



## Discounterwartungen von familieninternen Unternehmensnachfolgern

Prof. Dr. Thomas Zellweger, Dr. Melanie Richards, Prof. Dr. Philipp Sieger  
CFB-HSG, Universität St.Gallen  
Januar, 2016

CFB-HSG



### Um was geht es?

- In unserem Artikel untersuchen wir, welchen Übergabepreis familieninterne Nachfolger erwarten, wenn sie die Firma der Eltern übernehmen
- Wie viel „Family Discount“, also Familienrabatt auf den herkömmlichen Marktpreis scheint angemessen?

Welcher „Family Discount“ erwarten familieninterne Nachfolger?

CFB-HSG



## Unsere Überlegung

- Der persönliche und familiäre Hintergrund legt fest, welche Familiennorm insbesondere in den Sinn kommt, wenn Nachfolger Preiserwartungen bilden
- Die Beachtung von spezifischen Familiennormen bestimmt, wie viel Preisnachlass (Family Discount) als legitim und angemessen empfunden wird

Welcher „Family Discount“ ist in Anbetracht des persönlichen und familiären Hintergrunds legitim?

CFB-HSG



## Unsere Überlegung – im Detail

Insbesondere zeigt der Artikel, dass

1. Familienzusammenhalt,
2. die Kapitalbeteiligung der Familie und
3. die persönliche Angst vor dem Versagen

wichtige Hintergrundfaktoren sind, da sie die Aufmerksamkeit der Nachfolger auf diese Familiennormen lenken:

1. Altruismus,
2. Sorgepflicht und
3. Reziprozität.

CFB-HSG



## Familienzusammenhalt und Altruismus

- In Familien mit einem hohen Grad des Zusammenhalts, kommt die Norm des elterlichen Altruismus besonders leicht in den Sinn
- Aufgrund der Norm des elterlichen Altruismus, kommen Nachfolger eher zu dem Ergebnis, dass es angemessen und legitim ist, einen hohen Family Discount zu erwarten, wenn sie die Firma übernehmen

**Familienzusammenhalt erhöht Discounterwartungen**

CFB-HSG



## Kapitalbeteiligung der Familie und Sorgepflicht

- Wenn die elterliche Kapitalbeteiligung hoch ist, reflektieren Nachfolger besonders über ihre Pflicht, für das finanzielle Wohlergehen der Eltern nach der Übergabe zu sorgen
- Da das elterliche Vermögen bei einer hohen Kapitalbeteiligung oft weitgehend in der Firma steckt, kommen Nachfolger eher zu dem Schluss, dass hohe Family Discounts nicht in Ordnung sind und erwarten daher einen niedrigeren oder gar keinen Preisnachlass

**Kapitalbeteiligung der Familie verringert Discounterwartungen**

CFB-HSG



## Angst vor dem Versagen und Reziprozität

- Wenn Nachfolger Angst haben, bei der Führung des Familienunternehmens zu scheitern kommt die Reziprozitätsnorm besonders in den Sinn, da diese Nachfolger nicht in der Lage sind, den Wunsch der Eltern nach einem transgenerationalen Unternehmenserfolg zu garantieren
- In diesem Zusammenhang kommen Nachfolger weniger wahrscheinlich zu dem Ergebnis, dass ein hoher Familienrabatt legitim oder angemessen ist und erwarten daher weniger hohe Preisnachlässe

**Persönliche Angst vor dem Versagen verringert Discounterwartungen**

CFB-HSG

Discounterwartungen von familieninternen Unternehmensnachfolgern  
Prof. Dr. Thomas Zellweger, Dr. Melanie Richards, Prof. Dr. Philipp Sieger

Januar, 2016 | S. 7



## Rolle von wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung

- Die beschriebenen Mechanismen sind weniger stark ausgeprägt, wenn Nachfolger BWL oder VWL studiert haben, da sie in diesem Fall weniger über Legitimität des Preisnachlasses aus Familiensicht nachdenken
- Die Fragestellung nach dem geeigneten Übergabepreis wird von VWL und BWL Absolventen eher aus einer Wirtschaftsperspektive heraus analysiert

**Wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung verringert Beachtung des persönlichen und familiären Hintergrunds**

CFB-HSG

Discounterwartungen von familieninternen Unternehmensnachfolgern  
Prof. Dr. Thomas Zellweger, Dr. Melanie Richards, Prof. Dr. Philipp Sieger

Januar, 2016 | S. 8



## Ergebnisse

- Unser Artikel beruht auf dem GUESSS Datensatz, der für diese Studie 3,293 potentielle familieninterne Nachfolger aus 16 Ländern umfasst
- Die Ergebnisse unserer Studie bestätigen unsere konzeptionellen Überlegungen

CFB-HSG

Discounterwartungen von familieninternen Unternehmensnachfolgern  
Prof. Dr. Thomas Zellweger, Dr. Melanie Richards, Prof. Dr. Philipp Sieger

Januar, 2016l S. 9



## Deskriptive Erkenntnisse

Land (code)	Durchschnittlicher Family Discount	Anteil Nachfolger, die 100% Discount erwarten	Anteil Nachfolger, die 0% Discount erwarten
BRA	45.13	14.58	27.86
FIN	49.67	7.41	11.11
TOTAL	56.58	22.90	17.22
GRE	56.92	19.44	11.11
CHN	59.00	20.00	20.00
GER	59.11	22.99	10.49
NED	60.97	32.62	14.15
SUI	61.13	28.21	9.72
SIN	62.15	21.25	15.00
MEX	63.61	23.30	6.80
AUT	64.54	28.39	14.19
RUS	66.66	31.30	13.04
ARG	67.21	26.01	7.51
POR	67.87	34.21	13.16
RSA	68.66	28.05	9.76
LIE	70.11	35.71	7.14
HUN	74.05	34.30	3.24
FRA	74.31	40.82	6.12
IRL	79.17	50.00	16.67
UK	80.30	44.44	0.00
JPN	86.41	58.82	1010

CFB-HSG

Discounterwartungen von familieninternen Unternehmensnachfolgern  
Prof. Dr. Thomas Zellweger, Dr. Melanie Richards, Prof. Dr. Philipp Sieger

Januar, 2016l S. 10



## Hinweise & Handlungsempfehlungen für Familienunternehmer

- Die Studie schärft das Bewusstsein von Eigentümerfamilien für zugrundeliegende Familiennormen, welche eine entscheidende Rolle bei der Eigentumsübertragung von Familienunternehmen spielen
- Ein angemessener Übergabepreis kann daher nicht in Lehrbüchern oder durch die alleinige zu Rate Ziehung von Steuerberatern gefunden werden
- Stattdessen kann das Bewusstsein für zugrundeliegende Familiennormen nützliche Richtlinien dafür bieten, wie man die persönlichen Umstände der Unternehmerfamilie bewerten kann

CFB-HSG



## Hinweise & Handlungsempfehlungen für Familienunternehmer

Auf der Grundlage dieser Normen könnten sich Mitglieder der Eigentümerfamilien folgende Fragen stellen:

- Stellen wir die Familie oder die Firma an erster Stelle?
- Inwieweit sollte der elterliche Altruismus die Entscheidung über die Unternehmensübertragung beeinflussen?
- Wie wichtig ist es für uns, dass ein familieninterner Kandidat die Firma übernimmt und die Familientradition weiterführt?
- Wie gut sind potenzielle familieninterne Nachfolger in der Lage, die Firma zu führen und wie hoch ist das Risiko, dass sie den langfristigen Erfolg des Unternehmens nicht sichern können?
- Wie viel Familienrabatt kann sich die ältere Generation bequem leisten? Wie können wir sicherstellen, dass für das Wohlergehen der älteren Generation nach der Übertragung gesorgt ist?

CFB-HSG



## Hinweise & Handlungsempfehlungen für Familienunternehmer

- Diese Bewertung sollte durch einen offenen Dialog zwischen den Generationen durchgeführt werden
- Das Stellen und die Beantwortung solcher Fragen kann helfen, Licht auf die zugrundeliegende Legitimitätsbasis bei familieninternen Übertragungen zu werfen
- Dies verhindert implizite Missverständnisse und schafft einen klaren Rahmen für die Bewertung der spezifischen Familiensituation

Eine ehrliche Diskussion über den persönlichen und familiären Hintergrund kann helfen, einen Familienrabatt zu vereinbaren, den jeder als gerecht und angemessen empfindet.

CFB-HSG



## Ihr Kontakt vom CFB-HSG



Dr. Melanie Richards

### CFB-HSG

Center for Family Business  
an der Universität St.Gallen  
Dufourstrasse 40a  
9000 St.Gallen

- Telefon Allgemein +41 71 224 71 00
- Telefon Direktwahl +41 71 224 7116
- E-Mail Adresse Melanie.Richards@unisg.ch

### Zitation des Artikels:

Zellweger, T., Richards, M., Sieger, P. and Patel, P. (2015). Exploring the family discount: How institutional logics shape successors' discount expectations in intergenerational family firm ownership transfers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-44, doi:10.1111/etap.12161.

CFB-HSG