



# Märkte & Meinungen



## Pastillen-Papst

**Name:** Valentino Cè  
**Funktion:** Verwaltungsratspräsident Doetsch Grether AG  
**Privates:** 63, verheiratet, ein Sohn  
**Ausbildung:** Master in Marketing, Fachhochschule, Executive Management Universität St. Gallen  
**Karriere:**  
 1992 bis 1988: Mars Switzerland  
 1998 bis 2001: CEO Schweiz J&J  
 2001 bis 2009: General Manager DACH-NL/B J&J Deutschland  
 2009 bis 2011: CEO Hauser Cosmetics  
 2011 bis 2015: Vice President Sales und GL Feldschlösschen  
 seit 2015: Präsident Doetsch Grether

DAS GESPRÄCH **VALENTINO CÈ**

## «House of Brands»

Der Verwaltungsratspräsident von Doetsch Grether sagt, wie er weiterwachsen will und warum seine veganen Kräuterpastillen kein Angriff auf Ricola sind.

INTERVIEW: SERAINA URSINA GROSS UND MICHAEL HEIM; FOTOS: ROLAND SCHMID

Von Doetsch Grether kennen wir die Grether's Pastillen, die Kondome von Ceylor und Medikamente wie Neo-Angin. Wir müssen aber mit einer anderen Frage ins Gespräch starten. Gehört Doetsch Grether immer noch Esther Grether?  
**Valentino Cè:** Ja, zu 100 Prozent.

Das Unternehmen hat schwierige Jahre hinter sich. Esther Grether musste sich aus gesundheitlichen Gründen zurückziehen, eine familieninterne Nachfolge war nicht möglich. Wer hat das Sagen?  
 Esther Grether hat einen Vertreter, der ihre Interessen wahrnimmt. Der Präsident der Holding, zu der die Doetsch Grether AG gehört, handelt in ihrem Namen.

Woher wissen Sie, was Sie tun müssen?  
 Wir haben eine Eigentümerstrategie, nach der wir uns richten. Auf dieser baut unsere

Strategie auf. Einer der Hauptpunkte ist, dass die Doetsch Grether AG wieder nachhaltig Gewinne generiert.

Wie schlimm stand es, als Sie 2015 an Bord kamen? War die Firma ein Sanierungsfall?  
 Es war klar, dass es drastische Einschnitte brauchte – ein Sanierungsfall war Doetsch Grether jedoch nicht. Zusammen mit dem leistungsfähigen Team ist es uns rasch gelungen, das Unternehmen gut aufzustellen.

Es brauchte eine Redimensionierung. Der grösste Einschnitt war, die Produktion in Muttenz BL zu schliessen, wo unter anderem Fenjal hergestellt wurde. Das war ein schwieriger Entscheid, denn es kam zu einer Massenentlassung. Fenjal war Teil unseres Erbes, die Linie wurde 1962 von uns lanciert. Auch von der Shampoo-Marke Gard mussten wir uns trennen. Zudem zogen wir uns aus Deutschland zurück. Einer meiner Geschäftspartner sagte mir einmal in Deutschland: Wenn es

Ihnen in der Küche zu heiss wird, dann müssen Sie raus. Daran habe ich mich gehalten.

Und wohin geht die Reise?  
 Unser Ziel ist, weiter organisch mit unseren starken Marken zu wachsen. Zudem möchten wir unser Markenportfolio im Bereich Gesundheit gezielt ausbauen. Vor einem Jahr gelang es uns, Vita Healthcare zu übernehmen, einen führenden Hersteller von Nahrungsergänzungsmitteln. Wir haben in den vergangenen Jahren viel restrukturiert und abgebaut. Wir haben aber auch gezeigt, dass wir fähig sind, zu wachsen. Damit haben wir gerade erst begonnen.

Was interessiert Sie speziell?  
 Verschreibungspflichtige Produkte, aber auch frei verkäufliche Medikamente (OTC) und Consumer Health sind im Fokus. Bei OTC wollen wir es unter die Top-Fünf-Anbieter in der Schweiz schaffen.

Mit etwas Geschick und entsprechenden Massnahmen sollten wir das auch schaffen. Lassen Sie sich überraschen.

Sie wollen es mit Schwergewichten wie GSK oder Pfizer aufnehmen?  
 Die Vergangenheit hat gezeigt, dass es nicht unbedingt eine Frage der Grösse ist, sondern eher der Geschwindigkeit, mit der man die Entscheide treffen kann.

Welches sind Ihre besten Pferde im Stall?  
 Die Grether's Pastillen sind ein wichtiger Umsatzträger. Magnesium Diasporal, unser Magnesiummedikament, ist ein zweites wichtiges Produkt, ebenso wie Neo-Angin, ein Medikament gegen Halsschmerzen. Mit Neo-Angin sind wir die Nummer zwei in der Schweiz. Viel versprechen wir uns ebenfalls von der Sexual-Health-Marke Ceylor, die wir 2019 gekauft haben. Ausserdem natürlich von Sulgan und Omega-life. Unser Ziel ist, ein weiteres Kapitel der Erfolgsgeschichte zu schreiben.

Fenjal war ein Stück dieser Geschichte. Trotzdem haben Sie die Marke aufgegeben. War das nicht ein Fehler?  
 Es war ein schwerer Entscheid. Doch er musste sein. Der Marktanteil von Fenjal lag im tiefen einstelligen Bereich. Dazu kommt: Bei der Kosmetik haben Sie es mit allen grossen Playern sowie mit allen starken Handelsmarken zu tun. Und selbst die tun sich in diesem Segment schwer. Auch andere grosse Anbieter haben ganze Kosmetiksortimente abgestossen.

Trotzdem, Fenjal war eine Ikone. Das stand schon bei unseren Grossmüttern im Badezimmer. Haben Sie es verpasst, die Marke zu modernisieren?  
 Sie sagen es. Unsere Grossmütter kauften Fenjal. Wir haben über Jahre versucht, die Linie zu verjüngen, leider ohne Erfolg.

Fortsetzung auf Seite 15

Fortsetzung von Seite 13

## «House of Brands»

*Ist das ein Muster bei Doetsch Grether? Dass sich das Unternehmen teilweise etwas gar lange auf den Lorbeeren ausruhte? Nehmen wir die Pastillen. Da wurden Sie doch komplett von Ricola abgehängt.*

Das ist nicht der Fall. Ricola macht das sehr gut, aber in unserem wichtigsten Vertriebskanal, den Apotheken und Drogerien, sind wir mit grossem Abstand Marktführer, und auch in den übrigen Vertriebskanälen entwickeln wir uns positiv. Heute sind wir einer der ganz wenigen Anbieter, die mit ihren Pastillen in allen Kanälen präsent sind. Zudem haben wir vor kurzem eine vegane Linie eingeführt. Ein riesiger Erfolg sind auch die «Special Editions» einer Basler Künstlerin, die mit Schweizer Sujets lanciert wurden.

*Die vegane Linie ist mit Kräutern und läuft unter der Marke «Swiss Herbs». In der legendären Fernsehwerbung vom Ricola hiess es auf die Frage «Wer häts erfunde?»: die Schweizer. Das ist doch ein Frontalangriff auf Ricola.*

Das würde ich nicht so sehen. Mit der Linie liegen wir einfach im Trend.

*Die Linie mussten Sie bei einem ehemaligen Mitarbeiter einkaufen, der sie zunächst für Sie entwickeln sollte, dann aber selbstständig daran weiterarbeitete. Wie konnte das passieren?*

Das kann ich so nicht bestätigen. Fakt ist: Wir haben eine vegane Lösung dazu gekauft.

*Was ist das Verkaufsargument für die Swiss Herbs? Kräuter, als Alternative zu Cassis und Heidelbeere, oder das Vegane? Das Vegane steht im Vordergrund. Und es läuft gut.*

*Sie sind mit Ihren Büros umgezogen, und das recht symbolkräftig. Vom alten Stammhaus in ein eher gesichtsloses Bürogebäude. Das alte Gebäude wurde sehr schön und wurde von der Grether-Gruppe umgebaut*

## «Wir sind auf bestem Weg, die 100-Millionen-Grenze zu knacken.»

und renoviert. Für unser Geschäft und unsere Teams brauchen wir aber offene Grossraumbüros, und das war am alten Ort leider nicht möglich. Der Umzug war zugleich ein starkes Aufbruchsignal.

*Wie viel Umsatz macht Doetsch Grether? Unser Ziel ist, auf 100 Millionen Franken zu kommen.*

*Das heisst, Sie liegen noch darunter. Das stimmt, aber wir sind auf bestem Weg, die 100-Millionen-Grenze zu knacken.*

*Wie gross ist Ihre Kriegskasse für Zukäufe? Genug gross, um nicht gleich das Tafelsilber antasten zu müssen.*

*Was meinen Sie mit dem Tafelsilber? Das Milliardenvermögen Ihrer Inhaberin? Wir sprechen von unserem Geschäftsvermögen, das wir erarbeitet haben. Gehen Sie davon aus, dass wir zusätzlich Kapital abrufen könnten, wenn wir einen guten Case auf dem Tisch haben.*

*Wie lange dauerte der Deal bei Ceylor? Das waren etwas mehr als drei Monate.*



Valentino Cè: «Gehen Sie davon aus, dass wir zusätzlich Kapital abrufen könnten, wenn wir einen guten Case auf dem Tisch haben.»

*Warum haben Sie den Zuschlag bekommen?*

Unser Vorteil ist, dass wir klein und agil sind. Wir sind mit sehr flachen Hierarchien unterwegs. Zudem haben wir intern ein schlagkräftiges M&A-Team aufgebaut. Das kam uns auch bei der Übernahme von Vita Healthcare zugute. Wir können sehr schnell entscheiden.

*Wie teuer war Ceylor?*

Über den Preis haben wir Stillschweigen vereinbart.

*Aber Sie verdienen von Anfang an Geld damit?*

Ja.

*Ist das die Voraussetzung für einen Deal? Ja. Natürlich können wir auch einmal einen Sanierungsfall kaufen, aber dann müssen wir schon sehr überzeugt sein.*

*Doetsch Grether hat schon einmal Kondome im Sortiment, Crest. Die Marke wurde 2009 verkauft, gut zehn Jahre später kaufen Sie Ceylor. Das sieht sehr nach einem Zickzackkurs aus. Ich habe Crest nicht verkauft.*

*War der Verkauf von Crest ein Fehler?*

Damals wollte sich Doetsch Grether stärker auf Kosmetik fokussieren, da passte Crest nicht mehr optimal ins Sortiment. Der Verkaufspreis war fair, das Geld wurde in die Kosmetik investiert. Wichtig aber ist: Man muss mit einer Marke in den Top Drei sein, sonst wird es schwierig.

*Wie stark ist die Marke Ceylor?*

Wir sind in der Schweiz Marktführer, mit einem Marktanteil von rund 40 Prozent.

*Das ist ein hoher Marktanteil für ein recht austauschbares Produkt.*

Ceylor hat mehrere Alleinstellungsmerkmale, unter anderem sind wir das einzige Produkt auf dem Markt mit einem benutzerfreundlichen Einzeldösl. Ausserdem macht Ceylor ja mehr als nur Präservative. Für uns ist der ganze Sexual-Health-Markt interessant.

*Firmen wie Amorana machen vor, wie viel im Bereich Lust und Erotik drinliegt.*

Das sehen wir auch so. Wichtig ist, dass man modern auftritt, und das tun wir. Schauen Sie mal an, wie wir auf Tiktok un-

## Pastillen und Pariser

**Bekannte Marken** Die Basler Firma Doetsch Grether (DG) kennt man dem Namen nach wegen ihrer Grether's Pastilles. Dem Handelshaus gehören aber auch die Kondommarke Ceylor und Medikamente wie Diasporal, Sulgan, Neo-Angin sowie die Produkte von Vita Healthcare. Ferner hält DG Vertriebsrechte für Marken wie Mum, Blistex oder Tiger Balm.

**Reich dank Nivea** Gross wurde DG mit Nivea. Im zweiten Weltkrieg parkierte die deutsche Beiersdorf die Markenrechte bei DG-Eigentümer Hans Grether. Nach dem Krieg konnte dieser die Hälfte an Beiersdorf Schweiz behalten (die Beteiligung hielt bis 2007). Mit den Gewinnen daraus wurde auch die legendäre Kunstsammlung oder die namhafte Beteiligung an Swatch finanziert.

## «Wir gehören zu den Top Elf der Schweizer Firmen auf Tiktok.»

terwegs sind – auch hier ist es wichtig, agil zu sein und schnell.

*Ist Tiktok neu für Sie?*

Ja, wir haben uns mit einer Agentur zusammengetan, die sich auf Tiktok spezialisiert hat. Und jetzt gehören wir bereits zu den Top Elf der Schweizer Firmen auf Tiktok.

*Doetsch Grether hat immer wieder Marken dazugekauft oder verkauft. Reich wurde man dank der Partnerschaft mit Nivea. Es gibt wenig eigene Entwicklungen. Selbst die Grether's Pastillen waren einst ein Zukauf.*

Das ist aber noch bei vielen Pharmaunternehmen so. Schauen Sie sich mal an, womit diese ihr Geld verdienen. Das sind oft auch Entwicklungen, die andere gemacht haben und die man im richtigen Moment eingekauft und dann richtig gross gemacht hat.

*Aber ein bisschen nach Trial and Error sieht es ja schon aus, wenn man sich die Geschichte des Unternehmens anschaut. Ich würde eher von «Trial for Success» sprechen. Wir investieren in unsere starken Marken. Wir kaufen fokussiert ein, wir*

gehen nicht einfach in die Breite. Ich habe grosse Bewunderung dafür, was Esther Grether geschaffen hat. Und diese Geschichte müssen wir weiterschreiben.

*Stichwort Vertrieb: Würde es nicht Sinn machen, selbst online zu gehen?*

Das haben wir natürlich geprüft. Wir bedienen lieber die Shop-Betreiber, als dass wir das selbst machen. Aber Online ist definitiv wichtig und wird auch nach Corona nicht mehr verschwinden.

*Sind die Apotheken für Sie noch immer der wichtigste Kanal?*

Das ist so, Apotheken und Drogerien. Der Konsument will heute überall sein Produkt finden, beim Detailhändler, in der Apotheke oder der Drogerie oder online. Dem haben wir bei den Grether's Pastillen Rechnung getragen.

*Wie halten sich die Apotheken als Kanal?*

Schon seit Jahren sprechen alle von einem Apothekensterben, doch passiert ist genau gar nichts. Im Gegenteil: In der Pandemie hatten die Apotheken und auch die Drogerien plötzlich viel mehr Zulauf. Am deutlichsten war das auf dem Land zu sehen. Die Leute gingen ja nicht mehr in die Stadt zur Arbeit. Wie das New Normal aussehen wird, weiss heute noch niemand.

*Apotheken gehören zunehmend Ketten. Macht es das einfacher oder schwieriger?*

Die Logistik wird einfacher. Aber es wird anspruchsvoller, seine Produkte gut zu platzieren. Die Geschäftsgebaren zwischen Apotheken und Detailhandel nähern sich immer mehr an. Es wird auch hier nach der Maxime von Leistung und Gegenleistung gelebt. Dem stellen wir uns. Zentrale Einkäufer, professionelles Category Management: Heute brauchen Sie ein anderes organisatorisches Setup, um am Markt bestehen zu können.

*Früher lagen die Grether's Pastillen oft direkt bei der Kasse. Täuscht der Eindruck, oder ist das nicht mehr der Fall?*

Heute gibt es sicher deutlich mehr Produkte, welche um die Top-Verkaufsplätze konkurrieren.

*Was kostet so eine prominente Platzierung?*

Klar ist: There is no such thing as a free lunch – anymore. Je stärker die Marke oder die Positionierung, desto mehr Macht hat man in der Verhandlung.

*Sie haben gerade einen Prozess verloren zu einem codeinhaltigen Hustensirup, der häufig als Partydroge missbraucht wird.*

Wir waren überzeugt, dass die Beratung und Abgabe durch Apotheken für ein Hustenprodukt ein sicherer und geeigneter Vertriebsweg ist. Das Bundesamt für Gesundheit hat anders entschieden.

*Sie haben den Entscheid vor Bundesverwaltungsgericht angefochten und verloren. Gehen Sie noch vor Bundesgericht? Nein, wir haben den Entscheid vollumfänglich akzeptiert.*

*Wo stehen Sie in fünf bis zehn Jahren?*

## «Die Sammlung kommt auch uns zugute. Wie haben einen Tinguely als Leihgabe.»

Ich bin überzeugt, dass wir in den Bereichen, die wir für uns als strategisch definiert haben, weiterwachsen werden. Wir haben eine gute Pipeline mit spannenden Konzepten. Wir werden ein House of Swiss Brands sein. Und ich bin sicher, dass es noch Marken gibt, die eine Heimat suchen, und die zu uns passen würden.

*Wem gehört die Firma in zehn Jahren?*

Das weiss ich nicht, aber ich bin überzeugt, dass es Doetsch Grether in dieser Form weiterhin geben wird.

*Man könnte sich auch ein Zusammengehen mit einer ähnlichen Firma vorstellen.*

Natürlich könnte man das. Aber es besteht kein Druck – und es würde auch keinen Sinn machen. Wir haben allein eine Daseinsberechtigung auch à la longue.

*Ist ein Verkauf von der Eigentümerstrategie her überhaupt möglich?*

Wie gesagt, ein Verkauf steht nicht zur Diskussion.

*Aber es gibt Interessenten.*

Natürlich haben wir immer wieder Angebote auf dem Tisch. Wir sind ja auch ein erfolgreiches Unternehmen. Für uns steht im Vordergrund, dass wir das weiterführen, was Frau Grether aufgebaut hat.

*Die Familie Grether steht auch für eine der grössten Kunstsammlungen der Schweiz, man spricht von Kunstwerken im Wert von mehr als 1 Milliarde Franken.*

Das kommt auch uns zugute, wie Sie sicher bemerkt haben. Wir haben in unseren Büros ein paar schöne Leihgaben wie zum Beispiel den kleinen Tinguely beim Eingang.

*Müsste man da nicht mehr daraus machen? Die Kunstsammlung ist nicht zugänglich. Das kann ich nicht kommentieren.*

*Aber ein Doetsch-Grether-Museum wäre schon eine tolle Sache – oder?*

Das ist wirklich nicht mein Thema. 19 Bilder aus der Sammlung waren letztes Jahr im Rahmen einer Sonderausstellung im Kunstmuseum Basel ausgestellt. Das hat mich persönlich sehr gefreut.

*Für Sie ist wichtiger, dass der blutrote Armand Pierre Fernandez hinter Ihnen die nächste Akquisition mitfinanzieren kann.*

Nein. Unsere Aufgabe ist, die Doetsch Grether AG erfolgreich weiterzuentwickeln und sowohl mit den bestehenden wie auch mit neuen Marken aus eigener Kraft zu wachsen. Wir schaffen wieder neue spannende Arbeitsplätze und haben ein tolles Team.



Valentino Cè (Mitte) mit den «Handelszeitung»-Redaktoren Michael Heim und Seraina Gross.