

# «Wir brauchen noch etwas mehr Masse»

**Bier** Die Sanierung der Brauerei St. Johann ist geglückt. Nun machen sich die Verantwortlichen um Vizepräsident Tobias Kobelt an die Verbesserung des operativen Ergebnisses. Dazu setzen sie den Fokus auf die Steigerung des Absatzes.

**Interview: Ruben Schönenberger**  
ruben.schoenenberger@  
togggenburgmedien.ch

**Tobias Kobelt, im letzten Jahr musste die Brauerei Sanierungsmassnahmen durchführen. Wie sahen diese aus?**

Wir haben den Nennwert der Aktien reduziert. Jeder Aktionär blieb also im Besitz seiner Aktien und im gleichen Umfang an der Brauerei beteiligt. Der Wert der Aktien wurde aber heruntergesetzt. Die Reduktion konnten wir mit dem Verlust verrechnen.

**Anschliessend brauchten Sie aber neues Kapital.**

Genau. Die Nennwertreduktion hat die Bilanz bereinigt. Für die Zukunft benötigten wir frisches Kapital. Deshalb beantragten wir der Generalversammlung eine Kapitalerhöhung.

**Wie ist der aktuelle Stand?**

Der erste Schritt, eine Erhöhung um 840 000 Franken, war schnell unter Dach und Fach. Wir konnten sogar bereits einen Teil des zweiten Schritts verbuchen. Dieser läuft aber noch weiter, bis spätestens September 2018.

**Das Fazit zur Sanierung ist also positiv?**

Ja. Das hat uns auch bestätigt, dass wir den richtigen Weg gewählt haben, indem wir zuerst an der ordentlichen GV informiert haben und erst an der ausserordentlichen GV abstimmen liessen.

**Sie versuchen auch, unternehmerische Verbesserungen zu erzielen. 2014 haben Sie deshalb entschieden, das selbst geführte Restaurant zu schliessen. Nun suchen Sie einen Pächter für dieses Restaurant.**



Der scheidende Vizepräsident Tobias Kobelt ist auch Diplom-Biersommelier der Brauerei St. Johann.

Bild: PD

Wir glauben weiterhin an die Verbindung von Gastronomie und Brauerei, möchten das aber in die unternehmerische Verantwortung eines Pächters geben.

**Die Gastronomie soll also auch unter einem Pächter eine Ergänzung zur Brauerei sein?**

Ja, das würde sich sicher gegenseitig befruchten. Wenn jemand eine Führung bei uns macht, kann er nachher im Restaurant essen. Und vielleicht lernt jemand die Brauerei kennen, weil er im Restaurant isst.

**Welche weiteren Verbesserungen haben Sie umgesetzt?**

Wir haben die Abläufe in der Brauerei optimiert. So können wir die Verfügbarkeit und die Qualität unseres Bieres zu 100 Prozent sicherstellen. Effizientere Prozesse führen natürlich auch zu geringeren Kosten im Verhältnis zur Absatzmenge. Beispielsweise bei der Abfüllung konnten wir durch grössere Mengen Kostenvorteile erzielen. Jetzt liegt der Fokus auf dem Absatz. Im letzten Jahr konnten wir eine Steigerung von rund 22 Prozent erzielen, in einem Markt, der insgesamt leicht geschrumpft ist.

**Beim Absatz geht es um die Bekanntheit der Marke. Wie verbessern Sie das?**

Wir wollen bei den Leuten präsent sein, näher zu ihnen herankommen. Zum Beispiel mit Auftritten an Anlässen wie der Schlachtraffia in Weinfelden oder den Wurst-Käse-Tagen in Wattwil. Natürlich sind wir aber auch in den sozialen Medien vertreten.

**Trotz des Wachstums: Der Absatz hat sich nicht wie prognostiziert entwickelt. Waren Sie zu optimistisch?**

Wir wollten uns Ziele setzen, die zwar erreichbar, aber eben nicht zu leicht erreichbar sind. Dabei waren wir nicht zu optimistisch, aber vermutlich etwas zu ambitioniert. Wir sind noch nicht ganz so gut an die Leute ran-

gen, wie wir es erhofft hatten. Deshalb fokussieren wir jetzt noch stärker darauf. Dadurch konnten wir in letzter Zeit auch schon weitere Getränkehändler für uns gewinnen.

**Wenn man die Rechnung betrachtet, stieg der Betriebserlös 2016 weniger stark als der Warenaufwand. Das kann nicht aufgehen.**

Was man in der Rechnung nicht sieht, sind die Spartenergebnisse. Die Brauerei, unser Kerngeschäft, kann deutliche Erlössteigerungen verzeichnen. Bei den Anlässen konnten wir aber das überdurchschnittliche Ergebnis aus dem Vorjahr 2015 nicht mehr

erreichen. Auf der Aufwandseite sind zudem einige einmalige Ausgaben enthalten, wie zum Beispiel für die erwähnten Prozessoptimierungen.

**Das operative Ergebnis ist dadurch im letzten Jahr schlechter als im Vorjahr.**

Über das Gesamtunternehmen, ja. Im Kerngeschäft der Brauerei ist es aber besser.

**Dann sind Sie weiterhin optimistisch, 2018 den Turnaround zu schaffen?**

Ja, 2018 rechnen wir mit einem ausgeglichenen Ergebnis. Das ist realistisch, wenn wir – wie schon 2016 – weiter deutlich wachsen.

**Also fehlt noch etwas die kritische Grösse im Absatz?**

Das ist richtig. Wir brauchen noch etwas mehr Masse.

**Der Verwaltungsrat wird sich künftig in anderer Zusammensetzung darum kümmern müssen. Sie treten an der GV zurück. Warum?**

Aufgrund von Veränderungen meiner beruflichen Situation könnte ich mich aktuell nicht voll auf die Brauerei fokussieren. Und frischer Wind schadet nie. Die Nachfolge ist aufgegleist. Die Aktionäre werden über diese an der GV am Pfingstamstag entscheiden. Ich bleibe der Brauerei aber direkt als Diplom-Biersommelier erhalten. Und indirekt durch den neu gegründeten Verein Toggenburger Biergilde.

**Worum handelt es sich da?**

Wir möchten Leute zusammenbringen, die Freude am Toggenburg und Freude am Bier haben. Dem Produkt Bier gebührt ein höherer Stellenwert, gerade auch als Genussmittel. Der Verein trifft sich regelmässig in der Brauerei.