

Special Marken

«Wir fokussieren uns auf die Kernessenz»
Ricola-Chef Thomas P. Meier sagt, weshalb
aus Laufen keine gänzlich neuen Produkte
zu erwarten sind. Seite 27



Rang eins, Ricola: Die Kräuterbonbons «Made in Switzerland» werden aus der Schweiz in mehr als fünfzig Länder exportiert.

Powerplay der Detailhändler

In der Corona-Krise hat die Solidarität zwischen Handel und Herstellern funktioniert. Doch hinter den Kulissen brodeln es. SEITE 28

Mehr Erfolg dank klarer Mission

Marken mit einer deutlichen Mission bieten laut einer Studie einen spürbaren Mehrwert. Weshalb dies so ist. SEITE 30

Frauen im Vormarsch

Der Anteil der weiblichen Führungskräfte steigt. Bei Herstellern von Markenartikeln ist er traditionell hoch. SEITE 31

Systemwechsel vor Augen

Der Verein Prisma will weg vom Recycling, hin zu einer kompletten Kreislaufwirtschaft. So soll es klappen. SEITE 33

Braucht mehr als Views und Likes

Wie eine Marke zu einem echten digitalen Brand wird. Nur die digitale Technik hervorzuheben, reicht nicht. SEITE 34

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL: ROBERTO STEFANO

Nachhaltiges Vertrauen

Markenartikel Die Konsumenten halten treu zu ihren bevorzugten Produkten. Umso mehr stehen die Hersteller in der Pflicht, Vertrauen mit hoher Qualität und Leistung zu erfüllen – auch punkto Nachhaltigkeit.

ROBERTO STEFANO

Ein Blick auf die Top-Ten-Ränge des «Promarca Brand of the Year»-Award, der seit sechs Jahren vom Verband der Markenartikelhersteller vergeben wird und der die gemäss einer Konsumentenbefragung vertrauenswürdigsten Marken auszeichnet, zeigt eine erstaunliche Konstanz in den Platzierungen. In dieser kurzen Zeit führten mit Ricola und Lindt zwei Hersteller bereits zum zweiten Mal das Feld an. Und auch auf den folgenden Rängen sind die Verschiebungen marginal. «Die vertrauenswürdigsten Marken sind seit Jahren auch jene Marken, welche eine langjährige Kundenbeziehung haben», erklärt Nathalie

Diethelm, Chefin der Kreativagentur Havas, die zusammen mit dem Marktforschungsinstitut Management Tools für die Erhebung verantwortlich ist. Es handle sich um Marken, die tief verankert seien und die Menschen jahrzehntelang begleitet und auch geprägt hätten (siehe Seite 29).

Tatsächlich werden sich noch viele daran erinnern, wie sie in Kindsjahren ihr erstes Victorinox-Taschenmesser in den Händen hielten oder wie sie für eine kurze Zwischenverpflegung mit Genuss in ein Kägi fret bissen. Solche Erinnerungen bleiben haften – und scheinen die Vorlieben der Kunden über Jahre zu prägen.

Eindrücklich ist auch, wie unerschütterlich das Vertrauen der Konsumenten in

Traditionswerte zu sein scheint. Selbst ein Skandal wie die Manipulation der Dieselmotoren bei VW hat dem Wolfsburger Konzern zwar einen deutlichen Dämpfer versetzt – und auch eine Stange Geld gekostet. Nimmt man aber die Zahl der verkauften Fahrzeuge in der Schweiz als Richtwert, so geniesst das Unternehmen trotz allem einen guten Ruf. Die VW-Marken liegen mit einem Marktanteil von 29,4 Prozent auch heute noch weit vor der Konkurrenz.

Und was bedeutet dies für die Markenartikelhersteller? Dass es sich lohnt, eine Marke über Jahre, wenn nicht gar Jahrzehnte nachhaltig und zum Teil auch kostenintensiv aufzubauen und dabei in

die Produkt- oder Servicequalität zu investieren und diese zu pflegen.

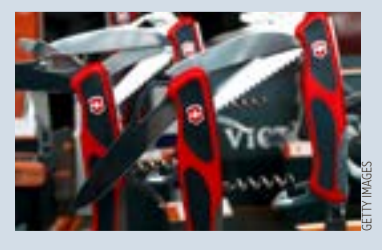
In Zeiten der Klimadiskussion zählt hierzu auch die Nachhaltigkeit. Der Fokus auf die eigene Firma und ihre Mitarbeitenden alleine reicht nicht mehr. Die Hersteller kommen nicht darum herum, ihre Wertschöpfungsketten und ihr Umfeld unter die Lupe zu nehmen. Oder, in den Worten von Carsten Simon, General Manager von Mars Schweiz (siehe Seite 32): «Immer mehr Konsumenten erwarten, dass die Hersteller ihre Verantwortung wahrnehmen. Sie kaufen die Produkte nicht nur aufgrund des erhofften Nutzens und aus Preisgründen, sondern weil sie an der Firma dahinter interessiert sind.»

Die Top Ten

Vertrauenswürdigste Marken von Promarca laut Brand-Predictor-Studie

Platz	Firma	Vorjahr
1	Ricola	11
2	Victorinox	13
3	Zweifel	3
4	Ovomaltine	2
5	Lindt	1
6	Toblerone	-
7	Kägi	8
8	Barilla	9
9	Ragusa	5
10	Rivella	4

QUELLE: PROMARCA



Impressum Der Special «Marken» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe. Herausgeber: Redaktion und Verlag «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.

«Das Ricolab ist nicht gescheitert»

Thomas P. Meier Der Ricola-Chef über die Zukunft des hauseigenen Innovationslabors, die Geschäftsentwicklung in der Corona-Krise, Herausforderungen in den asiatischen Märkten – und das Comeback von «Wer hats erfunden?».

INTERVIEW: ROBERTO STEFANO

Mit der Corona-Solidaritätskampagne von Ricola ist «Wer hats erfunden?» zurück. Erlebt der Slogan nun ein Revival?
Thomas P. Meier: Nein, das ist eine einmalige Sache. Mit unserer Kampagne wollen wir in dieser speziellen Zeit den Erfindergeist der Schweizer anregen. Da hat sich der Slogan geradezu aufgedrängt. Dennoch werden wir ihn nicht wieder aus der Mottenkiste holen.

Wie ist die Aktion angekommen?
Die Kampagne lief nur über Social Media und erzielte dort eine sehr positive Resonanz. Es werden laufend Ideen eingereicht – Erfindungen zum Wohl und zur Unterstützung der Menschen in der Krise. Wir werden wohl im Juli Bilanz ziehen und die besten Ideen auszeichnen.

Wie hat Ricola die Corona-Krise erlebt?
Es war eine ungewohnte Herausforderung, die uns wie eine Welle getroffen hat. Wir hatten aber einen guten Pandemieplan und konnten rasch auf die neue Situation reagieren.

Und wie hat sich die Krise auf den Geschäftsgang ausgewirkt?
Das erste Quartal 2020 war stark. Der Grund dafür war der weltweite Lageraufbau bei unseren Vertriebspartnern und im Detailhandel. Im zweiten Quartal zeigt sich eine Abflachung, auch wenn wir nach wie vor ordentlich unterwegs sind. Inzwischen spürt man aber die Unsicherheit über die Dauer der Krise und die Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten.

Als Hustenbonbon-Hersteller soll Ricola von der Krise sogar profitiert haben.
Nein, das hatte mit der Bevorratung zu tun – auch wenn Ricola-Bonbons bestimmt sehr geschätzt werden, wenn der Hals kratzt. Tatsächlich hat sich der Verkauf unserer Produkte über den Apothekenkanal weltweit in den vergangenen Monaten überdurchschnittlich gut entwickelt. Das gute erste Quartal ist aber vor allem auf die Zunahme in den Lagern zurückzuführen.

Wie ist das Geschäftsjahr 2019 gelaufen?
Wir sind als Firmengruppe gewachsen, der Umsatz hat sich positiv entwickelt, vor allem in unseren Kernmärkten in Westeuropa, also Deutschland, Frankreich, Italien und der Schweiz, sowie in Nordamerika. Wir konnten Marktanteile gewinnen. Und dies trotz gewichtigen Veränderungen im Unternehmen, sprich dem Rückzug von Felix Richter aus dem operativen Geschäft ins VR-Präsidium oder dem Joint Venture mit Fisherman's Friend und Perfetti von Melle für den Vertrieb in Deutschland. Trotz der guten Entwicklung haben wir uns aber entschieden, für 2019 keine Zahlen zu vermelden, sondern nur qualitative Angaben zum Geschäftsgang zu machen.

Auch keine Umsatzzahlen wie im Vorjahr?
Nein. Dies liegt daran, dass die Rechnungslegung angepasst wurde und so ein Vergleich zum Vorjahr kaum möglich ist.

Das schürt Zweifel an der positiven Entwicklung.
Ricola als Familienunternehmen war schon immer sehr zurückhaltend, was die Veröffentlichung von Zahlen betrifft. Ich kann Ihnen aber versichern, dass wir 2019 gewachsen sind.

Wie hat sich die per 1. Januar 2019 eingeführte Gruppenstruktur bewährt?
Wir haben den internationalen Vertrieb angepasst und die operativen, dezentralen Einheiten gestärkt. Damit wollen wir die Flexibilität und Geschwindigkeit der Organisation erhöhen. Die neue Ausrichtung hat sich bewährt, es war der richtige Entscheid.

Im Geschäftsjahr 2018 kam das Wachstum vor allem aus Nordamerika und Asien. Wie sieht es diesmal aus?
In Nordamerika, also den USA und Kanada, verzeichneten wir erneut ein hervorragendes Jahr. Und auch in Westeuropa lief es wiederum sehr gut. Im asiatischen Raum, sprich in China, Korea und Japan, blicken wir dagegen auf ein eher schwieriges Jahr zurück. Der Markenaufbau in



Ricola-CEO Thomas P. Meier: «Die Essenz von Ricola, das Schweizerische, Bodenständige und Naturverbundene, liegt derzeit im Trend.»

Asien braucht Zeit, man muss die Produkte richtig positionieren, damit sie die Konsumenten erreichen.

Können Sie dies erläutern?
Wir müssen den Konsumenten in der Region den einzigartigen Wert von Ricola in einer relevanten und spannenden Weise aufzeigen, ihnen die Schweizer Alpenkräuter näherbringen. Asien hat selber eine jahrhundertalte Kultur der Kräutermedizin. Wir müssen daher erklären, weshalb Schweizer Kräuter auch für Asiaten von Bedeutung sind.

Die Asiaten sagen sich: Weshalb sollten wir auf Schweizer Kräuter setzen, wenn wir doch asiatische Heilpflanzen haben?
Grundsätzlich sind die asiatischen Konsumenten neugierig. Aber man versteht die Botschaft nicht. Daher braucht es Aufbauarbeit. Wenn wir die Story glaubhaft erzählen können, wird sie auch verstanden.

Peilen Sie dennoch auch neue Märkte an?
Nein, vorerst zumindest nicht. Wir haben noch viel Potenzial, selbst in Europa und auch in Nordamerika. Wir lassen uns Zeit für einen nachhaltigen Aufbau der Marke in Asien. In Amerika ist Ricola zudem, wie vor Jahrzehnten auch in Europa, noch hauptsächlich als Hustenbonbon, also ziemlich funktional, positioniert. Dort wollen wir vermehrt zum Alltagsprodukt werden und die Genussaspekte in den Vordergrund stellen.

Welche neuen Trends prägen derzeit den Bonbon-Markt?

Der Bonbonexperte

Name: Thomas P. Meier
Funktion: CEO Ricola Group
Alter: 49
Wohnort: Bülach
Familie: verheiratet, drei Töchter
Ausbildung: lic. oec. HSG

Das Unternehmen Ricola mit Sitz in Laufen BL und Tochterfirmen in Europa, Asien und den USA produziert rund 60 Sorten Kräuterbonbons und Teespezialitäten und exportiert diese in mehr als 50 Länder. Das Familienunternehmen mit weltweit rund 500 Mitarbeitenden bezieht die Kräuter für seine Produkte von über 100 Bauern aus dem Schweizer Berggebiet.

Natürlichkeit, Nachhaltigkeit und Gesundheit. Diese drei Trends sind bei den Konsumenten zurzeit sehr gefragt. Dabei dürfen wir den Genussaspekt aber nicht vernachlässigen. Das Bonbon sollte am Ende auch gut schmecken.

Welchen Neuheiten bringt Ricola demnächst auf den Markt?
Wir haben vor wenigen Monaten die Sorte Geen Tea Lime lanciert, wegen Corona jedoch noch kaum beworben. Dies werden wir im Herbst nachholen. Weitere Lancierungen sind dieses Jahr nicht vorgesehen.

Welche Ziele streben Sie mit Ricola in den kommenden Monaten an?
Kurzfristig wollen wir sicher und gestärkt aus der Krise kommen. Ansonsten ändert sich nichts an unseren Zielen: Wie streben ein nachhaltiges Umsatzwachstum und einen kontinuierlichen Gewinn von Marktanteilen an. Wichtig ist, dass wir uns dabei auf das Kerngeschäft fokussieren. Wir sehen noch viel Raum für Wachstum, auch in den etablierten Märkten. Die Haushaltspenetrationsrate könnte noch deutlich höher sein.

Ein gänzlich neues Produkt ist somit nicht zu erwarten?
Ich arbeite viele Jahre bei Lindt. Das Unternehmen konzentriert sich auf seine Stärken und ist damit weltweit erfolgreich. Einen vergleichbaren Ansatz hat auch Ricola: Wir müssen uns auf unsere Kernessenz fokussieren und uns in diesem Bereich immer weiter verbessern und Innovationen lancieren. Hinzu kommt, dass wir zu klein sind, um Abenteuer in fremden Sparten zu wagen.

Sie sind im Mai 2019 zu Ricola gestossen. Wie fällt Ihre Bilanz nach einem Jahr aus?
Ich bin begeistert vom Unternehmen. Es ist ein Hidden Champion mit vielen tollen Leuten und viel Leidenschaft für die Produkte und die Marke. Zudem sehe ich noch enorm viel Potenzial für die Firma.

Wie wichtig ist dabei die Digitalisierung? Noch fehlt ein Direktvertrieb für Ihre Produkte. Gleichzeitig arbeiten Sie mit dem US-Fahrgeldmanager Cubic zusammen.
Die Digitalisierung wird zunehmend wichtig. Intern haben wir bereits einen grossen Schritt gemacht mit der Einführung eines modernen ERP-Systems in Laufen. Nun sind wir daran, die entsprechenden Anpassungen in den übrigen

Märkten zu machen. Was die Kommunikation gegen aussen betrifft, so haben wir die dezentralen Einheiten gestärkt. Dabei haben mehr Freiraum erhalten, um über Social Media mit den Konsumenten zu kommunizieren oder Kooperationen einzugehen wie mit Cubic. Das war eine Initiative unserer US-Mitarbeitenden.

Mit welchem Resultat?
Es war ein erster Versuch. Noch ist es zu früh, die Zusammenarbeit zu beurteilen. Aber genau aus solchen Initiativen wollen wir lernen. Was den Direktvertrieb betrifft, so haben wir während der Corona-Krise innerhalb von drei Wochen einen Webshop aufgezogen, über den man anderen Leuten

«Wir müssen erklären, weshalb Schweizer Kräuter auch für Asiaten von Bedeutung sind.»

«Care-Pakete» mit unseren Produkten zu kommen lassen kann. Dies ist ein erster Versuch für einen Online-Direktvertrieb, der sich als gute Ergänzung erwiesen hat. Zentral ist bei uns aber die gute Zusammenarbeit mit unseren Handelspartnern und den E-Commerce-Plattformen.

Eröffnen Sie auch eigene Verkaufsstellen? Es hiess, in Laufen sei ein Objekt geplant? Nein, dazu gibt es derzeit keine Pläne. Wenn, dann wäre es wohl eher ein öffentlicher Fabrikladen für die Leute aus der Region. Entstanden sind die Gerüchte, weil die Familie ein Gebäude in der Altstadt von Laufen gekauft hat.

Nimmt man die Schokoladenindustrie als Vorbild, so liegen sogenannte Erlebniscenter im Trend. Wann folgt eines von Ricola?
Tatsächlich finden diesbezüglich Gespräche statt. Aber es sind nicht mehr als Ideen, noch ist nichts spruchreif.

Apropos Ideen: Wie kommt eigentlich das hauseigene Innovationslabor Ricolab voran? Viele Lancierungen habe ich nicht mitbekommen.
Das Ricolab war ebenfalls ein Experiment, um die Innovationskraft und Agilität zu stärken. Dies sollte bewusst in einer eigenständigen Tochtergesellschaft erfolgen. Als Testzeitraum haben wir drei Jahre festgelegt. In dieser Zeit sind tatsächlich nicht allzu viele konkrete Produkte ent-

standen. Dafür haben wir viel Know-how gewonnen, unser Netzwerk mit Hochschulen und Startups ausgebaut und neue, innovative Leute an Bord geholt. Gleichzeitig war es schwierig, die neuen Erkenntnisse aus der eigenständigen Einheit in die Muttergesellschaft zu überführen. Wir haben uns daher entschieden, das Ricolab mit seinen Leuten in die Gruppe zu integrieren. Davon erhoffe ich mir einen internen Schub. Wir übernehmen ein kleines Team von Leuten, die anders denken, vorgehen und uns im täglichen Geschäft herausfordern.

Aber eigentlich ist das Projekt gescheitert. Nein, im Gegenteil. Die Innovationskraft und die Erfahrungen aus dem Ricolab kann die Gruppe gut nutzen. Ricola setzt in ihrer Entwicklung seit langem auf Tradition und Innovation. Mit der Integration des Ricolab haben wir nun den Innovationsteil gestärkt.

Gleichzeitig konzentrieren Sie sich aber auf Ihre Kernelemente. Das dürfte manchen innovativen Kopf vergraulen?
Es gibt auch mit dieser Ausrichtung genügend Spielraum. Wir haben unsere 13 Kräuter und sind im Bonbongeschäft tätig. Eine Frage ist nun: Was kann man aus dieser Kombination entwickeln? Es gibt noch viele Möglichkeiten. Zudem könnten wir auch neue Businessmodelle lancieren. In der Tiefe gibt es noch viel zu tun.

Nach 2017 haben Sie dieses Jahr zum zweiten Mal den «Promarca Brand of the Year»-Award gewonnen. Wie kommt das?
Wir sind enorm dankbar und stolz auf die Auszeichnung, schliesslich kommt sie von den Konsumenten in der Schweiz. Es ist somit eine Anerkennung für unsere Arbeit in den vergangenen Jahrzehnten.

Weshalb vertrauen Ihnen die hiesigen Konsumenten?
Ricola hat die Marke über Jahrzehnte sauber aufgebaut. Das Unternehmen arbeitet fokussiert und macht seine Arbeit gut, glaubwürdig und nachhaltig. Dadurch entsteht Vertrauen.

Wie wollen Sie die Marke Ricola zukünftig positionieren?
Die Essenz von Ricola, das Schweizerische, Bodenständige und Naturverbundene, liegt derzeit im Trend. Gewürzt mit einem sympathischen Sinn für Humor wollen wir daraus noch mehr machen.

Bedeutendere Exporte

Markenartikelhersteller Die nationalen Umsätze der Schweizer Produzenten sinken. Kompensiert wird dies zum Teil durch die Auslandsnachfrage.

ROBERT WILDI

Die Corona-Krise verschont auch die Markenartikelbranche nicht. Ganz im Gegenteil. Gerade in der besonders arg gebeutelten Gastronomie sowie im Eventgeschäft gehört die Qualität der Markenartikel in normalen Zeiten zum guten Ton. Seit März sind diese Sparten am Boden. Mit den ersten Schritten zur Lockerung für die Gastronomie am 11. Mai können Restaurants nun wenigstens wieder zaghaft die ersten Gäste empfangen. «Es keimt leise Hoffnung auf, auch wenn die verlorenen Umsätze kaum mehr kompensiert werden können», sagt Anastasia Li-Treyer, Geschäftsführerin von Promarca, dem Verband der Markenartikelhersteller.

Von verschiedenen Verbandsmitgliedern seien vor allem zu Beginn des Lockdowns auch zahlreiche Rückmeldungen betreffend Lieferengpässe eingegangen.

Vor allem für Verpackungsmaterial aus China und Italien sei die Situation phasenweise etwas prekär gewesen. «Corona trifft unter dem Strich alle Stufen der Wertschöpfungskette im gleichen Masse», so Li-Treyer, die sich deshalb speziell wundert, dass von gewissen Händlern nun gleichwohl finanzielle Ansprüche im Umfang von Tausenden Franken gegenüber den Markenartikelherstellern geltend gemacht werden. «Dies, obschon sie ihre Läden offenhalten konnten und den Markenartiklern keinerlei Rückzahlungen für bereits geplante Aktivitäten leisteten, die infolge von Corona storniert werden mussten.»

«Powerplay» der Händler

Die Promarca-Geschäftsführerin kann und will nicht verbergen, dass sie vom Verhalten gewisser Händler enttäuscht ist. Dies nicht erst seit der aktuellen Krise. «Repressalien und Drohungen, die sie zum Teil vom Handel erfahren, sind für Markenartikelhersteller eine echte Herausforderung.» Die Rede sei vom Ausspielen von Nachfragemacht. Gegen einen grossen Detailhändler, dessen Forderungen und Verhalten aus Sicht von Promarca missbräuchlich sind, hat man Anzeige erstattet. «Das ist ein ernst zu nehmendes Problem, zumal sich viele Markenartikel-

hersteller, darunter zahlreiche KMU, nicht trauen, ihre Rechte geltend zu machen.»

Eine weitere Herausforderung ergibt sich für Markenartikelhersteller, wenn sich Händler zusammentun, um durch ein «wohldurchdachtes, koordiniertes und systematisches Verhalten» Gebühren von Markenartikelherstellern zu erzwingen, noch bevor sie mit ihnen ins Geschäft kommen. «Auch hier haben wir Anzeige erstattet. Das Verheerendste an der ganzen Sache ist, dass die durch Druck erreichten Vorteile zugunsten der Händler nicht einmal dem Endkonsumenten zugutekommen», ärgert sich Anastasia Li-Treyer.



Rang zwei, Victorinox: Den Grundstein bildet das Taschenmesser. Heute ist die Firma global tätig mit fünf Produktkategorien.

Eine Folge des «Powerplays» des Handels ist, dass immer mehr Markenartikelhersteller dem Handel teils happige Preissenkungen gewährt haben. Parallel dazu haben die Händler auch ihre Eigenmarkenportfolios aufgestockt, was ebenfalls zu sinkenden Umsätzen der Markenartikelhersteller führt. «Die Umsätze unserer Mitglieder auf dem Schweizer Markt sind deshalb seit rund zehn Jahren rückläufig», sagt die Promarca-Geschäftsführerin.

Klein beigegeben ist derweil nicht das Ding der Markenartikelhersteller, von denen viele auf eine treue internationale Fangemeinde zählen können. So schaffen es in der Tat viele Promarca-Mitglieder, ihre Umsatzrückgänge im Heimmarkt Schweiz durch einen steigenden Exportumsatz zu kompensieren. «Die gesamten Ausfuhren unserer Mitglieder haben 2019 im Vergleich zum Vorjahr um 3,2 Prozent zugenommen», sagt Li-Treyer. Ein Beweis dafür, dass Schweizer Markenprodukte im Ausland nach wie vor sehr beliebt seien.

«Swiss made» wird vor allem jenseits der Grenzen immer noch stark mit Qualität und Innovation gleichgesetzt – zu Recht. Die Mitglieder von Promarca lancierten 2019 in der Schweiz 7039 neue Markenprodukte, dazu haben sie 16 neue Patente eingereicht. Ihr gutes Image haben die Markenartikler auch im heimischen Umfeld auf sicher. «Sie setzen Massstäbe

für Innovation und Produktkompetenz, an denen sich die Konkurrenz orientiert», sagt die Promarca-Geschäftsführerin.

Corona beschleunigt Trends

Von einer sich anbahnenden Erholung im Umfeld der Pandemie-Krise kann und will Anastasia Li-Treyer noch nicht sprechen. Dazu sei es definitiv noch zu früh. Zudem würden wirtschaftliche Schocks dazu neigen, das Tempo des Strukturwandels zu beschleunigen. «Schon vor Corona erkannte die Markenartikelindustrie, dass es sinnvoll ist, die Interessen der Gesellschaft und der Arbeitnehmenden stärker in den Vordergrund zu setzen. Diese Krise wird diesem und weiteren Trends zusätzlichen Schwung verleihen.»

Einer dieser Trends ist auch die Verschiebung der Nachfrage von stationär zu online, was sich in gleicher Richtung auch auf die Markenkommunikation auswirkt, die sich stärker an Online-Medien orientiert. «Die Vermittlung von Werten durch Marken wird in diesem Zuge an Bedeutung gewinnen», vermutet Li-Treyer. «Markenunternehmen werden sich an die Verschiebung der Nachfrage gewöhnen und an den neuen Bedürfnissen ihrer Konsumenten orientieren sowie sich neu positionieren müssen.» All dies brauche Zeit. Aber langfristiges Denken gehöre seit je zum Wesen einer Marke.

ANZEIGE



ICH WILL, DASS MEIN
ARBEITGEBER HEUTE
DIE WELT VON MORGEN
MITGESTALTET.

WIR AUCH

Als Herstellerin von Tabakprodukten sind wir uns unserer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und Umwelt bewusst. Deshalb engagieren wir uns konsequent für nachhaltige Arbeits- und Produktionsbedingungen.

Weitere Informationen finden Sie unter jti.com/switzerland

«Die Grundlagen für das Markenvertrauen verändern sich»

Die Corona-Krise schlägt vielen Menschen aufs Gemüt. Hilft da Schokolade?

Daniel Bloch: Während des Lockdowns war es kaum mehr möglich, Freunde und Familie zu besuchen. Da Schokolade wie ein guter Freund ist, ist uns wenigstens dieser wichtige Kontakt geblieben. Aber zum Glück brauchen wir Schokolade nicht nur, wenn wir traurig sind, sondern auch, wenn es uns wieder besser geht.

Ein schöner Werbespot. Aber wie stark hat die Krise Ihr Geschäft negativ beeinflusst? Wir sind sehr gut ins 2020 gestartet und haben das erste Quartal auf Vorjahresniveau abgeschlossen. Da unsere Spezialitäten vor allem in Impulsbereichen wie Kiosken oder Tankstellenshops beliebt sind, hat uns der Lockdown stark getroffen. Gelitten hat auch das Exportgeschäft. Zudem mussten wir Ende März unser Besucherzentrum schliessen, freuen uns aber, dass wir es nun schrittweise wieder öffnen können. Im zweiten Quartal rechnen wir deshalb mit hohen Umsatzeinbussen.

Ist das Jahr noch zu retten?

Wir hoffen auf eine leichte Erholung der Märkte im dritten Quartal und auf ein Saisongeschäft wie im Vorjahr. Ein happiger Verlust wird 2020 unter dem Strich aber bleiben.

Wie sieht ihr Krisenmanagement aus?

Wir sind in der glücklichen Lage, dass wir als Lebensmittelhersteller auch in der Krise weiterhin produzieren dürfen. Damit verbunden ist die Verantwortung, die Gesundheit unserer Mitarbeitenden zu schützen. Unser Krisenstab hat rasch und verantwortungsbewusst alle Massnahmen des Bundesamts für Gesundheit umgesetzt und die Produktion so angepasst, dass unsere Mitarbeitenden diese auch einhalten können.



Daniel Bloch
CEO
Chocolats
Camille Bloch

Wie verhalten Sie sich als Patron?

Als Unternehmer will ich für meine Mitarbeitenden in dieser schwierigen Zeit noch stärker sichtbar sein und sie unterstützen. Ich muss mich noch mehr um die Gesundheit unserer Mitarbeitenden, die Verfügbarkeit der Rohstoffe und die Finanzen kümmern.

Ergeben sich aus der aktuellen Situation auch neue Chancen?

Sicher ergeben sich auch neue Geschäftsfelder. Wir konnten zum Beispiel unseren Webshop, den wir Ende 2019 eröffneten, ausbauen und verbessern. Die grösste Chance ist aber, unsere Anpassungsfähigkeit und den internen Zusammenhalt zu stärken.

Wird Markenvertrauen in Zukunft noch wichtiger sein für Kaufentscheide von Konsumenten?

Das Markenvertrauen war, ist und bleibt immer sehr wichtig. Was ändert, sind die Grundlagen, auf denen dieses Markenvertrauen basiert. Wir haben die gesamte Wertschöpfungskette in unserer Verantwortung und können alle von uns verarbeiteten Kakaobohnen, Haselnüsse und Mandeln bis zu ihrem Ursprungsort genau rückverfolgen. Wir rösten und produzieren zu 100 Prozent in der Schweiz und können so unser Markenversprechen noch glaubwürdiger machen.

INTERVIEW: ROBERT WILDI

Ricola auf Rang eins

Brand of the Year 2020 Nach 2017 gewinnt erneut der Kräuterbonbonhersteller.

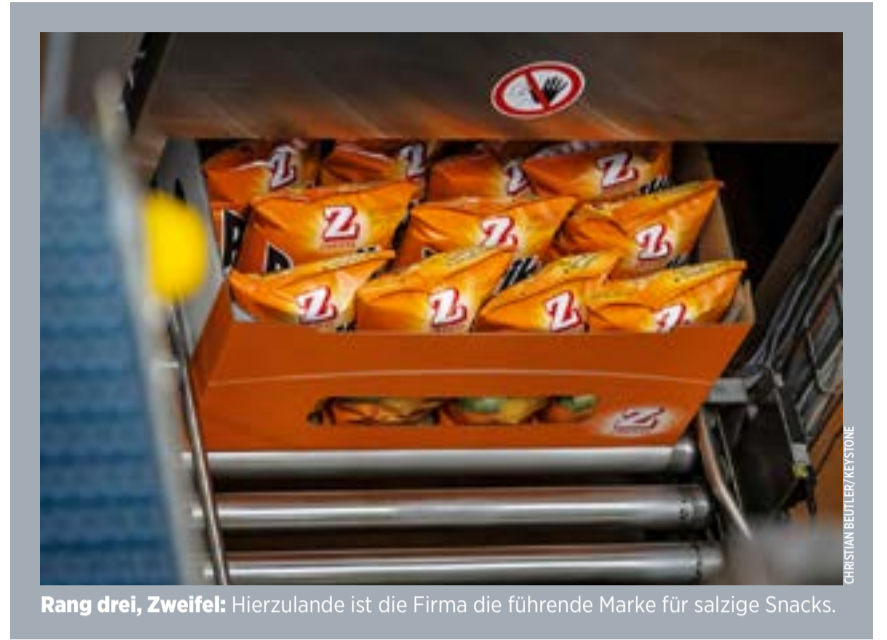
ROBERTO STEFANO

Ricola hat im Rennen um den Titel «Promarca Brand of the Year» 2020 die Spitzenposition zurückerobert, nachdem der Schweizer Kräuterbonbonhersteller 2017 schon einmal ausgezeichnet worden war. Damit folgt das Familienunternehmen mit Sitz in Laufen BL auf Lindt, dem dasselbe Unterfangen im Vorjahr ebenfalls geglückt ist. Bereits zum sechsten Mal hat der Verband der schweizerischen Markenartikelhersteller den Award an die vertrauenswürdigste Marke aus ihren 85 Mitgliedern vergeben.

«Die vertrauenswürdigsten Marken sind seit Jahren auch jene Marken, welche eine langjährige Kundenbeziehung haben. Marken, die tief verankert sind und die Menschen jahrzehntlang begleitet und auch prägten. Und natürlich Marken, die über die Jahre die Produkt- oder Servicequalität wie auch ihre Markenversprechen hielten und die Konsumenten nicht enttäuschten», erklärt Nathalie Diethelm, Chefin der Kreativagentur Havas, die zusammen mit dem Marktforschungsinstitut Management Tools die Brand Predictor-Studie verfasst, auf der die Auszeichnung basiert. Der Brand Predictor evaluiert seit 2012 die dynamischsten und

vertrauenswürdigsten Marken in der Schweiz. Zudem macht die Studie Vorhersagen zur Zukunftsrelevanz von Marken.

Zu den Shootingstars der vergangenen Jahre gehören laut dem Brand Predictor digitale Marken (Netflix, Youtube, WhatsApp, Google), Marken und Labels im Bereich der Nachhaltigkeit (Bio, Fairtrade) sowie Schweizer Traditionsmarken (Lindt, Ricola, Migros, Zweifel, Gruyère, Victorinox oder Ovomaltine). «Die Marken dieser Kategorien verzeichnen seit Jahren Zunahmen und geniessen bei den Konsumenten in der Schweiz eine hohe Beliebtheit, Vertrauen und Relevanz», so Diethelm.



Rang drei, Zweifel: Hierzulande ist die Firma die führende Marke für salzige Snacks.

«Ricola hat wieder zu ihrer alten Stärke zurückgefunden»

Bereits zum zweiten Mal gewinnt Ricola den «Promarca Brand of the Year»-Award. Was zeichnet diese Marke besonders aus?

Nathalie Diethelm: Ricola ist einer der grossen Gewinner im diesjährigen Brand Predictor. Durch ihre Innovationskraft und ihre konsistente Markenführung der letzten Jahre konnte sie sich nicht nur als vertrauenswürdigste Promarca-Marke feiern lassen, sondern sie hat auch einen beachtlichen Sprung in der Dynamik gemacht. Bei der Dynamik misst der Brand Predictor die Wahrnehmung der Konsumenten bezüglich der Beliebtheit einer Marke.

Wie hat sich die Wahrnehmung von Ricola in den vergangenen Jahren entwickelt? In den letzten Jahren hat die Marke durch eine starke Präsenz, kommunikativ, aber



Nathalie Diethelm
CEO Havas Schweiz

auch im Handel, durch eine clevere Produktentwicklung und Diversifikation sowie durch eine segmentierte Marktbearbeitung wieder zu ihrer alten Stärke zurückgefunden.

Auffallend ist, dass die Top Ten der vertrauenswürdigsten Promarca-Marken sehr beständig sind. Was braucht es, damit Marken wieder aus den Top-Plätzen fallen?

Grundsätzlich wirken ganz verschiedene Faktoren auf die Wahrnehmung der Marken und deren Momentum, doch hier drin liegt auch gleich die Antwort auf die Frage: Ein einzelnes, negatives Element kann die Position einer Marke auf den Achsen Dynamik und Vertrauen zwar negativ beeinflussen – aber es ist die Summe aller Botschaften und Handlungen, die eine Marke nachhaltig schädigt.

In der Bevölkerung nicht gut angekommen ist zum Beispiel, dass während der Corona-Krise gewisse Firmen Dividenden ausbezahlt haben. Wird dies dementsprechend keine gravierenden Folgen haben? Ich bezweifle, dass die Menschen in der Schweiz Dividendenzahlungen jeglicher Unternehmen nachhaltig negativ werten werden.

Welche Trends sind Ihnen bei der diesjährigen Studie besonders aufgefallen?

Die Tendenzen und Trends haben sich nicht verändert. Aber es gibt jedes Jahr Marken und Kategorien, die auffällig starke Veränderungen aufzeigen. Dieses Jahr gab es einige junge Kategorien und Brands, die auffielen. Nebst Spotify und Tesla unter anderem Payment Brands, insbesondere Twint und Mastercard. Ein beachtliches Comeback verzeichnete auch Philips, welche durch ihre Hue-Leuchten und -Lampen eine Renaissance erlebt. Netflix konnte wiederum weiter zulegen, während die Schweiz (das Land) der vertrauenswürdigste Brand bei den Jungen ist und gesamthaft auf Platz vier bei allen 3200 Befragten liegt.

Gibt es Präferenzen bei den Jungen?

Bei den Menschen bis 26 sind vor allem digitale Marken sehr beliebt. Twint, Netflix, Spotify, Tiktok, Instagram sind auf den vordersten Plätzen.

Wie haben sich mit der zunehmenden Digitalisierung der Aufbau und die Pflege einer Marke verändert?

Unsere Welt digitalisiert sich und die Firmen beziehungsweise Marken müssen mit dem technischen Fortschritt Schritt halten, um im Wettbewerb weiter bestehen zu können. Marken, welche diesen Fortschritt nicht mitgehen, werden auch Schwierigkeiten haben, zukünftige Kundenbedürfnisse oder Kundenerlebnisse zu befriedigen, und zwangsläufig an Boden verlieren.

INTERVIEW: ROBERTO STEFANO

ANZEIGE

OHNE PALMÖL MIT RAPSÖL

NEU

KNUSPERERLEBNIS PUR, IMMER UND ÜBERALL: UNSER BROTAUFSTRICH MIT CRUNCHY STÜCKCHEN UND OHNE PALMÖL.

Ohne Palmöl MIT RAPSÖL

NEU

0% PALMÖL, 100% GENUSS



- ✓ Ohne Palmöl, mit Schweizer Rapsöl
- ✓ Hergestellt in der Schweiz
- ✓ Aus nachhaltigem Kakaoanbau



Wenn die Mission zum neuen USP wird

Markenführung Weshalb Purpose-driven Marketing angesichts der Corona-Krise erst recht ein heiss diskutiertes Thema ist.

PETER FELSER

Werbung appelliert direkt an die Konsumwünsche des Individuums. Während der Corona-Krise setzen viele Firmen jedoch auf das Wir-Gefühl in der Gesellschaft. Die Frage stellt sich: Kehren die Marken mit der Normalisierung wieder zum individualistischen Hedonismus zurück oder verändert sich die Markenkommunikation dauerhaft?

Zwei sich zeitlich überlappende Phänomene sind erkennbar: Einerseits ist «Gruppenkuscheln» kurzfristig der grosse Trend in der Werbung, andererseits sind Marken mit einem Purpose beziehungsweise einer klaren Mission seit Jahren besonders erfolgreich. Die Menschen wissen, warum diese Marken existieren und was sie für die Menschen tun. Das erste Phänomen wird wieder verschwinden, das zweite nicht.

Empirische Studien zeigen seit Jahren den überdurchschnittlichen Erfolg von Marken mit einer klaren Mission. Havas bestätigt Jahr für Jahr in ihrer weltweiten Studie «Meaningful Brands» die besondere

Attraktivität von Marken mit einem klaren «Warum» bei Konsumenten und am Finanzmarkt. Gemäss dieser Studie beträgt der Mehrwert solcher Marken an der Börse plus 206 Prozent. Warum sind Marken mit einer Mission erfolgreicher als andere?

Marken mit Mission sind erfolgreicher

Einerseits, weil diese Marken ganzheitlicher mit den Stakeholdern umgehen. Viele Firmen predigen zwar einen ganzheitlichen Ansatz, bearbeiten im Marketingalltag aber nur ausgewählte Stakeholder, von denen sie sich kurzfristig den höchsten Nutzen versprechen. Unternehmen mit einer klaren Mission wissen, dass die Mitarbeitenden die wichtigsten Markenbotschafter sind und wollen diese mit einer inspirierenden Mission begeistern. Für Richard Branson, Gründer von Virgin, war stets klar: Nicht die Kunden kommen zuerst, sondern die Mitarbeitenden. Die Begründung: Kunden werden eine Marke nie lieben, wenn es die Mitarbeitenden nicht tun. Andererseits sind Marken mit einer klaren Mission erfolgreich, weil die Menschen vermehrt nach sinnstiftenden Angeboten suchen. Der Kauf von beliebigen Produkten kann das Glücksgefühl der Menschen kurzfristig erhöhen, eine dauerhafte Erfüllung ist aber nicht zu erwarten. Glück kommt von den Dingen, die wir für uns selbst tun. Erfüllung geht tiefer. Sie fühlen wir dann, wenn unser Tun einen direkten Bezug zu unserem «Warum» hat und damit auch andere mitberücksichtigt.

Sicher können Marken auch ohne Mission erfolgreich sein. Die Frage ist nur, wie lange. Viele Marken hatten bei ihrer Lancierung eine relevante Mission – diese wurde dann aber vernachlässigt, nie den aktuellen Verhältnissen angepasst oder vom Management gänzlich ignoriert. Die Menschen tragen Aspekte der Markenmission noch immer mit, obwohl die Marken seit Jahren weder mit ihrem Verhalten noch mit der Kommunikation ihre eigene Mission unterstützen. Marken wie zum Beispiel NZZ und Migros leben stark von der inspirierenden Mission vergangener Jahre. Ohne spezifische Unterstützung wird dies nicht ewig halten. Eine Mission ist wie ein Feuer – eine Zeit lang brennt es auch ohne Nachschub.

Ist keine Mission spürbar, wird die Marke angreifbar. Einige Schweizer Banken befinden sich in dieser Phase. Aktives Marketing hilft, die Kundenabwanderungen bei steigenden Kosten zu vermindern. Befinden sich die Hauptkonkurrenten in einer ähnlichen Situation, werden die anstehenden Herausforderungen vernebelt. Bis das «Unerwartete» eintrifft: Eine völlig unbekannte Marke von ausserhalb der Branche stösst in den Markt. Und erobert mit einer attraktiven Mission die Herzen der Menschen. Im Automarkt war es Tesla. Wer wird es im Bankensektor sein?

Viele Manager fragen sich, ob es sich lohnt, auf dieses Thema überhaupt einzusteigen. Kann ich mit einer inspirierenden Mission den Umsatz und Gewinn kurzfristig



Rang vier, Ovomaltine: Vor über 110 Jahren wurde das Getränk als stärkendes Aufbauprodukt entwickelt. Heute umfasst das Sortiment über 25 Produkte.

erhöhen? Doch die Warum-Frage ist weit existenzieller. Die SRG hat es bei der No-Billag-Initiative gemerkt. Um ein Haar hätte es die Firma den Kragen gekostet. Die Leute wussten nicht, warum das Schweizer Radio und Fernsehen existiert. SRF hat es verschlafen, in den letzten Jahren seinen Beitrag und den Nutzen für die Menschen darzulegen. Da der Marktanteil immer noch sehr hoch ist, hat die Chefetage womöglich geglaubt, dass das Publikum die Marke auch für unersetzlich hält.

Dieses Schicksal kann nicht nur staatsnahe Unternehmen mit einem Service-public-Auftrag treffen. Alle Marken, die ihre eigene Warum-Frage nicht beantworten können, sind gefährdet. Wer selbst nicht weiss, warum es ihn gibt, muss sich nicht wundern, wenn es die anderen bald auch nicht mehr wissen.

Peter Felser, Gründer Felser Brand Leadership, Winterthur; Studiengangleiter, Dozent CAS Brand Leadership, HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich.

Starke Marken sind mentale Leuchttürme

Kreation Wie eine Marke entwickelt, belebt und mit Sinnhaftigkeit erfüllt wird, damit sie bei den Leuten haften bleibt.

CHRISTOF HOFSTETTER

Es lohnt sich. Es lohnt sich, immer etwas besser zu sein. Für mich. Und dich. Für Eva und überhaupt. Wir sind doch nicht blöd! Was hier zwischen den Zeilen zum Ausdruck kommt, ist die Schlacht und das Ringen um Differenzierung in den Köpfen und Herzen der Menschen.

Die Zeichen stehen auf Sturm. Nichts scheint mehr, wie es früher war: Die Corona-Pandemie rüttelt an allen Enden. Eine Krise als Chance? Statt nach dem Warum zu fragen, sagen die vielen Taktgeber gleich, wie es zu machen ist. Jeder aus seiner Warte. Das ist zwar beeindruckend, aber nicht erhellend. Oder mit einem Bild

ausgedrückt: Wenn das Ziel mit dem Weg identisch ist, verhält es sich wie beim Bierbrauer. Der sieht schon Flaschen und schäumende Biergläser, wenn der Bauer noch am Säen ist. Gut Ding braucht Weile. Planen, vorbereiten, säen, pflegen, schützen, staunen, ernten, verarbeiten, verpacken, verteilen. Intern und extern im Dialog bleiben. Und immer wieder: lernen.

Starke Marken leben das. Sie wissen: Erstrebenswerte Dinge tragen eine Signatur. Markenzeichen, als Signatur verstanden, verkörpern als vielschichtiges Merkmalsbündel die Einzigartigkeit einer Organisation, eines Unternehmens oder eines Produkts. Zeichen der Meisterschaft, Zeichen der Zugehörigkeit und Abgrenzung sind so alt wie die Geschichte der Menschheit. Das Abgrenzen von Revieren, die Zusammengehörigkeit im Clan oder das Markieren von Gegenständen funktionieren genau so, wie die Zünfte ihre Waren deklarierten oder ein Kunsthandwerker sich als Urheber bestätigte. Autoritätszeichen, Siegel, Markierung von Tieren, Hoheitszeichen für

Länder und Städte, Zeichen für Manufakturen und Fabriken bis zum heutigen Verständnis der Marke als Information über Positionierung und Erlebnis entlang der Kontaktpunkte. Starke Marken stehen für eine Meisterschaft. Sie zeigen ihre Einzigartigkeit. Klar und eigenständig.

Starke Marken sind das wertvollste Gut

Das Kraftfeld Marke ist ein komplexes Zusammenspiel unterschiedlicher Komponenten, die sich einer linearen Betrachtung von Ursache und Wirkung entziehen. Produkte, Verfahren und Dienstleistungen kann man kopieren. Starke Marken sind unangreifbar. Sie verkörpern innere Bilder einer angenommenen Qualität. Und diese inneren Bilder sind eben wie Bilder ganzheitlich. Picasso bleibt Picasso.

Einzigartigkeit finden und vermitteln

Die Suche nach Einzigartigkeit und das Besetzen der Einzigartigkeit ist ein dauernder Prozess. Einzigartigkeit ist kein gekaufter Slogan, sondern das Suchen nach

dem Kern. Glaubwürdig, aus dem Wertesystem abgeleitet und gegen innen und aussen gleichermassen vermittelt und gelebt, entsteht als ein Merkmalsbündel aus Erfahrungen, aus Wissen und aus aktiver Auseinandersetzung. Einfachheit, Klarheit und Kontinuität prägen die Kontaktkette und führen die Konsumenten vom Grundsätzlichen zum Speziellen.

Konstanten und Variablen

Starke Marken sind sich treu! Als vitale Wesen verstanden, bewegen sich starke Marken auf einer Zeitachse, auf der Herkunft und Zukunft immer wieder neue Erkenntnisse, Bedürfnisse oder Impulse setzen. Im Kern durch stringente Konstanten geprägt, ermöglichen die Variablen eine Anpassung an die Bedürfnisse der Zeit.

Imagedifferenzierung

Eine eigenständige, als Gesamtheit verstandene Signatur grenzt eine starke Marke ab, macht sie erkennbar und erfüllt dabei auch emotionale Erwartungen. Im

besten Fall entsteht eine hohe Anziehungskraft.

Mit allen Sinnen!

Mit allen Sinnen erfahren, Impulse setzen. Menschen sind sinnliche Wesen. Überall dort, wo alle Sinne eine positive Erfahrung machen, entsteht ein Dialog der Einzigartigkeit.

Die Marke gehört dem Unternehmen

Markenführung ist Chefsache. Und sie braucht eine Organisation, die dafür sorgt, dass die Mitarbeitenden wissen, wohin die Reise geht, die Merkmale der Identität kennen und verstehen, was die Marke den Anspruchsgruppen bedeuten soll. Anspruch und Verpflichtung sind Tag für Tag von allen einzulösen. Das Potenzial soll sich entfalten können. Es sind vor allem auch die tausend kleinen Dinge, die zur Weiterentwicklung und Differenzierung beitragen.

Christof Hofstetter, Inhaber, CI Programm, AG für Markenführung und Systemdesign, Zürich.

ANZEIGE

CRAVE
- SATISFY THEIR NATURE -

NEU

MIND. 60% TIERISCHE ZUTATEN

HOHER PROTEINGEHALT

OHNE GETREIDE

Frauen prägen Marken

Diversität Der Anteil der weiblichen Führungskräfte wächst. Bei Herstellern von Markenartikeln ist er traditionell überdurchschnittlich hoch.

ROBERT WILDI

Anna Hug hat zur Genderthematik eine dezidierte Meinung und nimmt kein Blatt vor den Mund. «In meinem Führungsalltag in der Hug-Familie setze ich mich dafür ein, dass leise Stimmen gehört werden, insbesondere auch solche von Frauen.» Und: «Ich fördere die Diversität in unseren Teamzusammensetzungen sehr aktiv, auch beim Thema Geschlecht, weil sie zu besseren Entscheidungen führt.»

Den gleichnamigen Innerschweizer Backwarenhersteller leitet Anna Hug seit Anfang 2020 als Co-Geschäftsführerin gemeinsam mit ihrem Onkel Andreas Hug. In der neunköpfigen Hug-Geschäftsleitung sitzt neben ihr noch eine weitere Frau. Über sämtliche Kaderstufen hinweg beträgt der Frauenanteil bei Hug in der Führung zurzeit 30 Prozent. «Tendenz steigend», sagt Anna Hug und findet das gut. «Ich habe als Frau zum Teil andere Lebenserfahrungen gemacht als meine männlichen Geschäftsleitungskollegen und will diese auch aktiv ins Gremium einbringen.» Sie räumt durchaus ein, dass Genderfragen daher zumindest unterschiedlich ihr eigenes Führungsverhalten beeinflussen.

Frauenförderung für Erfolg

Im Vergleich zu Hug gibt es im Reigen der Schweizer Markenartikelhersteller verschiedene Unternehmen, wo die Frauenpower in der Führungsriege bereits noch stärker vertreten ist. Ein Beispiel ist etwa Johnson & Johnson. Beim Pharmazie- und Konsumgütergiganten aus den USA ist Diversity im Sinne einer Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern seit der Gründung im Jahr 1886 tief in der DNS verwurzelt. «Die ersten 8 von 14 Mitarbeitenden des Unternehmens waren weiblich», sagt Sabrina Bischof, die heute als Head of Sales and Customer Activation Marketing eine wichtige Kaderposition bei Johnson & Johnson Schweiz besetzt. In dieser Funktion hat sie die verantwortungsvolle Aufgabe, Bedürfnisse von Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten zu erspüren und innerhalb des global aufgestellten Konzerns zu vertreten.

Unterstützung erhält Bischof dabei auch von vielen weiblichen Mitarbeitenden, die bei Johnson & Johnson Schweiz die Hälfte der gesamten Belegschaft ausmachen. Ganz generell lobt Bischof die Frauenförderung, die bei ihrem Arbeit-



«Ich fördere Diversität sehr aktiv, auch beim Thema Geschlecht.»

Anna Hug
Hug AG



«Die ersten 8 von 14 Mitarbeitenden waren weiblich.»

Sabrina Bischof
Johnson & Johnson



«Diversity ist umfassend und die Genderfrage ein Bestandteil davon.»

Valery Henle
Dr. Oetker



«Die Förderung von Vielfalt ist ein zentrales Anliegen für mich.»

Sophie Berrest
L'Oréal

geber tief verwurzelt sei und von ihr selbst natürlich aktiv mitgetragen werde. «Unser Engagement für Frauen in Führungspositionen ist so beständig und konsequent wie eh und je. Denn wir wissen, dass die Förderung von Frauen auf der ganzen Welt eine gesündere Zukunft und eine stärkere globale Wirtschaft sicherstellt.» Mit zahlreichen Partnerschaften und Initiativen werde dieses Ziel auch in der Schweiz konsequent verfolgt.

Bei L'Oréal geben Frauen den Ton an

Auch bei L'Oréal sind Frauen in leitenden Funktionen stark vertreten, ja sogar in der Überzahl. Der global agierende Kosmetikonzern aus Frankreich beschäftigt in Führungspositionen insgesamt zu 54 Prozent weibliche Manager. In der Schweiz ist jede zweite Mitarbeitende eine Frau, zu denen auch die Geschäftsleiterin Sophie Berrest gehört. «Über Genderfragen hinaus ist die Förderung von Vielfalt ein zentrales Anliegen für mich», hält

sie fest. Diversität sei für sie somit nicht auf ethnische Gruppen oder Genderthemen beschränkt. «Es geht vielmehr um das Erkennen, Akzeptieren und Wertschätzen von Unterschieden und die Nutzung genau dieser Unterschiede zur Leistungssteigerung.»

Was sie selbst betreffe, habe sie sich zu keinem Zeitpunkt in ihrem Berufsleben wegen ihrer Zugehörigkeit zum weiblichen Geschlecht diskriminiert gefühlt, sagt Sophie Berrest. «Ich äusserte jederzeit meine Meinung frei und habe auch meine Karriere aktiv vorangebracht, ohne mit den typischen «Frauenhürden» konfrontiert worden zu sein.» Ihre persönliche Story sei aber nicht repräsentativ für die nach wie vor unbefriedigende Gesamtsituation, wie sie genau weiss. «Nach Angaben der Vereinten Nationen arbeitet die Mehrheit der Frauen in geringer qualifizierten, schlechter bezahlten und prekären Berufen und ist in Entscheidungspositionen und in Sektoren wie Wissenschaft

und Technologie unterrepräsentiert.» Bei L'Oréal kämpfe man auf Konzernebene aktiv gegen solche Missstände an. Sie tue dies mit aller Energie auch in der Schweiz.

Diversity & Inclusion bei Jacobs

Genauso tickt auch Miriam Günther, Geschäftsführerin Retail Schweiz bei Jacobs Douwe Egberts (JDE). «Gleichberechtigung ist für mich ein wichtiges Thema und alle Mitarbeitenden, egal welchen Geschlechts, sollten gleich, fair und respektvoll behandelt werden.» Dabei gehe es ihr nicht um die Erfüllung einer erzwungenen Frauenquote. Vielmehr sei es wichtig, Chancengleichheit herzustellen und Benachteiligungen auszuschliessen.

Bei der Umsetzung packt Günther aktiv an. «Wir vollziehen als Unternehmen zurzeit wichtige Schritte in diese Richtung und haben Ende 2019 ein globales Diversity-&Inclusion-Programm gestartet.» Mit Trainingsprogrammen wolle man bei allen Jacobs-Mitarbeitenden einen bewussten Umgang mit dem Thema sowie eine integrativere Kultur bei der Arbeit fördern. «Die Fortschritte werden durch unsere jährliche Engagement-Umfrage ermittelt», so Günther. In der Schweiz liegt der Frauenanteil von JDE auf Geschäftsführerebene schon heute bei 50 Prozent.

Karriere bei Dr. Oetker

Ein perfektes Beispiel für gute Karrierechancen unabhängig vom Geschlecht gibt die Markenartikelfirma Dr. Oetker im aargauischen Obergösgen ab. Seit November 2019 zeichnet dort als Geschäftsführerin Valery Henle, die vor über fünf Jahren zum Unternehmen stiess und sich vom Produkt und Category Management über die Marketingleitung bis zur Chefin weiterentwickeln konnte. Die Förderung von Nachwuchs werde bei Dr. Oetker intensiv gepflegt, was junge Talente beider Geschlechter zu Höchstleistungen motiviere. «Durch den internen Aufstieg bin ich vertraut mit dem Unternehmen, den Prozessen und der Strategie, was in jeder neuen Position natürlich hilfreich ist», so Henle. Bei künftigen personellen Entscheidungen hat für sie eine hohe Relevanz, dass Dr. Oetker über unterschiedliche Erfahrungen, Fähigkeiten und Persönlichkeiten in der Organisation verfüge. «Das Thema Diversity hat für mich eine grosse Bedeutung. Es ist sehr umfassend und vielschichtig und die Genderfrage ist ein Bestandteil davon.»

Selbstverständlich verfolgt die neue Geschäftsführerin, wie alle ihre Kolleginnen und Kollegen in der Markenartikelbranche, primär ambitionierte kommerzielle Ziele. «Wir sind Schweizer Marktführer für Pizza und auch im Backsegment die Nummer eins der Markenanbieter. Diese Position gilt es zu festigen und auszubauen.» Ebenfalls ausbauen will Valery Henle die Präsenz von Dr. Oetker im Gastronomiesektor.

«Ermutigender Trend»



Anastasia Li-Treyer
Geschäftsführerin
Promarca

Welche Bedeutung hat die Genderfrage in der Markenartikelbranche?

Anastasia Li-Treyer: Der Vorstand von Promarca hat sich vor mehr als zehn Jahren für eine weibliche Geschäftsführerin entschieden, obwohl er die Wahl hatte in der Endrunde. Ich fand diesen Entscheid sehr fortschrittlich. Sogar unter den Markenverbänden in Europa gab es damals keine Frauen an der Spitze. Vor drei Jahren haben die Promarca-Mitglieder Monique Bourquin zur Präsidentin des Verbandes gewählt. Ein weiteres Indiz für die Offenheit der Markenartikelindustrie in der Genderfrage.

Gibt es auch unter den Promarca-Mitgliedern auffällig viele Unternehmen, die sich Diversity auf die Fahne schreiben?

Der hohe Frauenanteil im Topmanagement der Promarca-Mitgliedunternehmen zeigt einen ermutigenden Trend. Es gibt immer mehr Geschäftsführerinnen in der Schweiz. Die Mitglieder wissen, auch dank Vorzeigebespielen, dass die Förderung des weiblichen Geschlechts zu Ausgewogenheit, besseren Entscheidungen, aber auch grösserer Innovation und höherer Mitarbeiterzufriedenheit führt. Beispielsweise engagieren sich Nestlé und Procter & Gamble bei Advance, einer der führenden Schweizer Organisationen für Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz, die sich aktiv für mehr Frauen im Management einsetzen.

Stellen Sie fest, dass Diversity und mehr Frauenpower von immer mehr Markenartikelherstellern zum wichtigen Asset und auch strategisch verankert wird?

Generell kann gesagt werden, dass Markenunternehmen langfristig denken und Vielfalt und Integration zur Unternehmenskultur zählen. Denn die Firmen sind mit vielen verschiedenen Konsumenten und Konsumentinnen in Kontakt, die hohe Erwartungen an sie stellen in Bezug auf das Engagement für die Gesellschaft.

Wie zeigt sich dies konkret in den Anstrengungen der Unternehmen?

Eine vor kurzem durchgeführte Umfrage unter den Promarca-Mitgliedern zeigt, dass die Mehrheit der Mitglieder ihren Mitarbeitenden Fort- und Weiterbildungsangebote, Homeoffice und Gleitzeit anbieten. Etwas mehr als die Hälfte fördert ein Teilzeitpensum in Kaderpositionen und ein Drittel gibt an, ihren Mitarbeiterinnen eine verlängerte Babypause und den Mitarbeitern einen Vaterschaftsurlaub zu bieten. Alles Massnahmen, die sich weiterhin positiv auf das Geschlechtergleichgewicht auswirken dürften.

INTERVIEW: ROBERT WILDI

ANZEIGE

UMDENKEN, STATT WEGWERFEN!

EMSA TRAVEL MUG «WAVES»

- 100% auslaufsicher
- 100% spülmaschinenfest
- 4h heiss / 8h kalt

emsa.com



Rang fünf, Lindt: Dieses Jahr feiert der Schweizer Premium-Schokoladenhersteller sein 175-jähriges Bestehen.

Für Umwelt und Ansehen

Initiativen Nachhaltigkeitsprogramme sind für Markenhersteller Pflicht. Die Umsetzung ist nicht immer einfach, wie die Beispiele zeigen.

PIRMIN SCHILLIGER

Angesichts der Knappheit vieler Ressourcen und des Klimawandels wird Nachhaltigkeit für immer mehr Markenhersteller zum entscheidenden Kriterium. Kaum ein Unternehmen kommt heute darum herum, seine Wertschöpfungskette zu durch-

leuchten. Und es muss prüfen, ob diese über sämtliche Stufen, für jedes Produkt und in jeder Beziehung wirklich nachhaltig funktioniert: ökologisch, sozial und wirtschaftlich. Markenprodukte, die den Nachhaltigkeitskriterien nicht genügen, verlieren schnell an Wert. Sie riskieren, schlimmstenfalls boykottiert zu werden.

«Immer mehr Konsumenten erwarten, dass die Hersteller ihre Verantwortung wahrnehmen. Sie kaufen die Produkte nicht nur aufgrund des erhofften Nutzens und aus Preisgründen, sondern weil sie an der Firma dahinter interessiert sind. Sie möchten genau wissen, ob alles sauber und ihren Erwartungen entsprechend

produziert wurde», sagt Carsten Simon, General Manager von Mars Schweiz. Der Nahrungsmulti gehört zu jenen Konzernen, die sich nicht länger mit einer reaktiven, auf Erfüllung von Minimalstandards ausgerichteten Nachhaltigkeitsstrategie begnügen. Er hat die Initiative ergriffen und als wichtiger Reisverkäufer dem ver-

schwenderischen Verbrauch von Wasser den Kampf angesagt. Der Konsumgüterkonzern Henkel will, so das Ziel seiner nachhaltigen Vorwärtsstrategie, den Plastikmüll eindämmen. Und beim Brotaufstrich von Wander soll nicht länger tropisches Palmöl, sondern Rapsöl aus der Schweiz zum täglichen Brot gehören.

Weniger Wasser für mehr Reis

Wasserknappheit ist ein zunehmendes globales Problem. Rund 70 Prozent des weltweiten Verbrauchs fliessen in die Landwirtschaft. Um ein Kilogramm Reis zu produzieren, das Grundnahrungsmittel für 3,5 Milliarden Menschen, werden durchschnittlich 2500 Liter Wasser benötigt. Zum Vergleich: Für ein Kilogramm Kartoffeln sind lediglich 300 Liter erforderlich. Die Reisproduktion schluckt rund 40 Prozent des weltweit für die Bewässerung verfügbaren Süsswassers. Dieses wird aus verschiedenen Gründen immer knapper, derweil die Nachfrage nach dem Nahrungsmittel Reis ungebremst weiterwächst.

Diese Ausgangslage war für den Nahrungsmittelkonzern Mars der eigentliche Auslöser zur Initiative für eine nachhaltigere Reisproduktion. Zusammen mit dem WWF, der UN-Umweltbehörde und dem Internationalen Reisforschungsinstitut (IRRI) wurde 2016 ein entsprechendes Programm lanciert. Neben humanitären Motiven spielten für das Engagement des Nahrungsmittelmultis auch handfeste geschäftliche Interessen eine zentrale Rolle. «Die Wasserknappheit wird für einen Nahrungsmittelkonzern wie Mars zu einem immer grösseren Risiko und wir kommen gar nicht darum herum, uns dieser Herausforderung zu stellen», sagt Carsten Simon, General Manager von Mars Schweiz. Wie interne Berechnungen ergaben, belastet der von Bauern in Pakistan und Indien für Marken wie Uncle Ben's produzierte Reis die Wasserbilanz des Konzerns weit überdurchschnittlich. Der Wasserverbrauch entpuppte sich, wie die Analysen ergaben, als der eigentliche Hebel, bei dem mit verhältnismässig geringem Aufwand schon viel zur Verbesserung der Nachhaltigkeit getan werden konnte.

Mars und die Programmpartner starteten ihre Bemühungen in den genannten Ländern. «Mittlerweile zählen wir auf 2000 Basmati-Reisbauern in Pakistan und Indien, die nach den neuen wassersparenden Methoden den Boden bewirtschaften», so Simon. Dabei geht es nicht nur darum, Ressourcen zu schonen. Zur Nachhaltigkeit zählt auch, dass sich die Leute gesünder ernähren und ihr Einkommen verbessern können. Tatsächlich gelang es den ins Projekt integrierten Farmern, ihren Verdienst im Laufe der letzten drei Jahre um 30 Prozent zu steigern. Der Ernteertrag wuchs in dieser Zeitspanne um 17 Prozent, der Wasserverbrauch sank um 30 Prozent. Ermutigt durch den Erfolg wurde das Programm inzwischen auf Reisbauern in weiteren Ländern wie Thailand und Kambodscha ausgedehnt. Noch in diesem Jahr könnte Mars ein erstes Ziel erreicht haben, nämlich ausschliesslich Reis zu verkaufen, der nach den IRRI-Nachhaltigkeitsrichtlinien produziert wird. Ausserdem werden die im Rahmen des Programms gewonnenen neuen Erkenntnisse zum sparsameren Umgang mit Wasser und Pestiziden nun auch von Farmern in den USA und in Europa genutzt.

Laut Simon ist nachhaltiger Reis ein wichtiger, aber längst nicht der einzige Faktor in der Nachhaltigkeitsstrategie des Konzerns. Den Ausstoss an Treibhausgasen will das Unternehmen bis 2025 um 27 Prozent, bis 2050 um 67 Prozent reduzieren. Der Anteil der Energie aus erneuerbaren Quellen soll von heute 53 Prozent bis zum Jahre 2040 auf 100 Prozent gesteigert werden. Auch bei den Verpackungen lautet das Ziel, nur noch vollständig recyclingfähiges Plastik zu verwenden. Zudem hat Mars verschiedene Projekte lanciert, um Frauen besonders zu unterstützen. Davon profitieren mittlerweile annähernd 8000 Kakao- und Minze-Bäuerinnen weltweit.

Müll aus dem Meer als Rohstoff

Der Konsumgüterkonzern Henkel hat 2019 erstmals Kosmetikprodukte sowie Wasch- und Reinigungsmittel auf den Markt gebracht, deren Verpackungen bis zu 50 Prozent aus Social Plastic bestehen. Insgesamt hat das Unternehmen rund 200 Tonnen dieses neu erschlossenen Rohstoffes gesammelt, der bisher einfach umweltbelastender Abfall war. Dass dies nicht länger so ist, ist den Bemühungen der Plastic Bank zu verdanken. Deren Gründer, zwei Kanadier, haben es sich zum Ziel gesetzt, den Plastikmüll in den Ozeanen zu reduzieren. Gleichzeitig möchten sie so das Leben von Menschen in Armut verbessern.

Henkel ist als erster globaler Konsumgüterkonzern mit Plastic Bank vor drei Jahren eine Partnerschaft eingegangen. Die Firma begnügt sich dabei nicht mit der Rolle eines Abnehmers des gesammelten Rohstoffes. Der Konzern unterstützt Plastic Bank beim Aufbau von Sammelsystemen in Ländern wie Ägypten, Indonesien, den Philippinen und Haiti. Die lokale Bevölkerung kann dort den Plastikmüll an Sammelstellen gegen Geld, Waren oder Dienstleistungen eintauschen. Das Material fliessen dann als Social Plastic in die Wertschöpfungskette zurück. Henkel wurde für das Engagement im vergangenen Jahr mit dem Best-Practice-Nachhaltigkeitspreis von Packaging Europe ausgezeichnet.

Diesen Lorbeeren will der Konzern nun weitere Taten folgen lassen. Im laufenden Jahr plant Henkel die eingesetzte Menge des recycelten Materials auf 600 Tonnen zu verdreifachen. Zur mittelfristigen Strategie des Konzerns gehört, dass bis 2025 nur noch Verpackungen verwendet werden sollen, die recycelbar, wiederverwertbar oder kompostierbar sind. Der Anteil von recyceltem Kunststoff wie Social Plastic in den Verpackungen von Konsumgüterprodukten soll bis zu diesem Zeitpunkt in Europa auf 35 Prozent steigen. Aus der Optik von Vorstandsmitglied Jens-Martin Schwärzler macht das Engagement bei der Plastic Bank aus drei Gründen Sinn: Das Unternehmen selbst könne erstens seine eigene Nachhaltigkeitsbilanz verbessern, lässt er verlauten. Darüber hinaus könne man helfen, die Weltmeere von Plastikmüll zu befreien, und so gleichzeitig armen Bevölkerungsgruppen in Drittweltländern neue Verdienstmöglichkeiten erschliessen.

Ganz uneigennützig ist das ökologische und soziale Engagement auch bei Henkel nicht. «Das Thema Nachhaltigkeit spielt für Kunden eine immer wichtigere Rolle und beeinflusst die Kaufentscheidung», sagt Firmensprecherin Jennifer Ott. Man sehe Nachhaltigkeit als klaren Wettbewerbsvorteil. «Entsprechend entwickeln wir unser Produktportfolio kontinuierlich weiter», so Ott. Neben ökologischeren Verpackungslösungen liegt bei Henkel der Schwerpunkt der Bemühungen auf «brands with a purpose», also auf Marken mit einem ganzheitlichen Anspruch. Das alles geschieht im Rahmen einer Nachhaltigkeitsstrategie, die sich laut Ott an den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen orientiert. Drei der für 2020 gesetzten Zwischenziele habe man bereits vorzeitig erreicht, heisst es weiter. Konkret hat Henkel den CO₂-Ausstoss seit 2010 um 31 Prozent und den Abfall in der Produktion um 40 Prozent reduziert. Der Wasserverbrauch sank um 28 Prozent, womit das Ziel von 30 Prozent bis Ende dieses Jahres in Reichweite liege, wie Ott betont. «Vor kurzem haben wir unsere langfristige Vision bekräftigt, ein klimapositives Unternehmen zu werden und die Fortschritte in relevanten Teilen der Wertschöpfungskette weiter voranzutreiben.»

Schweizer Raps statt Palmöl

Die Nahrungsmittelherstellerin Wander verwendet im Brotaufstrich Caotina Crème Chocolat neuerdings Schweizer Rapsöl. Dank dieser Änderung ist nun die gesamte Produktpalette von Caotina ohne Palmöl erhältlich. Bei einem anderen Brotaufstrich, der Ovomaltine Crunchy Cream, hat das Berner Unternehmen die Umstellung bereits im November 2019 vollzogen. Wander hat mit den bis jetzt realisierten Massnahmen den Palmölverbrauch insgesamt um über 80 Prozent reduziert. Doch diese stolze Zahl ist für CEO Arnold Furtwaengler lediglich ein Zwischenstand und noch längst nicht das Mass aller Dinge. «Bis 2021 wollen wir sämtliche Produkte komplett palmölfrei herstellen», sagt er.

Ganz freiwillig erfolgt diese Änderung natürlich nicht, auch wenn Furtwaengler dies nicht explizit kommunizieren möchte. Er meint dazu lediglich: «Wir nehmen die Bedürfnisse unserer Konsumenten ernst und wollen diesen nach Möglichkeit Produkte mit einheimischen Rohstoffen anbieten.» Unbestritten nimmt das traditionsreiche Schweizer Unternehmen mit der Umstellung auch der wachsenden Kritik der Konsumenten den Wind aus den Segeln. Palmöl aus den Tropen passt tatsächlich schlecht zur vom Unternehmen angestrebten Swissness. Bei weiterer Verwendung würde das tropische Öl für Wander wohl zunehmend zum Risikofaktor. Denn der Anbau des weltweit begehrten Rohstoffes, dem jährlich in Indonesien und Malaysia riesige Flächen Regenwalds zum Opfer fallen, ist stark unter Beschuss geraten. Verschiedene Konsumentenorganisationen und NGO rufen dazu auf, Produkte mit Palmöl zu boykottieren.

Der Wechsel von Palmöl zu Rapsöl erfolgte bei Wander im Rahmen eines zweijährigen Projektes. Die Umsetzung war offenbar eine ziemliche Herausforderung. Zumal an der Qualität und dem Geschmack der Produkte nichts verändert werden durfte. Vorbereitet wurde die Umstellung durch den Bau einer neuen Produktionsanlage schon vor vier Jahren. Diese ermöglicht nun, die Brotaufstriche ausschliesslich in der Schweiz zu produzieren. Vor der Inbetriebnahme der neuen Anlage wurde zum Teil in Belgien gefertigt. «Wir konnten unsere Transportwege stark verkürzen», betont der Firmenchef weiter. Auch bei der Milch, dem Zucker und der Schokolade setzt Wander ganz auf «Swiss made». Für die Schokolade gilt ausserdem, dass nur UTZ-zertifizierter Kakao verarbeitet werden darf. Während nun das Rapsöl aus einem Umkreis von maximal 200 Kilometern stammt, hatte Palmöl aus Südostasien bereits eine halbe Erdumkreisung hinter sich, wenn es in der Schweiz zum Frühstück aufs Brot gestrichen wurde.

Für die Substitution von Palmöl durch Rapsöl habe man viele positive Feedbacks erhalten, ganz konkret zeige sich dies auch in den steigenden Absätzen, lässt Firmensprecherin Michèle Ernst durchblicken. Ausserdem wirke sich die Neuerung auch auf die CO₂-Bilanz des Unternehmens positiv aus. Zusammen mit dem bevorstehenden Wechsel in der Energieversorgung von Heizöl auf Flüssiggas kann Wander damit den CO₂-Ausstoss um 24 Prozent senken. Zur Nachhaltigkeitsstrategie gehört weiter, dass die Firma die CO₂-Emissionen der Verpackungen mit Climate Partner kompensiert. «Bis Ende dieses Jahres rechnen wir mit einer Kompensation von 2000 Tonnen CO₂, was dem jährlichen ökologischen Fussabdruck von 466 Schweizerinnen und Schweizern entspricht», rechnet Ernst vor.

Mehr als Recycling

Kreislaufwirtschaft Wie der Verein Prisma dem Ressourcenverbrauch in der Schweiz ein Ende setzen möchte.

PIRMIN SCHILLIGER

Der Verein Prisma wurde vor knapp anderthalb Jahren ins Leben gerufen. Er zählt mittlerweile 13 Mitglieder. Es handelt sich um Unternehmen aus der Lebensmittel- und Konsumgüterbranche (zum Beispiel Aldi Suisse, Emmi, Familia, Hug, Spar, SV Group, Unilever) und der Verpackungsindustrie (Elopak, Greiner, Multivac, Tetra Pak). Alle sehen sie sich mit dem Problem konfrontiert, dass ein wesentlicher Teil der von ihnen produzierten und verwendeten Verpackungen im Abfall landet. Im bestehenden Recyclingsystem gibt es für gewisse verbrauchte Materialien bis jetzt noch keinen Platz. «Diese Lücke möchten wir schliessen», sagt Thomas Dyllick, Präsident von Prisma.

Ein Sammelsystem für alles

Der Verein hat sich ehrgeizige Ziele gesteckt. Er strebt einen grundsätzlichen Systemwechsel an, weg von der aktuellen Recyclingwirtschaft, hin zu einer kompletten Kreislaufwirtschaft. In Zukunft soll nichts mehr verbrannt und alles wiederverwertet werden. Aus sämtlichen alten sollen also wieder neue Verpackungen werden. Bis 2022 will Prisma, wie Dyllick betont, das dafür notwendige Geschäftsmodell zum Laufen bringen.

Klar scheint schon jetzt: Das neue Modell wird auf einem neuen Sammelsystem beruhen, das für sämtliche Stoffe, beispielsweise auch Plastik, materialunabhängig funktioniert. In ökologischer Hinsicht soll das neue Sammelsystem alle Stoffkreisläufe schliessen. Zudem soll es einfach praktikierbar, leicht verständlich und damit konsumentenfreundlich sein. Dank der Nutzung von Synergien und Skaleneffekten soll es auch effizient bewirtschaftet werden können. Dyllick hofft mit Blick auf die Umsetzung nicht zuletzt auf technologische Fortschritte, etwa beim Sortieren. «Das wird uns erlauben, das Sammelsystem zu vereinfachen», ist er überzeugt.

Die Leitplanken für eine neue Lösung sind also mehr oder weniger gesetzt. Der Verein Prisma orientiert sich dabei unter anderem auch an den politischen Vorgaben, welche die EU in Bezug auf die Kreislaufwirtschaft für die Zukunft bereits definiert hat. «Diese Regulierungen sind für exportierende Schweizer Firmen eine Realität, mit der sie sich schon heute auseinandersetzen müssen», gibt Dyllick zu bedenken. Selbstverständlich verfolge man deshalb einen Ansatz, der auch grenzüberschreitend funktionieren müsse. Tatsächlich steigt der politische Druck nicht nur in der EU, sondern auch in der Schweiz. In einem im Herbst eingereichten Postulat fordern Nationalräte und Nationalrätinnen aus sechs Fraktionen den Bundesrat auf, Massnahmen zur Verringerung von verbrannten Abfällen aufzuzeigen und neue Recyclinglösungen auszuarbeiten. «Wir begrüssen diesen



Rang sechs, Toblerone: Seit 1990 gehört die Marke zum US-Lebensmittelkonzern Mondelez. Produziert wird die Schokolade einzig in Bern und exportiert in über 120 Länder.

Vorstoss, denn er deckt sich mit unseren eigenen Zielen», so Dyllick.

Suche nach recycelbaren Alternativen

Derweil der Verein bereits systemtaugliche Lösungen und Pilotversuche in der Praxis evaluiert, sind dessen Mitglieder vor allem mit den eigenen Hausaufgaben beschäftigt. Alle wollen sie ihre eigenen Verpackungen möglichst kreislauffähig machen. Beispiel Emmi: Der Milchverarbeiter möchte spätestens 2025 nur noch recyclingfähige Verpackungen einsetzen. Laut Gerold Schatt, Leiter Nachhaltigkeit, kann Emmi auf Kunststoffe kaum verzichten. «Zu zahlreich sind deren Vorteile», sagt er. Tatsächlich schützen aktuelle Verpackungen aus PE, PET und HDPE die empfindlichen Milchprodukte zuverlässig vor Licht und Luft und machen sie länger haltbar. «Dadurch gibt es zwar weniger Food-Waste, aber bezüglich Wiederverwendung in der angestrebten Kreislaufwirtschaft sind diese Kunststoffe problematisch», erklärt Schatt. Emmi will sie deshalb Schritt für Schritt durch unkritische Monomaterialien ersetzen.

Das scheint allerdings eine ziemliche Herausforderung. Biokunststoffe etwa, wie sie derzeit in aller Munde sind, fallen als Alternative ausser Betracht, denn auch sie sind wiederum kaum recycelbar. Hingegen müssten heute schon viele der von Emmi eingesetzten Plastikverpackungen nicht im Abfall landen – wenn das ent-

Die Konsumenten lassen sich nicht länger vertrösten, sondern verlangen konkrete Taten.

sprechende Sammelsystem bereits verfügbar wäre. «Mit unserem Engagement beim Verein Prisma setzen wir uns gezielt dafür ein, diesen Mangel zu beheben und eine umfassende Lösung zu entwickeln», so Schatt. Ausserdem bekämpft der Konzern die Abfallproblematik lange schon mit Massnahmen zur Materialreduktion. So sind bei Emmi die meisten Verpackungen im Laufe der Jahre dünner geworden und auf Stülpedeckel wird bei verschiede-

nen Drinks neuerdings verzichtet. Kürzlich hat der Konzern zudem einen papierbasierten Joghurtbecher entwickelt.

Verbraucher wollen nachhaltige Artikel

Ähnliche Ziele wie Emmi verfolgt Unilever. «Die Reduktion von Verpackungsmüll und die Etablierung einer Kreislaufwirtschaft für Wertstoffe steht ganz oben auf unserer Nachhaltigkeitsagenda», sagt Sprecherin Imke Grassau-Zetzsche. Als Hersteller von Konsumgütern bringt das Unternehmen jährlich zwar sehr viele Verpackungen in Umlauf. «Wir sehen uns deshalb in besonderer Verantwortung», so Grassau-Zetzsche. Hinzu kommt der Druck der Konsumenten. Aus internen Studien weiss Unilever, dass mehr als die Hälfte aller Verbraucher möglichst nachhaltige Produkte kaufen möchte. Diese kritische Perspektive der sensibilisierten Endverbraucher wird für alle Markenhersteller immer matchentscheidender. Die Konsumenten lassen sich nicht länger mit einem wohlklingenden Nachhaltigkeitscredo vertrösten, sondern verlangen konkrete Taten. Ein Ziel von Unilever lautet,

dass ab 2025 nur noch recycelbare oder kompostierbare Kunststoffverpackungen eingesetzt werden. Zudem will das Unternehmen in Zukunft möglichst viel Kunststoff wiederverwenden, der aus Sammelgut aufbereitet wird.

Der Backwarenhersteller Hug setzt heute schon bei zwei Verpackungsarten recyceltes Material im grossen Stil ein: Alle Umkartons bestehen grösstenteils aus aufbereiteter Wellpappe. Und die sogenannten Blister für die Tartelettes und das Wernli-Sortiment sind zu 80 Prozent aus gesammeltem PET-Plastik. «Bei unseren Verpackungen gilt der Grundsatz «vermeiden – vermindern – verwerten», erklärt Simone Durrer-Merkle, Leiterin Nachhaltigkeit. Vor allem der letzte Punkt, das erneute Verwerten von gebrauchter Verpackung, war dafür ausschlaggebend, dass Hug dem Verein Prisma beigetreten ist. «Denn das Problem der Lücken im Sammelsystem Sammelmöglichkeiten können wir nicht im Alleingang lösen; es braucht die Behörden, die Abfallentsorger und die Industrie, um hier gemeinsame Lösungen zu entwickeln», betont Durrer-Merkle.

ANZEIGE

Marketing Excellence Award 21

JETZT PROJEKT EINREICHEN!

Marketing Excellence = Strategie x Kreativität x Umsetzung

Nutzen Sie jetzt Ihre Chance auf den Gewinn des «Oskars» der Marketing-Experten. Und stehen Sie im Zentrum der medialen Aufmerksamkeit. Der Wettbewerb prämiiert markt- und kundenorientiertes Verhalten, das nachweislich einen überdurchschnittlichen Markterfolg mit Chancen für die Zukunft eingeleitet hat.

Eingabeschluss: 23. März 2021

Preisverleihung: 29. Juni 2021

Bringen Sie Bewegung in Ihre Bekanntheit und reichen Sie Ihr Projekt jetzt hier ein:
www.swissmarketingforum.ch/mxa

SWISS
MARKETING
FORUM



21

Marketing Tag

Truly Digital Brands

Digitale Marken Posts, Views, Likes – gängige Währungen, um die digitale Potenz von Firmen zu messen. Doch stimmt dies tatsächlich?

GERNOT HONSEL UND ULRIKE GREIN

Seit Beginn der Digitalisierung ringen Unternehmen darum, Prozesse und Vorgänge zu automatisieren. «Digitalisierung verspricht neue Profitpools», «Daten sind das neue Gold», «Wer nicht digitalisiert, ist tot»: Der Sturm der digitalen Disruption tobt mit ungebrochener Wucht. Damit wächst die Angst bei Unternehmern und im Management, den Anschluss zu verpassen.

Eine erste Hürde stellt sich bei der Frage, was Digitalisierung für eine Marke bedeutet. Für die einen heisst Digitalisierung die Implementierung einer neuen Technologie. Andere verstehen darunter die Nutzung digitaler Kommunikationsmittel. Und dann gibt es diejenigen, die in der Digitalisierung Chancen für neue Geschäftsmodelle sehen. Im Trommelfeuer der Schlag-

Digitale Technologie allein taugt heute nicht mehr zur Differenzierung.

wörter ist es verführerisch, sich auf Kenngrößen wie Klicks, Likes, Shares und so weiter zu verlassen. Doch dies ist zu kurz gedacht. Echt digitalen Marken gelingt es, sich in drei Dimensionen abzuheben.

1. Digitalisierung überspringen

Digitale Technologien sind kompliziert. Was dazu führt, dass viele Marken, die digitale Produkte anbieten, angestrengt versuchen, diese Komplexität abzubauen – und sich so immer weniger von allen anderen unterscheiden. «Truly Digital Brands» stellen nicht die Erklärung der Datenverarbeitung in den Vordergrund, sondern konzentrieren sich entspannt auf den exklusiven Kundennutzen ihrer digitalen Angebote. Sie überspringen den technologischen Unterbau der Digitalisierung in ihrer Kommunikation, denn digitale Technologie allein taugt nicht mehr zur Differenzierung. So wie ein Hotel heute auch nicht mehr über elektrische Beleuchtung in allen Zimmern berichtet, um ein tolles Kundenerlebnis zu vermitteln.

2. «Digital first» als Grundprinzip

Marken sind Meister in der Wiederverwertung von Content. Was gestern als Broschüre publiziert wurde, erscheint heute in Häppchen portioniert auf der Website oder im Blog. Rezyklierte Printmedien entlarven sich schnell selbst: Das Aufteilen



Rang sieben, Kägi: Seit über achtzig Jahren produziert Kägi ihre Schokoladenwaffeln ausschliesslich im Toggenburg.

von Inhalten in digital verträgliche Informationsmengen bricht den Spannungsbogen. Truly Digital Brands entwickeln Inhalte auf eine neue Weise: Sie behalten schon bei der Konzeption die fluide Skalierung von Botschaften in unterschiedlichen Erscheinungsformen und Kanälen im Auge und spielen die Dramaturgie auf allen Ebenen aus. Im Idealfall schaffen sie es sogar, eigene Thought-Leadership-Plattformen zu etablieren, auf denen sich digitale Kompetenzen wie Kollaboration und Co-Kreation mit anderen führenden Marken wirksam inszenieren lassen.

3. Grossartige User Experience

Digitale Champions stellen an jedem Berührungspunkt die Grundprinzipien

erstklassiger Benutzerführung sicher: Intuitive Bedienung, selbstorganisierende Navigation, Interaktion an der richtigen Stelle und ansprechende Gestaltung sind dabei nur die Hygienefaktoren. Truly digital bedeutet zudem, aktuelle Spitzentechnologien anzuwenden. Dazu gehören die mühelose Interaktion über gesprochene Sprache, personalisierte Inhalte, nahtlose Verknüpfung über unterschiedliche Kanäle und Geräte hinweg und immersive Animationen, die sich durch natürliche Aktionen der Nutzer intuitiv steuern lassen. Mit möglichst wenigen Klicks und Swipes – und möglichst viel Belohnung.

Gernot Honsel und Ulrike Grein, Inhaber und Geschäftsführer, Markenfels, Zürich.

Der Weg zum digitalen Champion

1. Entwickeln Sie eine digitale Unternehmenskultur. Denn «Truly Digital» beginnt im Kopf.
2. Denken Sie digital – von Anfang an. Das Umtopfen von Inhalten treibt noch keine Transformation.
3. Handeln Sie digital – an jedem Touchpoint der Marke. Dazu gehören insbesondere klassische physische Dimensionen wie Events, Messen, Verkaufspunkte und die Produkte.
4. Schaffen Sie relevanten und differenzierenden Content, der Ihre Marke vom digitalen Rauschen abhebt.

5. Fokussieren Sie die gesamte Kommunikation auf digitale Leistungen und deren Kundennutzen – ohne Digitalisierung zu thematisieren. Machen Sie andere Themen zu Mauerblümchen.
6. Sorgen Sie für eine beflügelnde User Experience, die Ihren Nutzern Arbeit abnimmt – und Neugierde weckt.
7. Orientieren Sie sich an digitalen Thought Leader Brands – und entwickeln Sie sich selbst mutig und in grossen Schritten darüber hinaus.
8. Verzichtern Sie auf grafische Darstellungen aus Nullen und Einsen. Immer.

ANZEIGE

durgol®

Entdecken Sie das Geheimnis eines perfekten Kaffees.

Der professionelle Entkalker für alle Kaffeemaschinen.

Das Schweizer Original gegen Kalk