

F.G.HOEPFNER

# VOM UNTERNEHMER ZUM ANGESTELLTEN MANAGER

---

WIE DIE PRIVATBRAUEREI HOEPFNER  
ZUR BRAUHOULDING KAM



# VOM UNTERNEHMER ZUM ANGETELLTEN MANAGER

---

## 1 FAMILIENUNTERNEHMEN

---

Familienunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass eine Familie – oft über Generationen hinweg – wesentliche Anteile an der Gesellschaft hält und die unternehmerische Führung übernimmt. Die Stärken der Familienunternehmen liegen häufig

- im hohen Engagement der Inhaber,
- im langfristigen Festhalten an Zielsetzungen und Investments,
- in der engen Verbundenheit von Unternehmen, Mitarbeitern und Region.
- Oft wird ihnen auch hohes Innovationspotenzial, unbürokratische, kostengünstige Arbeitsweise und schnelle Reaktion auf Umweltänderungen nachgesagt.

Familienunternehmen stellen in Europa die überwiegende Mehrzahl aller Arbeitsplätze und zahlen die meisten Steuern. Sie werden auch von der Politik häufig gelobt, in der Praxis jedoch ebenso häufig durch Entscheidungen der selben Politiker mit Bürokratismus, Steuerbestimmungen und Größenwahn benachteiligt und gequält.



Abb. 1: Familie und Führungskräfte von Hoepfner

Soweit klingt es immer noch ganz gut. Familienunternehmen stehen aber auch für autokratischen Führungsstil, sinnloses Beharren auf überkommenen Ritualen, Selbstaussbeutung von

Führungskräften und Mitarbeitern, nicht enden wollende Gesellschafterkonflikte bis aufs Blut, Unterkapitalisierung, veraltete Arbeitsbedingungen, Schwarzgeldgeschäfte usw.

Wo viel Licht ist, da ist eben auch viel Schatten.

Wirtschaftspolitisch günstig wäre es, eine Selektion unter Familienunternehmen durchzuführen, wonach die guten gefördert und die schlechten zum Aussterben gebracht würden. Da jedoch die Wirtschaftspolitik im Allgemeinen nicht besser als die Unternehmer weiß, was sie tut, ist eine solche Selektion ineffizient; in einer freiheitlichen Gesellschaft ist sie auch aus rechtlichen Erwägungen heraus grundsätzlich abzulehnen. Die Auswahl derer, die überleben, wird vom Markt durchgeführt und der Versuch, den Markt durch Gesetze und Verordnungen zu ersetzen, scheitert immer wieder. Ganz im Gegenteil: Über-Regulierung hat in vielen Fällen florierende, manchmal sogar vorbildhafte Familienunternehmen in den Konkurs getrieben.

Ich stamme selbst aus einem Familienbetrieb und konnte dank der vorausschauenden Politik meines Vaters den Betrieb zu akzeptablen Bedingungen schrittweise übernehmen, habe ihn in der 6. Generation zu neuer Blüte geführt - und dann verkauft. Das war ein Schock, nicht nur für die Mitarbeiter, die Kunden und die Öffentlichkeit, sondern auch für mich selbst.

Dieser Aufsatz handelt davon, wie es dazu gekommen ist, und was daraus geworden ist. Er liefert einen Erfahrungsbericht.

---

## **2 UNTERNEHMER MÜSSEN HANDELN**

---

Abgesehen von den emotionalen Aspekten – ich habe den Verkauf in einem Interview als „die schwerste Entscheidung meines Lebens“ bezeichnet – lohnt es durchaus, die Gründe für diesen Entschluss zu durchleuchten, denn sie haben generelle Bedeutung.

Allein die Umstellung auf Chargenrückverfolgbarkeit, zusätzliche Sicherheitsmaßnahmen und andere durch die Gesetzgebung induzierte Veränderungen konnten eine mittelständische Brauerei im Jahr 2005 leicht Euro 500.000,- kosten. Je nach Betriebsgröße sind das dann einige Euro pro hl, die kein Kunde bezahlen will. Wenn es dann an größere Brocken, wie z. B. einen neuen Flaschenkeller geht, braucht man schon gute und weit überdurchschnittliche Erträge, um das in Zukunft noch finanzieren zu können, denn da sind Euro 5 – 10 Mio. auf einen Schlag fällig. Auch auf der Marktseite gibt es Probleme, die speziell Mittelständler besonders hart treffen, wie z. B. die Konzentration im Handel, der Absatzrückgang bei Bierfesten, die Kettenbildung in der Gastronomie und die zunehmende Rücksichtslosigkeit der Gemeinden und Gebietskörperschaften, die ihren mittelständischen Partnern vor Ort den Umsatz nicht mehr gönnen, wenn sie andere Geschäftsbeziehungen kurzfristig als vorteilhafter ansehen.

Ich will Ihnen hier nichts vorjammern, aber angesichts sinkender Absätze und real sinkender Bierpreise ist es wirklich kein Zuckerschlecken, heute eine mittelständische Brauerei zu führen. Ganz sicher kann die Aufgabe nicht von jemandem gelöst werden, der das Management nur mit halber Kraft oder mit der linken Hand betreiben will. Wenn überhaupt, dann haben nur Unternehmer eine Chance, die voll engagiert und hoch qualifiziert sind. Darüber hinaus müssen sie mindestens so gut sein, wie die hoch bezahlten Manager der großen Konkurrenten.

In meiner Familie hat sich niemand gefunden, der diese Anforderungen erfüllt, sich selbst die Aufgabe auch zutraut und sie außerdem übernehmen will. Das ist bitter, aber es ist gut so. Bitter ist es für mich persönlich, weil ich dadurch die Familientradition aufgeben musste. Gut ist es, weil wir ein Risiko vermieden haben.

Nach meiner Beobachtung wird die Frage nach der Nachfolge in vielen Brauereibesitzerfamilien zu leichtfertig mit „ja“ beantwortet. Plötzlich sehen sich junge Leute vor eine Aufgabe gestellt, der sie nicht gewachsen sind. Im Durchschnitt werden die mittelgroßen Brauereien in Deutschland in den nächsten 10 Jahren Verluste machen oder den Betrieb schließen müssen. Durchschnittliche Geschäftsführer sind deshalb nicht gefragt. Nur überdurchschnittliche werden sich halten können. Ebenfalls nicht gefragt sind solche, die auf anderen Gebieten begabt sind, oder die aus privaten Gründen in einer anderen Stadt wohnen wollen, usw. Das engt den Kreis der möglichen Nachfolger natürlich ein. Ich bin meinen Töchtern nicht böse, dass sie den Job nicht machen wollten; ganz im Gegenteil, nachdem wir lange diskutiert haben, meine ich heute, dass sie beide für sich und für das Unternehmen die richtige Entscheidung getroffen haben.

Sicherlich hat bei dieser kritischen Einschätzung des Zukunftspotenzials auch eine Rolle gespielt, was ich in den letzten Jahren bei Versuchen gelernt habe, Familienbetriebe in der Region zu kaufen. Immer wieder musste ich feststellen, dass undurchdachte Nachfolgeregelungen nicht nur dem Unternehmen selbst schaden, sondern ganz besonders auch den Betroffenen. Mit dem Argument: „Wenn Du die Brauerei verkaufst, kannst Du Dich hier im Ort nicht mehr sehen lassen“, kann man vielleicht zunächst den Betrieb vor dem Verkauf retten, aber man kann damit auch seine eigenen Kinder unglücklich machen - und u. U. eine Situation heraufbeschwören, in der dann der Insolvenzverwalter die Schicksale der Betroffenen bestimmt.

Um es anders herum zu sagen: Wer die Selbständigkeit seiner Brauerei erhalten möchte, muss frühzeitig nach qualifizierten und motivierten Nachfolgern Ausschau halten. Er muss sich selbst überlegen, was er zu dieser Qualifikation und zur Motivation beitragen kann, und wie die Arbeitsbereiche zu besetzen sind, die der zukünftige Nachfolger/in selbst nicht abdeckt.



*Abb. 2: Auch Immobilienbesitz kann ein Erbschaftssteuerproblem darstellen –hier die Hoepfner Burg*

Hat man einen Nachfolger, stellt sich bereits das nächste Problem: die Erbschaftsteuer. In unserem Falle wäre es vielleicht möglich gewesen, die bei einer Übergabe fällige Erbschaftsteuer durch einen Kredit zu finanzieren. Für dessen Verzinsung und Tilgung wären 10-15 Jahresgewinne notwendig gewesen. Wenn es, was wahrscheinlich ist, zwischendurch wieder einmal schlechtere Jahre gibt, wären es eben 15-25 Jahre gewesen. Das ist faktisch nicht durchzuhalten. Man müsste sich selbst aufs äußerste einschränken und durch einen frühzeitigen Beginn der Vermögensübertragung die Steuerlast so strecken, dass sie noch erträglich bleibt. Bei Betrieben mit hohem Substanzwert und niedrigem Ertrag ist das nur möglich, indem man Betriebsteile verkauft. In unserem Falle hätte es Immobilien gegeben, die man verkaufen könnte, aber dabei wären hohe Buchgewinne entstanden, die wiederum mit Ertragsteuer belastet sind. Es wäre ein Teufelskreis gewesen, je mehr Immobilien wir verkauft hätten, um die Erbschaftsteuer zu finanzieren, desto mehr Ertragsteuer wäre fällig gewesen, für deren Finanzierung wiederum weitere Immobilienverkäufe notwendig gewesen wären.

Wir hätten nur eine Chance gehabt, wenn wir eine 20-40 jährige Übergabeperiode hätten einkalkulieren können. In dieser Zeit muss der Erblasser mit allen Mitteln am Leben gehalten werden...

Falls ich jedoch in den nächsten Jahren verstorben wäre?

Diese Perspektive hat in meinen Überlegungen auch eine große Rolle gespielt. Es ist doch irgendwo unsinnig, etwas mit Gewalt halten und retten zu wollen, was einem dann mit großer Wahrscheinlichkeit doch wieder weggenommen wird! Ob in den nächsten Jahren veränderte Erbschaftsteuerregelungen einen solchen Betriebsübergang erleichtern? Für Deutschland wäre es zu hoffen. Es gibt einerseits viel versprechende Ansätze, andererseits aber eben auch die Neiddiskussion und die staatliche Geldnot.

### **3 DER RECHTE ZEITPUNKT**

---

Als Unternehmer bin ich es nicht gewohnt, die Dinge treiben zu lassen. Ich muss Probleme in die Hand nehmen, lösen und nicht hinauschieben. Als ich eine interessante Gelegenheit zum Verkauf sah, und mir gleichzeitig klar wurde, dass ich wegen des Kostendrucks, der Erbschaftssteuer und der Nachfolgeprobleme unseren Betrieb nicht in die nächste Generation herüber retten könnte, habe ich mich zu schnellem Handeln entschlossen.

Ich habe nicht so lange gewartet, bis es meiner Firma wirklich schlecht ging. Ich habe lieber in einem Moment der Stärke verhandelt, in dem Hoepfner imagemäßig die Nummer 1 in der Region war und praktisch keine Bankverbindlichkeiten hatte, eine gute Rendite erwirtschaftete und ein exzellentes Managementteam hatte. Die Dinge waren geordnet und wir konnten es mit jedem Vergleich aufnehmen.

Das ist letztlich beim Verkauf nicht alles honoriert worden, aber es hat die Verhandlungen enorm erleichtert.

---

### **4 WIE MAN SEINE BRAUEREI VERKAUFT**

---

Ein einmaliges Projekt, wie den Verkauf der eigenen Brauerei, wollte ich ganz professionell abwickeln.

Dazu hatte ich gute Voraussetzungen, denn ich war in einigen Verhandlungen selbst auf der Käuferseite gestanden und hatte erlebt, was da so alles passieren kann und welche typischen Fehler die Verkäufer gemacht haben. Deshalb habe ich das Projekt genau durchdacht und geplant.

Alles beginnt damit, dass man sich einige grundlegende Fragen beantwortet.

1. Was ist die Zielsetzung?
2. Was haben wir zu verkaufen?
3. Wer führt die Verhandlungen?
4. Wie beschaffe ich die notwendige Information?
5. Wie sichere ich die Weiterführung des operativen Geschäfts während der Verhandlungen?

Bereits in dieser wichtigen Vorbereitungsphase sollte der Rat eines erfahrenen und kompetenten Beraters eingeholt werden, welcher in den zu treffenden Entscheidungen unabhängig –ohne emotionale Bindung– urteilen kann. Diese Objektivität einer dritten Person ermöglicht meist eine umfangreichere Einbeziehung aller zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und davon abgesehen die Berücksichtigung von Risiken, welche dem Verkäufer unter Umständen nicht bekannt sind. Abgesehen davon stellt der Berater eine Vertrauensperson für den Verkäufer dar, mit der über das schwierige Projekt gesprochen werden kann, ohne dass dabei die Befürchtung gehegt werden muss, dass Informationen an Dritte weitergegeben werden; doch dazu werde ich im Speziellen noch mehr im Kontext der Geheimhaltung sagen. Vordergründig sollen Berater also dazu dienen, dem angestrebten Ziel so nahe wie möglich zu kommen, was durch gute Zusammenarbeit erreicht werden kann.

## **4.1 KLARE ZIELE!?**

Mein wichtigstes Ziel war, den Fortbestand des Betriebs zu gewährleisten. Die Brauerei sollte auch über mein Ausscheiden aus dem Arbeitsleben hinaus erhalten bleiben. Mein zweitwichtigstes Ziel war, einen anständigen Kaufpreis zu erreichen. Mein drittes Ziel: für mich selbst eine interessante Arbeitsaufgabe für die Zeit nach dem Verkauf zu finden.

Diese Ziele habe ich mir vorher überlegt, ausformuliert und während der gesamten Verhandlungen immer wieder offen und offensiv kommuniziert. Auf diese Weise konnte ich sicherstellen, dass sowohl unsere Verhandlungspartner als auch wir selbst stets wussten, wo wir standen und in welchem Umfang diese Ziele erreichbar sein würden. Da wir keinen direkten Verkaufsdruck hatten, konnte ich auch deutlich machen, dass ein Nichterreichen der Ziele zum Abbruch der Verhandlungen führen würde.

Nachträglich gesehen habe ich dies als sehr angenehm empfunden, denn es hat letztlich dazu geführt, dass die Verhandlungen in kürzester Zeit Erfolg hatten, und dass wir auch heute noch mit den damaligen Verhandlungsteams in einer angenehmen persönlichen Beziehung stehen.

Es lohnt sich natürlich, sich über diese Dinge genauer Gedanken zu machen. Was soll z. B. weitergeführt werden: Der Gesamtbetrieb oder nur die Produktion, ohne Abfüllung, oder nur die Logistik und das Verkaufsbüro? Da gibt es verschiedene Varianten. Man muss sich überlegen, welche Zielsetzung sinnvoll ist und auch einem potenziellen Käufer zugemutet werden kann.

Dasselbe gilt für die eigene Beschäftigung. Wollen Sie nach dem Verkauf Ihres Betriebes überhaupt noch voll arbeiten? Diese Frage wurde mir selbst von anderen immer wieder gestellt. Ich habe sie bejaht, denn es liegt mir im Blut und ich kann es. Andererseits habe ich mich bei anderen Brauereiverkäufen manchmal gewundert, mit welcher Intensität Menschen eine Weiterbeschäftigung in der gleichen Branche und in ihrem eigenen, bisher erfolglosen Betrieb, verlangt haben. Vielleicht hätte es sich in solchen Fällen auch gelohnt, einmal über andere Zukunftsperspektiven nachzudenken?

Bezüglich des angestrebten Kaufpreises muss man eine realistische Vision aufbauen. Dies bedeutete in meinem Fall, dass ich verschiedene Berater hinzugezogen hatte, um eine ungefähre Schätzung des möglichen Kaufpreises zu machen. Dabei ging es nicht nur darum, was ich gerne erlöst hätte, sondern auch darum, was der Käufer sinnvoller Weise bezahlen und später auch erwirtschaften kann. Es hat sich später gezeigt, dass unsere eigenen Schätzungen und Zielsetzungen ziemlich nahe bei denen des Verkäufers lagen, so dass wir uns auch auf diesem Gebiet einigen konnten. Auch diese Vorarbeiten haben sich sehr gelohnt, und sie waren im Übrigen gar nicht besonders zeitaufwendig oder teuer.

## **4.2 WAS VERKAUFEN WIR?**

Brauereien sind oft vielschichtige Betriebe, auf allen möglichen Geschäftsfeldern tätig: Vermietung und Verpachtung, Verkauf von Bier anderen Getränken, Produktion von Bier, Produktion von Abfällen und verwertbaren Stoffen, Gastronomiebetriebe, Festservice-Betriebe usw. In unserem Falle war auch eine Mälzerei dabei. Ich hatte mich dann entschlossen, ausschließlich das operative Biergeschäft zu verkaufen, sowie die damit verbundene Vermietung

von brauereieigenen Immobilien mit Gaststätten, jedoch nicht die Mälzerei und nicht die Immobilien selbst.

Das war auch sinnvoll, denn es hätte wahrscheinlich keinen Interessenten gegeben, der all das gerne im Paket genommen hätte. Biergeschäfte und Immobiliengeschäfte sind nun einmal unterschiedlich und das Malzgeschäft erst recht.

Die Konzentration auf einen bestimmten Verkaufsgegenstand bedingte allerdings, dass dieser Gegenstand auch klar identifizierbar ist, dass entsprechende klare Abgrenzungen in der Buchhaltung und im Betrieb vorliegen, bis hin zu Zwischenzählern für Strom und Heizung. Das hätte in unserem Falle sehr kompliziert sein können, aber zum Glück hatten wir schon in den letzten Jahren darauf hingearbeitet, eine klare Kosten- und Erlösstruktur aufzubauen und im gesamten Rechnungswesen die Trennung der Betriebsteile intensiv durchgeführt. Dadurch war der Betrieb vergleichbar geworden. Wir hatten große Vorteile durch eine bessere Steuerung und klareres Controlling und jetzt hatten wir auch die Möglichkeit, für Dritte verständlich zu definieren, was zu verkaufen war. Gerade weil wir schon in den letzten Jahren Anstrengungen unternommen hatten, den Betrieb auf Vordermann zu bringen und vergleichbar zu machen, konnten wir auch vermeiden, dass ein Außenstehender den Eindruck hatte, dass dieser Betrieb das Hobby des Chefs ist (und sonst nichts).

Andere Hobbies, wie das Sponsoring eigener Reitpferde, Segelclubs, Arbeits- und Provisionsverträge für liebe Verwandte und Artikel mit negativen Deckungsbeiträgen sollte man einfachheitshalber schon vor Beginn der Kaufverhandlungen abschaffen, dann hat man weniger Erklärungsbedarf.

Es ist eine große Hilfe, wenn man zum Zeitpunkt des Verkaufs eine Bilanz vorlegen kann, die die Verhältnisse des zu verkaufenden Unternehmens widerspiegelt. Das bedeutet, dass alles, was nicht verkauft werden soll, schon ausgegliedert ist und alles, was beendet werden soll, tatsächlich beendet worden ist. Wenn das nicht möglich ist, sollte der Wirtschaftsprüfer wenigstens in den Anmerkungen zur Bilanz die hierfür notwendige Transparenz schaffen. Wenn solche Anforderungen dazu führen, dass die bisherige Bilanzierungspraxis umgestellt und/oder verfeinert werden muss, dann ist das eigentlich nur heilsam und kann auch jedem Mitarbeiter mit Hinweisen auf die Notwendigkeiten des Rating und der modernen Zeit leichter erklärt werden als früher.

In jedem Fall ist es wünschenswert, solche Dinge im Voraus gut vorzubereiten, denn sie können in der heißen Phase des Verkaufs viel Zeit kosten. Wenn man das dann plötzlich alles auf einmal machen muss, kann man die notwendige Vertraulichkeit auch im eigenen Hause kaum wahren.

### **4.3 WER FÜHRT DIE VERHANDLUNGEN?**

Wie bereits erwähnt enthalten Kaufverhandlungen dieser immer auch einen emotionalen Moment. Je stärker der bisherige Betriebsinhaber in die Verhandlungen involviert ist, desto stärker wird dieses Element die Verhandlungen prägen. Das kann vorteilhaft sein, kann aber auch Nachteile mit sich bringen – in jedem Falle bremst es den Fortgang der Verhandlungen. Ich habe es deshalb vorgezogen, mit meinen Beratern die Verhandlungsziele ausführlich zu erörtern, und war dann bei den Detailgesprächen nicht dabei.

Das hat sich sehr bewährt. Es lässt auch die Möglichkeit offen, Dinge noch einmal zu korrigieren und neu aufzusetzen, wenn irgendetwas schief gelaufen ist.



Abb. 3: Verhandlungsteam

Schon mehrfach ist das Wort „Berater“ gefallen. Spätestens jetzt wird es notwendig, zu diskutieren, welche Berater man überhaupt einsetzen möchte. Klassischerweise sind solche Verhandlungen das Feld von Anwälten und Steuerberatern oder Wirtschaftsprüfern. Ich habe sowohl unseren Hausanwalt als auch unseren Wirtschaftsprüfer eingesetzt, aber darauf geachtet, dass jeweils Personen involviert waren, die Erfahrung in solchen Verhandlungen haben. Wenn der eigene Anwalt solche Erfahrungen nicht oder nicht in ausreichendem Umfang hat – das ist die Regel, aber keiner gibt es gerne zu - dann lohnt es sich u. U., einen externen Spezialisten zusätzlich hinzuzuziehen oder ihm die Verhandlungen ganz zu überlassen. Selbst höhere Stundensätze lassen sich u. U. dann rechnen, weil die Einarbeitungszeit geringer ist und auch die Verhandlungen unter Profis schneller ablaufen.

Ich habe es als sehr wichtig empfunden, mein Verhandlungsteam gut auszuwählen, denn das sind auch die Menschen, mit denen ich mich während des ganzen Prozesses immer wieder austauschen konnte. Da das Projekt in unserem Falle unter einem hohen Geheimhaltungsgrad lief, hatte ich sonst keine Gesprächspartner.

Häufig werden solche Gespräche auch durch spezialisierte Firmen-Vermittler initiiert. Wir haben solche Vermittler nicht eingesetzt, weil wir über die entsprechenden Kontakte bereits verfügten und ein hochkarätiges Team aus Anwälten und Wirtschaftsprüfern für die Verhandlungen bereitstellen konnten. Ich möchte jedoch den Einsatz eines erfahrenen Vermittlers nicht grundsätzlich ablehnen. Die dadurch entstehenden Kosten sind in jedem Falle verhandelbar. Wichtig ist es dann, die Erfahrung dieser Person oder Firma wirklich zu nutzen und mit ihr den gesamten Prozess der anstehenden Verhandlungen im Detail durchzusprechen, um sich gut vorzubereiten.

Der Einbezug von Beratern führt in den meisten Fällen zu einem erfolgreicherem Ergebnis, weil jene aufgrund ihrer Erfahrung, schließlich ist es ihr Beruf, auf eine höhere Transaktionserfahrung zurückgreifen können und sie kennen die allgemein gültigen „Regeln“. Selbst wenn der Unternehmer schon durch Zukäufe „akquisitionserfahren“ ist, so ist dieses Projekt nicht mit anderem zu vergleichen und das Fachwissen von Beratern ist nicht zu missen. Weiter kennt der Berater, verglichen mit dem Unternehmer, mehr potentielle Investoren, da er nicht nur einen Ausschnitt aus dem möglichen Bieterfeld betrachtet, sondern darüber hinaus auch passende Finanzinvestoren kennt. Daher sollte man bei der Auswahl eines passenden Beraters auf dessen Branchenfokus achten, welcher den Referenzen zu entnehmen ist. Wie bereits zuvor angesprochen ist der Unternehmer meist emotional in das Projekt involviert, was zu starken Behinderungen führen kann. Der Berater wiederum sorgt dafür,

dass „der Prozess am laufen bleibt“. Er vertritt die Interessen des Unternehmers, schont jenen und gewährleistet höchstmögliche Diskretion. Abgesehen von diesen Vorteilen gelingt es einem Berater die Verkaufziele zu maximieren, weil er eine klare Taktung des Verkaufsprozesses vorgibt, was einen Vergleich von eingehenden Geboten ermöglicht und mit geschickter Prozesssteuerung kann es dem Berater sogar gelingen, die Bieter gegeneinander auszuspielen und so die Verhandlungsergebnisse zu optimieren. Dies können der Kaufpreis oder auch andere Faktoren sein. Allgemein kann abschließend gesagt werden, dass bei Nichteinsetzen eines Beraters, vom Unternehmer selbst ein eigener Nachteil gegenüber den Kaufinteressenten geschaffen wird.

#### **4.4 WIE BESCHAFFEN WIR INFOS?**

Jeder Käufer wird prüfen wollen, was er für sein Geld bekommt. Da hat es wenig Sinn, um den heißen Brei herum zu reden: Wer seine Bilanz nicht heraus geben will, verliert nur Zeit. Aber kaum hat er das getan, kommen Fragen. Da kann man nur hoffen, dass der eigene Wirtschaftsprüfer gut vorbereitet ist. Hat man keine geprüfte Bilanz, wäre das jetzt eine gute Gelegenheit, sie prüfen zu lassen. Die Banken brauchen das sowieso, und dann hat man einen großen Teil der benötigten Info zusammen.

Meist wird auch eine Planung für die nächsten drei bis fünf Jahre verlangt, und eine Prognose für das laufende Jahr.

Bei Brauereien spielen die Bierlieferverträge eine große Rolle. Deshalb sollte man frühzeitig beginnen, eine Liste aller Verträge mit Investitionen, Umsätzen und Konditionen zusammen zu stellen. Es wird Wochen, vielleicht auch Monate dauern, diese Liste fertig zu machen, wenn man bei der Verhandlung nichts vorbereitet hat. Und man muss darauf gefasst sein, dass der Käufer die Vertragsunterlagen zumindest für alle großen Verträge komplett sehen will. Wir konnten diese Bitte leicht erfüllen, weil wir über ein Dokumenten-Management-System verfügen. Dasselbe gilt natürlich für eventuelle Pachtverträge.

Bei derartigen Überprüfungen werden oft Listen mit den benötigten Informationen verwendet, die alle möglichen Fälle abdecken. Der Inhalt solcher Listen ist kein Geheimnis. Man kann sie sich vorab beschaffen und mit dem eigenen Anwalt durchgehen, um zu prüfen, was man zu welchem Zeitpunkt herausgeben will, und wie man sich selbst die betreffende Info verschafft. Dabei wird man leicht auf den Gedanken kommen, möglichst wenig herzugeben. Aber das kann kontraproduktiv sein: Je weniger man hergibt, desto schwerer tut man sich später beim Aushandeln der Garantien und eines hohen Kaufpreises. Wir hatten uns deshalb entschieden, alles herauszugeben, was für uns leicht beschaffbar war, und nur dort Widerstände angemeldet, wo die Zusammenstellung der Listen zu aufwändig oder ohne wirtschaftliche Bedeutung gewesen wäre.

#### **4.5 WER BLEIBT IM GESCHÄFT?**

An dieser Stelle zuerst etwas zur Auflockerung:

*Der wackere Kaufmann Paulus Leipziger liegt im Sterben. Die ganze Sippe ist um sein Bett versammelt. Er versichert sich: „Hannah, bist Du da?“ „Ja, Opa!“ „Max, bist Du auch da?“ „Natürlich, lieber Vater!“ und so macht er die ganze Sippe bis zum Urenkel durch: „Hänschen, bist Du auch da?“ Als selbst der kleine Dreikäsehoch bejaht, weiten sich die Augen des Patriarchen mit Schrecken:  
„Ja um Gottes Willen, wer ist denn dann im Geschäft?“*

Es genügt ein kurzer Hinweis: auch während der Verkaufsverhandlungen muss das Geschäft weiterlaufen. Auch deshalb ist es vorteilhaft, die Verhandlungen durch einen guten Anwalt führen zu lassen. Auch wenn alle unterwegs sind, das Büro muss besetzt bleiben. Der Bräu wird gebraucht!

---

## 5 AN WEN SOLL VERKAUFT WERDEN?

---

Es mag eigentlich eine Binsenweisheit sein, aber verkaufen kann man nur an jemanden, der interessiert ist. Statt nun den Betrieb per Postwurfsendung anzupreisen und damit jede Geheimhaltung unmöglich zu machen, empfiehlt es sich durchaus, zunächst einmal die möglichen Käufer zu analysieren und zu überlegen, bei wem dieser Betrieb am besten in die Strategie passt, wer die größten Synergieeffekte erzielen kann und wer auch finanziell und personell in der Lage ist, ein solches Projekt abzuwickeln.

Ich konnte schon beobachten, dass gerade Mittelständler dazu neigen, dabei das Naheliegendste zu übersehen. Man bringt es einfach nicht übers Herz, Verkaufsverhandlungen mit jemandem zu führen, der bisher als der größte Konkurrent, der Erzfeind etc. angesehen worden ist. Das sollte man gut überlegen, denn der größte Konkurrent könnte auch viel von einem solchen Verkauf profitieren. Er ist damit auch der am meisten interessierte Käufer. Wenn man keine Verhandlungen mit ihm führen will, dann verzichtet man vielleicht auf ein gutes Angebot – das will überlegt sein. Ansonsten kommen als Käufer in erster Linie die bereits in Deutschland vertretenen Brauereikonzerne in Frage. Es ist erstaunlich einfach, sich über deren Strategie und ihr potenzielles Interesse zu informieren. Ein derartiges Gespräch kann gerne auch von einem beauftragten Vermittler geführt werden, um völlig unverbindlich zu bleiben und die Geheimhaltung zu wahren.

Ich selbst habe mich auf alle Fälle entschlossen, nur mit einem Interessenten intensiv zu verhandeln, nachdem ich festgestellt hatte, dass dort ein großes Interesse besteht. Sicherlich hat das erheblich zum guten Ergebnis beigetragen.



Abb. 4: Die großen Brauereigruppen

Hätte ich bei Vorliegen mehrerer Gebote quasi durch einen Auktionseffekt einen höheren Preis erzielt? Das wird sich nie klären lassen. Aber ein solcher Schrotschuss in die Breite kann vielleicht sogar nach hinten losgehen. Durch die Gefahr des Bruchs der Vertraulichkeit, durch das geringere Engagement der Beteiligten in den einzelnen Verhandlungen und durch die lange Zeit, die für Parallelverhandlungen mit mehreren Interessenten benötigt wird, entstehen jedenfalls viel höhere Kosten. Das von mir gewählte Verfahren, zunächst einmal eine Preisidee festzulegen und dann mit dem besten Interessenten im Hinblick auf diese Preisidee zu verhandeln, war effizienter.

Nur so war es möglich, die Verhandlungen innerhalb von wenigen Wochen zu einem positiven Ergebnis zu führen. Wenn dieses Ergebnis nicht erreicht worden wäre, hätte ich immer noch weitere Gespräche führen können; durch die perfekte Geheimhaltung hatte ich mir nämlich die Zeit gekauft und war nicht in Druck gekommen.

*In einem anderen Verkaufsfall, in den ich Einblick bekommen habe, hat man über mehrere Jahre hinweg Verhandlungen mit den verschiedensten Interessenten geführt und musste dabei feststellen, dass man eine von vornherein sehr hoch gewählte Preisidee am Markt nicht verwirklichen konnte. Ganz im Gegenteil, während der Verhandlungen sank der Wert der Brauerei nochmals, weil die Zahl der Interessenten durch die Marktentwicklung zurückging. Zweifellos hätte man dort einen wesentlich höheren Preis erzielt, wenn man frühzeitig und mit einer realistischen Preisvorstellung auf schnellen Abschluss der Verhandlungen mit einem einzigen Partner gedrängt hätte. Ganz abgesehen davon ist nicht zu unterschätzen, dass auch Beraterhonorare ausgegeben worden sind, die man bei kürzerer Verhandlungsdauer vielleicht hätte einsparen können. Durch die späte Zahlung des Kaufpreises aufgrund der langen Verhandlungsdauer ist schließlich auch noch ein erheblicher Zinsverlust eingetreten. Hier widersprechen sich u. U. auch die Interessen von Beratern und Inhabern.*

---

## 6 DER ABLAUF

---

Es wurde zunächst ein Vorvertrag abgeschlossen, der den schönen englischen Namen „Letter of Intent“ (Absichtserklärung) trug. Dort war alles Wesentliche enthalten, insbesondere der Kaufpreis, die langfristige Erhaltung der Brauerei Hoepfner, meine Rechte und Pflichten als zukünftiger Geschäftsführer mehrerer Brauereien usw. Am Abend, als ich dies unterschrieben hatte, war ich in erster Linie einfach nur erledigt. Es war doch sehr anstrengend gewesen, die entscheidenden Punkte zur Endverhandlung zu bringen und es hat trotz aller Harmonie auch Fragen gegeben, bei denen wir uns hart auseinandersetzen mussten. Aber, wenn man einmal von dem Gefühl der körperlichen Erschöpfung und der gelegentlichen bangen Frage absieht, ob jetzt alles richtig gelaufen ist, war ich auch erleichtert. Ich hatte meine Ziele erreicht und eine Last war mir von den Schultern genommen. Was vielleicht noch wichtiger war: Eine fast noch größere Last war von den Schultern meiner Kinder genommen.

*Als ich dann ein paar Tage später mit meinen Verkaufsmitarbeitern, die seit Jahren für die Brauerei und für die Familie Hoepfner gekämpft hatten und jetzt das Gefühl hatten, als sei ihnen der Boden unter den Füßen weggezogen, über meinen Entschluss zum Verkauf sprach, waren alle eng um den Besprechungstisch geschart, hatten einen fast undurchdringlichen Kreis gebildet. Es schien kein Platz mehr am Tisch zu sein. Ich sagte laut, „die Sitzordnung gefällt mir nicht!“, worauf mir sofort bedeutet wurde, dass man schon zusammenrücken und noch Platz für mich schaffen wollte. Aber das war es nicht. Ich bat darum, dass alle, die 55 Jahre oder älter sind, so wie ich selbst, ans Kopfende des Tisches sitzen mögen. Uns gegenüber saß die Mehrzahl der Jüngeren, die uns interessiert und auch ein wenig hämisch grinsend ansahen. Ich erklärte ihnen, für wen ich die Zukunft der Brauerei gesichert hatte. Wir Ältere hätten auch noch ein paar Jahre durchgehalten und aller Voraussicht nach unseren Ruhestand in Frieden und Wohlstand erreicht. Aber die ande-*

*ren, die noch 10, noch 20 oder gar noch 30 Arbeitsjahre vor sich haben - wie wäre es ihnen nach meiner Pensionierung ergangen? Welche Zukunft hätte ihre Brauerei dann noch gehabt? Hätten meine Erben einen Notverkauf machen müssen, ohne Rücksicht auf Erhalt der Identität und der Arbeitsplätze? Oder hätten wir Glück gehabt und es wäre alles trotzdem gut gegangen? Zunächst betretenes Schweigen bei den Mitarbeitern. Jeder starrte vor sich hin, begann zu überlegen und plötzlich sagte einer: „Jetzt habe ich es kapiert! Es war richtig so!“*



Abb. 5: Bei der Unterzeichnung entstehen Aktenberge

Zurück zum Ablauf:

Nach Unterschrift des Vorvertrags begannen die Detail-Arbeiten; einerseits führte der Käufer eine weitere genaue Prüfung (Due Diligence) durch, andererseits wurden die Einzelheiten des Hauptvertrages diskutiert und festgelegt. Da waren hunderte von Seiten mit Inhalt zu füllen, Garantien auszuhandeln und Anlagen zusammen zu stellen. Letztlich dauerte das noch mal sechs Wochen. Die notwendige Zustimmung des Kartellamts kam dann etwa sieben Wochen nach Einsendung des Hauptvertrages, und die Eintragungen ins Handelsregister waren etwa drei Monate danach erledigt. Erst im Rahmen dieses Prozesses konnte der Kaufpreis fließen, und auch erst dann hätte die BHI Einfluss auf das Management nehmen können. Dieses Problem stellte sich bei uns zum Glück nicht, denn – auch das ist außergewöhnlich – das Management bei Hoepfner ist komplett erhalten geblieben. Ein erfolgreiches Team wechselt man eben nicht mitten im Rennen aus.

---

## 7 GEHEIMHALTUNG

---

Es erscheint sofort einsichtig, dass eine derartige Verhandlung geheim gehalten werden muss. Auf Seiten der Verkäufer befürchtet man insbesondere Imageverluste, schlechte Verkaufsergebnisse und schlechtere Motivation von Mitarbeitern, wenn etwas durchsickert. Der Käufer will umgekehrt auch nicht riskieren, dass bekannt wird, wo er überall schon erfolglos verhandelt hat. Er will nur Abschlüsse bekannt geben. Berater sind dagegen nur bedingt an Geheimhaltung interessiert, denn sie müssen sich interessant machen und der (Fach-)Öffentlichkeit zeigen, dass ohne sie nichts läuft.

Vertraulichkeit kann nur gewahrt werden, wenn man sich vorher genau darüber im Klaren ist, welche Personen ins Vertrauen gezogen werden. Im Normalfall wird es z. B. nicht möglich sein, die Mitarbeiter der zu verkaufenden Brauerei völlig auszuschließen. Da ist es besser, die richtigen Personen von vornherein einzuweißen, damit nachher auch z. B. die geeigneten Zahlen aus der Buchhaltung bereitgestellt werden können. Dilettantische Geheimhaltungsversuche, die diese Probleme nicht berücksichtigen, enden im Gegenteil damit, dass es

erst recht alle ahnen. Unterschätzen Sie in diesem Zusammenhang nicht die Phantasie und Qualität Ihrer Mitarbeiter, die sich vielleicht schon längst genauso viel Gedanken über die Zukunft ihrer Brauerei gemacht haben, wie Sie selbst. Die Tatsache, dass ein Verkauf oft auch eine Zukunftssicherung ist, wird u. U. von diesen Mitarbeitern positiver gesehen als der Inhaber es vermutet.

Selbstverständlich kann eine Geheimhaltung nur dann funktionieren, wenn man sich auch entsprechende gesicherte Kanäle einrichtet, z. B. Kommunikation über eine spezielle E-Mailadresse, ein Faxgerät zuhause, nur über den Steuerberater, nur übers Handy und nicht übers Festnetz etc. Diese Dinge sind rechtzeitig zu bedenken, damit es nachher auch funktioniert. Wir waren seinerzeit sehr stolz darauf, dass der Verkauf von Hoepfner tatsächlich bis zum letzten Moment geheim blieb; niemand ahnte etwas, nicht einmal meine eigene Sekretärin. Das dürfte aber ein Ausnahmefall sein. Viel häufiger wird man sich überlegen müssen, wie man reagiert, wenn spätestens in der Endphase der Verhandlungen dann doch etwas nach außen dringt.



Abb.6: „Top Secret“

---

## 8 VERÖFFENTLICHUNG

---

Wann und was veröffentlicht wird, ist auch Gegenstand der Kaufverhandlungen. Im Allgemeinen ist es notwendig, eine erste Veröffentlichung nach Abschluss des Vorvertrages zu wagen. Dann muss nämlich ein größerer Kreis eingeweiht werden, weil der endgültige Kaufvertrag, der u.U. mehrere 100 Seiten umfasst, ohne die Hilfe vieler Mitarbeiter nicht zusammengetragen werden kann.

Wünschenswert ist, die Initiative der Veröffentlichung selbst in die Hand zu nehmen. Auch hier ist professionelle Hilfe wichtig, schon allein wegen der großen Zahl der Anfragen, die dann innerhalb weniger Stunden beantwortet werden muss.



Abb.7: Pressekonferenz!

Wir hatten bei Hoepfner das Glück, schon seit langem über sehr versierte PR-Fachleute verfügen zu können. Zur Stunde X konnten wir daher nach einem gemeinsam mit der BHI sorgfältig ausgearbeitetem Zeitplan vorgehen und in kürzester Zeit – und in der richtigen Reihenfolge – Führungskräfte, Familienmitglieder, Betriebsrat, Mitarbeiter, wichtigste Kunden, regionale und nationale Presse und auch VIPs informieren. Besonders wichtig war es auch, dass unsere Verkaufsleiter, obwohl sie selbst erst in letzter Minute eingeweiht werden konnten, dann hunderte von Kunden anrufen haben. Dazu wurde die Zeit zwischen Pressekonferenz und dem Erscheinen der Meldungen in der Presse genutzt, so dass es gelungen ist, fast alle großen Kunden vor oder zeitgleich mit der Veröffentlichung zu informieren. Letztlich hat auch diese offensive Informationspolitik sehr viel zum Gelingen des Projekts beigetragen.

---

## 9 ERSTE ERFAHRUNGEN

---

Heute kann ich mich darüber freuen, dass mein damaliger Schritt in eine ungewohnte Zukunft sich als richtig erwiesen hat. Auch wenn der eine oder andere Mitarbeiter oder Kunde manchmal noch den guten alten Zeiten nachtrauert, die meisten haben verstanden, dass es besser war, die richtige Entscheidung schnell durchzuziehen, als sich jahrelang gegen ein ungewisses Schicksal zu wehren, um dann aus Altersgründen doch aufzugeben.

Sehr viel hat zu diesem Erfolg auch die Politik der BHI beigetragen. Unter dem Motto:

## *Hoepfner bleibt Hoepfner*

wurde alles vermieden, was die in solchen Situationen typischen Befürchtungen – das Bier schmeckt nicht mehr, die Leute werden entlassen, alles wird zentralisiert, das Arbeitsklima verschlechtert sich – zu entkräften. Die dezentrale Führung in der BHI, die den einzelnen Firmen Platz zur Entfaltung lässt und sie in ihrer Kreativität und ihrem Selbstbehauptungswillen fordert, hat sich dabei sehr bewährt. Ich persönlich habe den neuen Eigentümern versprochen, die mir anvertrauten Firmen wie ein Unternehmer zu führen, so als wären sie mein Eigentum. Das ist ein Versprechen, das auch meine neuen Mitarbeiter gerne gehört haben, denn so können Sie die Grössenvorteile eines Konzerns mit der direkten, geradlinigen Entscheidungsfindung im mittelständischen Betrieb verbinden. Das ist keine Selbstverständlichkeit, aber eine Politik, die dazu geführt, dass viele Mittelständler sich im Stillen sagen: „Wenn ich mal verkaufe, dann nur an die BHI!“

Andererseits muss ich aber auch immer wieder übertriebenen Wünschen nach Stabilität entgegen treten. Wenn alles immer genauso bleiben soll, wie es mal war, dann versperren wir jedem Fortschritt den Weg, wir fallen in Erstarrung und verlieren genau die Identität, die wir bewahren wollten. Um dieselben zu bleiben, müssen wir uns dem Wandel der Zeiten anpassen. Nur ein wenig, aber immer wieder...



Abb. 8: Engagement: Hoepfner bleibt Hoepfner!

---

## **10 DIE BRAU HOLDING INTERNATIONAL**

---

Die Brau Holding International ist der stärkste Verbund regionaler Brauereien und die drittgrößte Brauereigruppe Deutschlands. Unter ihrem Dach sind die Beteiligungen der Schörghuber Unternehmensgruppe im Bereich Getränke und die deutschen Interessen von Heineken N.V. gebündelt. Vier Brauereigruppen bilden die Säulen unter dem Dach der BHI: Paulaner, Kulmbacher, Karlsberg sowie die Südwest-Gruppe mit Fürstenberg und Hoepfner. Die Brau Holding International GmbH & Co. KGaA wurde 2002 gegründet. Sie ist ein Joint Venture der Schörghuber Unternehmensgruppe (50,1 %) mit der niederländischen Heineken N.V. (49,9 %).