

## Im Gespräch mit: Philipp Moersen und René Zeier

Mit der diesjährigen, schriftlichen Falken-Generalversammlung geht eine Ära zu Ende: Philipp Moersen gibt das Präsidium des Verwaltungsrats an René Zeier weiter und wird Ehrenpräsident. Dies nach einem «katastrophalen» Braujahr 2021.

# «Werde weiterhin der Patron bleiben»

Daniel Thüler

**A**nlässlich der diesjährigen Generalversammlung der Brauerei Falken AG haben die SN mit Philipp Moersen und René Zeier über den Stabwechsel im Verwaltungsrat sowie die Auswirkungen der Coronapandemie auf das Unternehmen gesprochen. Ebenfalls beim Gespräch mit dabei war Falken-CEO Markus Höfler.

*Herr Moersen, grundsätzlich wäre es derzeit möglich, eine 3G-Generalversammlung durchzuführen. Weshalb hat sich der Verwaltungsrat dagegen entschieden?*

**Philipp Moersen:** Wir haben das lange diskutiert und uns dann einstimmig für eine Absage entschieden. Dies primär, um unsere Aktionärinnen und Aktionäre zu schützen – käme es bei 400 bis 450 Teilnehmenden auch nur zu einem Impfdurchbruch, hätten wir das Geschenk. Ein weiterer, untergeordneter Grund ist, dass sich das Park Casino bis circa März im Umbau befindet. Wir hätten also ausweichen müssen. Diese Flexibilität hätten wir natürlich gehabt, aber gleichzeitig auch keine Ahnung, in welcher Grössenordnung wir die Infrastruktur hätten bereitstellen müssen. Wie viele Leute trotz der Pandemie gekommen wären, lässt sich kaum einschätzen. Klar, der Entscheid tut dem ganzen Verwaltungsrat im Herzen weh, gerade mir als Präsident, der alle Gäste am Eingang begrüsst und später die Glocke zum traditionellen Lied «Schützenlied» läutet.



Philipp Moersen war seit 2012 Verwaltungsratspräsident der Brauerei Falken. Neu ist er Ehrenpräsident.

BILD ZVG

daten präsentieren, aber vielleicht übermorgen. Konkretes kann aber noch nicht gesagt werden, ausser, dass wir auch in Zukunft einen schlanken und handlungsfähigen Verwaltungsrat für die Brauerei haben wollen.

*Was konnten Sie bisher im Verwaltungsrat einbringen?*

**Zeier:** Meine Vergangenheit ist stark vom Marketing geprägt. Zudem unterrichtete ich an der Hochschule Luzern im Bereich Marketing, was uns erlaubt, auch das Wissen von dort zu nutzen, beispielsweise über studentische Arbeiten zur Brauerei. Von daher ist das sicher ein Ressort, das mir nahe liegt.

*Sie sagten, Kontinuität sei sehr zentral. Was wollen Sie aber aktiv verändern?*

**Zeier:** Wenn Sie jetzt ein klares Statement haben wollen, muss ich klar Nein sagen, ausser soviel: Kontinuität ist auch geprägt von einer laufenden Neubeurteilung der Lage, und das steht heute mehr denn je auf der Agenda. Das ganze Covid-Geschehen muss ich gar nicht weiter ausführen, da sind Akzente und zum Teil sogar Operationen gefragt. Umgekehrt ist die Kontinuität nicht einfach nur auf Papier niedergeschrieben, sondern wird von der Brauerei auch wirklich gelebt. Von daher ist die Zukunft, so wie wir sie haben wollen, angesteuert. Wie es dann wirklich kommt, weiss niemand. Aber wir wissen, dass wir uns mit aller Energie dafür engagieren wollen. Die Übernahme der Brauerei Müller kam

*A propos «Schützenlied»: Vor einem Jahr wurden allen Aktionärinnen und Aktionären Freespakete mit Bier und Ochsenmaulsalat verschickt. Beim Öffnen ertönte das Lied. Ist wieder Ähnliches geplant?*

**Moersen:** Wir haben die Variante, nochmals das Gleiche zu tun, diskutiert, sind aber zum Schluss gekommen, dass das nicht nochmals denselben Überraschungseffekt auslösen würde. Und toppen lässt sich das nicht. Wir haben aber festgestellt, dass viele Menschen wegen Corona unter die Räder kamen, und uns deshalb entscheiden, einen namhaften Beitrag an wohltätige, nicht staatlich unterstützte Organisationen in der Region zu spenden.

*Was war das wichtigste Traktandum der schriftlichen Generalversammlung?*

**Moersen:** Das betrifft wohl mich selbst: Ich werde mich wie angekündigt als Präsident zurückziehen. Der Verwaltungsrat hat einstimmig entschieden, mich als Ehrenpräsident vorzuschlagen. Ich fühle mich sehr geehrt und werde weiterhin sehr eng mit der Brauerei verbunden sein – ich werde auch künftig der Patron bleiben.

*Wie funktioniert das?*

**Moersen:** Ich werde weiterhin Einblick in die Zahlen und Bereiche haben. Bereits mein Vater blieb sein Leben lang der Patron, und auch ich sehe meine Rolle so. Dies mit vollem Vertrauen in meinen Nachfolger und in den Verwaltungsrat, hinter denen ich zu 100 Prozent stehe. Aber ich werde nicht mehr operativ und strategisch tätig sein.

*Der Nachfolger sind Sie, Herr Zeiler. Was bedeutet Ihnen das?*

**René Zeiler:** Auf der einen Seite Verantwortung, auf der anderen Ehre und Freude. Ich darf mich bereits seit neun Jahren im Verwaltungsrat einbringen. Kontinuität steht für mich zuoberst: Falken wird lokal verwurzelt und verankert bleiben und national punktuell Freude verbreiten. Ich will

der Brauerei Sorge tragen und die Wertschöpfung weiterhin zu 100 Prozent in der Schweiz halten. Wie bisher werden wir auch in Zukunft in den Standort investieren.

*Philipp Moersen hinterlässt grosse Fussstapfen ...*

**Zeiler:** Falken ist ein familiengeführtes Unternehmen, das von Philipp Moersens starker Persönlichkeit geprägt wurde. Ihn kann man nicht eins zu eins ersetzen, und ich habe meine eigene Art. Da ich schon einige Funktionen im Lebensmittelbereich mit Verantwortung innehatte und punktuell auch in anderen Firmen in der Verantwortung stehe, fühle ich mich nicht als Quereinsteiger. Zudem haben wir das Glück, über einen Verwaltungsrat zu verfügen, bei dem die Sache stets zuoberst steht und der sich im Austausch gegenseitig herausfordert, aber auch eine gute Konsenskultur pflegt.

*Herr Höfler, was löst Philipp Moersens Rücktritt bei Ihnen aus?*

**Markus Höfler:** Ich bin emotional sehr berührt, durfte ich doch 17 Jahre lang sehr eng mit ihm zusammenarbeiten und einige Erfolge mit ihm feiern. Ich schätze ihn sehr und wir hatten es auch auf der persönlichen Ebene sehr gut miteinander. Wir werden weiterhin einen sehr engen Kontakt haben. Ich freue mich aber auch auf die Zusammenarbeit mit René Zeiler. Wir kennen uns bereits seit 23 Jahren und haben bereits früher in einem Grosskonzern zusammengearbeitet, und das nicht unerfolgreich. Ich muss mich daher nicht erst an ihn gewöhnen. Auch freue ich mich auf die neuen Aufgaben und Inputs, die von unserem neuen Präsidenten kommen werden.

*Herr Zeiler, wie sind Sie zu Ihrem Verwaltungsratsmandat bei Falken gekommen?*

**Zeiler:** Als 2012 Jürg P. Spahn als Präsident zurücktrat, wurde ein Nachfolger für den Verwaltungsrat gesucht. Irgendwann fiel dann mein Name. Es startete dann ein für mich heute noch prägender Prozess:

**Philipp Moersen und René Zeiler**

**Philipp Moersen** (70) arbeitete 45 Jahre lang für Falken, zuerst als Marketingleiter, damals noch unter seinem Vater Rudolf Moersen, dann als Direktor und später als Verwaltungsrat (ab 2012 als Präsident).

Der Ökonom **Prof. Dr. René Zeiler** (58) aus Beckenried NW war früher im Marketing und Verkauf bei Konsumgüterfirmen tätig. Von 2006 bis 2014 leitete er die Höhere Fachschule für Tourismus in Luzern. Seit 2014 hat er die Leitung eines Masterlehrgangs und eines Start-up-Förderprogramms an der Hochschule Luzern – Wirtschaft inne. Im Verwaltungsrat der Brauerei Falken ist er seit 2012.

 VIDEO

Interview mit Falken-CEO Markus Höfler unter [www.shn.ch/click](http://www.shn.ch/click)

Philipp Moersen und ich kamen uns zuerst sorgfältig näher, dann noch näher, bis es zu einer gemeinsamen Bergtour mit der Familie Moersens kam, um zu spüren, ob es zwischen uns auch wirklich funktioniert. Ich habe seither mit Philipp einen sehr direkten Kontakt im Sinne, dass wir über alles reden können und auch eine konstruktive Dialektik pflegen.

**Moersen:** Wir haben René Zeiler nicht nur aufgrund seiner fachlichen Kompetenz, die er unbestritten hat, in den Verwaltungsrat gewählt, sondern auch, weil es auf der persönlichen Ebene stimmt.

*Wird nun jemand Neues in den Verwaltungsrat geholt?*

**Zeiler:** Vorerst nicht, aber wir denken im Verwaltungsrat verschiedene Zukunftsszenarien an. Wir werden nicht heute oder morgen eine Kandidatin oder einen Kandi-

auch nicht wegen einer Expansionsstrategie zustande, die wir mal auf einer Powerpoint-Präsentation abgebildet haben. Es war eine Gelegenheit, die sich angeboten hat und die wir gut nutzen werden.

**Moersen:** Auch die Investitionen in unser neues Sudhaus zeigen, dass der Verwaltungsrat weiterhin an die Zukunft glaubt, trotz dieser schwierigen Zeiten, in denen wir uns alle befinden. Er sagte immer, dass wir die Zeit jetzt nutzen müssen für die Zeit danach. Sowohl das neue Sudhaus wie auch die Übernahme der Brauerei Müller geben uns die Möglichkeit dazu.

*Warum ein neues Sudhaus?*

**Moersen:** Das ist quasi eine Operation am offenen Herzen. Wir wissen aber schon seit Jahren, dass wir es irgendwann ersetzen

**Fortsetzung auf Seite 19**

## Generalversammlung von Falken genehmigt alle Geschäfte

Die Brauerei Falken AG hat gestern Freitag ihre diesjährige Generalversammlung coronabedingt erneut auf schriftlichem Weg durchgeführt. Die statutarischen Geschäfte – der Jahresbericht und die Jahresrechnung 2020/2021, der Revisorenbericht sowie die Verwendung des Bilanzergebnisses – wurden von der Grossmehrheit der Aktionärinnen und Aktionären gutgeheissen, wie das Unternehmen mitteilt.

Die Erfolgsrechnung 2020/2021 der Brauerei Falken schliesst bei einem Ertrag von 19,5 Millionen Franken (Vorjahr: 20 Millionen Franken) und einem Aufwand von 20,3 Millionen Franken (Vorjahr: 20,5 Millionen Franken) mit einem Jahresverlust von 775 000 Franken (Vorjahr: 555 000 Franken). Der tiefere Ertrag ist insbesondere auf den

Rückgang des Nettoerlöses aus Lieferungen und Leistungen um 1,5 Millionen Franken zurückzuführen. Der Jahresverlust wird zusammen mit jenem aus dem Geschäftsjahr 2019/2020 auf die neue Rechnung übertragen. Wie schon im Vorjahr schüttet Falken erneut keine Dividende aus. Die Anzahl der Vollzeitstellen lag im Jahresdurchschnitt bei 51,35.

Der langjährige Verwaltungsratspräsident Philipp Moersen hat sich auf diese Generalversammlung hin entschlossen, aus dem Verwaltungsrat auszutreten (siehe Interview). Er wurde mit grosser Mehrheit zum Ehrenpräsidenten gewählt. Seine Nachfolge tritt das bisherige Verwaltungsratsmitglied René Zeiler an. Der Verwaltungsrat konstituiert sich jeweils selbst. (dat) ■

## «Werde weiterhin der Patron bleiben»

müssen, ist es doch schon seit 45 Jahren im Einsatz. Zudem ist das eine Investition in die Nachhaltigkeit, da es erlaubt, Energie zu sparen. Zudem macht es die Prozesse effizienter und möglich, die Digitalisierung zu integrieren. Das hat sich aufgedrängt. Wir werden anschließend eines der modernsten Sudhäuser in Europa haben.

**Höfler:** Hinzu kommt, dass sich die Erwartungshaltung der Konsumenten verändert hat, weg vom klassischen Lagerbier hin zu Spezialitäten wie IPAs oder Pale Ales. Unser altes Sudhaus war

## «Die Gastronomie ist seit jeher unser Lebensnerv, und die hat unter Corona am meisten gelitten.»

gar nicht mehr in der Lage, Bier in all dieser Vielfalt zu brauen. Mit dem neuen Sudhaus können wir auf diese Bedürfnisse eingehen. Zudem sind wir künftig in der Lage, Kleinmengen zu brauen, was uns die Möglichkeit gibt, auch mal was zu testen.

**Zeler:** Wir sind überzeugt, dass die Stärke einer mittelgrossen Brauerei in einer angemessenen, marktgerechten Vielfalt liegt.

**Werden die bisherigen Biere nachher noch gleich schmecken?**

**Moersen:** Nicht anders, aber noch besser. Die neue Technik erlaubt die noch grössere Geschmacksexplosion.

**Kommen wir aufs Braujahr 2021 zu sprechen. Herr Moersen, Sie wollten sich eigentlich schon vor einem Jahr zurückziehen. Warum taten Sie es nicht?**

**Moersen:** Aufgrund der Coronasituation. Ich wollte die schwierigen Jahre 2020 und 2021 mitverantworten. Wir sind zwar noch nicht aus der Krise, aber wir haben alle Weichen gestellt, dass wir sie gut bewältigen können. Ich kann mich daher jetzt mit gutem Gewissen zurückziehen, auch im Wissen, dass das Team, das die Brauerei in Zukunft führen wird, mein vollstes Vertrauen hat und im Sinne der Aktionäre handelt.

**Wie war der Geschäftsgang 2021?**

**Moersen:** Auf Deutsch gesagt: eine Katastrophe. Der Lockdown vom Dezember 2020 bis Mai 2021 war bei einem Umsatzanteil der Gastronomie von 80 Prozent eine ganz schwierige Zeit. Was uns besonders wehtut: Die Gastronomie ist seit jeher unser Lebensnerv, und die hat unter Corona am meisten gelitten. Das tut mir auch sehr leid für all die Gastronominnen und Gastronomen, die 2019 noch Ideen hatten und voll motiviert waren, dann aber abrupt in ihren Bemühungen gebremst wurden. Und als dann der Sommer kam und die Leute bereit waren, wieder rauszugehen und zu konsumieren, kam das schlechte Wetter hinzu. Die ganze Branche wurde gleich doppelt getroffen. Aber, und auch das ist die Brauerei Falken, nutzten wir die Zeit nicht zum Jammern, sondern um uns weiterzuentwickeln.

**Verkraftet das Falken finanziell?**

**Moersen:** Wir haben schon im März 2020, also sehr früh, die Weichen gestellt und die Kapazitäten heruntergefahren. Dies im Wissen, dass wir einen Blick in die Kristallkugel wagen, da damals niemand wusste, was Corona konkret bedeutet. Zudem konnten wir dankbar von den Kurzarbeitsentschädigungen profitieren. Trotzdem haben wir unseren Mitarbeitenden 100 Prozent ihres Lohns ausgezahlt. Wir fällten diesen Entscheid mit der Überlegung, dass wenn Mitarbeitende uns verlassen, sie wohl nie wieder zurückkehren wer-

den. Das ist ähnlich wie in der Gastronomie, wo nun Fachkräfte fehlen, weil sie in andere Branchen gewechselt sind. Wir sind sehr stolz darauf, dass wir den Mitarbeiterbestand halten konnten und wegen Corona keine einzige Entlassung aussprechen mussten. Ein grosser Vorteil ist zudem, dass unsere Brauerei, schon unter meinem Vater, immer nur soviel investiert hat, wie sie sich leisten kann. Wir hatten nie das Gefühl, dass wir goldene Stühle im Eingangsbereich brauchen. Das ermöglicht uns, eine solche Krise zu überstehen, obwohl sie auch bei uns an die Substanz geht. Geht es allerdings ein paar Jahre so weiter, wäre das auch für uns nicht mehr lustig.

**Soll der Anteil der Gastronomie so beibehalten werden?**

**Zeler:** Die Formel 80:20 wird uns voraussichtlich auch in Zukunft prägen. Wir schätzen die Gastronomie extrem und wollen ihrer Wertschöpfung weiterhin Sorge tragen.

**Moersen:** Es gibt auch einen strategischen Grund: Wir wollen keine Abhängigkeiten. Wenn wir zu stark in den Detailhandel investieren, geraten wir früher oder später in solche, sowohl volumen- als auch preismässig. Natürlich wollen wir im Detailhandel für den Hauskonsum verfügbar sein, aber nicht zu jedem Preis und erst recht nicht auf Kosten der Unabhängigkeit.

**Nichtsdestotrotz gibt es im Biermarkt einen gewissen Preisdruck ...**

**Moersen:** Falkenbier hat seine Qualität und seinen Preis. Discountpreise und das Volumendenken überlassen wir den anderen. Wir beobachten natürlich den Markt, geben aber den Preisdrücken nicht nach, mit jeder Konsequenz.

**Wie läuft die Dosenabfüllanlage?**

**Zeler:** Diese ist nach wie vor ein zentrales Standbein. Sie wird einerseits von uns selbst genutzt, andererseits von Dritten. Diese schätzen unsere Flexibilität.

**Höfler:** Die grösste Herausforderung ist hier nicht die Nachfrage, sondern der Beschaffungsmarkt. Die gesamte Branche hat derzeit Probleme, die Dosen zu beschaffen, was sich für das kommende Jahr noch verschärft. Aber unsere Konstanz und die Fairness gegenüber unseren Zulieferern haben uns geholfen, auch für 2022 die benötigten Mengen beschaffen zu können. Es gibt aber

## «Discountpreise und das Volumendenken überlassen wir den anderen.»

einen kleinen Wermutstropfen: Aufgrund der Rohstoffknappheit können wir keine Neukunden aufnehmen. Das tut natürlich weh, wenn ein Bedürfnis und willige Käufer da sind, wir aber nicht können. Das liegt nicht an uns, unsere Mitarbeitende würden auch 24 Stunden pro Tag arbeiten, aber wir kriegen schlicht das Material nicht, das wir benötigen würden.

**Die Brauerei Falken besitzt auch eigene Restaurantliegenschaften. Wie hat sich dieses Geschäft 2021 entwickelt?**

**Moersen:** Wir haben das grosse Glück, dass wir auf langjährige Pächter zählen können. Es war auch schon immer unsere Strategie, die Pächter nicht laufend zu wechseln, nur um die Mietzinsen erhöhen zu können, wie das sonst oft üblich ist. Wir setzen lieber auf langjährige Partnerschaften. Natürlich gab es die eine oder andere Diskussion, aber ich glaube, wir haben mit allen gute Lösungen gefunden, auch verbunden mit Mietzinsreduktionen. Es sieht nicht danach aus, dass einer unserer aktuellen Pächter nicht mehr weitermachen kann. Unabhängig davon versuchen wir mit allen Partnern gute, pragmatische und flexible Lösungen zu finden, um gemeinsam die Krise zu überwinden.



René Zeler tritt die Nachfolge von Philipp Moersen an.

BILD DANIEL THÜLER