Zwischen Fairness und Gleichheit – Konflikte unter Geschwistern vermeiden

Kaum ein Thema beschäftigt Unternehmerfamilien im Rahmen der Nachfolge emotional stärker als die Frage:

Wolfgang A. Bürger Juli 2026 Lesezeit ca. 3 Min. Beitrag 2.5-04



> „Wie gerecht kann eine Übergabe eigentlich sein?“

Besonders dann, wenn mehrere Kinder vorhanden sind, entsteht häufig ein Spannungsfeld zwischen Gleichheit, Fairness und unternehmerischer Verantwortung.

Denn die Ausgangssituation ist in vielen Familien ähnlich:

- Ein Kind arbeitet seit Jahren aktiv im Unternehmen, ein anderes verfolgt einen völlig anderen Berufsweg, ein weiteres Kind zeigt vielleicht nur begrenztes Interesse, und dennoch sollen am Ende möglichst alle „gerecht“ behandelt werden.

Genau hier beginnen in der Praxis häufig die größten familiären Herausforderungen. Gleichheit bedeutet nicht automatisch Fairness

Viele Unternehmer versuchen zunächst, Konflikte zu vermeiden, indem Vermögen oder Unternehmensanteile möglichst gleich verteilt werden. Doch genau dieser Gedanke führt häufig zu Problemen. Denn Gleichheit und Fairness sind nicht zwangsläufig dasselbe.

Ein Kind, das über viele Jahre Verantwortung im Unternehmen übernommen hat,

- Risiken getragen, auf Freizeit verzichtet, schwierige Entscheidungen begleitet und das Unternehmen aktiv weiterentwickelt hat,

empfindet eine rein mathematisch gleiche Verteilung oftmals nicht automatisch als gerecht.

Gleichzeitig erleben wir auf der anderen Seite häufig Geschwister, die nicht im Unternehmen tätig sind, sich aber emotional dennoch eng mit dem Lebenswerk der Familie verbunden fühlen.

Die eigentliche Herausforderung besteht daher häufig nicht in der Verteilung selbst – sondern in der Wahrnehmung der Beteiligten.

Die emotionale Ebene wird oft unterschätzt

In Nachfolgegesprächen geht es selten nur um Geld oder Anteile. Häufig stehen dahinter viel tiefere Fragen:

- Wer bekommt Vertrauen?
- Wer wird als „geeignet" angesehen?
- Wer fühlt sich gesehen?
- Wer fühlt sich ausgeschlossen?
- Und wer glaubt vielleicht, weniger wertgeschätzt zu werden?

Gerade in Unternehmerfamilien vermischen sich dabei häufig drei Ebenen:

- Familie,
- Eigentum und Unternehmen.

Was sachlich sinnvoll erscheint, wird emotional schnell persönlich interpretiert. Ein häufiger Satz lautet dabei:

> „Es geht mir gar nicht ums Geld."

Und oft stimmt genau das auch.

Denn vielfach geht es vielmehr um:

- Anerkennung,
- Wertschätzung,
- Zugehörigkeit, und familiäre Rollenbilder, die über Jahrzehnte entstanden sind.

Die größte Gefahr: Nicht ausgesprochene Erwartungen

Besonders kritisch wird es, wenn Erwartungen innerhalb der Familie nie offen besprochen wurden.

Viele Unternehmer hoffen: „Das werden die Kinder später schon untereinander lösen."

Doch genau dieses Schweigen erzeugt häufig Unsicherheit, Interpretationen und spätere Konflikte. Denn Kinder vergleichen:

- Verantwortung,
- Aufmerksamkeit,
- Beteiligungen,

- Entscheidungen und häufig auch emotionale Nähe.

Je weniger transparent Nachfolgeentscheidungen erklärt werden, desto größer wird oftmals der Raum für Missverständnisse.

Frühzeitige Kommunikation schafft Stabilität

Erfolgreiche Unternehmerfamilien zeichnen sich häufig nicht dadurch aus, dass es keine Konflikte gibt. Sondern dadurch, dass schwierige Themen frühzeitig angesprochen werden.

Dazu gehören beispielsweise:

- klare Rollen, transparente Erwartungen, nachvollziehbare Entscheidungen, offene Gespräche über Verantwortung, und ein realistischer Blick auf Fähigkeiten und Interessen der Kinder.

Besonders wichtig erscheint dabei ein Gedanke:

Nicht jedes Kind muss dieselbe Rolle übernehmen, um gleich wertvoll für die Familie zu sein.

Manchmal bedeutet verantwortungsvolle Nachfolge eben auch:

- Führung und Eigentum zu trennen, unterschiedliche Lösungen zuzulassen oder individuelle Lebenswege bewusst anzuerkennen.

Das Unternehmen darf nicht zum Schauplatz alter Familienkonflikte werden. In der Praxis erleben wir immer wieder: Offene oder ungelöste familiäre Spannungen zeigen sich spätestens im Nachfolgeprozess.

Alte Rollenbilder, unausgesprochene Enttäuschungen, Geschwisterkonkurrenz oder jahrzehntelange Vergleiche werden plötzlich wieder sichtbar. Gerade deshalb ist Nachfolge nie nur ein wirtschaftlicher Prozess. Sie ist häufig auch ein familiärer Klärungsprozess.

Und manchmal besteht die wichtigste Aufgabe nicht darin, die „perfekte“ Lösung zu finden – sondern eine Lösung, die langfristig tragfähig bleibt und die Familie nicht dauerhaft belastet.

Fazit

Die gerechte Gestaltung einer Unternehmensnachfolge gehört zu den sensibelsten Aufgaben innerhalb einer Unternehmerfamilie. Dabei gibt es selten Lösungen, die sich für alle vollkommen gleich anfühlen.

Doch Unternehmerfamilien, die frühzeitig offen kommunizieren, Erwartungen transparent machen und zwischen Gleichheit und Fairness unterscheiden, schaffen häufig die wichtigste Grundlage: Vertrauen.

Denn am Ende entscheidet nicht nur die Vermögensverteilung über den Erfolg einer Nachfolge. Sondern vor allem die Frage: Bleibt die Familie auch danach noch Familie?

> **MEIN PRAXIS-TIPP**
>
> Sprechen Sie frühzeitig offen mit allen Ihren Kindern über Erwartungen, Rollen und mögliche Zukunftsszenarien. Vermeiden Sie unausgesprochene Annahmen und erklären Sie Entscheidungen nachvollziehbar. Nicht jede Lösung muss mathematisch gleich sein – aber sie sollte für die Beteiligten verständlich, transparent und langfristig tragfähig wirken.
>
> *Herzlichst, Ihr Wolfgang Bürger*

BEGRIFFE IM NACHFOLGE abc

Familieninterne Nachfolge · Pflichtteil · Vorweggenommene Erbfolge · Unternehmertestament · Gesellschaftervereinbarung

Erklärt auf nachfolgetalk.de/nachfolgeabc

EINORDNUNG

NachfolgeCheck 2.5 · Familieninterne Nachfolge

Familie, Erwartungen & Kommunikation

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

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