

LP

Lebensmittel
Praxis

**MARKTHALLE
BRAUNSCHWEIG
EINKAUFEN MIT
CHARAKTER**

**LP-TEST
SPEISEN
AM POS**

LP-GESPRÄCH

DER QUER- DENKER

Bitburger-Chef Axel Dahm will
Preisbindung zurück

WVK
So verkaufen
Sie E-Zigaretten
richtig

 Süße Verführung
im Zurheide-Markt

 Bauers neues
Vertriebskonzept

 Westfleisch und die
Champions-League

 Wachstum
ohne Falten

 Feinkost: Kühnes
Innovationsstrategie

„Gebt uns die Preisbindung zurück!“

Axel Dahm gilt als Macher mit hoher Erfolgsquote. Zuletzt konnte der Markenmanager Gerolsteiner aus dem drohenden Billig-Tal herausführen. Etwas Ähnliches soll ihm jetzt mit Bitburger gelingen. Mitten in der hitzigen Debatte um unfaire Handelspraktiken sind der Phantasie keine Grenzen gesetzt, wie unser Gespräch zeigt. **Tobias Dünnebacke**

>> Herr Dahm, Sie werden von Menschen aus Ihrem Umfeld häufig als Optimist bezeichnet. Wie behält man als Brauerei-Manager angesichts der Preisentwicklung bei deutschem Pils eine gute Laune?

Axel Dahm: Ich denke, wir stehen kurz davor, uns des Problems der Wertevernichtung bei Pils zu entledigen. Fast alle Markenbiere liegen seit den Preiserhöhungen Anfang des Jahres auch beim Promotion-Preis über der wichtigen Schwelle von zehn Euro. Es wird

nicht mehr lange dauern, und wir werden keine Kästen mehr unter zehn Euro sehen. Wie Sie wissen, haben wir derzeit keinen Einfluss auf die Preise im Handel und können Extrem-Promotions nicht verhindern. Aber: Je höher der Normalpreis wird, desto größer ist der Abstand zur Aktion. Erst kommt der Schmerz und dann die Vernunft.

Die Atmosphäre zwischen Marken-Herstellern und Lebensmittel-Einzelhandel (LEH) scheint so schlecht zu



200

Jahre Brautradition: Im vergangenen Jahr feierte die Privatbrauerei das große Jubiläum.

sein wie noch nie. Immer wieder hört man von respektlos geführten Jahresgesprächen. Passend zur Jahreszeit dürfen Sie dem LEH jetzt mal einen Wunschzettel schreiben. Ich würde mir wünschen, dass der Lebensmittel-Einzelhandel morgen freiwillig beschließt, die so genannte „Preisbindung der zweiten Hand“ wieder einzuführen. Dass also wir wieder festlegen können, zu welchem Preis unser Bier im Laden steht. Dann brauchen wir keine für beide Seiten anstrengenden Jahresgespräche mehr. Dann gibt es auch keine Promotion-Preise. Ein national einheitlicher Preis für alle Händler und jeder kann dann entscheiden, ob unser Bier den Preis wert ist oder nicht. Selbstverständlich ist mir klar, dass dieser Wunsch bei der derzeitigen Gesetzgebung völlig illusorisch ist. Aber Sie fragten ja nach einem Wunsch für den Weihnachtsmann...

Die Preishoheit des Handels soll den Wettbewerb befördern und niedrige Endverbraucherpreise garantieren. Was ist daran falsch?

Seit die „Preisbindung der zweiten Hand“ 1974 abgeschafft wurde, macht der Handel gute Geschäfte und nicht immer die Hersteller. Es

Testfrage an den Redakteur: Nach welcher Logik sind die Flaschen angeordnet?





Vita Axel Dahm

Axel Dahm (56) konnte in seiner Karriere schon bei vielen Konsumgüterherstellern Erfahrung sammeln, unter anderem bei Reemtsma und Berentzen. Seit 2008 ist die Eifel seine berufliche Heimat. Erst bei Gerolsteiner und seit 2016 bei der Bitburger Brau-Gruppe. Der Start verlief jeweils ähnlich: Genau wie bei Gerolsteiner (Radsport) veranlasste Dahm den Ausstieg aus dem wichtigsten Sportsponsoring (DFB). Es soll wieder mehr über das Produkt gesprochen werden.



ist handelspolitisch hoch interessant, wie ein Gesetz die Realität verändern kann. Dass heutzutage sogar schon ein Welt-Konzern wie Nestlé in die Knie gezwungen werden kann, ist erstaunlich und beängstigend, wenn man auf der Herstellerseite sitzt.

Sehen Sie in absehbarer Zeit eine politische Mehrheit für Ihren Traum von der Preishoheit?

Die Politik korrigiert selten ihre Fehler. Das zeigt der Klassiker Mehrwegabgabe. Wenn der Handel mit den neuen Playern wie Amazon das Geschäft irgendwann so dominiert, dass die Hersteller komplett machtlos sind, dann kommt irgendwann neues Schutzgesetz. Ein „Mindestmargengesetz“ vielleicht (lacht).

Pils ist ein Konsumgut, das heute noch genau so viel kostet wie vor 20

Jahren. Wie konnte es überhaupt so weit kommen? Ist alleine der Handel schuld?

Beim Pils gibt es das Phänomen, dass die Verpackungseinheit Währungscharakter hat. Der 20 x 0,5 Liter-Kasten ist für Pils, was die 100-Gramm-Tafel bei Schokolade ist. Durch diese Einheiten lassen sich die Preise besser vergleichen als beispielsweise bei Wasser oder Joghurt, wo es viele unterschiedliche Gebindegrößen gibt.

Frauen haben viele Preise im Kopf, aber Männer sind da eher schlicht. Ein Kasten unter 10 Euro ist billig, einer über 10 Euro ist teuer. Das kann man sich als Mann gut merken. So wurde der Kasten Bier das im Grunde einzige Produkt, mit dem der Handel über Promotions Männer in die Läden locken kann. Die Branche ist nicht aus der Falle rausgekommen und so haben wir



100

Prozent des Eifeler Hopfens gehen an Bitburger. Die Familie des Hopfenbauers Andreas Dick beliefert die Brauerei seit mehr als 40 Jahren.

trotz aller Preissteigerungen bei der Produktion immer noch die gleichen Endverbraucherpreise wie vor zwei Jahrzehnten. Das ist verrückt.

Eine interessante These. Aber hat sich der ruinöse Wettbewerb beim Pils nicht vor allem deshalb verschärft, weil die Verbraucher die großen Marken als geschmacklich austauschbar empfinden?

Es ist eine traurige Situation, dass das so wahrgenommen wird, denn es stimmt einfach nicht. Wenn wir uns allein die Bitterdimensionen betrachten, gibt es riesige Unterschiede zwischen Marken wie Jever, Bitburger und Krombacher. Hier zeigt sich ein negativer Aspekt des Reinheitsgebotes: Die Verbraucher haben das Gefühl, dass überall das Gleiche drin ist. Die wenigsten wissen, dass es alleine 1.000 verschiedene Hopfensorten gibt sowie große Unterschiede bei den Malz- und Hefesorten. Ich könnte den ganzen Tag über Pils sprechen. Das ist auch der Grund, warum ich jeden Craft-Brauer liebe! Auch wenn mancher noch so ein ungenießbares Bier herstellt: Wir ‚Großen‘ müssen den Craft-Brauern jeden Tag dafür danken, dass wieder positiv über Bier geredet und diskutiert wird. Aber wir müssen es auch selbst tun.

Dann erklären Sie mir, warum ich das nächste Mal zu Bitburger und nicht einer Wettbewerbsmarke greifen sollte!

Ich nehme an, dass Sie den Bitburger Siegel-Hopfen kennen? Eine Umfrage hat ergeben, dass zwei Drittel aller Pilsrinker schon einmal davon gehört haben. Aber die wenigsten wissen, dass das Anbaugelände tatsächlich in der Nähe von Bitburg liegt und Andreas Dick, der Hopfenbauer, und sein Vater die Brauerei seit über 40 Jahren exklusiv mit diesem besonderen Hopfen beliefert. Das ist kein Marketingfake. Keine andere Brauerei hat sei-



„Je höher der Normalpreis wird, desto größer ist der Abstand zur Aktion. Erst kommt der Schmerz und dann die Vernunft.“

Die Preiserhöhung ab Rampe bewertet Axel Dahm als Erfolg.

„Dass sogar schon ein Welt-Konzern wie Nestlé in die Knie gezwungen werden kann, ist erstaunlich und beängstigend.“

Dahm über die Macht des Handels.

nen eigenen Hopfenlieferanten aus der unmittelbaren Region.

Wasser ist bei der Pils-Produktion auch wichtig. Bekanntlich haben wir hier im Naturpark Südeifel ein ganz besonders hochwertiges Wasser und unsere Brunnen sind ganz besonders tief.

Oder das Thema Malz: Malz ist der größte Kostenfaktor bei Bier und ich verstehe die Verlockung, auf Billig-Malz zurückzugreifen. Ich bin aber gleichzeitig froh, dass wir das bei Bitburger nicht tun.

Dann haben wir die Hefe. Es gibt einfache Industriehefe und Hefe, die teilweise über Jahrzehnte behandelt und kultiviert wurde. Wir nennen unsere hier liebevoll die ‚Diva‘, weil sie sehr schwer zu handeln ist, geschmacklich aber eben große Vorteile bringt. Hin und wieder rechnet jemand mal aus, was wir sparen könnten, wenn wir uns der Diva entledigen würden. Aber das kommt bei unseren Braumeistern gar nicht gut an.

Die wenigsten Verbraucher wissen außerdem, dass auch die Dauer der Lagerung in den Tanks ein Qualitätsmerkmal ist. Beim Wein wird das hoch und runterdiskutiert. Beim Bier leider nicht. Wir haben Themen ohne Ende.

Das klingt nach einer ähnlichen Qualitätsoffensive, wie Sie sie vor rund zehn Jahren schon bei Gerolsteiner gestartet haben. Heute ist das Thema Qualität aber allgegenwärtig. Es gibt



Tee und gute Laune: Das schwierige Marktumfeld in der Braubranche kann den Optimismus von Axel Dahm offensichtlich nicht schmälern.



5,4

Prozent: So hoch lag der Marktanteil von Keller- und Zwickelbieren laut Nielsen im ersten Halbjahr 2018. Im Bild: Das Bitburger Kellerbier.

kaum eine Marke, die sich das nicht auf die Fahne schreibt.

Da bin ich ganz entspannt. Jeder kann ja versuchen, Qualität für sich zu entdecken. Aber die Zeiten ändern sich gerade gewaltig. NGOs und unabhängige Verbände schauen viel genauer hin, was Fake ist und reines Image. Unternehmen, die mit dem Versprechen ‚Craft‘ werben und nicht liefern, werden schneller entlarvt. Bitburger ist da sehr offen. Wir laden die Menschen zu uns in die Eifel ein. Und wenn man nicht nach Bitburg kommen kann, dann nutzen wir die Sozialen Medien, um mit den Menschen in Kontakt zu treten. Wir versuchen da sehr offen und transparent zu sein.

Nicht wenige Brauer haben sich wegen der mageren Jahre in anderen Geschäftsbereichen engagiert. Die Bitburger Braugruppe scheint sich

aber auf das Markengeschäft zu fokussieren. Reicht Marke alleine heute noch?

Es ist Feigheit vor dem Feinde, wenn man einfach etwas anderes macht, wenn es beim Bier nicht mehr läuft. Das ist mir zu langweilig. Natürlich reicht Marke noch. Die Hauptaufgabe der Bitburger Braugruppe ist es jetzt, unsere Marken wieder in das Wachstum zu bringen. Wir wollen das Bewusstsein für gutes Bier stärken und erklären, warum wir zu den Besten zählen. Wenn wir das schaffen und der Markt insgesamt wieder wachsen kann, wäre ich darüber sehr glücklich.

Wie stark sind dabei Ihre Ambitionen abseits von Pils?

Pils bleibt für uns mit Abstand die Nummer Eins. Natürlich beschäftigen wir uns mit Wachstumskategorien wie den mildereren Bieren (Bit-



burger Kellerbier und Benediktiner Hell), naturtrübem Radler oder Bitburger Alkoholfrei 0,0. Aber unsere größte Aufgabe ist es, die Kategorie Pils wieder ins Wachstum zu bringen.

Sie stehen jetzt seit mehr als zwei Jahren an der operativen Spitze des Eifeler Familienunternehmens.

Wie groß ist der Druck, die Inhaber zufrieden zu stellen?

Bitburger ist eine private Brauerei, die in siebter Generation geführt wird. Die achte wächst gerade heran und es ist ein großer Unterschied, ob so ein Unternehmen auch für die nachfolgenden Generationen gemanagt wird oder nur für den Quartalsbericht der Aktionäre. Ich werde nicht entlassen, wenn in einem Monat das Ziel nicht erreicht wird, sondern dann, wenn meine grundsätzliche Strategie falsch ist. Wir denken längerfristig. Was kommt in zehn bis zwanzig Jahren? Es ist eine große Gnade, in einem familiengeführten Unternehmen und nicht einem börsennotierten Konzern zu arbeiten.

Sie haben zu Beginn von einem gesellschaftlichen Wandel gesprochen. Digitalisierung und Disruption sind die Schlagwörter der Stunde, und junge Start-ups aus Berlin ziehen viel Aufmerksamkeit auf sich. Wo sehen Sie ein eher traditionelles Unternehmen wie Bitburger in dieser neuen Welt aufgestellt?

Die Digitalisierung verändert natürlich auch bei uns viele Prozesse, aber vor der so genannten Disruption habe ich wirklich keine Angst. Wenn überhaupt, dann wird Bier als letztes digitalisiert (lacht). Wenn wir einen guten Job machen, ist unser Produkt sicher. Was die moderne Arbeitswelt angeht, glaube ich, dass ‚normale‘, mittelständische Unternehmen auch in Zukunft ihren Platz haben werden. Das gilt auch für den

„Es ist Feigheit vor dem Feinde, wenn man einfach etwas anderes macht, wenn es beim Bier nicht läuft.“



Axel Dahm will seine Bier-Marken in die Erfolgsspur bringen und nicht in fremden Branchen wildern.

Wettbewerb um gutes Personal. Start-ups bauen viel Druck auf die Mitarbeiter auf. Ich möchte das gar nicht schlecht reden. Viele Menschen werden in solchen Unternehmen ihre Erfüllung finden. Aber es wird auch immer Mitarbeiter geben, die sich freuen, nicht bis 22 Uhr im Berliner Start-up sitzen zu müssen. In Start-ups und Konzernen wird außerdem oft ein regelrechter Jugendwahn betrieben. Wenn man da länger als zwei Jahre nur Ju-

Das richtige Maß finden: Der Bitburger-Geschäftsführer wirbt für mehr Respekt für die Kategorie Bier.

nior Brand Manager ist, steht man für viele auf dem Abstellgleis. Wir können ganz anders mit unseren Mitarbeitern umgehen, sie ordentlich bezahlen und fair und anständig behandeln. Wir haben eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von 20 Jahren. Das heißt, es gibt viele, die schon seit 30 oder 40 Jahren bei uns sind. Die fühlen sich hier wirklich wohl.

Hinzu kommt, dass in vielen Bereichen, beispielsweise der IT, es gar nicht mehr nötig ist, dass der Mitarbeiter vor Ort ist. Von der Digitalisierung können dezentrale Standorte wie Bitburg nur profitieren.

Sie haben hier im Büro die Kästen der relevanten Wettbewerber stehen. Was hat es damit auf sich?

Ich will meine Mitbewerber immer im Auge behalten.



LP-Redakteur Tobias Dünnebacke konnte die Testfrage übrigens nicht richtig beantworten (Marge, richtig wäre Absatz gewesen).

