Handelsblatt

HandelsblattNr. 036 vom 20.02.2017 Seite 026

Unternehmen & Märkte Der deutsche Mittelstand

Axel Dahm

„Wir sind doch alle Laienschauspieler“

Der neue Bitburger-Chef erklärt, warum die deutschen Brauer im Ausland kaum eine Rolle spielen, er das DFB-Sponsoring beendet und wieso ein Kasten Bier erheblich teurer werden sollte.

Axel Dahm ist selbstbewusst, er weiß, was er will - und was nicht. Er bittet zwar zum Gespräch in sein neues Büro in der Zentrale der Bitburger-Brauerei, doch fotografiert werden will er dort nur nach ein paar Umbauarbeiten. Umzugskisten werden hin- und hergeschoben, hier und da wird noch schnell etwas weggeräumt. Zum Einrichten sei noch keine Zeit gewesen, erklärt der Manager.

Herr Dahm, Sie sind noch nicht lange im Amt, haben es aber schon geschafft, sich unbeliebt zu machen, zumindest beim Deutschen Fußball-Bund (DFB). Warum steigen Sie aus dem Sponsoring der Nationalelf aus?
Es hat auf jeden Fall nichts damit zu tun, ob ich Fußball mag oder nicht. Aber beim Sponsoring muss man doch sehr genau darauf achten, ob man die Ziele, die man verfolgt, auch wirklich erreicht. Und ob das alles in einem vernünftigen finanziellen Rahmen zueinander steht. Wir brauchen kein Sportsponsoring, um unsere Marke bekannter zu machen, das ist zumindest jetzt so nicht mehr nötig.

Sondern?
Wir müssen die Menschen wieder davon überzeugen, wie gut unser Bier ist. Das ist eine ganz andere Strategie. Und auch nicht die Abkehr vom Fußball, eher eine Rückbesinnung auf unsere Tradition. Wir dürfen nicht nur der Sparringspartner eines Sportverbandes sein. Bitburger muss wieder viel stärker zu sich selbst zurückfinden.

Sind Sie mit Ihrer Entscheidung bei den Gesellschaftern angeeckt?
Nein. Mein Vorgänger hatte einfach andere Ziele als ich - die zur jeweiligen Zeit auch ihre Berechtigung hatten. Wir haben die Strategie noch einmal analysiert und nach eingehender Prüfung revidiert. Und den Entschluss gefasst, die Partnerschaft zu beenden.

> Wir müssen Bier als gesellschaftsfähiges Produkt etablieren, **abseits vom Fußball.**

Kaum zu glauben, dass das ohne Reibungsverluste ablief ...
Ich war zuvor acht Jahre lang Chef von Gerolsteiner. Das Mineralwasser gehört zur Bitburger Holding, und dementsprechend war ich den Gesellschaftern bereits bekannt. Sie haben mich bewusst ausgesucht, um diese Aufgabe hier zu übernehmen. Ich bin kein Verwalter, denke wie ein Unternehmer. Und wir wollen Erfolg haben, und das weiß und schätzt die Familie.

Im Jahr 2008 haben Sie mitten in der Finanzkrise das größte Investitionsprogramm bei Gerolsteiner umgesetzt, das es dort jemals gab. Wie schwer war es damals, die Familie hinter sich zu bringen?
Nun gut, einfach war es nicht. Auch damals haben wir die langfristigen Chancen in den Mittelpunkt unserer Überlegungen gestellt. Natürlich brauchen Sie da einen Beirat, der weiß, dass das alles sehr sportlich ist, der aber seiner Geschäftsführung vertraut. Und der dann sagt: Okay, wir ziehen das jetzt durch.

Wir werden auch den Preis für die Kiste von nun an regelmäßig erhöhen. Die Verramschung unseres Produkts ist nicht akzeptabel. Auch nicht für den Kunden. Wie soll der verstehen, wie hochwertig Bitburger Bier ist, wenn es im Handel dann doch nur dazu dient, Männer in den Supermarkt zu locken? Es braucht da einen neuen Blick auf das Produkt.

Aber wenn das teure Bier nicht schnell genug vom Hof kommt, dann machen Sie doch wieder Preisaktionen, wetten?
Es wird schwer, ich weiß. Preiserhöhungen müssen für den Verbraucher immer verdaubar bleiben, sonst laufen mir die Kunden weg. Aber es muss sein.

Was stellen Sie sich da genau vor?
Im Prinzip wären 18,90 Euro ein vernünftiger Preis für einen Kasten Bitburger. Momentan sind wir bei zehn Euro. Ich weiß, dass ich da nicht in fünf Jahren sein werde. Es wäre schon gut, wenn wir in Zukunft regelmäßig für 14,90 Euro im Regal stünden, vielleicht für 13,90 Euro im Angebot. Dann würde ich schon viel besser schlafen. Und es wäre toll, wenn auch die anderen Qualitätsbiere mitziehen würden.

Wollen Sie das wirklich? Das Bundeskartellamt hat erst vor zwei Jahren gegen eine Reihe von Brauereien, auch Bitburger, Bußgelder in Höhe von 106,5 Millionen Euro verhängt. Es ging dabei um verbotene Preisabsprachen.
Ich spreche nicht von Preisabsprachen, sondern davon, das Bewusstsein für das Produkt wieder zu stärken - und zwar nicht nur für seinen Preis, sondern auch seinen Wert.

Und das bei rückläufigem Bierkonsum in Deutschland.
Stabil, nicht rückläufig, ich bin ein positiv denkender Mensch. Aber ja, die gesamte Branche stand jetzt ein paar Jahre lang mit dem Rücken zur Wand, doch damit ist es genug. Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, um zu einem neuen Selbstbewusstsein zu gelangen.

Profitieren Sie vom Trend zu speziellen Craft-Bieren?
Ja, diese Jungs mit ihren neuen Geschmacksrichtungen und ihre spannenden Geschichten haben uns geholfen, klar. Aber nicht nur. Auch die Ausrichtung der Konsumenten auf hochwertige Produkte hat großen Anteil. Teure Küchen lösen teure Autos ab. Ernährung, die Frage danach, woher ein Produkt stammt, wird immer wichtiger. Bitburger kann genau sagen, woher beispielsweise unser Hopfen kommt - wir haben unsere Hopfenbauern direkt vor der Haustür. Wir Brauer müssen umdenken. Wir müssen Bier als gesellschaftsfähiges Produkt etablieren, abseits vom Fußball.

Sie sind studierter Psychologe. Wie nehmen Sie den Kunden wahr?
Ich habe sicher Vorteile, wenn es darum geht, die Bedürfnisse zu verstehen und zu analysieren. Aber ich würde das nicht überschätzen. Und eigentlich wollte ich ja immer Philosophie-Professor werden ...

Was hat Sie davon abgehalten?
Die Geburt meiner ersten Tochter. Damals hatte ich eine halbe Stelle an der Uni, 486 Mark betrug mein Gehalt. Mir war schnell klar, dass ich damit nicht drei Leute ernähren kann. Ich habe dann als Trainee bei einer Werbeagentur angefangen. So habe ich meine Leidenschaft für die angewandte Forschung entdeckt. Das scheint mir ganz gut gelungen.

Der Beirat hatte bereits zu einem früheren Zeitpunkt versucht, Sie nach Bitburg zu holen. Warum haben Sie erst jetzt zugesagt?
Wenn ich mich für eine neue Aufgabe entscheide, dann spielen da einige Dinge eine ganz wesentliche Rolle, der Entscheidungsspielraum, den ich habe, zum Beispiel. Oder der Freiraum, den ich brauche, um Dinge zu gestalten. Vielleicht waren wir früher noch nicht so weit, dass wir gemeinsam den Mut hatten, Dinge zu verändern.

Herr Dahm, vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellte **Diana Fröhlich.**

Rudolf Wichert

Bei Bitburger gehören rund 40 Familienmitglieder zum Gesellschafterkreis. Wie kompliziert ist das?
Die Familie hat sich früh dazu entschieden, die Umgangsformen miteinander zu definieren. Dazu gehört, dass sie sich nicht einmischt ins operative Geschäft, es sei denn, Gesellschafter haben sich besonders für den Job qualifiziert, wie meine beiden Vorstandskollegen, die aus der siebten Generation stammen.

Sie sagen, in Bitburg werde das beste Bier der Welt gebraut. Trotzdem ist Ihr Bier außerhalb Deutschlands kaum bekannt. Warum?
Es ist sehr schade, dass es kein Unternehmen gibt, das in Deutschland seinen Hauptsitz hat, hier Steuern zahlt und von hier aus die Bier-Welt erobert. Auch Bitburger hat das nicht geschafft. Ob wir das nachholen können? Weiß ich nicht. Keine Brauerei in Deutschland hat mehr als zehn Prozent Auslandsanteil. Wir sind im Vergleich zu AB Inbev doch alle Laienschauspieler in Bezug auf die Auslandsmärkte. Es gibt dafür mehrere Gründe.

Und welche sind das?
Die Brauer haben zu lange zu viel Geld verdient, haben goldene Jahrzehnte hinter sich. Sie haben immer gedacht, dass das ewig so weitergeht, dass der Absatz von allein steigt und steigt. Wenn ich Erfolg habe, habe ich gleichzeitig wenig Interesse, mich in große Abenteuer zu stürzen. Man bleibt bei dem, was man hat. Zudem sind viele deutsche Brauereien zu risikoscheu.

Diese Eigenschaft scheint Ihnen fremd. Kurz nachdem Bitburger das Ende der DFB-Partnerschaft bekanntgegeben hat, haben Sie die Fassbierpreise angehoben ...
Und es geht noch weiter. Bier ist doch seit vielen Jahren viel zu billig.

Vita Axel Dahm

Der Manager Dahm wurde 1962 in Düsseldorf geboren und studierte Psychologie, Philosophie und Theater-, Film- und Fernsehwissenschaft an der Uni Köln. Nach einem Trainee-Programm bei der Werbeagentur BBDO startete er seine Karriere beim Getränkehersteller Berentzen, im Anschluss arbeitete er für Reemtsma, Novartis und Gerolsteiner. Seit Herbst 2016 ist er Chef der Bitburger Braugruppe.

Das Unternehmen Die Brauerei wurde 1817 in Bitburg gegründet und feiert in diesem Jahr ihr 200. Jubiläum. Der Umsatz betrug 2015 knapp 800 Millionen Euro, der Bierabsatz lag bei 7,2 Millionen Hektolitern. Zur Braugruppe, die zu den größten in Deutschland zählt, gehören neben der Marke Bitburger unter anderem auch König Pilsener, Licher und Köstritzer.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten.
Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Handelsblatt jetzt auch auf Englisch. Ergänzen Sie Ihre Presserecherche um die "Handelsblatt Global Edition", die englischsprachige Ausgabe des Handelsblatt. Internet:http://global.handelsblatt.com