

Felix Richterich

Heimlicher Weltmeister

Mit dem Slogan «Wer hat's erfunden?» hat sich Ricola mit seinen Kräuterbonbons an die Weltspitze gehievt. Mittlerweile beliefert das Unternehmen aus dem basellandschaftlichen Laufen mit seinen Produkten über 50 Länder. Aber gibt es überhaupt noch Wachstumsmöglichkeiten? «persönlich» hat sich mit Verwaltungsratspräsident Felix Richterich unterhalten.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli**

Herr Richterich, Ricola feiert dieses Jahr das 80-jährige Bestehen. Wie wichtig ist dieses Jubiläum?

Wir haben das 75-Jahr-Jubiläum 2005 mit 200 Gästen aus der ganzen Welt sehr ausgiebig gefeiert. Ein so grosses Fest machen wir diesmal nicht. Trotzdem sind wir stolz auf die 80-jährige Firmengeschichte. Deshalb kann man uns schon als Traditionsunternehmen bezeichnen. Dass wir noch immer nach vorne schauen können, dass eine gute Zukunft noch immer vor uns liegt, ist natürlich die grösste Freude.

Ihre Firma ist nun ein Menschenleben alt. Besteht dabei nicht die Gefahr, dass man sich zu viel Patina anlegt?

Nein, überhaupt nicht. Ricola ist jung geblieben, wir haben wie gesagt eine gute Zukunft. Dafür stehen unsere Mitarbeiter und dafür sprechen unsere Produkte wie beispielsweise die jüngst eingeführten Ricola-Kaugummi. Aber: Wir pflegen ganz bewusst unsere Tradition. Wenn sich die Welt auch ändert, Ricola soll für die Konsumentinnen und Konsumenten unserer Produkte ein sicherer Wert bleiben. Weil es einfach dazu gehört, ist deshalb in all unseren Bonbons immer auch die ursprüngliche 13-Kräuter-Mischung enthalten.

Aber wie gelingt Ihnen dieser schwierige Spagat zwischen Tradition und Erneuerung?

Dies ist in der Tat eine grosse Herausforderung. Wir müssen immer wieder abwägen, wie traditionell Ricola sein soll und wie viel Aktualisierung die Marke verträgt. Letztendlich

geht es beim Thema «Tradition» um die Werte, die wir leben und für die unsere Produkte stehen: natürlich und wohltuend. Deshalb wird Ricola nie zu einem «Lifestyle»-Unternehmen werden. Dies würden unsere Konsumenten nicht verstehen, zu Recht übrigens.

Anders gefragt: Wie viel Neues verträgt die Marke Ricola denn überhaupt?

Ich sage Ihnen in aller Offenheit: Es gibt keine allgemeingültige Antwort. Doch die Frage stellt sich immer wieder, beispielsweise, wenn wir bei Ricola sehr intensiv über Product Line Extension diskutieren. Letztendlich sind es nicht nur rationale Gründe, welche die Entscheidungsfindung

«Laufen mag beschaulich sein, Ricola an seinem Hauptsitz ist es sicher nicht.»

beeinflussen, sondern auch das Gespür für die Marke. Dieses Abwägen führte beispielsweise dazu, Kaugummi in unser Sortiment aufzunehmen.

Warum ausgerechnet Kaugummi?

Eigentlich ist das naheliegend. Der Kaugummi ist für diejenigen gemacht, die unsere Aromen mögen, aber nicht als Bonbon. Der bisherige Erfolg bestätigt unsere Überlegungen. Doch es ist wie immer: Erst wenn das neue Produkt in den Regalen steht, weiss man, ob es ein Erfolg wird oder floppt.

Ricola setzte bei der Werbung lange Zeit auf ländliche Idylle, indem Sie sich jedes erdenklichen Alpenklischees bedienten. Warum änderten Sie vor zwölf Jahren Ihre Werbestrategie?

Wir hatten vor allem in Deutschland ein Problem. Dort lief ein Werbespot mit Alphornklängen. Er kam antiquiert daher und ging den Leuten auf den Wecker. Gleichzeitig befanden wir uns in einem internen Diskussionsprozess darüber, wie man die Marke Ricola auffrischen sollte und konnte. 1998 beauftragten wir die Hamburger Werbeagentur Jung von Matt/Alster mit einer neuen Kampagne. Der Spruch «Wer hat's erfunden?» wurde lanciert und erreichte Kultstatus. So etwas kann man nicht planen. Auch nicht, dass wir dank dieser Kampagne unseren Umsatz markant steigern konnten.

Sie hatten einen guten Riecher ...

Ganz ehrlich: Nicht einmal in unseren kühnsten Träumen hätten wir mit diesem Erfolg gerechnet. Beim Start des Werbespots gab es – vor allem in der Schweiz – sehr viele negative Stimmen. Die Kritiker meinten, wir würden die Schweiz veräppeln. In Deutschland bekam der Spot dann aber Kultcharakter. «Wer hat's erfunden?» wurde zum geflügelten Wort.

Die Kampagne läuft noch immer. Wann ist sie – um in Ihrem Business zu bleiben – ausgelutscht?

Wir sind noch immer überzeugt von diesem Konzept. Unsere Spots erzählen immer wieder neue Geschichten. Wenn Sie die aktuel-



«Wer hat's erfunden?»: Ricola-Patron Felix Richterich.

len Werbespots anschauen, dann sind wir mit unserer Art, für Ricola-Produkte mit etwas Humor und Unterhaltung zu werben, topaktuell. Aber selbstverständlich können wir diese Kampagne nicht ewig weiterführen.

Von 1990 bis 2004 waren Sie selber CEO von Ricola. In diesen Jahren führten Sie Ihren Familienbetrieb an die Weltspitze. Heute ist Ricola sogar Marktführer bei den Hustenbonbons.



Ricola-Erfolgsrezept: «Wir punkten mit unserer Produktequalität.»

Da muss ich Sie korrigieren! Bei den Kräuterbonbons sind wir sicher Weltmarktleader, bei den Hustenbonbons hingegen gibt es keinen eindeutigen Sieger. Die Vorlieben variieren von Land zu Land. In Europa sind wir aber auf jeden Fall Marktführer.

In Deutschland führten Sie aber einen permanenten Kampf gegen Wick-Hustenbonbons – und siegten.

Ja. In Deutschland, Frankreich und der

Schweiz haben wir es wirklich geschafft, die Nummer eins zu werden. In vielen Ländern, unter anderem den USA, sind wir die Nummer zwei. Das ist auch schön.

Ihre Produkte sind momentan in rund 50 Ländern erhältlich. Kann man einen solchen Konzern überhaupt aus dem beschaulichen Laufen heraus führen?

Laufen mag beschaulich sein, Ricola an seinem Hauptsitz ist es sicher nicht. Von hier aus be-

treuen wir nicht nur die Schweiz, sondern die Welt. Seit 40 Jahren sind wir zudem in Italien präsent, seit ein paar Jahren mit einer eigenen Niederlassung. Für Asien haben wir in Hongkong einen Mitarbeiter. Wir haben Niederlassungen in den USA und in England und arbeiten in vielen anderen Ländern mit engagierten Distributionsunternehmen zusammen.

Aber ist Laufen für einen solchen «Weltkonzern» überhaupt der richtige Standort?

Für uns stellt der Gegensatz zwischen ländlicher Idylle und globaler Ausrichtung eine grosse Bereicherung dar. Ich glaube auch, dass es gerade dieser spannende Mix ist, welcher unserer Firma eine einzigartige Identität verleiht. Auf der einen Seite sind wir stark verwurzelt mit der Ortschaft Laufen, wo mein Grossvater 1930 unsere Firma gründete. In der Produktion arbeiten fast ausschliesslich Leute aus der näheren Umgebung. Sie sorgen dafür, dass wir bodenständig bleiben. Auf der anderen Seite haben wir das globale Element, sind auf allen Kontinenten tätig und haben Kunden in 50 Ländern, die zuständigen Mitarbeiter sind entsprechend vielsprachig und mit modernsten Kommunikationsmitteln ausgerüstet. Deshalb ist es nicht erstaunlich, dass sich auf Facebook, in Blogs und über Twitter Menschen in vielen Sprachen positiv über Ricola äussern.

Amerika ist für Schweizer Firmen eine grosse Knacknuss. Viele Wirtschaftsleute behaupten, ausländische Firmen könnten im US-Markt nur scheitern. Warum setzen Sie sich trotzdem durch?

Wir sind im Konsumgüterbereich tatsächlich eine der wenigen Marken, die sich in den USA durchsetzen konnte. Da war sicher auch eine gute Portion Glück im Spiel. Wir sind auf jeden Fall bei unserer Expansion sehr vorsichtig vorgegangen und wagten nur kleine Schritte auf einmal. Wir haben eine Nische gefunden, die für die ganz grossen Unternehmen nicht so interessant war.

Trotzdem werden sich Ihre Konkurrenten über Ihren Erfolg nicht so freuen. Wie stark ist dieser Verdrängungskampf?

Sehr stark, wir haben mittlerweile auch sehr viele Nachahmer. Als unsere grossen Mitbewerber unseren Erfolg realisierten, brachten sie sogleich ebenfalls Kräuterbonbons auf den Markt, und auch die Private Labels zogen nach. Glücklicherweise waren sie damit bis anhin nicht so erfolgreich wie wir.

Was machen Sie besser?

Wir punkten mit unserer Produktequalität: Unsere Bonbons sind ganz einfach die besten! Im Ernst, wir legen einen sehr grossen Wert auf die Produktequalität. Wie gesagt: Der überwiegende Teil der Kräuter, die wir verwenden, stammen aus naturgemäßem Anbau in der Schweiz. Wir produzieren un-

sere Bonbons ausschliesslich in Laufen. Hier haben wir das Know-how und motivierte, ja ich darf sagen, begeisterte Mitarbeiter, die sich ehrlich darüber freuen, dass man ihre Bonbons in der ganzen Welt mag. Aber auch die Markenführung unserer Spezialisten und die Markenpräsenz spielen eine wichtige Rolle.

Wo sind Sie in den USA vertreten?

Überall, wo es um Gesundheit geht. Dieser Bereich nimmt in den USA einen sehr wichtigen Stellenwert ein. Man findet unsere Produkte in Drogerien, Apotheken, in grossen Supermärkten, aber auch in den Hypermärkten wie «Walmart».

Wie muss man sich diesen Verdrängungskampf vorstellen? Versuchen die Konkurrenten, Sie buchstäblich aus diesen Geschäften zu werfen?

Wir sind ständig am Figheten. Der Bonbonbereich ist eh schon klein, zudem wird er von Hustensirups und Erkältungspräparaten bedrängt. Der Platz in den Regalen ist beschränkt, und natürlich versucht jeder, in den Läden den besten Platz zu ergattern. Es herrscht ein eigentlicher Verdrängungs-

«Ich bin schon der Patron, aber kein Patriarch.»

markt. Wir haben in den USA ein eigenes Büro aufgebaut, welches sich ausschliesslich um diese Fragen kümmert.

1986 schickte Sie Ihr Vater selber nach Amerika, um für Ricola den Markt zu erkunden. Innert weniger Jahre verwandelten Sie den amerikanischen Markt in den viertgrössten von Ricola. Dank Ihnen lieben sogar die Hawaiianer das Kräuterbonbon. Wie haben Sie das geschafft?

An der Westküste von Amerika, in Kalifornien, waren wir mit unseren Kräuterbonbons zuerst erfolgreich. Dort lernte ich einen hervorragenden Agenten kennen, welcher Ricola auf Hawaii populär machte. Es kam uns zugute, dass die Bevölkerung auf den Pazifikinseln asiatisch geprägt ist. Diese Menschen haben einen grossen Bezug zu den Kräutern und ihrem Geschmack. Zudem war Ricola zu der Zeit in



Lehr- und Wanderjahre in Amerika.



Gretchenfrage aller Marketingspezialisten: Wie progressiv darf eine Marke sein?

Japan, China und Hongkong bereits sehr beliebt. Die Hawaiianer lieben Ricola noch heute.

Die asiatischen Märkte werden vom Staat stark kontrolliert. Wie kommen Sie mit diesem Protektionismus klar?

Wir müssen verschiedene Faktoren beachten. Einerseits haben wir die Kosten und Preise, andererseits die Problematik der Einfuhrzölle. Beispielsweise in Indien sind diese für die Süßwaren extrem hoch, was bei uns massiv zu Buche schlägt, da wir alle unsere Bonbons in der Schweiz produzieren. Gleichzeitig darf man die Mentalität der Asiaten nicht ausser Acht lassen, welche nicht so gerne ausländische Produkte konsumieren. Ganz ausgeprägt ist diese Barriere in Japan. Im Gegensatz zu ihren Eltern lieben aber junge Asiaten internationale Marken. Zu diesen Informationen kommt man nur mithilfe von Insidern vor Ort. Als KMU sollte man nie glauben, dass man alles alleine machen kann. Wenn man aber gute

einheimische Geschäftspartner hat, stehen die Erfolgchancen gut.

Laut einer neuen Studie soll Ricola als Brand mittlerweile bekannter sein als Nestlé.

Das würde ich nicht behaupten. Nescafé und Nespresso sind viel bekannter. Aber Sie haben

«Neue Produkte? Auf diese Frage habe ich die ganze Zeit gewartet.»

recht, Ricola ist wirklich ein bekannter Name und in vielen Ländern ein Top-Brand geworden.

Sie waren 15 Jahre lang CEO von Ricola. Heute sind Sie Verwaltungsratspräsident.

Wie schwierig war für Sie der Seitenwechsel?
Nicht so schwierig. Mein Nachfolger Adrian Kohler war vorher lange unser Finanzchef. Wir stimmen uns heute noch laufend miteinander

ab und ergänzen uns sehr gut. So habe ich mehr Zeit, mich mit strategischen Fragen zu befassen.

Sie erarbeiten vor allem die Strategie. Soll Ricola noch weitere Märkte erobern?

Ja klar, die Welt ist gross, es gibt noch vieles zu entdecken. Wir sind noch weit davon entfernt, wirklich global präsent zu sein. Ich denke, das ist unser langfristiges Ziel, welches wir aber sehr langsam und behutsam angehen. Wir müssen unsere Kräfte bündeln und können nicht überall gleichzeitig sein. Die Gefahr, dass man sich verzettelt, ist viel zu gross. Der Aufbau in einem neuen Land ist enorm schwierig. Dazu braucht es viele Ressourcen, viel Zeit, Managementkapazität und Geld. Darum muss man sehr vorsichtig und schrittweise vorgehen. Es klappt auch nicht immer. Es ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe.

Sie sind dabei auch schon gescheitert?

Einige Märkte sind schwieriger zu erschliessen als andere, zum Beispiel England.



Felix Richterich: «Die Welt ist gross.»

Was ist das Problem in England?

Gerade im Konsumgüterbereich ist jedes Land sehr eigen. Um Erfolg zu haben, muss man die lokalen Brands, die Vorlieben, Geschmacksempfindungen und Vorstellungen seiner Bewohner kennen. Jedes Land hat zum Beispiel eine andere Vorstellung, wie man Kräuter verwendet. Die einen verwenden Kräuter in der Küche, für die anderen sind sie Heilmittel, welche man einnimmt, sobald man krank ist. Kommt hinzu, dass in England alteingesessene Unternehmen selber Hustenbonbons herstellen. Die Engländer haben also nicht auf uns gewartet.

In den letzten Monaten hat das Image der Schweiz im Ausland massiv gelitten. Haben Sie dies auch gespürt?

Das ist zwar ein grosses Thema in den hiesigen Medien, gespürt haben wir aber nichts davon. Das Image der Schweiz im Ausland ist nach wie vor gut, wie kürzlich eine Studie gezeigt hat. Der ausländische Konsument verbindet die Schweiz noch immer mit Qualität und Na-

«Der EWR wäre für die Schweiz sicher kein schlechtes Szenario gewesen.»

türlichkeit. Er erinnert sich an die Ferien in den Bergen, ans Skifahren, an schöne Landschaften. Die ausländischen Konsumenten sehen keinen Zusammenhang zwischen dem Bankgeheimnis oder der UBS und Schokolade oder Ricola-Bonbons. Aber wir müssen zum Ruf unseres Landes schon Sorge tragen, denn es ist nicht auszuschliessen, dass die Sympathie gegenüber Produkten sinkt, die mit der Schweiz assoziiert werden. Aber im Grossen und Ganzen wird das Thema überschätzt.

Wie erleben Sie die EU-Debatte?

Da muss ich unterscheiden zwischen dem Privatmann und der Firma. Für die gilt, dass wir das Beste aus den gegebenen Rahmenbedingungen machen müssen. Die besondere Rolle der Schweiz in Europa bringt uns auch Sympathien ein. Viele Konsumenten und Geschäftspartner sprechen uns gar ihre Bewunderung für unseren Alleingang aus. Sie sagen, sie wären froh, wenn es bei ihnen auch so gut laufen würde wie in der Schweiz. Aber ich denke, solche Reaktionen kennt jeder.

Was halten Sie persönlich vom Alleingang der Schweiz?

Ich denke, der bilaterale Weg hat sich bis heute mindestens als gangbar herausgestellt, wenn auch mühsam. Der EWR wäre für die Schweiz sicher kein schlechtes Szenario gewesen. Dass dieser 1992 abgelehnt wurde, habe ich sehr bedauert.

Themenwechsel: Zur Herstellung Ihrer Bonbons brauchen Sie exakt 13 Kräuter? Eine Zahl, die viele mit Unglück verbinden.

Ich bin nicht abergläubisch, und diese Zahl ist zufällig. Für einige Mischungen brauchen wir bis zu 30 Kräuter. Die Original-Kräuter Mischung besteht aber schon seit jeher aus 13 Kräutern. Sie stammen alle aus der Schweiz. Wie wir sie anbauen, verarbeiten und in welchem Verhältnis wir sie mischen, ist geheim.

Die Kräuterproduktion im Ausland wäre sicher billiger.

Unsere Schweizer Kräuterbauern liefern exakt die Qualität, die wir für Ricola brauchen. Und es steckt so viel Herzblut und Know-how im Kräuteranbau hier in der Schweiz. Als wir mit den Kräuterbonbons angingen, gab es keinen eigentlichen Kräuteranbau in der Schweiz. Wir mussten die Kräuter auf dem freien Feld, an Waldrändern und Wiesen suchen und auch aus dem Ausland importieren. Als die Nachfrage nach unseren Produkten stark anstieg, brauchten wir eine professionelle Lösung. Also setzten wir uns mit Landwirtschaftsorganisationen und engagierten Produzenten zusammen. Wir erforschten die biologisch beste Anbauvariante und suchten in unseren Berggebieten die für den Kräuteranbau besten Standorte. Ricola gilt deshalb als Pionierin des Kräuteranbaus in der Schweiz.

Wie viele Kräuter brauchen Sie pro Jahr?

Für die Bonbonherstellung brauchen wir circa 200 Tonnen getrocknete Kräuter.

Wie gross ist Ihre Produktpalette?

Wir sind mit rund 50 verschiedenen Produkten auf dem Markt. Ricola-Bonbons gibt es hart oder weich, mit oder ohne Zucker, wir haben Kaugummis, und ganz neu haben wir auch ein Kräuterteesortiment. Und wenn Sie die verschiedenen Produkte konsumieren, werden Sie unschwer feststellen, dass die ganze Palette diese unverkennbare Ricola-Note aufweist. Es ist jedes Mal das Original.

**Wie entwickeln Sie neue Produkte?
Betreiben Sie Marktforschung, oder sind
das Bauchentscheide?**

Es ist beides. In den letzten Jahren setzten wir mehr auf die Marktforschung. Wir machen häufiger eine qualitative Marktforschung und manchmal im Anschluss daran sogar noch einen Markttest. Dieses Szenario war zum Beispiel bei der Einführung des neuen Kaugummi nötig, weil wir mit ihm ein völlig neues Geschäftsfeld eröffneten. Sonst sind wir experimentierfreudiger. Wir lancieren ab und zu ein Produkt in einem Land und beobachten seine Entwicklung. Ist diese positiv, rollen wir es weltweit aus.

Welche neuen Produkte planen Sie?

Das ist die Frage, auf die ich die ganze Zeit gewartet habe. Aber ich muss Sie enttäuschen. Ich kann da nicht sehr Gesprächig sein. Wie lautet Ihre nächste Frage?

**Wollen Sie ein Familienunternehmen bleiben,
oder geben Sie irgendwann nach und lassen
sich von einem Grossen übernehmen?**

Wir haben soeben einen Generationenwechsel vollzogen. Mein Vater und sein Bruder traten aus allen Gremien zurück. Die dritte Generation übernahm die Führung. Meine Cousins und meine Geschwister stehen hundertprozentig hinter Ricola und engagieren sich für das Familienunternehmen. Eine Übernahme ist daher kein Thema.

**Sie waren früher beim Bankverein und bei
Roche. War für Sie immer klar, dass
Sie einmal in den Familienbetrieb wechseln
würden?**

Natürlich war das immer eine Option. Ich arbeitete vorher bei verschiedenen Firmen und war oft im Ausland. Da war mir bald klar, dass Ricola mir eine Möglichkeit gab, mich einzubringen, die ich in einem Grosskonzern sonst nicht einfach bekommen hätte. Diese Aussicht hat mich schon fasziniert.

Wie beschreiben Sie Ihren Führungsstil?


Ich bin wohl der Patron, aber kein Patriarch. Wenn schon eine Klassifizierung, dann bin ich eher der kollegiale Vorgesetzte. Im Üb-

rigen bin ich der Meinung, dass es keinen richtigen oder falschen Führungsstil gibt. Wichtig scheint mir, dass man authentisch ist. Dann spüren das die Mitarbeiter auch und

«Wir wollen ein Familienunternehmen bleiben. Eine Übernahme ist kein Thema.»

setzen sich für die gemeinsamen Ziele ein.

Wie viele Ricola essen Sie pro Tag?

Persönlich? Immer mal wieder während eines Tages. Meine Favoriten sind noch immer die Kräuterperle, die kleine Gummige und der Klassiker, der Kräuterzucker. Aber ich finde auch die neuen Kaugummi gut. 

ANZEIGE

**1/2 Inserat quer links
Bi Com**