

**Betriebswirtschaft** Mit dem frühzeitigen Start der Nachfolgeplanung sichert das Unternehmen den Fortbestand und fördert das persönliche Wohlbefinden und die Resilienz des Geschäftsinhabers.

# Unternehmensübergabe aufschieben: Was sind möglich Gründe?

Text: Maria Militi | Foto: shutterstock.com

Wieso zögern Unternehmer regelmäßig die Übergabe ihres unternehmerischen Lebenswerks lange hinaus? Bei der Übergabe eines Betriebes stehen einerseits finanzielle Aspekte im Vordergrund, andererseits spielen auch psychologische Aspekte eine wichtige Rolle. Insbesondere Unternehmerinnen stehen vor der Frage, was nach jahrelanger Verantwortung für eine Firma und intensiver Arbeit für ihr eigenes Leben folgen soll. Die Angst vor Veränderung, die Unsicherheit über die Zukunft, die enge Bindung und die Identifikation mit der Firma sind wesentliche Gründe, weshalb Geschäftsinhaber diesen intensiven Prozess hinauszögern.

## Emotionale Herausforderungen

Veränderungen sind oftmals unvorhersehbar. Die Unternehmensnachfolge wird das Leben der übergebenden Person verändern – sie wird emotional sowie psychologisch gefordert sein. Diese Anpassung ist komplex, erfolgt in verschiedenen emotionalen Phasen und kann belastend wirken. Sie ist mit psychologischen Herausforderungen verbunden und löst etwa Emotionen wie Freude, Angst oder Orientierungslosigkeit aus. Für viele ist die Zeit nach der Firmenübergabe mit Vorfreude verbunden. Sie freuen sich darauf, mehr Zeit für sich und ihre Familien zu haben. Demgegenüber stehen für andere Ängste im Vordergrund. Für sie geht die Übergabephase einher mit einer als unsicher erwarteten Zukunft des Unternehmens und deren Mitarbeitenden. Die ehemaligen Unternehmerinnen und Unternehmer befürchten Konflikte, haben Angst vor einer folgenden Leere oder sorgen sich in Bezug auf die eigene finanzielle Zukunft.

## Phasen der Anpassung

Nach der erfolgten Übergabe des Unternehmens kann eine Art «Honeymoon-Phase» einsetzen, die von Freude und einem Gefühl der Erleichterung geprägt ist. Danach treten Zweifel auf. Durch die starke Bindung der eigenen Identität an die Firma oder an die berufliche Rolle können Fragen auftreten: «Wer bin ich ohne meine Firma?» Ohne die berufliche Tätigkeit entstehen allenfalls Gefühle

wie «nicht mehr gebraucht zu werden» oder Orientierungslosigkeit. Es wird soziale Isolation befürchtet, wenn Beziehungen nur im geschäftlichen Netzwerk aufgebaut wurden. Dies kann Einsamkeitsgefühle auslösen. Nach dieser ersten Anpassungsphase folgt als nächste Stufe die Beschäftigung mit der Frage: «Wer bin ich jetzt ohne meine berufliche Rolle?»

## Unternehmensnachfolge planen

In dieser vierteiligen Serie wird informiert, wie wichtig eine frühzeitige Nachfolgeplanung ist, welche Steine einem in den Weg gelegt werden können und wie man lösungsorientiert zum Ziel kommt.

### Teil 1

Wieso zögern Unternehmen oft die Übergabe ihres unternehmerischen Lebenswerks hinaus? Häufig spielen psychologische Aspekte eine wichtige Rolle.

### Teil 2

Eine «gute Nachfolge» bedeutet: Der Eigentümer kann ein funktionierendes Unternehmen übergeben und die Nachfolger haben erfolgsversprechende Zukunftsaussichten.

### Teil 3

Familienbetriebe, in denen ein Familienmitglied die Führung übernimmt, zeigen nachhaltige Kontinuität. Alternativ setzen manche auf externe Partner, um frischen Wind und Spezialwissen ins Geschäft zu bringen.

### Teil 4

Fühlt man sich als Unternehmer noch zu jung für die Übergabe oder sind die Kinder noch nicht so weit, das Familienunternehmen weiterzuführen, dann ist eine Interimslösung ideal.



Die unternehmerische Tätigkeit war möglicherweise mit viel Stress verbunden. Dies kann langfristig die Gesundheit beeinträchtigen und sich nach dem Ausstieg deutlicher bemerkbar machen. Außerdem fällt die gewohnte Tagesstruktur weg, was das seelische Gleichgewicht beeinflusst.

### **Strategie: Wege zu einer erfolgreichen Übergabe und Anpassung**

Wesentlich für eine gelungene Firmenübergabe oder den Schritt aus der Erwerbstätigkeit ist die rechtzeitige Vorbereitung und Planung, die nicht nur auf die wirtschaftlichen Überlegungen beschränkt bleibt. Die konkrete Strategie für die Zeit nach dem Unternehmertum



Eine Unternehmensnachfolge bringt emotionale Herausforderungen, Ängste und Unsicherheiten mit sich, erfordert psychische Anpassung und eine bewusste Bewältigung der Situation.

### **PORTRÄT**



© ZVG

#### **Maria Militi**

Gambiz GmbH

[gambiz.gmbh](http://gambiz.gmbh)

[maria.militi@gambiz.gmbh](mailto:maria.militi@gambiz.gmbh)

Menschen sind eine Schlüsselressource eines Unternehmens. Daher spielt der Faktor Mensch für Maria Militi, lic. phil., in Unternehmen eine zentrale Rolle.

Sie begleitet Menschen im Arbeitsprozess in verschiedenen psychologischen oder beruflichen Fragestellungen sowie Unternehmen im Zusammenhang mit aktuellen oder zukünftigen Mitarbeitenden. Als Psychologin ist sie in nachfolgenden Themen beratend tätig:

- Resilienztrainings, mentale Gesundheit in der Prävention und Früherkennung, Stress- und Ressourcenmanagement
- Einzelassessments, Potenzialanalysen und Standortbestimmungen
- Auswahl und Analyse psychodiagnostischer Testverfahren
- Performance Coaching und Motivation

kann unterschiedlich aussehen. Wichtig ist es, die eigene Identität neu zu definieren und sich – wie bereits erwähnt – mit der Frage «Wer bin ich ohne meine Firma?» auseinanderzusetzen. Eine umfassende Perspektive bezieht Fragen nach dem Sinn im neuen Lebensinhalt ausdrücklich mit ein. Manche setzen sich Ziele, wie das Aufbauen neuer Beziehungen, die Intensivierung bestehender Freundschaften oder das Wiederentdecken von Hobbys. Andere wählen bewusst einen reduzierten Wiedereinstieg ins Berufsleben, zum Beispiel als Mentorin beziehungsweise Mentor oder Berater beziehungsweise Beraterin. Eine solche Brücke fördert das Gefühl, weiterhin gebraucht zu werden. Wer aktiv neue Interessen verfolgt oder sich in Teilzeittätigkeiten einbringt, findet leichter einen Übergang und eine weiterhin erfüllende Lebensgestaltung. Aus Studien weiss man, dass ehrenamtliche Tätigkeiten für die Gesundheit förderlich sein können. Der Aufbau einer neuen Tagesstruktur ist für die Gesundheit unerlässlich. Eine gezielte Kommunikation mit Angehörigen und potenziellen Nachfolgern hilft, Erwartungen zu klären und Konflikte zu vermeiden. Auch eine etappenweise Lösung von der Firma und dem Berufsalltag kann diese Unsicherheiten reduzieren und ermöglicht eine allmähliche Anpassung an die veränderte Situation.

#### **Mut zur Veränderung**

Eine solide Nachfolgeplanung sichert nicht nur den Fortbestand des Unter-

nehmens, sondern eröffnet insbesondere dem Übergebenden auch neue Wege. Es braucht Mut, sich von Gewohntem zu lösen und Ungewisses zuzulassen. Doch wer sich offen mit der eigenen Situation auseinandersetzt, kann viel Neues gewinnen: Mehr Zeit für persönliche Projekte, Raum für eigene Interessen und die Chance, Beziehungen ausserhalb des Berufslebens zu vertiefen. Der Schlüssel liegt in der frühzeitigen Vorbereitung. Denken Sie nicht nur an Verträge und Finanzen, sondern im Speziellen auch an Ihr eigenes Wohlbefinden und Ihre Gesundheit. Suchen Sie das Gespräch mit Familie, Freunden oder einer Expertin / einem Experten. Legen Sie fest, wie Ihr Alltag in Zukunft aussehen soll. Ein gut strukturierter Plan verhindert, ins Leere zu fallen. Wenn Sie mit den eigenen Bewältigungsstrategien nicht mehr weiterkommen, kann eine Expertin oder ein Experte unterstützen und Bewältigungsstrategien aufzeigen. Geben Sie sich selbst die Erlaubnis, Ihrem Lebenswerk auch aus einer anderen Perspektive zu begegnen. Sehen Sie den Unternehmensübergang als Etappe, in der Sie zurück schauen, Ihren eigenen Einsatz würdigen, Stolz auf das Erreichte sind und sich bewusst sind, dass die Zukunft auch neue Chancen bereithält. Schliesslich ist Resilienz wichtig: Wer sich mental gut vorbereitet, besitzt die nötige innere Stabilität, um dem Übergang gelassen zu begegnen.

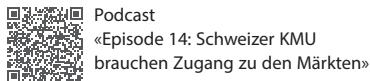
## KMU sind das Herzstück der Schweiz

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind sehr wichtig für die Schweiz. Laut dem Bundesamt für Statistik (BFS) machen sie etwa 99,7 Prozent aller Firmen in der Schweiz aus. Somit sind fast alle Geschäfte, Handwerksbetriebe und Läden KMU. Sie beschäftigen rund 2,8 Millionen Menschen, das sind etwa 70 Prozent aller Arbeitsplätze in der Schweiz (Quelle: BFS, «Unternehmen in der Schweiz», 2023). Das zeigt, dass viele Schweizerinnen und Schweizer in KMU arbeiten und von ihnen abhängig sind. KMU tragen auch viel zum Wohlstand bei. Sie erwirtschaften ungefähr 60 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP), also den Wert aller Waren und Dienstleistungen, die in der Schweiz produziert werden (Quelle: Swiss SME Barometer, 2023). Ohne diese kleinen und mittleren Firmen wäre die Schweizer Wertschöpfung nicht so gut.

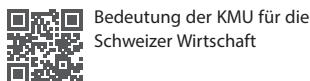
### Bundesamt für Statistik (BFS) – Wirtschaft und Arbeit



### Economiesuisse



### Seco – Zahlen und Fakten und Berichte



## Die neue Faserzementplatte Patina Original NXT

### Die Zeit als Gestaltungspartnerin

Die fein geschliffene, matte Oberfläche von **Patina Original NXT** bringt die einmalige Struktur des Faserzements formschön zur Geltung.

Durch die spezielle Bearbeitung der Oberfläche hinterlässt der Lauf der Zeit auf jeder Platte seine individuellen Spuren.

Behutsam zeigen sich die Einflüsse der Natur auf der Fassade und die Folgen des natürlichen Alterungsprozesses manifestieren sich in einer einzigartigen Signatur.



[swisspearl.com](http://swisspearl.com)

**SWISSPEARL**