

Zeitschrift:	Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte = Société Suisse d'Histoire Economique et Sociale
Herausgeber:	Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte
Band:	17 (2001)
Artikel:	Das Bierkartell als Innovationsbarriere? : Einflüsse der Marktform auf die Innovationsprozesse der Brauerei Hürlimann
Autor:	Wiesmann, Matthias
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-871903

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 16.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

MATTHIAS WIESMANN

Das Bierkartell als Innovationsbarriere?

Einflüsse der Marktform auf die Innovationsprozesse
der Brauerei Hürlimann

Einleitung

Während sich neuentstandene und in Vergessenheit geratene Kleinbrauereien gegenseitig mit Bier-Innovationen übertrumpfen und sich der kartellgewohnte Konsument ob der Biervielfalt erstaunt und erfreut die Augen reibt, bekunden einige der ehemaligen Kartellbrauereien Mühe, ihre Kundschaft bei der (Einheits-)Stange zu halten. Überrascht nahm man im Frühling 2000 zur Kenntnis, dass der frühere und jetzige Marktleader, die Feldschlösschen-Hürlimann Holding AG, seinen Getränkebereich abstossen will. Mangelte es an der Fähigkeit für Erneuerungen? Dem Bierkartell wurde oft ein negativer Einfluss auf die Innovationskraft der Branche nachgesagt. Wie wirkte sich die Marktform Kartell auf das Innovationsverhalten der schweizerischen Brauereien und speziell der Firma Hürlimann aus?

Innovation wird dabei verstanden als das Machen neuer Sachen (Produktinnovation) oder eine neue Art, Sachen zu machen (Prozessinnovation). Die einzelne Innovation übt oft eine einschneidende Wirkung auf die Gesamtwirtschaft, Branche oder Unternehmen aus. Sie beinhaltet also eine kreative Komponente, da auftauchende Herausforderungen mit neuen Antworten angegangen werden (*creative response*). Dies unterscheidet sie von einer blossem Anpassung. Bei einem solchen Vorgang wird lediglich nach altbekanntem Muster auf externe Veränderungen reagiert (*adaptive response*).¹ Es wird zu analysieren sein, wie sich die beiden Formen von Neuerungen, obwohl schwer abgrenzbar, in der Kartellumgebung zueinander verhalten.

Um die im Titel aufgeworfene Frage nach der Barrierefunktion des Kartells beantworten zu können, muss der Prozesscharakter von Innovationen betont werden. Es geht nicht nur darum, dass die Entwicklung eines neuen Produkts

behindert wird, sondern auch um die Hemmnisse, überhaupt nach Neuerungen zu forschen, weil die Anreize oder Möglichkeiten fehlen, und weiter um die Beeinträchtigung einer erfolgreichen Einführung der Neuentwicklung im Unternehmen oder im Markt. Damit rückt auch der Träger der Innovation, der schumpetersche *entrepreneur* in den Mittelpunkt des Interesses. Bei der Brauerei Hürlimann ist der Repräsentant der Besitzerfamilie in der fünften Generation und Leiter der Brauerei die treibende Kraft für Neuerungen.²

In diesem Artikel geht es einerseits darum, die *direkten* Auswirkungen des Kartells auf Innovationsprozesse der einzelnen Brauereien, welche durch die Reglementierung und die Absprachen innerhalb des Kartells bedingt sind, aufzuzeigen. Andererseits sollen auch die *indirekten* Auswirkungen des Kartells analysiert werden. Der abgesteckte Spielraum für Innovationen und die jahrelange Einbettung des Unternehmens in ein Kartell im allgemeinen dürften einen Einfluss auf die Fähigkeiten, auf die Visionen und auf das Selbstverständnis der Unternehmung gehabt haben. Diese spezifisch kartellbedingte Ausprägung des Unternehmens wirkte sich, wenn auch auf subtilere Weise, ebenfalls auf die Innovationsprozesse aus.

Zunächst werden die aufgeworfenen Fragen aus theoretischer Sicht angegangen, danach das schweizerische Bierkartell umschrieben. Aus den Regelungen lässt sich zeigen, welcher Spielraum einem Unternehmen für Innovationen offenstand. Die drei Produktinnovationen der Brauerei Hürlimann in den 1970er Jahren werden schliesslich damit in Zusammenhang gebracht und die durch das Kartell beeinflussten Abläufe innerhalb der Brauerei aufgezeigt.

Theoretische Ansätze

Die Beziehung zwischen der Marktform des Kartells und Innovationen bleibt in der theoretischen Literatur meist unklar. Bei den folgenden Überlegungen beziehe ich mich auf organisationstheoretische Ansätze, welche allgemein Kooperationen thematisieren. Wegen ihrer Ähnlichkeit mit Kartellen wäre als erstes auf *strategic alliances* (Vereinbarungen unter Firmen zur Koordination, die über das Preissystem hinausgehen) hinzudeuten, die einige Übereinstimmungen, aber auch deutliche Unterschiede zu Kartellen aufweisen.³ Der wichtigste Unterschied liegt in der Zielsetzung: *strategic alliances* werden z. B. für Innovationen gebildet, bei Kartellen geht es um eine umfassende Marktkon-

trolle. Diesen Zielsetzungen entsprechen die Organisationsformen und die Entscheidungsprozesse. Während sich die Allianzen nur auf bestimmte Bereiche beschränken und so flexibel bleiben, tangiert das Kartell nahezu alle Bereiche und schafft starre, bürokratische Formen. Einige Vorteile der strategischen Kooperationen für Innovationen ergeben sich aber auch für Kartelle. Durch eine enge Koordination können z. B. Unsicherheiten abgebaut werden, die jeweils mit Innovationsprozessen einhergehen.⁴

Wird nun in einem Unternehmen dank der Einbettung in ein Kartell Unsicherheit abgebaut und damit eine Innovation erleichtert? Im Umgang mit innovationsbedingter Unsicherheit kann man zwischen einer technischen und einer Marktdimension unterscheiden. Die eine betrifft die technische Realisierbarkeit und die Kosten einer Neuerung, bei der anderen geht es um die schwierige Voraussage der Konkurrenzfähigkeit des neuen Produkts am Markt.⁵ Durch die im Kartell üblichen Absprachen und Abmachungen über den aktuellen Markt werden jene Innovationsprozesse erleichtert, welche ansonsten durch eine zu starke Konkurrenz aus der eigenen Branche mit sehr viel Risiko behaftet wären. Die zukünftige Nachfrage ist für ein Unternehmen durch die starren Grenzen des Kartellmarkts leichter abzuschätzen. Diese Unbeweglichkeit birgt indes einen grossen Nachteil in sich, weil gerade der Schaffung von neuen Märkten eine sehr grosse Bedeutung für Innovationsprozesse zukommt: “Each firm’s investment in the organisation of its particular market was both a source of information which could be used as a basis for new ideas and also an environment in which these ideas could be tested, and discussed and improved before testing [...].”⁶ Es werden also mit dem Abbau von (Markt-)Unsicherheit auch wichtige Lernprozesse für einen erfolgreichen Innovationsprozess blockiert.

Die jahrelange Einbettung in ein Kartell prägt die Erfahrungen, Fertigkeiten und das Wissen einer Unternehmung. Diese *capabilities* können weder schnell und einfach erworben noch sofort über Bord geworfen werden. Von der Vergangenheit stark beeinflusst, sind sie ein Ergebnis des firmeneigenen Lernprozesses.⁷ Die Entscheidungen der Firmenakteure basieren auf diesen *capabilities*; sie formen die Firmenpolitik und die Visionen. Weil die firmeninternen Denk- und Handlungsmuster nur bedingt ausgewechselt werden können, sind nicht alle Unternehmen gleichermaßen fähig, mit Veränderungen in ihrem Umfeld umzugehen. “Simple interpretative frameworks with very narrow ranges of convenience may be perfectly adequate. But its effectiveness depends on that environment remaining stable; and the great danger is of a failure to recognise

how limited is the range of convenience of the simplified frameworks to which everyone has become accustomed.”⁸ Ist eine Firmenkultur unflexibel und nicht vereinbar mit den Ansprüchen, welche externe Änderungen mit sich bringen, ist die Praktizierbarkeit eines Wechsels zu einem neuen System, einer neuen Methode bedroht.⁹ Es ist anzunehmen, dass sich in einem Kartellunternehmen, das sich auf Grund der Marktform in relativ stabilen Verhältnissen bewegt, eine eher unflexible Firmenkultur/-politik herausgebildet hat, die sich mit der Wahrnehmung von Veränderungen und der angemessenen Reaktion darauf schwer tut. Wenn aber die Umwelt und die Wahrnehmung der Umwelt durch das Unternehmen immer weniger kongruent sind, verringern sich die Chancen auf erfolgreiche Innovationsprozesse.

Schliesslich wird in einem Kartell die für Innovationen wichtige Vielfalt der Sichtweisen, insbesondere die unterschiedliche Interpretation von Entwicklungen in der Umwelt, gemindert.¹⁰ Damit diese Marktform überhaupt funktioniert, muss sich im Kartell eine sehr enge Zusammenarbeit etablieren, was zwangsläufig unter den Akteuren zu einer Angleichung der Denk- und Handlungsmuster führt.

Spielräume für Innovationen im schweizerischen Bierkartell

Betrachtet man die Ausgestaltung des schweizerischen Bierkartells, das 1935 seinen *offiziellen* Anfang nahm und sich bis Anfang der 1990er Jahre hielte,¹¹ findet man die idealtypischen Merkmale eines Kartells: Alle Firmen der Branche (mit unbedeutenden Ausnahmen) sind im Kartell zusammengeschlossen.¹² Der Preis kann verbindlich festgesetzt werden, die Qualität des Produkts ist normiert, ebenso ist festgeschrieben, an welche Abnehmer welche Firma liefern darf. Hinzu kommt die Kollektivwerbung für das allgemeine Produkt.

Es bleibt aber anzumerken, dass das Bierkartell keinen überhöhten Preis für das Bier verlangte, sondern der Bierpreis eher unter demjenigen anderer Länder lag. Damit wollte man teureres ausländisches Bier von der Schweiz fernhalten und Stimmen zum Verstummen bringen, welche sich über die schädlichen Auswirkungen des Kartells auf die Volkswirtschaft beklagten. Es waren tatsächlich neben der guten Qualität, der Kostensenkung und der Struktur(erhaltung) die Tiefpreise, welche den Untersuchungen der schweizerischen Kartellkommission von 1966 und 1974 die Angriffsfläche räubten.¹³

Die genauere Praxis des Bierkartells wird aus der nun folgenden Analyse hervorgehen, die aufzeigt, welche Spielräume durch die Vorschriften und Absprachen in bezug auf verschiedene Arten von Neuerungen dem einzelnen Unternehmen offenstanden.

Es war nur beschränkt möglich, neue Märkte zu erobern auf Grund der geschützten Kundschaft, d. h. eine Brauerei durfte einer anderen Brauerei keine Kunden (Wirte und Detailhändler) abwerben. Dazu kam die Vorschrift, dass an einer Absatzstelle in der Regel nur gerade *eine* Brauerei mit ihren Biersorten präsent sein durfte. Neue Märkte erschloss man sich somit nur durch die Neueröffnung von Absatzstellen oder die Übernahme einer anderen Brauerei (einschliesslich ihrer geschützten Kunden). Der Export hingegen war ohne Einschränkungen erlaubt, jedoch für die regional verankerten Schweizer Brauereien ohne bekannten Namen nicht sehr erfolgversprechend und auf Grund der hohen Transportkosten und geringen Mengen nicht profitabel.¹⁴ Neuartige Produkte im Biersektor (z. B. Weizenbier, Maisbier) konnten nicht kreiert werden, weil nur die Zutaten Gerstenmalz, Hopfen, Hefe und Wasser verwendet werden durften. Ein Bierprodukt mit einem etwas anderen Geschmack oder einem anderen Alkoholgehalt zu entwickeln, lag hingegen im Bereich des Möglichen. Es bestand jedoch die Gefahr, dass durch sortimentsbezogene Massnahmen nicht ein Mehr an Bier verkauft wurde, sondern lediglich die Konsumenten der einen Sorte auf die neu entwickelte Sorte der gleichen Brauerei umstiegen. Damit ergab sich kein höherer Absatz, dafür aber eine unerwünschte Kostensteigerung bei der Produktion. Konnte man aber neue Konsumenten ansprechen, etwa Frauen mit einem leichten Diätbier, war ein Anreiz für die Entwicklung eines neuen Bierprodukts gegeben, weil man so den Konsumentenkreis ausweiten konnte. Eine breite Lancierung wurde aber dadurch behindert, dass z. B. ein Frauenbier nur in den eigenen Absatzstellen und regional verkauft werden konnte. Wenn sich allerdings mehrere Brauereien an der Entwicklung und Verbreitung eines neuen Produkts beteiligten, konnten diese Nachteile ausgemerzt werden. In diesem Zusammenhang ist auch die durch das Kartell eingeschränkte Werbemöglichkeit für die eigene Marke oder eigene Sorten anzusprechen. Hauptsächlich wurde mit Kollektivreklame (etwa: «Schweizer Bier löscht den Durst») geworben. Die Beschränkung der Einzelwerbung sollte einen Werbekrieg zwischen den Brauereien verhindern und so Kosten senken.

In den 1970er Jahren kann ausserdem beobachtet werden, dass gerade die

einengenden Kartellvorschriften im Bierbereich einen entscheidenden Impuls für die Entwicklung von neuen Produkten im alkoholfreien Sektor gaben. In diesen Jahren konnte viel weniger Schweizer Bier abgesetzt werden, als man geplant hatte.¹⁵ Zusätzlich entwickelte sich ein neuer Trend zurück zu Fassbieren, und die Kosten schnellten in die Höhe. Die Überkapazitäten der neuerrichteten, teuren Flaschenabfüllanlagen mussten dringend genutzt werden. Da für die Brauereien, wie oben beschrieben, eine Bier-Absatzerweiterung wegen der Kartellregelungen erschwert war, bot sich eine Produktdiversifikation in den übrigen, nichtkartellierten Getränkebereich an, nicht zuletzt, weil man das bestehende Biervertriebssystem ohne grösseren Aufwand mitbenutzen konnte. Einhergehend mit dem stagnierenden Ausstoss, ergaben sich aus den kartellbedingten Vorschriften, die Preise auf tiefem Niveau belassen zu müssen, gar neue Prozesse. Die steigenden Kosten konnten nur mit der Optimierung und Rationalisierung des Herstellungsprozesses und des Biervertriebs aufgefangen werden.

Es ist schliesslich zu betonen, dass im administrativen und v. a. technischen Bereich der kartellbedingte, rege Austausch von Erfahrungen unter den Brauereien, der bis hin zur engen Zusammenarbeit in Detailbereichen ging, Unsicherheiten abbauen und Neuerungen erleichtern konnte.

Neben dem erwarteten Befund, dass die Kartellregelungen Neuerungen meist erschweren, wird deutlich, dass eine Brauerei durch sie auch zu Diversifikation und Rationalisierungen angeregt werden konnte. Allerdings hatten diese Neuerungen einen gewissen Zwangscharakter. Es musste nach Wegen gesucht werden, trotz des sehr engen Korsets der Kartellregeln gewinnbringend zu arbeiten. Dadurch war das Ziel, auf das sich die Neuerungen ausrichten sollten, schon so stark modelliert, dass die für Innovationen notwendige Flexibilität und Kreativität teilweise verlorenging. Es handelt sich bei diesen Neuerungen also eher um einen *adaptive response* auf externe Veränderungen denn um einen *creative response*.

Anreiz für die Entwicklung neuer Ideen in solch engen, kooperativen Strukturen wie dem Bierkartell war die Möglichkeit, sich damit eine Reputation in den Brauerkreisen aufzubauen. Einschränkend ist aber zum Nutzen einer Innovation (oder Anpassung) und damit auch zum Anreiz zu sagen, dass alle Neuerungen im reglementierten Bereich zuerst von der obersten Instanz des Kartells, der Vertragsleitung des Schweizerischen Brauerei-Vereins (SBV), abgesegnet werden mussten. Der Innovationsvorteil ging dadurch für die lancierende Unter-

nehmung weitgehend verloren, weil eine zeitliche Verzögerung bei der Markteinsetzung oder der Inbetriebnahme eintrat und die Innovation allen anderen Brauereien frühzeitig bekannt wurde.

Gewisse Spielräume für Neuerungen waren somit für die einzelnen Kartellbrauereien durchaus vorhanden, wenn man sich möglichst geschickt den Umständen anpasste. Kreatives Antworten auf neue Herausforderungen aber wurde durch die Regelungen ziemlich erschwert.

*Innovationsprozesse bei der Brauerei Hürlimann:
Sortimentsausweitung und Diversifikation*

Im folgenden werden drei Innovationsprozesse der Brauerei Hürlimann beschrieben.¹⁶ Es handelt sich dabei um jene Produktinnovationen, welche in den 1970er Jahren an die Hand genommen wurden. Die oben erwähnten, sich verändernden Absatzstrukturen, die Zunahme der Importe und die vermehrte Bedeutung von Marketingbemühungen ergaben in dieser Zeit ganz besondere Anforderungen an die Produktentwickler der Kartellbrauereien. Zuvor waren der Brauerei Hürlimann mit dem alkoholfreien Bier Oro, später Birell genannt, und der Lizenznahme und Herstellung von Sinalco passable, nicht aber entscheidende Erfolge gelungen.¹⁷ Auf die einzige nennenswerte Prozessinnovation, die Entwicklung des Bierdrive-Systems, soll hier nicht näher eingegangen werden.¹⁸ Die technische Seite der Bierherstellung war bei Hürlimann in den 1970er Jahren sehr weit fortgeschritten und etwas in den Hintergrund gerückt. Sie wurde gar als etwas dem Image der Brauerei Abträgliches beurteilt, das die Konsumenten stören könnte: «Je technischer wir mit unserem Bier (ein ewiges Problem der Brauerei Hürlimann) werden, je mehr müssen wir versuchen, das Image des Hürlimann-Biers zu enttechnisieren durch Etikettengestaltung, durch Betonen der Tradition bei Brauereiführungen und durch Gestaltung der Brauerei intern. Wir werden also dieses Kugelbier nicht nur als Rationalisierungsmassnahme betrachten, sondern auch als PR-Aufgabe.»¹⁹

Luxusbier Five Star

Die erste Produktinnovation der 1970er Jahre stand unter dem Zeichen der *Sortimentsausweitung*. 1969 machte sich Martin Hürlimann vermehrt Gedanken über das Hürlimann-Sortiment.²⁰ Als Delegierter des Verwaltungsrats stellte er fest, dass man seit sieben Jahren nicht mehr fähig war, im Zürcher Gebiet mehr Bier abzusetzen. «Der Kuchen kann nicht mehr vergrössert werden, aber die Einzelstücke.» Man habe versucht, den Hürlimann-Biermarkt nach Sorten zu unterteilen. Man konkurrenziere so zwar die eigenen Produkte, könne aber trotz des grossen Marktanteils in der Region Zürich verhindern, langweilig zu wirken. Man müsse also dem Konsumenten das bieten, was er sich wünsche: ein Luxusbier!²¹ In dieser Forderung schwang der Wunsch mit, den Importbieren, die hohe Zuwachsraten verzeichneten, entgegentreten zu können.²² Im Dezember 1969 wurden die Ergebnisse einer Marktbefragung über Luxusbier vorgelegt. Die Auswertung ergab, dass die Brauerei Hürlimann «zu gewöhnlich, zu zürcherisch, zu seldwylerisch ist, zu wenig weltmännisch». Das neue Produkt müsse diesem Image entgegentreten, wurde festgestellt.²³ Neben dem Alleingang bestand in dieser Zeit auch die Möglichkeit, sich einer Gruppe von Brauereien der Region Zürich anzuschliessen, die gemeinsam ein Luxusbier entwickeln und vertreiben wollte.

Der technische Direktor der Brauerei erachtete (nach einer Aktennotiz) das Luxusbier nicht als etwas Neues, wie etwa das Dosenbier auf Grund der Verpackung oder das Starkbier als neue Sorte. Es handle sich dabei lediglich um Flaschenbier mit einer etwas besseren Aufmachung und einem teureren Preis, das in Bars und Feinkostläden zu haben sei. Man könne, heisst es weiter, nicht mit einer speziellen Qualität gegen die ausländische Konkurrenz kämpfen. Deinen Produkte würden den Leuten auf einer subjektiven Ebene schmecken, weil der Duft der weiten Welt in die fremden Biere hineinprojiziert werde. Es bräuchte einen enormen Reklameaufwand, um auch nur wenig des teureren Biers zu verkaufen. Einzig der Imagegewinn für die Brauerei wäre ein Grund für die Bejahung eines solchen Produkts. Es gebe aber andere Mittel, das Image der Brauerei zu verbessern. Eine Überlegung wert scheine ihm der Gedanke, mit einem ausländischen Bier auf den Markt zu gelangen, in der Hoffnung, der Ruf färbe auf die eigene Brauerei ab.²⁴ Ein Luxusbier erachte er als totgeborenes Kind. Unter dem Strich habe man mit einem Luxusbier lediglich ein unrentables Produkt mehr im Sortiment. Er zeigte sich aber als Befürworter eines

späteren Anschlusses an eine sich zur gemeinsamen Herstellung von Luxusbier formierende Gruppe von Brauereien. Sein Ziel war es, vorerst die Entwicklung anderer Luxusbiere von Schweizer Brauereien abzuwarten.²⁵

Martin Hürlimann sah allerdings im Luxusbier eine echte Marktlücke, die es zu füllen gelte, wie er in seinen Gedanken über Luxusbier ausführte. Den Ausländern sei es gelungen, mit ihren Bieren das Bedürfnis der Konsumenten nach Luxusbieren zu stillen. Es müsse etwas sehr Spezielles geboten werde, das den *sophisticated* Biertrinker anspreche. «Im Falle von Hürlimann kommt noch dazu, dass der seldwylerische Charakter dieser Brauerei schwierig mit dem Duft der weiten Welt zu vereinbaren ist, den gewisse ausländische Luxusbiere hereinbringen. Das geht nur über die Qualität.» Er prophezeite, dass das Luxusbier in den ersten Jahren zwar kaum Anklang in den breiten Konsumentenschichten finden werde. In einer viel späteren Phase könne man aber auf Massenproduktion und Massendistribution gehen. Er hielt sogar einen höheren Preis als für die ausländischen Produkte für möglich. «Gelingt es, die Aussenpackungen als point-of-sales-Material zu verwenden oder mit irgendeinem anderen Trick das Bier aufzuwerten, dann erträgt es höhere Preise als die Ausländer. Nicht zu viel mit den Ausländern vergleichen, es handelt sich um die Bebauung des eigenen Bodens, mit eigenen Methoden, und nicht um das Nachahmen ausländischer Bodenbearbeitungswerkzeuge.»²⁶

Martin Hürlimann konnte seine Ansicht schliesslich gegen die gesamte Geschäftleitung durchsetzen, die lieber zugewartet hätte oder mit anderen Brauereien gemeinsam vorgegangen wäre.²⁷ In einer weiteren Sitzung über die Einführung von Five Star, so der offizielle Name des Luxusbiers, erkannte man den Schaden, welcher die Gemeinschaftswerbung des SBV angerichtet hatte. Das Produkt Bier werde allgemein beworben, nach dem Motto: Bier ist Bier. Und so werde es auch getrunken. Es sei zu wenig Bierkultur und Geschmacksschulung betrieben worden. Das Importbier habe nun den Markt strukturiert und segmentiert und nicht etwa die Schweizer Brauereien Hürlimann oder Feldschlösschen mit ihren verschiedenen Bieren. Wenn die Brauerei ihr Luxusbier lanciere, müsse sie auch etwas für ihr Image tun, sonst wirke das Luxusbier als Nachahmung des Importbiers. «Das Luxusbier ist nicht leicht glaubhaft.» Das allgemeine Image neu aufzubauen sei allerdings eine zu grosse Investition. So wurde festgehalten, dass es werbetechnisch wenigstens eine gute Geschichte um das Bier herum und eine geeignete Aufmachung brauche.²⁸

Bereits kurz nach der Einführung im Sommer 1970 erkannte man das Problem

des bis anhin schleppenden Absatzes: Die Wirte und Detailhändler würden ihr Angebot nur erweitern, wenn eine gewisse Nachfrage nach einem Produkt bestehe. Der Einführungskredit, den der SBV gewährt hatte, habe aber eben nicht für eine grosse Werbekampagne ausgereicht, welche die Nachfrage hätte ankurbeln können. «Es wird Jahre brauchen, bis wir uns einen gewissen Marktanteil sichern können.»²⁹ Der unbefriedigende Absatz wurde später im Verwaltungsrat auch damit erklärt, dass man einen zu hohen Preis für das Five Star verlangt habe, was beweise, dass man den Bierpreis nicht beliebig hoch ansetzen könne.³⁰ Drei Jahre nach der Einführung wurde klar, dass man mit Five Star keinen Gewinn erzielte, sondern lediglich das allgemeine Image aufpolieren konnte.³¹ 1979 wurde Five Star schliesslich als Reaktion auf die gelockerte Konvention massiv verbilligt angeboten, was den Ausstoss kurzfristig vervierfachte. Hürlimann hatte als einzige Brauerei das Luxusbier beibehalten.³² Doch schon 1980 tastete man wieder nach neuen Möglichkeiten im Zusammenhang mit Five Star, weil der billigere Preis die Kosten offenbar überhaupt nicht mehr deckte. Die Geschäftsleitung dachte sogar an eine Aufgabe der Herstellung.³³ Deutlich tritt in diesem Fallbeispiel ein Problem der Kartellregelungen hervor. Die Markteinführung war durch die konventionsbedingten Einschränkungen für die Bewerbung von Produkten einer einzelnen Brauerei massiv erschwert. Durch den Verzicht auf eine Luxusbier-Entwicklung zusammen mit anderen Brauereien vergab man die Chance einer breiteren Lancierung, bewahrte aber die volle Entscheidungsfreiheit für das neue Produkt. Betont wurde der Wille zur Selbständigkeit auch im Bestreben, ein neues Bier zu entwickeln und nicht das fremde Bier zu imitieren. Martin Hürlimann sah in der Qualität (und der Verpackung) das beste Verkaufsargument. Die hohe Qualität, die während und unmittelbar nach den beiden Weltkriegen zu Recht im Zentrum der Diskussion gestanden hatte und vom SBV als Grundsatz verbreitet worden war («Billiges Bier zu hoher Qualität»), war längst zu einer Selbstverständlichkeit jeder Brauerei geworden. Damit waren keine Konsumenten mehr zu gewinnen. Auch der spätere Hinweis auf den zu hohen Preis als Verkaufshemmnis war eine antiquierte Vorstellung, die bei den Konsumenten schon lange sekundär geworden war (ausser bei wirklichen Tiefstpreisangeboten). Das Hauptproblem bei der Vermarktung des Produkts wurde schliesslich auch angesprochen: das Image der Brauerei. Das Luxusbier sollte das fehlende Image der Brauerei wiederherstellen, obwohl man eigentlich erkannt hatte, dass genau wegen des fehlenden Images der Brauerei ein Luxusbier von Hürlimann nicht glaubwürdig

wirken würde. Man war indessen nicht bereit bzw. scheute die Investitionen, grundlegende Änderungen vorzunehmen, um das Image (und damit den Absatz von Five Star) nachhaltig zu verbessern. In die gleiche Richtung geht die Klage über die Abstumpfung der Konsumenten durch die Gemeinschaftswerbung des SBV. Die Bierkultur lag brach, es fehlte an der Bindung mit den Konsumenten. Es waren so die ausländischen Biere, die den Markt segmentierten. Das Problem der Langeweile hatte man sich aber mit den Kartellregelungen selbst geschaffen. Die Kommunikation zwischen den Brauern und den Konsumenten war nachhaltig gestört, das Image auf einem Tiefstand. Image und Kommunikation hätte es gebraucht, um sich einen Markt zu schaffen und die Neuerung im Sortiment erfolgreich abzusetzen. Das Kartell insgesamt wurde aber offenbar als so segensreich angesehen, dass man spezifische Nachteile in Kauf nahm, ohne weitreichende Gegenmassnahmen bis hin zur Kartellauflösung oder zum Austritt ins Auge zu fassen.

Auffallend ist die grosse Macht Martin Hürlimanns, der den Alleingang wählte, obwohl sämtliche Direktoren eine enge Kooperation mit anderen Brauereien – einer der unbestrittenen Vorteile eines Kartells – vorgezogen hätten.

Mineralwasser Aqui und Dattelsüssgetränk Tamra

In den 1970er Jahren unternahm die Brauerei Hürlimann nach dem Limonadengetränk Sinalco weitere Schritte zur *Diversifikation* in den bierfremden Getränkebereich, um dem stagnierenden Biermarkt auszuweichen und den Umsatz hoch zu halten.

Bereits im Juni 1970 wurde auf dem Brauereigelände mit Probebohrungen nach Grundwasser zur Verwendung als Brauwasser gesucht, weil man erstmals seit der Gründung der Brauerei Probleme mit dem Wasser hatte. Das Stadtwasser wurde immer teurer, die Qualität sank, und das Grundwasserrecht wäre 1993 verfallen. Die Bohrungen verliefen aber nicht nach Plan. Man fand vorerst nicht viel, zusätzlich brach zweimal der Bohrkopf, was zu kostspieligen Verzögerungen führte.³⁴ Auf Bestreben Martin Hürlimanns wurde aber ein erneuter Versuch gestartet mit dem Argument, dass viele Brauereien ihren Ruf mit dem hervorragenden, reinen (Brau-)Wasser begründen. Und: «Gute Wässer können je länger je mehr auch als solche gut verkauft werden.»³⁵

Im Sommer 1973 stiess man endlich auf Wasser, das sich, weil zu hart, aller-

dings nicht zum Bierbrauen verwenden liess.³⁶ In einer Analyse wurde festgestellt, dass man das Wasser als Mineralwasser deklarieren könnte. Im März 1974 stellte Martin Hürlimann etwas ernüchtert fest: «Wie früher erwähnt, handelt es sich leider nicht um Brauwasser, sondern um Mineralwasser, das in seiner Zusammensetzung etwa dem Wasser der Zurzacher Quelle ähneln dürfte.» Bald setzte sich im Verwaltungsrat die Meinung durch, dass man das Wasser als Mineralwasser verkaufen könne. Das Risiko der Bohrung habe sich trotzdem gelohnt.³⁷ Im Juni 1975 waren die Zielsetzung und die Strategie ausgearbeitet. Das Mineralwasser sollte als Erweiterung des Getränkesortiments genutzt werden, wie dies in den Geschäftszielen kürzlich festgelegt worden war.³⁸ Man plante eine schrittweise Einführung unter Ausschöpfung der vorhandenen Infrastruktur, auf welche man im Verkauf und beim Vertrieb leicht zurückgreifen konnte. In einem ersten Marketingkonzept (März 1975) war vorgesehen, ein eigenes, vom Biersektor unabhängiges Vertriebsnetz und damit ein eigenes Image für Aqui aufzubauen. Die Qualität sollte das hauptsächliche Verkaufsargument bilden, um auf dem Mineralwassermarkt, den man als stagnierend bezeichnete, Konsumenten zu gewinnen.³⁹ Eine kräftigere Lancierung war infolge der angespannten Finanzsituation, in der man das Risiko eher scheute, nicht möglich. Die Etappierung, entschied man im Verwaltungsrat, habe den Vorteil, in bezug auf Folgeinnovationen nicht plötzlich vor einer Zwangslage zu stehen.⁴⁰ Aus den weiteren Diskussionen im Verwaltungsrat ging hervor, dass man die verfügbaren Mittel für den Zukauf einer Brauerei einsetzen wollte, obwohl Stimmen laut wurden, die das Geld lieber zur Steigerung des eigenen Bierabsatzes oder zur Förderung von Aqui gebraucht hätten.⁴¹ Die Werbung wurde vorerst zurückgestellt, und die Ergebnisse auf dem Probemarkt sollten abgewartet werden. Die folgende Aussage anlässlich der Generalversammlung war zwar sicherlich ironisch gemeint, barg aber doch einen wahren Kern, weil man schliesslich das *falsche* Wasser gefunden hatte: «Wir wissen noch nicht richtig, warum man AQUI trinkt.»⁴² Man hatte aber bereits erkannt, dass der Wirt problemlos ein Aqui-Mineralwasser verkaufen kann, auch wenn der Gast ein «Nature» oder gar ein Passugger verlangt. Das Getränk werde so bekannt und könne später auch im Handel bezogen werden.⁴³ Das Produkt wurde im Sommer 1975 erstmals an Private und Wirtsleute abgegeben, im Frühling 1976 folgte die Plazierung im Detailhandel. Im Mai 1977 wurde der Aqui-Brunnen vor den Toren der Brauerei eröffnet. Aus jenem sprudelte das Aqui-Wasser (ohne Kohlensäure) gratis für die Bevölkerung aus der Tiefe. Der



Abb. 1: Der 1977 eingeweihte Aqui-Brunnen vor den Toren der Brauerei Hürlimann.
Firmenarchiv Hürlimann.

Festakt wurde mit einer Ausstellung über den Zürcher Untergrund verknüpft, der die komplexen Zusammenhänge der vielen Gesteinsschichten aufzeigte und das Herkommen von Aqui erklärte.⁴⁴ Man konnte so die Zürcher auf ihr Aqui einschwören und gleichzeitig zeigen, dass es den Kartellbrauereien um das Wohl der Bevölkerung ging.⁴⁵ Danach entwickelte sich Aqui erfreulich. Die schrittweise Einführung gelang. Im Herbst 1978 begannen sogar Verhandlungen mit der Brauerei Anheuser-Busch, der grössten Brauerei Amerikas in der Frage, ob man für sie Aqui herstellen sollte. Im Gegenzug hätte man ein Bier aus Deutschland vertreiben müssen. Die Verhandlungen scheiterten im Sommer 1979, worüber man eigentlich froh war, denn es fehlte das Geld für eine Ausweitung der Aqui-Produktion.⁴⁶

Aqui blieb neben dem Bier und dem unter Lizenz hergestellten Sinalco das wichtigste Standbein von Hürlimann. Bei der Diskussion um die Aqui-Rechnung anlässlich einer Geschäftsleitungstagung 1981 vertrat der technische Di-

rektor die Meinung, das Bohrloch solle der Bierrechnung angelastet werden, weil man nach Brauwasser gesucht habe. «Schliesslich handelt es sich bei AQUI um ein ‹Geschenk›.»⁴⁷

Das Geschenk des Urgesteins sollte aber nicht die einzige Neuentwicklung bleiben. Das erfolgreiche Vorgehen regte zu weiteren Produktinnovationen im bierfremden Bereich an. Erstmals sprach Martin Hürlimann 1978 im Verwaltungsrat von einem sich im Entwicklungsprozess befindlichen Dattelgetränk, «von dem wir uns leise Hoffnung machen, es könnte – als Kombination von Dattelzuckersaft und unserer Kräutermischung – eine gewisse Zukunft haben».⁴⁸ Wie bei Aqui sollte eine für dieses neue Projekt verantwortliche Person gesucht werden.⁴⁹ Offenbar wollte man die Erfolgsstrategie der letzten Innovation übernehmen. Die Markteinführung verzögerte sich jedoch, weil das Produkt bei Probanden geschmacklich sehr schlecht abschnitt.⁵⁰ Es mehrten sich die Stimmen in der Geschäftsleitung, die nicht an einen Erfolg glaubten, so Verkaufs- direktor Sonderer im Oktober 1979: «Bei einem unternehmerischen Beschluss müsste sich die Geschäftsleitung bewusst sein, dass heute die Aussicht für die erfolgreiche Einführung von Tamra nicht allzu gut sind. Die Marketingabteilung empfiehlt deshalb, an Tamra weiterzuarbeiten und die für dessen Einführung vorgesehenen Mittel und Kräfte für die Verbreitung von Aqui einzusetzen.» Martin Hürlimann befürchtete aber, dass das Sortiment langweilig werde, wenn man nicht von Zeit zu Zeit etwas Neues brächte.⁵¹ In den folgenden Monaten wurde das Produkt Tamra stillschweigend neu aufgebaut und im Sommer 1980 schien es endlich die Marktreife erlangt zu haben.⁵² Martin Hürlimann hegte bereits Pläne für ein neues Produkt auf Pfirsich- und Aprikosenbasis. Obwohl man bei Tamra überhastet vorgegangen sei, könne man es «hinsichtlich der intellektuellen Kapazität vertragen, alle zwei Monate ein neues Produkt auf den Markt zu bringen».⁵³ Die Direktoren waren allerdings dagegen, nur wenige Monate nach der Einführung von Tamra im Frühling 1981 bereits das Aprikosen-Pfirsich-Getränk zu lancieren. Es sei auch an die Förderung von Aqui zu denken. Finanzen und Verkaufsabteilung wären überfordert. Der Vorsitzende Martin Hürlimann setzte sich jedoch mit dem Plan der raschen Abfolge neuer Getränke durch⁵⁴.

Aus dem nun entwickelten Marketingkonzept gingen die Ziele klar hervor: Tamra sollte ein einzigartiges Produkt sein, das sich geschmacklich deutlich von anderen Süßgetränken abhebt. Die Formulierungen für die Zielsetzungen und die Strategie für den Verkauf von Tamra wurden eins zu eins vom Aqui-

Konzept übernommen, teilweise sogar wörtlich.⁵⁵ Im Antrag an den Verwaltungsrat zur definitiven Einführung wurde Tamra (wie Aqui) als hervorragendes Gegengewicht zum sukzessiv schwindenden Alkoholika-Markt dargestellt. Die Geschäftsleitung versprach, dass man sich innerhalb von drei Jahren bereits in der Gewinnphase befinden werde.⁵⁶ Trotz kritischer Fragen aus den Reihen des Verwaltungsrats, ob man nicht etwas zu optimistisch sei mit den Verkaufszahlen, wurde die Einführung bewilligt.⁵⁷ Die ersten Verkaufszahlen waren jedoch katastrophal. Martin Hürlimann verlangte schon Anfang 1981 einen umfassenden, realistischen Bericht darüber, aber «ohne den Gebrauch von pessimistischen Wörtern».⁵⁸ In einem Antrag an den Verwaltungsrat im Frühsommer 1981 wurde deutlich, dass Tamra keine Chance mehr hatte. Man wolle es nur deswegen noch bis in den Winter weiterziehen, weil man es sonst in der Zukunft schwer haben werde, ein neues Produkt glaubwürdig auf den Markt zu bringen, wenn man es schon vor der Hauptsaison zurückziehe. Man verglich allerdings die Zahlen auch mit anderen Neulancierungen (z. B. Sinalco), um zu zeigen, dass jene noch schlechter gestartet waren. Doch: «Mit diesen Vergleichen wollen wir nichts beweisen, sie sollen nur zeigen, wie schwierig und harzig es war und auch heute ist, neue Getränke erfolgreich einzuführen. Mit dem Aqui waren wir weit überdurchschnittlich erfolgreich.» Ein neues, erklärbungsbedürftiges Produkt mit einer neuartigen Geschmacksrichtung brauche eben grosse Mittel, um in die schwarzen Zahlen zu gelangen.⁵⁹ Im Herbst 1981 schien das Ende klar zu sein. Die Werbung sei zwar allerorts positiv bewertet worden, aber es fehlte an Nachbestellungen.⁶⁰ Am 29. September 1981 wurde die Produktion von Tamra eingestellt.⁶¹

Aqui war ein Produkt des Zufalls. Man hatte nach Brauwasser gesucht, um das Bier aufzuwerten, und Mineralwasser gefunden. Unternehmensintern wurde Aqui immer wieder hart von der Strategie bedroht, mit den beschränkt zur Verfügung stehenden Mitteln lieber den Biersektor durch Zukäufe abzusichern. Schliesslich ging man in kleinen Schritten vor und hatte grossen, etwas unerwarteten Erfolg. Bei Tamra versuchte man, mit einem ähnlichen Marketingkonzept diesen Erfolg zu wiederholen. Dass man es mit zwei völlig verschiedenen Märkten zu tun hatte, wurde nicht erkannt. Bei Aqui handelte es sich um Mineralwasser, dessen Eigenschaft und Geschmack dem Konsumenten bekannt war und dessen Marke eine untergeordnete Rolle spielte. (Damit war Mineralwasser dem marktbeherrschenden, hellen Lagerbier nicht unähnlich. Lagerbiere wurden zwar von verschiedenen Brauereien hergestellt, unterschieden

sich aber nur sehr geringfügig.) Dank dem Bierverteilssystem war man gegenüber anderen Mineralwasserproduzenten hinsichtlich der Vertriebsorganisation sogar im Vorteil.⁶² Hürlimann hatte dies offenbar nicht in aller Deutlichkeit erkannt, wollte man doch zuerst ein eigenes Verteilnetz für Aqui aufbauen. Weiter rückte man die Qualität in den Mittelpunkt der Überlegungen, obwohl bei Mineralwasser dieses Kriterium selten über den Kauf entscheidet.

Tamra hingegen war ein völlig neuartiges Getränk, dessen Geschmack den Konsumenten noch unbekannt war. Der Markt musste zuerst geschaffen werden, was grosse Werbemittel bedingt hätte, die man aber nicht auszugeben gewillt war. Mit Tamra wollte man nicht nur ein Produkt verkaufen, sondern auch einen Traum von Ferne, Exotik usw. Offenbar hatte hier die Erkenntnis, dass Importbiere mit ihrem Hauch von Welt so erfolgreich waren, einen Einfluss ausgeübt. Man vergaß darob aber, der Qualität genügend Beachtung zu schenken. Ironischerweise fand die Qualität auch als einer der einzigen Unterschiede zum Marketingkonzept von Aqui in jenem von Tamra keinen Eingang mehr. Es zeigte sich indessen, dass Tamra nicht zuletzt auf Grund der schlechten Geschmacksqualität scheiterte.

Die Brauerei Hürlimann hatte in beiden Fällen Mühe, den nicht geschützten Süss- und Mineralwassermarkt richtig einzuschätzen.⁶³ Obwohl man die Parallelen von Mineralwasser- und Biermarkt eigentlich nicht richtig zur Kenntnis nahm, wirkte sich das vom Biermarkt geprägte Verhalten im Marketing- und Verkaufsbereich bei Aqui positiv aus. Für Tamra übernahm man die Strategien von Aqui, die z. T. auf durch den Erfolg kaschierten Fehleinschätzungen beruhten. Zusätzlich unterschätzte man die Schwierigkeiten, die sich mit einem völlig neuartigen Produkt auf dem Süsswassermarkt ergeben, was schliesslich zu einem brutalen Misserfolg führte.

Deutlich ist in der beschriebenen Phase der dringende Wunsch Martin Hürlimanns nach neuen Produkten herauszuspüren. 1979 wurde die Konvention des Kartells in bezug auf mögliche Biersorten und die Bewerbung von Eigenprodukten etwas gelockert, was Hürlimann zu folgendem Ausspruch veranlasste: «Sicher hat es gutgetan – ich spreche hier zwar pro domo –, dass man die Zügel etwas nachgelassen hat. Wie man allerdings die Schlafenden noch aufweckt, bevor es zu spät ist, weiß ich auch nicht.»⁶⁴ Den beklagten Mangel an Aktivität und Energie, welcher in seinen Augen offenbar typisch für einen Teil der Bierbranche war, konnte man bei Martin Hürlimann tatsächlich nicht ausmachen.

1981 bemerkte die Geschäftsleitung unter dem Eindruck des sich abzeichnenden Tamra-Misserfolgs, dass ohne einen festgelegten Ablauf, ohne gewisse Strukturen keine neuen Produkte geschaffen werden können, die sich auch verkaufen lassen.⁶⁵ Die Probleme, die sich für Innovationen aus der Einbettung in das Kartell ergaben, wurden jedoch nicht grundlegend angesprochen. Es wurde nur festgehalten, dass die Konvention doch für alle lebensnotwendig sei, auch wenn man sie von Zeit zu Zeit den neuen Marktverhältnissen anpassen müsse.⁶⁶

Erkenntnisse und Ausblick

Das Kartell hemmte die Innovationsprozesse in einem doppelten Sinn. Die Kartellregelungen übten einen unmittelbaren Einfluss auf die Innovationsmöglichkeiten aus. Sie lähmten die Anreize und blockierten oder verzögerten oft eine Einführung im Markt. Aber es war auch die sich über eine lange Dauer erstreckende Einbettung in das Kartell, die das Unternehmen beeinflusste und letztlich Innovationen und v. a. deren erfolgreiche Einführung hemmte. Durch den ständigen Umgang der Brauerei mit dem Kartell war dieses in den Mittelpunkt aller Handlungen und Entscheidungen gerückt. Man lernte, mit ihm umzugehen, unterliess es aber, diesen Mittelpunkt und die daraus resultierenden Konsequenzen als solche grundlegend in Frage zu stellen. Daraus ergab sich immer mehr eine Sichtweise, eine Wahrnehmung, die nicht mehr mit der Realität kompatibel war. Es hatte sich im Kartell über die Jahre hinweg ein gewisser interpretativer Rahmen (z. B. in bezug auf Qualität) entwickelt, der auf Grund der Änderungen der Umwelt veraltet war. Es hatten sich *capabilities* gebildet, die ihren Nutzen verloren hatten. Im Gegenzug fehlte es an Fähigkeiten (z. B. im Bereich des Marketings oder der Schaffung neuer Märkte), da diese sich auf Grund der Marktform nicht ausprägen konnten. Dies rächte sich teilweise bei den Innovationen, die wegen falscher Einschätzungen und fehlender *capabilities* nicht sehr erfolgreich waren. Die *verfälschte* Wahrnehmung beeinträchtigte die Innovationsprozesse, weil eine differenziertere Sicht der Dinge auf das eigene Unternehmen und die sich verändernde Umwelt gefragt gewesen wäre, die in der Brauereileitung vermehrt nicht mehr gewährleistet war.⁶⁷

Martin Hürlimann nahm dabei eine Doppelrolle ein. Er verkörperte als umtrie-

biger Leiter der Brauerei den schumpeterschen Unternehmertyp, fungierte aber gleichzeitig als Präsident des SBV. Er versuchte zwar, die sich breitmachende Trägheit in der Bierbranche zu bekämpfen, wollte aber als *Kind* und *Hüter* des Kartells die Strukturen dieser ihm doch segensreich scheinenden Marktform trotzdem aufrechterhalten. Das Bierkartell stellte über lange Zeit eine sichere Insel für die Brauereien dar. Man gewöhnte sich daran, und über die Dauer entwickelte sich ein Denkmuster heraus, welches die Sicherheiten des Kartells als unabdingbar einschätzte.⁶⁸ Innovationen jedoch können in ihrer dynamischen und kreativen Natur diesen Zustand der statischen Sicherheit akut gefährden. Neuerungsanstrengungen eines Akteurs in diesem Umfeld konnten also nur in Richtung Anpassungen zielen, weil er sich sonst selber die Grundlage seiner Existenz entzogen hätte.

Auch die Feldschlösschen-Hürlimann Holding AG bezog sich bei der Bekanntgabe ihres Rückzugs aus der Bier- und Getränkebranche im März 2000 noch auf das längst untergegangene Kartell. Als Entschuldigung für den Misserfolg von Feldschlösschen in den vergangenen Jahren führte die neue Leitung an, dass das jahrzehntelange Preis- und Belieferungskartell den Blick für Veränderungen und Bedrohungen verstellt habe. Die *Neue Zürcher Zeitung* bezeichnete dieses Argumentationsmuster als antiquiert. Es bringe keine zusätzliche Erkenntnis, die Sünden der Kartellzeit als Basis für Unterlassungen und als Entschuldigung heranzuziehen.⁶⁹ Dies mag teilweise richtig sein, da das Kartell Anfang der 1990er Jahre aufgelöst wurde. Nur geht dabei vergessen, dass sich die *capabilities*, Strukturen, Leitbilder in einer Firma durch eine Veränderung von aussen nicht sofort umkrepeln lassen. Es ist darum anzunehmen, dass das *Kartell-denken* in den Köpfen einiger massgeblicher Akteure von Feldschlösschen noch einige Zeit haften blieb, mit den negativen Konsequenzen auf Innovationsprozesse, die in diesem Beitrag beschrieben worden sind.

Anmerkungen

- 1 Vgl. dazu Joseph A. Schumpeter, «The Creative Response in Economic History», *The Journal of Economic History* 7 (1947), S. 150.
- 2 Die Frage der Beziehung zwischen Familienunternehmen und Innovationsfähigkeit ist hier aber nicht zentral.
- 3 Zu *strategic alliances* vgl. David Teece, «Competition, Cooperation, and Innovation. Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress», *Journal of Economical Behavior and Organization* 18 (1992), S. 1–25.

- 4 Teece (wie Anm. 3) nennt als Vorteile neben dem Abbau von Unsicherheit (S. 16 f.) u. a. die Vermeidung des Trittbrettfahrerproblems (S. 4), das verschwenderische Forschen auf identischen oder beinahe identischen Pfaden, wo ein gemeinsames Vorgehen erfolgreicher gewesen wäre (S. 12), und die Verhinderung von Überkapazitäten (S. 15).
- 5 Maureen McKelvey, *R & D as Pre-Market Selection. Of Uncertainty and its Management. Paper written for the 6th International Joseph A. Schumpeter Society Conference, June 3–5 1996, Stockholm, Schweden*, S. 7 f.
- 6 Brian Loasby, *Knowledge, Institutions and Evolution in Economics*, London 1999, S. 123.
- 7 Zusammenfassung über Ansätze verschiedener Autoren (Teece, Penrose usw.) zu Lernprozessen bei Martin Fransman, «Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm», *Industrial and Corporate Change* 3 (1994), S. 747.
- 8 Brian Loasby, «Knowledge, Learning and Enterprises», in: J. Wisemann (Hg.), *Beyond Positive Economics?*, New York 1983, S. 114 f.
- 9 Richard Langlois, Paul Robertson, *Firms, Markets and Economic Change. A Dynamic Theory of Business Institutions*, London 1995, S. 16.
- 10 Brian Loasby, *Equilibrium and Evolution. An Exploration of Connecting Principles in Economics*, Manchester 1991, S. 91. Als Gefahr für die Diversität der Meinungen nennt er «business schools, consultants, writers on management, and financial institutions».
- 11 Bereits 1907 wurde ein erster Vertrag aufgesetzt, der es verbot, einer anderen Brauerei Kunden abzuwerben. Allerdings wurde der Vertrag einige Male ausser Kraft gesetzt und wieder eingesetzt. Hinzu kamen während und nach dem Ersten Weltkrieg («Vertragsära» genannt) weitere vertragliche, aber zeitlich befristete Vereinbarungen. Erst 1935 wurde die Konvention der schweizerischen Bierbrauer in Kraft gesetzt, die nun alle geregelten Bereiche umfasste und für unbestimmte Zeit gelten sollte. Zusätzlich akzeptierten 1935 die im Wirerverband zusammengeschlossenen Wirs die Auflagen der Bierbrauer. Die Bestimmungen der Konvention wurde im Laufe der Jahre nur sehr geringfügig verändert. Ende der 1980er Jahre brachen immer mehr Brauereien (v. a. die Sibra) mit der Konvention. Schliesslich wurde sie auf den 1. 1. 1992 aufgelöst und damit das Kartell beseitigt.
- 12 Den rund 60 Kartellbrauereien standen gerade 3 Aussenseiterbrauereien gegenüber (1966).
- 13 Der Auftrag zur Untersuchung von 1966 («Die Wettbewerbsverhältnisse am Bier- sowie am Mineral- und Süßgetränkemarkt», *Veröffentlichungen der schweizerischen Kartellkommission* 1966, S. 91–141) wurde 1964 vom Bundesrat anlässlich der Bierpreiserhöhung erteilt. Die Studie von 1974 («Die Konzentration in der schweizerischen Brauereiindustrie», *Veröffentlichungen der schweizerischen Kartellkommission* 1974, S. 5–8, 361–403) stand im Rahmen der Untersuchungen über die Konzentrationsbewegungen in der Schweiz. Um das Jahr 1970 hatten sich einige Gruppen gebildet, u. a. die Feldschlösschen-Gruppe durch Zukauf einiger Brauereien, sowie die Sibra, welcher die Cardinal und einige andere Westschweizer Brauereien angehörten. Fazit der Studie von 1974 (S. 8): «Die Untersuchung der Kartellkommission zeigt auf, dass durch die Biermarktordnung des Kartells der Wettbewerb auf sämtlichen Wirtschaftsstufen sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Hinsicht nahezu vollständig ausgeschaltet wird. Dieser Ausschluss des Wettbewerbs müsste als volkswirtschaftlich und sozial schädlich bezeichnet werden, wenn nicht positiv zu bewertende Auswirkungen auf die Struktur, die Kosten, die Qualität und die Preise festzustellen wären.»
- 14 1975 wurden lediglich 0,7% des schweizerischen Bier-Gesamtausstosses exportiert (30'700 hl).
- 15 Der Pro-Kopf-Konsum von Bier fiel von ca. 75 l in den 1960er Jahren Anfang der 1970er Jahre massiv auf eine wiederum stabile Marke von 70 l. Gleichzeitig stiegen die Importwerte rasant

an: 1960 0,5% des Schweizer Gesamtkonsums, 1965 1,0%, 1970 2,5%, 1975 5,2%, 1980 7,5% (1999 15%).

- 16 Die Brauerei Hürlimann wurde 1836 von Hans Heinrich Hürlimann in Feldbach am Zürichsee gegründet. 1866 wurde die Brauerei wegen fehlender Transportinfrastruktur (kein Bahnanschluss!) in die Stadt Zürich verlegt. 1921 wandelte sich die Brauerei Hürlimann in eine Aktiengesellschaft um, indem man mit der Brauerei am Üetliberg AG fusionierte. Die Brauerei Hürlimann war bis zur Bildung der Sibra-Gruppe (Cardinal) Anfang der 1970er Jahre die zweitgrösste Brauerei der Schweiz, wenn auch weit hinter der einzigen Brauerei mit einer national bekannten und vertriebenen Biermarke, Feldschlösschen (Marktanteile 1974: Feldschlösschen 26,9%, Sibra 18,9%, Hürlimann 7,7%). Ab 1970 übernahm die Brauerei einige kleinere Regionalbrauereien und 1984 schliesslich die Aktienmehrheit des Stadtzürcher Konkurrenten Löwenbräu. Bis 1989 wurde die Brauerei von der Familie Hürlimann geleitet, welche stets auch die Aktienmehrheit innehatte. 1996 fusionierte Hürlimann mit Feldschlösschen, die Produktion in Zürich-Enge wurde 1997 eingestellt. Das vollständige Firmenarchiv befindet sich nun im Besitz des Stadtarchivs Zürich (Signatur: VII 206).
- 17 Bereits in den 1920er Jahren sprach man bei Hürlimann erstmals von der Herstellung einer Limonade, später von der Herstellung eines Sirups zur Limonadeproduktion, den man verkaufen könnte. 1929 beteiligte man sich zur Hälfte an der Mineralquelle Egisau AG, verkaufte den Anteil 1933 allerdings wieder. Die Idee der eigenen Limonadeproduktion, die man nie richtig vorantrieb, war mit der Beteiligung endgültig gestorben. 1933 braute man als erste Brauerei der Schweiz ein alkoholfreies Bier. Die Testreihe wurde aber 1936 abgebrochen. Erst 1965 wurde wieder ein alkoholfreies Bier gebraut: Oro, das später in Birell umbenannt wurde. Während der Ausstoss in der Schweiz nach anfänglichen Erfolgen stagnierte, stieg der Auslandkonsum des von (ausländischen) Lizenznehmern produzierten Birells, massiv an. Vor dem Ende des Zweiten Weltkriegs richtete man eine Süßmostkelterei ein zur Herstellung des Aplo-Apfelsafts. Ab 1978 stellte man den Saft nicht mehr selbst her. 1956 wurde die Lizenzproduktion von Sinalco aufgenommen. Dazu gründete man zusammen mit der Brauerei Löwenbräu Zürich die «Trank AG». Später beteiligte sich Cardinal an der Trank AG. 1973/74 riss der anfängliche Erfolg plötzlich ab, und die Verkäufe stagnierten, obwohl man zusätzlich Sinalco-Cola und Sinalco blau bzw. light auf den Markt warf. Angaben aus: Firmenarchiv Brauerei Hürlimann und Paul Knobel, *Hürlimann – Fünf Generationen im Zeichen des Bierbrauens*, Meilen 1999.
- 18 Der neue Prozess ergab sich aus einer neuen Belieferungsart, die von Hürlimann entwickelt und 1978 erstmals getestet wurde. Statt der heute noch gebräuchlichen, kleinen KEG-Fässer wurde ein Bierdrive-System entwickelt. Das Bier wurde mit dem Tankwagen angeliefert und mittels Schlauch direkt in fest installierte Kugeltanks in den Wirtschaftskellern eingefüllt. Damit erübrigte sich die ungesunde Tragarbeit der Chauffeure und die Beförderung und Reinigung der vielen kleinen, leeren Fässer. *Schweizerische Brauerei-Rundschau*, April/Mai 1981, S. 139–143).
- 19 VR-Protokoll, 30. 9. 1981 (Martin Hürlimann).
- 20 Martin Hürlimann (1924–2000) leitete in der fünften Generation die Brauerei Hürlimann 1964–1984 als Vorsitzender der Geschäftsleitung und VR-Delegierter (bis 1989 nur noch als VR-Delegierter). Bereits 1951 war er nach dem Studium der Agronomie an der ETH Zürich und der Absolvierung der Mälzer- und Braumeisterlehre und dem Erwerb des Braumeisterdiploms in Bayern als Prokurist der Autowerkstätte in die Brauerei eingetreten, um den Betrieb kennenzulernen. Martin Hürlimann war 1970–1979 Präsident des Schweizerischen Bierbrauer-Vereins. Sein Onkel und Vorgänger als Delegierter des Verwaltungsrats Heinrich Hürlimann bekleidete dieses Amt 1949–1958.

- 21 VR-Protokoll, 20. 11. 1969 (Martin Hürlimann). Das Luxusbier wird in Deutschland Premium-Bier genannt.
- 22 1969 wurden 102'000 hl Bier importiert, was einer Vervierfachung seit 1962 entsprach. Die Brauerei Hürlimann hatte im Braujahr 1968/69 einen Ausstoss von 363'000 hl Bier (siehe auch Anm. 15).
- 23 Protokoll Sitzung über Luxusbier, 18. 12. 1969.
- 24 Dieser Gedanke wurde 1989 mit dem Vertrieb und später der Lizenzherstellung von Carlsberg/Tuborg-Bier wieder aufgenommen.
- 25 «Luxusbier», 29. 1. 1970 (Aktennotiz Lienert).
- 26 «Gedanken betreffend Luxusbier», 27. 1. 1970 (Aktennotiz Martin Hürlimann).
- 27 GL-Protokolle, 26. 1. 1970 und 9. 2. 1970.
- 28 Das Bier müsse z. B. als Lieblingsbier des Brauereidirektors, als Exportbier, als Bier aus einer speziellen Produktlinie, als Bier mit dem besten Wasser usw. angeboten werden (Protokoll Sitzung über Luxusbier, 27. 2. 1970). Das Ziel der Aufmachung, heisst es in einem Bericht über eine Reise nach Frankfurt vom 23. 2. 1970, ist u. a. «der Wunsch, den hürlimannisch-seldwylerischen Aspekt unserer Biere mit diesem Luxusbier zu brechen, ohne ins Unglaubliche Internationale zu geraten».
- 29 VR-Protokoll, 8. 9. 1970.
- 30 VR-Protokoll, 25. 11. 1971 (Martin Hürlimann).
- 31 VR-Protokoll, 14. 3. 1973 (Martin Hürlimann).
- 32 VR-Protokoll, 7. 5. 1979 (Martin Hürlimann).
- 33 GL-Protokoll, 27. 5. 1980 (Martin Hürlimann). Der Anteil von Five Star am Bierverkauf von Hürlimann betrug 1982/83 noch 0,4%.
- 34 GV-Protokoll, 9. 12. 1971.
- 35 VR-Protokoll, 7. 6. 1972; 1976 wurde rückblickend in einem Bericht über die Bohrung ein weiterer Grund genannt: Im Bewusstsein der zunehmenden Gefährdung des Trinkwassers durch Umweltverschmutzung, radioaktive Spaltprodukte und chemische Kampfstoffe habe man bis zu den tieferliegenden, nicht gefährdeten Grundwasservorkommen vorstossen wollen («Der Aqui-Tiefengrundwasserbrunnen», *Schweizerische Brauereirundschau*, Mai 1976, S. 123–129). In jenem Bericht erzählt Martin Hürlimann anekdotenhaft, wie es eigentlich zur Idee für eine Bohrung kam. Der Agenturleiter der Werbekampagne für Five Star suchte nach einem speziellen Verkaufsargument für das Luxusbier. Mehr im Scherz sagte er, man könne ja jedem Sud ein Fläschchen Mineralwasser beigeben und dies als das gewisse Etwas verkaufen. Martin Hürlimann lehnte diese Idee zwar ab, machte sich aber ernsthaft Gedanken über das Brauwasser, dem bisher zu wenig Beachtung geschenkt worden war.
- 36 VR-Protokoll, 11. 12. 1973.
- 37 VR-Protokoll, 7. 3. 1974; VR-Protokoll, 6. 6. 1974.
- 38 «Geschäftsziele Hürlimann», 27. 1. 1972, Punkt 2.1.3: «Auf dem Gebiet der alkoholfreien Getränke ist der Schweizer Markt offen. Der Konsum dieser Produkte vergrössert sich jedes Jahr. Die Brauerei will sich auf diesem Gebiet aktiver betätigen.»
- 39 Marketingkonzept Aqui, Juni 1975.
- 40 VR-Protokoll, 11. 9. 1975.
- 41 VR-Protokoll, 9. 12. 1975.
- 42 GV-Protokoll, 11. 12. 1975.
- 43 Hearing der GL, 6. 3. 1975.
- 44 Damit wollte man offenbar die Befürchtungen zerstreuen, dass Wasser aus der Tiefe der Grossstadt Zürich negative Assoziationen wecken könnte, wie dies in einem ersten Marketing-

konzept im März 1975 als grosser Nachteil dargestellt wurde. In der VR-Sitzung vom 31. 10. 1975 wurde der positive Werbeeffekt des zukünftigen Brunnens angesprochen, der aber viel koste, was das übrige Werbebudget für Aqui einschränke.

- 45 «Es scheint mir irgendwie ein bisschen typisch, dass dieser Brunnen ausgerechnet von der Brauerei des Präsidenten des bösen Bierkartells errichtet worden ist.» «Aqui-Brunnen», Artikel von Martin Hürlimann, 11. 5. 1977 (wahrscheinlich für eine Quartierzeitung geschrieben).
- 46 VR-Protokoll, 7. 5. 1979 (Martin Hürlimann); VR-Protokoll, 12. 7. 1979: «Wenn auch der ablehnende Entscheid von Anheuser-Busch zu bedauern sei, habe er vielleicht doch seine guten Seiten, wenn man vom Erfolg nicht überrascht werde und plötzlich für viele Millionen Franken ein neues Flaschengeschäft bauen müsse. Bei einer stetigen langsameren Zunahme habe man für Investitionen auch eher die nötigen Mittel bereit.» Bereits 1978 war Aqui von Anheuser-Busch am Markt getestet worden. Schon damals sprach man von grösseren Bauten, falls man für sie in Produktion gehe (VR-Protokoll, 20. 9. 1978).
- 47 Kurzprotokoll GL-Tagung, 4.–6. 5. 1981.
- 48 VR-Protokoll, 6. 7. 1978 (Martin Hürlimann). Erster Name «Datti», später «Tamra».
- 49 GL-Protokoll, 18. 9. 1978. Auch für die Anträge an den Verwaltungsrat wurde ein Vorgehen wie beim Aqui gewählt.
- 50 Es wurden einige Marktforschungen durchgeführt. Das Dichterinstitut präsentierte in der GL-Sitzung vom 2. 7. 1979 die Ergebnisse. Die Aufmachung der Etikette werde positiv beurteilt, der Geschmack der Datteln trete aber zu wenig hervor. Eine Degustation von Direktor Spühler mit Mitarbeitern seiner Abteilung war ernüchternder. Er berichtete von Magenbeschwerden, die nach dem Genuss des Getränks aufgetreten waren. Schuld soll allerdings die Wasserqualität gehabt haben (GL-Protokoll, 20. 8. 1979).
- 51 GL-Protokoll, 23. 10. 1979.
- 52 Die negativen Äusserungen der Betriebsangehörigen ausserhalb der Brauerei hatten Tamra sehr geschadet. Man wollte deshalb das Getränk bis zur Marktreife im geheimen weiterentwickeln (GL-Protokolle, 6. 11. 1979 und 21. 11. 1979).
- 53 GL-Protokoll, 16. 6. 1980.
- 54 GL-Protokoll, 14. 7. 1980.
- 55 Marketing-Konzept Tamra, 27. 8. 1980.
- 56 Antrag an den VR, 19. 9. 1980.
- 57 VR-Protokoll, 9. 10. 1980.
- 58 Aktennotiz Martin Hürlimann an Steuri, 11. 2. 1981.
- 59 Antrag an den VR, 10. 6. 1981.
- 60 Stellungnahme zu Tamra, 28. 9. 1981 (Steuri). Die Werbung hatte die Andersartigkeit von Tamra betont. Man warb für Tamra als Traum von Wärme, Sonne, fernen Ländern.
- 61 Für den Export nach Saudi-Arabien wurde allerdings noch eine geringe Menge Tamra-Konzentrat hergestellt.
- 62 Die Wirs und andere Kunden bestellten einfachheitshalber ihr Mineralwasser ebenfalls beim Bierlieferanten statt bei einem Mineralwasserproduzenten.
- 63 Man darf allerdings nicht vergessen, dass Hürlimann zusammen mit Cardinal und Löwenbräu mit dem Süßgetränk Sinalco schon lange erfolgreich in jenem Markt präsent war. Die Entwicklung dieses Produkts war allerdings nicht von Hürlimann ausgegangen. Man war als Lizenznehmer nur Produzent und Vertreiber. Die Marketingaktivitäten waren schon vom Lizenzgeber in die Wege geleitet worden.
- 64 VR-Protokoll, 20. 9. 1979. Durch die Lockerung der Bestimmungen über den Stammwürze- und Alkoholgehalt waren einige neue Biersorten (z. B. Light-Biere) auf den Markt gekommen.

Die Brauerei Hürlimann bewies die Potenz ihrer hauseigenen Hefe und gab Anfang der 1980er Jahre das «stärkste Bier der Welt» (Eintragung im Guinness-Buch der Rekorde) mit einem Alkoholgehalt von 14 Vol.-% unter dem Namen «Samichlaus-Bier» heraus.

- 65 «Der Vorsitzende [Martin Hürlimann] fragt, wie und warum neue Produkte in der Brauerei Hürlimann entstünden, wer Ideen suche, wer Möglichkeiten abkläre und wer die Rentabilität berechne. Das ganze Vorgehen sei nicht geregelt. Deshalb müsse eine Arbeitsgruppe von etwa 5 Personen für neue Produkte gebildet werden. F. Sonderer gibt zu bedenken, dass man neue Produkte auch verkaufen können müsse.» (Kurzprotokoll GL-Tagung, 4–6. 5. 1981.)
- 66 VR-Protokoll, 23. 3. 1983 (Martin Hürlimann). Es wurden damit die Änderungen der Konvention von 1983 kommentiert.
- 67 Martin Hürlimann *teilt* erstaunlicherweise die Schlussanalyse. An der Jubiläumsveranstaltung zur Feier des 100jährigen Bestehens des Schweizerischen Bierbrauervereins 1977 sagte er als dessen Präsident folgendes: «Wir Bierbrauer sind voller Tradition, aber wir sollten uns durch diese Tradition, durch diese Überlieferungen nicht verklemmen lassen. Wir sollten ja nicht mehr an Protokoll und Ritus hangen, als wir sie durchschauen können, als sie Sinn haben. Je älter man wird, und schliesslich sind wir 100jährig, neigt man zum Verkalken und zum Versteinern. Man merkt es nicht selber, sondern die Situationen, in die man gerät, verraten es einem. Und dann, wann immer es sei, schüttelt bitte Eure Narrenkappen, liebe Kollegen!» (*Schweizerische Brauerei-Rundschau*, Juni 1977, S. 183).
- 68 «Das Bierbrauerkartell beruht auf einem Sicherheitsbedürfnis.» VR-Protokoll, 9. 10. 1980 (Martin Hürlimann).
- 69 Neue Zürcher Zeitung, 30. 3. 2000.

