

# Unternehmensnachfolge

*Warum Nachfolge und Warum Hinschauen*

Ein Leitfaden mit Selbsttest

Rechtsanwalt Christian Hansen

---

---

Kitzbüchel · München · Zürich · Dubai

# Geleitwort

---

Es gehört zu den Merkwürdigkeiten unserer Zeit, dass wir nahezu alles planen – Projekte, Budgets, Karrierewege –, nur eines nicht: den Moment, in dem wir die Verantwortung weitergeben.

Unternehmerinnen und Unternehmer wissen, was es heißt, für etwas einzustehen, das größer ist als sie selbst. Sie haben Risiken getragen, die sich nie vollständig in Zahlen fassen lassen. Sie haben über Jahre, oft Jahrzehnte, Entscheidungen getroffen, bei denen der Lohn nicht in der nächsten Gehaltsabrechnung, sondern im Fortbestand eines Unternehmens, in Arbeitsplätzen und in Vertrauen bestand.

Dennoch wird die Frage, wer dieses Werk einmal fortführt, allzu oft verdrängt. Vielleicht, weil sie zu intim ist. Denn sie berührt nicht nur Bilanzen, sondern Biografien. Nicht nur Verträge, sondern Beziehungen.

Nachfolge ist in Wahrheit nichts anderes als die sehr konkrete Form eines Generationenvertrags. Sie ist das Eingeständnis, dass Verantwortung nicht endet, sondern übergeht – und dass wir nicht die Eigentümer der Zukunft sind, sondern ihre Verwalter auf Zeit.

In einer alternden Gesellschaft, in der hunderttausende Arbeitsplätze an kleinen und mittleren Unternehmen hängen, entscheidet die Qualität der Nachfolge darüber, ob wirtschaftliche Substanz erhalten bleibt oder ob sie still und leise erodiert. Dort, wo Übergaben gelingen, bleibt ein Stück Stabilität in einer bewegten Welt. Dort, wo sie scheitern oder gar nicht erst versucht werden, hinterlassen sie nicht selten eine Leerstelle: für Mitarbeiter, für Regionen, für Familien.

Nachfolge verlangt mehr als Rechentechnik. Sie verlangt Klarheit über das eigene Maß an Genügsamkeit. Sie verlangt den Mut, sich selbst zu relativieren – anzuerkennen, dass das Lebenswerk dann am größten ist, wenn es auch ohne den eigenen täglichen Zugriff weiterbestehen kann. Und sie verlangt eine junge Generation, die bereit ist, nicht nur Chancen zu sehen, sondern auch Lasten zu tragen.

Es ist kein Zeichen von Schwäche, rechtzeitig über die eigene Ablösung nachzudenken. Im Gegenteil: Es ist Ausdruck von Souveränität. Wer planvoll übergibt, schützt nicht nur das eigene Werk, sondern auch jene, die ihm über Jahre vertraut haben – die Belegschaften, die Kundinnen und Kunden, die Partner.

Dabei ist es hilfreich, die Dinge nüchtern zu betrachten: Welche Formen der Übergabe gibt es? Welche rechtlichen und steuerlichen Konsequenzen sind mit ihnen verbunden? Welche Finanzierung ist tragfähig? Und nicht zuletzt: Wer ist menschlich wie fachlich geeignet, diesen Stab zu übernehmen – in der Familie, im Betrieb, von außen?

Die Antworten werden in jedem Einzelfall andere sein. Es gibt keine Schablone, die man über alle Betriebe legen könnte. Aber es gibt Prinzipien: Transparenz statt Taktieren. Frühzeitige Planung statt hektischer Improvisation. Und die Bereitschaft, sich von Menschen begleiten zu lassen, die mit den rechtlichen und steuerlichen Untiefen vertraut sind, wie sie etwa in den einschlägigen Informati-  
onsangeboten der Kammern und Fachleute aufbereitet sind.

Unternehmensnachfolge ist letztlich ein Akt der Verantwortung – gegenüber der eigenen Biografie, gegenüber den Menschen im Betrieb und gegenüber der Gesellschaft, die auf eine vitale Wirtschaft angewiesen ist. Wer ihn ernst nimmt, handelt nicht rückwärtsgewandt, sondern zutiefst zukunftsorientiert.

Dass Sie sich mit diesem Thema befassen, ist daher kein Zeichen des Abschieds, sondern ein Bekenntnis zur Fortsetzung. In diesem Sinne möge jede sorgfältig vorbereitete Übergabe weniger als Schlusstrich, sondern als neuer Absatz gelesen werden – im fortlaufenden Text einer unternehmerischen Geschichte, die weiterschrieben werden will.

*Januar 2026*

# Kapitel A

---

## Warum Nachfolge und warum Hinschauen und nicht Wegschauen

Viele Unternehmer:innen schieben das Thema Nachfolge vor sich her. Es läuft ja. Bis plötzlich etwas passiert – Krankheit, Unfall, Streit, Vermieter kündigt, Bank wird nervös.

Gleichzeitig zeigt der Blick auf Österreichs Wirtschaft:

- Zwischen 2025 und 2034 stehen rund 52.500 Unternehmen (ohne EPU) zur Übergabe an – das sind knapp 23% aller Arbeitgeberbetriebe und rund 705.000 Arbeitsplätze, die davon abhängen.
- In den nächsten fünf Jahren sind allein rund 25.000 Unternehmen potenziell betroffen, mit mehr als 321.000 Arbeitsplätzen.
- Eine aktuelle Analyse zeigt: Über 48.000 protokollierte Unternehmen haben ihre Nachfolge *noch gar nicht* geregelt – das sind rund 15% aller untersuchten Firmen.
- Gleichzeitig sind 99,7% aller österreichischen Unternehmen KMU, die große Mehrheit davon Kleinbetriebe und EPU.

**Kurz gesagt:** Wir stecken mitten in einer Übergabewelle – aber viele haben noch keinen Plan.

Diese Broschüre will helfen, rechtzeitig und strukturiert an die Nachfolge heranzugehen.

## A.1 Für wen ist diese Broschüre gedacht?

Vor allem für Unternehmer:innen in Österreich, die sich in etwa hier wiederfinden:

- Einzelunternehmer:in / EPU (z.B. Masseurin, IT-Dienstleister, Fotograf)
- Kleiner Handwerksbetrieb (Installateur, Tischlerei, Kfz-Werkstatt, Friseur, Maler, Bäcker ...)
- Kleinere GmbH mit stark persönlicher Prägung (z.B. 5–20 Mitarbeiter)
- Familienbetrieb mit der Frage „Wer macht weiter?“

Und zwar sowohl für:

- **Übergeber:innen** – die ihr Lebenswerk geordnet übergeben wollen,
- als auch potenzielle **Nachfolger:innen** – die sich fragen, ob und wie sie sich das antun sollen.



*Planung und Vorbereitung sind der Schlüssel zur erfolgreichen Nachfolge*

**Wichtig:** Es geht hier nicht um Großkonzerne oder komplexe Konzerntransaktionen, sondern um das, was in Österreichs Wirtschaft den Großteil ausmacht: kleine, oft familiengeführte Betriebe.

## A.2 Was macht Nachfolge so heikel?

Rein technisch ist Nachfolge eine Mischung aus:

- Recht (Verträge, Haftung, Familie, Gesellschaftsrecht),
- Steuern (Einkommensteuer, Immobilien, Umsatzsteuer),
- Finanzierung (Kaufpreis, Raten, Sicherheiten, Bank),
- Menschlichem (Familie, Mitarbeiter, Loslassen).

Die Erfahrung zeigt sehr klar, wie komplex allein der steuerliche Teil ist – von Veräußerungsgewinn, Betriebsaufgabe bis zu Immobilienertragsteuer und Umsatzsteuerfolgen.

Dazu kommen typische „Fallen“ aus der Praxis:

- zu spät begonnen (keine Zeit mehr für geordnete Übergabe),
- Nachfolger/in fachlich gut, aber kein Unternehmertyp,
- Familienkonflikte (Pflichtteile, „ungerechte“ Verteilung),
- Mietvertrag nicht übertragbar oder Vermieter spielt nicht mit,
- Finanzierung bricht zusammen, weil Eigenmittel fehlen,
- Steuerfalle bei Immobilien oder Rente.

***Merksatz:** Nicht die eine große Entscheidung ist das Problem, sondern die vielen kleinen Themen, die man zu spät oder gar nicht angeht.*

## A.3 Drei Perspektiven, die du unter einen Hut bringen musst

Eine Unternehmensnachfolge hat immer mindestens drei „Fronten“:

### 1. Du selbst (Übergeber:in)

- Finanzen: Reicht es für Pension / Lebensstandard?
- Rolle: Willst du noch mitarbeiten? Wie lange?
- Emotion: Kannst du loslassen?

## 2. Betrieb & Mitarbeiter:innen

- Ist der Betrieb auch ohne dich funktionsfähig?
- Gibt es Schlüsselpersonen, die gehalten werden müssen?
- Ist klar, wie der neue Chef / die neue Chefin führt?

## 3. Familie & Eigentum

- Wer bekommt was?
- Wie werden Geschwister / Partner:innen behandelt (Pflichtteil, Abfindungen)?
- Was passiert mit Immobilien (Wohn-/Betriebshaus, Grundstücke)?

### Praxisbeispiel – Drei Fronten, ein Konflikt

Ein Installateur hat zwei Söhne: Sohn A arbeitet im Betrieb, Sohn B ist Lehrer, die Eltern wohnen im Haus mit Werkstatt.

Der Vater möchte „fair teilen“: Betrieb an A, Haus halb/halb an beide. Der Steuerberater zeigt: So entstehen hohe Pflichtteils- und Steuerlasten, die A überfordern, B aber trotzdem unzufrieden lassen.



*Handwerksbetriebe bilden das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft*

Am Ende braucht es: eine angepasste Aufteilung (B bekommt anderes Vermögen), einen durchdachten Übergabevertrag, ein neues Testament.

**Lernpunkt:** Nachfolge ist nie nur Betrieb – immer auch Familie und Eigentum.

## A.4 Typische Startpunkte – und was meistens wirklich dahinter steckt

In der Praxis tauchen Unternehmer:innen oft mit diesen Sätzen in der Kanzlei auf:

- „Ich will das Geschäft verkaufen, bevor ich 65 bin.“
- „Meine Tochter soll übernehmen – aber ich weiß nicht, ob sie will.“
- „Da ist ein Interessent, der heute schon alles wissen möchte.“
- „Ich bin müde. Ich will einen Plan B, falls ich nicht mehr kann.“

Dahinter stecken meist drei Grundmuster:

## 1. Planvoll Übergabe vorbereiten

Idealfall: Noch einige Jahre Zeit, Bereitschaft, den Betrieb „nachfolgefitt“ zu machen.

## 2. Jetzt schnell reagieren

Z.B. weil Gesundheit Probleme macht, Vermieter den Mietvertrag nicht verlängert oder Bank Druck macht.

## 3. Vorsorge für den Notfall

Z.B. Vorsorgevollmacht, Notfallmappe, klare Regelung „Was passiert, wenn ich morgen ausfalle?“

### **Praxisbeispiel – „Ich wollte nur mal wissen ...“**

Ein 56-jähriger Tischler kommt zum Anwalt mit dem Satz: „Ich will noch 10 Jahre arbeiten, aber *was wäre wenn?*“ In zwei Terminen werden geklärt: grober Unternehmenswert (ohne Gutachten), mögliche Nachfolger (Mitarbeiter + Tochter), Vorsorgevollmacht und Testament, erste steuerliche Optionen bei späterer Übergabe (halber Steuersatz etc.).

Er geht mit einem „Mindest-Sicherheitsnetz“ hinaus – und einem Plan, wie er die nächsten 5 Jahre Richtung Nachfolge vorbereitet.

**Lernpunkt:** Man muss nicht alles sofort regeln – aber ein Basic-Set an Vorsorge lohnt sich früh.

## A.5 Was diese Broschüre leisten will (und was nicht)

### Was sie leisten will:

- einen praxisnahen Überblick über die wichtigsten Themen der Unternehmensnachfolge,
- speziell für kleine Betriebe, Handwerksunternehmen, EPU und kleine GmbHs in Österreich,
- aus der Sicht eines Rechtsanwalts mit enger Zusammenarbeit mit Steuerberater:innen, WKO & Co,
- mit konkreten Beispielen, Checklisten und einfachen „Merksätzen“,
- in einer Reihenfolge, die sich in der Praxis bewährt hat.

Sie baut dabei u.a. auf offiziellen Unterlagen wie der WKO-Broschüre „Betriebsverkauf und Betriebsaufgabe“, auf Studien des BMWET/WKO zur Nachfolge- welle und aktuellen Analysen zur Situation der KMU in Österreich.



*Strukturierte Vorbereitung erleichtert die Übergabe erheblich*

## Was sie nicht leisten kann:

- eine individuelle Rechts- oder Steuerberatung ersetzen,
- exakte steuerliche Berechnungen für deinen konkreten Fall,
- die Entscheidung abnehmen, ob und an wen du übergeben willst.

### Praxis-Hinweis

Die Broschüre soll dich so weit bringen, dass du: deine eigene Lage besser einschätzen kannst, weißt, welche Fragen du stellen musst, und Beratungen bei WKO, Steuerberater und Anwalt gezielt nutzen kannst.

## A.6 Wie der Rest der Broschüre aufgebaut ist

Damit du dich orientieren kannst, hier ein möglicher „Reiseplan“ durch die Kapitel:

- **B – Ausgangslage & Modelle der Nachfolge**  
Überblick über Varianten: Verkauf, Schenkung, Rente, Raten, Verpachtung ...

- **C – Die Suche nach dem/der Nachfolger:in**  
Wo finden? Familie, Mitarbeiter, extern, WKO-Nachfolgebörse, Auswahlprozess.
- **D – Welche Qualifikationen braucht ein Nachfolger?**  
Fachlich, kaufmännisch, Führung, Persönlichkeit – plus Selbsttest.
- **E – Der Fahrplan der Übergabe in 10 Schritten**  
Vom ersten Nachdenken bis zur Übergabe – Schritt für Schritt.
- **F – Rechtliche Gestaltung der Nachfolge**  
Verträge, Haftung, Familie, Mitarbeiter, Behörden – mit Praxisbeispielen.
- **G – Steuerliche Themen: Was bleibt wirklich übrig?**  
Einkommensteuer, Immobilien, Umsatzsteuer, Kaufpreisabschreibung.
- **H – Finanzierung & Sicherheiten**  
Bank, Förderungen, Verkäuferdarlehen, Rente, Hypothek & Co.

Du kannst die Broschüre linear lesen oder kapitelweise springen, je nachdem, wo du gerade stehst.

## A.7 Mini-Check: Bin ich schon im „Nachfolgefenster“?

**Kreuze an, was auf dich zutrifft:**

- Ich bin über 55 und arbeite seit mehr als 20 Jahren im eigenen Betrieb.
- Ohne mich würde der Betrieb innerhalb von 3–6 Monaten stark leiden.
- Es gibt (noch) keinen klaren Plan, wer den Betrieb einmal weiterführen soll.
- Ein Großteil meines Privatvermögens steckt im Betrieb oder in Betriebsimmobilien.
- In der Familie wurde über das Thema Nachfolge noch kaum offen gesprochen.

Wenn du 2–3 Hakerl gesetzt hast, bist du mitten im „Nachfolgefenster“. Dann lohnt es sich, mit dieser Broschüre jetzt weiterzulesen – nicht erst „wenn es so weit ist“.

---

[1] <https://www.bmwet.gv.at/Themen/Wirtschaftsstandort-Oesterreich/KMU/unternehmensnachfolge.html>

[2] <https://www.bmwet.gv.at/Services/Publikationen/kmu/Unternehmensuebergaben-und-Nachfolgen.html>

[3] <https://api.dub.de/wissen/unternehmensnachfolge/>

[4] KMU in Österreich – <https://www.bmwet.gv.at/Services/Zahlen-Daten-Fakten/KMU-in-Österreich.html>

# Nachfolge braucht Struktur

Nachfolge ist kein Ereignis, sondern ein Projekt. Wer früh beginnt und strukturiert vorgeht, findet eher den richtigen Menschen – und kann besser loslassen. Dieser Leitfaden soll unkompliziert und knapp zum Denken und Handeln anregen. Lesen Sie und gehen Sie zu Ihrem Steuerberater oder Rechtsbeistand und seien sie aktiv, für Ihre Mitarbeiter und deren und letztlich Ihre Familie.