

Meier, Thomas P.; Reinecke, Sven; Brockschmidt, Oliver

Article

Das Erbe pflegen und ausbauen, ohne zu verstauben – Ein Interview mit Thomas P. Meier, Chief Executive Officer, Ricola

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Meier, Thomas P.; Reinecke, Sven; Brockschmidt, Oliver (2023) : Das Erbe pflegen und ausbauen, ohne zu verstauben – Ein Interview mit Thomas P. Meier, Chief Executive Officer, Ricola, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 40, Iss. 5, pp. 6-11

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/301899>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review

St.Gallen

Contemporary Branding



Schwerpunkt

Das Erbe pflegen und ausbauen,
ohne zu verstauben –
Ein Interview mit Thomas P. Meier,
Chief Executive Officer, Ricola

Markenführung, die Brücken baut –
Ein Ansatz zur integrierten Markensteuerung

Return on Brand Investment –
Taking a Data-driven Approach to Branding

Auf Taten müssen Worte folgen

Fünf Thesen zum Thema Branding – zugespitzt

Ädverteising –
Dialekt in der geschriebenen Werbung

Social Media Influencers in Virtual Selling Tools

Gamification als Erfolgsfaktor moderner
Markenführung – Das Beispiel SHEIN

Spektrum

Lead-Scoring bei B-to-B-Unternehmen –
Eine Bestandsaufnahme

Das Erbe pflegen und ausbauen, ohne zu verstauben

Ein Interview mit Thomas P. Meier,
Chief Executive Officer, Ricola

Beim Stichwort «Contemporary Branding» denkt man schnell an die Marketingphilosophien der grossen börsennotierten Konsumgüterunternehmen. Doch wie stellen Familienunternehmen, die durch Tradition und Kontinuität geprägt sind, sicher, dass sie aktuell bleiben und dem Zeitgeist entsprechen? Thomas P. Meier, der Chief Executive Officer von Ricola, nimmt dazu nachfolgend Stellung.

Das Interview führen Prof. Dr. Sven Reinecke, Direktor, und Oliver Brockschmidt, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, beide am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG)

Herr Meier, welche Rolle spielt Kontinuität bei Ricola?

Die Pflege und der kontinuierliche Aufbau der Marke sind sicherlich ein zentraler Grund für unsere globale Markenbekanntheit. Dieses Thema wurde auch durch die Eigentümerfamilie stets unterstützt und gefördert. Kontinuität halte ich für ein ganz wichtiges Thema. Über Jahrzehnte arbeiten wir mit nahezu gleichen Bildwelten und auch das Ricola Soundlogo wird weiterhin eingesetzt. Ich habe sogar noch die Originalaufnahme von dem Herrn, der das Ende der 80er, Anfang der 90er gesungen hat. Man hat sich nie verleiten lassen, mal etwas anderes zu machen. Die heutige Markenstärke ist aus meiner Sicht das grösste und stärkste Asset von Ricola – und das ist eigentlich unglaublich für so ein kleines Schweizer Familienunternehmen.

Familienunternehmen sind häufig kontinuierlicher unterwegs als börsennotierte Unternehmen, haben dafür aber andere Herausforderungen. Was fordert Sie besonders heraus?

Neben der Kontinuität sind es insbesondere langfristige Investitionen, die Schlüssel unserer starken Marke sind. Wir investieren einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Kommunikation. Das hat einerseits damit zu tun, dass man die Marke kontinuierlich stärken will und gleichzeitig ist auch die Kategorie mit vielen grossen Playern hart umkämpft.

Eine zentrale Herausforderung ist: Wie können wir mit der Grösse des Geschäftes genügend Mittel erwirtschaften, um unsere überdurchschnittlichen, kontinuierlichen Investitionen in die Kommunikation sicherzustellen? Der Markt ist hart umkämpft, und es gibt viele grosse Player. Des Weiteren ist die Herstellung in der Schweiz sehr kostenaufwendig. Wir haben wahrscheinlich im Vergleich zu unseren Mitbewerbern höhere Herstellungskosten und weniger Umsatz, auch wenn wir prozentmässig viel investieren. Daher müssen wir schon gut überlegen, wieviel wir absolut in welches Medium investieren und wie viele neue Kampagnen entwickelt werden

«Swissness ist sehr, sehr wichtig für uns! [...] Sie wird auch überall genutzt, aber je weiter man von der Schweiz weggeht, desto positiver und klischeehafter wird das Image.»

Thomas P. Meier
Chief Executive
Officer, Ricola
ricola.com

Quelle: © Ricola Group AG,
Laufen.

sollen, da diese ja auch immer sehr kostenaufwendig sind.

Auf welche Medien setzen Sie hierbei am stärksten?

Da haben wir einen grossen Switch gemacht während Corona. Ricola ist über Fernsehen gross geworden – wie viele Marken. TV macht noch immer 50 bis 60 Prozent des Medienmixes aus, aber das lag mal bei 85 bis 90 Prozent. Nun investieren wir mit etwa 30 bis 35 Prozent viel stärker in die sozialen Medien. Dort können wir sehr gezielt auch Storytelling machen und mit Nutzern interagieren. In Frankreich hat das zum Beispiel auf TikTok super funktioniert, was uns sehr gefreut hat. Bei Metaverse beobachten wir zunächst einmal, wie sich die Dinge entwickeln, beteiligen uns aber derzeit nicht aktiv.

«Die heutige Markenstärke ist aus meiner Sicht das grösste und stärkste Asset von Ricola – und das ist eigentlich unglaublich für so ein kleines Schweizer Familienunternehmen.»

Bei vielen Marken stellt sich immer die Frage, ob sie eher auf Testimonials oder auf Influencer setzen. Wie ist das bei Ihnen?

Primär setzen wir auf Testimonials. Wir haben aber jetzt zum Beispiel Influencer aus der Schweiz zum Kräuteraanbauen eingeladen – und diese posten jetzt wirklich intensiv Botschaften wie «Ist ja Wahnsinn!», «Wenn ich das gewusst hätte...», «Ricola ist

ja so cool.». Letztlich überlasse ich die detaillierte Budgetaufteilung meinen Teams in den Ländern, aber insgesamt sind für uns Testimonials stärker gewichtet als Influencer.

Wir sponsern jetzt beispielsweise einen Schweizer alpinen Skirennfahrer, den Niels Hintermann. Das haben wir bewusst für den deutschsprachigen Raum gemacht, weil es Swissness, Berge und Volkssport verbindet. Sehr breit und nichts Elitäres – das ist uns sehr wichtig.

Welche Bedeutung hat denn Swissness für Ricola?

Swissness ist sehr, sehr wichtig für uns! Daher stellen wir ausgewählte Swissness-Elemente in den Mittelpunkt: Das ist die Schweizer Alpenwelt, also Kräuterwiese und Bergkulisse und der Jingle *Ricola*. Das sind Assets, die in jeder Kommunikation enthalten sind. Die Swissness wird auch überall genutzt, aber je weiter man von der Schweiz weggeht, desto positiver und klischeehafter wird das Image. Neben der Swissness sind es aber auch die Natürlichkeit und die Nachhaltigkeit der Marke, die auch bei den Kunden sehr gut ankommen.

Ist Ricola denn nachhaltiger als die Konkurrenz?

Das Herz von Ricola sind die Schweizer Alpenkräuter. Wir haben langfristige Partnerschaften mit über 100 Kräuterbauern, bei denen nach Bio und nach Knospenqualität angebaut wird. Und das verstehen wir wirklich als Partnerschaft. Wenn unsere Kräuterbauern beispielsweise neue Trocknungsanlagen brauchen, dann machen wir das gemeinsam. Das hat die Inhaberfamilie hervorragend gemacht. Was wir auch schon immer gemacht haben, ist nachhaltig zu bauen. Wir haben beispielsweise schon sehr früh mit Strom aus eigenen Photovoltaikanlagen unsere Gebäudeklimatisierung versorgt. Insbesondere der Familie ist es sehr wichtig, dass man auch Verantwortung übernimmt für Menschen, für Natur und auch fürs Geschäft. Es gibt auch die Ricola Foundation, die sich um das Thema Wildbienen kümmert. Das ist ein Engagement, das sehr grosszügig unterstützt wird. Wir sagen, dass die Bienen unsere Mitarbeiter sind, die uns immer helfen, Kräuter gedeihen zu lassen. Vor dreieinhalb Jahren haben wir eine integrierte, moderne Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt für das Unternehmen, machen Audits, ESG-Ratings und streben eine B-Corp-Zertifizierung an. Diesbezüglich passiert bei Ricola sehr viel – aber wir kommunizieren es kaum.





Kräutergarten in Zermatt. Quelle: © Ricola Group AG, Laufen.



Sollte man diese Massnahmen nicht gezielt claimen?

Nicht auf der Packung, das haben wir kontrovers diskutiert. Ich bin in gewissen Ländern offen, das auf der Rückseite anzubringen, z.B. UK oder USA, aber ich würde es eher über die Corporate Communications machen. Das Hauptthema bleiben für uns die Kräuter, Biodiversität und naturgemässer

Anbau unserer Rohstoffe. Bei den Rohstoffen stellen wir gerade auch noch den Zucker um. Wir wollten Schweizer Zucker und haben uns nun für Zucker mit IP Suisse-Zertifizierung entschieden. Da gibt es keine Fungizide und Herbizide, die Bauern kriegen einen anständigen Preis dafür, womit 80 Prozent unserer Mehrkosten zum Bauern gehen. Letzteres hat uns überzeugt, daher nun die Umstellung. Wichtig ist uns jedoch, dass wir unsere Nachhaltigkeit nicht dominant claimen. Wir kommunizieren eher defensiv über unsere Natürlichkeit. Wir sind eine Marke für jedermann «Everyone, everyday, everywhere». Und wir wollen als Marke nicht in die aktivistische oder ideologische Ecke gehen. Haltungsmarketing ist nicht unsere Sache.

Wie wird die Wahrnehmung der Marke gemessen?

Wir haben quartalsweise Brand-Tracker und fragen zusätzlich einmal im Jahr die Wahrnehmung ganz vieler Dimensionen ab: Nachhaltigkeit, Natürlichkeit, Gesundheit, Schweiz, Tradition, Innovation.



Ricola Raselli und Schuetz. Quelle: © Ricola Group AG, Laufen.



In Bezug auf die Messbarkeit: Welche KPIs sind für Sie persönlich am wichtigsten?

Wir schauen sehr stark auf «Household Penetration». Denn eine unserer Challenges besteht darin, dass zwar jeder die Marke kennt, jeder die Marke mag und jeder sagt «Ricola ist super!», jedoch die Frage «Wann hast du Ricola das letzte Mal gekauft?» nicht beantwortet werden kann. Unsere Haushaltsdurchdringung ist daher zu tief.

Ricola ist ja auch meistens kein geplanter Kauf ...

Genau, sehr stark impulsgetrieben. Unsere Mitbewerber sind oftmals ein Vielfaches stärker penetriert als wir. Also steht für uns momentan die Frage stark im Fokus, wie wir die Haushaltspenetration hochkriegen und mehr Leute erreichen. Beispielsweise stellt sich in den USA derzeit genau das Thema, wie wir aus dem Hustenregal rauskommen und in die Convenience-Stores reinkommen. Das gesamte «On the Go»-Geschäft ist für uns zentral.

Ist Ricola eigentlich eher ein Bonbon oder eher ein OTC-Produkt?

Als ich bei Ricola als CEO angefangen habe, gab es genau diesen Richtungskampf: Sind wir jetzt mehr OTC oder sind wir jetzt mehr Bonbon? Ich sollte entscheiden. Wir haben es dann mit vielen Experten erörtert, das war sehr spannend. Dann kamen wir zum Schluss, dass das genau die Stärke

von Ricola ist, dass wir beides haben. Wir sind keine Oder-Marke, sondern wir sind eine Und-Marke. Wir schmecken gut und wir tun Gutes. Und das ist ein Dual-Benefit. Diese Botschaft ist nicht einfach und eine Gradwanderung, aber wenn wir das hinkommen, dann passt das.

«Das Herz von Ricola sind die Schweizer Alpenkräuter. Wir haben langfristige Partnerschaften mit über 100 Kräuterbauern, bei denen nach Bio und nach Knospenqualität angebaut wird. Und das verstehen wir wirklich als Partnerschaft.»

Wo soll denn aus Ihrer Sicht die Reise hingehen mit Ricola? Wie sieht Ricola in 10 Jahren aus?

Ich möchte, dass wir das absolut natürlichste und nachhaltigste Bonbon sind, das es gibt. Und dass es auch so wahrgenommen wird. Mein Ziel ist es, global viel mehr Leute für diese tolle Marke, das tolle Produkt zu begeistern. Wir sind immer noch sehr stark Europa- und USA-lastig – es sollte wirklich ein globaler Reach werden.

Die Distribution und Logistik im Allgemeinen sind nicht mehr die grosse Herausforderung?

Die Bonbons werden alle in der Schweiz produziert. Abgepackt wird dann für Nordamerika in Nordamerika und in Asien für Asien. Dadurch können wir dann auch viel mehr mit verschiedenen Packungsvarianten und Seasonals spielen, oder auch Geschenkverpackungen in Asien. Das ist uns gut gelungen.

Wie wichtig sind diese Produktinnovationen wie saisonale Geschmäcker für die Markenaktualität?

Ich finde sie ziemlich wichtig. Man muss jedoch die Balance finden: Was kostet uns das und auch wie

nachhaltig ist das? In jedem Fall sehen wir schon, dass es für die Vitalität der Marke sehr gut ist.

Wie unterscheidet sich der Alltag eines Brand oder Product Managers bei einem börsennotierten Grossunternehmen von jenem bei Ricola?

Er kann bei Ricola viel mehr mitdiskutieren und ist involviert in Entscheidungsprozessen, die bei anderen viel weiter oben geführt werden. Also kann er eigentlich schon sehr viel zu strategischen Themen beitragen. Das ist sicher etwas, wo ich eine eindeutige Stärke bei Ricola sehe. Wir sind klein und wir wollen auch bewusst diese Kleinheit pflegen. Kurze Entscheidungswege, sehr unternehmerisch auch. Man kann auch als Angestellter unternehmerisch tätig sein, das finde ich ganz gut. Insgesamt sind wir dabei aber auch sehr familiär und die Leute, die das mögen, die finden das super.

Was schätzen Sie persönlich an Ricola am meisten?

Was ich persönlich an Ricola wertschätze ist, dass es wirklich ein Familienunternehmen ist, das langfristig ausgerichtet ist. Es ist wirklich ein Unternehmen mit edlen Motiven. Das ist auch etwas, was ich gerne noch ein bisschen mehr kommunizieren möchte. Ricola ist unglaublich verantwortungsvoll in allen Bereichen und es würde mich freuen, wenn das wie in der Schweiz auch im Ausland so wahrgenommen wird. ■

Historische Verpackung
– heutiges Design.
Quelle: © Ricola Group AG, Laufen.

