

Frank Halter  
Ralf Schröder

Das St.Galler  
Nachfolge-Modell

**■ Haupt**



Frank Halter  
Ralf Schröder

# Das St. Galler Nachfolge-Modell

Ein Rahmenkonzept zum Planen, Gestalten und Umsetzen  
einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge

4., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage

**Haupt Verlag**

4. Auflage: 2017
3. Auflage: 2012
2. Auflage: 2011
1. Auflage: 2010

Die Auflagen 1 – 3 sind unter dem Titel «Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis» erschienen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Der Haupt Verlag wird vom Bundesamt für Kultur mit einem Strukturbeitrag für die Jahre 2016-2020 unterstützt.

ISBN: 978-3-258-07931-8

Alle Rechte vorbehalten.  
Copyright © 2017 Haupt Bern  
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.  
Illustrationen: [hundundhut.ch](http://hundundhut.ch)  
Satzherstellung: Die Werkstatt Medien-Produktion GmbH, Göttingen  
Umschlaggestaltung: Daniela Vacas, Bern  
Printed in Germany

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)

# Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Fallbeispiele . . . . .	8
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis . . . . .	8
Vorwort zur 4., vollständig überarbeiteten und ergänzten Auflage . . . . .	11
Vorwort zur 3. Auflage . . . . .	13
Vorwort zur 1. und 2. Auflage . . . . .	13
<b>1 Einleitung . . . . .</b>	<b>17</b>
<b>2 Unternehmensnachfolge als Markt . . . . .</b>	<b>21</b>
2.1 Drei Markt-Spieler prägen den Markt . . . . .	21
2.2 Die volkswirtschaftliche Relevanz. . . . .	23
2.3 Der Kontext familiengeführte KMU . . . . .	29
2.3.1 Die Funktionen der Familie . . . . .	32
2.3.2 Die Funktionen des Unternehmens . . . . .	34
2.3.3 Unterschiedliche Zielsetzungen . . . . .	35
2.3.4 Eigentümerstruktur von Familienunternehmen . . . . .	45
2.3.5 Rollenmodell Familienunternehmen . . . . .	48
2.4 Gestaltungsebenen. . . . .	59
2.4.1 Intrapersonelle Ebene: Charakter, Persönlichkeit und Einstellungen. . . . .	61
2.4.2 Interpersonelle Ebene: Beziehungen und Interaktionen . . . . .	62
2.4.3 Organisationale Ebene: Familie und Unternehmen . . . . .	63
2.4.4 Ebene der Umwelt: Anspruchsgruppen und Gesellschaft. . . . .	63
2.4.5 Ebene der Zeit: Transaktionslogik und Entwicklungslogik von Individuum und Organisation. . . . .	69
<b>3 Das St. Galler Nachfolge-Modell . . . . .</b>	<b>73</b>
3.1 Normative, strategische und operative Fragen trennen . . . . .	74
3.1.1 Die normative Ebene: Werte, Prinzipien, Unternehmenskultur . . . . .	74
3.1.2 Die strategische Ebene: Eigentümer- und Unternehmensstrategie . . . . .	77
3.1.3 Die operative Ebene: Die Umsetzung der Unternehmensnachfolge. . . . .	78

3.2 Die fünf Themenfelder einer Unternehmensnachfolge . . . . .	81
3.2.1 Selbstverständnis Familienunternehmen . . . . .	84
3.2.2 Vorsorge und Sicherheit . . . . .	87
3.2.3 Stabilität und Fitness des Unternehmens . . . . .	93
3.2.4 Rechtliches Korsett . . . . .	100
3.2.5 Transaktionskosten . . . . .	103
<b>4 Die sechs Gestaltungsdimensionen . . . . .</b>	<b>117</b>
4.1 Nachfolgeoptionen. . . . .	117
4.1.1 Family-Buy-out (FBO) . . . . .	120
4.1.2 Management-Buy-out (MBO) . . . . .	122
4.1.3 Management-Buy-in (MBI) und Merger & Akquisition (M&A) . . . . .	124
4.1.4 Ordentliche Geschäftsaufgabe und Liquidation . . . . .	127
4.1.5 Denken und Handeln in Szenarien . . . . .	129
4.2 Definition des Übertragungsobjektes. . . . .	133
4.3 Drei Übertragungsebenen in Sachen Nachfolge . . . . .	136
4.4 Gerechtigkeit und Fairness . . . . .	138
4.5 Governance-Strukturen, -Instrumente und -Prozesse . . . . .	145
4.5.1 Governance-Strukturen . . . . .	146
4.5.2 Governance-Instrumente . . . . .	148
4.5.3 Governance-Prozesse . . . . .	151
4.6 Projekt- und Zeitmanagement . . . . .	153
<b>5 Die Nachfolge als Prozess verstehen . . . . .</b>	<b>157</b>
5.1 Der Nachfolgeprozess braucht Zeit . . . . .	157
5.2 Der Nachfolgeprozess im engeren und im weiteren Sinn . . . . .	161
5.3 Vier zu gestaltende Prozesse . . . . .	169
5.3.1 Der Entwicklungsprozess des Verkäufers . . . . .	171
5.3.2 Der Entwicklungsprozess des Käufers . . . . .	175
5.3.3 Der Transaktionsprozess . . . . .	186
5.3.4 Der Post-Succession Entwicklungsprozess . . . . .	188
5.4 Potentielle Konflikte zwischen zwei Generationen . . . . .	190
<b>6 Einsatz und Umgang mit Beratung . . . . .</b>	<b>197</b>
6.1 Die Architektur der Prozessgestaltung. . . . .	198
6.2 Verschiedene Beratungsansätze sind gefragt . . . . .	201

6.2.1	Nachfolgebegleitung zwischen Fachberatung und Coachingansatz. . . . .	205
6.2.2	Die Fachberatung im Nachfolgeprozess. . . . .	210
6.2.3	Coaching, Moderation und Mentoring im Nachfolgeprozess . . . .	213
6.3	Gütekriterien für die Beratung . . . . .	216
6.4	Informations- und Kommunikationspolitik. . . . .	219
<b>7</b>	<b>Schlusswort</b> . . . . .	<b>227</b>
<b>8</b>	<b>Anhang</b> . . . . .	<b>231</b>
8.1	Fragenkataloge für die praktische Umsetzung. . . . .	231
8.1.1	Fragen für die abtretende Generation (Verkäufer) . . . . .	231
8.1.2	Fragen für die antretende Generation (Käufer). . . . .	238
8.1.3	Fragen für Berater . . . . .	242
8.2	Glossar . . . . .	245
8.3	Literaturverzeichnis. . . . .	249
8.4	Die Autoren . . . . .	263