

**Frank Halter  
Ralf Schröder**

(Hrsg.)

# **Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis**

**Das St. Galler Nachfolge Modell**

**Haupt Verlag  
Bern • Stuttgart • Wien**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	9
<b>1 Einleitung . . . . .</b>	<b>13</b>
<b>2 Der Kontext Familienunternehmen. . . . .</b>	<b>19</b>
2.1 Die Definition von Familienunternehmen . . . . .	21
2.2 Die Bedeutung von Familienunternehmen . . . . .	23
2.3 Divergierende Ziele in Familienunternehmen . . . . .	25
2.3.1 Die Funktionen der Familie. . . . .	25
2.3.2 Die Funktionen des Unternehmens. . . . .	26
2.3.3 Unterschiedliche Zielsetzungen. . . . .	27
2.4 Die verschiedenen Rollen im Familienunternehmen. . . . .	37
2.5 Das Familienunternehmensmodell . . . . .	48
2.5.1 Ebene des Individuums: Charakter, Persönlichkeit und Einstellungen. . . . .	49
2.5.2 Interpersonelle Ebene: Beziehungen und Interaktion. . . . .	50
2.5.3 Organisationale Ebene: Familie und Unternehmen. . . . .	51
2.5.4 Ebene des Umfelds: Wirtschaft und Anspruchsgruppen. . . . .	51
<b>3 Die Regelung der Unternehmensnachfolge im Wandel . . . . .</b>	<b>59</b>
3.1 Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge . . . . .	61
3.2 Wie Unternehmensübertragungen stattfinden . . . . .	64
3.2.1 Zum Bedeutungsverlust der familieninternen Übertragung . . . . .	64
3.2.2 Vor- und Nachteile der familieninternen/-externen Lösungen . . . . .	67
3.2.3 Zur Wahl des Übergabemodus. . . . .	72
3.3 Differenzen zwischen Übergeber und Übernehmer. . . . .	76
<b>4 Das StGaller Nachfolge Modell. . . . .</b>	<b>83</b>
4.1. Warum strategische, normative und operative Fragen trennen? . . . . .	86
4.1.1 Die normative Ebene: Werte, Prinzipien, Unternehmenskultur. . . . .	87
4.1.2 Die strategische Ebene: Eigner- und Unternehmensstrategie . . . . .	89
4.1.3 Die operative Ebene und ihre Rolle bei der Nachfolgeregelung . . . . .	91
4.2 Die fünf zentralen Themenfelder einer Unternehmensnachfolge. . . . .	95
4.2.1 Das Selbstverständnis des Familienunternehmeris. . . . .	97
4.2.2 Vorsorge und Sicherheit . . . . .	99

4.2.3	Stabilität und Fitness des Unternehmens . . . . .	104
4.2.4	Rechtliches Korsett . . . . .	109
4.2.5	Transaktionskosten: Steuern, Bewertung, Finanzierung . . . . .	113
4.3	Die Unternehmensnachfolge als Prozess . . . . .	126
4.3.1	Der Zeitbedarf eines Nachfolgeprozesses . . . . .	126
4.3.2	Die einzelnen Phasen des Nachfolgeprozesses im St.Galler Ansatz . . . . .	128
4.4	Das St.Galler Nachfolge Modell als integrierender Ansatz . . . . .	136
5	Die Gestaltung der Unternehmensnachfolge . . . . .	139
5.1	Die Architektur der Prozessgestaltung . . . . .	141
5.2	Verschiedene Beratungsansätze sind gefragt . . . . .	147
5.2.1	Nachfolgebegleitung zwischen Fachberatung und Coachingansatz . . . . .	150
5.2.2	Die Fachberatung im Nachfolgeprozess . . . . .	154
5.2.3	Coaching und Moderation im Nachfolgeprozess . . . . .	157
5.3	Gütekriterien für die Beratung . . . . .	161
5.4	Informations- und Kommunikationspolitik . . . . .	164
6	Erfolgs- und Misserfolgskriterien im Nachfolgeprozess . . . . .	171
6.1	Wie Übergeber und Nachfolger den Erfolg beeinflussen . . . . .	174
6.2	Einflüsse im zwischenmenschlichen Bereich . . . . .	176
6.3	Erfolgsfaktoren auf der organisationalen Ebene . . . . .	178
6.4	Wie Wirtschaftslage und Anspruchsgruppen den Erfolg beeinflussen . . . . .	179
6.5	Erfolgsfaktoren im Nachfolgeprozess . . . . .	181
6.6	Erfolgsfaktoren bei der Anwendung des St. Galler Nachfolge Modells . . . . .	183
7	Schlusswort . . . . .	185
8	Anhang . . . . .	191
8.1	Fragenkataloge für die praktische Umsetzung . . . . .	193
8.1.1	Fragen für die abtretende Generation . . . . .	193
8.1.2	Fragen für die antretende Generation . . . . .	196
8.1.3	Fragen für Berater . . . . .	199
8.2	Glossar . . . . .	201
8.3	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis . . . . .	204
8.4	Literaturverzeichnis . . . . .	205
8.5	Die Herausgeber . . . . .	218

## Übersicht über die Fallbeispiele

Fallbeispiel 1: Zieh dir erst mal 'nen Blaumann über! . . . . .	33
Fallbeispiel 2: Bin ich denn kein Unternehmer? . . . . .	44
Fallbeispiel 3: Ein Wink mit dem Zaunpfahl . . . . .	54
Fallbeispiel 4: Immer für eine Überraschung gut! . . . . .	69
Fallbeispiel 5: Einfach ein gutes Gespräch . . . . .	79
Fallbeispiel 6: Soll ich? Soll ich nicht? . . . . .	92
Fallbeispiel 7: Habe ich im Alter genug zum Leben? . . . . .	101
Fallbeispiel 8: Der Kunde ist König . . . . .	107
Fallbeispiel 9: Ein freundschaftlicher Handschlag . . . . .	123
Fallbeispiel 10: Die Feuertaufe . . . . .	132
Fallbeispiel 11: Meine Tante Sylvia . . . . .	143
Fallbeispiel 12: Diese Frage habe ich erwartet . . . . .	167
Fallbeispiel 13: Die Katze lässt das Mäusen nicht . . . . .	183