

BENN, 28. April 2017

## Darmstädter Privatbrauerei: Geglückte Unternehmensnachfolge

**DARMSTADT (ce).** Wenn Alleininhaber Wolfgang Koehler (65), wie er es plant, Mitte 2019 aus der Geschäftsführung der Darmstädter Privatbrauerei ausscheidet, kann er sicher sein, dass das 1847 gegründete Unternehmen im Sinne der Familientradition weitergeführt wird. Die nächste Generation steht bereits in den Startlöchern. Schon vor zehn Jahren hat der Unternehmer mit dem damals gerade erwachsen gewordenen Nachwuchs eine weitsichtige Familienverfassung aufgesetzt. Nach Sohn Christoph, der 2015 ins Unternehmen kam und dort für Marketing und Vertrieb zuständig ist, stieg nun auch der jüngere Bruder Wolfgang jr. in die Geschäftsleitung ein. Der 30-jährige studierte Betriebswirt mit Zusatzausbildung zum Brau- und Malzmeister unterstützt seinen Vater seit 1. März in der Verwaltung des Unternehmens.



### Positives Signal

Die Aussicht auf einen reibungslosen Generationenwechsel erfüllt Wolfgang Koehler mit Genugtuung. In einer Zeit, in der die Nachfolgeregelung immer schwieriger werde, weil Kinder und andere infrage kommende Verwandte die Geschäfte von Familienunternehmen nicht fortführen wollen oder können, werde in Darmstadt ein positives Signal gesetzt: „Wir gehen mit gutem Beispiel voran.“ Beiden Söhnen wird der Vater in den nächsten Monaten nach und nach mehr Verantwortung übertragen.

Erfahrung in der Leitung eines Unternehmens sammeln sie bereits im Schwesterunternehmen Brauerei Grohe, dessen Geschäftsführung ihnen Wolfgang Koehler zum 1. April gemeinschaftlich übertragen hat.

### Blaupause für andere Familienunternehmen

In der Familienverfassung sieht Wolfgang Koehler ein Best-Practice-Modell, das auch anderen Familienunternehmen, die vor dem Generationenwechsel stehen, als Blaupause dienen könne. Die Vereinbarung sah vor, dass die Söhne die Geschäfte weiterführen; sie ließ ihnen, die zum damaligen Zeitpunkt noch nicht wissen konnten, wie sie sich beruflich und privat entwickeln würden, aber zugleich volle Entscheidungsfreiheit. Ein Nein wäre akzeptiert worden.

**NACHFOLGE GEREGET.** Wenn Wolfgang Koehler senior (l.) Mitte 2019 aus der Geschäftsführung der Darmstädter Privatbrauerei ausscheidet, steht dem Generationenwechsel nichts mehr im Weg. Koehlers beide Söhne Christoph (Mitte) und Wolfgang werden dann das im Jahr 1847 gegründete Unternehmen vom Vater verantwortlich weiterführen. (Zum Bericht)

Zur Strategie gehörte, dass Christoph und Wolfgang jr. andere Unternehmen kennenlernen, in denen sie erste berufliche Erfahrungen sammelten. In der eigenen Firma ermöglichte ihnen eine Art Volontariat, sich mit den Betriebsabläufen zunächst unverbindlich vertraut zu machen und sich eine Meinung zu bilden. Dass beide Söhne schließlich aus Überzeugung „ja“ zur Nachfolge sagten, sieht der Vater als Beweis für die Tragfähigkeit des Darmstädter Modells. Die Tradition der Darmstädter Privatbrauerei ist jedenfalls über eine weitere Generation hinweg gesichert.

### Denken in Generationen

Wenn Wolfgang Koehler über den besonderen Stellenwert von Familienunternehmen nachdenkt, sieht er in erster Linie die hohe Identifikation der Firmenleitung mit dem Betrieb. „Wir Privatunternehmer sind ja alle vom Gründungsmythos infiziert“, sagt der 65-jährige. Anders als in managementgeführten Betrieben wird in Familienunternehmen eben in Generationen gedacht. Oft müsse das Privatleben zurückstehen, „die Firma geht immer vor“. Und immer geht es auch ums eigene Geld – eine zusätzliche Herausforderung in einer tendenziell schrumpfenden Branche. Vor

diesem Hintergrund für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens und das Wohl der oft langjährigen Mitarbeiter und ihrer Familien verantwortlich zu sein, bringe manche unruhige Nacht, sagt Koehler. Doch andererseits mag er einen großen Vorteil des Privatunternehmens nicht missen: die Gestaltungsfreiheit. Weder beim zweimaligen Relaunch der Marke – aus „Rummel“ wurde „Darmstädter“ und schließlich „Braustüb'l“ – noch bei der Einführung der Bügelflasche „musste ich jemanden fragen, das habe ich ganz alleine entschieden“, zieht Koehler unterm Strich eine positive Bilanz des freien Unternehmertums.

### Direkter Draht zum Chef

Bringt ein Privatunternehmen den Kunden einen Mehrwert? Koehler beantwortet die Frage mit einem klaren Ja. Die Identifikation des Inhabers mit dem Betrieb führe zu einem hohen Qualitätsanspruch an das Produkt, für das der Unternehmer mit seinem guten Namen bürgt. Auch schätzen Kunden wie Lieferanten den persönlichen Kontakt zum Brauerei-Chef. Wolfgang Koehler nimmt die zahlreichen Einladungen zu Stadt- und Vereinsfesten nach Möglichkeit wahr; für gesellschaftliches und soziales Engagement hat er stets

ein offenes Ohr. Mit ihm verbindet sich unter anderem der Wettbewerb „Darmstädter Lokalpatriot“, der „bekenndenden Heintern“ öffentliche Anerkennung einbrachte.

In diesem Sommer wird man Wolfgang Koehler erstmals in der Rolle des Heinerfestpräsidenten erleben. Geschäftlich profitiert er von seinem jüngsten Ehrenamt kaum; der Bierumsatz beim Heinerfest mache nicht einmal ein Prozent der Jahresproduktion des Unternehmens aus. Wichtiger ist es ihm, einmal mehr den Beweis für die Philosophie des Unternehmens anzutreten, die er in dem kurzen Satz zusammenfasst: „Wir leben für die Region.“