

Zeitschrift: Schweizer Spiegel
Herausgeber: Guggenbühl und Huber
Band: 37 (1961-1962)
Heft: 5

Artikel: Geschäftlicher Erfolg ohne Geschäftserfahrung : junger Schweizer Jurist, der nächstens die USA besucht, übernimmt Aufträge
Autor: Barth, Robert
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1073910>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 07.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Robert Barth

Geschäftlicher Erfolg ohne Geschäfts- erfahrung



Der Verfasser

Junger Schweizer Jurist, der nächstens die USA besucht, übernimmt Aufträge.

Wenn dieses kleine Inserat im Frühling 1949 nicht erschienen wäre, so hätte mein Leben bestimmt eine andere Wendung genommen. Auf jeden Fall wäre ich heute nicht Leiter eines internationalen Unternehmens der Getränkebranche.

Das kleine Inserat wurde aber nicht von mir aufgegeben, sondern von meinem Bruder. Er war Jurist, frisch verheiratet und hatte den Plan, mit einem Wohnwagen zwei Jahre lang Amerika zu durchstreifen. Zur Finanzierung seines Vorhabens suchte er Aufträge von Schweizer Firmen zu übernehmen, die daran interessiert waren, in den USA Fuß zu fassen. Das ist ihm denn auch gelungen.

Eine der Anfragen kam auf einer offenen Postkarte und lautete ungefähr wie folgt: «Würden Sie sich dafür interessieren, in Amerika ein neues Getränk einzuführen?» Der Absender war der rührige Sachwalter eines Milchbiologen, dem es gegen Ende des letzten Weltkrieges gelungen war, ein neuartiges Getränk herzustellen, dessen Hauptbestandteil Milchserum war.

Als mein Bruder 1951 aus den USA zurückkehrte, mußte er seinen Auftraggeber mit der Mitteilung enttäuschen, daß man sich in den Vereinigten Staaten für die Sache selbst zwar interessiert habe, daß aber niemand zu finden sei, der bereit wäre, die große Mühe auf sich zu nehmen, aus einem im Laboratorium funktionierenden Projekt ein industrierefes Produkt herzustellen.

Der enttäuschte Mann bot darauf meinem Bruder vorerst die Schweizer- und später auch die internationalen Verwertungsrechte an. Da mein Bruder andere Pläne hatte, interessierte er sich nicht für das Angebot, sprach aber mit mir darüber. Mich faszinierte diese Möglichkeit. Ich erkannte sofort, daß sich mir hier eine einmalige Chance bot, eine Aufgabe, die mir in jeder Beziehung auf den Leib geschnitten war, und ich entschloß mich, die Erfindung zu übernehmen.

Das erregte damals bei vielen meiner Bekannten Kopfschütteln, denn ich war alles andere als ein routinierter Kaufmann oder Industrieller, sondern Student der Jurisprudenz. Ich gehörte zu jenen jungen Leuten, die nicht recht wissen, was sie wollen. Obschon ich bereits verlobt war, vertrödelte ich viel Zeit, belegte neben juristischen auch psychologische Vorlesungen. Ich wußte schon damals, daß mich reine Juristenarbeit als Lebensaufgabe nicht befriedigen konnte. In diesen Zeiten spielte ich sogar mit dem Gedanken, Erziehungs- oder Berufsberater zu werden.

Dennoch machte ich 1954, als unsere Firma schon drei Jahre alt war, in Zürich den Dr. iur. Ich hatte es meinem Vater und meiner Frau versprochen.

Wenn ich heute auf jene Jahre zurückblicke, weiß ich, daß sie nicht verloren waren. Gerade der Umstand, daß ich kein Spezialist, sondern ein Hans in allen Gassen war, gab mir das nötige Selbstvertrauen, eine so vielfältige Aufgabe wie den Aufbau eines neuen Unternehmens aus dem Nichts an die Hand zu nehmen.

Wenn ich sagte, ich hätte keinerlei geschäftliche Erfahrung besessen, so ist das insofern nicht ganz richtig, als ich eine «Spezial-Handelshochschule» besuchte, die wohl mit keiner anderen der Welt verglichen werden kann: Mein Vater, von Hause aus Jurist, aber während 40 Jahren als Leiter einer bedeutenden schweizerischen Aktiengesellschaft der privaten Elektrowirtschaft tätig, hatte die Gewohnheit, interessante geschäftliche Fälle beim Mittagstisch mit seinen Söhnen zu diskutieren. Er verstand es, mit Humor und viel Verständnis für das Menschliche auch schwierige organisatorische und finanzielle Probleme auf das Wesentliche zurückzuführen. Für ihn war die Fähigkeit, das Wichtige vom Unwichtigen zu scheiden, nur eine Teilveraussetzung zu echten Chefqualitäten. Er forderte immer, daß man sich nach dem *Unterscheiden* auch *entschei-*

den soll und mit Verantwortungsfreude das tun müsse, was man für richtig halte. Sein Motto war: «Wäge und wage».

Als der Entschluß gefaßt war, mit dem neuen Getränk auf den Markt zu kommen, war eines der wichtigsten Probleme, dem Kind einen Namen zu geben. Dies wird von Jahr zu Jahr mit der wachsenden Zahl der Produkte schwieriger. Für die Namenssuche gibt es verschiedene Methoden. Man erzielt zum Beispiel keine schlechten Erfolge, wenn man auf ein Kanapee liegt und wahllos Worte – sinnvolle oder sinnlose – gerade wie sie einem einfallen, vor sich hinlallt und aufschreibt. Eine andere, etwas bequemere geht so, daß man mit einer Nadel in ein Fremdwörterbuch oder einen Atlas sticht und nachsieht, ob man etwas Passendes findet.

Wenn man eine internationale Marke schafft, muß man darauf achten, daß man mit keiner bereits im In- oder Ausland geschützten Marke in Konflikt kommt. Das ist theoretisch sehr einfach, praktisch aber fast unmöglich. Es gibt fast keine Phantasiewörter, die nicht schon irgendwo für ein Produkt verwendet worden sind, und außerdem dauert es mindestens zwei Jahre, um diese Fragen abzuklären. So lange kann man in der Regel natürlich nicht warten.

Mein Reklameberater, der leider früh verstorbene Dr. Friedrich Frank, und ich zermarterten uns unsere Gehirne anlässlich zahlreicher Zusammenkünfte. Über 40 Stunden hatten wir schon resultlos debattiert und Wortlisten miteinander verglichen. Als ich eines Abends vor dem Weggehen noch den Fahrplan verlangte und ohne viel zu denken das Stationenverzeichnis aufschlug, stieß ich auf Riva San Vitale. Der Rhythmus und der Klang des Namens begeisterten mich, aber der Jurist in mir meldete bereits die ersten Bedenken. Die Verwendung des Wortes «Vitale» würde unser Produkt einer ständigen Kontrolle des Vitamin-Institutes in Basel unterwerfen. Das war zuviel. Und «Riva»? Riva ist eine Ortsbezeichnung und genießt als solche bei uns den gleichen Namenschutz wie die Namen von Personen. Das hatte schon der Schriftsteller Hirsch, der sich den Namen «Surava» zugelegt hatte, erfahren müssen, als ihm die Gemeinde Surava, unter dem Schutz des Bundesgerichtes, die Verwendung seines Namens verbot.

In unserer Erschöpfung griffen wir zu einem italienischen Wörterbuch, um nachzuse-

hen, was es für Wortzusammensetzungen gab, die mit Riva begannen. Wir stießen auf das Wort «Rivelatione», woraus dann die Markenbezeichnung Rivella entstanden ist.

Der Name hat sich außerordentlich gut bewährt. Er ist kurz, leicht im Gedächtnis zu behalten und kann in allen Sprachen gut ausgesprochen werden. In Amerika sagt man, wie bei uns Rivella, in England zu unserem Bedauern Reivella. Bei unseren Lizenzverhandlungen mit den Engländern hatten wir leider noch nicht den Mut, diesen vorzuschreiben, wie unsere Marke auszusprechen ist. Das bereuen wir heute.

Fast wichtiger als der Name eines Produktes ist die Aufmachung, d. h. in unserem Fall die Etikette. Man ist heute der Ansicht, daß für den Kaufentschluß der optische Eindruck eine der wesentlichsten Rollen spielt. Aus diesem Grunde muß die Verpackung oder Flasche ein deutliches Gesicht haben; das ist besonders entscheidend in den Selbstbedienungsläden und den Gaststätten. Die wenigsten Leute, die ein Restaurant besuchen, wissen zum vornherein, was sie trinken wollen. Die meisten lassen sich von den andern Gästen beeinflussen. Wenn sie sehen, daß auf dem Nachbartisch eine Flasche X-Mineralwasser steht, so besteht nach menschlicher Erfahrung eine große Chance, daß auch sie das gleiche bestellen. Es lag mir deshalb daran, eine Etikette zu haben, die sich stark von den andern unterscheidet und sofort von weitem erkennbar ist, damit eben jeder sieht, wenn einer unser Getränk genießt und dazu angereizt wird, dasselbe zu tun. Einer gleichen Überlegung sind die Hersteller eines schweizerischen Stärkungsgetränkes gefolgt. Als sie merkten, daß ihr Produkt in Tassen ausgeschenkt wurde und niemand sah, was eigentlich darin war, gingen sie dazu über, speziell geformte und mit der Marke des Produktes beschriftete Becher an die Restaurants abzugeben, um so zu ermöglichen, daß jeder andere Guest sieht, was bestellt worden ist.

Probieren geht über Studieren

Und nun ging es also darum, Herstellung und Verkauf unseres neuen Getränkes aufzubauen. In erster Linie war es notwendig, die richtige Geschmacksnote zu treffen. Ich kaufte einen Harass Mineralwasser und machte im Mai

1951 im Keller mit dem Milchserum-Konzentrat, das wir von einem Camembert-Betrieb geliefert erhielten, die ersten Versuche.

Unsere Familie hat starke Wurzeln im Elsass. Die Freude an gepflegten Weinen gehört bei uns zur Familientradition. Insbesondere mein Vater hat einen sehr feinen Gaumen. Alle waren deshalb befähigt, bei dieser so wichtigen Entscheidung mitzuwirken. Nun besitzt ja die Schweiz nicht nur ausgezeichnete Weine und Biere, sondern auch viele hervorragende alkoholfreie Getränke. Wir gingen deshalb bewußt darauf aus, keines der bereits bestehenden alkoholfreien Getränke zu kopieren, sondern etwas ganz Neues zu schaffen, sowohl in der Zusammensetzung wie im Geschmack.

Es stand fest, daß das Getränk durch das in ihm enthaltene Milchserum besondere gesundheitliche Qualitäten aufweisen würde, nicht zuletzt auch auf dem Sektor Verdauung. Ich zweifelte nicht, daß diese Tatsache in einer Zeit, in der die Menschen ganz einfach zuviel essen, von großer Bedeutung sein könnte. Trotzdem schien es mir aber falsch, so etwas wie eine Verdauungsmedizin herzustellen.

Wie richtig diese Überlegung war, zeigte sich erst später bei der Lancierung in England. Unsere englischen Lizenznehmer propagierten Rivella als eine Art Medizinalgetränk. Während des Krieges war es in England wichtig, die verschiedenen Mangelerscheinungen der ungenügenden Ernährung zu bekämpfen. Man fabrizierte deshalb ein Konzentrat von schwarzem Johannisbeersaft, das viel Vitamin C enthält und vom Staat an die Bevölkerung abgegeben wurde, außerdem ein Getränk aus Glucose in Form einer Limonade mit etwas Kohlensäure, das eine widerlich gelbe Farbe hatte und entsetzlich schmeckte. Sozusagen als Ersatz dieser Getränke, als besser schmeckendes Gesundheitsgetränk, wurde nun dort Rivella lanciert. Bei einem solchen Getränk ist es jedoch schwierig, einen Massenabsatz zu erzielen.

Ich ging von der Überlegung aus, daß es falsch wäre, das Unternehmen von Anfang an groß aufzuziehen. Ich wollte bewußt Baustein auf Baustein stellen und die Zeit für mich arbeiten lassen. Ich gründete deshalb keine Aktiengesellschaft, sondern in ganz bescheidenem Rahmen das Milkin-Institut Robert Barth in Stäfa. Da mein eigenes Anfangskapital nur rund 200 000 Franken betrug, mußte ich bald Kredite in Anspruch nehmen, denn die guten

Mitarbeiter, die Reklame, die Lastwagen, die neuen Flaschen und vieles andere konnte ich nicht aus den laufenden Einnahmen bezahlen.

Dort in Stäfa wurden technisch wie menschlich die Grundlagen für die jetzige Unternehmung gelegt. Von den siebzehn Mitarbeitern, die im ersten Jahr zu unserem Institut in Stäfa stießen, sind heute noch sieben dabei. Alle haben sich inzwischen eine leitende oder zumindest eine ausgesprochene Vertrauensstelle erworben. Sie bilden heute den Kern eines Teams, das man niemals künstlich über Nacht, so gewissermaßen auf Beschuß des Verwaltungsrates, hätte zusammenschweißen können.

Die Einführung unseres neuen Produktes auf dem Schweizer Markt war mit unzähligen technischen und menschlichen Widerwärtigkeiten verbunden.

Wenn bei uns ein kleines Unternehmen von sich aus etwas Neues beginnt, stößt es schon am ersten Tag auf andere, die sich angegriffen fühlen. Wir leben zwar in einer Demokratie, in der nach den Regeln der Handels- und Gewerbefreiheit gespielt werden sollte, aber im Kreise unserer Industrie und unseres Gewerbes scheinen doch vielfach feudalstaatliche Ansichten zu herrschen. Viele betrachten ihre einmal errungene Position als lebenslängliches Lehen, das ihnen durch die Rechtsordnung gesichert werden muß, und jeder, der ihm das streitig machen will, gilt – zum mindesten am Anfang – als Aggressor. Es geht einem solchen Neuling nicht besser als einem neu zugezogenen Knaben am ersten Schultag in der neuen Klasse.

Da war z. B. eine Gruppe von Getränkeproduzenten, die glaubte, ihren Händlern verbieten zu können, Rivella zu verkaufen. Hätte ich eine reine Kopie eines bereits bestehenden Produktes auf den Markt gebracht, so wäre diese Reaktion noch irgendwie verständlich gewesen. Aber da ich ja etwas vertrieb, das anders als alle andern war, schien mir diese Einstellung höchst unberechtigt. Aber – wie es manchmal im Leben geht – dieses scheinbare Hindernis erwies sich als denkbar bester Helfer zum Erfolg. Diese Angriffe nützten mir außerordentlich, denn sie verschafften mir beim Publikum eine Sympathie, wie es durch den größten Inseratenfeldzug nicht möglich gewesen wäre. Ich setzte mich in den Zeitungen in offenen Briefen zur Wehr. Die Publizität, die mir durch diesen Kampf in den Schoß fiel, war bestimmt eine Million Franken wert.

Trotzdem waren die Anfänge nicht leicht. Es ist schwierig, die Wirte als Kunden zu gewinnen. Der Wirt nimmt ein neues Produkt erst dann auf, wenn es vom Kunden verlangt wird. Der Kunde aber kann es nicht kennen lernen, wenn es der Wirt nicht führt. So entsteht ein eigentlicher Teufelskreis. Am Anfang blieb uns deshalb nichts anderes übrig als zu versuchen, den Konsumenten direkt zu gewinnen. Wir gingen von Haus zu Haus, um unser Produkt bei Privaten einzuführen. An Sonntagen stellten wir bei Velorennen und anderen Veranstaltungen einen kleinen Stand auf. Meine Frau besorgte den Verkauf und ich wusch die Gläser. Sie führte auch die Buchhaltung, und meine Mutter half ihr dabei. Es machte ihnen Freude, auf ihre Art bei unserem Kampf mitzuhelpfen.

Die Läden sind etwas leichter zu gewinnen, abgesehen von den großen Einkaufsgenossenschaften, dem Konsumverein, der Usego und so weiter. Auch diese übernehmen in der Regel ein Produkt erst dann, wenn es eingeführt ist.

Am Anfang verkauften wir nur in Stäfa und Umgebung. Wirte, Läden, Kantinen, Spitäler und die Privaten wurden von uns selbst bedient. Erst als wir einen gewissen Kreis von Privatkunden hatten, konnten wir den Handel interessieren.

Der zweite Schritt

Nachdem die ersten Schwierigkeiten überwunden waren, ging es rasch aufwärts. Stäfa genügte nicht mehr. Wir bauten in Rothrist eine größere Anlage. Die Wahl des Standortes war nicht etwa zufällig getroffen worden, sondern stellte das Ergebnis technischer und verkaufstechnischer Überlegungen dar.

Wir schrieben an alle Gemeinden in günstiger Verkehrslage von Brugg bis Herzogenbuchsee: «Bitte senden Sie uns Wasserproben, Ihre Steuerreglemente und teilen Sie uns mit, ob Sie Industrieland verkaufen». Schließlich kamen vier Gemeinden in die engere Wahl: Däniken, Dulliken, Rothrist und Rupperswil. Die Wahl fiel dann auf Rothrist, weil erstens im Kanton Aargau die Steueransätze günstig sind, dann weil es sehr schön ist, in Rothrist zu wohnen, und last but not least weil die Gemeindebehörden dort besonders aufgeschlossen sind. Viel hat Rothrist seinem Gemeindeschreiber zu danken, der seit über 20 Jahren mit Erfolg

die Bemühungen der Gemeinde um Zuzug neuer Industrie unterstützt hat. Daß die neue Autobahn nur 600 Meter von unserer Fabrik entfernt vorbeiführen wird, ist allerdings nichts als ein glücklicher Zufall.

Von Anfang an bemühten wir uns, mit den Leuten im Dorfe gute Beziehungen zu pflegen. Wir legen Wert darauf, daß auch unsere leitenden Angestellten dort verwurzeln, daß sie Rothrist nicht nur als Arbeitsplatz betrachten, sondern daß ihnen die Wohngemeinde wirklich zur Heimat wird. Wir unterstützen alle Bestrebungen zur Förderung der Dorfgemeinschaft nach Kräften, machen bei Dorfwochen mit und laden von Zeit zu Zeit alle Bewohner zur Besichtigung unserer Anlagen ein.

Meine positive Einstellung zur Gemeinde beruht nicht allein auf geschäftspolitischen Gründen, sondern auch auf der Überzeugung, daß gesunde Gemeinden die Grundlage unserer Demokratie bilden und daß sich ein schweizerischer Unternehmer klar sein sollte, daß er nicht nur Geschäftsmann, sondern auch Bürger eines einzigartigen Landes ist. Meinen persönlichen Beitrag an die Gemeindeverwaltung erbringe ich als Mitglied der Schulpflege.

Die eben geschilderte Art von Public Relation liegt übrigens auch im Interesse der Firma. Auch wenn die geschäftlichen Interessen außerhalb eines Dorfes liegen, ist es doch wichtig, in einer positiven Atmosphäre zu leben und zu arbeiten. Eine gute Nachbarschaft ist nicht nur notwendig für Bauern auf Einzelhöfen, sondern auch für Firmen, deren Hauptinteresse auf dem Weltmarkt liegt.

Noch in Stäfa, als ich mit dem Grüpplein begeisterter Mitarbeiter kaum erst gelernt hatte, unser Produkt herzustellen und fachgerecht zu verkaufen, unternahmen wir den nächsten Schritt: die Gründung einer kapitalkräftigen Aktiengesellschaft.

Das bescheidene Anfangskapital reichte freilich nicht aus, um unsere Milchserumanlage in Uster und unsern Fabrik- und Verwaltungsbau in Rothrist aufzustellen. Allein diese Bauten kosteten an die drei Millionen Franken. Außerdem mußten für über zwei Millionen Franken Flaschen gekauft werden. Auch die Arbeiter-Häuser, die wir für den Zuzug seßhafter, guter Kräfte erwerben mußten, wurden uns nicht geschenkt. Natürlich hatten wir Kredit, aber trotzdem waren bedeutend größere eigene Mittel notwendig als ich selbst besaß. So kam es zur Gründung der Rivella AG., de-

Kathederverblüten

An einem Lehrerseminar:

Argentinien hängt am Schwanz der südamerikanischen Wirtschaft.

Man führt Holz aus – hauptsächlich aus den Wäldern.

In Saus und Braus fuhren die Römer ihrer Degeneration entgegen.

Es sind schon sehr viele Versuche gemacht worden, bei denen sich die Chemiker nicht nur den Kopf, sondern auch das Reagenzglas zerbrochen haben.

ren Aktienkapital heute, nach erfolgtem Ausbau und notwendigen Erweiterungen, 2 400 000 Franken beträgt.

Die Aktionäre stammen alle aus dem engen Familien- und Freundeskreis. Dazu braucht es großes Vertrauen. Und dieses ist glücklicherweise vorhanden, was aber durchaus nicht selbstverständlich ist. Es ist merkwürdig, wieviele Menschen sich scheuen, in eigner Regie ein normales Unternehmerrisiko einzugehen in einem eigenen Geschäft, das sie doch selbst kennen und kontrollieren könnten, sondern es vorziehen, unbedenklich Geld in Unternehmungen stecken, bei denen sie als ganz kleine Aktionäre nichts zu sagen haben und sich beim heutigen Börsenstand auch mit einer Minimal-Rendite begnügen müssen.

Die Beteiligung meiner Familie hat sich übrigens auch psychologisch günstig ausgewirkt. Unser Zusammenhang ist enger geworden, wie das immer der Fall ist, wenn man gemeinsame Sorgen hat. Von einem Malaise und einem durch die hohe Konjunktur bedingten Auseinanderleben und wie diese modernen Sozialleiden alle heißen mögen, sind wir glücklicherweise bis jetzt verschont geblieben.

Ich zog das Geschäft in Rothrist verhältnismäßig groß auf, weil nur dadurch die Sicherheit bestand, auch die Früchte der Anstrengungen ernten zu können. Wenn man nämlich ein Unternehmen zu klein und zu bescheiden aufzieht und es entwickelt sich gut, dann kommen früher oder später die Großen und versuchen, es einem abzuzwickeln. Hat man aber

von Anfang an selbst eine gewisse Größe, so besteht eine Chance, daß die anderen Wölfe im eigenen Hause bleiben und mit der Zeit freundschaftlichen Kontakt mit dem neuen Nachbar suchen.

Der Sprung über die Grenzen

Unsere Anlage in Rothrist sollte nicht nur die schweizerische Kundenschaft beliefern, sondern auch ein werbendes Musterbeispiel für ausländische Interessenten werden. Eines stand nämlich fest: wir wollten unsere Tätigkeit nicht auf die Schweiz beschränken. Wir hatten von den beiden Möglichkeiten, entweder in unserem Land allein mit zahlreichen Produkten auf den Markt zu kommen oder aber mit unserem Produkt allein in zahlreichen Ländern aufzutreten, nach reiflichen Überlegungen die letztere gewählt. In der Schweiz kann man mit einem Artikel allein kaum leben, dazu ist der Markt zu klein.

1953 gründeten wir deshalb auch eine Firma internationalen Charakters, welche die Aufgabe hat, ausländischen Interessenten auf dem Wege der Lizenzvergebung die Herstellung und den Vertrieb unseres Produktes zu ermöglichen. Heute wird Rivella bereits in sechs Ländern hergestellt und verkauft. Weitere fünfzehn Märkte, darunter der immense der USA, stehen in Vorbereitung.

Die Rivella International war in der ersten Zeit ziemlich arbeitslos, bis im Sommer 1955 ein Herr aus Holland zu uns auf Besuch kam, der unser Produkt hier kennen gelernt hatte und sich für seinen sehr bedeutenden Konzern um eine Lizenz bewarb. Das brachte dann plötzlich Leben ins Haus. Wir mußten uns gründlich mit der Frage befassen, wie man solche Lizenzverhältnisse überhaupt gestalten soll. Im Gegensatz zu dem, was das Publikum glaubt, kann man ein Produkt wie Rivella nicht patentieren. Man kann eine Maschine patentieren, nicht aber ein Rezept. Würde man dies versuchen, so müßte man ja die Formel, nach der man fabriziert, bekanntgeben und würde dadurch Nachahmern auf die Spur helfen. Deshalb gibt es in der Lebensmittelindustrie, wie auch zum Beispiel in der chemischen- und Farbenindustrie, verhältnismäßig wenig Patente. Der Wert eines Produktes liegt zuerst im Rezept, das geheimgehalten wird. Später kommt das «know-how» dazu, d. h. die Erfahrungen

in der Fabrikation und im Verkauf. Den größten Wert stellt dann vor allem die beim Publikum gut eingeführte Marke dar. Die Herstellungsformel für unser Produkt, insbesondere für dessen Geschmack, ist deshalb unser Geheimnis. Die Hersteller der weltbekannten amerikanischen soft drinks, aber auch die Schokoladen- und Zigarettenfabrikanten halten es genau so. Der Schutz des Fabrikationsgeheimnisses setzt eine zuverlässige Belegschaft voraus. Glücklicherweise kann man mit einer chemischen Analyse das genaue Rezept für den Geschmack nicht herausfinden.

Ein Lizenzvertrag hat nun zum Zweck, uns für jeden im Ausland verkauften Liter Rivella einen bestimmten Teil des Verkaufserlöses einzubringen. Überdies muß sich der Lizenznehmer verpflichten, den für die Herstellung des Getränkes unerlässlichen Grundstoff zu kaufen. So kommt je im Ausland verkauft 1000 Kubikzentimeter Rivella ungefähr ein Kubikzentimeter aus der Schweiz. Dadurch, daß ein gewisser Stoff von uns geliefert wird und nach einem genauen Rezept dem Getränk beigegeben werden muß, sind wir in der Lage, die Produktionsmengen unserer Lizenznehmer zu kontrollieren. Dieses System habe ich nicht erfunden, sondern den big boys in Amerika abguckt.

Selbstverständlich wird nun der Lizenznehmer in die Fabrikation eingeführt. Damit ist es aber nicht getan. Da der Erfolg ebenso sehr von der richtigen Verkaufstechnik und Reklame abhängt, kann man sich nicht darauf beschränken, schriftliche Fabrikationsanweisungen herauszugeben. Man muß während der ganzen Dauer des Vertrages auf die Geschäftsführung des Partners Einfluß nehmen. Das ist nicht leicht, wenn man im lizenzinehmenden Unternehmen nicht auch kapitalmäßig beteiligt wird.

Der Partner steht in der Regel auf dem Standpunkt: wer bezahlt, befiehlt. Auch sind seine Verkaufsleute überzeugt, daß sie ihren Markt besser kennen als wir. Anderseits haben wir die größeren Erfahrungen mit unserem Produkt, das im Verkauf seine eigenen Probleme hat. Wir stehen also immer wieder vor der Frage: wie weit sollen wir auf den Fachmann im Ausland hören, und wie weit sollen wir auf unser eigenes Urteil abstehen? Man hält uns, wenn wir von unseren schweizerischen Erfahrungen sprechen, immer wieder entgegen, daß das Problem im andern Lande eben anders

liege und vor allem viel, viel schwieriger sei als bei uns. Das ist aber in der Regel nicht richtig.

Wie ich schon erwähnte, beginnen unsere englischen Lizenznehmer – ein alteingesessenes Markenartikel-Unternehmen, das seit 50 Jahren eine Lebensmittelspezialität verkauft – den Irrtum, Rivella allzusehr als Gesundheitsgetränk aufzuziehen. Auch in der Schweiz betonen wir die gesundheitsfördernde Wirkung unseres Produktes, aber wir vermeiden es, allzu medizinisch zu werden. Die Engländer propagierten aber am Anfang unser Produkt als ein Getränk, das vor allem dann genommen werden soll, wenn man einen «müden» Magen hat. Daß das Getränk gut schmeckt, davon war nicht die Rede. Die Leute glaubten, es sei eine Medizin, und sehr rasch mußte die Werbung umgestellt werden. Und viel, noch am Lager liegendes Material ging, weil plötzlich wertlos, verloren. Als man dann zwei Monate später mit andern Argumenten ans Publikum herantrat, entstand eine Verwirrung, die für das Produkt sehr ungünstig war.

Ähnlich ist es einem bekannten Schweizer Produkt in Frankreich ergangen, das bei uns von jedermann gerne zur Stärkung eingenommen wird. In der Werbung in Frankreich sprach man aber nur davon, es sei gut für die Kinder. Dies führte dazu, daß dieses Produkt in Frankreich nur selten von Erwachsenen getrunken wurde, weil diese meinten, «c'est pour les gosses».

Ein anderes Problem ist der Preis. Dieser stellt für den Konsumenten nämlich auch einen Wertmesser dar. Wenn ein Produkt im Verhältnis zu ähnlichen Produkten weniger teuer ist, so wird es in der Regel auch als weniger gut betrachtet. Diese Erfahrung machten unsere Lizenznehmer in Holland. Sie meinten,

ein billiger Preis und Werbemethoden, bei denen beim Kauf unseres Produktes in einem gewissen Quantum zusätzliche Geschenke versprochen werden, wären das Richtige, um dem Getränk eine schnelle Verbreitung zu bringen. Diese wurde tatsächlich auch in gewissen Kreisen erreicht, aber beim guten, anspruchsvollen Publikum kam Rivella in Holland in der Zeit, wo diese Werbung betrieben wurde, nicht an. Es war zu billig. Das Produkt hatte sich anfänglich durch seine Werbung auf billig deklassiert. Glücklicherweise hat das Publikum ein schlechtes Gedächtnis. Die inzwischen vorgenommene Preiserhöhung und Änderung in der Werbung hat die erwartete Besserung bereits gebracht.

Ein zu tiefer Preis bei der Einführung ist immer gefährlich. Als Dupont die ersten Nylon-Strümpfe einführte, kostete das Paar dreißig Franken. Dieser hohe Preis war nicht nur durch die hohen Einführungskosten gerechtfertigt, er wirkte auch psychologisch günstig. Infolgedessen sahen die Frauen in Nylon-Strümpfen ein Luxusprodukt, nicht einen billigen Massenartikel. Genau gleich machte man es beim Kugelschreiber. Die ersten Kugelschreiber wurden für 80 Franken verkauft.

Weil Rivella ein neues, modernes Produkt und anders als alle andern ist, muß auch die Werbung dafür originell sein, d. h. sie darf sich nicht an die Werbung für ein anderes bekanntes Getränk anlehnen. Allzugerne kopiert man ja das, was bereits bei einem andern erfolgreich war, weil man sicher gehen möchte. Aber in der Werbung ist das manchmal umgekehrt. Hier braucht es Mut zur Originalität; aber Originalität ist nicht etwa Ausgefallenheit. In unserem Land ist allerdings Originalität nicht allzu hoch im Kurs. Sie wird erst anerkannt,

Da musste ich lachen . . .

Ein kleiner, schmächtiger Bub von etwa 13—14 Jahren betrat unsere Buchhandlung und verlangte das Buch: «Die Schwierigkeit, ein Mädchen zu heiraten», von Dorothea Grünenberg. Nicht ohne heimliches Schmunzeln schlug ich im Katalog nach. Titel und Autorin stimmten genau. Das Buch war nicht am Lager, aber ich erklärte mich meinem jugendlichen Kunden gegenüber bereit, es aus Deutschland zu besorgen. Lieferzeit zirka eine Woche. «So lange kann ich nicht warten», meinte darauf der Bub und verließ den Laden. Da mußte ich lachen.

A. M. in St. G.

wenn sie zu einem erfolgreichen Resultat geführt hat.

Juristisches Denken ist im Geschäft manchmal gefährlich

Wenn eine ausländische Firma eine Lizenz übernimmt, muß ein Vertrag errichtet werden, was oft lange Verhandlungen nötig macht. Hier waren wir nicht immer gleich erfolgreich, und an unseren Rückschlägen und Schwierigkeiten waren wir oft selbst schuld. Wir Schweizer haben nämlich einen Hang zum Perfektionismus, nicht nur in technischer, sondern auch in juristischer Beziehung: wir wollen uns gegen alles und jedes versichern. Wir haben infolgedessen den Ruf, diejenigen zu sein, die zu allen Zeiten den Fünfer und das Weggli haben möchten. Wenn man aber mit Verträgen auffährt, die Absicherungen gegen jegliche Art von Vertragsumgehungen durch den Partner vorsehen, so gerät man in die Gefahr, in einschiefes Licht zu kommen. Der Verhandlungspartner kommt zur Ansicht, daß solche Praktiken bei uns an der Tagesordnung liegen und die Vertrauenswürdigkeit bei uns offenbar an einem kleinen Örtchen Platz hat.

In der Phase, in der mit dem zukünftigen Partner verhandelt wird, ist rein juristisches Argumentieren am gefährlichsten. Die berufliche Gewohnheit des Juristen, immer für das Schlimmste gewappnet zu sein und dementsprechend einen Schutz einzubauen, kann den Kaufmann, der vor allem an den Erfolg glaubt, schließlich davor zurückschrecken lassen, überhaupt einen Vertrag einzugehen. Insbesondere wenn auf der Gegenseite nicht ein Jurist sitzt, kann man mit juristischen Erwägungen im Gespräch sehr gute Beziehungen in kürzester Zeit vergiften. Wir sind deshalb dazu gekommen, uns vor Abfassung des eigentlichen Vertrages mit einem Schriftstück zu begnügen, das keinen eigentlichen Vertragscharakter hat, sondern nur eine gemeinsame Erklärung dessen darstellt, was beide Parteien wollen. Auf der Grundlage einer solchen gegenseitigen Erklärung arbeiten wir z. B. schon seit drei Jahren in sehr guter Atmosphäre mit unseren australischen Lizenznehmern. Die Erfahrung lehrt, daß mit einem guten Partner auch ein sehr knapp gehaltener Vertrag und mündliche Abmachungen klappen. Mit einem schlechten Partner nützt auch der beste Ver-

trag nichts. Ein Prozeß mit einem Kunden ist der Anfang vom Ende.

Selbstverständlich pflegen wir mit unsren Lizenznehmern einen regen Gedankenaustausch, aber mit diesem papierenen Kontakt allein ist es nicht getan. Was not tut, ist der Kontakt von Mensch zu Mensch. Um diesen zu pflegen, bin ich mehrere Monate im Jahr auf der Reise. Das ist mühsam, aber unerlässlich. Es geht nicht nur darum, laufend zu beraten, ich muß auch ständig als Motor wirken, denn wo der ständige Antrieb aufhört und der Geist des Verwaltens und Wahrens des Erreichten einzieht, beginnt der Weg abwärts. Ein Produkt kann dem Gegendruck der anderen Konkurrenten nicht standhalten, wenn niemand mehr da ist, der sich voll dafür einsetzt.

Die Geschichte des Markenartikels kennt solche Beispiele. Sicher erinnern Sie sich an Marken von Lebens- und Genussmitteln, die noch vor 20 Jahren sehr en vogue waren und heute verschwunden sind. Sie kennen aber auch Produkte, die heute noch überall zu haben sind und bereits vor 20 Jahren erfolgreich waren. Abgesehen von den Fällen, wo ein Produkt wegen der geänderten Lebensweise nicht mehr auf dem Markt erscheint, liegt der Grund für das Verschwinden einer ehemals bekannten Marke sehr oft darin, daß die Geschäftsleitung den Schwung verloren hat. Sehr oft fällt dies mit einem Wechsel am obersten Posten der Firma zusammen. Anstelle der Pionier- und Unternehmertypen tritt ein Gremium von treuen Verwaltern des Erreichten.

Die zahlreichen Auslandsbesuche lasten deshalb noch stark auf meinen Schultern, weil die Kontakte mit den ausländischen Partnern in der Startperiode am besten von jemandem gepflegt werden, der die Anfangsprobleme am eigenen Leibe erfahren hat und darum alle auftauchenden Fragen – die technischen, die kaufmännischen und die psychologischen – wirklich beherrscht. Wenn es uns gelingt, einmal einen Absatz zu erreichen, der ein Mehrfaches des jetzigen darstellt, so werden wir es uns leisten können, in jedem unserer wichtigen Absatzländer einen Lokalvertreter zu haben, der von sich aus stupft und stößt.

Man würde meinen, die Lizenznehmer wären froh über die von uns angebotenen Beratungs- und Ankurbelungsdienste. Das ist aber durchaus nicht immer der Fall. Besonders untere Chargen wie Berater der Geschäftsleitung, Techniker und Verkaufsleiter bringen eine

Menge Einwände gegen den Plan der Direktion ihres Unternehmens, mit der Rivella International einen Lizenzvertrag abzuschließen, vor. Der Grund ist sehr wahrscheinlich der, daß sie finden, die Direktion habe die Pflicht, nur solche Pläne und solche Verfahren anzuwenden, die im eigenen Hause entwickelt wurden oder von den eigenen Fachleuten der Direktion zur Ausführung vorgeschlagen wurden. Vermutlich leidet das Selbstbewußtsein der hauseigenen Spezialisten unter der Vorstellung, daß ihre Firma von einem Außenstehenden Ratschläge oder gar verbindliche Vorschriften entgegennehmen muß. Mit den gleichen Schwierigkeiten haben auch die von uns entsandten beratenden Ingenieure zu kämpfen, wenn sie in den Betrieb eines Lizenznehmers kommen.

Für eine gute Zusammenarbeit mit einem Groß-Unternehmen, auch über größte Distanzen, besteht dann Aussicht auf Erfolg, wenn es dort einen einzelnen Mann gibt, der zu echter Zusammenarbeit mit uns gewillt ist und der zudem von seiner Firma die Kompetenz erhalten hat, nach eigenem Ermessen die für den Start notwendigen Mittel und Personen einzusetzen. Wo diese Kompetenz einem Einzelnen nicht gegeben wird und der letzte unternehmerische Entscheid bei einem Gremium liegt, haben wir mit Problemen zu kämpfen, die mit Rivella nichts mehr zu tun haben, sondern auf der Ebene der Intrigen liegen. Über diese Probleme gibt es kein besseres Buch als «Parkinsons Gesetz».

Bei der Auswahl der Lizenznehmer müssen wir ebenso sehr auf die Qualität der Direktion schauen wie auf den dicken Geldbeutel. Alles hängt in letzter Linie von den Menschen ab. Leider besteht bei sehr großen Firmen die Gefahr, daß ein Ausschuß und nicht mehr eine Einzelpersönlichkeit die Entscheidungen trifft. Solche alten Großunternehmungen zeichnen sich auch dadurch aus, daß die Mehrheit des oft personenreichen Verwaltungsrates von Finanzleuten gebildet wird. Das sind n:turgemäß bestandene Herren, die sich vor allem als Treuhänder des investierten Kapitals betrachten und denen die Übernahme außergewöhnlicher Risiken eher wesensfremd ist. Es sind also mehr Verwalter als Unternehmer. In dieser Erfahrung liegt auch etwas Tröstliches, denn eben diesem Umstand ist es zuzuschreiben, daß kleine, von einem Einzelnen gut geführte Unternehmungen erfolgreich sind, gerade weil sie klein und einheitlich geführt sind. Man muß

also nicht Angst haben, daß der Einzelunternehmer aussterben wird.

Chef und Mitarbeiter

Bei der Beurteilung des Erfolges unserer verschiedenen Lizenznehmer mit unserem Produkt ist es mir klar geworden, wie schicksalhaft wichtig für eine Firma der Charakter und die Einstellung des obersten Mannes ist. Meiner Meinung nach wird bei der Besetzung solcher Posten zu wenig auf den Charakter abgestellt.

Mit meinen eigenen Mitarbeitern habe ich seit Jahren ein gutes Verhältnis und bin deshalb in meiner Arbeit glücklicherweise selten durch Personalschwierigkeiten im eigenen Hause geplagt. Trotz sehr freundschaftlicher Beziehungen mit meinen engsten Mitarbeitern bin ich mit keinem per du. Vor der Einsamkeit, in die die letzte Verantwortung jeden Chef führt, darf er sich nicht fürchten. Sie gehört eben zum Beruf und die Bereitschaft dazu verschafft Autorität.

Viel habe ich im Militärdienst gelernt, wo ich es bei den Motorwägeln bis zum Hauptmann gebracht habe. Meistens, wenn in unserem Betrieb etwas nicht klappt, kann der Fehler auf ein verletztes militärisches Führungsprinzip zurückgeführt werden.

Ich bin jetzt 39 Jahre alt und glaube, noch nicht am Ende meiner Laufbahn zu stehen. Der Kundenkreis meines «Kindes» ist, gemessen an der Größe des Weltmarktes, noch verschwindend klein. Mit dem steigenden Absatz ist natürlich auch ein entsprechender wirtschaftlicher Erfolg verbunden. Dieser aber ist – das möchte ich zum Schluß doch noch gesagt haben – nicht die Haupttriebfeder für meine Aktivität gewesen. Believe it or not! Was einen echten Unternehmer veranlaßt, sich unermüdlich mit Leib und Seele für seinen Betrieb einzusetzen, ist die Freude am Produzieren und am Aufbau. Um das zu können, muß man sich die nötigen Mittel verdienen. Der Unternehmer arbeitet keineswegs nur der Freude am Geldverdienen zuliebe. Der Beruf des Unternehmers birgt in sich die Möglichkeit, einen Teil seines Lebens nach eigenem Entschluß, nach eigenen Ideen selbst zu gestalten. Er bringt viel Pflichten, viel Verantwortung, viel Sorgen und Gefahren, aber es winkt auch ein lohnendes Ziel: ein kleines Stück Freiheit.