



## „Das Rivella-Rezept ist ein heiliger Gral“

### Rivella ist das inoffizielle Schweizer Nationalgetränk. CEO Erland Brügger über Expansionsstrategien, neue Aludosen und alte Geheimrezepte.

Was für eine verrückte Idee. Ein Getränk aus Milchserum, das gesund ist, den Durst löscht und erst noch schmeckt? Robert Barth, Jus-Student aus Rapperswil am Zürichsee, wurde für diese Vision belächelt, andere zeigten ihm den Vogel, damals Anfang der 1950er-Jahre. Doch Barth liess sich nicht beirren und setzte seine Idee um, begann 1952 in Stäfa mit der Produktion von Rivella, abgeleitet vom Italienischen «Rivelazione, die Offenbarung».

Der Rest ist Geschichte. Die Marke Rivella genießt heute in der Schweiz einen Bekanntheitsgrad von fast 100 Prozent, jedes Jahr trinken die Schweizer 80 Millionen Liter Rivella, das sind zehn Liter pro Kopf. Die Verkaufsführer sind Rivella rot (60 Prozent) und Rivella blau (30 Prozent), Rivella grün wächst auf tiefem Niveau. Im Ausland, insbesondere in Holland, Deutschland und Luxemburg, werden jährlich 20 Millionen Liter Rivella getrunken. So setzt das Unternehmen jedes Jahr im Schnitt 140 Millionen Franken um. Was für Gewinnzahlen Rivella schreibt, wissen die wenigsten der 267 Mitarbeiter: Das Unternehmen befindet sich immer noch im Besitz der Familie Barth.

Besonders im Sommer wird Rivella getrunken. Aber auch während der Skiferien in den Bergen, wenn man sich der Schweiz besonders nahe fühlen will, trinken viele Rivella, das inoffizielle Nationalgetränk.

Doch just zum 60-jährigen Bestehen befindet sich das Unternehmen in einer kleinen Krise. Der Umsatz in der Schweiz stagniert seit mehreren Jahren, das Wachstumspotenzial ist beschränkt. Eine grosse Herausforderung für Erland Brügger, der seit Mai 2011 die Geschäfte leitet.

### Herr Brügger, seit 1,5 Jahren sind Sie Chef von Rivella. Was haben Sie erreicht?

Ich bin noch nicht ganz zufrieden. Für 2012 habe ich mir das Ziel gesetzt, dass Rivella im Heimmarkt wächst. Das ist nicht der Fall.

### Der deutsche Markt wurde in den vergangenen vier Jahren intensiv bearbeitet. Zahlt sich das jetzt aus?

Ja, das tut es langsam. Wir wachsen zweistellig, wenn auch auf niedrigem Niveau. Doch die Entwicklung ist zufriedenstellend, auch in Holland, wo wir schon seit den 1950er-Jahren erfolgreich sind mit Rivella blau. In Deutschland braucht es viel Zeit, um Rivella bekannt zu machen und die Leute von der Marke zu überzeugen.

### Warum?

Das Getränk hat ein besonderes Profil, es stammt ja nicht von einer Frucht oder einem Baum, die Leute können sich schwer vorstellen, wie Milchserum, der Hauptinhaltsstoff, schmeckt. Aber es ist auch hinsichtlich des Preisniveaus schwierig, die Marke zu etablieren...

### ... wegen der «Geiz ist geil»-Kultur. Rivella ist im Ausland also nicht günstiger als in der Schweiz?

Nein, es ist ein Premiumprodukt. Wir können den Preis aber damit rechtfertigen, dass Rivella eine Schweizer Spezialität ist.

### Wo kann man heute Rivella kaufen in Deutschland?

Wir sind mittlerweile in fünf Regionen tätig. Stark sind wir in Baden-Württemberg. Schwierig ist es bei den Bayern, die haben ihre ganz eigene Trink- und Esskultur.





### **Und wie läuft es in den Städten?**

Das ist spannend. In Berlin sind wir seit 2010, in Hamburg seit 2011 und in Köln seit diesem Jahr erhältlich. Alle drei haben eine sehr offene kulinarische Kultur, die Leute sind neugierig. Davon können wir profitieren.

### **Rivella gab es auch mal kurz in den USA zu kaufen. Warum sind die USA kein interessanter Markt?**

Grundsätzlich bekommen wir jede Woche etwa zehn Anfragen von Distributoren auf der ganzen Welt, etwa aus China, Dubai, Südamerika. Im Moment wollen wir uns aber auf die bestehenden Märkte fokussieren. Rivella ist nunmal ein kleines Familienunternehmen und nicht ein internationaler Player.

### **Derzeit beträgt der Anteil des Exports am Gesamtumsatz 20 Prozent. Was haben Sie sich als langfristiges Ziel im Ausland gesetzt?**

Es wäre schön, wenn in Deutschland mal ein Liter Rivella pro Kopf und Jahr getrunken würde. Dann hätten wir eine gewisse Relevanz im Markt.

### **Und wie viel Liter werden heute in Deutschland getrunken?**

Das kommunizieren wir nicht. Deutschland ist derzeit nach Holland der zweitgrößte ausländische Markt.

Das Unternehmen Rivella machte in seiner Geschichte immer wieder mit guten Ideen von sich reden. Auf Anregung der holländischen Diabetikergesellschaft entwickelte Laborchef Walter Horlacher 1958 eine zuckerfreie Rivella-Variante. Es war das erste europäische Lightgetränk auf dem Markt, erst in den Niederlanden, ab 1959 dann auch in der Schweiz. Und das 25 Jahre bevor die Light-Welle aus Amerika nach Europa rüberschwappte – Coca-Cola light wurde erst 1983 lanciert. Gerade heute, wo der Umsatz in der Schweiz stagniert, sind Innovationen in unterschiedlichen Bereichen von Nöten.

### **Wo könnte man noch wachsen? Steht etwa ein Einstieg bei den Harddiscountern wie Aldi und Lidl zur Debatte?**

Zurzeit nicht, aber es ist für uns kein Tabu. Die Verfügbarkeit ist aber nicht das Problem, diese ist ausserordentlich gut in der Schweiz. Wir stellen uns eher Fragen auf der Konsumentenseite. Wir müssen eine neue Sicht auf die Marke schaffen und dem Kunden neue Kaufargumente liefern.

### **Wird demnächst eine neue Farbe lanciert?**

Das wäre eine Möglichkeit. Die Lancierung von Rivella grün im 1999 hatte auch positive Auswirkungen auf die Verkaufszahlen von rot und blau. Andererseits floppte Rivella gelb (auf Soja-Basis) vor nicht allzu langer Zeit. Das zeigt uns, dass man vorsichtig bei neuen Produkten sein muss. Gelb hat dem Konsumenten offensichtlich nicht gefallen. Da nützt dann auch die Marke nichts mehr. 2013 wird sicher keine neue Farbe lanciert.

### **Wie könnte Rivella in der Schweiz denn wachsen, wenn nicht mit einer neuen Farbe oder neuen Distributionskanälen?**

Eine Überlegung von mir ist, saisonale Produkte zu lancieren, um zu sehen, wie der Zuspruch ist. So kann der Markt ideal getestet werden. Das sind Innovationen im kleineren Rahmen, in anderen Dimensionen. Ausserdem lancieren wir im Januar 2013 Rivella rot in der Dose.

### **Das gabs aber schon mal; 2006 wurde die letzte Rivella-Dose eingestampft.**

Ja, das war aber zu einer Zeit, als der Detailhandel voll auf PET gesetzt hat. Inzwischen hat ein Umdenken stattgefunden. Der Konsument hat realisiert, dass das Geschmackserlebnis



mit einem Getränk aus der Dose oder der Glasflasche qualitativ besser ist –via PET verflüchtigt sich der Geschmack und auch die Kohlensäure schneller.

**Es ist bekannt, dass bei den schweizerischen Getränkeabfüllern Überkapazitäten bestehen. Sind Ihre Anlagen ausgelastet?**

Unsere zwei Anlagen, die Glasflaschen abfüllen, sind nicht ganz ausgelastet. Wir spürten etwa, dass das Cateringunternehmen SV Service neu auf PET- anstatt wie früher auf Glasflaschen setzt. Auch Bergrestaurants favorisieren zunehmend PET, weil es vom logistischen Standpunkt aus einfacher ist. Entsprechend sind die PET-Abfüllanlagen gut ausgelastet, sie laufen fünf Tage die Woche, 24 Stunden am Stück.

**Sterben die Glasflaschen bald aus?**

Nein. In der klassischen Gastronomie ist Glas das Mass der Dinge.

**Die Anlagen für Glas stehen aber oft still. Bestünde die Möglichkeit, das Abfüllen für einen anderen Hersteller zu übernehmen?**

Nein, dafür sind in der Schweiz zu viele Abfüllanlagen nicht ausgelastet. Aber wir überlegen uns, ob wir allenfalls das Abfüllen der Glasflaschen einem anderen Anbieter übergeben.

**Die Detailhändler haben in der Vergangenheit und auch 2012 harte Preisverhandlungen mit Lieferanten aus dem EU-Raum geführt. Rivella ist ein Schweizer Produkt – aber haben auch Sie den Druck gespürt?**

Wir stehen tatsächlich nicht im Fokus. Aber es wird auch mit uns diskutiert, der Druck ist da.

**Sind die Preise von Rivella zurückgegangen im 2012?**

Nein, der Preis hat sich sogar leicht erhöht, um circa zehn Rappen pro Flasche. Dies wegen der Rohstoffpreise, die angestiegen sind. Wir haben seit über zehn Jahren keine Preisanpassung mehr gemacht, darum wurde dies von den Detailhändlern akzeptiert.

**Zum Unternehmen gehören auch das Passionsfruchtgetränk Passaia und die Fruchtsäfte von Michel. Letztere Marke wurde 1983 übernommen. Ist es möglich, dass Rivella demnächst eine weitere Marke kauft?**

Im Moment steht das nicht zur Diskussion. Aber ich würde das nicht ausschliessen, wenn wir eine Marke entdecken würden, die zu uns passt.

Seit der Gründung 1952 ist Rivella im Besitz der Familie Barth – damit ist das Unternehmen im Getränkemarkt heute eine Ausnahmeerscheinung. Im Jahre 2000 übergab der Firmengründer Robert Barth das VR-Präsidium seinem ältesten Sohn Alexander, die Tochter Christine arbeitet im Eventbereich von Rivella.

**Der Umsatz von Rivella in der Schweiz stagniert. Wie reagiert die Familie Barth darauf?**

Die Familienmitglieder wissen auch, dass es schwierig ist, in einem gesättigten Markt zu wachsen. Insofern besteht kein Druck, aber der Wunsch, dass sich die Marke vorwärtsbewegt.

**Sind Sie autonom in Entscheidungen?**

Im operativen Geschäft im Grossen und Ganzen, ja. Was die Strategie angeht, ist es wieder was anderes. Im Verwaltungsrat wird oft kontrovers diskutiert. Aber wir arbeiten gut zusammen.

**Bleibt Rivella ein Familienunternehmen?**

Ich gehe davon aus: Die Familie steht nach wie vor voll hinter der Marke. Dann gibt es auch keinen Grund, zu verkaufen. Die wirtschaftliche Notwendigkeit besteht auch nicht.



**Man kann sich vorstellen, dass Rivella ein guter Fang wäre für einen grossen internationalen Konzern.**

Ja, die Marke ist begehrt. Aber wie schon gesagt, zurzeit steht das Unternehmen nicht zum Verkauf. Was in zehn Jahren ist, kann niemand sagen.

**Was Rivella auch ausmacht, ist, dass die Rezeptur streng geheimgehalten wird. Wurde diese eigentlich mal verändert?**

Nein, sie ist immer noch die gleiche. Und wenn ich mit der Idee einer Rezeptveränderung zur Entwicklungsabteilung gehen würde, dann würde ich eins an die Ohren bekommen. Da gilt die Maxime: «Don't touch my Rivella». Die Rezeptur des Getränks ist wie ein heiliger Gral, sowohl für die Konsumenten als auch für Mitarbeiter. Diese, das kann ich Ihnen sagen, wird nicht verändert.

Quelle: [www.tagesanzeiger.ch](http://www.tagesanzeiger.ch)



## Fragen zum Text

### A1

#### Rivella ist bei den Schweizern sehr beliebt...

- 140 Millionen Flaschen produziert Rivella alleine für die Schweiz.
- Fast 100% der Schweizer, also beinahe alle, trinken Rivella.
- 80 Millionen Franken Umsatz macht Rivella jährlich alleine in der Schweiz.
- Fast jedem ist das Getränk bekannt und im Schnitt trinkt jeder ungefähr 10 Liter pro Jahr.

### A2

#### Wie steht es mit neuen Farben?

- Zurzeit wird rege darüber diskutiert, in diesem oder nächsten Jahr eine neue Farbe auf den Markt zu bringen.
- Mit der Wahl neuer Farben ist man vorsichtig, ganz ausser Acht wird die Idee aber nicht gelassen.
- Neue Farben führen dazu, dass die ursprünglichen Farben viel weniger konsumiert werden.
- Nach dem Flop von Rivella gelb steht die Firma weiteren Farben sehr skeptisch gegenüber.

### A3

#### Was ist der Grund, dass die Preise 2012 gestiegen sind?

- Da die Verkaufszahlen in den letzten Jahren stagniert sind, musste Rivella nun teuer werden, um das „Geldloch“ wieder zu füllen.
- Die Preise der Rohstoffe sind gestiegen.
- Da in den letzten 10 Jahren keine Preisveränderung gemacht wurde, ist es nun an der Zeit, etwas zu verändern.
- Die Löhne der Mitarbeiter wurden erhöht.

### A4

#### Wie, meint Erland Brügger, wird sich Rivella in der Schweiz wieder mehr an die Spitze setzen?

- Man überlegt sich, saisonale Produkte zu lancieren.
- Er ist der Meinung, dass das nur eine Phase ist und Rivella sich von selbst wieder daraus retten kann.
- Bald wollen sie wieder ein Lightprodukt auf den Markt bringen.
- Rivella soll bald in Harddiscountern wie Lidl und Aldi verkauft werden.

### B1

#### Ziemlich kurz nach der Einführung der Coca-Cola light kam auch ein Lightprodukt von Rivella auf den Markt.

- richtig
- falsch
- steht nicht im Text

### B2

#### Die Deutschen lassen sich nur schwer von Rivella überzeugen, da der Hauptinhaltsstoff nicht von einer Frucht oder von einem Baum stammt.

- richtig
- falsch
- steht nicht im Text



**B3**

**PET-Flaschen sind beim Volk beliebter als Glasflaschen.**

- richtig
- falsch
- steht nicht im Text

**B4**

**Die Bayern sind neuem Essen und Trinken gegenüber sehr offen und probieren gerne Neues. So konnte sich Rivella bei ihnen auch schon durchsetzen.**

- richtig
- falsch
- steht nicht im Text

**C1**

**Warum will sich Rivella nicht auf die ganze Welt, zum Beispiel nach Dubai und China, ausbreiten?**

.....  
.....

**C2**

**Wie kam es dazu, dass nun wieder Rivella in der Dose produziert wird?**

.....  
.....

**C3**

**Muss man sich davor fürchten, dass das Unternehmen demnächst in andere Hände verkauft wird? Erkläre.**

.....  
.....  
.....

**C4**

**Aus welchem Grund trinken die Schweizer in den Skiferien viel Rivella?**

.....  
.....