

Übergabe beginnt im Kopf  
... die 7 Brücken für eine erfolgreiche Betriebsübergabe!  
Christian Sager

© 2026 Christian Sager

Umschlaggestaltung und Buchsatz: Corinna Öhler (Buchschniede)  
Bilder: iStock

Druck und Vertrieb im Auftrag des Autors:  
Buchschniede von Dataform Media GmbH  
Julius-Raab-Straße 8, 2203 Großebersdorf, Österreich

[www.buchschniede.at](http://www.buchschniede.at) – Folge deinem Buchgefühl!  
Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:  
[info@buchschniede.at](mailto:info@buchschniede.at)

ISBN: 978-3-99192-495-1

*Printed in Austria*

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig.  
Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung,  
Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

# ÜBERGABE BEGINNT IM KOPF

*... die 7 Brücken  
zu einer erfolgreichen  
Betriebsübergabe!*

Christian Dieter Sager, Obertauern im November 2025

# INHALT

Vorwort .....7

Wegweiser – mit Tarnkappe ..... 12

## **BRÜCKE 1**

Was wir sind und was wir sein könnten –

Pro Aktiv und Mutig zum roten Faden..... 14

## **BRÜCKE 2**

Die Liste vor der Kiste –

Was soll auf meinem Grabstein stehen? .....24

## **BRÜCKE 3**

Fokus auf das Wesentliche – Das wichtige zuerst tun! .....34

## **BRÜCKE 4**

Übergabe als gemeinsamer Erfolg –

Nichts ist ohne sein Gegenteil war! .....46

## **BRÜCKE 5**

Die 7 Wächter – Zuerst verstehen dann verstanden werden!.....58

## **BRÜCKE 6**

Generationen Verbinden und stärken nutzen –  
Synergien schaffen!.....68

## **BRÜCKE 7**

Um was soll es „EIGENTLICH“ gehen –  
Finde deinen Nordstern!.....80

Die 10 größten Irrtümer bei Betriebsübergaben.....92

Schlusswort.....96

Werkzeuge.....97



## VORWORT

Es gibt Themen im Leben, die uns begleiten, lange bevor wir verstehen, dass sie einmal zu unserer Berufung werden. Eines davon ist für mich die Betriebsübergabe. Ich habe sie nicht nur beobachtet – ich habe sie mehrfach erlebt. Mit all ihren Chancen, Spannungen, Erwartungen, Verletzungen und Entscheidungen, die oft mehr mit Herz als mit Zahlen zu tun haben. Meine erste bewusste Begegnung mit einer Betriebsübergabe liegt weit zurück:

im Jahr 1989. Damals war ich gerade einmal sechzehn Jahre alt und mitten in einer Familiengeschichte, die ich erst viel später wirklich begreifen sollte. Nach dem überraschenden Tod meines Großvaters im Jahr 1982 stand meine Großmutter plötzlich vor einer Aufgabe, auf die sie niemand vorbereitet hatte. Es gab kein Testament, keine klaren Regelungen, keine geordneten Strukturen.

1989 mit einem großen Neubau beim Hotel Winter wurde das Familienvermögen – 3 Hotels, 2 Restaurants, 1 Haus, Erinnerungen – auf die vier Kinder aufgeteilt.

Doch es fehlte an etwas, das keine Urkunde der Welt ersetzen kann: an Klarheit, Vertrauen und an einem gemeinsamen Plan. Was blieb, waren offene Fragen, unausgesprochene Erwartungen und finanzielle Altlasten.

Im Jahr 2001 übernahm ich mit meiner Frau das in die Jahre gekommene Haus Barbara – inklusive Altverbindlichkeiten. Ein mutiger Schritt, vielleicht auch ein naiver. Doch mit diesem Rucksack begannen wir 2002 zu sanieren, zu erweitern, neu zu denken, und mit dem Willen, daraus etwas zu machen. In dieser Zeit lernte ich, dass Übergabe nicht nur eine Unterschrift ist, sondern ein mentaler Prozess. Ein Loslassen auf der einen, ein Hineinwachsen auf der anderen Seite.

Im selben Jahr, 2002, begleitete ich die Gespräche zur Nachfolge im Elternhaus meiner Frau in Pörtschach am Wörthersee. Und wieder: ähnliche Vorzeichen, ähnliche Konflikte. Geschwister, die sich nicht einig waren, wer was und wie tun sollte. Wieder zog sich der Prozess über Jahre. Erst 2008 kam es zu einer Trennung – Im Jahr 2011 haben wir uns entschieden, im elterlichen Betrieb meiner Frau mitzuwirken und eine Betriebsübergabe an uns vorzubereiten. Ich erinnere mich gut an meine wiederholten Worte an meine Schwiegereltern: „Bereitet euch bitte auf die Übergabe vor. Es kommt der Tag X, schneller als man glaubt.“ Doch wie so oft wurde dieses Thema verschoben – von Jahr zu Jahr.

Aber wir sahen das Potenzial.

Wir glaubten an eine Zukunft, die auch für die nächste Generation noch tragfähig sein könnte – Enkeltauglich, wie ich heute gerne sage. Doch schon beim ersten Termin mit dem Anwalt wurde klar:

Es gab keine Vorbereitung und keinen Plan. Nur Erwartungen, hohe finanzielle Forderungen und alte Muster. Was folgte, waren zähe Verhandlungen und am Ende ein Kompromiss, der keiner war.

Trotzdem entschieden wir uns zur Übernahme u des Unternehmens und investierten in einen Neubau – und so begann ein neues Kapitel mit alten Vorzeichen. Wir führten über Jahre die beiden Betriebe in Obertauern und Pörtschach gleichzeitig.

2019 reifte der Gedanke, einen der beiden Betriebe zu verkaufen, um wieder Klarheit zu gewinnen. Die Klarheit und die Lösung sah zwar etwas anders aus als geplant, aber aus heutiger Sicht kann ich nur sagen **„Die wirklich großen Dinge im Leben kann man nicht planen, die passieren“** so kam es 2021 zum Verkauf in Pörtschach und 2022 zum Abriss des Hotels Barbara und dem Neubau einer Wohnhausanlage mit 10 Eigentumswohnungen, die wir teils ab verkauften. **„Warum werden wir oft gefragt? Weil wir gesehen haben, das mit all diesen Vorzeichen**

keine Enkeltaugliche Übergabe an unsere Nachfolger gewährleistet gewesen wäre!“ Ein Ende, das zugleich ein Neuanfang war. Heute, wenn ich auf diese 36 Jahre zurückblicke, sehe ich ein Muster: Wann immer eine Übergabe nicht rechtzeitig gedacht, nicht offen besprochen, nicht sauber vorbereitet wurde – kam es zu Spannungen, Brüchen, Verletzungen. Familien, die sich aus den Augen verloren.

Unternehmen, die sich selbst im Weg standen. Und ich fragte mich: Warum muss das so sein? Warum fällt es uns so schwer, loszulassen, zu vertrauen, zu planen – obwohl wir genau wissen, dass es irgendwann notwendig wird?

Aus all diesen Erfahrungen ist dieses Buch entstanden. Es ist kein Ratgeber im klassischen Sinn, sondern eine Einladung: Nachzudenken, bevor es zu spät ist. Den Übergabeprozess als Chance zu sehen – für Wachstum, Verbindung und Zukunft. Eine Betriebsübergabe ist nie nur ein wirtschaftlicher Vorgang. Sie ist ein zutiefst menschlicher Prozess – ein Spiegel dessen, wie wir mit Verantwortung, Vertrauen, Macht und Emotion umgehen. Es geht um

Werte, um Beziehungen, um das Bewahren und Weitergeben von Lebenswerken. Doch genau hier beginnt oft das Problem: **Wir sprechen zu spät darüber!** Wir klären die Zahlen, aber nicht die Gefühle. Wir schreiben Verträge, aber keine gemeinsame Geschichte. Und

so stehen am Ende nicht selten Menschen einander gegenüber, die einander lieben – aber nicht mehr verstehen. Ich habe in den letzten Jahrzehnten viele Familien gesehen, die an der Übergabe gewachsen sind. Und ebenso viele, die daran zerbrochen sind. Der Unterschied lag nie im Steuerkonzept, nie in der Rechtsform – sondern in der Haltung. In der Fähigkeit, pro aktiv zu denken, Verantwortung zu teilen, zuzuhören und sich ehrlich zu fragen: Was will ich wirklich hinterlassen – Besitz oder Vertrauen? Dieses Buch soll Sie, liebe Leserinnen und Leser, dabei

unterstützen, Ihre Übergabe oder Übernahme nicht nur organisatorisch, sondern bewusst zu gestalten. Es soll Ihnen helfen, die Stolpersteine zu erkennen, bevor sie zur Falle werden – und die Chancen zu nutzen, bevor sie vorbeiziehen. Ich lade Sie ein, mit mir über sieben Brücken zu gehen. Jede dieser Brücken steht für eine Haltung, einen Entwicklungsschritt, eine Einsicht, die ich selbst erleben durfte:

Diese Brücken sind kein theoretisches Modell. Sie sind das Ergebnis aus 36 Jahren Erfahrung zwischen Familien, Finanzplänen, Emotionen und Entscheidungen.

Ich habe sie unzählige Male betreten – und weiß heute: Jede Brücke führt nur dann ans andere Ufer, wenn man bereit ist, hinüberzugehen. Darum trägt dieses Buch den Titel *„Übergabe beginnt im Kopf ... die 7 Brücken für eine erfolgreiche Betriebsübergabe“*.

Weil jede Übergabe, jedes Loslassen und jedes Übernehmen zuerst ein mentaler Schritt ist. Bevor man ein Unternehmen übergibt, darf man lernen, Gedanken, Rollen und Gewohnheiten loszulassen. Bevor man übernimmt, darf man verstehen, was man wirklich übernimmt – nicht nur materiell, sondern emotional.

Wenn Sie also gerade vor einer Übergabe stehen – oder mitten in ihr – dann möchte ich Ihnen Mut machen, diesen Weg bewusst zu gehen. Nicht nur mit Verträgen, sondern mit Klarheit.

Nicht nur mit Plänen, sondern mit Haltung.

Nicht nur mit Erwartungen, sondern mit Verständnis. Denn eine erfolgreiche Übergabe beginnt nicht am Tag des Notartermins. Sie beginnt in dem Moment, in dem jemand den Mut hat zu sagen:

„This is it, was mich innerlich erfüllt“

Dieses Buch ist meine Einladung, diesen Satz mit Leben zu füllen.

*Ihr Christian Sager*

## WEGWEISER - MIT TARNKAPPE

Warum beginnt Übergabe im Kopf?

Weil dort alles entsteht – jede Idee, jede Angst, jeder Gedanke, jede Entscheidung. Wir alle haben bei unserer Geburt ein unglaubliches Geschenk erhalten:

Unser Gehirn – unser persönliches Startkapital.

Ausgestattet mit rund **86 Milliarden Gehirnzellen** stehen uns von Anfang an unglaubliche Möglichkeiten zur Verfügung. Etwa rund **14 Milliarden** davon arbeiten im Großhirn – dort, wo Bewusstsein, Logik und Planung entstehen. Die restlichen rund **72 Milliarden** wirken im Kleinhirn – unbewusst, schnell, automatisch.

Und dazwischen liegt das **limbische System**, in dem unsere Gefühle wohnen. Hier, sitzt die **Amygdala**, die unsere tiefsten Emotionen steuert – Liebe, Angst, Freude, Wut, Begeisterung. Alles, was uns bewegt, wird hier entschieden, lange bevor wir denken.

Doch das größte Geschenk ist die **Plastizität unseres Gehirns** – seine Fähigkeit, sich zu verändern, neu zu verknüpfen und zu wachsen. Durch diese Plastizität können die ursprünglichen rund 86 Milliarden Nervenzellen in ihren möglichen **Verschaltungs- und Verbindungsmöglichkeiten** auf das Ausmaß von **10 hoch – einer Billion** anwachsen!!! Nicht, weil neue Zellen entstehen, sondern weil sich unser neuronales Netzwerk immer weiter ausdehnt, verfeinert und vernetzt.

**Das bedeutet:** Wir sind nie fertig.

Wir können lernen, verstehen, uns verändern – in jedem Alter und in jeder Lebensphase. Und genau das macht uns fähig, eine Übergabe nicht nur zu überstehen, sondern bewusst zu gestalten.

Denn das, was wir denken, formen wir. Und das, was wir formen, denkt uns weiter. Wenn wir unsere Gedanken verstehen, können wir auch unsere Übergaben neu denken – bewusster, klarer, menschlicher.

Also setzen wir sie auf – unsere Tarnkappe. Nicht als Schutz, sondern als Werkzeug. Denn wer sein Denken kennt, gestaltet seine Zukunft. **Und genau darum beginnt jede Übergabe – im Kopf!**



# BRÜCKE 1

WAS WIR SIND UND WAS WIR SEIN KÖNNTEN –  
PRO AKTIV UND MUTIG ZUM ROTEN FADEN

*„Mein Herz kennt die Antwort, und teilt sie mir mit“*

JOHN STRELECKY

Das Jahr 2001. Es war kein Jahr der Leichtigkeit, sondern eines, in den Entscheidungen getroffen worden sind. Das Haus Barbara stand damals auf wackeligen Beinen, die Zahlen waren o.k., die Schuldenlast groß und das Haus Renovierungsbedürftig – und trotzdem war da dieser Moment, in dem ich wusste: Ich werde das Übernehmen. Nicht, weil es bequem war.

Nicht, weil mir jemand gesagt hat, dass ich es soll. Sondern, weil ich gespürt habe, dass es an der Zeit war – bewusst, mit offenem Blick und ohne Garantie, dass es gut ausgeht. Ich hätte auch Nein sagen können. Ich hätte warten können, bis jemand anderes den Schritt macht, bis die Umstände mich zwingen. Aber etwas in mir wusste: Wenn ich jetzt nicht handle, handle ich nie aus mir heraus – sondern

irgendwann nur noch aus der Not.

Diese Entscheidung, die viele als „mutig“ bezeichneten, war rückblickend vor allem eines: pro aktiv. Ich habe nicht reagiert – ich habe entschieden. Jahre später, als ich begann, mich intensiver mit dem Thema Betriebsübergabe zu beschäftigen, wurde mir klar, dass genau hier einer der größten Unterschiede liegt:

Zwischen denen, die ihr Leben gestalten, und jenen, die vom Leben gestaltet werden. Zwischen Menschen, die bewusst Ja sagen, und jenen, die irgendwann in einem Unternehmen stehen und sich fragen: Wie bin ich eigentlich hierhergekommen? In den letzten 2 Jahren habe ich über 300 Unternehmerinnen und Unternehmer interviewt. Ich wollte verstehen, was sie antreibt, was sie bremst, was sie verbindet und was sie hemmt.

**Eine meiner Fragen lautete: „Warum haben Sie sich für diesen Beruf entschieden?“**

Die Antwort hat mich tief berührt – und zugleich wachgerüttelt. 74 Prozent sagten, dass sie diesen Weg nicht freiwillig gewählt haben. Sie sind hineingewachsen, hineingeschlittert,

hineingeschoben worden – von Erwartungen, von familiären Strukturen, von der Angst, etwas zu verlieren, wenn sie Nein sagen. Und genau hier beginnt für mich das Thema Pro Aktivität. Denn wer etwas übernimmt, das er nie wollte, lebt das Leben eines anderen. Und wer ein Unternehmen übergibt, ohne sich selbst zu fragen, wer er ohne dieses Unternehmen ist, übergibt oft nur die Verantwortung – nicht die Freiheit. Ich habe oft das Gefühl, dass viele Menschen lieber ein System aufrechterhalten, das sie nicht mehr erfüllt, als den Mut aufzubringen, sich ehrlich zu fragen:

**„Bin ich das Überhaupt?“**

**„Will ich das Überhaupt?“**

Das ist eine unbequeme Frage. Sie kratzt an der Identität, am Selbstbild, an dem, was uns über Jahrzehnte definiert hat (Unterbewusstsein). Aber genau dort, wo sie weh tut, beginnt Veränderung. Pro aktiv sein bedeutet nicht, hektisch zu handeln. Es bedeutet, bewusst zu handeln – aus einem inneren Ja heraus. Es ist die Fähigkeit, sich selbst in die Verantwortung zu nehmen, bevor das Leben es tut. Denn nichts ist schwieriger, als ein Leben zu verändern, das man nie bewusst gewählt hat.

Ich habe in diesen Gesprächen immer wieder erlebt, wie stark der Wunsch nach Sinn und Selbstbestimmung ist – bei Übergebern wie bei Übernehmern.

Viele, die den Betrieb weiterführen sollen, fragen sich nicht: **Will ich das überhaupt?** Und viele, die übergeben sollten, spüren: Ich weiß nicht, wer ich ohne das bin. Zwischen diesen beiden Fragen liegt die Brücke, über die dieses Buch führen soll. Wenn wir pro aktiv sind, beginnen wir, Fragen zu stellen, bevor Probleme entstehen. Wir reden miteinander, bevor Missverständnisse Wunden hinterlassen. Wir planen, bevor Druck entsteht. Und wir lernen, Nein zu sagen, bevor das Leben es für uns tut.

Rückblickend war meine Entscheidung den Betrieb meiner Mutter im Jahr 2001 zu übernehmen, **ein reiner EGO-Tripp!!!**

Ich wollte in der Gesellschaft wer sein, und wollte mir und meiner Umgebung etwas beweisen.

Jahre später auf meiner Lebensreise, habe ich erkannt: Übergabe beginnt nicht mit einem Notar, sondern mit einem Bewusstseinsprozess.

**Und dieser Prozess beginnt mit einer einzigen Frage:**

**Wer bin ich, und wer möchte ich sein?**

## IMPULSE FÜR IHREN WEG

Pro aktiv sein – Die wichtigste Frage für Unternehmer:

„Bin ich überhaupt Unternehmer?“

Bevor ein Betrieb übergeben wird, bevor Verträge unterschrieben, Kredite verhandelt und Strukturen geplant werden, gibt es eine Frage, die jeder Unternehmer sich stellen sollte – eine Frage, die viele überspringen:

„Bin ich das überhaupt – Unternehmer?“

**Nicht:** „Kann ich das?“ „Schaffe ich das?“ „Traue ich mir das zu?“

**Sondern viel tiefer: „Entspricht diese Rolle meinem Wesen, meiner Grundhaltung, meinem Menschsein?“**

Denn pro aktiv sein bedeutet nicht nur, früh zu handeln. Pro aktiv sein bedeutet, sich selbst ehrlich anzuschauen, bevor das Leben oder die Familie einen Weg vorgibt, der nicht der eigene ist.

Ich frage mich jeden Tag, Warum 73 % meiner Interviewpartner NICHT freiwillig Unternehmer wurden.

**Und genau hier beginnt Brücke 1:**

Wer nicht aus freien Stücken Unternehmer wird, trägt die Bürde – aber nicht die Begeisterung.

Unternehmersein ist kein Job. Es ist eine Lebensform. Eine Art, zu denken, zu fühlen, zu entscheiden. Und diese Grundhaltung muss passen.

Wenn sie nicht passt, entsteht innere Reibung – und die führt zu Überforderung, Burnout, destruktivem Verhalten oder zum bitteren Gefühl, ein Leben gelebt zu haben, dass nie das eigene war.

Die wichtigste pro aktive Entscheidung eines zukünftigen Übernehmers ist:

Bevor man die Frage stellt

- „Wie übernehme ich?“
- „Wann übernehme ich?“
- „Welche Investitionen stehen, an?“
- „Was denken die Eltern?“
- „Wie reagieren die Geschwister?“

muss eine Frage davorstehen:

„Will ich das Leben eines Unternehmers führen?“

Denn Unternehmertum bedeutet:

- Verantwortung tragen – auch emotional
- Entscheidungen treffen, die niemand sonst trifft
- Risiken eingehen, die man spürt
- einsame Momente aushalten
- Menschen führen, auch wenn man müde ist
- Mut zeigen, wenn keiner ihn zeigen will
- mit Unsicherheit leben
- und trotzdem weitergehen

Viele bauen ihr Leben auf „ich sollte“, „ich muss“, „es gehört so“, statt auf „ich WILL“. Und genau hier beginnt Selbstbestimmung.

Ein Beispiel aus der Praxis: Die Tochter, die übernehmen sollte:  
Eine junge Frau stand kurz vor der Übernahme des elterlichen Betriebs.  
Auf dem Papier war alles perfekt:

- Sie war ausgebildet
- Sie war im Betrieb aktiv
- Sie kannte jeden Ablauf
- Die Eltern vertrauten ihr
- Die Mitarbeiter mochten sie

Doch etwas stimmte nicht. In einem Coaching sagte sie leise: „Ich kann das. Aber ich will das nicht.“ Diese Ehrlichkeit rettete ihre Zukunft – und auch die Zukunft ihrer Eltern. Sie übernahm nicht. Sie fand ihren eigenen Weg.

Der Betrieb wurde später an jemanden verkauft, der für diese Aufgabe brannte.

Wäre sie in die Rolle gezwungen worden, wäre eine Familie zerstört worden – und ein Betrieb vielleicht auch. Übernehmer müssen nicht nur kompetent sein. Sie müssen **freiwillig** sein.

#### **DIE ÜBUNG: „DER UNTERNEHMER-TEST“**

(eine der stärksten Übungen im Übergabeprozess)

Nimm ein Blatt Papier. Schreibe obendrauf:

**„Will ich Unternehmer sein – wirklich und wahrhaftig?“**

Jetzt beantwortest du folgende Fragen ehrlich:

- 1. Was begeistert mich an Unternehmertum?**  
(nicht an diesem Betrieb – am Unternehmertum selbst!)
- 2. Welche Aspekte bereiten mir Angst?**
- 3. Wo liegen meine natürlichen Stärken?**  
(bin ich eher Leader, Manager, Visionär, Stratege, Fachkraft?)
- 4. Welche Eigenschaften braucht ein Unternehmer – und welche davon lebe ich täglich?**