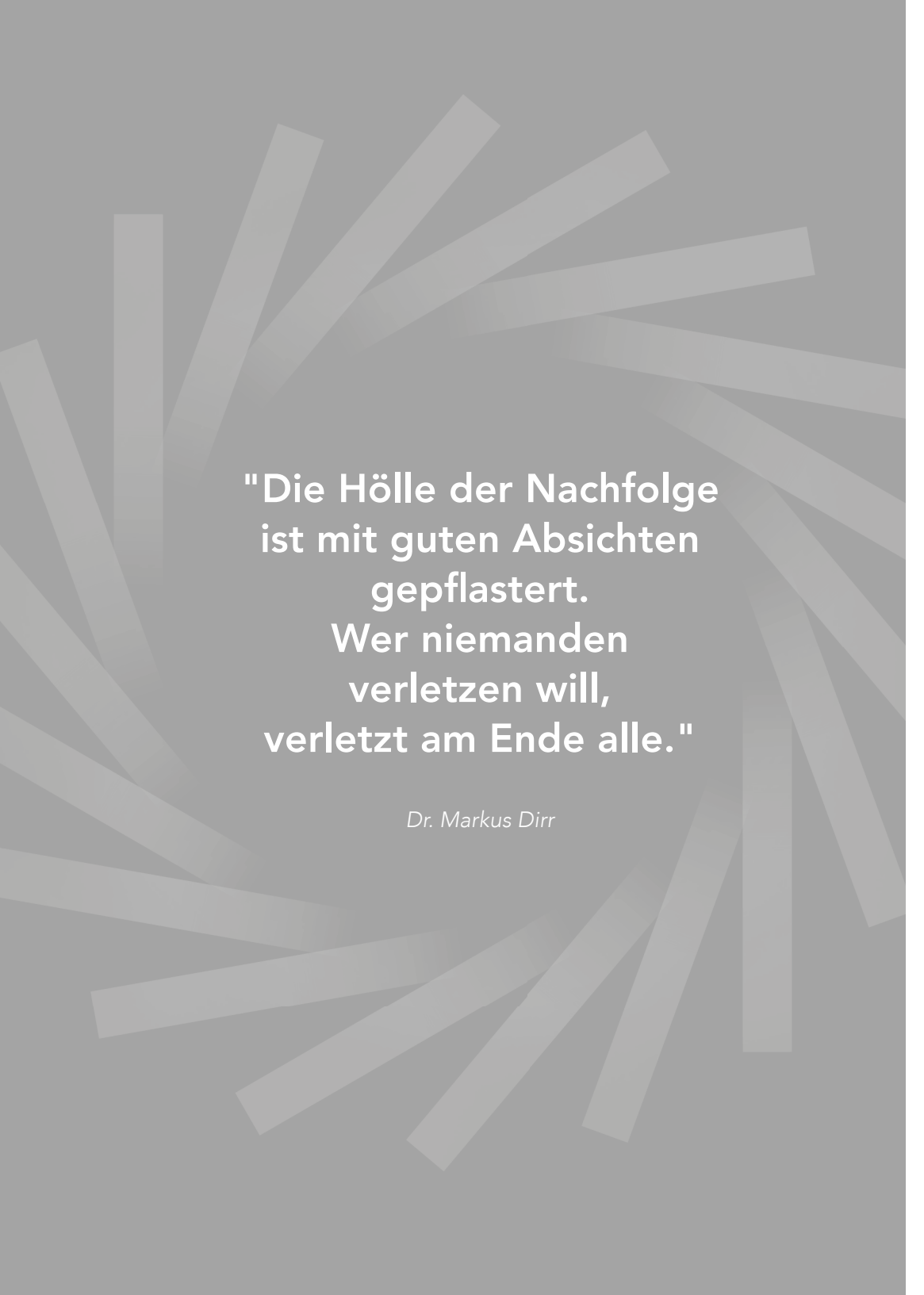


The background of the image consists of numerous grey rectangular bars of varying lengths and orientations, radiating outwards from a central point, creating a sunburst or starburst effect. The bars are semi-transparent and overlap each other.

**"Die Hölle der Nachfolge
ist mit guten Absichten
gepflastert.
Wer niemanden
verletzen will,
verletzt am Ende alle."**

Dr. Markus Dirr

02

Die Gleichheits-Falle:

Warum faire Anteile oft zu unfairen Konflikten führen

Dr. Lara Aumann

Beraterin für Generationenübergänge in Familienunternehmen

1. Familie und Unternehmen: Zwei Systeme, ein Risiko – aber auch eine Chance

Familienunternehmen sind emotionale Gefüge – Doppelwesen, in denen Unternehmenslogik mit Familiendynamik verschmilzt. Diese Überlagerung macht sie stark – und zugleich verletzlich.

Das Unternehmenssystem orientiert sich an Leistung und Zuständigkeit. Entscheidungen folgen Kompetenz, Zahlen und Strategie. Das Familiensystem lebt von Zugehörigkeit und emotionaler Sicherheit. Hier zählen Loyalität und gefühlte Gerechtigkeit oft mehr als objektive Leistung.

Besonders in der Nachfolge tritt dieser Systemkonflikt offen zutage. Während das Unternehmen eine kompetenzbasierte Übergabe braucht, wirken familiär oft alte Rollenzuschreibungen, Konkurrenz und das Bedürfnis, niemanden zu verletzen. Die Folge: gut gemeinte, aber strukturell fatale Entscheidungen.

Was wirklich zählt: Eignung, Rollen, Verantwortung

„Das war bei uns schon immer so.“ – „Ich bin doch der Älteste.“ – „Sie war Papas Liebling.“

Solche Sätze stammen aus der Familienvergangenheit – und wirken doch in

die Unternehmenszukunft hinein. Emotionale Altlasten werden zu unsichtbaren Mitentscheidern, wenn es um Nachfolge und Führung geht. Trotzdem sehen viele Unternehmer:innen in der Nachfolge vor allem eine juristische oder steuerliche Aufgabe. Doch dieser Blick greift zu kurz. Studien zeigen: Nicht Verträge gefährden die Übergabe – sondern familiäre Spannungen, unklare Rollen und das Schweigen über zentrale Fragen wie Eignung und Verantwortung. Nur 30 % der Familienunternehmen überleben die zweite Generation, 12 % die dritte. Die Hauptursachen liegen in der Familie, nicht im System (PwC, 2021; Wimmer, 2020).

Erfolgreiche Nachfolge beginnt nicht mit Verträgen – sondern mit Klärung. Noch vor der juristischen oder steuerlichen Gestaltung braucht es offene Gespräche über drei zentrale Fragen:

- ♦ Wer ist tatsächlich bereit und geeignet, Verantwortung zu übernehmen?
- ♦ Welche Rolle will – und kann – jedes Familienmitglied einnehmen?
- ♦ Welche Strukturen braucht es, damit diese Rollen klar und verbindlich verankert sind?

Gerade die Frage nach der tatsächlichen Eignung wird oft umschifft – aus Rücksicht, Angst vor Kränkungen oder einem falsch verstandenen Gerechtigkeitsideal. Der Wunsch vieler Eltern, „alle Kinder gleich zu behandeln“, ist nachvollziehbar – aber selten funktional. Denn was Kinder unterscheidet, sind nicht nur Kompetenzen, sondern auch ihre Bereitschaft, Verantwortung zu tragen. Und ein Unternehmen kann es sich langfristig nicht leisten, Beteiligung an Menschen zu vergeben, die sich nicht einbringen wollen oder können. Gleichheit ist in diesem Kontext nicht Gerechtigkeit. Jedes Kind hat eigene Bedürfnisse, Fähigkeiten und Interessen. Wer das ignoriert – und Gleichheit mit Fairness verwechselt – riskiert Konflikte, die tief in familiäre Beziehungen und betriebliche Prozesse eingreifen.

Praxisbeispiel: Die Gleichheits-Falle

Familie Brenner (Namen geändert): Drei Kinder, ein Unternehmen – und ein Erbe, das verbindet und trennt. Die Eltern wollen gerecht sein und das Unternehmen zu gleichen Teilen an ihre Kinder übertragen. Zwei davon arbeiten nicht im Betrieb, eine führt es seit Jahren mit großem Engagement. Der gut gemeinte Vorschlag zur Drittelung löst jedoch keine Harmonie aus, sondern eine Welle des Misstrauens. Dieses Praxis-

beispiel soll uns durch dieses Kapitel führen und Zusammenhänge verdeutlichen: Nach dem offiziellen Ausscheiden des Vaters übernehmen die drei Kinder den Großteil der Firma zu gleichen Teilen. Katharina ist Geschäftsführerin, ihr Bruder Jonas lebt im Ausland und hält sich eher heraus, die jüngste Schwester Anne hat keine unternehmerische Erfahrung, sitzt aber im Beirat und sieht sich als Kontrollinstanz. Katharina schildert es so:

„Ich trage die Verantwortung, arbeite 60 Stunden die Woche – und muss dann bei Investitionsentscheidungen meine Schwester überzeugen, die BWL im Bachelor abgebrochen hat. Wenn ich dagegenhalte, heißt es, ich sei dominant. Wenn ich nachgebe, mache ich Fehler, die mir später vorgehalten werden.“

Was als Gerechtigkeit gedacht war, wird zur gefühlten Ungleichheit – und damit zum Ausgangspunkt familiärer und betrieblicher Blockaden. Ein Einzelfall? Leider nicht. Ohne sorgfältige Klärung der innerfamiliären Erwartungen, Rollen und Verantwortlichkeiten droht nicht nur ein Scheitern der Übergabe, sondern eine langfristige Belastung der familiären Beziehungen – oft mit dem Ergebnis: getrennte Weihnachten, Gesellschafterversammlungen im Streit, Kündigungen aus der eigenen Familie.

Ziel dieses Kapitels

Dieses Kapitel nimmt die **familiären Fallstricke** in den Blick, die Nachfolgen zum Scheitern bringen. Es plädiert für eine professionelle Betrachtung des Familiensystems und eine Auseinandersetzung mit den wahren Themen: Eignung, Verantwortung, Macht und Rollen. Nur wenn beide Systeme verstanden und geführt werden, entsteht ein Übergang, der stärkt statt entzweit.

Leitsatz: Nur wer beide Systeme versteht, kann den Übergang gestalten.