordnung Stand 2021. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Handwerk/gewerbegruppen.html>, zuletzt geprüft am 13.11.2023.
- DeTienne, Dawn R.; Chirico, Francesco (2013): Exit strategies in family firms: How socioemotional wealth drives the threshold of performance. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 37 (6), S. 1297–1318.
- DeTienne, Dawn R.; McKelvie, Alexander; Chandler, Gaylen N. (2015): Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test. In: *Journal of Business Venturing* 30 (2), S. 255–272.
- DiMaggio, Paul; Louch, Hugh (1998): Socially embedded consumer transactions: For what kinds of purchases do people most often use networks? In: *American Sociological Review* 63 (5), S. 619–637.
- Doney, Patricia M.; Cannon, Joseph P. (1997): An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. In: *Journal of Marketing* 61 (2), S. 35–51.
- Dunbar, Robin I. M. (2018): The anatomy of friendship. In: *Trends in Cognitive Science* 22 (1), S. 32–51.

- Edwards, Martin R.; Peccei, Riccardo (2007): Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16 (1), S. 25–57.
- Finch, Janet (1987): The vignette technique in survey research. In: *Sociology* 21 (1), S. 105–114.
- Fritzsche, David J.; Becker, Helmut (1984): Linking management behavior to ethical philosophy - An empirical investigation. In: *Academy of Management Journal* 27 (1), S. 166–175.
- Fukuyama, Francis (1995): Trust: The social virtues and the creation of prosperity. New York, NY: Free Press.
- Gans, Daphna; Silverstein, Merrill (2006): Norms of filial responsibility for aging parents across time and generations. In: *Journal of Marriage and Family* 68 (4), S. 961–976.
- Gaur, Sanjaya S.; Herjanto, Halimin; Bathula, Hanoku (2012): Does buyer–seller similarity affect buyer satisfaction with the seller firm? In: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 22 (3), S. 315–335.
- Gedajlovic, Eric; Carney, Michael (2010): Markets, hierarchies, and families: Toward a transaction cost theory of the family firm. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 34 (6), S. 1145–1172.
- Granovetter, Mark (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. In: *American Journal of Sociology* 91 (3), S. 481–510.
- Greenwood, Michelle; van Buren III, Harry J. (2010): Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organisation-stakeholder relationship. In: *Journal of Business Ethics* 95 (3), S. 425–438.
- Gundlach, Gregory T.; Murphy, Patrick E. (1993): Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. In: *Journal of Marketing* 57 (4), S. 35–46.
- Güroğlu, Berna (2022): The power of friendship: The developmental significance of friendships from a neuroscience perspective. In: *Child Development Perspectives* 16 (2), S. 110–117.
- Halpern, Jennifer J. (1994): The effect of friendship on personal business transactions. In: *Journal of Conflict Resolution* 38 (4), S. 647–664.
- Halpern, Jennifer J. (1997): Elements of a script for friendship in transactions. In: *Journal of Conflict Resolution* 41 (6), S. 835–868.

- He, Hongwei; Brown, Andrew D. (2013): Organizational identity and organizational identification. In: *Group & Organization Management* 38 (1), S. 3–35.
- Herrero, Inés (2018): How familial is family social capital? Analyzing bonding social capital in family and nonfamily firms. In: *Family Business Review* 31 (4), S. 441–459.
- Homburg, Christian; Klarmann, Martin; Schmitt, Jens (2010): Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? In: *International Journal of Research in Marketing* 27 (3), S. 201–212.
- Howorth, Carole; Westhead, Paul; Wright, Mike (2004): Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. In: *Journal of Business Venturing* 19 (4), S. 509–534.
- Hughes, Rhidian (1998): Considering the vignette technique and its application to a study of drug injecting and HIV risk and safer behaviour. In: *Sociology of Health & Illness* 20 (3), S. 381–400.
- Inkpen, Andrew C.; Tsang, Eric W. K. (2005): Social capital, networks, and knowledge transfer. In: *The Academy of Management Review* 30 (1), S. 146–165.
- Janjuha-Jivraj, Shaheena; Spence, Laura J. (2009): The nature of reciprocity in family firm succession. In: *International Small Business Journal* 27 (6), S. 702–719.
- Johar, Gita V. (2005): The price of friendship: When, why, and how relational norms guide social exchange behavior. In: *Journal of Consumer Psychology* 15 (1), S. 22–27.
- Kammerlander, Nadine (2016): 'I want this firm to be in good hands': Emotional pricing of resigning entrepreneurs. In: *International Small Business Journal* 34 (2), S. 189–214.
- Kandade, Kiran; Samara, Georges; Parada, Maria José; Dawson, Alexandra (2021): From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. In: *Journal of Family Business Strategy* 12 (2), S. 1–15.
- Karra, Neri; Tracey, Paul; Phillips, Nelson (2006): Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (6), S. 861–877.

- Kong, Dejun Tony; Dirks, Kurt T.; Ferrin, Donald L. (2014): Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. In: *Academy of Management Journal* 57 (5), S. 1235–1255.
- Krause, Daniel R.; Terpend, Regis; Petersen, Kenneth J. (2006): Bargaining stances and outcomes in buyer–seller negotiations: Experimental results. In: *Journal of Supply Chain Management* 42 (3), S. 4–15.
- Kurta, Elias; Kammerlander, Nadine H.; Khoury, Christopher (2023): Should I sell part of my family firm? Exploring the drivers of a minority sale. In: *Journal of Family Business Management* 13 (4), S. 1147–1173.
- Lazear, Edward P. (2009): Firm-specific human capital: A skill-weights approach. In: *Journal of Political Economy* 117 (5), S. 914–940.
- Lee, Eun-Suk; Park, Tae-Youn; Koo, Bonjin (2015): Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. In: *Psychological Bulletin* 141 (5), S. 1049–1080.
- Lenz, Samantha; Paulus, Markus (2021): Friendship is more than strategic reciprocity: Preschoolers' selective sharing with friends cannot be reduced to strategic concerns. In: *Journal of Experimental Child Psychology* 206 (1), S. 105101.
- Lichtenthal, J. David; Tellefsen, Thomas (2001): Toward a theory of business buyer-seller similarity. In: *The Journal of Personal Selling and Sales Management* 21 (1), S. 1–14.
- Lindell, Michael K.; Whitney, David J. (2001): Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. In: *Journal of Applied Psychology* 86 (1), 114-121.
- Mael, Fred; Ashforth, Blake E. (1992): Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. In: *Journal of Organizational Behavior* 13 (2), S. 103–123.
- McAllister, Daniel J. (1995): Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. In: *The Academy of Management Journal* 38 (1), S. 24–59.
- McPherson, Miller; Smith-Lovin, Lynn; Cook, James M. (2001): Birds of a feather: Homophily in social networks. In: *Annual Review of Sociology* 27, S. 415–444.

- Nahapiet, Janine; Ghoshal, Sumantra (1998): Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. In: *The Academy of Management Review* 23 (2), S. 242–266.
- Nicholson, Carolyn Y.; Compeau, Larry D.; Sethi, Rajesh (2001): The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (1), S. 3–15.
- Olsen, Robert (2012): Trust: The underappreciated investment risk attribute. In: *Journal of Behavioral Finance* 13 (4), S. 308–313.
- Ouchi, William G. (1980): Markets, bureaucracies, and clans. In: *Administrative Science Quarterly* 25 (1), S. 129–141.
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Lee, Jeong-Yeon; Podsakoff, Nathan P. (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. In: *Journal of Applied Psychology* 88 (5), S. 879–903.
- Priem, Richard L.; Walters, Bruce A.; Li, Sali (2011): Decisions, decisions! How judgment policy studies can integrate macro and micro domains in management research. In: *Journal of Management* 37 (2), S. 553–580.
- Raffiee, Joseph; Coff, Russel (2016): Micro-Foundations of firm-specific human capita: When do employees perceive their skills to be firm-specific? In: *Academy of Management Journal* 59 (3), S. 766–790.
- Ramsey, James B. (1969): Tests for specification errors in classical linear least-squares regression analysis. In: *Journal of the Royal Statistical Society* 31 (2), S. 350–371.
- Richards, Melanie; Kammerlander, Nadine; Zellweger, Thomas (2019): Listening to the heart or the head? Exploring the “willingness versus ability” succession dilemma. In: *Family Business Review* 32 (4), S. 330–353.
- Rousseau, Denise M.; Sitkin, Sim B.; Burt, Ronald S.; Camerer Colin (1998): Not so different after all: A cross-discipline view of trust. In: *The Academy of Management Review* 23 (3), S. 393–404.
- Schmidt, Jonas; Bijmolt, Tammo H. A. (2020): Accurately measuring willingness to pay for consumer goods: A meta-analysis of the hypothetical bias. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 48 (3), S. 499–518.

- Scholes, Louise; Westhead, Paul; Burrows, Andrew (2008): Family firm succession: The management buy-out and buy-in routes. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development* 15 (1), S. 8–30.
- Scholes, M. Louise; Wright, Mike; Westhead, Paul; Burrows, Andrew; Bruining, Hans (2007): Information sharing, price negotiation and management buy-outs of private family-owned firms. In: *Small Business Economics* 29 (3), S. 329–349.
- Schultz, Theodore W. (1961): Investment in human capital. In: *The American Economic Review* 51 (1), S. 1–7.
- Schulze, William S.; Lubatkin, Michael H.; Dino, Richard N. (2003): Toward a theory of agency and altruism in family firms. In: *Journal of Business Venturing* 18 (4), S. 473–490.
- Taber, Keith S. (2018): The use of Cronbach’s Alpha when developing and reporting research instruments in science education. In: *Research in Science Education* 48 (6), S. 1273–1296.
- Tajfel, Henri (1974): Social identity and intergroup behaviour. In: *Social Science Information* 13 (2), S. 65–93.
- Terry, Deborah J.; Carey, Craig J.; Callan, Victor J. (2001): Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* 27 (3), S. 267–280.
- The Commission of the European Communities (2003): Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. Online verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361>, zuletzt aktualisiert am 20.05.2003, zuletzt geprüft am 16.04.2024.
- Ullrich, Johannes; Wieseke, Jan; van Dick, Rolf (2005): Continuity and change in mergers and acquisitions: A social identity case study of a German industrial merger. In: *Journal of Management Studies* 42 (8), S. 1549–1569.
- Unger, Jens M.; Rauch, Andreas; Frese, Michael; Rosenbusch, Nina (2011): Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. In: *Journal of Business Venturing* 26 (3), S. 341–358.
- Villena, Verónica H.; Revilla, Elena; Choi, Thomas Y. (2011): The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. In: *Journal of Operations Management* 29 (6), S. 561–576.

- Wennberg, Karl; Wiklund, Johan; Hellerstedt, Karin; Nordqvist, Mattias (2011): Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: Short-term and long-term performance differences. In: *Strategic Entrepreneurship Journal* 5 (4), S. 352–372.
- White, Halbert (1980): A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. In: *Econometrica* 48 (4), S. 817–838.
- White, Sally Blount; Valley, Kathleen L.; Baerman, Max H.; Neale, Margaret A.; Peck, Sharon R. (1994): Alternative models of price behavior in dyadic negotiations: Market prices, reservation prices, and negotiator aspirations. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 57 (3), S. 430–447.
- Wooldridge, Jeffrey M. (2009): *Introductory econometrics: A modern approach*. 4. Aufl. Mason, OH: Cengage Learning.
- Zellweger, Thomas; Richards, Melanie; Sieger, Philipp; Patel, Pankaj C. (2016): How much am I expected to pay for my parents' firm? An institutional logics perspective on family discounts. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 40 (5), S. 1041–1069.
- Zellweger, Thomas M.; Astrachan, Joseph H. (2008): On the emotional value of owning a firm. In: *Family Business Review* 21 (4), S. 347–363.
- Zellweger, Thomas M.; Kellermanns, Franz W.; Chrisman, James J.; Chua, Jess H. (2012): Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. In: *Organization Science* 23 (3), S. 851–868.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (2022): Eine Meisterausbildung lohnt sich in jedem Fall. Online verfügbar unter <https://www.zdh.de/presse/veroeffentlichungen/interviews-und-statements/eine-meisterausbildung-lohnt-sich-in-jedem-fall/>, zuletzt aktualisiert am 08.04.2022, zuletzt geprüft am 14.02.2024.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (2023): AWH-Standard: Unternehmensbewertung für Handwerk und Mittelstand. Zentralverband des Deutschen Handwerks. Online verfügbar unter https://www.zdh.de/fileadmin/Oeffentlich/Gewerbefoerderung/Gewerbefoerderung_neu/AWH/AWH-Handbuch_Version_5.2_Stand_04.01.2023_mit_Fragebogen.pdf, zuletzt geprüft am 08.03.2024.