



**Gutes Beispiel für eine gelungene Nachfolgeregelung: Tanja Köhler (m.) und ihr Mann Marc-Oliver Köhler haben beim Automobilzulieferer Brüninghaus & Drissner 50 Prozent der Gesellschafteranteile übernommen. Simone Möller und das Team des Hildener Firmen- und Gewerbekundencenter der HRV standen dabei zur Seite**

# Eine Frage der Ehre

Gründerväter haben einen maßgeblichen Vorteil: Sie fangen bei Null an. Wenn ihre Kinder, Enkel oder Urenkel das unternehmerische Erbe antreten ist dies oftmals nicht mehr so einfach. Das Thema Unternehmensnachfolge spaltet Generationen. Wenn die Übergabe jedoch gelingt, kann man mit Stolz das Lebenswerk seiner Familie fortführen. Versierte Partner wie die Sparkasse Hilden · Ratingen · Velbert helfen dabei.

**H**erausforderung Nachfolge: Bundesweit übergibt rund die Hälfte aller Eigentümer ihr Unternehmen in fortgeschrittenem Alter an die eigenen Kinder oder andere Familienmitglieder. Bei 29 Prozent folgen externe Interessenten oder der Verkauf an andere Firmen. In 17 Prozent der Fälle erhalten Mitarbeiter die Chance den Betrieb weiterzuführen.

„Egal, welche Variante gewählt wird – das Thema Unternehmensnachfolge ist durchzogen von zahllosen betriebswirtschaftlichen und steuerrechtlichen Fragestellungen – und vor allem birgt es eine Menge emotionale Sprengkraft“, weiß Simone Möller, Leiterin des Firmen- und Gewerbekundencenter Hilden bei der

Sparkasse HRV. Beim größten regionalen Kreditinstitut im Kreis Mettmann kennt man die Herausforderungen des Mittelstands. „Meist braucht es einen Anstoß von außen, um sich mit dem Thema zu beschäftigen“, so die Finanzexpertin. Denn obwohl das Alter des Gesellschafters mit ins Firmen-Rating einfließt, machen sich die meisten 50- bis 55jährigen Firmeninhaber über ein Ausscheiden noch keine Gedanken. Das Tagesgeschäft hat Vorrang. Dabei müsste man sich drängender Fragen stellen: Gibt es jemanden, der in das Unternehmen hineinwachsen könnte und möchte? Wie würde das aussehen? Brauche ich dabei Beratung und Unterstützung? Welcher Kaufpreis ist realistisch? Bei ihren Kundengesprächen legen die Firmenkun-

denberater der Sparkasse Hilden · Ratingen · Velbert deshalb regelmäßig den Finger in die Wunde – und zwar aus reinem Verantwortungsbewusstsein.

## Lust auf Verantwortung

An der Hildener Itterstraße war dies nicht nötig. Nach 34 Jahren in der Führung des Automobilzulieferers Brüninghaus & Drissner verabschiedete sich Dr. Gerhard Brüninghaus zum Jahreswechsel aus einem der ältesten Familienunternehmen der Stadt. 50 Prozent hielt er an dem vor 124 Jahren gegründeten Traditionsbetrieb, den er bis dato zusammen mit Jürgen Drissner führte. Dessen Tochter Tanja Köhler übernahm mit ihrem Mann

Marc-Oliver die Anteile von Dr. Brüninghaus. „Eine bessere Lösung hätte ich mir nicht vorstellen können“, bekennt Jürgen Drissner. Doch für die erfolgreiche Übergabe war eine Menge Vorarbeit nötig.

Über 36 Monate wurden unter Beteiligung der Ratinger Unternehmensberatung Accent Consult verschiedenste Modelle und Lösungswege erörtert. „Die Nachfolgesituation war komplex, weil die Firmenanteile 50 zu 50 auf zwei Familien verteilt waren. Eine einfache Variante wie ‚Ein Gesellschafter übergibt alles an seine Kinder‘ funktionierte daher nicht“, erinnert sich Accent-Geschäftsführer Dieter Endres. Schnell aber kristallisierte sich heraus, dass Tanja und Marc-Oliver Köhler bereit, Willens und in der Lage waren, unternehmerisch Verantwortung zu übernehmen. „Ich bin bereits seit 2008 im Unternehmen tätig, seit 2010 als Vertriebsleiterin in verantwortlicher Position“, erläutert Tanja Köhler. Ihr Ehemann bringt nach 23 Berufsjahren bei der Fahrzeugwerke Lueg AG ebenfalls reichlich Fach- und Führungserfahrung mit. „Ich bin beruflich meinen eigenen Weg gegangen, davon profitieren wir heute“, so Marc-Oliver Köhler und ergänzt: „Mir ist wichtig, die unternehmerische Tradition zu bewahren und



**Zufrieden mit der gemeinsam erarbeiteten Nachfolgelösung (v. l.): Dr. Gerhard Kreutzer (Accent Consult, Verticon Management) mit Markus Zwanzig (Sparkasse HRV), den Inhabern Jürgen und Elke Drissner sowie Dieter Endres (Accent Consult, Verticon Management)**

den Betrieb in fünfter Generation erfolgreich weiterzuführen. Schließlich wollen wir das Unternehmen später an unsere Söhne übergeben.“

### Alle in einem Boot

Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn schätzt, dass im Zeitraum von 2014 bis 2018 deutschlandweit rund 135.000 Familienunternehmen vor der gleichen Herausforderung stehen. Rechnerisch sind dies 27.000 Übergaben pro Jahr. Eine eindrucksvolle Zahl, die deutlich macht: Ohne professionelle Unterstützung wird es schwer. Bei Brüninghaus & Drissner wusste man direkt zwei versierte Begleiter an der Seite: Eine vertraute Unternehmensberatung und die langjährige Hausbank, die bereits vor 60 Jahren einen Nachfolgeprozess bei dem Automobilzulieferer erfolgreich begleitet hat.

„Wir arbeiten schon sehr lange vertrauensvoll mit dem Unternehmen zusammen. Dieser Bonus hilft beiden Seiten, selbst unbequeme Themen offen anzusprechen“, sagt Markus Zwanzig, seit Jahren bei der Sparkasse Hilden · Ratingen · Velbert erster Ansprechpartner für die Anliegen von Brüninghaus & Drissner. „Als die Übergabe im vergangenen Jahr konkret wurde, konnten wir ergänzend zu unseren eigenen Analysen und Gesprächsergebnissen auf die fundierte Vorarbeit von Accent Consult zurückgreifen“, berichtet HRV-Firmenkundenleiterin Simone Möller. Als Finanzierungspartner habe man sachlich geprüft, ob sich die handelnden Akteure

für eine Nachfolge empfehlen, wie es um die Geschäfte des Unternehmens steht, welche Gelder zur Verfügung stehen und ob öffentliche Mittel für eine Finanzierung in Anspruch genommen werden können. „Die Konstellation war ideal“, attestiert Simone Möller: Tanja Köhler kommt aus dem Unternehmen und kennt Abläufe, Kunden und Mitarbeiter seit Jahren, Marc-Oliver Köhler bringt neues, externes Know-how mit ein. Zudem erhalten beide Unterstützung durch den langjährigen Gesellschafter Jürgen Drissner, der seine Erfahrung und Marktkenntnis beisteuert. Beste Vorzeichen also, um den 140 Mitarbeiter starken Familienbetrieb in eine sichere Zukunft zu führen.

Und noch ein weiterer Aspekt überzeugte: die Eigenkapitalquote. „Beide Gesellschafter waren in der Vergangenheit stets bereit, 80 Prozent des Bilanzgewinns in der Firma zu lassen. Das hilft uns heute natürlich, immens fällige Darlehen zurückzuführen“, verrät Jürgen Drissner. Und Marc-Oliver Köhler verspricht: „Wir sind uns einig: Das wird auch weiterhin so bleiben. Minimum 80 Prozent der Gewinnanteile werden auch zukünftig in der Firma verbleiben.“ ■

### Checkliste: Existenzielle Punkte für die erfolgreiche Nachfolge

- frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema und möglichen Alternativen (intern wie extern)
- emotional auf einen Abschied einstellen, loslassen lernen
- sukzessive private Zukunftsperspektiven überdenken
- fachliche Berater hinzuziehen

Generell: Notfallkoffer packen.

Rund 30 Prozent aller Nachfolgen passieren ungeplant wegen Krankheit, Tod oder Scheidung. Für den Fall der Fälle Hilfestellung geben und Antworten auf wichtige Fragen dokumentieren:

- Wer ist unterzeichnungsberechtigt?
- Wo sind wichtige Verträge?
- Wo sind meine Kontaktpartner?
- Wer weiß was im Unternehmen?

**Sparkasse Hilden · Ratingen · Velbert**  
**Simone Möller · Leiterin Firmen- und**  
**Gewerbekundencenter Hilden**  
**Mittelstraße 44 · 40721 Hilden**  
**Tel.: 021 03 / 792-8396**  
**simone.moeller@sparkasse-hrv.de**  
**www.sparkasse-hrv.de**