

# „Ich habe gelernt, Dinge mutig anzugehen“

Im Dialog mit Markus Stodden, Vorstandssprecher der Kulmbacher Brauerei

→ Markus Stodden, langjähriger Sprecher des Vorstands der Kulmbacher Brauerei, geht Ende des Monats nach 23 Jahren Zugehörigkeit zum Vorstand in den Ruhestand. Wir sprachen mit ihm über seine persönlichen Erfolge, aber auch Herausforderungen seiner bewegten beruflichen Laufbahn. (eis)

## GETRÄNKEFACHGROSSHANDEL:

Herr Stodden, Sie werden nach 23 Jahren als Vorstand der Kulmbacher Brauerei Ende Oktober in den Ruhestand treten. Was waren für Sie die größten beruflichen, aber auch persönlichen Erfolge, die Sie während dieser langen Zeit erreicht haben?

**Markus Stodden:** Das waren 23 intensive Jahre, mit vielen Höhen, so manchen Herausforderungen und jeder Menge spannenden Projekten. Dennoch muss ich nicht lange überlegen. Der größte berufliche Erfolg ist die sukzessive Entwicklung unserer Marke Mönchshof von der einstigen kleinen, regionalen Pilsmarke zu einer der bedeutendsten, nationalen Brauspezialitätenmarken.

Nach dem Prinzip „Zukunft braucht Herkunft, Herkunft braucht Veränderung“ haben wir immer wieder innovative Akzente gesetzt. 2004 zum Beispiel, als wir mit Einführung des Mönchshof Kellerbieres die Tradition der naturtrüben Biere wiederbelebt und damit das neue Segment „Kellerbiere“ geschaffen haben. Noch heute sind wir hier die klare Nummer eins.

Auch das Mönchshof Natur Radler war so ein Meilenstein. Ein naturtrübes Radler, ausschließlich mit natürlichem Zitronensaft, gänzlich ohne künstliche Süß- und Konservierungsstoffe – das war eine

Innovation, die der Markt offenbar herbeigesehnt hat. Heute ist das Segment Naturradler fest etabliert und noch dazu hart umkämpft. Dennoch zählt Mönchshof zu den Top drei im Radlermarkt.

Mit der alkoholfreien Variante und dem Mönchshof Hell haben wir die Erfolgsgeschichte weitergeschrieben. So ist der Absatz von 190.000 Hektolitern im Jahr 2001 auf zuletzt mehr als 1,25 Mio. Hektoliter gestiegen. Heute ist Mönchshof unter den Top zehn der deutschen Biermarken und mit einem Anteil von über 30 Prozent klare Nummer eins im Bügelmarkt. Das macht mich stolz. Und, es lässt mich dankbar und zufrieden auf die Zeit bei der Kulmbacher Brauerei AG zurückblicken.

**GFGH:** Was waren während dieser langen Zeit ihre schönsten, was Ihre herausforderndsten Erlebnisse?

**Stodden:** Ganz klar, das schönste Erlebnis war der Moment, als Mönchshof die eine Mio. Hektoliter-Marke überschritten hat. Ein unfassbar gutes Gefühl. Diesen Erfolg hätte ich mir nicht träumen lassen. Das Potenzial war da, wir haben hart gearbeitet und tun es immer noch. In diesem Jahr ist uns mit dem Mönchshof Natur Radler Blutorange ein weiterer guter Wurf gelungen, über den ich mich sehr freue.



(Bild: Markus Stodden privat)

Markus Stodden, Vorstandssprecher der Kulmbacher Brauerei, geht Ende Oktober in den Ruhestand.

Die größten Herausforderungen meiner beruflichen Laufbahn waren die weltweite Finanzkrise 2009 und ab 2021 die Coronapandemie mit der anschließenden Rohstoffkrise. Vor allem die weltweiten Veränderungen durch dieses Virus hatte keiner ahnen oder sich jemals vorstellen können.

**GFGH:** Was haben Sie aus diesen schwierigen Zeiten gelernt?

**Stodden:** Schwierige Zeiten bieten auch Chancen. Chancen, neue Wege zu gehen, sich selbst zu hinterfragen, Prozesse anzupassen und manchmal auch über sich »

hinauszuwachsen. Die Kulmbacher Brauereifamilie ist aus all diesen Krisen gestärkt hervorgegangen.

**GFGH:** Bevor Sie 2001 bei der Kulmbacher Brauerei starteten, hatten Sie mehrere leitende Positionen in Marketing und Vertrieb auch in anderen Getränkeunternehmen im AfG-, aber auch Wein-, Sekt- und Spirituosensbereich inne. Welche positiven und negativen Erkenntnisse nehmen Sie aus dieser „Vor-Kulmbacher-Zeit“ mit?

**Stodden:** So viel vorweg: Jede Aufgabe und jede Station hatte ihren eigenen Reiz. Letztlich haben mich die Erfahrungen – im positiven wie im negativen Sinne – zu dem Unternehmer gemacht, der ich heute bin.

Jeder Wechsel hat dazu geführt, dass ich mich neu auf Menschen, Organisationen und Aufgaben einstellen musste. Dadurch wird man flexibel. Ich musste für Probleme unterschiedlichster Art Lösungen entwickeln. Das hat meinen Horizont massiv erweitert. Zu sehen, dass mir das gelingt, hat mich für weitere Herausforderungen geöffnet und mein Selbstvertrauen in die eigenen Entscheidungen gestärkt.

Ich habe gelernt, Dinge mutig anzugehen, mich auf das Wesentliche zu konzentrieren und die Themen fokussiert umzusetzen – immer nach der Devise „Bringt mich das, was ich tue, meinem Ziel näher?“

**GFGH:** 23 Jahre berufliche Kontinuität sprechen auch für ein Unternehmen. Was hat Sie an der Kulmbacher Gruppe besonders gereizt?

**Stodden:** Über solch einen Zeitraum im Vorstand eines Unternehmens gestalten und wirken zu können, führt zu einem umfassenden und teilweise auch sehr spezifischen Wissen. Daraus ergeben sich einerseits Chancen. Andererseits geht damit auch die Verpflichtung einher, das Unternehmen mittel- und langfristig zu formen.

Lassen Sie mich das am Beispiel unserer Mehrmarken-Matrixorganisation erklären. Am Anfang war die Idee, unser Portfolio nicht nur zu diversifizieren, sondern die einzelnen Marken ganz klar zu positionieren. Im Laufe der Zeit haben wir diese Idee nahezu bis zur Perfektion weiterentwickelt.

Der Erfolg zeigt, dass unsere einzelnen Marken, entsprechend ihrer jeweils definierten Rolle, regional, überregional oder auch national führbar sind. Und das im Einklang miteinander. Das ist die Grundlage für das nachhaltige Wachstum der Kulmbacher Gruppe in einem insgesamt rückläufigen Biermarkt.

**GFGH:** Was macht Ihrer Meinung nach die Braubranche so besonders bzw. einzigartig?

**Stodden:** Das Persönliche macht unsere Branche so besonders. Man kennt sich, pflegt emotionale Beziehungen zueinander und kann sich in einem starken Netzwerk einbringen. Uns verbinden die Liebe

*„Jeder Wechsel hat dazu geführt, dass ich mich neu auf Menschen, Organisationen und Aufgaben einstellen musste. Dadurch wird man flexibel.“*

und die Leidenschaft für ein einzigartiges Produkt. Ein gutes Beispiel dafür sind die Branchentreffs. Das ist weniger Sehen und Gesehenwerden, vielmehr kommt man ins intensive Gespräch, tauscht sich auf Augenhöhe aus, teilt Freud und Leid miteinander.

**GFGH:** Sie entstammen ursprünglich einer Winzerfamilie von der

**Ahr, sind also auch mit dem Thema Wein bestens vertraut. Inwieweit war der Einstieg ins Familienunternehmen damals ein Thema und haben Sie sich zu Beginn jemals gedacht, einmal Vorstand einer großen Braugruppe zu werden?**

**Stodden:** Ursprünglich war geplant, dass ich in das elterliche Weingut einsteige, dessen Wurzeln bis ins 16. Jahrhundert zurückgehen. Doch dann ist mein Vater im Alter von 56 Jahren verstorben. Damals war ich erst 13 Jahre alt. Daher ist dann auch mein 14 Jahre älterer Bruder ins Weingut zurückgekommen. Natürlich musste ich mit anpacken. Überall dort, wo eine helfende Hand gebraucht wurde. Allerdings hat sich schon in jungen Jahren gezeigt, dass mein Talent vor allem im Verkauf liegt. Deshalb habe ich mich dann auch für ein BWL-Studium in Nürnberg entschieden.

Zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn habe ich überhaupt nicht daran gedacht, Vorstand einer Brauerei zu werden. Auch wenn ich schon damals eine sehr hohe Affinität zur Getränkebranche hatte. Als Diplom-Betriebswirt startete ich zunächst im Marketing bei Apollinaris und Schweppes in Hamburg durch.

Nach einer weiteren Station im Vertriebsinnendienst wechselte ich schließlich zu A. Racke nach Bingen am Rhein. Der Wein-, Sekt- und Spirituosenspezialist ist bekannt für Marken wie beispielsweise Blanchet, Viala, Bongeroode, Kupferberg Sekt oder Der gute Pott. Ich war unter anderem als Vertriebsdirektor tätig und in dieser Funktion auch für den Innendienst und die Logistik verantwortlich. 2001 folgte ich dann dem Ruf nach Kulmbach und damit in die Braubranche. Glauben Sie mir, ich habe keinen einzigen Tag bereut, dass ich genau diesen Weg gegangen bin.

**GFGH:** Mit damals 39 Jahren galten Sie als jüngster Top-Manager der

**Braubranche. Was war das für Sie für ein Gefühl und was waren damals die aus Ihrer Sicht größten Herausforderungen in der Braubranche? Wo sehen Sie diese heute?**

**Stodden:** Was für ein Gefühl es für mich war, ein Vorstand in der Braubranche zu werden? Das umschreibt am ehesten die Aussage meines früheren Chefs: ‚Jetzt

*„Ich wünsche der Braubranche, dass sie an Profitabilität gewinnt. Und, dass sie weniger Aktionismus an den Tag legt.“*

wirst du Vorstand, aber erst in drei Jahren wirst du Vorstand sein.‘ Wie recht er doch gehabt hat!

Es war eine echte Herausforderung. Anfang der 2000er Jahre waren die Großen in der Braubranche immer noch nahezu eindimensional vom Pils gekennzeichnet. Die unglaubliche Vielfalt zu nutzen, die sich aus nur vier Zutaten ergeben kann, und daraus erfolgreich vermarktbar Sortimente zu entwickeln, den Kunden auf neue Geschmacksebenen zu führen und gleichzeitig die Profitabilität zu steigern – das waren und sind die großen Aufgaben der Brauereien.

Mit einer anderen Sichtweise, also der des Konsumenten und damit des anderen Biermarktes, ist uns das – so glaube ich – sehr gut gelungen.

**GFGH: Wenn Sie die Zeit zurückdrehen könnten...: Gibt es etwas, das Sie gerne noch ändern bzw. das Sie rückblickend anders machen würden?**

**Stodden:** Nein. Ich bin dankbar, dass ich auf ein erfülltes Berufsleben zurückblicken kann.

**GFGH: Sie dürfen sich etwas von der Branche wünschen: Was wäre das?**

**Stodden:** Ganz ehrlich? Ich wünsche der Braubranche, dass sie an Profitabilität gewinnt. Und, dass sie weniger Aktionismus an den Tag legt. Es steht mir nicht zu, zum Ende meiner beruflichen Laufbahn anderen Ratschläge zu erteilen. Allerdings kann ich gerade für schwierige Situationen nur empfehlen, Entwicklungen genau zu analysieren, vielleicht auch erst einmal abzuwarten, dann Optionen sorgsam abzuwä-

gen und immer wieder kritisch zu reflektieren.

**GFGH: Was wünschen Sie sich persönlich für die Zukunft?**

**Stodden:** Mein sehnlichster Wunsch ist es, mit meiner dann hoffentlich gesunden Frau an meiner Seite einen langen Lebensabend in einem friedlichen Europa verbringen zu dürfen.

**GFGH: Herr Stodden, wir wünschen Ihnen alles Gute und bedanken uns für dieses Gespräch.**

## Ein erfülltes Berufsleben

In einem sich wandelnden und konsolidierenden Biermarkt baute Markus Stodden die Kulmbacher Brauerei AG zu einer der bedeutenden Spezialitätenbrauereien in Deutschland aus. Unter seiner Leitung investierte das Unternehmen seit 2012 mehr als 100 Mio. Euro in moderne Technik und Logistik sowie in die nachhaltige Energiegewinnung. Damit schuf der Vorstandssprecher die Grundlage für die Zukunftsfähigkeit der Brauerei.

„In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat Markus Stodden die Kulmbacher Brauerei geprägt. Mit unternehmerischem Geschick, Entscheidungskraft, Tatendrang und dem richtigen Maß aus Mut und Besonnenheit hat er die Kulmbacher Brauerei auf einen nachhaltigen Wachstumskurs gebracht und zukunftsfähig aufgestellt“, erklärt Hans Albert Ruckdeschel, geschäftsführender Gesellschafter der IREKS GmbH. Als Anteilseigner der Kulmbacher Brauerei AG war er im Aufsichtsrat 23 Jahre ein stetiger Wegbegleiter von Markus Stodden. „Markus Stodden ist das, was man unter einem ‚ehrbaren Kaufmann‘ versteht: Ein verantwortungsvoller, langfristig orientierter Unternehmer, der das Herz am rechten Fleck hat. Für die gemeinsame Zeit bedanke ich mich recht herzlich bei ihm und wünsche ihm für den neuen Lebensabschnitt nur das Beste.“

„Markus Stodden hat die Kulmbacher Brauerei mit einer vorausschauenden Organisationsstruktur, notwendigen Effizienzmaßnahmen und einer klugen Vertriebs- und Marketingstrategie fit für die Zukunft gemacht. Für diese Leistung gilt ihm unser aufrichtiger Dank“, sagt Jörg Biebernicker, Aufsichtsratsvorsitzender der Kulmbacher Brauerei AG.

„Mit seiner umfassenden Expertise, seinem unternehmerischen Weitblick und geschäftlichem Fingerspitzengefühl hat Markus Stodden die Brauerei zu einem soliden und nachhaltig wachsenden Unternehmen entwickelt. Wir haben mit ihm nicht nur in seiner Funktion als tatkräftiger Vorstand gerne zusammengearbeitet, sondern schätzen ihn auch als Mensch“, erklären Alexandra und Florian Schörghuber. Deren Schörghuber Stiftung und Co. Holding KG ist über die Paulaner Brauerei Gruppe GmbH & Co. KG Hauptanteilseignerin der Kulmbacher Brauerei AG.