

# Generationenwechsel in vier Schritten



**Weiter in Familienhand:** Die Brauerei Leikeim.

Christine Leikeim wollte sich aus der familieneigenen **Traditionsbrauerei** zurückziehen. Die jungen Söhne standen für die Nachfolge bereit, aber es fehlte ihnen an Erfahrung. Deshalb holte die Unternehmerin einen Interim-Manager ins Haus. VON **BÄRBEL BROCKMANN**

**I**m Juni 2016 war der Wechsel auf die fünfte Generation der Brauerei Leikeim perfekt. Christine Leikeim, die das Familienunternehmen seit dem Tod ihres Mannes 1998 allein geführt hatte, übertrug ihre Anteile auf ihre drei Kinder Andreas, Anna und Basti-

an. Es war der letzte Schritt einer von langer Hand geplanten geordneten Übergabe. Begonnen hatte sie 2009. Andreas Leikeim, damals 29 Jahre alt, hatte gerade sein Diplom als Betriebswirt in der Tasche und war in den Familienbetrieb eingestiegen. Als gelernter Braumeister verstand er viel vom Bier, hatte aber noch keine Praxiserfahrung. Deshalb stellte Christine Leikeim im September den Interim-Manager Jürgen Eiche ein, der über viel Know-how in der Getränkebranche verfügt. Ziel war es, den Familiennachfolger fit für die Leitung des oberfränkischen Traditionshauses zu machen.

#### **Schritt eins: Sparprogramm**

In den ersten Monaten führte Eiche die Brauerei allein, Andreas Leikeim assistierte ihm. Es gab einiges zu tun. Für den Profi Eiche war deutlich geworden, dass die Brauerei nicht optimal

aufgestellt war. Das Marktumfeld war angespannt, darunter litt die Ertrags-situation. Es galt, wichtige Kennzahlen signifikant zu verbessern. Die Hausbank war angesichts der unbefriedigenden Geschäftsentwicklung schon auf den Plan getreten. „Wir hatten ein paar wirtschaftliche Probleme und haben gemerkt, dass es strategisch an der ein oder anderen Stelle nicht mehr richtig rundläuft“, sagt Andreas Leikeim heute.

Interim-Manager Eiche kam über die Zeitarbeitsfirma ZMM zu den Leikeims. Das Münchener Unternehmen ist auf die Vermittlung von Managern für zeitlich begrenzte Aufgaben spezialisiert. Entsprechend war die Mission von Eiche. „Wir haben darauf hingearbeitet, die Situation wirtschaftlich und finanziell schnell in den Griff zu bekommen, um anschließend zukunftsfähige Strukturen zu schaffen“, sagt Eiche.

#### KURZPROFIL

### **Brauhaus Altenkunstadt Andreas Leikeim GmbH & Co. KG**

**Gründungsjahr:** 1887

**Branche:** Brauerei

**Unternehmenssitz:** Altenkunstadt  
in Oberfranken

**Umsatz:** ca. 25 Mio. Euro

**Mitarbeiterzahl:** 100

**www.leikeim.de**

**Schritt zwei: Neue Strategie**

Die nötige Gesundung der Leikeim Brauerei gelang erst einmal durch ein Sparprogramm. Ein Jahr nach seinem Antritt konnte Eiche über eine langfristige Neuausrichtung nachdenken. Zentraler Baustein der neuen Strategie wurde die engere Zusammenarbeit mit der Altenburger Brauerei in Thüringen. Diese gehörte ebenfalls Christine Leikeim, wurde aber von einem externen Management geführt. Fortan wurden beide Brauereien stärker verbunden „Wir arbeiten seitdem eng mit der Altenburger Brauerei zusammen. Die Vernetzung brachte eine große Kostenersparnis“, konstatiert Leikeim.

**Schritt drei: Nachfolge**

Ein halbes Jahr lang wurde Andreas Leikeim von Interim-Manager Eiche für die Nachfolge für die Brauerei Leikeim gecoacht. Sein jüngerer Bruder Bastian war derweil mit seinem Betriebswirtschaftsstudium fertig und nahm auf dem Chefsessel der Altenburger Brau-

erei Platz. Auch er wurde dabei vom erfahrenen Eiche angeleitet.

**Schritt vier: Übertragung der Anteile**

Als die beiden Brüder schließlich auch ohne fremde Hilfe operativ fest im Sattel der beiden Brauereien saßen, entschied Christine Leikeim, den letzten Schritt der Nachfolgeregelung zu vollziehen: die Übertragung ihrer Gesellschaftsanteile auf ihre Kinder. Die beiden Söhne bekamen jeweils 35 Prozent der Anteile an jeder der beiden Brauereien, die restlichen 30 Prozent gingen auf ihre Schwester Anne über.

Ganz hat sich Christine Leikeim aber nicht zurückgezogen. Zusammen mit Eiche und einem ehemaligen Manager der Henninger-Brauerei sitzt sie in den neu geschaffenen Beiräten der beiden Brauereien. „Damit soll sichergestellt werden, dass mein Bruder und ich auch in Zukunft ausreichend Unterstützung bekommen“, sagt Andreas Leikeim. Interim-Manager Eiche zieht ein positives Fazit seiner Arbeit bei den Leikeims:

**Regionale Biere sind wieder angesagt:**

Die Privatbrauerei Leikeim gibt es seit 1887.

„Es war eine harmonische Zusammenarbeit. Es ist viel leichter, etwas zu erreichen, wenn man die volle Unterstützung der Gesellschafter bekommt.“ ■

[redaktion@unternehmeredition.de](mailto:redaktion@unternehmeredition.de)

## „Regionale Brauereien werden wieder gesucht“

Interview mit **Andreas Leikeim**, Geschäftsführender Gesellschafter des Brauhauses Altenkunstadt

**Unternehmeredition:** Wie sieht Ihre Strategie angesichts eines nachlassenden Bierkonsums aus?

**Leikeim:** In einem rückläufigen Markt ist es besonders wichtig, sich richtig zu positionieren. Wir haben den Vorteil, dass die regionalen Brauereien schon wieder gesucht werden. Regionale, heimatverwurzelte Marken sind attraktiv. Deshalb setzen wir im Marketing auf diese Besonderheit. Wir sehen, dass wir auf diese Weise auch gegen sehr starke Biermarken Kunden gewinnen können. Wir haben außerdem in den 1990er-Jahren die Bügelverschlussflasche wiedereingeführt.

Das kommt dem aktuellen Retrotrend entgegen.

**Exportieren Sie Ihre Biere auch?**

Wir exportieren unsere Biere bereits nach Italien und nach China. Dort arbeiten wir mit Importeuren zusammen, die unser Produkt in diesen Ländern vermarkten. Wir wollen versuchen, unseren Export in der Zukunft noch zu steigern.

**Bieten Sie auch Craft-Biere an?**

Wir haben vor sieben Jahren ein Steinbier entwickelt, das nach einem ganz alten Brauverfahren gemacht wird. Das entspricht



Andreas Leikeim

in etwa einem Craft Beer. Wir nehmen dabei zum Beispiel heiße Steine und bringen damit die Bierwürze zum Kochen. Aber wir sind im Grunde eine typische Sortimentsbrauerei, wir haben für jeden Geschmack etwas dabei.

**Eine Übernahme durch einen Großen der Branche kommt für Sie nicht infrage?**

Sollten wir auf ein derartiges Interesse stoßen, würde uns das sehr freuen, denn es zeigte, dass wir alles richtig gemacht haben. Derzeit würden wir ein Übernahmeangebot aber nicht annehmen.

**Vielen Dank für das Gespräch.**