

Wenn der Unternehmer nicht loslassen kann – Die emotionale Seite der Übergabe

Viele Unternehmer glauben, dass eine Unternehmensnachfolge vor allem aus Zahlen, Verträgen und Steuern besteht. Doch in der Praxis erleben wir immer wieder etwas anderes: Die größten Herausforderungen entstehen oft nicht im Datenraum oder beim Kaufvertrag – sondern im Kopf und im Herzen des Unternehmers selbst.

Wolfgang A. Bürger Mai 2026 Lesezeit ca. 3 Min. Beitrag 1.3-02



Im Rahmen eines Podcasts mit einem jungen Unternehmer und Unternehmensverkäufer wurde mir dies erneut sehr deutlich bewusst. Bemerkenswert daran war vor allem eines: Die emotionalen Themen einer Unternehmensnachfolge haben nichts mit dem Alter zu tun. Obwohl unser Gesprächspartner erst Anfang 30 war und sein Unternehmen innerhalb von elf Jahren aufgebaut und verkauft hatte, standen dieselben Fragen im Raum wie bei vielen Familienunternehmern nach jahrzehntelanger Tätigkeit:

- Wer bin ich ohne mein Unternehmen?
- Wie gelingt es, Verantwortung abzugeben?
- Wann wird aus Verantwortung Belastung?
- Und was kommt eigentlich „danach“?

Denn häufig wird unterschätzt, wie stark Unternehmer mit ihrem Unternehmen emotional verbunden sind. Entscheidungen, Mitarbeiter, Kunden, Krisen, Wachstum – all dies wird über Jahre Teil der eigenen Persönlichkeit und Identität.

Die Überholspur des Unternehmertums

Viele Unternehmer bewegen sich jahrelang auf der unternehmerischen „Überholspur“: Wachstum, Verantwortung, Entscheidungen und permanentes Tempo bestimmen den Alltag. Gerade erfolgreiche Unternehmer funktionieren oft hervorragend im operativen Druck. Doch irgendwann entsteht eine zentrale Frage: „Fahre ich das Unternehmen noch – oder fährt das Unternehmen längst mich?“ Denn je erfolgreicher ein Unternehmen wächst, desto größer wird oftmals auch die persönliche Abhängigkeit des Unternehmens vom Unternehmer selbst. Entscheidungen laufen über den Eigentümer, Wissen bleibt in einzelnen Köpfen, Verantwortung wird nicht ausreichend delegiert. Genau hier beginnt die eigentliche Herausforderung einer späteren Übergabe.

Loslassen beginnt nicht erst beim Verkauf

Viele Unternehmer verbinden „Loslassen“ mit der Unterschrift unter dem Kaufvertrag. Tatsächlich beginnt dieser Prozess jedoch oft viele Jahre früher.

Unternehmen, die erfolgreich übergeben werden sollen, müssen Schritt für Schritt unabhängiger vom Unternehmer werden:

- Verantwortung muss verteilt werden
- Führungskräfte müssen wachsen dürfen
- Prozesse und Wissen müssen dokumentiert werden
- Entscheidungen müssen delegiert werden
- Vertrauen muss entstehen

Oder anders formuliert:

> “Nachfolgefähigkeit entsteht nicht im Verkaufsprozess – sondern im täglichen Führungsverhalten Jahre davor.“

Dabei erleben wir häufig einen inneren Konflikt: Einerseits wünschen sich Unternehmer Entlastung und Freiheit. Andererseits fällt es schwer, Kontrolle abzugeben oder sich selbst „weniger wichtig“ zu machen.

Der Tag nach dem Verkauf

Interessanterweise bereiten sich viele Unternehmer intensiv auf den Verkaufsprozess vor – aber nur wenige auf das Leben danach.

Denn nach dem Closing entstehen oft ganz neue Fragen:

- Was gibt meinem Alltag künftig Struktur?
- Welche Rolle habe ich jetzt?
- Welche Ziele verfolge ich künftig?
- Was bedeutet Erfolg ohne Unternehmen?

Dabei erleben Unternehmer nach einer Übergabe häufig gleichzeitig:

- Stolz
- Erleichterung
- Freiheit aber auch Leere oder Unsicherheit

Diese emotionale Gemengelage ist vollkommen normal – wird aber im Vorfeld oft unterschätzt.

Loslassen bedeutet nicht aufgeben

Besonders wichtig erscheint mir dabei ein Gedanke: Loslassen bedeutet nicht, das eigene Lebenswerk aufzugeben.

Im Gegenteil: Eine erfolgreiche Übergabe kann Ausdruck unternehmerischer Reife und Verantwortung sein. Sie schafft die Grundlage dafür, dass Unternehmen, Mitarbeiter, Kunden und Strukturen langfristig weiterbestehen können – auch ohne den bisherigen Eigentümer.

Und manchmal entsteht gerade durch das Loslassen wieder Raum:

- für neue Ideen, neue Rollen, neue Lebensziele oder schlicht mehr persönliche Freiheit.

Fazit

Die Unternehmensnachfolge ist weit mehr als ein juristischer oder steuerlicher Vorgang. Sie ist häufig ein persönlicher Veränderungsprozess, bei dem Identität, Verantwortung, Kontrolle und Zukunftsperspektiven eine zentrale Rolle spielen.

Wer sich frühzeitig nicht nur mit Zahlen und Verträgen, sondern auch mit der emotionalen Seite der Übergabe beschäftigt, schafft die Grundlage für eine deutlich stabilere und nachhaltigere Nachfolge.

Denn am Ende geht es nicht nur um die Frage: „Wer übernimmt das Unternehmen?“ Sondern oft auch um:

> „Wer bin ich danach?“

MEIN PRAXIS-TIPP

Beginnen Sie frühzeitig damit, Ihr Unternehmen unabhängiger von Ihrer eigenen Person zu machen. Schaffen Sie Strukturen, Verantwortlichkeiten und Führungsebenen, die auch ohne Ihre tägliche operative Präsenz funktionieren. Gleichzeitig lohnt es sich, sich nicht nur mit der Zukunft des Unternehmens, sondern auch mit den eigenen persönlichen Zielen nach einer Übergabe auseinanderzusetzen. Denn eine erfolgreiche Nachfolge beginnt häufig lange vor dem eigentlichen Verkauf.

Herzlichst, Ihr Wolfgang Bürger

BEGRIFFE IM NACHFOLGE abc

X-Faktor Emotion | Owner Dependency | Zweite Führungsebene

Erklärt auf nachfolgetalk.de/nachfolgeabc

EINORDNUNG

NachfolgeCheck 1.3 | Übergreifend

Rückzug, Rollenwechsel & Loslassen

Wolfgang A. Bürger
Nachfolgeberater · Gastgeber des NachfolgeTalk
buerger@kern-unternehmensnachfolge.com · www.nachfolgetalk.de

Stand: Mai 2026. Dieser Beitrag gibt einen allgemeinen Überblick und ersetzt keine individuelle Rechts- oder Steuerberatung. Weitergabe in unveränderter Form ausdrücklich erwünscht.