

### 1.1.1 St. Galler Nachfolge-Modell

Das Ziel von Halter & Schröder (2017) war es, ein Modell zu entwickeln, das den bewussten Umgang mit verschiedenen Themen, Perspektiven und Dimensionen des Nachfolgeprozesses ~~verknüpft~~ ~~verknüpfen~~. Das St. Galler Nachfolge-Modell beschreibt unter anderem drei unterschiedliche Ebenen, die zu bearbeiten sind. Im folgenden Kapitel werden die normative, die strategische und die operative Ebene vorgestellt (Halter & Schröder, 2017, S. 73).

Die **normative Ebene** basiert auf Werten und Kultur. Ziel der normativen Ebene ist es herauszufinden, was die generellen Ziele des Familienunternehmens und der Familie sind. Diese Prinzipien, Normen und Spielregeln bestimmen die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit eines Familienunternehmens. ~~Es soll~~ Sie sollen dabei helfen, die beste Nachfolgelösung passend zur eigenen Kultur zu finden. ~~Eine~~ keine Lösung, die von allen involvierten Personen akzeptiert wird (Halter & Schröder, 2017, S. 74-75). Die Unternehmenskultur soll bereits in der Vorbereitungsphase einbezogen werden, denn die Beantwortung der Fragestellung auf der normativen Ebene beeinflusst ~~en~~ die Art und Weise der festgelegten Nachfolgestrategie und deren Umsetzung auf der operativen Ebene (Halter & Schröder, 2017, S. 76).

Auf der **strategischen Ebene** soll die Frage nach der strategischen Positionierung und Ausrichtung des Unternehmens und der Familie beantwortet werden. Es wird dabei von einem Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren ausgangsgerechnet. In Anbetracht des Nachfolgeprozesses soll sowohl im Dienste der Unternehmung wie als auch im Dienste der Familie gewirkt werden. ~~Besonders~~ Vor allem dieser Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmung gilt es, besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Es geht dabei um die Frage, welche Rolle die Ressource «Familie» in der Unternehmung einnimmt (Halter & Schröder, 2017, S. 77).

Auf der **operativen Ebene** soll die Rechtmässigkeit sichergestellt werden. Dies gelingt, indem die definierten Ziele in gültige und verbindliche Lösungen übertragen werden. Es ist die Aufgabe des operativen Managements, die normativen und strategischen Vorgaben in leistungs-, finanz- und informationswirtschaftliche Prozesse umzusetzen. Darunter fallen Prozesse wie zum Beispiel die Sicherstellung von organisatorischen Prozessen oder die fachliche und technische Umsetzung des Nachfolgeprozesses. Der soziale Aspekt wird durch eine gute Kooperation und Kommunikation zwischen den Ebenen erreicht (Halter & Schröder, 2017, S. 78).

Nicht selten gibt es kurz vor dem Abschluss der Nachfolgelösung noch Probleme und Überraschungen zu bewältigen, wie zum Beispiel zum Zeitpunkt der endgültigen Übergabe der operativen Verantwortlichkeiten. In den häufigsten Fällen sind es rein emotionale Gründe, weshalb die

Unterzeichnung des Übertragungsvertrags im letzten Moment scheitert. Sei es, weil die abtretende Generation sich nostalgischen Erinnerungen hingibt und sich nochmals bewusst wird, wie viel Zeit und Energie ersie in seineihre Unternehmung gesteckt hat. Ein anderer häufiger Grund ist das Gefühl der Nachfolgeneration, die falsche Entscheidung getroffen zu haben.

Die operativen Aktivitäten wie Unternehmensbewertung, Finanzierungskonzepte oder Steueroptimierung werden vielfach in den Vordergrund gestellt. Dabei werden die tiefer liegenden Aspekte gar nicht oder zu spät thematisiert. Oft wird es versäumt, die zentralen Fragestellungen auf der normativen und strategischen Ebene nicht ausreichend beantwortet zu haben. Dies wiederum kann zu bewussten oder unbewussten Unstimmigkeiten derzwischen den Parteien führen. Die grösste Herausforderung liegt somit darin, dass die wesentlichen Aspekte auf allen drei Ebenen zwischen beiden Parteien, dem abgebenden er Unternehmer und dem Nachfolger, abgestimmt werden (Halter & Schröder, 2017, S. 74).