

Frank Halter  
Ralf Schröder

# **Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis**

Das St. Galler Nachfolge Modell

3. Auflage

Haupt Verlag  
Bern · Stuttgart · Wien

c

# 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 St. Galler 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 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 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
<b>5</b>	<b>Die Gestaltung der Unternehmensnachfolge</b> .....	<b>139</b>
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
<b>6</b>	<b>Erfolgs- und Misserfolgskriterien im Nachfolgeprozess</b> .....	<b>171</b>
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
<b>7</b>	<b>Schlusswort</b> .....	<b>185</b>
<b>8</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>191</b>
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