

## FALLSTUDIE: RIVELLA

# Den Deutschen Rivella «erklären»

*Nach langem Hüst und Hott verfolgt die Firma eine neue Auslandstrategie*

In den Niederlanden und in Luxemburg ist die Marke Rivella schon lange etabliert. Jetzt schickt sich das Unternehmen an, endlich auch in Deutschland Fuss zu fassen.

Marie-Astrid Langer, Sergio Aiolfi

## ► Worum geht es?

Der Schweizer Getränkekonzern Rivella verzeichnet seit dem Boomjahr 2003 einen rückläufigen Umsatz in der Schweiz. Mittlerweile ist der jährliche Umsatz mit 139 Mrd. Fr. unter das Niveau von 2002 gefallen. Vor diesem Hintergrund gewinnen die Auslandsmärkte für das Familienunternehmen aus Rothrist an Bedeutung. Im Ausland ist Rivella seit langem präsent: Wenige Jahre nach der Lancierung in der Schweiz 1952 expandierte das Unternehmen in die Niederlande, nach Grossbritannien und Deutschland. Heute sind die bedeutendsten Auslandseingagements in den Niederlanden und in Luxemburg; in diesen Märkten ist der Getränkehersteller gut etabliert und verfügt über stabile Marktanteile, wenn auch nur im niedrigen einstelligen Prozentbereich. In beiden Fällen kam der Erfolg dank der Aufbauarbeit lokaler Unternehmer zustande, die persönlich von Rivella überzeugt waren und die Marke mit viel Geduld etablierten.

Am deutschen Markt hingegen konnte sich das Getränk bisher nicht durchsetzen – was auch daran gelegen haben mag, dass nie ein Unternehmer gefunden wurde, der sich persönlich um das Produkt gekümmert hätte. Die Geschichte in Deutschland ist von Rückschlägen geprägt: Erst zog sich kurz nach der Markteinführung 1961 der lokale Joint-Venture-Partner zurück; ein Markenrechtsstreit um den Namen Rivella erschwerte den Start zusätzlich. In den 1980er Jahren versuchte man einen Neuanfang, indem man die Rezeptur leicht modifizierte und den Markt schrittweise erobern wollte. Ausgangspunkt sollte das Bundesland Hessen sein. Nach einem anfänglichem Erfolg stellte sich jedoch heraus, dass im gesamtdeutschen Markt viele Kunden den Preis als zu hoch empfanden. Gleichzeitig wurde in Deutschland das Mehrwegsystem eingeführt; für eine grossflächige Marktbearbeitung wäre eine Investition in diese Flaschen unumgänglich gewesen. Rivella erschien sie

aber zu teuer und riskant. Man zog sich aus dem Land zurück und bedient es seither aus Rothrist.

Nun schickt sich die Firmenführung an, mit einer neuen Strategie endlich in Deutschland Fuss zu fassen. Zahlen, die Aufschluss geben könnten, den Aufschluss geben könnten, inwiefern dies bisher gelungen ist, veröffentlicht das Familienunternehmen nicht.

## ► Die anvisierten Ziele

Um Rivella endlich am bedeutenden deutschen Markt zu etablieren, gelobt der seit zwei Jahren amtierende CEO Erland Brügger einen konsistenteren Ansatz. Ziel ist, Rivella innert fünf Jahren als Produkt etabliert zu haben und es zu einem «deutschen» Getränk zu machen. Hier gelten die Niederlande als Vorbild, wo man Rivella gemeinhin für ein heimisches Produkt hält.

Geplant ist ein stufenweises Vorgehen: Eine 2011 lancierte Werbekampagne mit dem bayrischen Komiker Michael Mittermeier hat zum Ziel, die Bekanntheit der Marke bis Ende Jahr zu stützen und zu festigen (siehe Grafik). Ab 2014 erfolgt dann die Aufstellung im deutschen Markt als nationales Getränk. Rivella soll vorerst nicht wie in der Schweiz als Massengut oder Familiengetränk, sondern als Premiumprodukt positioniert werden. Man zielt zunächst auf kaufkräftige Singles oder Paare zwischen 25 und 40 Jahren ab und hofft, später von dieser Nische auf den Massenmarkt umstellen zu können. Bis Herbst 2017 will das Unternehmen in Deutschland «Geld verdienen», wie der Firmenchef erklärt. Bis dahin soll auch eine wachsende Gruppe von Verbrauchern das Getränk regelmässig konsumieren, ohne dass es dazu kontinuierlicher Werbemassnahmen bedarf.

## ► Alternativen

Statt sich auf eigene Faust vorzuarbeiten, könnte sich Rivella theoretisch mit einem grösseren Akteur auf dem deutschen Getränkemarkt zusammenschließen, etwa mit Coca-Cola oder der Radeberger-Gruppe. Allerdings ist Rivella in Deutschland noch zu klein, um für die Grossen wirklich interessant zu sein.

Man könnte auch versuchen, statt über den Detailhandel den Zugang über die Gastronomie zu suchen. In der Schweiz ist dieser Weg mit Erfolg beschritten worden, und das deutsche Modegetränk Bionade ist seinerzeit ebenfalls über Restaurants und Cafés lanciert worden. Auch Rivella hat den Gastrokanal getestet, aber feststellen

müssen, dass die Bereitschaft einzelner Wirte, das Produkt als Spezialität ins Angebot zu nehmen, nicht genügt, um eine robuste Marktpräsenz aufzubauen.

Um sich dem Geschmacksempfinden der deutschen Konsumenten anzupassen, liesse sich allenfalls die Rezeptur von Rivella verändern; man könnte den Milchserum-Anteil reduzieren, um den eigenwilligen Geschmack abzuschwächen. In den Niederlanden geschieht dies bereits ansatzweise mit Rivella Blau. Damit würde sich das Getränk jedoch dem Mainstream annähern und sein Alleinstellungsmerkmal einbüßen.

## ► Warnschilder

Eine besondere Herausforderung, der sich Rivella beim Ausbau der Marktpräsenz in Deutschland stellen muss, ist die Preisgestaltung. Das Unternehmen bemüht sich, im Premiumsegment Fuss zu fassen, visiert gleichzeitig aber – auf mittlere Frist – auch Familien als Konsumentengruppe an, weil diese potenziell grosse Kaufvolumen generieren. So entsteht jedoch ein Zielkonflikt, da Familien zwar grosse Mengen verbrauchen, aber nicht zu den kaufkräftigen Kunden zählen. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass das Image, das sich Rivella in Deutschland geschaffen hat, etwas ambivalent ist. Einerseits hat man sich bemüht, das Produkt – analog zu Bionade – als urbanen Trendartikel zu präsentieren. Andererseits zielt die Fernsehwerbung mit Mittermeier eher auf ein durchschnittliches Massenpublikum ab. Das Resultat dieser Doppelstrategie ist eine unklare Positionierung.

Die Mittermeier-Kampagne hat ein weiteres Problem geschaffen: Die Werbung ist landesweit zu sehen und hat nach Angaben des Unternehmens den Bekanntheitsgrad der Marke deutlich gesteigert – auch an Orten, wo Rivella gar nicht erhältlich ist. Diese mangelnde Übereinstimmung von Promotion und Produktverfügbarkeit ist nicht nur ineffizient, sie kann Konsumenten, die wohl kaufwillig sind, aber das Produkt nicht finden, irritieren.

Eine weitere Herausforderung stellt der Erklärungsbedarf dar, der in der Natur des Getränks liegt. Bei Rivella ist man sich bewusst, dass die Kombination aus Milchserum und Kräuterextrakten, die den speziellen Geschmack ausmacht, erklärungsbedürftig ist. Der «acquired taste» des Produkts, also das ungewohnte Gaumen-Empfinden, wirft in einem Markt wie Deutschland, wo die Konsumenten nicht mit Rivella aufge-

wachsen sind, Fragen nach dem Inhalt auf. Ob sich ein solches nicht selbsterklärendes Getränk leicht verkaufen lässt, ist fraglich. Derzeit scheinen Konsumenten von überladenen Verpackungsbeschriftungen eher abgeschreckt und wünschen sich Schlichtheit. Und diesen Wunsch kann das komplizierte Produkt Rivella nur schwer erfüllen.