

**Frank Halter
Ralf Schröder**

Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis

Das StGaller Nachfolge Modell

2. Auflage

UNIVERSITÄT
LIECHTENSTEIN
Bibliothek

**Haupt Verlag
Bern • Stuttgart • Wien**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Einleitung	13
2 Der Kontext Familienunternehmen	19
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
3 Die Regelung der Unternehmensnachfolge im Wandel	59
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
4 Das St.Galler Nachfolge Modell	83
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 Familienunternehmens	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 Zeitbedarfeines 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 Autoren	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