

THOMAS AMSTUTZ

Feldschlösschen: Die Bierbranche steht vor grossen Umwälzungen: Der Bierkonsum sinkt, während die Behörden immer mehr Alkoholverbote erlassen. Für Thomas Amstutz kein Problem: Der Chef von Feldschlösschen, der grössten Schweizer Brauerei, sieht trotz allem neue Wachstumsmärkte. Doch zuerst muss er die Euro 08 hinter sich bringen, für deren Belieferung er mit den Marken Carlsberg und Feldschlösschen zuständig ist.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli**

Herr Amstutz, kurz vor der Euro 08 spürt man hierzulande nur wenig Euphorie. Bereitet Ihnen dies als Sponsor nicht ein bisschen Bauchweh?

“Überhaupt nicht. Auch vor zwei Jahren konnte man in Deutschland unmittelbar vor der Fussball-WM keine Euphorie feststellen. Die Deutschen haben vorher schlecht Fussball gespielt; trotzdem wurde die WM anschliessend ein grosses Fest. In der Schweiz und in Österreich wird dasselbe passieren. Ausserdem sind wir momentan mit uns selbst beschäftigt und müssen schauen, dass wir unser Programm auf die Reihe bekommen.”

Was heisst das konkret?

“Wir bereiten uns seit zweieinhalb Jahren auf die Euro 08 vor. Wir sind für die ganze Bierbelieferung der Euro verantwortlich, inklusive der UBS-Stadien. Das ist eine riesige logistische Aufgabe, die wir erfüllen müssen.”

Was heisst das in Zahlen ausgedrückt?

“Während der Euro rechnen wir mit 10 000 zusätzlichen Paletten – das sind 1000 Lastwagen Mehrvolumen, die wir im Juni zur Verfügung stellen müssen. Die Fanmeilen kann man nur von morgens 5 Uhr bis 10 Uhr anfahren. Anschliessend müssen 200 Stellen in den Fanmeilen beliefert werden, welche am Vorabend ihr Bier bestellt haben müssen. Über Nacht wird gerüstet und ab 5 Uhr früh geliefert. Das heisst: Wir stellen auf einen 24-Stunden-Betrieb um. Das gilt nur für die Schweiz. Gleichzeitig brauen wir hier in Rheinfelden auch das Bier für Österreich.”

Das heisst, das Bier, welches in Wien getrunken wird, stammt aus Rheinfelden?

“So ist es. Derjenige, der im Final in Wien gewinnt, wird mit Bier aus Rheinfelden anstossen.”

Was bedeutet dies personell?

“Allein für die Logistik beschäftigen wir bis zu 100 Leute zusätzlich, während wir im Event-Bereich 40 bis 50 Personen mehr eingestellt haben. Die Kosten für alle unsere Euro-Aktivitäten bewegen sich im sechsstelligen Bereich.”

Was erhoffen Sie sich von diesem Engagement? Eigentlich ist es ja paradox: In den Stadien ist Alkohol verboten, gleichzeitig machen Sie mit nichtalkoholischen Getränken Werbung für ein alkoholisches Getränk.

“Das ist nicht ganz korrekt, weder Alkohol noch Alkoholverbung ist verboten. Dies betrifft nur das Fernsehen. Die Plakatwerbung ist kantonal geregelt, mittlerweile gibt es Werbeverbote in mehreren Kantonen. Im Stadion gibt es tatsächlich keinen Alkohol, aber dort wird auch nicht sehr viel konsumiert. In den Fanzonen und den Fanmeilen gibt es Alkohol – in den offiziellen Uefa-Fanzonen Carlsberg, während man in den Fanmeilen, das heisst ein bisschen ausserhalb, jedes Bier konsumieren kann.”

Aber nochmals, was erhoffen Sie sich von diesem Engagement?

“Für die Marke Carlsberg bedeutet das sicherlich einen

Sprung nach vorne, das Gleiche gilt auch für die Marke Feldschlösschen. Wir beliefern die UBS-Arenen mit Feldschlösschen, damit die Schweizer mit einem einheimischen Bier feiern können.“

Gesetzt den Fall, die Schweizer würden relativ früh ausscheiden, würde auch die Euphorie schnell abflachen. Dies wäre doch für einen Sponsor verheerend.

“Die Euphorie wird nicht abflachen. Als Italien vor zwei Jahren Weltmeister wurde, gab es in der Schweiz ein Riesenfest. Die gleiche Stimmung werden wir an der Euro mit den Portugiesen, den Türken oder Kroaten erleben. Selbst wenn die Schweiz frühzeitig ausscheiden sollte, würde dies die Euphorie innerhalb der Schweiz nicht dämpfen und hätte auch kaum einen Einfluss auf den Bierkonsum.“

Durch Ihr Engagement erhoffen Sie sich eine nachhaltige Wirkung für Carlsberg und Feldschlösschen. Ist diese Nachhaltigkeit messbar?

“Nein, man kann diese weder messen noch vorausberechnen. Ein Sponsor muss einfach an sein Engagement glauben oder es bleiben lassen. Wir glauben daran; neben der Euro sponsern wird schliesslich auch den Spengler Cup, sechs Eishockeymannschaften, das Eidgenössische Schwing- und Älplerfest und über 8000 andere Events in der Schweiz. Innerhalb der Schweiz ist unsere Biermarke ein wichtiger Player. Von unserem Engagement versprechen wir uns vor allem Nähe zur Bevölkerung.“

Haben Sie wirklich keine Erfahrungswerte?

“Wie soll man ein solches Engagement messen? Auf den Umsatz bezogen wissen wir, dass wir dieses Jahr im Mai und Juni bis zu 15 Prozent mehr Umsatz erzielen werden als normal. Beim Markenwert wird es bereits schwieriger; wie kann man diesen überhaupt messen? Und ist eine allfällige Wertsteigerung wirklich auf das Sponsoring zurückzuführen?“

Was denken Sie als einer der Hauptsponsoren der Euro über Ambush-Marketing?

“Dass unser Mutterunternehmen Carlsberg Hauptsponsor der Euro 08 ist, bringt uns Möglichkeiten, die andere nicht haben. Aber natürlich wollen alle von diesem Grossereignis irgendwie profitieren.“

Wie differenzieren Sie bei der Euro zwischen der internationalen Marke Carlsberg und dem nationalen Label Feldschlösschen?

“Wir sind von Carlsberg beauftragt, das Sponsoring an der Euro durchzuführen. Carlsberg ist der offizielle Sponsor. Das heisst: In allen offiziellen Zonen wird es Carlsberg geben. Auf der anderen Seite wollen wir auch Schweizer Biere anbieten. Deshalb haben wir in den Fanmeilen ein breiteres Portfolio.“

Ist der Schweizer denn ein patriotischer Biertrinker?

“Oh, ja, der Schweizer ist ein sehr patriotischer Trinker. Jedes vierte Bier, das in der Schweiz konsumiert wird, ist ein Feldschlösschen. Beim Lagerbier liegt der Schweizer Anteil über 90 Prozent.“

Beide Biere, Feldschlösschen und Carlsberg, werden in Rheinfelden gebraut. Wodurch unterscheiden sie sich?

“Wir brauen in unseren drei Brauereien, in Rheinfelden, Freiburg und Sitten, 37 Sorten Bier; jede Sorte hat ihr eigenes Ursprungsrezept. Es ist ein Märchen, wonach alles aus dem gleichen Kessel kommt. Feldschlösschen ist für die Schweiz die klare Leadermarke, wir nennen es ‘Power Brand’. Cardinal ist der ‘Challenger Brand’, welcher auch frecher auftreten darf, was wir mit dem Frauenbier ‘Eve’ unterstreichen wollen. Carlsberg ist das internationale Premium-Bier. Warteck, Gurten, Valaisanne, Hürlimann sind die regionalen Marken.“

Ihre Gruppe deckt 40 Prozent des einheimischen Bierkonsums ab, Sie sind also innerhalb der Schweiz mit grossem Abstand Marktleader. Trotzdem wird immer weniger Bier getrunken. Was bedeutet dies für Sie?

“Man muss innovativer sein als die Konkurrenz und muss sich immer wieder neu behaupten. Wir kennen schwierige Zeiten. Unmittelbar nach der Übernahme durch den dänischen Carlsberg-Konzern erzielte unser Unternehmen gar keinen Gewinn mehr.“

Was hat Ihnen dieser Verkauf im Jahre 2000 eigentlich gebracht?

“Sehr viel. Heute befinden wir uns dank der Carlsberg-Best-Practice wieder in der Gewinnzone. Dank unserer internationalen Anbindung wissen wir im Voraus, wie eine Massnahme im Ausland funktioniert hat. Dies ist sehr hilfreich. Auch Initiativen wie die Excellence-Programme waren sehr nützlich. Heute exportieren wir 20 Prozent des Volumens, welches wir hier brauen, ins Ausland. In der Schweiz beschäftigen wir 1500 Mitarbeiter, hier in Rheinfelden 800.“

Hätte Feldschlösschen als eigenständiges Unternehmen überhaupt überleben können?

“Vielleicht hätte das Unternehmen überleben können, aber nur mit schmerzhaften Eingriffen.“

Was war das Problem?

“Feldschlösschen hatte ein Multiproblem. Wir hatten eine sehr komplexe Struktur. Es gab 20 Gesellschaften mit verschiedenen Chefs in zahlreichen Sparten. Diese Struktur musste man nach der Übernahme sofort bereinigen. Anschliessend konnten wir unser Haus bezüglich Service und Innovationen neu ausrichten. Nur so kann man im international hart umkämpften Markt erfolgreich sein.“

Als Marktleader beherrschen Sie 40 Prozent des Marktes. Gleichzeitig erklären Sie immer wieder, wie froh Sie sind, dass es noch kleine, unabhängige Bierbrauereien gibt. Eine Koketterie?

“Überhaupt nicht. Die kleinen Brauereien beleben die Bierkultur. Im Schweizer Markt hat jede Marke ihre eigene Rolle. Die regionalen Kleinbrauereien braucht es, damit das Bier am Stammtisch ein Thema bleibt, damit darüber geredet wird, damit jemand auch Aktien einer Brauerei haben kann. Als Marktführer haben wir eine ganz andere Funktion: Wir müssen Trends setzen, wir müssen logistische Verantwortung wahrnehmen, zum Beispiel für die Euro. Dies könnte sonst keiner.”

Dies bedeutet, dass Feldschlösschen die sogenannte Bierkultur gar nicht mehr bieten kann.

“Unsere Kultur ist eine andere. Selbstverständlich haben wir eine grosse Braukompetenz und Bierkultur, aber die Nähe zum Konsumenten und diese Emotionalität, welche die Kleinbrauereien besitzen, sind für uns schwieriger zu erzielen.”

Alkohol ist innerhalb der Gesellschaft immer mehr verpönt. Wie gehen Sie damit um?

“Wir nehmen diese Verantwortung sehr ernst. Aber in der ganzen Hysterie müssen wir auch aufpassen und unterscheiden: Was ist Genussgebrauch, welchen man nicht verbieten will, und was ist Missbrauch? Wir bekämpfen den Missbrauch und engagieren uns für einen verantwortungsvollen Umgang mit Alkohol.”

Das tönt sehr schön. Was empfinden Sie überhaupt gegenüber Bestrebungen, wie beispielsweise an der Zürcher Streetparade, den Alkoholgenuss vollständig zu verbieten?

“Die Frage ist, ob Verbote überhaupt wirkungsvoll sind, im Ausland kommt man davon schon wieder ab. Ich bin keineswegs davon überzeugt, dass man durch Alkoholverbote in den Stadien eine Verbesserung der Situation erzielt. Man kann den Alkoholkonsum auch nicht unterbinden, indem man um die Stadien eine Bannmeile von 500 Metern zieht. Diejenigen Leute, die Alkohol trinken wollen, und jene, die Radau machen wollen, werden ihren Alkohol immer bekommen.”

In acht Kantonen ist Alkoholwerbung verboten. Spüren Sie deswegen einen Umsatzrückgang?

“Werbeverbote erzeugen höchstens eine Wettbewerbsverzerrung. Die deutschen Biermarken Krombacher oder Beck's kennen die meisten Schweizer nur, weil diese im deutschen Fernsehen werben dürfen. Wir hingegen werden vom Gesetzgeber eingeengt. Dass sich ein Werbeverbot schlussendlich auf den Alkoholkonsum auswirkt, ist nicht nachgewiesen.”

Zieht man einen Umkehrschluss, bedeutet dies, wenn die Werbeverbote nichts bewirken, bringt Alkoholwerbung auch nichts.

“Wir machen Werbung nicht nur, um mehr Konsum zu erzielen, sondern auch wegen der Markenpflege und Markendifferenzierung. Um sich gegenüber der Konkurrenz und den Discounterbrands abzuheben, muss man eine Marke positionieren. Wir müssen unseren Käufern deutlich machen, dass die Biere aus unserem Schloss in Rheinfelden für mehr Qualität stehen. Wenn uns das nicht mehr gelingt, bleibt uns noch der Preiskampf übrig.”

Macht Ihnen der “Geiz-ist-geil“-Trend stark zu schaffen?

“Klar macht uns dieser Trend zu schaffen. In der Schweiz findet der Preiskampf vor allem im Bereich Einzelhandel statt. Dort bestehen erhebliche Preisdifferenzen zwischen unseren Qualitätsbieren und den Eigenmarken des Einzelhandels. Wir sind nur so lange erfolgreich, wie wir mit unseren Marken auch eine bessere Qualität beanspruchen können. Deshalb sind wir auch auf Sponsoring und verschiedene Aktivitäten im Marketing angewiesen.”

Wir haben auf der einen Seite die Kampftrinker, auf der anderen Seite eine Anti-Alkohol-Bewegung. Welche Bewegungen ist stärker?

“Die sogenannten Kampftrinker werden immer thematisiert, und das ist auch richtig so. Aber sie machen einen ganz kleinen Prozentsatz der Biertrinker aus. Zweifels- ohne muss man gegen übermässigen Alkoholkonsum vorgehen, aber man kann nicht alles gesetzlich regeln. Selbst die Schweizerische Fachstelle stellt fest, dass der Alkoholkonsum unter Jugendlichen abnimmt. Es gibt prozentual weniger Jugendliche, die Alkohol trinken, aber jene, die trinken, trinken mehr. Der Brauerei-Verband ist in dieser Frage sehr aktiv. Das Komitee für eine sinnvolle Alkoholpolitik ist unter anderem dank unseres Engagements gegründet worden – und wehrt sich nun vor allem gegen das Bundesamt für Gesundheit, welches uns immer mehr bevormunden will.”

Woher stammen denn die Bevormundungstendenzen?

“Keine Ahnung, aber ich finde sie bedenklich. Wir müssen doch noch fähig sein, unsere Kinder zu mündigen Konsumenten zu erziehen, welche als Erwachsene imstande sind, mit Genuss ein Bier zu trinken, ohne sich gleich grenzenlos zu besaufen.”

Verkaufen Sie Feldschlösschen-Bier auch ins Ausland?

“Nein.”

Warum hat man das nie gewagt? Die Euro wäre eine optimale Möglichkeit, um das Feldschlösschen-Bier auch im Ausland bekannt zu machen.

“Alles, was bei der Euro nach aussen geht, ist Carlsberg. Für die internationale Expansion haben die Schweizer Brauereien den Zeitpunkt verpasst. Wir hatten bis Anfang der Neunzigerjahre das Bierkartell. Wenn eine sol-

che Wettbewerbsverzerrung besteht, braucht man gar nicht zu wachsen. Dank der Preisabsprachen ging es allen gut, an Wachstum war niemand interessiert. Dann platzte das Kartell, und mit der Konsolidierung innerhalb der Schweiz kam dann auch die Frage nach den Wachstumsmöglichkeiten. Da im Rest der Welt bereits die grossen Bierunternehmen bestanden, gab es für uns keine Chance mehr. Ohne das Bierkartell hätten wir mit Felschlösschen ins internationale Geschäft gehen müssen. Dänemark hat 5 Millionen Einwohner, wir 7,5. Wir hätten durchaus auch so etwas wie Carlsberg aufbauen können, doch die Voraussetzungen waren bei uns anders.”

Felschlösschen wurde 1876 gegründet – im selben Jahr wie Heineken. Heineken wurde eine Weltmarke, Felschlösschen nicht. Ist dies auch eine Spätfolge des Bierkartells?

“Ja. Das Bierkartell ist ein Beispiel dafür, dass Wettbewerbsbehinderungen den Unternehmen Chancen verbauen.”

Warum ist das Bierkartell aufgebrochen?

“Sibra Holding begann, Denner mit ihrem Billigbier zu beliefern. Von jenem Moment an konnte man die Preisabsprachen nicht mehr aufrechterhalten.”

Kürzlich ist in Luzern die Eichhof-Brauerei an Heineken verkauft worden. Hatten Sie kein Interesse an Eichhof?

“Nein, das wäre keine Option gewesen, da wir bereits über ein starkes Portfolio verfügen. Selbstverständlich ist Eichhof eine gute Marke, doch wir decken dieses Segment bereits ab.”

Der Bierkonsum schwindet, die Wege ins Ausland sind versperrt. Gibt es für Sie überhaupt noch Wachstumschancen?

“Als Marktführer haben wir verschiedene Aufgaben. So müssen wir innerhalb der Branche in allen Bereichen eine Leaderrolle übernehmen. Zusätzlich gibt es immer noch Wachstumsmärkte, wie uns der Erfolg des Frauenbiers Eve gezeigt hat. Für dieses Jahr haben wir noch weitere Projekte geplant.”

Wer sind Ihre Hauptkonkurrenten im Genussbereich? Was bedeuten für Sie die Energy oder Fitness Drinks?

“In den letzten Jahren sind zwei Märkte stark gewachsen: Wasser und Energy Drinks. Der Rest ist stabilisiert oder leicht rückläufig. Am Wassermarkt gab es einen absoluten Preiszerfall, weil viele Produkte aus dem Ausland importiert werden. Das Gleiche gilt auch für den Energy-Markt so. Kaum funktioniert etwas, kommt sofort ein Grossverteiler mit seiner Eigenmarke und mischt den Markt neu auf.”

Die Eigenmarken sind für Sie wichtige Konkurrenten. Was passiert nun, wenn Aldi und Lidl sich in der Schweiz ausbreiten?

Werden Sie diese beliefern?

“Wir sind zurzeit in keinen konkreten Lis-tungsge-sprächen mit Lidl. Und Aldi setzt nicht auf Marken. Unsere Einzelhandelsverteiler sind jetzt Coop und Denner, zwei Drittel unseres Hauptgeschäfts machen wir aber in der Gastronomie.”

Warum verzichten Sie auf die Belieferung von Lidl? Haben Sie Angst vor Coop?

“Nein, aber Fragen zu bestehenden oder potenziellen Kunden diskutieren wir nicht in der Öffentlichkeit.”

Während der Zeit des Bierkartells belieferte jede Brauerei ihre eigenen Restaurants. Hat sich dies nun geändert?

“Ja, dies hat sich völlig geändert. Die Gasthäuser sind in der Wahl ihres Biers völlig frei. Jedes Restaurant kann eine Ausschreibung machen, anschliessend spielt der Wettbewerb. Wenn wir den Zuschlag erhalten, schliessen wir mit dem betreffenden Restaurant sofort einen Vertrag ab. Unsere Aufgabe ist es, den Restaurants zu zeigen, dass wir besser sind als die Konkurrenz. Wir müssen dem Wirt helfen, ihn mit Zusatzprodukten profitabler zu machen. Das kann beispielsweise mit unserem Weinangebot geschehen oder mit Gastrotanks ohne Fässerwechsel. Solche Dinge muss man anbieten können, um in diesem hart umkämpften Markt bestehen zu können. Dies ist auch der Bereich, in welchem wir führend sein müssen.”

Dann besteht die Möglichkeit, dass Carlsberg und Felschlösschen um das gleiche Restaurant kämpfen ...

“Nein, wir haben in unserem Marken-Portfolio klar definiert, in welchem Bereich jede Marke stark sein muss. Wenn ein Kunde Cardinal gegenüber Felschlösschen bevorzugt, dann bekommt er das auch.”

Sie sind Ökonom, haben früher bei Unilever und zuletzt bei Hero gearbeitet. Wie haben Sie den Wechsel von Konfitüre zu Bier erlebt?

“Es war ein schöner Wechsel. Chef einer Brauerei ist auch ein wundervoller Beruf. Ich habe mein Hobby zum Beruf gemacht, denn ich war schon immer ein passionierter Biertrinker. Mein Grossvater war Depositär im Berner Oberland, also liegt mir das Bier quasi im Blut. Als kleiner Bub habe ich bei ihm in Spiez Harasse gestapelt, und heute mache ich dasselbe als Chef der grössten Brauerei des Landes. Nur sind es mittlerweile ein paar Harasse mehr.”