



Interview

Die Teilzeit-CEOs: Weshalb Rivella nun zwei Chefs braucht – und was ihr Lieblingsgetränk ist

Seit zwei Monaten führen Silvan Brauen und Erland Brügger das Familienunternehmen Rivella zu zweit und in Teilzeitpensen. Sie erklären, weshalb sie diese Lösung als vorteilhaft und zukunftsorientiert erachten – und welches Rivella sie am liebsten trinken.

06.07.2023, Interview: Jocelyn Daloz, Bilder: Andrea Zahler

Erland Brügger, Sie waren zwölf Jahre alleiniger Chef von Rivella. Nun kommt mit Silvan Brauen ein deutlich jüngerer Manager dazu. Wie gut gelingt Ihnen die Gewaltenteilung? Ist einer von Ihnen doch noch mehr der Chef als der andere?

Silvan Brauen: Wir glauben durchaus, dass wir die Verantwortung teilen können. Wir haben uns in verschiedenen Aufgabenbereichen aufgeteilt: Erland kümmert sich um die Lieferketten, die Finanzen, das Personal, ich übernehme eher marktorientierte Themen wie Marketing, Verkauf, Kommunikation. Die Erfahrung der ersten Wochen zeigt, dass es uns in der Praxis gelingt und dass wir als gleichwertige Co-CEOs wahrgenommen werden.

Erland Brügger: Ich habe es lange allein gemacht, das stimmt. Ich glaube aber nicht, dass die Mitarbeitenden es so erleben, als dürfe Silvan nichts sagen und Erland bestimme immer noch über alles. Schon vor unserer Ernennung als Co-CEOs wurde Silvan in seinen Bereichen als die treibende Kraft wahrgenommen. Der Kauf der Marke Focuswater war seine Errungenschaft, und das identifizieren die Leute entsprechend, auch wenn ich damals alleiniger Geschäftsleiter war. Das trifft nicht nur auf ihn zu: In der Regel ist bei uns die leitende Person hinter einem Projekt stets die Ansprechperson in dieser Hinsicht, unabhängig von der Geschäftsleitung.

Zur Person

Ist dieser Versuch, eine Co-Leitung zu haben, längerfristig geplant? Oder ist es einfach eine Möglichkeit, Sie, Herr Brauen, als Nachfolger von Erland Brügger vorzubereiten?

Erland Brügger: Beide Aspekte spielen mit. Ich werde es nicht mehr die nächsten 25 Jahre lang machen, daher war es sicher wichtig, sich darauf vorzubereiten. Andererseits wollten wir auch etwas Neues wagen, neue Impulse schaffen und der nächsten Generation eine Chance geben, Führungspositionen zu belegen. Ich finde es nicht gut, abrupt mit 65 in Ruhestand zu treten.

Trotzdem: Wenn ich als Angestellter von Rivella etwas brauche – ist es schwierig, zu wissen, wer die Ansprechperson ist, zu wem ich gehen muss?

Brauen: Die Idee ist, dass unser Führungsstil in den grossen Linien von der gegenseitigen Diskussion bereichert wird. Aber im Alltag ist es wichtig, dass die Leute wissen, wer der direkte Vorgesetzte ist, wann wer im Büro ist. Das ist mit der klaren Arbeitsteilung gegeben. Das verhindert auch, dass Mitarbeitende beim einen anknöpfen, wenn sie mit der Antwort des anderen unzufrieden sind, und dass wir gegeneinander ausgespielt werden.

Brügger: Und trotzdem kann ich gut die Themen von Silvan übernehmen, wenn er zwei Wochen weg ist, und umgekehrt. Ich weiss, was bei ihm läuft, er weiss, was bei mir läuft. Wir haben auch ein gegenseitiges Gespür dafür, welche Haltung der andere hat, und können uns darauf entsprechend einstellen, ohne bei jedem Thema nachfragen zu müssen.

Brauen: Da helfen auch die 12 Jahre, die wir uns schon kennen! Wir haben praktisch gleichzeitig bei Rivella begonnen.

Zur Person



Da waren Sie aber in einer anderen Konstellation. Ist es schwierig für Sie, Herr Brauen, Ihren früheren Vorgesetzten plötzlich als einen gleichwertigen Co-Leiter zu sehen?

Brauen: Es ist eine Umstellung, das können wir nicht verneinen. Aber in den letzten zwölf Jahren war es überhaupt nicht so, als wäre der Umgang miteinander streng hierarchisch gewesen. Ich empfinde nicht, dass unsere Diskussionen völlig anders verlaufen.

Aktuell arbeiten beide noch 80 Prozent, künftig Erland Brügger noch 60. Vorher war die Stelle nur mit 100 Prozent besetzt. Kommt es für Rivella teurer, zwei Teilzeit-CEO-Löhne auszuzahlen?

Brügger: Ich glaube, wir arbeiten seither anders. Mit diesen geballten 140 Prozent übernehmen wir zusätzliche Aufgaben. Sonst gebe ich ihnen recht: Die Rechnung würde nicht aufgehen, wenn zwei Manager die Arbeit eines Einzelnen übernehmen.

Sie haben nun drei Monate lang Erfahrung gesammelt: Welches sind die Vorteile eines Duos an der Spitze des Unternehmens?

Brauen: Es bringt mehr Vielfalt in unsere Entscheidungen. In einer Welt, die immer schneller dreht, ist es einer Person kaum noch möglich, den Überblick über alle Aspekte eines Unternehmens zu halten und Entscheide zu treffen. Nun können wir, durch unsere unterschiedlichen Erfahrungen und Gedanken, unsere Beschlüsse breiter abstützen.

Gibt es dazu ein konkretes Beispiel?

Brügger: Ich kann hier die Besetzung der Marketingleitungsstelle erwähnen. Da haben wir lange miteinander diskutiert und uns schlussendlich entschieden, auch hier eine Co-Leitung zu kreieren.

Brauen: Auch bei neuen Produkten entstehen Diskussionen unter uns. Wäre einer von uns alleine gewesen, wären viel weniger Meinungen berücksichtigt worden.

Welches sind die Nachteile?

Brügger: Der Verwaltungsrat brachte ein Bedenken hervor: «Was ist, wenn ihr Krach habt?». Die Antwort dazu ist, dass wir halt Diskussionen führen müssen, bis wir uns finden. Das ist beim Bundesrat nicht anders.

Brauen: Die grösste Hürde ist die Frage der Effizienz. Wir müssen uns etwas mehr koordinieren, ohne dass dabei ein Mehraufwand für die Mitarbeiter und unsere Partner entsteht. Das ist sicher die grösste Gefahr: an Geschwindigkeit zu verlieren.

Haben Sie das Gefühl, dass Sie das gut meistern?

Brügger: Ich glaube, es ist noch zu früh, um sich eine abschliessende Meinung zu bilden. Das wird sich mit der Zeit zeigen. Wir versuchen aber, dem entgegenzuleben, sodass kein Innovationsstau entsteht.

Brauen: Wir profitieren auch davon, dass wir ein KMU sind. Die Entscheidungswege sind sowieso schon kurz und unkompliziert. Es gilt, diese Stärke nicht zu verlieren.

Gemäss dem Arbeitgeberverband arbeitet die erwerbstätige Bevölkerung 14 Tage pro Jahr weniger als noch vor zehn Jahren. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, müsste das geleistete Arbeitsvolumen erhöht werden, statt über eine weitere Senkung nachzudenken. Gemäss den anderen Arbeitgebern machen Sie es also falsch.

Brauen: Bei unserem Modell werden nicht mehr Stellenprozente für die Arbeit als CEO gewidmet, die vorher von nur einer Person gestemmt wurde. Dass wir aktuell beide noch 80 Prozent arbeiten, bedeutet, dass wir auch mehr Aufgaben übernehmen, die vorher von anderen Mitarbeitenden erledigt wurden. Ein riesiger Bestandteil der Arbeitskräfte, die aus dem Markt aussteigen, sind Frauen, die nach der Geburt eines Kindes nicht oder in einem tieferen Pensum zurückkommen, weil es zu wenig solche Teilzeitmodelle gibt. Die Generation Z wünscht sich explizit



mehr Vereinbarkeit von Arbeit und Familie. Es ist daher ein sehr fortschrittliches und zukunftsgerichtetes Modell und kann unsere Attraktivität als Arbeitgeber stärken.

Brügger: Ich werde ja bald nur noch 60 Prozent arbeiten und werde die restlichen 40 Prozent meiner Zeit nutzen, um andere Mandate wahrzunehmen. Was Herr Vogt gesagt hat, wonach die neuen Generationen wohlstandsverwahrlost seien, hatte schon Aristoteles vor 2300 Jahren gesagt. Ich möchte wirklich Abstand von dieser Aussage nehmen.

Das hat auch Plutarch im antiken Rom geschrieben, die Sumerer auf alten Tafeln ...

Brügger: Genau, es kommt immer wieder vor. Dabei handelt es sich um ein menschliches Thema: Kommt man mit gesellschaftlichen Veränderungen klar? Die neue Generation hat eine andere Vorstellung der Arbeit und das ist okay. Dem muss man begegnen und sich darauf einlassen.

Rivella wurde 2021 als bester Arbeitgeber der Schweiz gekürt. Leidet selbst der beste Arbeitgeber der Schweiz am Fachkräftemangel?

Brauen: Wir spüren ihn auf jeden Fall. Ich würde es nicht als «leiden» bezeichnen, und es kommt im Moment auch nicht vor, dass wir monatelang Stellen nicht besetzen können. Wir merken es aber der Anzahl der Bewerbungen und ihrer Qualität an und müssen uns konstant damit auseinandersetzen: Wie bleiben wir attraktiv als Arbeitgeber? Mittlerweile ist es eher so, dass die Arbeitssuchenden in einer stärkeren Position sind. Deshalb bieten wir solche Teilzeitmodelle an oder fördern mobiles Arbeiten. Uns helfen aber auch unsere bekannten Marken Rivella und Focuswater. Den Druck spüren wir aber schon zunehmend.

Haben Sie die Teuerung von 3 Prozent vollständig kompensiert?

Brügger: Auf der Lohnseite mehrheitlich schon, zumindest bei den tiefen Löhnen, mit ca. 2,5 Prozent.

Was wird sich bei Rivella in den kommenden Jahren ändern?

Brauen: Wir wollen uns auf unsere Marken fokussieren, vor allem auf Focuswater und Rivella. Letzteres stellen wir seit 71 Jahren her. Wir werden zudem durch gesellschaftliche Diskussionen gefordert, allen voran durch sich verändernde Konsumentenbedürfnisse und die Zuckerdiskussion. Wir wollen auch junge Konsumentinnen und Konsumenten gewinnen. Gerade mit Focuswater decken wir eine aktuelle Nachfrage ab. Es geht hier nicht mehr nur um Trinken und Hydratation, sondern auch um eine Funktionalität: Vitamine zu sich nehmen, Energie schöpfen ... Wir konzentrieren uns weiterhin auf die Schweiz. Darüber hinaus wollen wir digitaler werden und unsere Nachhaltigkeitsziele verfolgen.

Sprechen Sie beim Zuckerkonsum von der Erklärung von Mailand, die den Zuckergehalt in Softdrinks limitieren will?

Brügger: Absolut. Wir sind Teil der Erklärung von Mailand, und ich durfte dazu mit Bundespräsident Alain Berset Interviews geben. Die Schwierigkeit ist dabei, bestehende Produkte zu verändern – bei uns beispielsweise Rivella Rot oder Blau. Anders gestaltet es sich mit neuen Produkten wie Focuswater, die schon von Anfang an als Getränke mit geringen Kalorienzahlen und weniger Zucker vermarktet werden. Es sind Themen, mit denen sich alle Marken beschäftigen. Wir entwickeln aus meiner Sicht spannende Alternativen, teils auch ganz ohne Zucker, aber trotzdem mit Geschmack. Es geht darum, Genuss noch zuzulassen. Wir wissen, wenn es den Konsumentinnen und Konsumenten nicht schmeckt, kaufen sie unsere Produkte nicht mehr.

Sie haben auch Nachhaltigkeit angesprochen. Welches sind die grössten Herausforderungen für Rivella?

Brügger: Ich war heute im Hightech-Zentrum Aargau, wo wir uns über Mehrwegglas unterhielten. Ich unterschreibe sofort die Idee, Glas mehrfach zu verwenden anstatt nur einmal. Klar ist aber auch, dass der Markt entscheidet. Gefragt ist ein unzerbrechliches, leichtes, praktisches Gefäss, das sich leicht auf- und zuschrauben lässt – da sind wir beim PET. Das setzt aber auch voraus, dass dieses rezykliert wird und nicht, wie in einigen Ländern, in Flüssen entsorgt. Wir setzen in unseren Flaschen bis 50 % Rezyklat ein. Auch andere Industrien, wie beispielsweise die



Textilindustrie, nutzen PET-Rezyklat, um Fasern herzustellen. Von der Energiebilanz her steht PET gut da im Vergleich zum Mehrwegglas, das hergestellt, transportiert, gewaschen, sortiert werden muss, teils weggeworfen wird, weil beschädigt ...

Mehrweg ist also etwas für die Gastronomie, wo grössere Mengen an wenigen Orten transportiert werden.

Brügger: Genau, dort macht Mehrwegglas durchaus Sinn.

Können Sie andere Bestrebungen nennen?

Brauen: Wir wollen unsere CO2-Bilanz markant senken und haben entsprechende Ziele vorgegeben. Kürzlich haben wir deswegen auch eine Photovoltaik-Anlage in Betrieb genommen. Die Aussendienstmitarbeitenden werden wir in Kürze mit vollelektrischen Fahrzeugen ausstatten und auch die Ladestationen zu Hause mitfinanzieren. Mit E-Bikes beim Standort Rothrist fördern wir den langsamen Nahverkehr, und wir unterstützen auch, dass unsere Mitarbeiter ÖV fahren. Im Wissen, dass Rothrist nicht gerade ein Bahn-Hub ist.

Brügger: Beim CO2 sehen wir, dass unser grösster CO2-Abdruck beim Milchserum liegt. Wobei man auch behaupten kann, dass wir ein Abfallprodukt aus der Käserei weiterverwenden und daher ebenfalls einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten ... aber fairerweise haben wir trotzdem dies in unsere CO2-Bilanz mitberechnet. Ausserdem wollen wir nicht primär unsere CO2-Bilanz durch Aufforstungsprojekte kompensieren, sondern durch eigene konkrete Massnahmen innerhalb unserer Wertschöpfungskette reduzieren.

Brauen: Es sind meist einfache, sichtbare Sachen. Unsere Mitarbeitenden müssen sehen, dass sich etwas entwickelt und verändert, dass wir das ernst meinen.

Letzte Frage: Hier steht eine Flasche Rivella Refresh und eine Focuswater. Was ist Ihre Lieblings-Rivella-Farbe?

Brauen: Ich trinke gerne Rivella Refresh. Bei Focuswater habe ich die neuen Varianten extrem gern: Focuswater push, das koffeinhaltig ist, wenn man einen Schub braucht, und Focuswater calm, um sich zu beruhigen. Es ist für mich eine super Lösung: null Zucker, null Süssungsmittel. Die Zukunft.

Brügger: Ich trinke auch gerne Rivella Refresh. Es ist auch Teil der Kultur: Wenn der Chef am Mittagstisch Mineralwasser und nicht Rivella trinkt, ist es unglaubwürdig. Mir gefallen auch die Focuswater, wobei ich eher auf die süsseren Varianten zugreife – ich fahre aber dann mit dem Velo nach Hause.

Das heisst, man muss als Chef Farbe bekennen und Rivella trinken?

Brügger: Ein Stück weit schon.

Brauen: Zum Glück führen wir eine Firma, die ein Genussmittel verkauft und nicht etwas, das man sich zwingen muss, herunterzuschlucken!



Web Ansicht

Auftrag: 3011806
Themen-Nr.: 260.002

Referenz: 88694595
Ausschnitt Seite: 5/8



Sie schwimmen im Rot: Die Teilzeit-CEOs Silvan Brauen (links) und Erland Brügger. Bild: Andrea Zahler



Silvan Brauen (blaues Hemd) und Erland Brügger – CEOs von Rivella in Teilzeit, am Hauptsitz in Rothrist. Bild:



Andrea Zahler Bild: Andrea Zahler



Zwei CEOs mit sichtlicher Gemeinsamkeit. Bild: Andrea Zahler
Bild: Andrea Zahler



Silvan Brauen (blaues Hemd) und Erland Brügger – CEOs von Rivella in Teilzeit, am Hauptsitz in Rothrist. Bild: Andrea Zahler
Bild: Andrea Zahler





**Rivella hat im Juni eine Photovoltaik-Anlage in Betrieb genommen Bild: zvg
Bild: zvg**