

# Der Hopfen-Philosoph

Axel Dahm studierte Philosophie, arbeitete als Therapeut, schrieb Kinderbücher – und entschied sich doch für eine Management-Karriere. Als Chef der Brauerei Bitburger will er durchsetzen, dass Bier nicht mehr verramscht wird

VON JAN SCHMIDBAUER

Der Mann, der das deutsche Bier aus der Krise führen will, hat schon seit Monaten keines mehr angerührt. Axel Dahm, der Chef der Bitburger-Brauerei, fastet. Seit Jahresanfang hat er keine feste Nahrung mehr zu sich genommen, und auch kein Bier. Entsprechend locker sitzt sein grauer Anzug an einem dieser ersten Frühlingstage, an dem er im firmeneigenen Verkostungsraum die Ergebnisse der Brauerei für das vergangene Jahr präsentiert.

## MITWOCHESPORTRÄT

Das mit dem Fasten macht Axel Dahm jetzt schon seit einigen Jahren, immer von Anfang Januar bis in den März hinein. Der Gesundheit wegen. Aber auch, um sich der eigenen Disziplin zu vergewissern. Der 56-Jährige ist ein Mann, der Durchhaltevermögen besitzt. Auch deshalb haben ihn die Gesellschafter der Brauerei wohl vor zweieinhalb Jahren nach Bitburg geholt. Was Dahm dort vorhat, dürfte sich zäh gestalten, davon geht er auch selbst aus. Immerhin soll er eine Entwicklung stoppen, die schon seit Jahrzehnten anhält und auf die bislang keiner wirklich eine Antwort gefunden hat.

Das deutsche Bier, das kann man durchaus so sagen, steckt in einer handfesten Krise. Das neben dem Auto vielleicht bekannteste Exportprodukt hat es auf dem Heimatmarkt schwer. Jedes Jahr kaufen die Deutschen etwas weniger. Und wenn sie kaufen, dann häufig zu Preisen, die Brauereichefs wie Dahm als „wertvernichtend“ oder „ruinös“ bezeichnen. Es sind hauptsächlich die großen Pilsmarken, die Probleme haben, Biere wie Warsteiner, Hasseröder oder eben: Bitburger. Während die Hersteller meist um die 15 Euro pro Gebinde als Preisempfehlung ausgeben, stehen die Kästen in der Realität oft für zehn oder elf Euro in den Regalen der großen Supermärkte. Drei von vier Bierkästen der bekannten Pilsbiere werden über Sonderangebote verkauft.

Wer schuld ist an der Misere, darüber gehen die Meinungen auseinander. Aus Sicht vieler Brauer ist es der Handel, der billiges Bier benutzt, um insbesondere Männer in die Supermärkte zu locken. Auch Dahm ist ein Anhänger dieser Theorie. „Die Kiste Bier ist eine Art Währung“, sagt er. „Währung für den Mann.“ Aber er weiß auch, dass die Wahrheit komplizierter ist. Dass Brauereien wie Bitburger sich durchaus auch selbst in diese prekäre Situation hineinmanövriert haben.

### „Ich scheitere lieber mit dem Richtigen, als mit dem Falschen Erfolg zu haben.“

Auch die Bierbrauer haben ja ihre Währung. Jahrelang gab es in der Branche nur eine Größe, mit der man sich untereinander verglichen hat: Menge. Erfolg wurde in Hektolitern gemessen. Was das eigene Bier von der Konkurrenz unterscheidet, welche Qualität es hat, war höchstens Nebensache, zumindest in der Kommunikation mit den Konsumenten.

Genau das will Dahm ändern. Schon mit seinem ersten Interview als Bitburger-Chef sorgte er für Aufsehen in der Branche. „Bier ist doch seit vielen Jahren viel zu billig“, sagte Dahm 2017 dem *Handelsblatt* und kündigte regelmäßige Preiserhöhungen an. Beim Bitburger-Pils hat er die erste inzwischen umgesetzt.

Es ist ein riskantes Spiel, aber ohne Alternative, findet Dahm. Er sagt: „Ich scheitere lieber mit dem Richtigen, als mit dem Falschen Erfolg zu haben.“ Ein Satz, der mehr nach Adorno klingt als nach deutschem Mittelstand. Womit man allerdings



Er träumte von einer Karriere an der Uni, doch dann kamen die Kinder – und Axel Dahm zog es in die Wirtschaft.

FOTO: HARALD TITTEL/PH

auch schon auf der richtigen Fährte wäre: Axel Dahm ist ein unkonventioneller Unternehmenschef. Nach dem Abitur studierte der gebürtige Düsseldorfer unter anderem Psychologie und Philosophie, er arbeitete als Therapeut, befasste sich mit der Erkenntnistheorie. In seinem Leben schrieb er bereits mehrere Kinderbücher, mit Titeln wie: „Schokobär und Marzihäschen. Ein Wintermärchen als Bilderbuch“.

Dass Dahm sich heute mit Bier beschäftigt, hängt rückblickend vor allem mit der Familienplanung zusammen. Nach seiner Diplomarbeit arbeitete er zwar auf eine Professur hin, mit einer halben Stelle an der Uni Köln. Doch seine Frau und er bekamen damals das erste Kind. Um es kurz zu machen: Die 486 Mark, die Dahm zu dieser Zeit verdiente, reichten nicht aus, um eine Familie zu ernähren. Und so heuerte er bei der Werbeagentur BBDO an.

Dahm beschäftigte sich damals als einer der Ersten in Deutschland mit dem Thema Konsumpsychologie. Schon seine Diplomarbeit schrieb er über die Fast-Food-Kette McDonald's, Titel: „Die gepflegte Gier“. Später führte er den Spirituosen-Hersteller Berentzen und saß im Vorstand der Zigarettenfirma Reemtsma. Der Mann, der privat fastet, orientiert sich beruflich also nicht immer an den gesündesten Produkten. Wichtiger scheint ihm zu sein, dass der Job eine Herausforderung bietet.

Als Dahm nun in der „Marken-Erlebniswelt“ der Brauerei sitzt und die Zahlen für

das abgelaufene Jahr präsentiert, verkündet er gleich die nächste Neuerung, die in der mengenfixierten Bierbranche durchaus überraschend daherkommt. Vom kommenden Jahr an werde seine Brauerei, zu der neben Bitburger auch Marken wie König Pilsener oder Wernesgrüner gehören, keine Absatzzahlen mehr kommunizieren. Dahm hält kurz inne, als er das gesagt hat. Als wolle er selber noch mal betonen: Schon irgendwie irre, was ich hier tue. Oder?

Wie viel Hektoliter die Bitburger-Brauerei verkauft, soll die Öffentlichkeit künftig nicht mehr erfahren. Aber ist das nun besonders mutig? Oder drückt sich Dahm damit nicht – im Gegenteil – vor der eigenen Verantwortung? Hat er Angst, im nächsten Jahr das nächste Minus verantworten zu müssen? Ganz und gar nicht, sagt Dahm. Den Umsatz werde sein Unternehmen ja weiterhin mitteilen. Ihm gehe es darum, das Hektoliter-Denken aus den Köpfen zu kriegen, draußen und im eigenen Hause. Klasse statt Masse sozusagen.

Einer, der ihm dabei helfen soll, ist Andreas Dick. Dahm hat ihn eingeladen zum Pressetag der Brauerei. Der Landwirt aus der Südeifel, dessen Familie seit Jahrzehnten Hopfen für die Brauerei anbaut, ist so etwas wie der neue Star der Bitburger-Werbung. Ein Vierteljahrhundert lang kooperierte die Bitburger-Brauerei mit dem Deutschen Fußball-Bund (DFB), schaltete Werbespots vor jedem Länderspiel. Doch die millionenschweren Verträge hat Dahm

gleich zu seinem Amtsantritt aufgekündigt. Statt Marco Reus oder Jogi Löw soll nun Hopfenbauer Dick das Bier aus der Eifel bewerben. Große Bauernhände, die in sattgrüne Hopfendolden greifen, statt weltberühmter Fußballprofis, die Bitburger Alkoholfrei runterspülen: Axel Dahm ist überzeugt, dass dies der richtige Weg ist, auch wenn intern natürlich schon Zweifel daran geäußert wurden. „Der Dahm hat gesehen: Fußball läuft nicht so gut, jetzt macht er ein bisschen Hopfen-Konfetti“ – solche Sprüche gebe es natürlich, sagt er. Verunsichern tut ihn das nicht, zumindest lässt er es sich nicht anmerken.

### Dass seine Strategie erfolgreich sein kann, hat er bei einer anderen Getränkefirma bewiesen

Ein Schönfärber ist Dahm ohnehin nicht. Die Bitburger-Ergebnisse des vergangenen Jahres, die im Vergleich zu manchem Wettbewerber sogar noch ziemlich gut ausfielen, nennt er „okay“. Wäre er ein Fußballtrainer, würde es in den Expertenrunden wohl heißen, er sei „schonungslos in der Analyse“. Vielleicht ist er genau deshalb der Richtige, um der angeschlagenen Bierbranche einen Weg aus der Misere zu weisen.

Dass seine Strategie erfolgreich sein kann, hat er bereits in seinem vorherigen Job bewiesen. Als Dahm 2008 beim Mineralwasserbrunnen Gerolsteiner anfang,

der ebenfalls zum Bitburger-Imperium gehört, fand er eine ähnlich bescheidene Lage vor. Die Kunden kauften fast nur noch Billigwasser, und beim selbsternannten Premium-Anbieter hatte man darauf nicht wirklich eine Antwort. Dahm wählte eine Strategie, die nun – in ähnlicher Form – auch bei Bitburger zum Erfolg führen soll. Statt über Kampffpreise mehr Menge in den Markt zu drücken, versuchte er, die Kunden davon zu überzeugen, dass Gerolsteiner-Wasser mehr wert sei als billigere Produkte. Er startete eine App, die über die besondere Zusammensetzung der Mineralien informieren sollte. Und er führte die totgesagte, aber hochwertiger wirkende Glasflasche wieder ein. „Am Anfang haben sie alle gelacht“, sagt Dahm. Doch am Ende habe es funktioniert.

Beim Bier, das gibt er zu, werde es schwieriger. „Das wird länger dauern“, sagt er. Und wenn es am Ende gar nicht klappt? Wenn die Gesellschafter die Geduld verlieren? Solche Szenarien scheinen Axel Dahm nicht weiter zu belasten. Bei Bitburger habe er eine gute Basis vorgefunden, sonst hätte er den Job nicht angenommen. Dahm sagt: „Ich habe mir immer Unternehmen gesucht, wo ich nicht in die Zauberer-Fraktion wechseln muss.“

Einen Plan B hat er dann aber doch, auch für die Zeit nach der Brauerei. „Ich habe mein Leben begonnen mit dem Traum, Professor zu werden“, sagt er. „Und ich kann mir durchaus vorstellen, mir diesen Traum eines Tages zu erfüllen.“