

## Interview mit:

# Erwin Flückiger

Das traditionsreiche Rheinfelder Unternehmen Feldschlösschen-Hürlimann Holding wurde letztes Jahr in den Grundfesten erschüttert, als die börsenkotierte Gesellschaft den Getränkeil abstiess. Als Retter erwies sich die dänische Carlsberg-Gruppe: Sie erwarb für 870 Millionen Franken die Feldschlösschen-Getränkegruppe und sorgte mit der Ernennung von Erwin Flückiger zum CEO dafür, dass das Management in Schweizer Hand blieb. Im "persönlich"-Interview erklärt Flückiger, wie er Carlsberg einführen will und warum das Emotionale in der Bierbranche für das Marketing von ganz besonderer Bedeutung ist.  
Interview: Oliver Prange

*“Jedes vierte Markenbier, das in der Schweiz getrunken wird, ist ein Feldschlösschen.”*

*“Am Wachstum des Energy-Drink-Markts möchten auch wir teilhaben.”*

*“Für uns besteht die Frage nicht darin, ob wir die regional verankerten Biermarken weiterführen oder nicht, sondern nur, ob dafür ein Bedürfnis besteht. Und dieses Bedürfnis besteht!”*

*“In der Getränkebranche ist man relativ konjunkturreistent.”*

*“Bei den Jungen ist die Markentreue nicht mehr so hoch wie bei den Älteren.”*

*“Unsere Mittel gehen vor allem in den Sponsoring-Bereich.”*

## **Was ist für den Bierumsatz wichtiger: das Wetter oder die Konjunktur?**

“Zuallererst studiere ich den Wetterbericht, der mich schon rein persönlich mehr interessiert als die Konjunkturmeldungen. In der Getränkebranche ist man relativ konjunkturreäsent. Trinken muss man sowieso regelmässig. Aber Hudelwetter mit wochenlangen Regenperioden, wie wir sie im September hatten, drückt schon auf den Bierabsatz. Dieser extrem kalte und feuchte Monat war für die ganze Getränkeindustrie einer der allerschlechtesten seit langem. Der schöne, milde Oktober kompensiert die Ausfälle zum Teil. Im Normalfall sind die Herbstmonate für uns eher umsatzschwach. Das Wetter spielt für uns also eine wesentliche Rolle.”

## **Haben auch die vielen tragischen Ereignisse der jüngsten Zeit Einfluss?**

“All die Negativ-Ereignisse haben eine enorm gedrückte Stimmung ausgelöst mit der Folge, dass nicht mehr so richtig Lust aufs Feiern und Feste aufkommen wollte. Die Leute blieben zu Hause, um im Fernsehen die neuesten Meldungen zu verfolgen. Immerhin hatten die grossen Feste, wie das Eidgenössische Schwingfest, das Eidgenössische Musikfest oder unser Schlossfestival, noch vor dem 11. September stattgefunden. Aber die Hotelbelegung ging drastisch zurück. Allein im Grossraum Zürich reduzierte sich die Zahl der Logiernächte um rund elf Prozent. Auch viele Events und Meetings wurden abgesagt, vor allem in internationalen Tagungshotels. Das alles wirkt sich ebenfalls negativ auf den Getränkeabsatz aus.”

## **Sie haben ein grosses Marketing-Portefeuille. Auf welche Marken legen Sie zurzeit das Schwergewicht?**

“Die Feldschlösschen-Getränkegruppe steht nicht allein für Bier, sondern auch für Mineralwasser und Softdrinks. Besonderen Wert legen wir auf unsere strategischen Biermarken Feldschlösschen, Cardinal und Carlsberg sowie auf unsere eigenen Mineralwasser Passugger, Rhäzünser und Arkina und den eigenen Softdrink Sinalco. Ergänzend runden wir das Angebot ab mit einem Sortiment von Nummer-Eins-Marken, die keine Active Selling Time benötigen, sondern die sich einfach mit unseren Getränkelieferverträgen mitverkaufen lassen, weil auf Kundenseite die entsprechende Nachfrage da ist.”

## **Bei den Bieren sieht man nicht mehr viel von alten Marken, wie Löwenbräu Zürich, Hürlimann oder Warteck. Werden jetzt vor allem Feldschlösschen- und Cardinal-Biere gepusht?**

“Drei Biermarken stehen für uns im Vordergrund: zum einen Carlsberg, das internationale Bier, das wir zurzeit in der Schweiz aufbauen und lancieren, und dann natürlich unsere beiden nationalen Marken Feldschlösschen und Cardinal. Der Marktanteil von Feldschlösschen liegt bei rund 25 Prozent, was bedeutet, dass jedes vierte Markenbier, das in unserem Land getrunken wird, ein Feldschlösschen ist. Bei Cardinal beträgt der Marktanteil rund 12 Prozent.”

### **Die anderen lassen Sie auslaufen?**

“Sicher nicht. Für sie besteht noch immer ein regionales Marktbedürfnis. Im Wallis zum Beispiel sind wir mit dem Walliser Bier marktdominant und liegen zurzeit akkumuliert über dem Budget, ja sogar über dem Vorjahreswert. Das beweist, dass regionale Marken weiterhin einem Marktbedürfnis entsprechen.”

### **Sind Hürlimann und Löwenbräu Zürich denn nicht ähnlich positioniert wie Feldschlösschen? Lohnt es sich überhaupt noch, diese Marken weiterzuführen?**

“Hürlimann und Feldschlösschen sind Marken, die je in einer anderen Region verwurzelt und somit unterschiedlich positioniert sind. In den einzelnen Regionen der Schweiz verlangen die Konsumenten meist auch die regionale Biermarke. Wer zum Beispiel in Graubünden ein Calanda trinken will, lässt sich nicht mit einem Hürlimann abspeisen. Deshalb besteht für uns die Frage nicht darin, ob wir diese regional verankerten Marken weiterführen wollen oder nicht, sondern nur darin, ob ein Bedürfnis dafür besteht. Und dieses Bedürfnis besteht. Unsere regionalen Marken Gurten, Hürlimann, Löwenbräu Zürich, Valaisanne und Warteck haben noch immer ein Hektoliter-Volumen, das weit über dem von anderen bekannten regionalen Marken liegt.”

### **Macht der Umstand, dass es in der Schweiz keine einheitliche, sondern eine je nach Region andere Bierkultur gibt, das Marketing nicht extrem schwierig und teuer?**

“Die regionalen Marken bewerben wir nur noch im Bereich Point of Sale, also in der Gastronomie punkto Visualität. Aber eigentliche Werbekampagnen können wir hier nicht mehr machen.”

### **Sie legen also im Branding das Schwergewicht auf die drei Marken Feldschlösschen, Cardinal und Carlsberg, führen die anderen zwar weiterhin, pushen sie aber nicht mehr?**

“Das ist richtig. Zu den drei genannten Biermarken kommen unsere Mineralwasser Passugger, Rhäzünser, Arkina sowie der Softdrink Sinalco.”

### **Könnten nicht mit einer gewissen Vereinheitlichung Synergien erzielt werden? Im Bankengeschäft war das doch auch möglich. Die Volksbank zum Beispiel konnte relativ problemlos in die Credit Suisse integriert werden.**

“Eine Bank ist halt nicht trinkbar. (Lacht.) Bier ist von ganz anderer Charakteristik. Bier ist etwas unglaublich Emotionales. Welche Emotionalität es hat, mussten wir 1996 bitter erfahren, als wir Brauereien dicht machen mussten und eine weitere schliessen wollten. Man kann die Konsumenten nicht zwingen, ein spezifisches Bier zu trinken. Vom emotionalen Standpunkt aus wäre es absolut unmöglich, wenn wir verkünden würden, ab morgen das Bier nach Grossregionen aufzuteilen und dass es in der Westschweiz inskünftig nur noch Cardinal, in der Deutschschweiz nur noch Feldschlösschen gebe. Der Biermarkt war schon immer emotional im Lokalen verankert. Da

bringen auch die auf dem Papier schönsten Schreibtisch-Theorien von irgendwelchen Consultants nichts.”

**Mit zehn Biermarken und mehreren Mineral- und Süsswassern führen Sie aber ein ausserordentlich breites Sortiment, eine so genannte Line Extension. In anderen Branchen ist es auch möglich, etwas zu reduzieren und zu fokussieren.**

“Auch wir optimieren in der Sortenvielfalt, verändern aber nichts bei den Brands. Wir stehen voll hinter den regionalen Marken. Natürlich müssen auch wir Veränderungen einleiten, wenn ein Produkt nicht mehr rentabel ist. Aber man verlangt von uns fast einen Spagat: Einerseits werfen uns die Konsumenten vor, die Biervielfalt verschwinde immer mehr, und alles sei nur noch ein Einheitsgebräu. Andererseits prangern uns die Experten an, weil wir noch immer ein vielfältiges Angebot führen, weil wir die Linie nicht verschmälern und nicht fokussieren. In diesem emotionalen Gewerbe ist man zwischen dem einen und dem anderen ständig hin- und hergerissen. Irgendwie haben beide Seiten Recht. Nur muss man beim Bier höllisch aufpassen, was man tut.”

**Womit würden Sie die Konsumenten am stärksten vergrämen?**

“Die Konsumenten verzeihen es nicht, wenn durch Schliessung von Brauereien ihre angestammte Marke verschwindet. Diese Erfahrung haben wir mehrmals gemacht und, wie bereits erwähnt, im Jahr 1996 bitter büssen müssen. Der Bierkonsum war damals stark rückläufig, was zu hohen Überkapazitäten führte, die wir vernichten mussten. Dabei hat es die Marke Feldschlösschen leider ganz gravierend getroffen.”

**Bei der angestammten Kundschaft ist das Argument der Emotionalität sicher richtig. Hat die junge Generation auch eine derartige Markentreue wie die ältere?**

“Bei den Jungen ist die Markentreue viel weniger hoch. Bei den älteren Leuten gibt es sie manchmal in ganz extremem Ausmass. Ich kenne einen älteren Herrn, bei dem niemals eine andere Marke als Feldschlösschen ins Haus kommen würde.”

**Besteht eine Chance, dass sich die junge Generation an weniger Marken gewöhnen könnte?**

“Heute, da schon die Babys in der Welt herumreisen, beschränkt sich für die jungen Leute Heimat nicht mehr auf Zürich und Umgebung. Heimat ist ihnen die ganze Welt. Wer in Thailand ein Bier bestellt, bekommt Carlsberg serviert, die dort dominierende Marke, die es auch hier in der Schweiz gibt. Die jungen Leute sind offen für ein internationales Segment. Das merkt man am Absatz. Zwei Bereiche sind am Wachsen: das internationale Segment und das Dosensegment.”

### **Darin liegt also das grosse Potenzial?**

“Das grosse Potenzial liegt für uns im Carlsberg. An diesem Wachstum wollen auch wir teilhaben. Wir haben Carlsberg bereits in rund tausend Gastronomiebetrieben platzieren können. Das geht nicht zulasten unserer Marken, sondern zulasten unserer Konkurrenz, weil Positionierung und Preis anders sind. Carlsberg ist für uns ein Premium-Bier, während die übrigen Marken zu den Mainstream-Bieren gehören.”

### **Wie bringen Sie die jungen Leute dazu, auf Ihre beiden nationalen Core Brands Feldschlösschen und Cardinal aufzuspringen?**

“Wir holen die Jungen im Rahmen unserer grossen Sponsoring-Engagements ab. Cardinal mit dem neuen Layout ist vor allem im Musiksegment präsent, sei dies am Paléo Festival in Nyon oder bei grossen Konzerten wie dem von AC/DC in Zürich und in Basel. Mit Cardinal haben wir dort eine hohe Visualität. Marktforschungsstudien bestätigen uns den Erfolg für dieses Product-Placement.”

### **Cardinal ist als Brand also vor allem bei Musik-Events präsent, Feldschlösschen eher bei Sportanlässen. Die beiden Biere sind aber ähnlich positioniert. Bekämpfen sie sich demzufolge nicht gegenseitig?**

“Es hat für beide Marken genügend Platz, um sie als nationale Brands zu führen. Feldschlösschen visualisieren wir schwergewichtig in der Deutschschweiz, Cardinal in der Westschweiz. Die hohen Marktanteile der beiden Biere rechtfertigen auch das entsprechende Investment im Marketing.”

### **Warum konnten Sie mit Feldschlösschen nie auf den Weltmarkt vorstossen, wie das andere Marken taten, zum Beispiel Heineken?**

“Das Bierkartell, das den Bierbauern geschützte Gebiete zuteilte, garantierte genügend Absatz und Verdienst. Deshalb waren die Brauereien nicht gezwungen, innovativ zu werden, zu wachsen und über die Landesgrenzen hinaus zu expandieren. Es hätte in der Schweiz Visionäre gebraucht, um die spätere Entwicklung frühzeitig zu erkennen und dementsprechend zu handeln. Als Marke steht Heineken in Holland nicht an erster Stelle, trotzdem wurde sie zum weltweit erfolgreichsten Bierkonzern, weil die Heineken-Familie Visionen hatte. Dasselbe geschah bei Carlsberg, wo man sich mit Tuborg zusammentat und dann gemeinsam das Auslandsgeschäft aufbaute.”

### **Gibt es keine Chance, jetzt noch eine Schweizer Marke im Ausland aufzubauen?**

“Grossflächig besteht keine Chance. Der Markt ist verteilt, und der Aufwand wäre viel zu teuer. Aber im Bereich der alkoholfreien Biere war Feldschlösschen schon lange führend. Wir produzieren rund 280000 Hektoliter. Der Export geht vor allem in den arabischen Raum. Aufgrund dieser Leader-Stellung und unseres Know-hows wird

Rheinfelden nun zum Kompetenzzentrum für alkoholfreie Biere der ganzen Carlsberg-Gruppe. Verschiedene Arbeitsgruppen prüfen zurzeit, in welche anderen Märkte wir noch vorstossen könnten.”

**Stichwort Carlsberg: Mitte Oktober dieses Jahres haben Sie in Rheinfelden erstmals Carlsberg-Bier für den Schweizer Markt gebraut. Ich finde, dass die Visualität dieser Marke noch nicht sehr hoch ist. Werden Sie hier pushen?**

“Wir haben für Carlsberg ein ganz schönes Investitionsvolumen. Aber bevor wir grossflächig fahren, müssen wir die Verfügbarkeit sicherstellen. Man verpufft nur Gelder, wenn man im grossen Stil für etwas Werbung macht, das niemand kaufen kann. Wir wollten zuerst den so genannten HoReKa-Kanal aufbauen. Im vergangenen Mai starteten wir damit in der Hotellerie und in der Gastronomie, also am Point of Sale. Im kommenden Frühling wird der Verkauf auch im Retail beginnen. Mit dem Aufbau der Visualität und der Markenbildung haben wir in diesem Herbst begonnen, vorerst mit doppelseitigen Print-Inseraten. Später kommen die Plakate. Für die Visualität werden wir zum Beispiel in den Bergstationen mit Skibars auftreten.”

**Warum sind Sie nicht schneller gestartet?**

“Es gab verschiedene Probleme, die wir zuerst lösen mussten, unter anderem eines in Bezug auf die Gebinde. Die Gebinde stellen einen Sonderfall Schweiz dar, weil sie teilweise nicht der international gebräuchlichen Grösse entsprechen. Solche Gegebenheiten müssen jeweils an- und in die ‘Familien’ eingepasst werden, was nicht gerade einfach ist.”

**Sie haben vorhin von der lokalen Verankerung der regionalen Marken gesprochen. Glauben Sie, dass Sie mit der Zeit auch Feldschlösschen oder Carlsberg zum Beispiel im von Calanda dominierten Bündnerland platzieren können?**

“Mit Feldschlösschen sind wir in Graubünden bereits heute recht stark vertreten. Dazu kommt nun Carlsberg, das wir durch internationale Sponsoring-Aktivitäten fördern, zum Beispiel im Skiweltcup und bei den Skiweltmeisterschaften 2003 in St. Moritz, wo Carlsberg Sponsor ist. Das gibt bestimmt Kraft, um unsere Distribution auch im Bündnerland zu verbreitern.”

**Was tun Sie noch für Carlsberg im Marketing- und Branding-Bereich?**

“Carlsberg hat in der Schweiz bereits einen hohen Bekanntheitsgrad, auf dem wir aufbauen können. Von der Internationalität dieser Marke können wir vor allem im Sponsoring profitieren, einerseits im Musikbereich, wie bei den MTV Music Awards, andererseits im Sportbereich, zum Beispiel im Fussball, vor allem aber im Ski-Zirkus. Speziell hier können wir von der Schweiz aus Dienstleistungen für unser dänisches Mutterhaus erbringen. Das Schwergewicht der

Visibility wird bei den Ski-Events sein, in Wengen und in Adelboden.”

### **Was ist punkto Kommunikation wichtiger für Sie: das Sponsoring oder die klassische Werbung?**

“Das eine funktioniert nicht ohne das andere. Aber unsere Mittel gehen vor allem in den Sponsoring-Bereich. Werbemässig sind wir etwas eingeschränkt, weil wir wegen des Werbeverbots für Alkohol nur sehr limitiert im Fernsehen präsent sein können. Zurzeit machen wir Fernsehwerbung für das alkoholfreie Bier Schlossgold. Im Vergleich zu anderen Unternehmen in der Schweiz haben wir sicher eines der grösseren Sponsoring-Budgets. Für Feldschlösschen sind wir im Sommer an der Tour de Suisse dabei, im Winter beim Eishockey. Selbstverständlich sind für uns die Media ebenso wichtig wie das Sponsoring, aber es ist immer ein Abwägen, was wir wo einsetzen können.”

### **Auch die Privat-TV-Unternehmer in der Schweiz kritisieren die Benachteiligung gegenüber ausländischen Sendern.**

“Bei Übertragungen von Eishockeyspielen, zum Beispiel des Spengler Cups, gibt es am Bildschirm immerhin eine gewisse Visibilität und damit ein kleines Gegengewicht zu den deutschen Sendern. Der Spengler Cup ist für uns ein lohnender Auftritt, weil sich zwischen Weihnachten und Neujahr sehr viele Leute die Spiele am Fernsehen anschauen oder vor Ort in Davos sind. Die Werbebeschränkungen in der Schweiz sind für mich völlig unverständlich und ein klarer Wettbewerbsnachteil gegenüber dem Ausland, auch für das staatliche Fernsehen. Es ist unglaublich, wie viel Fernsehwerbung man sich gerade bei den deutschen TV-Sendern anschauen kann. Das hat zur Folge, dass der Import von so genannten Fernsehwerbung in der Schweiz stark zunimmt. Jeder, der Fernsehen konsumiert, sieht nonstop diese ausländischen Marken. Dieser Werbefluss aus deutschen Kanälen können wir nicht Paroli bieten. Das ist für uns ein riesiger Nachteil.”

### **Sie müssen es einfach wie die Tabakindustrie machen und ein Symbol benutzen, von dem alle wissen, worum es geht.**

“Wenn wir einfach unser Schlösschen zeigen würden, dann wüsste jedermann sofort, dass es sich um Feldschlösschen handelt. Dass nur schon dies heikel ist, hat sich gezeigt, als wir das alkoholfreie Bier so beworben haben. Es schlossen halt nicht alle aus dieser Werbung, dass es um alkoholfreies Bier ging.”

### **Die frühere Feldschlösschen-Hürlimann Holding AG verfügte über grossen Immobilienbesitz. Hürlimann hatte seinerzeit Zürcher Restaurants aufgekauft, um sich so den Getränkeabsatz zu sichern. Hatte es für den Absatz Folgen, weil Sie diese Immobilien nicht mehr besitzen?**

“Man muss es umgekehrt formulieren: Die Immobilien haben uns nicht mehr. Wir wurden von dieser börsenkotierten Gesellschaft verkauft. Die Feldschlösschen-Getränkegruppe ging für 870 Millionen

Franken an die in Dänemark ansässigen Carlsberg Breweries. Das Restgebilde mit dem Immobilienteil ist weiterhin an der Börse unter dem Namen REG Real Estate Group. Ihre Frage, ob wir wegen der Immobilienverkäufe Absatzeinbussen erlitten haben, kann ich klar verneinen. Die REG-Tochtergesellschaft Gastroservice betreut mehr als 200 Pachtbetriebe. Diese Restaurants sind bei uns unter Vertrag, und demzufolge gehört dieser Markt nach wie vor uns.”

### **Die Brauereien nehmen in der Gastroszene bekanntlich die Rolle von Banken ein, indem sie den Wirten für langfristige Getränke-Lieferverträge Darlehen geben. Wird dies auch in Zukunft so bleiben?**

“Dieses Banking-Business ist für uns nicht sehr profitabel. Die Gastronomie lebt in einem hohen Ausmass von den Brauereien. Die Restaurants werden je nach Höhe des erwarteten Umsatzes vorfinanziert. Das ist ein Phänomen, das nicht so bald verschwinden wird. Wenn wir all unsere Darlehen von einer Stunde zur anderen einfordern würden, hätte dies katastrophale Folgen für die Gastronomielandschaft.”

### **Die Betriebe funktionieren also vor allem über die Brauereien?**

“Die Gastronomie ist heute in einem enormen Umbruch. Einerseits erlaubt die Liberalisierung in diesem Markt heutzutage jedem, der will, einen Betrieb zu führen. Andererseits werden die Anforderungen in der Gastronomie immer höher. Man kann nicht mehr einfach eine Beiz eröffnen und meinen, die Gäste würden dann von selbst in Scharen kommen. Es braucht Innovation, Kreativität, neue Ideen. Viele Wirte haben diesen Innovationsgeist und kreieren spannende Konzepte. Mit Beratung und Unterstützung helfen wir ihnen, die Ideen in die Realität umzusetzen. Weil Gastrobetriebe beim Start-up nicht die Wunschpartner der Banken sind, schliessen wir mit ihnen Getränke-Lieferverträge ab. Mit der Vorfinanzierung der künftigen Absätze können sie die notwendigen Investitionen tätigen. Ohne dieses Geld hätte manch ein Betrieb gar nicht die Chance zu starten.”

### **Führt das für Sie auch zu Verlusten?**

“Natürlich haben wir Verluste, weniger im neuen, kreativen Segment als vielmehr in der traditionellen Gastronomie. Die so genannte Beiz um die Ecke wird nicht mehr so stark frequentiert wie früher. Dazu kommen andere Faktoren, wie steigende Fixkosten und höhere Mindestlöhne. Und ganz allgemein findet eine Verlagerung statt, weg vom Restaurant hin zum Heimkonsum.”

### **Stimmt es, dass der Mineralwasser- und Softdrinkmarkt mittlerweile rund 40 Prozent Ihres Gesamtumsatzes ausmacht?**

“In etwa dürfte das so sein, wenn man den ganzen Handel und alle Marken in die Rechnung mit einbezieht. Der Biermarkt in der Schweiz ist rückläufig. Die Bereiche Mineralwasser und Softdrinks hingegen sind wachsend. Beim so genannten stillen Wasser rechnen wir für das

nächste Jahr mit einem Anstieg um etwa fünf bis sechs Prozent, beim kohlenstoffhaltigen Wasser um rund zwei Prozent. Im Retail gibt es aber auch bei den Wassern einen enormen Preiskampf wegen all dieser Billigst-Wasser, die aus der ganzen Welt importiert werden. Bei den Softdrinks dürfen wir vor allem im Handelssortiment Spitzenwerte verbuchen. Unsere Hausmarke Sinalco preschte laut einer Studie von Advico Young & Rubicam Ende 2000 vom ehemals 82. auf den 17. Platz der Schweizer Brands vor. Trotzdem: Geld verdienen wir in erster Linie mit dem Bier.”

### **Wie sieht die Strategie Ihres Mutterhauses Carlsberg in Bezug auf die Wasser aus?**

“Zur Carlsberg-Strategie gehört eindeutig auch das Wasser. Daher gibt es für uns keinen Handlungsbedarf, diesen Bereich zu verkaufen.”

### **Was ist mit den Softdrinks?**

“Es gibt im Norden gewisse Joint Ventures mit Coca-Cola und Pepsi Cola, je nach Land. In der Schweiz haben wir eine strategische Zusammenarbeit mit Coca-Cola. Die Softdrinks sind ein wesentlicher Bestandteil unserer Getränkegruppe.”

### **Beim Bier bleiben aus emotionalen Gründen auch jene Marken erhalten, die nicht mehr beworben werden. Wie sieht dieses Kapitel im Bereich der Softdrinks und der Mineralwasser aus?**

“Was hier nicht beworben wird, stirbt. Der Kampf ist hier derart brutal, dass dann ein Getränk einfach vom Markt verschwindet. Damit eine Marke Erfolg hat, müssen ständig Aktivitäten gemacht und die entsprechenden Mittel investiert werden.”

### **Jetzt möchten Sie der Erfolgs- und Trendmarke Red Bull mit Battery, einem eigenen Produkt, Konkurrenz machen. Das haben schon viele vor Ihnen versucht und sind gescheitert.**

“Vom geradezu unglaublich starken Wachstum im Energy-Drink-Markt möchten auch wir ein Stück für uns erobern. Wir bauen dafür jetzt eine eigene Distribution auf. Ich denke, dass es uns mit unserer leistungsfähigen Distribution und unseren starken Verkaufsteams auch gelingen wird, einen Teil des Kuchens zu ergattern. Battery gehört zu Carlsberg und wird in Finnland produziert. Dort ist es absoluter Marktführer, während Red Bull bei den ‘Unter-ferner-liefen’-Drinks ist. Sobald wir mit Battery in der Schweiz ein bestimmtes Volumen erreicht haben, werden wir das Getränk auch hier produzieren und abfüllen.”

### **Worin besteht Ihr persönlicher Ehrgeiz beim Führen der Feldschlösschen-Getränkegruppe?**

“Ich möchte vor allem Marktanteile zurückgewinnen. Das Image hat unter den Schliessungen und dem Verkauf der Getränkegruppe enorm gelitten. Das Schloss wurde in den Grundmauern erschüttert. Trotzdem steht es immer noch gross und prächtig da. Jetzt gilt es, das Image wieder aufzubauen und vor allem zu wachsen.”

### **Ist der Schnauf raus? Müssen Sie eine ganz neue Kultur schaffen?**

“Nein. Sobald Carlsberg in die Geschichte eingriff, gab es eine Umkehr. Vorher hatte es mit all den Schliessungen, den Fusionen, Abbauten ständig neue Verunsicherungen gegeben, bei der Belegschaft wie bei der Kundschaft. Wo konnte unter solchen Umständen der Zukunftsglaube bleiben? Jetzt ist die Zuversicht wieder da. Carlsberg ist ein Unternehmen, das schon lange im Markt tätig ist und das Langfristigkeit garantiert. Natürlich ist der Druck auch unter Carlsberg hoch. Wir müssen wieder profitabler und in vielen Bereichen effizienter werden. Umgekehrt profitieren wir von den Synergien, die die Carlsberg-Gruppe bietet. Wir produzieren heute zum Beispiel für Italien das Quinto, eine Marke aus dem Feldschlösschen-Bereich, ein trübes Fünfkornbier. In Italien läuft es unter dem Label Splügen Quinto. Derzeit füllen wir 50 000 Tuborg-Christmas-Bierfässli für das internationale Weihnachtsgeschäft ab. Solche Synergien geben uns Inputs und sind motivierend für die Mitarbeitenden.”

### **Sie waren selbst stark in die Fusionen und den Kapazitätsabbau involviert. Das war vermutlich keine einfache Zeit für Sie?**

“Ich habe, mit Ausnahme eines Konkurses, die ganze Palette von Fusionierungen, Zusammenlegungen, Bereinigungen, Rechnungsänderungen und so weiter miterlebt und war vielfach verantwortlich für den Kapazitätsabbau. Das prägt. Das verbindet unglaublich emotional mit einem Unternehmen. Es hat mich enorm beschäftigt und hatte für mich auch gesundheitliche Folgen.”

### **Wie haben Sie diese Zeit durchgestanden?**

“Indem ich mich selber immer wieder an der Krawatte gezogen und mir einen Schubs gegeben habe. Durch das Umfeld, die Emotionalität im Zusammenhang mit Bier wird man selbst auch emotional und beginnt, sich stark mit dem Betrieb und seinen Produkten zu identifizieren. Die Feldschlösschen-Getränkegruppe ist in der Schweiz ein Begriff. Unsere jetzige Herausforderung besteht darin, das Beste aus der Situation zu machen, uns dem knallharten Wettbewerb zu stellen und erfolgreich zu sein.”

Bearbeitung: Elisabeth Vetter